



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Identificación y preparación del sucesor un área de oportunidad para el éxito en empresa familiares de Monclova, Coahuila

Laura Leticia Gaona-Tamez¹
Rosa Hilda Hernández-Sandoval*
Blanca Estela Montano-Pérez*

Resumen

El objetivo de esta investigación es conocer si los fundadores de las empresas familiares realizan una planeación para identificar y preparan al sucesor para que dirija con éxito la empresa familiar, esta investigación se realizó en la ciudad de Monclova, Coahuila. La problemática surge cuando se retira el fundador y este se pregunta: ¿Quién dirigirá la empresa familiar?, algunos fundadores de empresas esperan elegir a la persona que va a dirigir la empresa hasta que están al borde de la muerte, porque no cuentan con un plan de sucesión que contenga los procedimientos de preparación de la persona que va a suceder al fundador. Se aplicó una encuesta con doce preguntas a cuarenta fundadores de empresa familiar de servicios pymes, de una población de 82 empresas, en la que se utilizó el programa SPSS, obteniendo como resultado que ningún fundador cuenta con un plan de sucesión para la sucesión.

Palabras clave: Identificar, Preparar, Sucesor, Empresa Familiar.

Abstract

The objective of this research is to know if the founders of the family businesses carry out a planning to identify and prepare the successor to successfully lead the family business, this research was carried out in the city of Monclova, Coahuila, Mexico in 2021. The problem arises when the founder's retirement is near, and he asks himself: who will be the person who will run the family business? Some founders of family businesses wait to choose the person who will run the business until they are on the brink of death, because they do not have a succession plan that contains the procedures for preparing the person who will succeed the founder. A survey with twelve affirmations was applied to forty founders of a small-sized family service business, out of a population of 82 companies, in which the SPSS statistical program was used, it was obtained as a result that none of the founders has a plan of succession to identify and prepare the successor.

Keywords: Identify, Prepare, Successor, Family Business

^{1**} Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte.

Introducción

La problemática que existe en las diferentes empresas familiares de la localidad de Monclova, Coahuila, con las que se ha tenido contacto o relación directa o indirectamente; porque no cuentan con un plan para identificar y preparar 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.

Se presentan antecedentes de dos reconocidas empresas familiares en las que se tuvo un proceso de sucesión, como es el caso de Televisa: el sucesor no tuvo una preparación por la muerte inesperada de su padre, sin embargo, logró sacar adelante a la empresa en los 20 años que permaneció en ella dejando a dos personas capaces al frente de la empresa. En el caso de la empresa Bimbo, se tuvo una preparación del sucesor.

Emilio Azcárraga Jean se retira del cargo que ha ostentado en los últimos 20 años, dejara la dirección a dos de sus asesores más cercanos, al vicepresidente y jefe de finanzas de la empresa, él es heredero de la compañía fundada por su abuelo, Emilio Azcárraga Vidaurreta; el cual dirigió también su padre Emilio Azcárraga Milmo. Azcárraga Jean ocupaba el cargo de director general de Televisa desde la muerte de su padre ocurrida en 1997, éste tenía solo 29 años cuando ocupó la dirección, sin embargo, ya era miembro del consejo de administración de la empresa desde 1990 (Financiero, 2017).

Para Azcárraga Jean, el estar al frente de la presidencia de Televisa no era el objetivo de su vida, sin embargo, las circunstancias le marcaron un camino diferente: él sabía que ante la muerte de su padre tenía que asumir el cargo con todo y las consecuencias que éste trajera, un desafío enorme teniendo muy claro la fuerza que representaba su empresa.

Azcárraga Jean considera que los pilares de un negocio deben estar formados por gente brillante, líderes capaces de llevar al éxito a la empresa; de los cuales se puede obtener opiniones

enriquecedoras que te hacen brillar, prueba de ello fue cuando en la formación del nuevo consejo de Televisa invitó a quienes lo sustituirán (Economía.com, S.f.)

El caso de la empresa familiar Bimbo, el fundador identificó que su hijo menor tenía las características requeridas para ser el sucesor, por lo que se dio a la tarea de empezar con su formación, tal fue el éxito que hasta la fecha sigue como director de la empresa (Aguilar, 2015).

Lorenzo Servitje fundador de la empresa Bimbo menciona como preparó a su sucesor desde su infancia. “Por fortuna pudimos contar con Daniel, el más pequeño de mis hijos es una persona con una mente privilegiada y ha resultado un excelente y oportuno director de la empresa, desde que era pequeño era palpable su orden e inteligencia, tenía quizá ocho o nueve años cuando hacia sus programas de trabajo para el día, disponía las horas para arreglarse, jugar, leer cuentos y para mi sorpresa dejaba un espacio de su tiempo para pensar. Al elegir carrera me dijo “sé, papá que tengo una responsabilidad contigo y con el negocio que has construido, me preparare para cumplir” (Cherem, 2008).

Sin embargo, algunos fundadores no buscan identificar a un solo sucesor, si no que ellos deciden heredar su patrimonio familiar a todos sus hijos por igual, por lo que se presenta la siguiente experiencia: “Estoy viviendo los últimos años que me quedan y estoy muy satisfecho con la labor que han desempeñado mis hijos en los negocios. Les aposte e invertí en ellos grandes cantidades de dinero en su preparación y en su educación superior y me han demostrado que, con su energía y juventud, han hecho crecer los negocios más de lo que yo lo hubiera hecho. Por tal razón he decidido entregarles la totalidad de las acciones de los negocios en vida. Estoy seguro de que duplicaran dicho patrimonio con su esfuerzo e inteligencia. Yo en cambio me quedo con el efectivo y propiedades suficientes para vivir cómodamente los días que me quedan en este mundo” (Fuentes, 2012).

De acuerdo con las experiencias mencionadas algunos identificaron a un sucesor para la continuidad de la empresa, mientras que otros fundadores desean transmitir su patrimonio a todos sus hijos por igual, generando una controversia. No obstante, el caso al que se va a enfocar esta investigación y que servirá como antecedente es el de la empresa familiar Bimbo, el cual identificó y formo a su hijo menor desde su infancia, logrando no solo la permanencia sino también el éxito de la empresa.

Con lo expuesto anteriormente se justifica este trabajo de investigación, el cual tiene como objetivo conocer si los fundadores de las empresas familiares realizan una planeación para identificar y preparar al sucesor para que dirija con éxito la empresa familiar en Monclova, Coahuila. La investigación está constituida de la siguiente manera: marco teórico que muestra la bibliografía referente al tema de investigación, en la sección de metodología, posteriormente se presentan los apartados de resultados, conclusiones y referencias bibliográficas.

Revisión literaria

Empresa Familiar

De acuerdo con Domenec (2004) las empresas de tipo familiar son aquellas que el poder de decisión está en manos de la familia, la dirección, autoridad y responsabilidad son realizadas por algunos de sus integrantes y cuenta con varios miembros de la segunda generación laborando en el negocio. En caso de que los dueños tomen la decisión de que la empresa siga siendo familiar, significa que el control del negocio continuara dentro de la misma familia heredándolo de una generación a otra.

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).

“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia”. Desde una perspectiva diferente, digamos metafórica, es posible referirse a empresas con alma, dado que el corazón de la familia está en ellas, y la visión del empresario es que no solo permanezca, sino que se desarrolle aunado a la integración familiar. (Perret, 2007).

Numerosas son las definiciones que se encuentran sobre lo que es una empresa familiar, sin embargo, existe un consenso sobre tres puntos básicos de la empresa de familia: la propiedad, el negocio o empresa y la familia. Para esta investigación se definirá como un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belasteguigoita, 2010)

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).

Características para identificar al sucesor

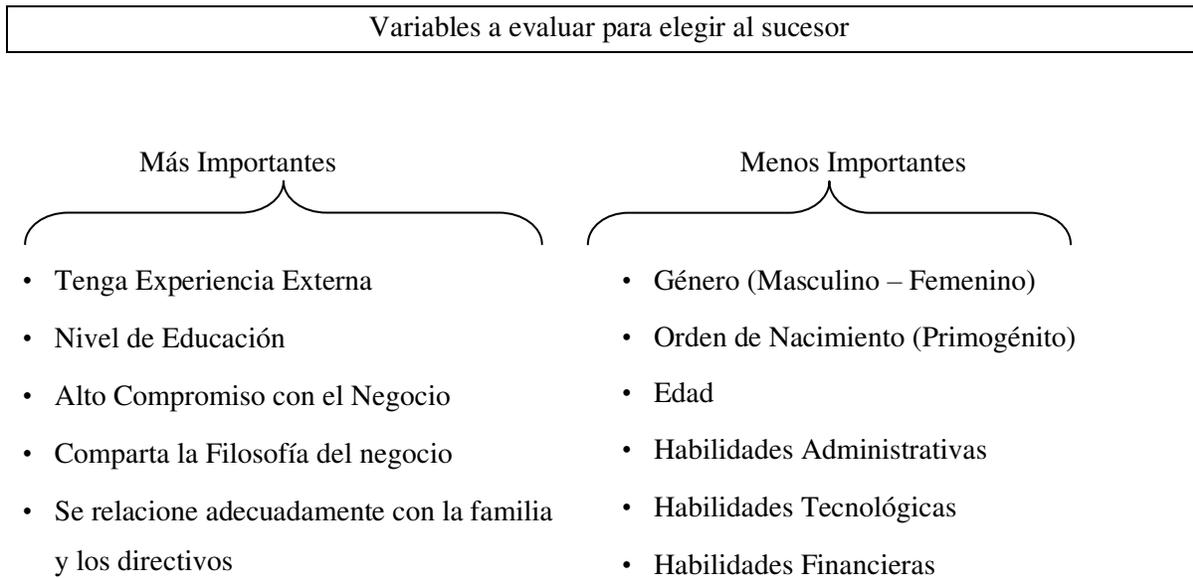
Un director debe planear una estrategia de salida con suficiente tiempo de anticipación para que el nuevo líder pueda aprender a lidiar con la diversidad de asuntos que debe manejar en el aspecto financiero, operacional e interpersonal (Davis, 1982). El plan de sucesión debe desarrollarse cinco o diez 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 (Gonzalez, 2016).

Según Bosch et al. (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.

Para Chrisman y Sharma (1998) existen ciertas variables que son fundamentales en la elección del sucesor (Figura No. 1), puesto que son esenciales, para que, al tener la necesidad de elegir un posible sucesor, se tenga cuenta que se puede dividir aspectos importantes con los menos importantes, dando así margen a que un fundador y próximo predecesor, pueda tomar en cuenta para que la decisión tomada sea la correcta.

Figura No.1: Variables para la elección del sucesor



Fuente: Chrisman y Sharma, 1998

Se considera que al listado de las variables más importantes para elegir al sucesor se anexaría el liderazgo y los valores, ya que son aspectos relevantes para que el sucesor pueda estar completamente apto para asumir el puesto. Si bien es cierto que una persona puede o no tener todos los elementos, si en verdad tiene el deseo de serlo, puede trabajar en la obtención de las características que carece.

De igual manera para la identificación de un sucesor, según lo menciona Romano y Redondo (2013) es sumamente importante el conocer y analizar qué lo hace diferente, o bien cuál es su valor agregado. Lo que se medirá de cada uno de los candidatos será:

- Conocimientos: Hechos, o datos de información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un tema u objeto de la realidad.
- Competencias, aptitudes de la persona.
- Habilidades cognitivas (formación académica y experiencia profesional) y habilidades interpersonales.
- Experiencia: Se tomará mucho en cuenta, la trayectoria profesional de cada persona y grados académicos.

Formación y preparación del sucesor

El adentrarse en el proceso de formación de quién será el nuevo sucesor, conlleva a analizar meticulosamente ciertos aspectos que se consideran primordiales para garantizar un excelente porvenir. Se considera que la teoría y la práctica sobre liderar una organización son totalmente diferentes, puesto que por un lado se conoce la forma, y por otro lado la técnica, que representa la acción.

Uno de los factores principales que permiten que se produzca el relevo real es el punto de preparación del sucesor, no sólo se debe estar preparado desde el punto de vista teórico para ocupar la gerencia, sino que, como mínimo, se debe conocer la empresa en profundidad y haber practicado profusamente la toma de decisiones bajo el control y la guía del empresario saliente (Guinjoan & Llaurador, 2009).

Como formación esencial se debe enfatizar en que un buen sucesor debe saber dirigir, conocer las metas que tienen la organización y buscar que éstas sean alcanzadas en equipo, con una buena designación de tareas, es decir, una buena dirección y sobre todo un buen control.

Se debe preparar al sucesor para aprender a dirigir, rompiendo el mito de empezar desde abajo, avanzar en la concreción de responsabilidades tangibles antes de adentrarse en el proceso sucesorio y hacer lo posible para garantizar un aterrizaje suave en la organización que le permita aceptar y ser aceptado por las personas que la integran (Tápies, y otros, 2007).

Metodología

La presente investigación se inició en el año 2020 en la ciudad de Monclova, Coahuila, México con el objetivo de conocer si los fundadores de las empresas familiares realizan una planeación para identificar y preparar al sucesor para que dirija con éxito la empresa familiar, de esta forma demostrar su utilidad para la resolución del problema de la formación de los futuros sucesores, a los líderes de las empresas familiares.

Es de enfoque mixto es decir cualitativo y cuantitativo, el tipo de investigación es explicativa ya que responde las causas del fenómeno, y se considera científica porque se realizaron procedimiento sistemático, y lo fundamental de la ciencia moderna, es que se requiere demostrar lo que alguien cree que es cierto. Esto se demostrará con argumentación literaria de fundadores como Bimbo,

Televisa y asesores patrimoniales de empresas familiares como Eduardo J. Fuentes Zambrano de Monterrey, N.L. entre otros.

Para esta investigación se encuestaron a 40 líderes de empresas familiares, para saber si cuentan con un sucesor que reúna las características para hacer frente a una responsabilidad que pronto van a heredar, considerando la problemática y las experiencias de fundadores de empresas familiares.

Se aplicó un instrumento de investigación de tesis doctoral, (Gaona, 2019) con el objetivo de conocer si los fundadores de las empresas familiares pequeñas de servicios cuentan con un plan para identificar y preparar al sucesor, como se muestra en la Tabla No 1, la cual fue estructurada en tres blocks: I. Empresa familiar, II. Identificación del sucesor y III. Formación y preparación del sucesor, y se compone de doce afirmaciones, dirigida a los cuarenta fundadores de las empresas familiares de Monclova, Coahuila cuya característica es la prestación de servicios, el instrumento se les aplicó directa o indirectamente, es decir, en persona o vía telefónica, el nivel de medición que se utilizó fue la escala de Likert para medir el grado de importancia, las escalas establecidas son: 0: nada, 01: poco, 02: regular, 03: mucho. El instrumento servirá para alimentar el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

En la Tabla No.2, se presenta la estadística de las empresas que existe en Monclova, Coahuila, de acuerdo con el tipo de empresa: industrial, comercial y de servicios, y de acuerdo con el tamaño de la empresa, se clasifica según el número de trabajadores en: micro hasta 10, pequeñas entre 11 a 50, medianas 51 a 250 y grandes más de 250. Utilizando los datos estadísticos de esta tabla se extrae la muestra seleccionada para esta investigación; que son las empresas pequeñas de servicio de entre 11 a 50 trabajadores como lo muestra la Tabla No. 3 (SIEM, 2017).

Se aplicó la calculadora de muestra de la Figura No.2 y la estadística de la Tabla No. 3, con margen de error del 5%, nivel de confianza de 95% y tamaño de población de 82, emite como resultado una muestra de 68. Cabe señalar que esta muestra es de empresas pequeñas de servicios de Monclova, Coahuila, de las cuales no todas son empresas familiares, porque no existe un estadístico para este tipo de empresas, por esta razón se utilizó la estadística de la Tabla No.3 y por este motivo, solo se seleccionó y se aplicó el instrumento a 40 fundadores de pequeñas empresas familiares del sector de servicios.

Tabla No.1: Instrumento de investigación.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COAHUILA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA

Marque con una X el grado de importancia

I. Empresa familiar

Evalué las siguientes afirmaciones sobre la empresa familiar |

Elementos de la empresa familiar	Nada	Poco	Regular	Mucho
La familia núcleo en la sociedad				
Administrada o dirigida por la familia				
Plan de retirada del fundador				
Plan para identificar y formar al sucesor				

II. Identificación del sucesor

Evalué las siguientes afirmaciones para identificar al sucesor

Identificación y aceptación	Nada	Poco	Regular	Mucho
Características para identificar al sucesor				
Aceptación y compromiso del sucesor				

III. Formación y preparación del sucesor

Evalué los siguientes elementos de formación y preparación del sucesor

Elementos de éxitos en la empresa familiar	Nada	Poco	Regular	Mucho
Profesionalismo del sucesor				
Valores integrales de la familia				
Liderazgo del sucesor				
Delegar responsabilidades				
Preparación académica				
Experiencia fuera de la empresa familiar				

Gracias

Fuente: (Gaona, 2019)

Tabla No.2: Análisis de empresa en Monclova, Coahuila.

Tamaño Empresa	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	
No. Trabajadores	Hasta 10	Entre 11 y 50	Entre 51 y 250	Más de 250	TOTALES
Industrial	131	39	10	7	187
Comercio	483	90	9	4	586
Servicio	214	82	6	5	307
TOTALES	828	211	25	16	1080

Fuente: SIEM, 2017

Tabla No.3: Muestra de la población encuestada.

TIPO	RANGO
	Entre 11 y 50 Trabajadores
Industrial	39
Comercio	90
Servicio	82
TOTALES	211

Fuente: Elaboración propia

Figura No.1: Calculadora de muestras.

Calculadora de Muestras

Margen de error:

Nivel de confianza:

Tamaño de Población:

Margen: 5%
 Nivel de confianza: 95%
 Población: 82

Tamaño de muestra: 68

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + (z^2(p \cdot q)) / N}$$

n= Tamaño de la muestra
 z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

Fuente: Marketing, (2009)

Analisis y discusion de resultados

Tabla No. 4: Plan de retirada del fundador.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	4	10.0	10.0	10.0
	Poco	9	22.5	22.5	32.5
	Regular	18	45.0	45.0	77.5
	Mucho	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia extraída del SPSS

El grupo de fundadores encuestados de la empresa familiar, no tienen en mente retirarse y no cuentan con un plan de retirada, consideran que son eternos, es decir es lo último que planean, en la Tabla No.4 de los 40 encuestados solo el 22.5% que son 9 fundadores consideran importante tener un plan de retirada, aunque a la fecha no cuentan con uno, el 45.0% es decir 18 fundadores consideran regular o término medio la importancia de un plan, el 22.5% que son 9 lo consideran poco y 10% que son 4 nada importante, la cual es una debilidad muy marcada para la empresa familiar, ya que de esto depende su continuidad y éxito.

Tabla No.5: Plan para identificar y formar al sucesor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	6	15.0	15.0	15.0
	Poco	4	10.0	10.0	25.0
	Regular	17	42.5	42.5	67.5
	Mucho	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia extraída del SPSS

En la población analizada en la Tabla No. 5, de los 40 fundadores se identifica que 32.5%, es decir solo 13 fundadores se dan el tiempo para elaborar un plan para identificar y formar al sucesor, esta variable es muy débil porque es necesario hacerlo con tiempo para que al llegar el momento de la sucesión el sucesor esté preparado; el 10%, es decir 4 personas le dan muy poca importancia y el 15% es decir 6 dicen que no es nada importante, entonces las empresas encuestadas no cumple con los parámetros establecidos para que la empresa se lleve con éxito. La teoría empata con los

resultados de los fundadores encuestados ya que son muy pocos los fundadores que lo consideran importante, aunque no cuenta con un plan de para identificar y prepara al sucesor.

Tabla No. 6: Características para identificar al sucesor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	2	5.0	5.0	5.0
	Poco	6	15.0	15.0	20.0
	Regular	11	27.5	27.5	47.5
	Mucho	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia extraída del SPSS

En la Tabla No. 6. la muestra de 40 fundadores encuestados el 52.5%, es decir solo 21 fundadores identificaron las características que debe de tener el sucesor para su elección es decir también este rubro está muy débil, porque los fundadores no se dan la tarea de observar las características que debe de tener el futuro sucesor para poder enfrentar los retos del mundo competitivo en la empresa familiar, en caso de no hacer lo que debe hacer, tendrá un resultado negativo en el progreso de la empresa. El 5%, es decir 2 fundadores lo vieron nada importante de identificar las características del sucesor.

Tabla No.7: Estadísticos descriptivos

	N	Media
La familia núcleo en la sociedad:	40	2.70
Administrada o dirigida por la familia:	40	2.60
Plan de retirada del fundador:	40	1.80
Plan para identificar y formar al sucesor:	40	1.93
Características para identificar al sucesor:	40	2.28
Aceptación y compromiso del sucesor:	40	2.18
Profesionalismo del asesor:	40	2.68
Valores integrales de la familia:	40	2.85
Liderazgo del Sucesor:	40	2.55
Delegar responsabilidades:	40	2.38

Preparación académica:	40	2.35
Experiencia fuera de la empresa familiar:	40	1.88
N válido (según lista)	40	

Fuente: Elaboración propia extraída del SPSS

Los resultados obtenidos en el estadístico descriptivo de la media Tabla No.7 sirven para ubicar las variables que los 40 fundadores encuestados consideraron menos importantes y de más importancia. De los sujetos estudiados la mayoría consideraron que lo más importante son los valores integrales en la familia con 2.85, y al que le asignan menos importancia es al plan de retirada del fundador con 1.80, es decir la mayoría de los encuestados no cuentan con un plan de retiro del fundador lo que es una debilidad. También a los que dan poca importancia es el plan para identificar y formar al sucesor con 1.93.

Conclusiones

Los fundadores trabajan hasta el día de su muerte y nunca planearon su retiro dejando problemas familiares sin desearlo. Es uno de los temas más importantes y delicados, lamentablemente es el de menos atención y el más costoso cuando no se lleva a cabo, porque no se dedica el tiempo adecuado ni el momento para preparar al sucesor o la persona que va a ocupar el lugar del fundador.

En base a los resultados obtenidos se concluye que el fundador no cuenta con un plan de retirada, es decir con un procedimiento de continuidad donde se describa quien va a dirigir la empresa, los fundadores no se dan a la tarea de planear su retirada, saben que dejarán un sucesor sin un plan ni preparación, esta investigación ayudará a las empresas familiares para se den cuenta que existe un área de oportunidad en cuanto a la parte de identificar y preparar al futuro sucesor para el desarrollo y éxito de la empresa familiar; la propuesta para esto sería el desarrollar un modelo que sirva de guía o base a los dueños de las empresas familiares próximos a retirarse.

Referencias

- Aguilar. (2015). El secretario de los Servitje. *EXPANSION (1181)*, 160.
- Belasteguigoita, I. (2010). *Empresas familiares, su dinamica, equilibrio y consolidacion* (2o. ed.). Mc Graw Hill.
- Bosch, i. (2010). *Lupa empresarial online*. Obtenido de <http://www.gremirecuperacio.org/docs>
- Cherem, S. (2008). *Al grano: vida y vision de KHALIDA editoreslos fundadores de Bimbo* (Primera ed.). KHALIDA editores.
- Chrisman. J. Sharma, P. (1998). Important attributes of successors im family businesses. *Family Business*, 10-22.
- Davis, J. (1982). *The Influence of life stage on father-sonwork relationship in family companies*. Estados Unidos de America : Disertacion Doctora, Harvard Business School.
- Domenec, G. y. (2004). *Redalyc*. Recuperado el 2016, de Pensamiento y gestión: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Economia.com. (S.f.). *Emilio Azcarraga Jean*. Obtenido de https://www.economia.com.mx/emilio_azcarraga_jeam.htm
- Financiero, E. (26 de Octubre de 2017). *Emilio Azcarraga deja la direccion de Televisa*. Obtenido de El Financiero: <http://www.el-financiero.com.mx/empresas/emilio-azcarraga-deja-la-direccion-de-televisa-wsj>
- Fuentes, E. (2012). *Riqueza y legado de las dinastias familiares* (Primera ed.). Instituto Mexicano de Conatdores Publicos.
- Gaona, L. L. (mayo de 2019). Modelo para identificar y preparar al sucesor para que dirija con exito la empresa familiar en Monclova; Coahuila. *Tesis Doctoral*. Torreon, Coahuila, Mexico.
- Gonzalez, J. (2016). *Empresas Familiares en Mexico: El desafio de crecer, madurary permanecer. KMPG*.
- Guinjoan, M., y Llaurador, J. M. (2009). 50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión. Una guía para pymes familiares y autónomos. En M. Guinjoan, y J. M. Llaurador, *50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión*. (Primera ed., pág. 127). Madrid, España: Fundación Indice.
- MARKETING, A. (2009). *Calculadora de muestra*. Obtenido de http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigacion sobre la gestion del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales, XIV*(1).
- 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/>
- Romano, A., y Redondo, J. (2013). *Planificación de la sucesión de una empresa familiar de pequeño porte* (Vol. 17). Rosario EDI.
- SIEM. (2017). *Sistema de Información Empresarial Mexicano*. Obtenido de <https://ww.siem.gob.mx/siem/estadisticas/muntamanoPublico2017.asp?quedo=ytam=0yp=1>
- Tápies, J., Nueno, P., Sancho, C., Chiner, A., De Dou, J., y Cardona, P. (19 de Noviembre de 2007). *El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Obtenido de IESE Business School University of Navarra: https://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson Educación.