



ELEMENTOS CRÍTICOS PARA LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Olguín-Ramírez, Mayra Mayela¹., Gonzales-Vizcaino, Jessica Nicthe-ha², & Patiño-Rodríguez, Irasema³

Facultad de Contaduría Pública y Administración

m_olguinramirez@hotmail.com¹, jessicavizcainog@hotmail.com² & ipr_2208@hotmail.com³, Av. Universidad s/n, Ciudad Universitaria, 66451, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México, Tel. 0448-11-5000-324

Fecha de envío: 01/Mayo/2016

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016

Resumen/Abstract

Según Promexico (2014), la importancia que tienen las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) en México, es debido a que contribuyen con el 72% en la generación de empleos y producción nacional.

Tan solo el 30% de las empresas llegan a la siguiente generación representando 70% la empresas que fracasan. (Timmons, 2000), una buena parte de los negocios fracasan por no lograr de forma adecuada la transición a la siguiente generación de propietarios. Se estima que tan sólo uno de cada tres negocios continúa después de seis años de iniciadas sus operaciones. Las principales causas de su desaparición ...la inexperiencia de los dirigentes" (Jacqued, L., Cisneros, L., & Mejía, J., 2011, p. 338).

Por lo tanto en la presente investigación se brindarán sugerencias sobre los aspectos críticos para lograr traspasar los negocios familiares en el proceso de sucesión a la siguiente generación.

Summary / Abstract

According Promexico (2014), the importance of SMEs (Small and Medium Enterprises) in Mexico, is because they contribute to 72% in the generation of jobs and domestic production.

Only 30% of companies reach the next generation representing 70% of the companies that fail. (Timmons, 2000), a large proportion of businesses fail for failing adequately to the next generation of owners transition. It is estimated that only one in three business continues after six years of starting operations. The main causes of their disappearance...the inexperience of the leaders" (Jacqued, L., Cisneros, L., & Mejia, J., 2011, p. 338). Therefore in this research suggestions on critical aspects will be provided to achieve transfer the family business in the process of succession to the next generation.

Introducción

Se declara que la importancia de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) radica en que constituyen la columna vertebral de la economía nacional y tienen un alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía declara que en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (Promexico, 2014).

De cada 10 empresas familiares (Ef) que pasan a una segunda generación, siete mueren en el camino. Solo un 30% tiene la oportunidad de recibir el patrimonio empresarial del fundador...La transición de la empresa será exitosa y armoniosa sólo si se toman las precauciones necesarias. El fundador debe tener muy presente que la mala elección de su sucesor podría acarrear no sólo la disolución de la empresa, sino también el desmembramiento familiar (Rizo, 2013).

Debido a la importancia que tienen las PYMES en México, realizamos una investigación documental sobre la sustentabilidad de las empresas familiares.

Definición del problema

“Datos mundiales confirman que 33% [de las empresas familiares] sobreviven en las manos del fundador y apenas 14% en la transición a la segunda generación” (Oliveira citado por Romano, 2013, p. 123).

Es por eso importante considerar ¿Cuáles son los posibles factores críticos que ayudan a una sucesión en las PYMES?. Ayudando a que las empresas familiares sigan contribuyendo en la generación de empleos y el Producto Interno Bruto Nacional.

Marco Teórico

Las empresas familiares llegan a representar el 85% de los negocios establecidos en el mundo...

(Astrachan, citado por Romano, 2013).

“Una buena parte de los negocios fracasan por no lograr de forma adecuada la transición a la siguiente generación de propietarios. Se estima que tan sólo uno de cada tres negocios continúa después de seis años de iniciadas sus operaciones (Timmons, 2000), y las principales causas de su desaparición son... la inexperiencia de los dirigentes” (Jacqued, L., Cisneros, L., & Mejía, J., 2011, p. 338).

“La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión” (Velez, et al. 2008).

Se define como una organización familista aquella que incluye parientes ineficaces, particularmente con la idea de dar trabajo a miembros de la familia, sin tomar en cuenta que su bajo desempeño afecta negativamente a la empresa. (Belausteguigoitia, 2013).

En términos de sucesión, esto significaría que la empresa familiar [Ef] acepta que la persona... no va a estar ahí para siempre. A veces, el hecho de que el actual gerente no va a durar mucho más tiempo es muy evidente, debido a su edad o su situación personal (salud, problemas familiares, etc.) y, por tanto, la mayoría de los líderes que planean el proceso de sucesión empiezan a hacerlo 5 años o menos antes del momento de su jubilación (Brown, citado por Pardo-del.Val, 2008).

La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las Ef por desgracia, muchos empresarios no la planean y eligen con tiempo a sus sucesores (Belausteguigoitia, citado por Jacqued, 2011). Según Wimberg (2013), la clave para que la empresa familiar pueda perdurar en el tiempo, y consolidarse como empresa, es con un proceso de preparación del sucesores de cuatro aspectos:

- La integración al trabajo cotidiano (y en ese caso, hay que definir si empezarán de abajo, o desde un puesto).
- La preparación para dirigir la empresa.
- La preparación para ejercer el control familiar en la empresa (incluso en el caso en que la empresa se haya profesionalizado, o esté en vías de profesionalizarse).
- La preparación para las decisiones patrimoniales.

Según Dolz (2015), los fundadores son más emprendedores que los sucesores y es más probable que estén ligados emocionalmente al negocio. Como se aprecia en la Figura 1, se cree que la interacción entre la familia y la empresa, en el sistema familiar la base de las relaciones entre padre, madre y hermanos son las emociones; además, esas relaciones tienen carácter informal. Por otro lado, en la empresa la base de las relaciones debería ser formal, es decir, entre profesionales. Parece que la familia y la empresa se contraponen. La zona de conflicto se presentan entre las decisiones que se toman como familia y la empresa. Como zona de conflicto puede ser la creación de vacantes y/o puestos claves, la remuneración entre los miembros de la familia. (Jacqued, L., Cisneros, L., & Mejía, J., 2011).

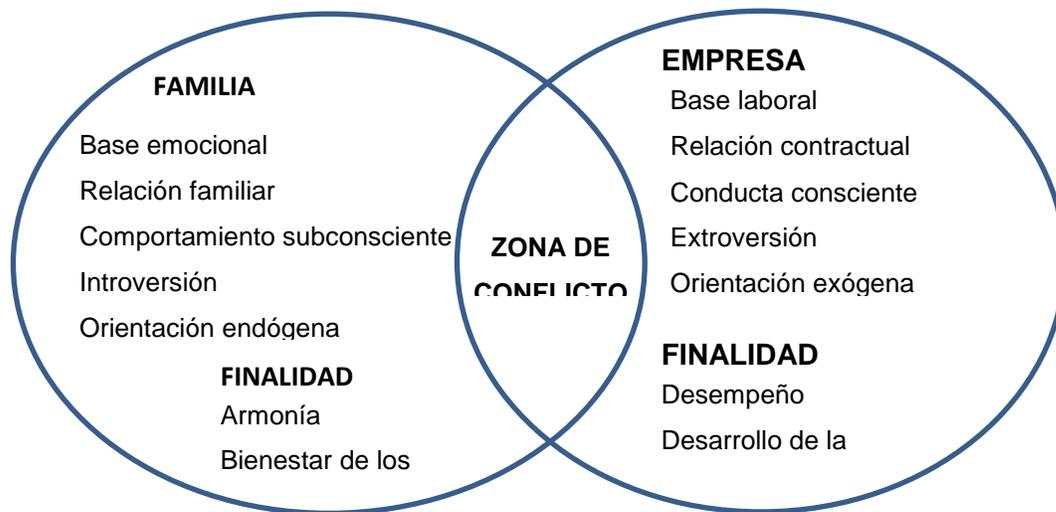


Figura 1: Interacciones entre la familia y la empresa.

Fuente: Leanch, adaptado por Jacqued, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (Ed. 1er). (2011). Administración de la PYMES Emprender, dirigir y desarrollar empresas. (358-359). México. PEARSON EDUCACIÓN.

Diversos estudios indican la importancia de la planificación de la sucesión. (Barach y Gantisky 1995; Ip y Jacobs 2006; Naveen 2000 citado por Pardo-del-Val , 2008).“Pondera que a pesar del hecho de que el conflicto entre generaciones es previsible en empresas familiares, no se justifica la ausencia de planificación, ya que ese es el mejor camino para minimizarlo o, en lo posible, evitarlo” (Friedman citado por Romano, 2013, p. 127).

La sustitución programada: Se produce cuando, por edad, pactos u otro tipo de factores, el Consejo de Administración conoce la fecha de la futura salida del CEO. En este caso lo mejor es una programación de la salida, el establecimiento de un Plan de Sucesión, su puesta en marcha con anticipación y su ejecución en los plazos determinados. Siendo este el caso más recomendable -ya que probablemente es el que menos interfiere en la propia gestión- es el que despierta menos interés, precisamente por la sensación de normalidad que transmite. Para llevar a cabo una sucesión de este tipo, la decisión tiene que estar meditada, ajustada a un calendario, la empresa ha de hacer el esfuerzo de disponer y preparar a una persona para, en un plazo pactado,

darle la máxima responsabilidad de la misma (Barba, 2005).

De acuerdo a lo citado por (Goyzueta, 2013) menciona que la cultura en la empresa familiar es la consecuencia de la cultura de la familia y los dueños son los que la administran.

“El fin de un negocio es hacer dinero, significa valor económico y productividad. La familia en cambio, tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo” (Abiti citado por Goyzueta, 2013).

Las funciones de la administración de capital humano no cambian, siguen siendo esenciales para la supervivencia, competitividad y funcionamiento de las pequeñas empresas. La pequeña empresa debe cuidar el capital humano, desde quién entra, el monto de sus remuneraciones, cómo se desarrolla..., para cuidar y minimizar los costos, porque representan el mayor componente de los costos totales de operación de la pequeña empresa (Pierina, 2012, p. 82-83).

La sucesión en Ef, resulta un problema sumamente complejo que debe tratarse con sumo cuidado. Pueden contemplarse aspectos tan diversos como los conflictos internos de la familia por el poder, las renunciaciones masivas como resultado de la inconformidad con el proceso de transición, etcétera. Lo que es totalmente cierto es que al producirse la transición de poder la empresa ya no es ni volverá a ser la misma. La primera opción, que resulta muy común, es que la empresa crezca, como consecuencia de los cambios internos, esto es lo mejor que puede suceder, y se da cuando el sucesor es una persona capaz, que conoce el negocio, y que con una nueva visión, logra el desarrollo de la empresa (Nacional Financiera, 2015).

De acuerdo a (Chrisman, citado por Jacqued et al, 2011) los atributos deseables de los sucesores de Ef son seis:

1. Relaciones personales con el socio fundador: La cual ayudará en el proceso de capacitación, desarrollo del sucesor siendo la clave para el éxito de la transición.
2. Relaciones personales con los miembros de la familia: Tener confianza y respeto con los miembros de la familia.
3. Posición en la familia: Frecuentemente es considerado el primogénito...
4. Competencias: Como escolaridad y estudios en el ámbito del negocio, experiencia en la empresa familiar y habilidades para la administración de la empresa.
5. Rasgos de personalidad deseables: Creatividad, independencia, integridad, inteligencia, autoconfianza, disposición para asumir riesgos, rasgos psicológicos como locus control y necesidad de logro entre otras.
6. Involucramiento y compromiso con la Ef: El sucesor deberá tener una participación activa, el sucesor miembro de la familia conoce los propósitos e ideas del fundador, historia y desarrollo de la empresa y tiene interés en resultados favorables.

Para elegir adecuadamente al sucesor, se deben considerar algunos puntos clave del perfil que este debe poseer (Rizo, 2013):

- Involucrar la cohesión familiar y competitividad empresarial, puesto que la comunicación efectiva entre los miembros de la familia y la empresa, así como el equilibrio y la armonía, asegurarán la permanencia del negocio y la unión familiar.
- Tener un buen manejo de las emociones para saber conciliar los intereses de la familia con las metas empresariales.
- Contar con la preparación técnica, que conozca sobre la empresa; que en la parte

humana sea respetuoso, ético, que sepa trabajar en equipo, que genere unión, pero sobre todo, que el proyecto de la empresa sea su interés y prioridad.

- De igual forma tener un equilibrio en el manejo personal de empresa-familia.
- El fundador debe averiguar si la dirección de la empresa familiar forma parte del proyecto de vida del hijo que podría ser el mejor líder, de lo contrario deberá buscar y preparar un sucesor fuera de la familia, por ello debe existir conciliación y comunicación entre padres e hijos.
- No se trata de elegir al miembro de la familia que más se quiere sino al que más se adecue al perfil para liderar mejor la empresa y mantener la unión en el patrimonio de la familia.

Como podemos ver Jacqued y Rizo consideran aspectos muy similares para elegir adecuadamente a los sucesores de la Ef.

La profesionalización de la gestión, que se inicia con la de los propios miembros de la familia, ya que el hecho de ser familiar no valida por sí mismo para incorporarse a la empresa (Barbeito, S., Guillén, E., Martínez, M., Domínguez, G., 2006).

Según Jacqued et al. (2011) Deben dar oportunidad principalmente a los miembros de la familia para ocupar la vacante y utilizar criterios empresariales para poder cubrir las vacantes, es decir, la persona que ocupe el puesto que se requiere debe ser la más competente, ya que se busca el desarrollo de la compañía y la maximización de las inversiones que en ella se han hecho. En el caso de una vacante si no se encuentra a un sucesor dentro de la Ef se puede contratar a alguien externo.

Según (Royer, S., Simons, R., Boyd, B. y Rafferty, A. 2008) menciona que si la sucesión es un reto la brecha intergeneracional también lo es, al igual que el conocimiento mostrando dependencia con un ambiente positivo de transacción, todos estos elementos en conjunto hacen seleccionar al miembro de la familia mas adecuado para que dar a cargo de la Ef.

La gestión de la contratación y la carrera de ambos gestores familiares y no familiares es un tema importante en conseguir el talento necesario para asegurar el éxito a largo plazo de una empresa. El establecimiento de una política de puertas abiertas claro que permite a los miembros de la familia que estén dispuestos a ser empleadas deben ser equilibradas con una promoción basada en el rendimiento que es absolutamente la misma para ambos gestores familiares y no familiares (Cadbury, 2000, p.3)

Dado lo anterior, el reto para las empresas familiares es sobrevivir más de una generación, y como el ideal es que esto se logre, las empresas deben planificar la sucesión de los 3 sistemas que conforman la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad (Belausteguioitia citado por Arenas, 2014).

Con relación a la familia, la sucesión se puede convertir en un gran problema, iniciando con la persona que deja su rol de liderazgo. En cuanto a la empresa, el director o gerente será reemplazado, lo que generará gran desconcierto sobre el futuro de la empresa entre los miembros de la familia y los empleados pertenecientes a la empresa. Con el cambio de liderazgo, grandes transformaciones se pueden presentar en la empresa; una muy significativa es la de la cultura de la empresa. Y, finalmente, en cuanto a la propiedad, debe ser configurada de nuevo para que los sucesores puedan intervenir. Relativo al momento en que se debe iniciar la planificación de la sucesión, esto depende de cada empresa familiar (Arenas, 2014).

Los siguientes 6 pasos propuestos por Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler, 1997 (citado en Casillas et al., 2005):

- Lograr que todos los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión. Comprometerse implica dedicar el tiempo y los recursos financieros necesarios.
- Ayudar a los miembros de la familia a dejar todas las actitudes competitivas y aprender a trabajar juntos.
- Poner en ejecución un proceso de planificación que inicie con la declaración de la misión y del plan estratégico. Con este paso se persigue dirigir la empresa familiar con eficiencia y eficacia.
- Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la firma. Esto se hace con el fin de fortalecer en los miembros de la familia las habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa. • Elaborar una estructura adecuada para la comunicación entre los directivos y ejecutivos de la empresa. Las estructuras proporcionarán un foro en el que se puedan debatir las políticas y los asuntos de la familia y la empresa.
- Poner en marcha estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión.

Melquicedec (2015) explora “El modelo IEI (internal, external, inside). En este modelo, el potencial sucesor deberá trabajar deliberadamente de tiempo completo en la Ef [EMPRESA FAMILIAR], para luego salir a tener experiencia externa y, posteriormente, regresar a la empresa de la familia” (pag.3).

Según (Melquicedec, 2015) la primer fase de lograr la experiencia laboral interna surge de un modelo en el que se vincula con el tiempo completo en la Ef con el sucesor, esta debe ser en un

máximo de dos años para entender los asuntos importantes del funcionamiento de la empresa y el sector a la que pertenece, al final se ayudara al sucesor para dejar el Ef e ir a conocer un mundo diferente laboralmente separado de la familia.

El modelo hace alusión a la experiencia externa de tiempo completo. Fase en la cual el potencial sucesor deberá desempeñarse en una o varias empresas ajenas a la familia, bien en temas relacionados o no relacionados con los de la Ef. Allá deberá desempeñarse por algunos años y, paralelamente, deberá estar enterado de lo que acontece con los negocios familiares (Melquicedec, 2015, p.281)

De acuerdo a (Melquicedec, 2015) Si el sucesor llegará a regresa a la Ef, las probabilidades de permanencia en ella son altas, debido a que ya experimento el ámbito interno y externo de la empresa. Si el sucesor se tarda en regresar existe una alta probabilidad que no regrese, sin darlo por un hecho.

La gran mayoría de los expertos coinciden en afirmar que la planeación del proceso es una ventaja indispensable. En primer lugar, el dirigente debe pensar en su visión de la Ef debe preguntarse si la continuidad es importante para él. Si es así, deberá determinar si los miembros de su familia comparten esta visión. Realizar un consejo de familia constituye el lugar ideal para plantear esta cuestión y discutir acerca de la misma. Si la respuesta a la pregunta acerca de la continuidad es afirmativa, conviene sentar las bases que facilitarán la transmisión. Retomar una a una todas las etapas de ambas dimensiones del proceso facilitará el surgimiento de las preguntas que deberán responderse (Melquicedec, 2015, p.281)

El futuro de la PYME familiar estará marcado por el grado de profesionalización que el

fundador, o las generaciones venideras, le quieran imprimir. Todo intento de profesionalización será incompleto si no se establece una estructura de gobierno formal y si ésta no se somete a procesos de mejora continua, de manera que contribuya estratégicamente a la evolución del negocio familiar (Jacqued et al., 2011).

Como resultado de estas medidas, las relaciones informales de los miembros familiares serán reglamentadas y organizadas de forma que sea posible asegurar la estabilidad y continuidad de la empresa con el paso del tiempo(Cadbury, 2000).

La profesionalización es un camino ineludible hacia la permanencia de las organizaciones. Las Empresas Familiares que no estén dispuestas a llevar a cabo los cambios que les exige su entorno, cada vez más complicado y competitivo, reducen sus posibilidades de supervivencia...Es preciso llevar a cabo otras acciones dentro de las cuales sobresalen el diseño de una estructura organizacional profesional, que incluya la descripción de puestos y funciones que respondan al intereses organizacional. La familia se beneficiará por añadidura, al lograr el éxito en su negocio y no al exprimirlo como lamentablemente sucede en una gran cantidad de casos (Belausteguigoitia, 2013).

De acuerdo con (Zuñiga, 2009) Es difícil sobrevivir al futuro de una empresa si no actuamos en el presente, por eso es importante preparar con tiempo la sucesión para poder elegir al mejor candidato y el tiempo para ejercer la dirección; diversas situaciones proponen del apoyo por parte de un experto externo que contribuya visionar la permanencia en el tiempo de le Ef., en ocasiones la participación de socios financieros externos es la clave del desarrollo en la profesionalización de la empresa; al no contar con un sucesor dentro de la familia es conveniente la contratación de un directivo externo y para este trabajo de manera exitosa en la Ef debe de

contar con incentivos atractivos y no descuidar la participación de su liderazgo, ni el de la familia al formar parte de puestos importantes en el consejo directivo familiar para que no se pierda la cultura Ef.

Método

Es una investigación exploratoria de tipo cualitativa, específicamente centrada en un enfoque documental. La cual nos ayuda a interpretar a distintos autores con la finalidad de brindar a este tipo de estudio información cualitativa. En la cual detectaremos comportamientos y razones que expliquen de alguna manera el propósito de esta investigación.

Nos permitirá ubicar en el tiempo este tema con el propósito de aprender más de ello de una manera descriptiva sobre el fenómeno de la sucesión de las Empresas Familiares (Ef) en un contexto determinado y explicando algunas de las causas de porque el fracaso a esta situación.

Resultado de investigación

Este trabajo exploratorio muestra los razonamientos que se consideran críticos para partir en un momento dado al buscar una mejor sucesión y permanencia de la Ef.

De acuerdo a (Brown citado por Pardo-del-Val, 2008) hace referencia que el fundador no va a estar para siempre debido a diversos factores como la edad entre otros y cree que los líderes deben iniciar la planeación 5 años o menos antes del momento de su jubilación.

Según (Belausteguigoitia, 2013) menciona que se da trabajo a parientes ineficientes y esto afecta la compañía, muchos empresarios no planean ni eligen con tiempo al sucesor y por último menciona la importancia de la profesionalización en la Ef la cual consiste en incluir la descripción de puestos y funciones dando por consecuencia que le negocio crezca.

(Nacional financiera, 2015) hace referencia a que la sucesión es muy compleja pudiendo causar renuncias masiva en la empresa debido a quien se queda o tendrá el poder, pero lo mejor sería que la Ef crezca con la sucesión.

De acuerdo a la citado por (Goyzueta, 2013) hace referencia a que la cultura de familia se ve reflejada en la cultura del negocio y cita a Abiti mencionado que el fin del negocio es hacer dinero pero no por esto deben romperse lazos familiares.

(Jacqued, et al. 2011) hace referencia que el sistema familiar de las empresas se basa en las emociones y en su lugar debe ser formal (profesionalización), los conflictos que se llegan a presentar es por la creación de vacantes en puestos claves y los salarios asignados, menciona también atributos deseables que debe de tener el sucesor como :relaciones personales positivas con el socio fundador, así como con miembros de la familia, otros atributos a considerar son la

posición que ocupa el sucesor en la familia (por ejemplo primogénito), competencias como escolaridad, experiencia y habilidades para dirigir el negocio, locus control, involucramiento y compromiso con la Ef y por último establecer un gobierno formal el cual deberá ser evaluado para que mejore el negocio.

Por su parte (Rizo, 2013) coincide en algunos aspectos que menciona Jacqued, como la cohesión familiar, buen manejo de emociones, que el sucesor tenga preparación y conozca la Ef. Algo que menciona Rizo es que si el sucesor no se encuentra dentro de la familia se debe buscar afuera y esto ayudará a no romper la unión familiar al no generar conflictos.

(Romano, 2013) menciona que los conflictos que se lleguen a presentar en la Ef, no justifican la falta planificación.

La aportación de (Weimberg, 2013) es sobre la permanencia de la Ef la cual depende de la importancia de preparar al sucesor, considerando que labore en la Ef, prepararlo para la dirección y que lleve en su momento las riendas del negocio familiar.

(Barba, 2005) hace alusión a la importancia de la sucesión programada la cual debe estar calendarizada teniendo un plazo y para dar cumplimiento a la fecha pactada tener listo al sucesor.

(Castillas et al. 2005) indica que toda la familia debe estar involucrada en la planificación del sucesor y aprender a trabajar en equipo, poner en ejecución el proceso de planificación del negocio (plan estratégico), crear una carrera para los familiares que trabajen en la Ef, debe existir una adecuada comunicación y establecer estructuras legales y financieras.

Según (Pierina, 2012) el capital humano es importante para la supervivencia del negocio, ¿Quién entra?, ¿quién sale?, su desarrollo y los sueldos. Y (Cadbury, 2000) afirma que la gestión de la

contratación es importante para la Ef y no familiares pero en ambas las promoción se debe dar con el rendimiento familiar.

Además (Melquicedec, 2015) aconseja la creación de un consejo familiar para la toma de decisiones entre ellas la sucesión del dirigente, así como la preparación del mismo para enfrentar el trabajo cotidiano en la empresa y propone un modelo IEI (Internal-External-Inside), el cual consiste en que el sucesor debe trabajar de tiempo completo en la empresa familiar, después salir uno dos años a buscar experiencia externa y regresar a la empresa familiar.

(Zuñiga et al. 2009) considera importante preparar con tiempo al candidato a la sucesión pudiendo apoyarse en una persona externa (socio financiero), logrando así la permanencia de la Ef. En caso de que el sucesor no se encuentre en la familia aconseja contratar a alguien externo ofreciéndole incentivos para que trabaje para el bien de la Ef.

Conclusiones

Debido a la importancia que tienen las PYMES en México, consideramos importante que las Efsigan subsistiendo a través de los tiempos y puedan llegar a la siguiente generación. De acuerdo a lo analizado podemos concluir como elementos críticos para su permanencia los siguientes factores:

- Planear con tiempo el sucesor en la empresa.
- Identificar si la sucesión se encuentra en la familia o tenemos que buscar a alguien externo a la familia.
- Identificar las características personales del sucesor y de no cumplir con ellas buscar fuera de la familia la sucesión.
- Profesionalizar la empresa, no solo se refiere a que tenga una formalización de la misma, si no también a métodos de reclutamiento adecuados y un consejo familiar.
- En caso de que se llegue a encontrar dentro de la familia el sucesor, se debe preparar con tiempo, identificando así el interés que llegue a tener el familiar para que la empresa continúe siendo una fuente de ingreso para la misma.
- Asumir gradualmente el puesto y el dueño deberá ir dejando de manera gradual la responsabilidad.

Después de haber efectuado este análisis pretendemos dar continuidad a este estudio de manera cuantitativa, analizando los elementos que llevarán a las Ef a lograr una mejor transición a la siguiente generación.

Referencias

- Arenas, H., Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. Estudios Gerenciales, vol. 30, núm. 132, julio-septiembre, 2014, pp. 254. ISSN: 0123-5923. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231380005>
- Barba, S. (2005). La Sucesión de un CEO: la gestión de la crisis. Universia Business Review, Vol. 5, primer trimestre, pp. 102-111. Universia Business Review. ISSN: 1698-5117. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300510>.
- Barbeito, S., Guillén, E., Martínez, M., Domínguez, G., (2006). El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas . Revista Galega de Economía, vol. 15, núm. 2, diciembre, 2006, pp. 1-16 . ISSN: 1132-2799. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39115205>
- Belausteguigoitia, I. (2013). Breve Diagnóstico de una Empresa Familiar. Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar ITAM, www.cedef.itam.mx. Recuperado: <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/diagnosticodeunaempresafamiliar2013.pdf>
- Cadbury, A. (200). Family Firms and Their Governance, Egon Zehnder International. Recuperado: <http://www.ecseonline.com/PDF/Cadbury%20-%20Family%20Firms%20and%20their%20Governance.pdf> Consultado: 02 de Abril 2016.
- Casillas, J., Díaz, C., Vázquez, A. (2005). La gestión de la empresa familiar. Madrid: Thomson. Business & Economics.

Dolz, C. & Safón, M. (2015). Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidiestría en las PyMES, RAE: Revista de Administração de Empresas., Vol. 55 Issue 6, p673-687. 15p. ISSN: 0121-3261. Recuperado: <http://goo.gl/a5bhHD> Consultado: 20 de Marzo 2016.

Goyzueta, Samuel (2013). “Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad”. Perspectivas, Año 16, Num31, abril 2013, pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba. ISSN-1994-3733.

Jacqued, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (Ed. 1er). (2011). Administración de la PYMES Emprender, dirigir y desarrollar empresas. (335-382). México. PEARSON EDUCACIÓN.

Melquicedec, L., P. (2015). El Modelo IEI, un nuevo concepto en la vinculación de potenciales sucesores a la empresa familiar. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal , vol. 24, núm. 42, enero-junio, 2011, pp. 275-293 . ISSN: 0120-3592, Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042013> Consultado: 20 de Marzo 2016.

Nacional Financiera (2015). La pequeña empresa Familiar. Recuperado: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3528/La-pequeña-empresa-Familiar> Consultado: 29 de febrero 2016.

Pardo-del-Val, M. (2008). Succession in family firms from a multistaged perspective. Springer Science + Business Media, LLC 2008. Int Entrep Manag J. DOI 10.1007/s11365-008-

0092-1 Recuperado: http://www.uv.es/catedraempresafamiliar/Pardo_2008.pdf

Consultado: 02 de Abril 2016.

Pierina, N. (Ed. 1er). (2012). Administración de pequeñas empresas (82-83). México. Red Tercer Milenio S.C.

Promexico. PYMES, ESLABÓN FUNDAMENTAL PARA EL CRECIMIENTO EN MÉXICO.

Recuperado: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html> Consulta: 20 de Marzo 2016.

Rizo, M. (2013). ¿Y el sucesor? Nuevas generaciones en tu empresa familiar. <http://www.forbes.com.mx/y-el-sucesor-nuevas-generaciones-en-tu-empresa-familiar/>

Consultado: 01 Marzo 2016.

Romano, A., Redondo, S. (2013). PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUEÑO PORTE. APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN- ACCIÓN . Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. ISSN: 0329-3475. Invenio, vol. 17, núm. 31-32, noviembre, 2013, pp. 121-143

Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87731335010> Consultado: 01 de Marzo 2016.

Royer, S., Simons, R., Boyd, B. y Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. Family Business Review, 21, 15–30. Recuperdo en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2007.00108.x/epdf>

Velez, D., Holgin, H., De Lahoz, G., Duran, Y., Gutierrez, I. (2008). “Dinámica de la empresa

familia Pyme. Estudio exploratorio en Colombia". Ed. FUNDES. 1ra. Ed. Colombia.

<http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf>

Weimberg, F. (2013). Como preparar a los sucesores. Consejo Argentino de Planificación Sucesoria. Extracto Newsletter No. 120 Recuperado: http://www.temas-caps.com.ar/art_entrenamientoydesarrollo-9.php Consulta: 29 de febrero 2016.

Zuñiga, J., Sacristán, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, núm. 22, 2009, pp. 74-87. ISSN: 1698-5117. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43311704005>