



LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA*

*Argentina Soto Maciel***

*María Isabel de la Garza Ramos****

*José Luis Esparza Aguilar*****

*Juan Manuel San Martín Reyna******

* doi.10.11144/Javeriana.cao.31-56.sefat. El artículo se recibió el 08/04/2014 y se aprobó el 15/05/2018. Sugerencia de citación: Soto, A., De la Garza, M., Esparza, J., & San Martín, J. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105-136. <http://dx.doi.org/10.11144/JAveriana.cao.31-56.sefat>

** Universidad Anáhuac México, Huixquilucan, México. E-mail: argentina.soto@anahuac.mx

*** Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, México. E-mail: idelagarza4@gmail.com

**** Universidad de Quintana Roo, Chetumal, Quintana Roo, México. E-mail: jlesparza@uqroo.mx

***** Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México. E-mail: juanm.sanmartin@udlap.mx

La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica

RESUMEN

La sucesión en la empresa familiar es considerada como una etapa decisiva para su continuidad. Aunque es uno de los tópicos más estudiados, solo una pequeña proporción de ellas sobrevive a cada transferencia generacional. En las economías en desarrollo como las latinoamericanas, la generación de conocimiento sobre el tema es significativa dada la importante proporción de empresas familiares en cada país, y en consecuencia su contribución económica y social. El presente trabajo es una revisión bibliográfica sobre el proceso de sucesión de la empresa familiar. Tiene por objetivo la reconstrucción de su campo de estudio para propiciar el desarrollo de nuevos trabajos. Entre los principales resultados destaca la relación entre la sucesión y la planeación estratégica, la influencia familiar y la gestión integral.

Palabras clave: empresa familiar, sucesión, bibliografía. Códigos JEL: L2o, M1o

Succession in family business: A theoretical approach

ABSTRACT

Succession in family business is considered as a decisive stage for its continuity. It is one of the most studied topics, but only a small proportion of them survive each generational transfer. In developing economies such as Latin America, the generation of knowledge on the subject is significant given the proportion of family business in each country and consequently their economic and social contribution. This bibliographic review of the succession process in family business aims to reconstruct its field of study to encourage the development of new research. The main results include the relationship between succession and strategic planning, family influence and integral management.

Keywords: family business, succession, bibliography. JEL Codes: L2o, M1o

A sucessão do negócio da família: uma abordagem teórica

RESUMO

A sucessão nos negócios da família é considerada como um estágio decisivo para sua continuidade. Embora seja um dos tópicos mais estudados, apenas uma pequena proporção deles sobrevive a cada transferência geracional. Em economias em desenvolvimento como a América Latina, a geração de conhecimento sobre o assunto é significativa, dada a proporção significativa de empresas familiares em cada país e, conseqüentemente, sua contribuição econômica e social. O presente trabalho é uma revisão bibliográfica sobre o processo de sucessão do negócio da família. Seu objetivo é a reconstrução de seu campo de estudo para incentivar o desenvolvimento de novos empregos. Entre os principais resultados, destaca-se a relação entre sucessão e planejamento estratégico, influência familiar e gestão integral.

Palavras-chave: empresa familiar, sucessão, bibliografia. Códigos JEL: L2o, M1o

Introducción

En la empresa familiar, además de tomar decisiones apropiadas con respecto a los negocios, se debe evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, siguientes generaciones, la familia, los accionistas y la propia organización. Por lo tanto, se deben desarrollar habilidades especiales que les permita identificar y resolver las dificultades que planteen estas dinámicas y adoptar estrategias para fomentar su crecimiento, transferir el poder y el control, buscando generar valor para la misma. Una de las problemáticas más importantes que aquejan a este tipo de empresas es la sucesión.

La sucesión ha generado un interés considerable en el pasado reciente. De acuerdo con Sharma et ál. (2001), dentro de la investigación sobre empresas familiares, los artículos relacionados con este tópico se duplicaron desde la década de 1990 (Wortman, 1994) y continúa aumentando. Este interés por parte de la comunidad académica se desprende del hecho de asociarlo a una de las principales causas de mortandad de las empresas familiares, ya que sólo el 30% de ellas sobreviven al paso de primera a segunda generación (Dyer, 1988; Durán y San Martín, 2014) y entre el 10 y el 15% pasan a la tercera. Es decir, de cada diez empresas de carácter familiar fundadas por emprendedores hace tres generaciones, apenas una se encuentra en manos de sus nietos (Bjuggren y Sund, 2001). Autores como Davis y Harveston (1999) reconocen que la transición entre el fundador y la segunda generación puede ser considerada como la más turbulenta.

En la sucesión, resulta importante tener en cuenta que los problemas a los que se enfrenta la segunda generación (consorcio de hermanos), pueden diferir de aquellos que se dan de la segunda generación en adelante (consorcio de primos), en términos de propiedad, aversión al riesgo y toma de decisiones. En ellos, las generaciones enfrentan tanto a la familia como a la empresa a una compleja serie de opciones y decisiones. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es hacer un mayor énfasis en la importancia del proceso de sucesión dentro de la investigación sobre empresas familiares y proporcionar un marco de referencia en el que futuros estudiosos del tema puedan abordar las brechas actuales. Para ello, se hace una revisión de la literatura sobre el proceso del cambio generacional dentro de las empresas familiares.

El artículo se estructura de la siguiente forma, primero el documento aborda el concepto de empresa familiar y su investigación. Enseguida, explora la sucesión, los principales agentes implicados, los retos y la planeación de la sucesión. Finalmente, se presenta una discusión, las conclusiones y algunas observaciones sobre futuras líneas de investigación.

Concepto de empresa familiar

Desde la primera publicación de la revista *Family Business Review*, Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988) manifiestan en su nota editorial la falta de consenso para delimitar el concepto de empresa familiar y reconocen las consecuencias negativas de ello para la generación de conocimiento. Opinión que ha sido reiterada hasta la actualidad (Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Westhead y Cowling, 1998).

Tres razones han contribuido a cuestionar y retrasar su legitimidad como campo de investigación independiente. La primera, se relaciona con el reconocimiento de que el control de la empresa no prevalece mucho tiempo en manos de la familia debido a su crecimiento y la necesidad de implementar una administración profesional. La segunda, por la dificultad de estudiar a la empresa y a la familia de manera simultánea y la dificultad de valorar sus interconexiones. La última, por considerar que la empresa y la familia funcionan con autonomía e independencia (Kanter, 1977).

Pero la dirección estratégica (Chandler, 1962) y el emprendimiento (Landström y Johannisson, 2001) han experimentado evoluciones similares. Sus trabajos han mejorado progresivamente, así como su estructura y rigor metodológico lo que les ha permitido consolidarse. El interés por la empresa familiar entre académicos y profesionales también es reciente: se puede situar en la década de 1980. Desde entonces, la progresión de los trabajos, así como el volumen y la diversidad de los temas desarrollados contribuyen a su consolidación, aunque la concepción de la empresa familiar aún debe ganar claridad sobre los elementos que la conforman para alcanzar la producción de conocimientos confiables.

Hay una línea de estudios que busca ampliar la comprensión de “empresa familiar”, incluyendo las diferentes definiciones que se han desarrollado (Soto, 2013; Lansberg et ál., 1988; Cabrera y García, 1998; Pérez et ál., 2007). Recordemos que, en ese periodo, muchos trabajos son anecdóticos o descriptivos y aparecen en prensa sectorial o de negocios (Poza, 2005; Tagiuri y Davis, 1996).

Cuadro 1*Clasificación de conceptos sobre la empresa familiar conforme a sus elementos principales*

Categoría	Autores	Propiedad y dirección (13)	Propiedad y continuidad (1)	Propiedad, dirección y continuidad (5)
Propiedad (13)	Barnes y Hershon (1976)	Bork (1986)	Donnelly (1964)	Handler (1989) Aragonés (1992) Gallo (1995) Neubauer y Lank (1999) Sharma et ál. (1997) Chua et ál. (1999)
	Rosenblatt et ál. (1985)	Davis (1983)		
	Dyer (1986)	Gallo y Sveen (1991)		
	Lansberg et ál. (1988)	Donckels y Fröhlich (1991)		
	Barry (1989)	Jaffe (2004)		
	Gallo y García Pont (1989)	Riordan y Riordan (1993)		
	Goldberg (1991)	Longenecker y Schoen (1978)		
	Welsch (1993)	Litz (1995)		
	Davis y Tagiuri (1989)	Casrud (1996)		
	Handler (1994)	Church (1971)		
	Lansberg y Astrachan (1994)	Stern (1986)		
	Aronoff y Ward (1996)	Sharma et ál. (1997)		
	Gersik et ál. (1997) Lansberg (1997)	Lansberg (1999)		
Dirección (3)	Barnes y Hershon (1976)			
	Beckhard y Dyer (1983)			
	Handler (1989)			
Continuidad (5)	Miller y Rice (1967)			
	Churchill y Hatten (1987)			
	Ward (1987)			
	Daily y Thompson (1994)			
	Barach y Ganitsky (1995)			

Fuente: elaboración propia con base en Casillas, Díaz y Vázquez (2005) y Pérez et ál. (2007).

En las referencias presentadas en el cuadro anterior, sus definiciones se relacionan con la propiedad, la dirección y la continuidad. No obstante, la mayoría de ellas se orienta hacia la propiedad, y hacia ésta y la dirección. Otros autores enfatizan la importancia de la intencionalidad sobre las relaciones familiares intraorganizacionales (Litz, 1995) o sobre los objetivos que se pretendan alcanzar (Sharma et ál., 1997).

Para Chua, Chrisman y Sharma (1999) las dimensiones basadas en los componentes estructurales son débiles para mostrar las diferencias entre empresas familiares y no familiares. Al respecto, con el fin de identificar la influencia de la familia en la empresa aparecen los trabajos de Astrachan, Klein y Smyrnos (2002) donde enfatizan las cualidades de las empresas familiares y proponen tres dimensiones: el poder, la experiencia y la cultura. Aunque se resalta la necesidad de lograr un consenso para establecer alternativas de prevención y solución de problemáticas que surgen cuando la propiedad, la familia y el trabajo se involucran (Gómez, 2006), dado que los acercamientos cuantitativos y

cualitativos para definirla parecen insuficientes (Colli, 2003; Basco et ál., 2006). Por lo tanto, una definición única de la empresa familiar puede ser engañosa ya que difícilmente tendrá en cuenta diferencias fundamentales de los diversos marcos legales e institucionales (Dyer, 2006). No obstante, en este trabajo se considera una empresa como familiar cuando la mayoría de la propiedad se encuentra en manos de una misma familia y algún miembro de esa familia ocupa algún puesto directivo, con frecuencia la dirección general (Durán y San Martín, 2014).

Estudio sobre la empresa familiar

El interés inicial sobre la empresa familiar condujo a sus estudiosos a retomar teorías existentes de la Sociología, la Psicología o la Economía (Benavides et ál., 2011).

Así, aparecen: la Teoría de Agencia (Jensen y Meckling, 1976; Daily y Thompson, 1994) y la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Habbershon y Williams, 1999; Sirmon y Hitt, 2003; Miller y Le Breton Miller, 2006; Dyer, 2018). Otras como la Teoría de Juegos (Michael-Tsabari y Weiss, 2013; Lee et ál., 2003; Bjuggren y Sund, 2001; Blumentritt et ál., 2013; Mathews y Blumentritt, 2015), la Teoría Institucional (Sharma y Chua, 2013; Wright, Chrisman, Chua y Steier, 2014; Soleimanof, Rutherford y Webb, 2018), la Teoría de Costos de Transacción (Coase, 1937), o la Teoría General de Sistemas (Beckhard y Dyer, 1983; Tagiuri y Davis, 1996; Neubauer y Lank, 1999; Pieper y Klein, 2010). El trabajo de Basco (2006) contribuye significativamente a comprender esta situación. Recientemente, otras perspectivas reconocidas en las ciencias de gestión pretenden ser probadas y reelaboradas a partir de la especificidad de la empresa familiar (Sharma, 2004). Es el caso de la Teoría Cognitiva (Mitchell et ál., 2003), la Institucional, la Ecología Organizacional, los Sistemas Socio-Técnicos (Moores, 2011), las Redes Sociales o la de Stewardship.

La principal limitación de estas investigaciones es la ausencia de los aspectos familiares en las variables dependientes, y la mayor crítica proviene de considerar que el principal objetivo de la empresa familiar es la generación de riqueza (Chrisman et ál., 2003). En este sentido, los trabajos de Tagiuri y Davis (1992), Lee y Rogoff (1996), Andersson et ál. (2002), De la Garza (2014) y Hall (2002) han puesto en evidencia el importante lugar que guardan los objetivos no económicos para los fundadores de estas empresas.

Luego de varias décadas de estudio y a pesar del esfuerzo por mejorar su comprensión y explicación, la conformación de una teoría propia sigue también pendiente.



La empresa familiar como sistema

Tagiuri y Davis (1992) movilizaron la Teoría General de Sistemas para comprender la esencia de la empresa familiar. Así presentaron el modelo de los tres círculos compuesto por el sistema empresarial, el familiar y el de propiedad, que se encuentran traslapados, interactúan y son interdependientes. Cada uno tiene sus propias metas, valores, necesidades, desarrollo y nivel de análisis (individual, de grupo o de empresa familiar).

El sistema familiar puede ser descrito como personas que trabajan en el negocio compartiendo objetivos, valores y compromisos. Carter y McGoldrick (1998) establecen una serie de objetivos y recursos necesarios para el desarrollo del sistema familiar. Para este sistema sobresale la importancia del crecimiento y la salud. Aunque para Sharma et ál. (1997) estos factores son más valorados en el sistema empresarial. En él, los miembros individuales de la familia y sus interacciones son el centro de interés (Bubolz y Sontag, 1993) y en consecuencia su interdependencia e interacciones dentro del entorno de negocio (Distelberg y Sorenson, 2009; Chrisman, Sharma, Steier y Chua, 2013). El sistema es dinámico por la adición generacional y el enriquecimiento de valores o metas de cada grupo o subgrupo familiar. Al respecto, identificar las fronteras del sistema representa un reto por la dificultad de definir lo que se entiende por familia (Boss y Greenberg, 1984).

En el sistema de propiedad, el propietario comparte metas, valores y compromisos con el sistema proyectado en el largo plazo. Este sistema tiene un traslape importante con los otros, sobre todo en las etapas tempranas de desarrollo empresarial (Gersick et ál., 1997). Este sistema impulsa el desarrollo y equilibra los valores, recursos y objetivos de los otros dos. Es decir clarifica los valores y objetivos a) del sistema familiar a través de reuniones o consejos de familia; y b) del sistema empresarial a través de informes y discusiones en las reuniones de consejo (Aronoff y Ward, 2002; Habbershon y Astrachan, 1997; Tower, Gudmundson, Schierstedt, y Hartman, 2007). También se reconoce la importancia de los accionistas, consejeros y órganos de gobierno (Distelberg y Sorenson, 2009).

Finalmente, el sistema de empresa familiar es el gran sistema compuesto por la superposición de los sistemas empresa, familia y propiedad, así como sus interacciones. En él reside la originalidad de la empresa familiar (Sharma, 2004; Distelberg y Sorenson, 2009). La interacción de los subsistemas representa relaciones inter-organizacionales que pueden contribuir en el desarrollo y crecimiento de la totalidad del sistema (Poza, 2005). Tagiuri y Davis (1996) acuñan el término de atributos ambivalentes para referirse

a las características únicas de las empresas familiares que pueden ser, fortaleza o debilidad para su existencia y que resultan del traslape que se da entre los sistemas. Cuando en los subsistemas no están claramente delimitados los roles, ni la participación de sus miembros, las relaciones o interacciones también pueden generar fricción, tensión, conflicto y rompimiento. Davis y Stern (1988) es el primer estudio en utilizar el enfoque sistémico con una perspectiva negativa, afirmando que al conjuntarse sus dos sistemas (empresa y familia) se transmite desorden mutuo (Gimeno, Baulenas y Coma-Cros, 2009).

Desde esta perspectiva los estudios se han interesado en los efectos recíprocos entre el sistema familiar y el sistema empresarial, es decir, el efecto del nivel de grupo en el nivel de empresa familiar (García-Castro y Aguilera, 2015; Motwani, 2016; Arora, y Sharma, 2016; Dyer, 2018). Leach (2009) afirma que la empresa familiar debe otorgarle mayores atributos a la empresa. Mientras que otros autores insisten en que el éxito de la familia y el de la empresa depende de la gestión efectiva de ambas (Moss, Payne y Moore, 2014).

A partir del estudio de las interconexiones entre los diferentes subsistemas de la empresa familiar y la relación de estas con el comportamiento organizacional es como se ha permitido mejorar la comprensión de diversos temas relevantes como: el gobierno corporativo (Basco y Voordeckers, 2015; Zhu, Ye, Wu y Chan, 2016; Arora, y Sharma, 2016; Simões, 2018, Torres, Jara y López-Iturriaga, 2017; Miller y Le Breton-Miller, 2006), la gestión estratégica (Habbershon et ál., 2003; Chrisman et ál., 2005; Miller, Le Breton-Miller y Lester 2013; Basco, 2014; Broekaert, Andries, y Debackere, 2016; Rondi, De Massis, y Kotlar, 2018), la dirección y el liderazgo (Upton et ál., 2001; Ensley y Pearson, 2005; Salvato y Corbetta, 2013; Duran y San Martín, 2016), la cultura (Dyer, 1988; De la Garza et ál., 2015) y la sucesión (Handler, 1994; Lansberg y Astrachan, 1994; Sharma et ál., 2003a, 2003b; Daspit, Holt, Chrisman y Long, 2016; Calabró, Minichilli, Amore y Brogi, 2017).

De acuerdo con la Teoría General de Sistemas, los periodos de transición permiten que los sistemas se desarrollen de una etapa a otra (Von Bertalanffy, 1969). En este sentido, se reconoce que el sistema de empresa familiar es dinámico, presenta etapas sucesivas de desarrollo a través de la interacción con los otros. De la misma forma lo hacen de manera individual cada uno de sus sistemas. La evolución que tiene la creación individual de la empresa, el desarrollo en pareja, la transición generacional a los hijos y mandato del consorcio de primos (Gersick et ál., 1997; Carter y McGoldrick, 1998). Por ello se le reconoce como una perspectiva pertinente para estudiar a la empresa familiar (Sharma y Nordqvist, 2008). En esa lógica, el reto no es solo lograr su desarrollo saludable



sino lograr que los miembros sean capaces de adaptarse a los cambios del tiempo y de su contexto.

Estudio sobre la sucesión en la empresa familiar

La sucesión se define como el mutuo ajuste de los roles entre los miembros actuales y los de las generaciones venideras (Handler, 1994). También es considerada como un conjunto de etapas que sucede periódicamente en las empresas familiares, como consecuencia del paso del tiempo y que afecta tanto a la dirección, como al gobierno y a la familia empresaria (Pérez et ál., 2007; Rivolta, 2018). Se trata de un momento crucial e ineludible para la empresa y para la familia, que significa no solamente un paso necesario para la continuidad de la primera, sino para la seguridad de la segunda y la estabilidad de ambas (Trevinyo-Rodríguez, 2010) que exige tanto del predecesor como del sucesor y de la familia dedicación, esfuerzo y objetividad. Y que finaliza cuando se transmite el poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación (Casillas, Díaz y Vázquez, 2005).

Para Amat (2008) la sucesión es un momento crítico en la empresa familiar, agregando que, en España, sólo un 40% de los empresarios entre 55 y 65 años de edad han considerado planearla y sólo un 25% de las empresas lo hacen por escrito. Además, se calcula que un 72% de ellas tienen problemas en dicho proceso. Para Zúñiga y Sacristán (2009) el proceso de sucesión y la profesionalización son los desafíos claves para la competitividad. Mientras que San Martín (2015) establece que el efecto de la sucesión sobre el desempeño financiero es diferente dependiendo de la generación al frente de la empresa, las empresas familiares de segunda generación presentan una mayor aversión al riesgo que aquellas de tercera generación.

Resulta paradójico que muchos de los propietarios-fundadores de las empresas familiares hagan de sus empresas el centro de su vida, luchan por ampliarla y fortalecerla, sin embargo, al intentar asegurarle una larga supervivencia en el sentido de preparar al sucesor, enfrentan la dificultad para delegar autoridad y dar paso a su retiro. Si bien cada opción incluye diferentes oportunidades o riesgos, al propietario-fundador de la empresa le corresponde analizar cuál es la que le ofrece mayores oportunidades y se acondiciona a su realidad, sobretodo respondiendo a sus intereses y al de los sucesores.

Cabe anotar que el alcance y la incidencia de estas opciones sobre la empresa y la familia, varía de acuerdo con los siguientes aspectos: i) la disponibilidad de los sucesores

posibles, familiares o no familiares que deseen y sean capaces de asumir el manejo de la empresa; ii) las necesidades de la familia; iii) las obligaciones tributarias, personales y empresariales que surgen de las diferentes opciones; iv) la prosperidad y la dimensión de la empresa; v) la situación general, comercial y empresarial en el momento de la sucesión (Leach, 2009, p. 40). No obstante, si bien desde un punto de vista racional, la sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado, la opción de “no hacer nada” es la que más se generaliza cuando se hace necesario llevar a cabo la transición de la dirección de la empresa a nuevas generaciones y como tal, ésta se convierte en la opción más costosa y destructiva puesto que sobrepasan más los aspectos afectivos que la lógica empresarial.

La Teoría de Juegos se ha movilizadado en este sentido para comprender los procesos sucesorios; la ejecución de procesos electivos (Blumentritt et ál., 2013; Jayantilal et ál., 2016); identificar procesos efectivos de planeación de la sucesión (Miller et ál., 2003; Salvato y Corbetta, 2013); defender la tendencia de los propietarios al seleccionar a los miembros familiares como gerentes en la empresa (Lee et ál., 2003).

Los principales agentes de la sucesión

Cabrera y García (1998) elaboraron un modelo que identifica a cada uno de los agentes implicados en el proceso sucesorio, siendo analizados dentro de la interacción de los dos subsistemas: *el familiar*, donde se considera al propietario-fundador, al sucesor y a las relaciones interpersonales; y *el empresarial*, que contempla la estructura, la jerarquía y el grado de planificación, así como situaciones del entorno general como las económicas, financieras y comerciales.

Al primer agente, el propietario-fundador, se le relaciona con su rol, su compromiso al liderazgo familiar y su percepción sobre la empresa transmitida. En el proceso de sucesión el propietario-fundador pone de manifiesto su actitud y comportamiento asumido frente a su disposición a desvincularse progresivamente de la empresa (Peay y Dyer 1989; Sonnenfeld, 1989); su actitud hacia la formación del sucesor y a su capacidad comunicativa para fomentar un ambiente de trabajo propicio para que el sucesor vaya aprendiendo y desarrollando su nuevo rol; su estado físico y de salud, ya que en la medida en la que el propietario-fundador se sienta saludable, se sentirá también capaz de hacer frente a la dirección de la empresa y, por tanto, no considerará su relevo. La actitud más generalizada es la de preferir la propiedad en manos de la familia y en lo posible la dirección de la misma, siendo en muchas ocasiones que el criterio del nepotismo se aplique para

elegir al nuevo líder. Y finalmente, la percepción del propietario-fundador sobre la empresa transmitida a los sucesores. Aunque el propietario-fundador debería transmitir a los sucesores una imagen no excesivamente negativa del trabajo en la empresa familiar (Barach y Ganitsky, 1995, p. 56), en la medida en que transmita una visión real a los sucesores, mayor será la posibilidad de plantear alternativas y soluciones viables acordes.

Sonnenfeld y Spencer (1989) establece que el estilo que adopta cada fundador para alejarse de la empresa es decisivo para determinar la efectividad de la siguiente generación en el manejo de la empresa familiar y concluye que las formas de alejamiento responden a los siguientes perfiles: monarca, general o embajador.

Al segundo agente, el sucesor, se le relaciona con su capacidad para suceder por el tipo de formación, el grado de compromiso con la empresa familiar y la satisfacción de sus necesidades. El tipo de formación que ha recibido y la forma como se produce el proceso de aprendizaje, esto incluye aspectos que dan forma a su personalidad y que se complementan con la preparación formal educativa y la experiencia a través de un proceso de aprendizaje. El estilo de liderazgo tiene un papel fundamental. En la generalidad de los casos se producen diferencias adoptando normalmente el propietario-fundador un estilo de liderazgo de tipo autocrático mientras que el sucesor tiende a adoptar un estilo más democrático y de mayor acercamiento a los empleados.

Al respecto, también se desarrollan estudios sobre género. Los trabajos abordan a la mujer como probable heredera o dirigente (Vera y Dean, 2005). Los temas son diversos y van desde la problemática que presenta el género del sucesor (Ahrens, Landmann, y Woywode, 2015); la discriminación o exclusión de la hija en muchos casos (Haberman y Danes, 2007); la lucha del poder cuando ella llega a suceder al padre (Glover, 2014); hasta el estudio de las identidades de los miembros familiares desde el punto de vista de género y etnicidad (Nordqvist y Aygören, 2015).

Cabe agregar que cuando las diferencias de opinión y los enfrentamientos suelen quedar limitados al ámbito laboral, el resultado del proceso es más acertado que en aquellos casos en los que se observa una tendencia a que los problemas trasciendan el ámbito empresarial y afecten el familiar generándose situaciones de conflicto que pueden obstaculizar y detener el proceso. El grado de compromiso que el sucesor adquiere con la empresa familiar puede estar determinado tanto por las circunstancias en que se produjo su incorporación a la empresa como por las experiencias posteriores en la misma. La satisfacción de necesidades del sucesor, en realidad se trata de un factor que se

define como un proceso en evolución que permite ir satisfaciendo algunas necesidades y acrecentando otras. Sin embargo, se plantea que la eficacia del desempeño del sucesor no se da tanto en función a la satisfacción real de determinadas necesidades sino, más bien, al tipo de necesidades que estén motivando al individuo y a su percepción de que la empresa familiar le permite o permitirá satisfacer.

Principales retos de la sucesión

La complejidad de la sucesión para Bosch (2006) radica en: i) la resistencia a aceptar la retirada por pensar que todavía no es el momento, por ausencia de sucesor, por falta de formación del sucesor y no tener garantía de calidad de vida en su jubilación; ii) no contar con un plan de sucesión; iii) tensiones en la designación del sucesor; iv) tensiones en la distribución de la propiedad; v) tensiones por criterios de dirección de la empresa; vi) superar rivalidades por la no aceptación del sucesor; vii) carencia de sucesor familiar o designación de sucesor no familiar bajo el control de un Consejo de Administración o Consejo de Familia.

Para Amat (2008) reside en: i) la ausencia de intereses comunes (60%); ii) problemas de armonía en la familia (25%); iii) madurez de la empresa (10%); iv) vulnerabilidad financiera (3%); e v) incompetencia del heredero (2%). En opinión de este autor, los problemas radican en la renuencia a la planeación y al retiro mismo de parte del propietario, la resistencia a darle autonomía al sucesor, las rivalidades entre los hermanos candidatos a la sucesión, la marginación de las hijas, los hijos menores y los familiares políticos, la disminución o pérdida del espíritu emprendedor. Para Casillas, Díaz y Vázquez (2005) la variable más influyente del proceso de sucesión para asegurar la continuidad de la empresa familiar es planearlo con suficiente anticipación, aunque esto trae consigo, muchas veces, situaciones emocionales y financieras en quien va a ser sucedido y en la familia, sobre todo en la esposa, ya que se teme a las consecuencias de tan importante paso.

Por ello, los puntos más importantes a considerar son: i) que la relación familiar sea un factor clave al decidir la sucesión; ii) que un miembro de la familia inmediata del director, actual o anterior, sea parte del consejo administrativo; y iii) que haya una plena identificación entre los principales valores familiares y los empresariales. Además, la imagen familiar tiene una importancia significativa, al pensarse que ésta se refleja en la imagen empresarial. Existe también un interés en conservar las acciones de la empresa en manos de la familia, aún en tiempos de crisis, y se considera que la importancia que

el miembro de la familia tenga dentro de la organización, repercutirá en la importancia que se le da al interior del núcleo familiar. Mientras para Carter III y Justis (2009) seis variables influyen el proceso sucesorio: i) las relaciones positivas entre padre e hijo; ii) la adquisición del conocimiento; iii) la orientación al largo plazo; iv) la cooperación mutua; v) los roles del sucesor; y vi) la orientación al riesgo.

La formación de los posibles sucesores es también un factor fundamental en la sucesión. En este sentido, Gallo (1995) reconoce que desde que se involucra a un miembro de la familia en la alta gerencia, debe cuidarse de su preparación en tres aspectos básicos: i) la comprensión de los negocios en los que se desenvuelve la empresa familiar y cómo se opera en ellos; ii) saber liderar; y iii) tener un amplio sentido de compromiso con la organización. Para Lozano Posso (2008) la formación del sucesor debe de abarcar tres dimensiones: los valores, el conocimiento y el liderazgo. Mientras que para Treviño-Rodríguez (2010) la capacitación de los miembros familiares de la empresa debe comprender tanto temas de empresa familiar como de la familia en sí misma y debe darse de manera continua. Otros aspectos relevantes a considerar son los cambios en las personas que conducen la empresa familiar, en la familia y en el sistema de dirección de la empresa, así como también los elementos principales de dichos cambios: cuándo se inicia, qué amplitud debe dársele y el ritmo que tiene que imprimírseles (Gallo, 2008).

Otros retos significativos al considerar la sucesión de la dirección, conciernen al propietario-fundador quien enfrenta muchos impedimentos, algunos de tipo psicológico que en algunos casos se convierten en una barrera para planear su retiro (Lansberg, 1988; Gallo, 1998; Leach, 2009; Pérez y Gisbert, 2012). Si bien su carácter individual afecta directamente el futuro de la empresa, sus valores, creencias y personalidad influyen en toda la organización, concretamente en la forma de ceder la dirección. Ello significa enfrentar la inevitable muerte o la imposibilidad de encabezar la empresa, que conlleva ceder la autoridad, el control y el poder no sólo de la empresa, sino también, de la familia. En otras palabras, perder identidad en su rol de jefe. La incertidumbre se genera también por la ausencia de parámetros para elegir al sucesor entre los miembros de la segunda generación. Lo que conduce a los protagonistas a comportarse contradictoriamente “querer y no querer el cambio”.

Lozano (1992) reconoce que a pesar de las recomendaciones de planear e iniciar con antelación el proceso de sucesión de la dirección, es el propietario-fundador la última persona dispuesta a planificar e implementar la sucesión familiar de su empresa. Otros propietarios-fundadores retrasan la sucesión. Entre otras razones, por temor a quedar

sin patrimonio propio; no tener –o no saber– qué hacer; por la necesidad de formar un capital; por preparar tardíamente a los hijos; por no sentirse listo para proyectos más importantes; o por experiencias negativas del proceso al crear problemas entre los hijos (Gallo, 1992).

La planeación de la sucesión

La planeación de la sucesión también ha sido un tema importante en la investigación. Para su éxito destacan condiciones como: planear de forma objetiva, realista y estratégica. Para Dasplit, Holt, Chrisman y Long (2016), las principales fases del proceso de sucesión son: definir con claridad las reglas básicas; preparar al sucesor; y realizar la transición. También destacan la importancia de la calidad en los intercambios sociales entre las partes. Para Pérez et ál. (2007, p. 188) la planeación consta de tres etapas claves: la preparación remota; la preparación próxima; y la preparación in situ (pre-sucesión, sucesión y post-sucesión) así como cuatro factores claves: aspectos personales; relaciones interpersonales; empresariales; y externos. La preparación remota es asociada a un periodo previo al ingreso universitario del sucesor, cuando se acerca a la empresa durante su tiempo libre y sirve para conocer la empresa y valorarla (Gallo, 1998). La preparación próxima, se relaciona con el ingreso universitario y hasta su incorporación plena a la empresa y puede incluir el desempeño en otras empresas. Mientras que la preparación inmediata se sitúa dentro de la empresa familiar y bajo la conducción de personas expertas, otorgando al sucesor la autonomía necesaria para adquirir confianza, responsabilidad y capacidad decisoria (Casillas, Díaz y Vázquez, 2005).

El estudio de la influencia ejercida por la familia en la planeación del proceso de sucesión de la dirección ha sido un tema de mucho interés. La transición de la empresa familiar de una generación a otra, es un proceso que se lleva a cabo en el tiempo y mucho depende de factores relacionados con la cultura familiar, esta situación en particular está determinada por factores medibles y que permiten establecer un grado de relación entre estas variables (Ward, 1987; Davis y Stern, 1988; Lansberg, 1988). Algunos autores han puesto atención en estudiar el impacto de la relación familiar en la empresa (Dyer, 1986; Ward, 1987) y las diferencias entre los familiares y no familiares que controlan los negocios (Astrachan, y Astrachan, 1993; Donnelly, 1964).

En este sentido, Dyer establece que la cultura familiar tiene un impacto fuerte sobre la cultura del negocio familiar, y aunque no explica acerca de los mecanismos a través de los cuales interactúan en la cultura familiar y organizacional, resalta que la empresa es

un reflejo de la dinámica familiar. En el estudio realizado por Rosenblatt, de Milk, Anderson y Johnson (1985) encontraron que en varias empresas existe gran resistencia a planear la sucesión por parte del propietario-fundador y, en consecuencia, disminuye el deseo de las nuevas generaciones para continuar con el negocio.

Por su parte, Christensen (1953) y Trow (1961) demostraron que en los negocios en donde se ha desarrollado un plan de sucesión, existe mayor armonía entre los miembros familiares y disposición hacia la sucesión que en aquellas donde no existe. Ward (1987) en un estudio sobre la planeación de la sucesión logró demostrar que la sobrevivencia a la transición generacional depende mucho de las características de la familia y del negocio. Además encontró que en aquellas empresas que cuentan con un plan previo del proceso, las relaciones familiares son más armoniosas. Malone (1989) encontró que la existencia de grandes lazos de afecto y armonía en la familia, se refleja en la concretización del plan de continuidad del negocio familiar. Según Dyer (1986), la familia que trabaja junta genera mayor colaboración y disposición entre ellos, genera un alto sentido de pertenencia, lo que facilita la transferencia a las nuevas generaciones.

De manera similar, Rosenblatt et ál. (1985) observaron que cuando los familiares trabajan en el negocio por largo tiempo, es más probable que ellos sean los futuros sucesores. Cuando la sucesión ocurre en forma inesperada, por retiro forzoso o por muerte del fundador, sin considerar previamente la sucesión, esta se da de una forma superficial. Lansberg (1988) y Ward (1987) son explícitos en plantear que la planeación de la sucesión se logra: por la visión futura de la empresa, la existencia de criterios explícitos sobre la elección del sucesor, la creación de un plan de entrenamiento de los candidatos, y la elaboración de una estructura apropiada para el negocio. Consideran que para lograrlo se deben contemplar tanto aspectos familiares como requerimientos empresariales y considerar entre los posibles sucesores a otros miembros familiares, familiares políticos y no familiares siempre y cuando cubran el perfil necesario. En lo que respecta al entrenamiento del sucesor consideran que debe incluir una preparación formal, un trabajo en la empresa y la experiencia en trabajos similares, así como el entrenamiento del futuro líder por parte del propietario-fundador.

Es innegable la importancia de la empresa familiar en los sistemas económicos, y una causa de mortandad es el proceso sucesorio. Las estadísticas sobre ello en el caso de México muestran que el 71% de empresas familiares que anticipan un cambio en los siguientes 5 años no cuentan con un plan de sucesión; el 70% de ellas no se ha elegido a un sucesor; y el 61% no tiene definido quién(es) se haría(n) cargo de preparar a este

sucesor (San Martín y Durán, 2017). A nivel internacional el desconocimiento del sucesor representa el 50% (Durán y San Martín, 2014).

Por lo tanto, si la empresa familiar quiere sobrevivir y pasar con éxito a la siguiente generación, debe planificar la sucesión regulando y organizando las relaciones empresa-familia. Hablando de un ejemplo tradicional o general, se podría pensar en un emprendedor quien inició con su negocio a una edad entre los 25 y los 35 años. El emprendedor y su producto o servicio atravesarán por una primera etapa en la que se introducen en el mercado, esta fase se supera dependiendo de si el producto o servicio tienen éxito en el mercado, de ser así pasan por una segunda etapa donde las ventas cada vez son mayores. Sin embargo, llegará una tercera fase donde las ventas se estabilizarán, la empresa se encontrará en un estado de maduración e, inevitablemente, vendrá la última etapa para la empresa en la que entrará en un sistema de rendimientos decrecientes y las ventas comenzarán a caer. El problema es que, en tal situación, la empresa es madura al igual que el fundador, quien difícilmente tendrá la misma fuerza que cuando arrancó el negocio y, por ende, pensar en nuevos proyectos resultará muy complicado (aunque existan excepciones). El desenlace coincide en el tiempo de la obsolescencia del producto o servicio y la decadencia del equipo directivo. Si la empresa se enfrenta a nuevos retos con viejas habilidades y un equipo directivo precavido y con una fuerte aversión al riesgo, probablemente la toma de decisiones se distinguirá por una mayor resistencia a enfrentar nuevos retos encaminados a revitalizar el negocio.

No debemos olvidar que en la transición generacional se produce un cambio fundamental en la estructura de la propiedad. Pasamos de un modelo de empresa acostumbrada a un liderazgo y una dirección proveniente de una sola persona, que es el fundador a un modelo donde la propiedad se encuentra dividida entre hermanos o primos accionistas que pueden, o no, compatibilizar esa propiedad con una carrera profesional en la empresa. Aunque las relaciones al interior de esta familia pudiesen resultar simples en una primera generación, las cosas se pueden tornar más complejas si no se da una planeación adecuada.

Es por ello que la planeación en una empresa familiar resulta vital y no se debe postergar. Establecer un plan de sucesión con tiempo y calma permite transitar de forma armónica y ordenada de una generación a otra. Si este proceso no se da así, suele convertirse en un momento muy traumático para la empresa y aumenta la probabilidad de que todos los integrantes del sistema entren en crisis (Rubinsztein, 2012). Obtener éxito en este proceso, depende de muchos factores, entre los que destacan el haber llevado a cabo

o no una planificación previa, si hay análisis exhaustivo de la empresa y de la familia, saber en qué medida las siguientes generaciones se sienten atraídas por la empresa, así como la forma en que se ha venido dando el traspaso del poder (Ferrón, Durán, San Martín y Simón, 2016).

Relación familiar y sucesión

Dada la interacción de los dos subsistemas, empresa y familia, se ha puesto en relieve la importancia de algunos actores internos o externos a la empresa que influyen impidiendo o facilitando el proceso sucesorio, esto en ocasiones por su cercanía afectiva.

En este sentido, juega un papel muy importante el rol que desempeña la esposa del propietario-fundador tanto en la familia como en la empresa. Si bien ella es el centro de muchas actividades y decisiones familiares, el temor que puede llegar a sentir por el retiro de su esposo se fundamenta en la disminución de su importancia, si su esposo renuncia al control de la empresa, de igual manera, su preferencia por alguno de sus hijos o hijas, hará que asuma una posición parcial. Sin embargo, en la mayoría de los casos, será la persona que buscará mediar ante tal situación (Grabinsky, 1991). La actitud que pueden asumir personas ajenas a la familia con algún cargo directivo o clave en la empresa puede también ejercer presión, aun cuando la prosperidad y la continuidad de la empresa los beneficie, reflejan con su actitud el temor al cambio y a los nuevos lineamientos de dirección que se vayan a implementar. A nivel familiar, algunas situaciones van a condicionar el proceso, ya que pueden existir miembros de la familia que estén interesados en el negocio pero que sobreponen sus intereses personales o familiares a los empresariales. De igual forma se pueden encontrar casos donde las políticas de la empresa han sido definidas en función de las necesidades de la familia más que de la misma empresa, posición que puede debilitar la efectividad de la empresa y por tanto su continuidad.

La calidad de la relación familiar juega un papel decisivo en el éxito de la sucesión de la dirección (Ward, 1987; Davis y Stern, 1988; Olson, 1988; Lansberg y Astrachan, 1994; Soto et ál., 2015). Es capaz de establecer un ambiente adecuado para discutir abiertamente sobre tópicos susceptibles. En su ausencia se prefieren retrasar las decisiones y encararse de forma precipitada o intuitiva bajo fuerte presión emocional. Por lo general, la misma empresa constituye un factor de convergencia que une estrechamente a la familia (Leach, 2009).

En el modelo circuplejo de Olson (1988) la cohesión y adaptabilidad familiar son factores de influencia en la planeación y entrenamiento del sucesor. Lansberg y Astrachan (1994) aplicaron este modelo a 130 empresas y concluyen que la influencia de la relación familiar no es directa, sino que esta mediada por dos factores: el compromiso de la familia con el negocio y la calidad de la relación entre propietario-fundador y el sucesor. En el trabajo de Soto et ál., (2015) se prueban todos los factores anteriores y resultan significativos.

Discusión

A partir del trabajo realizado sobre la sucesión en la empresa familiar, se identificaron ciertos aspectos y factores relevantes.

La sucesión es considerada como la transferencia generacional de la dirección y la propiedad de la empresa familiar (Handler, 1994; Casillas et ál., 2005). Se trata de una de las etapas clave tanto para la continuidad (Trevinyo-Rodríguez, 2010), como para la competitividad de la empresa (Amat, 2008; Zúñiga y Sacristán, 2009). Sin embargo, a pesar de su importancia con frecuencia la sucesión se evita, se retarda o se omite.

En la sucesión, destaca el papel protagónico de dos agentes; el propietario-fundador y el sucesor (Cabrera y García, 1998). Aunque por la amplitud de su dinámica y sus consecuencias llega a involucrar a otros miembros familiares cercanos, como la esposa del propietario-fundador (Grabinsky, 1991).

Cada uno de los agentes tiene desafíos específicos. Por una parte, el propietario-fundador está sometido a una serie de retos actitudinales y psicológicos (Lansberg, 1988; Peay y Dyer, 1989; Sonnenfeld, 1989; Lozano, 1992; Gallo, 1992, 1998; Bosch, 2006; Leach, 2009, Pérez y Gisbert, 2012). La sucesión será exitosa si el sucesor tiene la mejor disposición para realizar el proceso en mención, dejar el negocio en el momento indicado, otorgar todas las facilidades, y establecer relaciones armónicas y de confianza entre la familia y los miembros de la empresa. Por otra parte, el sucesor enfrenta como principal reto la capacidad de asumir el liderazgo; para lograrlo, la herramienta es la formación (Gallo, 1995; Cabrera y García, 1998). Por ello, los autores coinciden en la conveniencia de dividir el proceso en etapas (Gallo, 1998, 2008). En cuanto a la formación, ésta reúne dimensiones familiares y empresariales (Trevinyo-Rodríguez, 2010), como valores, compromiso, conocimiento y liderazgo (Lozano Posso, 2008).

Respecto a las etapas, los autores evidencian la necesidad de la planeación del proceso (Casillas et ál., 2005; Pérez et ál., 2007; Daspit et ál., 2016; Rivolta, 2018). Las etapas pueden ser resumidas en pre-sucesión, sucesión y post-sucesión. Durante el proceso de planeación de la sucesión, la calidad de los intercambios sociales entre los interesados, así como la dinámica y la cultura familiar son considerados aspectos relevantes (Christensen, 1953; Trow, 1961; Davis y Stern, 1988; Rosenblatt et ál., 1985; Dyer, 1986; Ward, 1987; Lansberg, 1988; Malone, 1989; Rubinsztein, 2012; Daspit et ál. 2016). Finalmente, dado el traslape del sistema empresarial y el familiar en la sucesión, destaca la influencia de la relación familiar en su éxito (Davis y Stern, 1988; Ward, 1987; Olson, 1988; Leach, 2009; Lansberg y Astrachan, 1994; Casillas et ál., 2005; Carter III y Justis, 2009). El éxito del proceso sucesorio depende, pues, de la existencia de un conjunto de factores que sean favorables en la familia y la empresa.

Conclusiones

La sucesión de la empresa familiar es uno de los temas más importantes dentro del estudio de la empresa familiar, es un evento inevitable que de éste depende el futuro de la empresa (Dyer, 1988). La sobrevivencia al proceso sucesorio de la primera a la segunda generación, se estima en 30%, mientras que de la segunda a la tercera generación oscila entre 10% y 15% (Gallo, 1998; Lansberg, 2000; Lambrecht y Lievens, 2008; Menéndez y Rojas, 2009).

El objetivo de este trabajo fue el de profundizar la sucesión en la empresa familiar con el interés de ofrecer a futuros investigadores en el tema un marco de referencia sobre el particular y se contribuya a mejorar su comprensión. Lo anterior con particular interés en los países latinoamericanos, donde se observa una gran carencia de trabajos al respecto y en consecuencia muchas áreas de oportunidad.

La empresa familiar, por su naturaleza, requiere de una gestión diferenciada, labor que aun inscrita en dinámicas afectivas, sociales, políticas y económicas propias de una relación familiar permitan la continuidad de la empresa y la unidad familiar. Sobre los negocios familiares, destaca la falta de consenso entre los académicos, aunque, al poner diferentes nociones en perspectiva pueden identificarse, con mayor claridad, la relevancia de dos factores, la propiedad y la dirección. Esto es, la existencia de una empresa familiar depende de contar con la participación de uno o varios miembros familiares en la propiedad y en la dirección.

La revisión de la literatura muestra que el tema ha ido ganando importancia en todo el mundo. En segundo lugar, se destaca la importancia de los objetivos no económicos. Finalmente, se evidencia la necesidad de considerar tanto los aspectos familiares como los empresariales para mejorar su comprensión. Estas características conducen a reconsiderar la manera en la que se aborda su estudio. Mientras que la movilización de teorías tradicionales como la Teoría de la Agencia o recientes como la Teoría de Stewardship ha contribuido principalmente para legitimar el estudio de la empresa familiar en oposición y por comparación a la empresa no familiar. La Teoría de Sistemas destaca, dado que considera a la empresa familiar como el gran sistema compuesto por tres otros: el empresarial, el familiar y la propiedad. La complejidad depende de la individualidad, la interacción y la interdependencia de ellos. La interacción sistémica se consigue realizando precisiones entre los subsistemas; logrando que los intereses individuales de los miembros de la familia y los miembros de la empresa interactúen hacia un solo fin y no sean tan divergentes. La consideración de los subsistemas facilita la comprensión de las características específicas a cada uno, así como su traslape, pero aunado a ello, el inminente factor del tiempo se resalta y ponen en evidencia los aspectos generacionales de la familia, así como su incidencia en el desarrollo propio de la empresa. Estos son concretamente aspectos relevantes en el estudio de la sucesión. Esta consideración es la base para comprender la sucesión en la empresa familiar.

La sucesión representa un momento decisivo en la continuidad de la empresa. En ella se reajustan roles y responsabilidades relacionadas con la participación, la dirección y el gobierno de la empresa entre los participantes de ambos subsistemas en una transferencia generacional. En la revisión de trabajos presentados se identifican los agentes participantes, sus perfiles y roles, así como los principales retos del proceso. Entre diferentes factores asociados al éxito de la sucesión en la empresa familiar destacan tres: la influencia de la familia, la planeación de la sucesión y la formación del sucesor. La planeación de la sucesión debe ser anticipada, objetiva, realista y estratégica. En términos generales está compuesta por tres etapas, denominadas: la pre-sucesión o remota, la sucesión o próxima y la post-sucesión o inmediata.

La formación debe incluir aspectos familiares y empresariales. Dentro de los primeros se encuentran los valores, el compromiso y el liderazgo. Dentro de los segundos, el conocimiento, la comprensión del negocio y la vinculación de la formación formal y la experiencia. En la última etapa, el acompañamiento de los consejeros es fundamental en la práctica. Inminentemente la influencia familiar acompaña la sucesión de la empresa familiar. Esta contribuye al éxito a través de la calidad de las relaciones familiares en



términos de afecto, armonía, colaboración, disposición, cohesión o adaptabilidad, por ejemplo, así como de la cultura familiar, la comunicación, la capacidad de diálogo y de consenso, e inclusive del nivel de participación de los miembros familiares.

Los trabajos consultados para la elaboración de este trabajo muestran un área de investigación en construcción, pero prioritaria y aunque heterogénea, fecunda. Por lo que los esfuerzos en la medición de los factores clave de la sucesión y sus efectos en la empresa deben de continuar. La mayoría de los trabajos sobre el tema han sido realizados por investigadores norteamericanos quienes cuentan con bases de datos extensas, pero la importante influencia de la dimensión familiar y cultural en la sucesión conduce a cuestionarse sobre la capacidad de los modelos para ser replicados en diferentes contextos como en los latinoamericanos. Por ello, los esfuerzos deben ser aún mayores, ya que el interés de explorar es para conocer y comprender la sucesión en la empresa familiar con el fin de mejorar el acompañamiento que puede brindársele a las empresas en dicho proceso, traspasando los retos inherentes a sus dinámicas naturales, diseñando estrategias o desarrollando habilidades acordes a las necesidades de su propia naturaleza.

En este mismo sentido, se considera importante incorporar en futuras investigaciones datos adicionales sobre la empresa familiar que se transfiere con el fin de mejorar los resultados obtenidos. Incrementar la información sobre empresas familiares cuyo proceso de sucesión fue a miembros no familiares; empresas familiares que experimentaron severas dificultades durante el proceso de planeación o de sucesión, incluso sobre razones de fracaso en el relevo generacional. De igual forma, es importante considerar nuevos modelos donde variables de corte familiar y empresarial se integren de una mejor manera, tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa, ya que de acuerdo a la revisión de la literatura hay una clara división actualmente entre trabajos que se centran solo en el aspecto familiar o empresarial teniendo como eje rector la empresa familiar. Es por ello que futuras líneas de investigación deberían tener en cuenta estos aspectos de forma integral con el fin de poder realizar un análisis mucho más amplio y preciso de los efectos que la sucesión tiene sobre las empresas familiares. Un proceso sucesorio claro y ordenado tendrá un efecto positivo en la continuidad de estas empresas.

Referencias

Ahrens, J., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 86-103. doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.02.002

- Amat, J. (2008). *Sucesión y renovación del liderazgo en la empresa familiar*. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.
- Aragonés, J. (1992). La sucesión en la empresa familiar. *Alta Dirección*, 162, 127-133.
- Aronoff, C., & Ward, J. (1996). *Family business governance: maximizing family and business potential*. Business Owner Resources. Marietta, GA.
- Arora, A., & Sharma, C. (2016). Corporate governance and firm performance in developing countries: evidence from India. *Corporate Governance: The international Journal of Business in Society*, 16(2), 259-277. doi.org/10.1108/cg-01-2016-0018
- Astrachan, J., & Astrachan, B. (1993). *Family Business: the challenges and opportunities of interprofessional collaboration*. Working paper, Kennesaw State College School of Business Administration, Marietta, GA.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Barach, J., & Ganitsky, J. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00131.x
- Barnes, L., & Hershon, S. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00377.x
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi.org/10.1177/014920639101700108
- Barry, B. (1989). *Family Business Review*, 2(3), 293-315. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00293.x
- Basco, R. (2006). La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 33-54.
- Basco, R. (2014). Exploring the influence of the family upon firm performance: does strategic behavior matter? *International Small Business Journal*, 32(8), 967-995. doi.org/10.1177/0266242613484946
- Basco, R., & Voordeckers, W. (2015). The relationship between the board of directors and firm performance in private family firms: a test of the demographic versus behavioral approach. *Journal of Management y Organization*, 21(4), 411-435. doi.org/10.1017/jmo.2015.23
- Beckhard, R., & Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12. doi.org/10.1016/0090-2616(83)90022-0
- Benavides, C., Guzmán, V., & Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 78-90. doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.004
- Bjuggren, P., & Sund, L. (2001). Strategic decision making in intergenerational successions of small and medium size family owned businesses. *Family Business Review*, 14(1), 11-24. doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00011.x



- Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game theory and family business succession: An introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51-67. doi.org/10.1177/0894486512447811
- Bork, D. (1986). *Family business, risky business*. Amacom, American Management Association.
- Bosch, V. (2006). *La empresa familiar: su problemática y sucesión*. Asociación Catalana de la Empresa Familiar.
- Boss, P. & Greenberg, J. (1984). Family boundary ambiguity: a new variable in family stress theory. *Family Process*, 23(4), 535-546. doi.org/10.1111/j.1545-5300.1984.00535.x
- Broekaert, W., Andries, P., & Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: The relevance of organizational flexibility. *Small Business Economics*, 47(3), 771-785. doi.org/10.1007/s11187-016-9760-7
- Buboltz, M., & Sontag, M. (2009). *Human ecology theory*. In P. Boss, W. Doherty, R. LaRossa, W. Schumm, & S. Steinmetz (eds.), *Sourcebook of family theories and methods: A contextual approach* (pp. 419-448). New York: Plenum Press. doi.org/10.1007/978-0-387-85764-0_17
- Cabrera, K., & García, J. (1998). Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica. VIII Congreso Nacional sobre Empresa Familiar de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria, España.
- Cabrera, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46. doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x
- Calabró, A., Minichilli, A., Amore, M., & Brogi, M. (2017). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39, 2014-2035. doi.org/10.1002/smj.2760
- Carter III, J., & Justis, R. (2009). The development of successors from followers to leaders in small family firms. *Family Business Review*, 22(2), 109-124. doi.org/10.1177/0894486508327822
- Carter, B., & McGoldrick, M. (eds.), (1998). *The expanded family life cycle: individual, family and social perspective*, 3rd ed. Boston: Allyn y Bacon.
- Casillas, J., Díaz, C., & Vázquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Thomson Editores.
- Casrud, A. (1996). Meanderings of a resurrected psychological, or lessons learned in creating a family business program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 39-48. doi.org/10.1177/104225879401900103
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Chrisman, J., Chua, J., & Litz, R. (2004). Comparing the agency costs of family and no family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x

- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family business: an exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00019.x
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2003). Succession and non succession concerns of family business: An exploratory study. *Family Business Review*, 16(2), 89-107.
- Chrisman, J., Chua, J., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x
- Chrisman, J., Chua, J., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: From “what” to “how”. *Small Business Economics*, 47(3), 719-734. doi.org/10.1007/s11187-016-9772-3
- Chrisman, J., Chua, J., Kellermanns, F., Matherne III, C., & Debicki, B. (2008). Management journals as venues for publication of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 927-934. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00263.x
- Chrisman, J., Sharma, P., Steier, L., & Chua, J. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes, *Family Business Special Issue*, 37(6), 1249-1261. doi.org/10.1111/etap.12064
- Christensen, C. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Harvard Business School Press. doi.org/10.2307/2551333
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39. doi.org/10.1177/104225879902300402
- Church, R. (1971). *Kenricks in hardware: a family business, 1791-1966*. Newton Abbot: David and Charles. U.K. doi.org/10.2307/3103050
- Churchill, N., & Hatten, K. (1987). Non-market based transfers of wealth and power. A research framework for family business. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64. doi.org/10.1177/104225878701100305
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. doi.org/10.1017/cbo9780511817410.009
- Colli, A., (2003). *The history of family business, 1850-2000*. Cambridge: University Press. doi.org/10.1017/cbo9780511615009.010
- Daily, C., & Thompson, S. (1994). Ownership structure, strategic posture, and firm growth: an empirical examination. *Family Business Review*, 7(3), 237-249. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00237.x
- Daspit, J., Holt, D., Chrisman, J., & Long, R. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64. doi.org/10.1177/0894486515599688

- Davis, J., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00047.x
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56. doi.org/10.1016/0090-2616(83)90026-8
- Davis, P., & Harveston, P. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x
- Davis, P., & Stern, D. (1988). Adaptation, survival, and growth of the family business: an integrated systems perspective. *Family Business Review*, 1(1), 69-84. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00069.x
- De la Garza, M. (2014). *La empresa familiar. Su cultura organizacional*. México DF: Editorial Plaza y Valdés.
- De la Garza, M., Díaz, J., Jiménez, K., & Medina, J. (2015). El crecimiento en la empresa familiar, factor de continuidad, Un estudio de negocios de primera, segunda y tercera generación en el estado de Tamaulipas, México. En Cruz, A. et ál. *Mipymes, empresas familiares y organizaciones emergentes. Experiencias en México, Guatemala y España*. México DF: Unidad de Divulgación Científica UNACH.
- De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms. *California Management Review*, 58(1), 5-19. doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.5
- Distelberg, B., & Sorenson, R. (2009). Updating systems concepts in family businesses: A focus on values, resource flows, and adaptability. *Family Business Review*, 22(1), 65-81. doi.org/10.1177/0894486508329115
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from Stratos. *Family Business Review*, 4(2), 149-160. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x
- Donnelly, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.
- Durán, J., & San Martín, J. (2014). Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática RECAI*, 2(5), 21-54.
- Dyer, W. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x
- Dyer, W. (2006). Examining the family effect on firm performance. *Family Business Review*, 19, 253-273. doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x
- Dyer, W. (2018). Are family firms really better? Reexamining the family effect on firm performance. *Family Business Review*, 31(2), 240-248. doi.org/10.1177/0894486518776516

- Ensley, M., & Pearson, A. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00082.x
- Ferrón, J., Durán, J., San Martín, J., & Simón, J. (2016). *La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México*. México DF: Editorial IMEF.
- Gallo, M. (1992). Cultura en empresa familiar. En M. Gallo: *Empresa Familiar*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE.
- Gallo, M. (1995). *La empresa familiar*. Texto y casos. Barcelona: Editorial Praxis.
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Colección de Estudios e Informes Nº 12, Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Colección Estudios e Informes. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones.
- Gallo, M. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Barañáin, Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Gallo, M., & García Pont, C. (1989). La empresa familiar en la economía española. *Papeles de Economía Española*, 39, 67-85.
- Gallo, M., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x
- García-Castro, R., & Aguilera, R. (2015). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal*, 36, 137-147. doi.org/10.2139/ssrn.2580736
- Gersick, K., Lansberg I., Davis, M., & McCollum, M. (1997). *Generation to generation. Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press. doi.org/10.5860/choice.34-4568
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Glover, J. (2014). Gender, power and succession in family farm business. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(3), 276-295. doi.org/10.1108/ijge-01-2012-0006
- Goldberg, S. (1991). *Factors which impact effective succession in small family-owned businesses: an empirical study*. Ph.D. dissertation. Amherst: University of Massachusetts.
- Gómez, G. (2006). La empresa familiar como espina dorsal del desarrollo económico. Inalde, *Revista Dinero*, p. 2, <http://www.dinero.com/>
- Gomez-Mejia, L., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95. doi.org/10.5465/3069338
- Grabinsky, S. (1991). *La empresa familiar*, 1ª ed. México DF: Del Verbo emprender.



- Habbershon, T., & Astrachan, J. (1997). Perceptions are reality: how to family meeting lead to collective action. *Family Business Review*, 10(1), 37-52.
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465. doi.org/10.4337/9781847204394.00013
- Haberman, H., & Danes, S. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. *Family Business Review*, 20, 163-184. doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00088.x
- Hall, A. (2002). *Towards an understanding of strategy processes in small family business*, In Fletcher (ed.), *Understanding the small business* (pp. 32-45). Routledge in Small Business.
- Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations in studying family business. *Journal of the Family Firm Institute*, 2(3), 257-276. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x
- Handler, W. (1994). Succession in family business. A review of the research. *Family Business Review*, 2(2), 133-157. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x
- Jaffe, D., & Lane, S. (2004). Sustaining a family dynasty: key issues facing complex multigenerational business and investment owning families. *Family Business Review*, 17(1), 81-98. doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00006.x
- Jayantilal, S., Jorge, S., & Palacios, T. (2016). Effects of sibling competition on family firm succession: a game theory approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 260-268. doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.10.001
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x
- Kanter, R. (1977). *Work and family in the United States: a critical review and agenda for research and policy*. New York: Russell Sage Foundation. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00077.x
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: an unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4), 21-295. doi.org/10.1177/08944865080210040103
- Landström, H., & Johannison, B. (2001). Theoretical foundations of Swedish entrepreneurship and small-business research. *Scandinavian Journal of Management*, 17(2), 225-248. doi.org/10.1016/s0956-5221(99)00030-5
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 39-46. doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6

- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families business*. Boston: Harvard Business School Press. doi.org/10.2307/2667077
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00039.x
- Lansberg, I., Perrow, E., & Rogolsky, S. (1988). Editors' notes. *Family Business Review*, 1(1), 1-8. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00001.x
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Lee, K., Lim, G., & Lim, W. (2003). Family business succession: appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-666. doi.org/10.5465/amr.2003.10899446
- Lee, M., & Rogoff, E. (1996). Research note: Comparison of small business with family participation versus small business without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00423.x
- Litz, R. (1995). *The family business: Toward definitional clarity*. In Proceedings of the Academy of Management (pp. 100-104). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management. doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536337
- Longenecker, J., & Schoen, J. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1-6.
- Lozano Posso, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 243-268.
- Lozano, M. (1992). *Descubramos nuestras empresas familiares latinoamericanas*. Memorias VI Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial. Bogotá: Escuela de Administración de Negocios, Universidad Icesi.
- Malone, S. (1989). Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*, 2(4), 341-353. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.tb00003.x
- Mathews, T., & Blumentritt, T. (2015). A sequential choice model of family business succession. *Small Business Economics*, 45(1), 15-37. doi.org/10.1007/s11187-015-9628-2
- Menéndez, S., & Rojas, J. (2009). *Situación y retos de las empresas familiares en Asturias*. Asturias: Septem Ediciones.



- Michael-Tsabari, N., & Weiss, D. (2013). Communication traps: Applying game theory to succession in family firms. *Family Business Review*, 28(1), 26-40. doi.org/10.1177/0894486513497506
- Miller D., Le Breton-Miller I., & Lester R. (2013). Family firm governance, strategic conformity and performance: Institutional versus strategic perspectives. *Organization Science*, 24, 189-209. doi.org/10.1287/orsc.1110.0728
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87. doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x
- Miller, E., & Rice, A. (1967). *Systems of organizations*. London: Tavistock.
- Mitchell, R., Morse, E., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533-551. doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00059-4
- Moore, K. (2011). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22(2), 167-180. doi.org/10.1177/0894486509333372
- Moss, T., Payne, T., & Moore, C. (2013). Strategic consistency of exploration and exploitation in family businesses. *Family Business Review*, 27(1), 51-71. doi.org/10.1177/0894486513504434
- Motwani, B. (2016). Impact of factors of family business on the performance: A PLS-SEM study. *Journal of Entrepreneurship y Organization Management*, 5(2), 1-11. doi.org/10.4172/2169-026x.1000183
- Neubauer, F., & Lank, A. (1999). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Editorial Deusto.
- Nordqvist, M., & Aygören, H. (2015). Gender, ethnicity and identity work in the family business. *European Journal of International Management*, 9(2), 160-178. doi.org/10.1504/ejim.2015.067857
- Olson, D. (1988). The circumplex model of family systems VIII: family assessment and intervention. In D. Olson, C. Russell, & D. Sprenkle (eds.), *The circumplex model: Systemic assessment and treatment of families*. New York: Haworth.
- Olson, D., Zuiker, V., Danes, S., Stafford, K., Heck, R., & Duncan, K. (2003). The impact of the family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- Peay, T., & Dyer, W. (1989). Power orientation of entrepreneurs and succession planning, *Journal of Small Business Management*, 27(1), 47-52.
- Pérez, A., & Molina, V. (2012). Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar. *Revista de Investigación*, 3, 1-12. Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Pérez, M., & Gisbert, S. (2012). La continuidad de la empresa familia. Análisis de casos, *Revista de Investigación*. Ed. Área de innovación y desarrollo.

- Pérez, M., Basco, R., García-Tenorio, J., Giménez, J., & Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid: Thomson Editores.
- Pieper, T., & Klein, S. (2010). The bulleye: A system approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20, 301-319. doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00101.x
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*. México DF: Editorial Thomson.
- Reyes, L., & Sacristán, M. (2001). Diferencias en el comportamiento como accionistas de los propietarios de empresas familiares. VIII Congreso Nacional sobre la Empresa Familiar de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Riordan, D., & Riordan, M. (1993). Field theory: an alternative to systems theories in understanding the small family business. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 66.
- Rivolta, M. (2018). Worth the wait? Delay in CEO succession after unplanned CEO departures. *Journal of Corporate Finance*, 49, 225-251. doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.12.021
- Rodríguez, M., Rodríguez, M., & Rodríguez, J. (2013). El pacto para la supervivencia de la empresa familiar. *Cuadernos de reflexión de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar*, 17.
- Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2018). Innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, Forthcoming. doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001
- Rosenblatt, P., de Mik, L., Anderson, R., & Johnson, P. (1985). *The family in business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rubinsztein, J. (2012). La sucesión en la empresa familiar, Recuperado en septiembre de 2012 de <http://www.globedia.com.ar>.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family Business Review*, 26(3), 235-255. doi.org/10.1177/0894486513490796
- San Martín, J. (2015). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Revista Contaduría y Administración*, 61(1), 41-57. doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005
- San Martín, J., & Durán, J. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. México DF: Editorial UDLAP.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. doi.org/10.4337/9781847204394.00010
- Sharma, P., & Chua, J. (2013). Asian family enterprises and family business research. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 641-656. doi.org/10.1007/s10490-013-9350-z
- Sharma, P., & Nordqvist, M. (2008). *A classification scheme for family firms: from family values to effective governance to firm performance*. In J. Tapies & J. Ward (eds.), *Family values and*



- value creation: how do family-owned businesses foster enduring values (pp. 71-110). New York: Palgrave Macmillan. doi.org/10.1057/9780230594227_5
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003a). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15. doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003b). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687. doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00015-6
- Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A., & Chua, J. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36. doi.org/10.1177/104225870102500302
- Simões, E. (2018). Board of directors characteristics and performance in family firms and under the crisis. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(1), 119-142. doi.org/10.18638/arsa.2015.4.1.755
- Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358. doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013
- Soleimanof, S., Rutherford, M., & Webb, J. (2018). The intersection of family firms and institutional contexts: a review and agenda for future research. *Family Business Review*, 31(1) 32-53. doi.org/10.1177/0894486517736446
- Sonnenfeld, J. & Spencer, P. (1989). The parting patriarch of family firm. *Family Business Review*, 2(4), 355-375. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.tb00004.x
- Soto, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171. doi.org/10.1016/s0186-1042(13)71213-0
- Soto, A., De la Garza, M., Esparza, J., & San Martín, J. (2015). The influence of family relationships in the succession: a factorial analysis of Mexican enterprises. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 238-256. doi.org/10.1108/jfbm-11-2014-0036
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x
- Torres, J., Jara, M., & López-Iturriaga, F. (2017). Corporate control and firm value: The bright side of business groups. *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), 99-108. doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.04.003

- Tower, C., Gudmundson, D., Schierstedt, S., & Hartman, E. (2007). Do family meetings really matter? Their relationship to planning and performance outcomes in small family businesses. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 85-94.
- Treviño-Rodríguez, N. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México DF: Pearson Educación.
- Trow, D. (1961). Executive succession in small companies, *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 228-39. doi.org/10.4324/9781315125909-59
- Upton, N., Teal, E., & Felan, J. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60-72. doi.org/10.1111/0447-2778.00006
- Vera, C., & Dean, M. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345. doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00051.x
- Von Bertalanffy, L. (1969). *General system theory*. New York: Braziller.
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey-Bass. doi.org/10.1057/9780230116122
- Ward, J. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x
- Welsch, J. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, 6(1), 31-54. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1993.00031.x
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: the need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56. doi.org/10.1177/104225879802300102
- Wortman, M. Jr. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research-based paradigm, *Family Business Review*, 7(1), 3-27. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00003.x
- Wright, M., Chrisman, J., Chua, J., & Steier, L. (2014). Family enterprise and context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 1247-1260. doi.org/10.1111/etap.12122
- Zhu, J., Ye, K., Wu, J., & Chan, K. (2016). Board hierarchy, independent directors, and firm value: evidence from China, *Journal of Corporate Finance*, 41, 262-279. doi.org/10.2139/ssrn.2638512
- Zúñiga, J., & Sacristán, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, 22, 74-87.