

Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso

Continuity of the family business, based on professionalization, institutionalization, and succession. Case of study

Mariana Marcelino Aranda ¹ ✉ - Aylin Torres Ramírez ²  - José Carlos Novoa ¹  - Alejandro D. Camacho ¹ 

¹ Instituto Politécnico Nacional

² Universidad Autónoma Metropolitana

✉ Autora de correspondencia: mmarcelino@ipn.mx

Recepción: 20-09-2021 / Aceptación: 19-12-2021

© Nova Scientia, bajo licencia Creative Commons

Resumen

El presente trabajo contribuye a las investigaciones sobre la continuidad de los negocios familiares, al dar evidencia empírica de la coexistencia y la retroalimentación entre los procesos de sucesión, profesionalización e institucionalización, a partir de elementos de planeación estratégica, recursos humanos y órganos de gobierno. Se empleó una metodología cualitativa, de alcance descriptivo, a través del método de estudio de caso. El trabajo se llevó a cabo en una pequeña empresa familiar ubicada en la Ciudad de México, dedicada a servicios tecnológicos especializados. El proceso de sucesión se da desde una lógica institucional familiar. El padre fundador ha fungido como mentor del sucesor, y bajo su liderazgo —aunque no de manera consciente— ha llevado a cabo la profesionalización e institucionalización con la participación del sucesor. Con la profesionalización del sucesor y la incorporación de externos profesionales en áreas clave de la empresa, se espera mayor eficiencia operativa y un mejor desempeño financiero. A pesar de que el negocio lleva 15 años en el mercado, no cuenta con una estructura organizacional sistematizada que le permita ser más eficiente y obtener mejores resultados financieros, por lo que a partir de la institucionalización, se dan los elementos estructurales que dan soporte al modelo de negocio, a fin de que las decisiones tomadas por la gerencia no sean reactivas sino proactivas, y más en entornos económicos dinámicos y hostiles (como la crisis de salud ocasionada por la pandemia de COVID-19). Este trabajo revela los elementos que contribuyen a aumentar el porcentaje de empresas, principalmente de micro y pequeñas, para alcanzar el traspaso generacional del padre fundador a los hijos, a partir de visualizar la coexistencia y retroalimentación entre los procesos de sucesión, profesionalización e institucionalización para la continuidad de la empresa familiar. Se rescata la importancia de formalizar el protocolo familiar a fin de dar certidumbre del traspaso del control y la propiedad. El proceso de institucionalización puede generar conflictos entre el padre fundador y el sucesor en sus formas de asumir riesgos y de gestión estratégica. La crisis de pandemia COVID-19 evidenció que una de las principales fortalezas de la empresa familiar es la solidaridad y compromiso de los miembros familiares ante situaciones de crisis. Finalmente, el proceso de sucesión, para que tenga una mayor probabilidad de éxito, requiere la profesionalización del sucesor, y esto, a su vez, genera la institucionalización de la organización.

Palabras clave: organizaciones; empresas; negocios; crisis; sucesión; generaciones; mercados; finanzas; estrategias; recursos humanos; instituciones; modelos de negocios; continuidad; trabajo; gestión; administración

Abstract

This work contributes to research on the continuity of family businesses, by providing empirical evidence of the coexistence and feedback between the processes of succession, professionalization, and institutionalization, based on elements of strategic planning, human resources, and governing bodies. A qualitative methodology was used, with a descriptive scope, through the case study method. The work was conducted in a small family business located in Mexico City, dedicated to specialized technological services. The succession process occurs from a family institutional logic. The founding father has served as the successor's mentor and under his leadership —although not consciously— has conducted professionalization and institutionalization with the successor's participation. With the

professionalization of the successor and the incorporation of external professionals in key areas of the business, greater operational efficiency and better financial performance are expected. Although the company has been in the market for 15 years, it does not have a systematized organizational structure that allows it to be more efficient and obtain better financial results, so from institutionalization, the structural elements that support the business model, so that the decisions that management makes are not reactive but proactive, especially in dynamic and hostile economic environments (such as the health crisis caused by the COVID-19 pandemic). This work reveals the elements that contribute to increase the percentage of companies, mainly of micro and small sizes, to achieve the generational transfer of the founding father to the children, from visualizing the coexistence and feedback between the processes of succession, professionalization, and institutionalization for the continuity of the family business. The importance of formalizing the family protocol to give certainty of the transfer of control and ownership is rescued. The institutionalization process can generate conflicts between the founding father and the successor in their ways of taking risks and of strategic management. The COVID-19 pandemic crisis showed that one of the main strengths of the family business is the solidarity and commitment of family members in crisis situations. Finally, the succession process, in order to have a higher probability of success, requires the professionalization of the successor, and this, in turn, generates the institutionalization of the organization.

Keywords: organizations; enterprises; business; crisis; succession; generations; markets; finance; strategies; human resources; institutions; business models; continuity; worked; management; administration

1. Introducción

La empresa familiar (en adelante EF) es la forma de negocio más prevalente en el mundo y la base económica de varios países, tanto avanzados como emergentes. En Estados Unidos y Europa, entre el 70 y 80 % de las empresas son familiares (Siakas, Naaranoja, Vlachakis, y Siakas, 2014). Para el caso de México, donde la clasificación de las empresas es por número de empleados y volumen de ventas, cuando se hace alusión a la EF se piensa en estructuras de tamaño micro, pequeño y a veces mediano. Sin embargo, la característica de que exista la participación de familiares en la alta gerencia, o que la mayoría de las acciones pertenezca a una familia, es también de empresas grandes, transnacionales, grupos empresariales o *holdings* (Gedajlovic, Carney, Chrisman y Kellermanns, 2012), por lo que se estima que alrededor del 90 % de las empresas en territorio mexicano se encuentran bajo un liderazgo familiar (Ferrón, Simón, Durán y San Martín, 2016).

A pesar del alto porcentaje que representan las empresas familiares (EF) alrededor del mundo, uno de los problemas fundamentales a los que se enfrentan es su continuidad, pues, estadísticamente, el 70 % fracasan después de la muerte del padre fundador o al querer alcanzar la segunda generación (San Martín y Durán, 2016; De Massis, Chua y Chrisman, 2008) y de acuerdo con Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004) el 10 % logra llegar a la tercera generación y únicamente el 4 % alcanza la cuarta.

En la literatura relacionada con los factores que permiten la continuidad de la EF están los estudios de Ahmad, Omar y Quoquab (2021) quienes asumen una influencia significativa de la participación de la familia con la capacidad empresarial para garantizar su continuidad. Tal capacidad implica la existencia de un control familiar y una sucesión efectiva, un compromiso económico de la empresa sin descuidar la riqueza socioemocional. Al respecto, se dice que las EF que se esfuerzan en generar más riqueza socioeconómica en lugar de la socioemocional cuentan con mayores posibilidades de supervivencia (Craig y Newbert, 2020).

Ahmad, Siddiqui y AboAlsamh (2020) asumen que para que la EF mejore su capacidad de continuar en el mercado es necesaria una participación de la empresa en causas sociales, es decir, adoptar acciones hacia la Responsabilidad Social Empresarial. Otros estudios como el de Rashid y Ratten (2020) reconocen la transformación que ha traído la ola de la era digital en el panorama empresarial y comentan que integrar una mentalidad digital e invertir en nuevas tecnologías permite que la EF sobreviva. El trabajo que realizan Parada, Samara, Dawson y Bonet (2019) da evidencia de que los valores y las virtudes son la base de la prosperidad y continuidad de la EF, toda vez que le permite enfrentar situaciones de crisis. Al contrario, un mayor estrés o conflictos entre los integrantes de la familia disminuye las posibilidades de supervivencia de la empresa (Haynes, Danes, Schrank, y Lee, 2019).

Pham, Bell y Newton (2019) afirman que el hecho de que gran cantidad de EF no sobrevivan hasta la segunda generación se debe a la mala planificación de la sucesión, donde es fundamental el papel del padre fundador en cuanto al apoyo que brinda al sucesor sobre el conocimiento de la empresa y del sucesor respecto de su involucramiento en ésta. La continuidad de la EF no sólo depende de cómo se administra la alta dirección, sino también, de la participación familiar en la gerencia media, en este sentido, Hu, Zhang y Yao (2018) asumen que contar con gerentes profesionales externos está asociado con el aumento de la productividad laboral, puesto que presenta un impacto directo e inmediato en la eficiencia organizacional. Por su parte, Wijaya y Wijaya (2019) aluden el fracaso de transitar de la primera a la segunda generación a la falta de planificación estratégica de la sucesión e ignorar cuestiones como integridad, espíritu empresarial, conocimiento y liderazgo.

Ingram y Glód (2018) asocian la profesionalización de la gestión de la EF como un factor determinante para que la organización se adapte a los entornos dinámicos, hostiles y complejos del mercado. En este sentido, la empresa puede mejorar su probabilidad de éxito al implementar un enfoque de toma de decisiones de gestión de equipos, manejo eficaz de los conflictos, formulación de planes de sucesión específicos, desarrollo de planes estratégicos, uso de métodos sofisticados de gestión financiera y tratamiento eficaz de la influencia del fundador (Sreih, Lussier y Sonfield, 2019). Por su parte, Hadrýs-Nowak (2018) señala que la continuidad de la compañía depende de la medida en que se cuente con planes claros, así como con procesos sistematizados para la implementación de un cambio transgeneracional. Finalmente, un concepto prometedor para explicar la capacidad de supervivencia en la EF y que recientemente se discute es la ambidextra organizacional, que es la capacidad de equilibrar las actividades de exploración y explotación al mismo tiempo (Hiebl, 2015).

Las investigaciones previas permiten observar que la continuidad de la EF se puede dar a partir de fortalecer la capacidad empresarial, la inversión en nuevas tecnologías, implementar prácticas de responsabilidad social, fortalecer valores, generar una cultura digital (esto último con mayor énfasis en momentos de crisis, como lo ha demostrado la COVID-19) y la profesionalización de la alta y media gerencia. Pero también existen razones que pueden impedir la continuidad de la EF y que tienen que ver con una planeación incorrecta de la sucesión, esto es, no considerar aspectos como la integridad, el espíritu empresarial, el liderazgo y el conocimiento del sucesor, o cuestiones más críticas como el nepotismo y conflictos familiares como prácticas paternalistas en un nivel extremo (Liu, Eubanks, y Chater, 2015).

La consultora KPMG (2016) asume que la mortalidad de la EF se puede evitar si se realiza una planeación estratégica, así como construir mejores estructuras de Gobierno Corporativo que permitan una mejor toma de decisiones por parte de la alta dirección. Al respecto, también se suma lo que Vicente y Navarro (2009) mencionan en torno a que realizar el proceso de sucesión y profesionalización son los desafíos más complejos de la empresa, pero alcanzarlos permite su competitividad y permanencia en el mercado.

A buen juicio de los investigadores, se considera que, en los estudios previos de la EF, falta evidencia empírica de la integración entre el proceso de sucesión, profesionalización e institucionalización, a partir de elementos como la planeación estratégica, de recursos humanos y estructuras de órgano de gobierno, a través del protocolo familiar, que permitan visualizar la coexistencia y retroalimentación entre estos tres procesos a fin de dar continuidad a la organización. Por lo anterior, se parte del supuesto de que el reconocer la importancia de no sólo realizar una planeación de la sucesión sino también el monitoreo de su ejecución con la alternancia de la profesionalización e institucionalización permiten la continuidad de la EF.

Estudios recientes como el de Marcelino-Aranda, Torres-Ramírez, Muñoz-Marcelino, y Camacho (2020) reconocen que el tema de sucesión es uno de los más abordados y de interés en la literatura de EF como resultado de su impacto en términos de continuidad y crecimiento de la empresa. Comúnmente, el tema de sucesión se involucra con investigaciones que estudian el cambio de desempeño que se da después de llevar a cabo este evento (Bennedsen, Nielsen, Pérez-González, y Wolfenzon, 2007; Pérez-González, 2006); si se elige continuar con herederos familiares o se prefiere la entrada de directores profesionales externos (Cucculelli y Micucci, 2008); y estudios más recientes que abordan el tema de la riqueza socioemocional como un marco general durante este proceso (Calabrò, Minichilli, Amore, y Brogi, 2018; Chang y Shim, 2015; Minichilli, Nordqvist, Corbetta, y Amore, 2014).

Sin embargo, estas líneas de investigación generan a la vez una limitación del estudio al sólo basarse en su mayoría en un efecto post evento, sin preparar ni anticipar el escenario para abordar el proceso de sucesión. Ya lo

asume el estudio de Lybaert y Steijvers (2015) quienes señalan que muchas EF dejan la planificación de la sucesión al azar. La contribución de este trabajo es reconocer la importancia de la planeación estratégica de la sucesión para encaminar a los negocios liderados por una familia hacia ese 30 % de empresas con éxito en la transición sistematizada de la primera a la segunda generación y dejar la pauta, a través de evidencias, de la incorporación en dicho proceso de la profesionalización e institucionalización.

Este artículo está organizado de la siguiente manera. Inicia con este aparatado introductorio. La segunda parte aborda el tema de EF y sus desafíos complejos (sucesión, profesionalización e institucionalización). La tercera sección detalla la metodología que siguió este trabajo. La sección cuatro presenta los resultados que se generaron en la investigación, seguido de su discusión, y, finalmente, en la sección cinco, se apuntan conclusiones generales y se comentan las limitaciones de este estudio y futuras investigaciones que podría continuar reforzando la literatura de la EF.

Los estudios de la EF datan de los años sesenta, sin embargo, no fue hasta mediados de la década de los setenta y concretamente los ochenta del siglo XX, que se consideró como un tema de investigación científica (San Martín y Durán, 2016; de la Garza, Quintero, Schekaibán, Almaguer, González, y Figueroa, 2011). Durante este periodo se han propuesto una gran cantidad de definiciones sin llegar a un consenso entre los especialistas del tema, sin embargo, los elementos de familia, gestión y propiedad están presentes en todas ellas (Chrisman, Chua, y Sharma, 2005). Al respecto, Miller, Le Breton-Miller, Lester y Cannella (2007) recopilan algunas definiciones de la EF hasta el año 2006 y destacan los elementos del porcentaje de la propiedad que le pertenece a la familia, el cual oscila desde el 5 % hasta el 51 % y asumen que el control debe estar por lo menos en dos miembros familiares o allegados, dentro de la junta directiva o el consejo administrativo. Entre los objetivos primordiales de la EF se tiene la continuidad, seguridad financiera y oportunidades de trabajo para la familia (Molly, Uhlaner, De Massis, y Laveren, 2019). Además, se incorporan, hoy en día con mayor frecuencia, los objetivos del cuidado ambiental y la responsabilidad social.

Existen varios modelos que explican el funcionamiento y las interconexiones que existen entre los elementos de la EF. El modelo de los 3 círculos de Tagiuri y Davis (1992) representa la dinámica de sus elementos propiedad, empresa y familia. También aparece el modelo holístico de Donckels y Fröhlich (1991) que integra una visión de las diferentes interrelaciones de la organización con el entorno y así identifica las áreas donde aparecen los mayores problemas del negocio. El modelo evolutivo de Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997) que plasma el comportamiento del negocio a través del tiempo. El modelo teórico de Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004) reconocen que el tema de sucesión es importante para las empresas toda vez que sólo el 10 % de las EF sobrevive hasta la tercera generación, por lo que describen los requerimientos ideales por parte del padre fundador (en adelante PF), el sucesor y la empresa para propiciar una sucesión exitosa.

Según Aronoff, McClure y Ward (2003), la sucesión es una «transición de liderazgo y propiedad de una generación a la siguiente... es un proceso permanente de planificación y administración, incluye un amplio rango de pasos enfocados a garantizar la continuidad de la empresa a través de generaciones» (p. 4). Le Breton-Miller *et al.*, (2004) afirman que el proceso de sucesión se refiere a todas aquellas acciones, eventos y mecanismos organizativos que se presentan al momento de transferir el liderazgo en la cúspide de la empresa y, a menudo, la propiedad.

El proceso de sucesión comúnmente está dado por una lógica institucional familiar, que respalda el nombramiento de ejecutivos familiares, y una lógica de accionistas, quienes, con mayor frecuencia, respaldan la implementación de ejecutivos no familiares (Xu, Chen y Wu, 2019). Este proceso se caracteriza por decisiones emocionalmente complejas y a menudo traumáticas, pero que, en todo momento, buscan la preservación de la riqueza socioemocional de la EF (Calabrò *et al.*, 2018). Por lo anterior, tal proceso requiere ser trabajado por dos vías: la empresa a través del consejo de administración, gobierno corporativo o consejo familiar, y la familia. En cualquiera de los casos es pertinente contar con el acompañamiento y asesoría de profesionales para realizar este proceso de cambio, como expertos en áreas de sociología y psicología.

Por ejemplo, en torno a los conflictos que sobresalen durante el proceso de sucesión se presenta el hecho de que los antiguos directores o ex fundadores de la empresa restringen el comportamiento del nuevo CEO (por sus siglas en inglés Chief Executive Officer), su control al riesgo (Gomez-Mejia, Neacsu, y Martin, 2019), o la lucha contra los estereotipos, como es la inclusión de mujeres en la transición del puesto en la junta directiva (Chadwick y Dawson, 2018; Nekhili, Chakroun, y Chtioui, 2018).

No obstante, lo que queda claro es que planear el proceso de sucesión requiere de un involucramiento dinámico y participativo por parte de todos los involucrados en la EF, así como de una gestión eficiente que le dé formalidad y certeza, a través de la generación de documentos legales y administrativos realizados durante todo el evento. Esta investigación encuentra a la profesionalización y la institucionalización como procesos elementales que se deben planear y ejecutar a la par de la transferencia de control a fin de no sólo alcanzar de manera exitosa la sucesión, sino también, la continuidad de la EF.

El proceso de profesionalización es fundamental para incrementar las posibilidades de obtener una sucesión exitosa (Chittoor y Das, 2007). En los escritos de EF, la profesionalización se relaciona con la gestión profesional, donde Hall y Nordqvist (2008) la describen como: «...una comprensión profunda del propietario de los deseos primordiales de la empresa y el entendimiento de ser un negocio (competencia cultural) para hacer uso efectivo de la educación y la experiencia de forma efectiva en una empresa familiar en lo particular» (p. 63). De igual forma, mencionan que la adopción inmediata de una gestión profesional impulsa su crecimiento y rentabilidad.

Dentro de una EF este proceso se presenta en tres casos, no excluyentes entre ellos, a saber: la profesionalización de un miembro familiar, de un empleado o la incorporación de un agente externo (Dyer, 1989). Estos casos se engloban en lo que la literatura identifica como profesionalización interna y externa. La primera, permite que la empresa proporcione lealtad y confianza a los clientes, proveedores, acreedores e inversionistas, como resultado del estado familiar del CEO. Pero también implica desventajas, como las asociaciones negativas que se pueden generar con las partes interesadas por comportamientos de nepotismo (Astrachan, Prügl, Hair Jr, y Babin, 2019; Cucculelli, Peruzzi, y Zazzaro, 2019). Si bien, a menudo la EF utiliza la selección del CEO para mantener el ajuste entre la identidad familiar y la empresa, su crecimiento económico crea condiciones que constantemente amenazan su identidad (Dibrell, Marshall, Palar, y Gentry, 2019).

La segunda, incorpora agentes profesionales externos en áreas estratégicas de la EF y considera indispensable, en primera instancia, crear las condiciones para que exista una buena relación con la familia de manera formal e informal (Waldkirch, 2020). Entre las ventajas de la incorporación de un agente externo están el menor riesgo de fraude, puesto que los miembros familiares se pueden comportar de manera oportunista y substraer los recursos de la empresa, o la probabilidad de aumentar las inversiones en Investigación y Desarrollo (I&D), lo que permite la innovación y continuidad (Krishnan y Peytcheva, 2019; Wu y Mazur, 2018).

Tanto la profesionalización interna como externa son opciones viables para la EF siempre y cuando cumplan con los requerimientos formales, culturales y simbólicos (Arijs, Botero, Michiels, y Molly, 2018). Asimismo, de cómo se dé la justicia organizacional entre los profesionales familiares y no familiares, se fortalecerá la relación entre ellos y puede generar un aumento del desempeño financiero (Madison *et al.*, 2018). En el aspecto cultural, los miembros de la familia tienen cierta ventaja al estar inmersos en el contexto social y cultural de la empresa a lo largo de su vida (Hall y Nordqvist, 2008). Específicamente el proceso de profesionalización interna se da, en mayor medida con éxito, cuando el joven desde sus estudios se involucra en el negocio (Horčíčková y Stasiulis, 2019). La institucionalización según Deloitte (2013a) refiere a:

La implementación de estructuras y mecanismos ligados a la actuación y comunicación de los órganos de gobierno y de la administración. Se documentan estrategias y objetivos, responsabilidades, facultades, procesos, controles, riesgos, y sistemas de gestión, entre otros factores, que en su conjunto enfoquen y alineen la empresa hacia una misma dirección (p. 1).

Por su esencia, es un proceso que recae principalmente en los niveles directivos y tiene como objetivo sistematizar los procesos estratégicos y operativos de la organización. Destacan tres componentes de la institucionalización: 1) El liderazgo, que permite llevar a cabo el cambio organizacional. 2) La estructura organizacional, que fomenta el entendimiento y desarrollo de los niveles dentro de la empresa para solidificar la estructura de gobierno. 3) Las entidades de gobierno, a través de las cuales se evitan conflictos entre familiares y accionistas (Deloitte, 2013b, 2013c).

Los profesionales externos, según los estudios sobre EF, son quienes adoptan prácticas de gestión más sistematizadas y formales, más que los profesionales familiares (Michiels, 2017). Respecto de los órganos de gobierno, se tiene evidencia de que la implementación del protocolo familiar permite la obtención de mejores resultados

financieros y éstos son más altos si el CEO es externo (Arteaga y Menéndez-Requejo, 2017). El protocolo familiar es un documento que tiene como objetivo clarificar y plasmar el consenso entre la empresa y la familia, a fin de prevenir y anticipar cualquier conflicto que se presente y garantizar la continuidad del ente a partir de alcanzar los objetivos económicos y socioemocionales; lo que implica establecer desde políticas de la participación de los miembros familiares en la organización hasta crear mecanismos de control (Brenes y Madrigal, 2003). Asimismo, en un entorno de gobierno corporativo sólido, el uso de sistemas de control financiero y de recursos humanos y la no participación familiar puede tener un impacto positivo en el pago de dividendos en la EF (Briano-Turrent, Li, y Peng, 2020; Michiels, Uhlaner, y Dekker, 2017).

En este sentido, se observa la relevancia de considerar en el proceso de sucesión la participación de agentes externos, a fin de motivar y acelerar la institucionalización de la EF, principalmente en pequeñas y medianas empresas, y sobre todo generar un resultado positivo en su desempeño financiero y continuidad.

2. Métodos, técnicas e instrumentos

La presente investigación empleó una metodología cualitativa, de alcance descriptivo, a través del método de estudio de caso. El caso de estudio resulta de interés al considerar que, con base en los datos de San Martín y Durán (2016), el 83 % de las empresas en México son EF, de las cuales el 29 % son pequeñas y de ellas el 66 % logra la primera generación y sólo el 29 % la segunda, resaltando su reto de continuidad. Además, datos recientes de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex, 2020) estima que alrededor del 70 % de EF desaparecen antes de los cinco años. A partir de la pandemia de COVID-19, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía reporta que de los 4.9 millones de empresas consideradas bajo la clasificación micro, pequeña y mediana, sobreviven 3.9 millones, esto es, poco más de un millón de empresas tomaron la decisión de cerrar definitivamente (INEGI, 2020b). Al respecto, el sujeto de estudio es una EF pequeña que lleva 15 años en el mercado y ante la crisis sanitaria, siendo una empresa no prioritaria por pertenecer al sector de servicios tecnológicos, ha generado acciones reactivas para mantener la operación del negocio, y se encuentra con el reto de poder pasar a la segunda generación.

Para la recolección de datos e información se realizaron entrevistas a profundidad, revisión documental y trabajo de campo. La validación del instrumento para la recopilación de información de las tres variables (planeación de la sucesión, profesionalización e institucionalización) fue a partir de una revisión de la literatura sobre EF. Específicamente, para el diseño del plan estratégico de sucesión se tomó como base el modelo teórico de Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004), que considera los contextos industriales, familiares y sociales, identifica a los tres actores principales (PF, el sucesor y la empresa), así como sus características y motivaciones. La institucionalización requirió la identificación y propuesta de cuatro componentes principales: liderazgo, estructura organizacional, entidad de gobierno (Deloitte, 2013b y 2013c) y el modelo de negocio. Por lo anterior, fue necesario proponer que la empresa pusiera en marcha el desarrollo del protocolo familiar, la reestructuración del modelo de negocio, así como sus estrategias y estructura organizacional. En lo que respecta a este punto, se tuvo la revisión del instrumento por parte de un juez experto (empresario con más de 10 años en la consultoría de EF), tres jueces investigadores en administración de empresas y uno en EF.

Las entrevistas fueron realizadas a los principales colaboradores de la empresa: PF, sucesor, tres miembros de la familia y dos colaboradores clave. Las preguntas versaron sobre: antecedentes de la EF, expectativas de los miembros familiares (familiares y empresariales), operatividad de la empresa (en su nivel estratégico y técnico), estrategias y acciones implementadas ante la contingencia sanitaria del COVID-19, interrelaciones familiares (familia-empresa y empresa-familia), personalidad, motivaciones, deseos y necesidades del PF y sucesor, así como la opinión de los empleados sobre el liderazgo de los dos actores relevantes de la alta dirección (PF y sucesor). La revisión documental consistió en analizar: acta constitutiva, reportes contables, financieros y facturación, minutas de trabajos y reuniones y sitio web. Para el trabajo de campo se realizó observación directa en las instalaciones de la empresa, durante un periodo de seis meses, a fin de conocer su operatividad.

3. Resultados y discusión

La empresa, ubicada en la Ciudad de México, México, tiene 15 años en el sector terciario, en la rama de servicios, subsector de servicios profesionales y esta estratificada como pequeña por su número de empleados (15; cinco en el

área administrativa y 10 en la operativa) y ventas anuales (menores a 100 millones de pesos). Se desarrollan tres actividades: la principal es la automatización de bandas transportadoras, la segunda es la fabricación de estructuras de acero y servicio de pintura electroestática y en ocasiones funge como proveedor de artículos consumibles (guantes, cubrebocas, artículos de limpieza, entre otros) para laboratorios de investigación en empresas de la rama alimenticia.

La familia está compuesta por el PF nacido en 1956, la madre (M) quien nació en el mismo año, dos hijas (H1 la mayor y H2 la menor) nacidas en 1977 y 1985 respectivamente y un hijo (H3) nacido en 1992. La EF fue constituida por el PF (80 % de las acciones) y H2 (20 % de las acciones), pero en la gestión de la empresa están PF y el hijo menor (H3).

En la figura 1 se muestran los momentos de identificación de los procesos de sucesión, profesionalización e institucionalización de la EF y se incorpora una visión tridimensional que se rige por una línea de tiempo. En un eje se muestran las ventas (línea roja), en otro las inversiones (línea verde) y en un tercer eje el recurso humano (línea azul). En el centro se presentan los tipos de estrategias que se han empleado durante el ciclo de vida de la EF.

En lo que respecta a las ventas, estas tienen una tendencia inestable de altas y bajas ocasionada por la naturaleza propia de los proyectos y formas de pago, por ejemplo, los cobros oscilan de 30 hasta 120 días después de la fecha de facturación. Las inversiones fueron constantes durante los primeros cuatro años de haber iniciado el negocio; posteriormente en un lapso de 12 años sólo se realizaron dos. En cuanto al recurso humano, la empresa ha contado con un máximo de 18 empleados y, en promedio, 12.

El PF comenzó a considerar el proceso de sucesión a partir del año 2009 y se estima una proyección de finalización a 20 años (2029). A la par con este proceso se consideró el tema de la profesionalización: en primer lugar, la interna de un familiar (H3), y recientemente la externa, la cual, a pesar de que aún no se ha iniciado, se encuentra en los planes del negocio, de ahí su proyección para un futuro. En sus primeros 10 años, la empresa operó de forma no sistematizada; sin embargo, con el ingreso de H3 en el negocio se han iniciado las acciones para la sistematización de procesos y con ello la institucionalización.

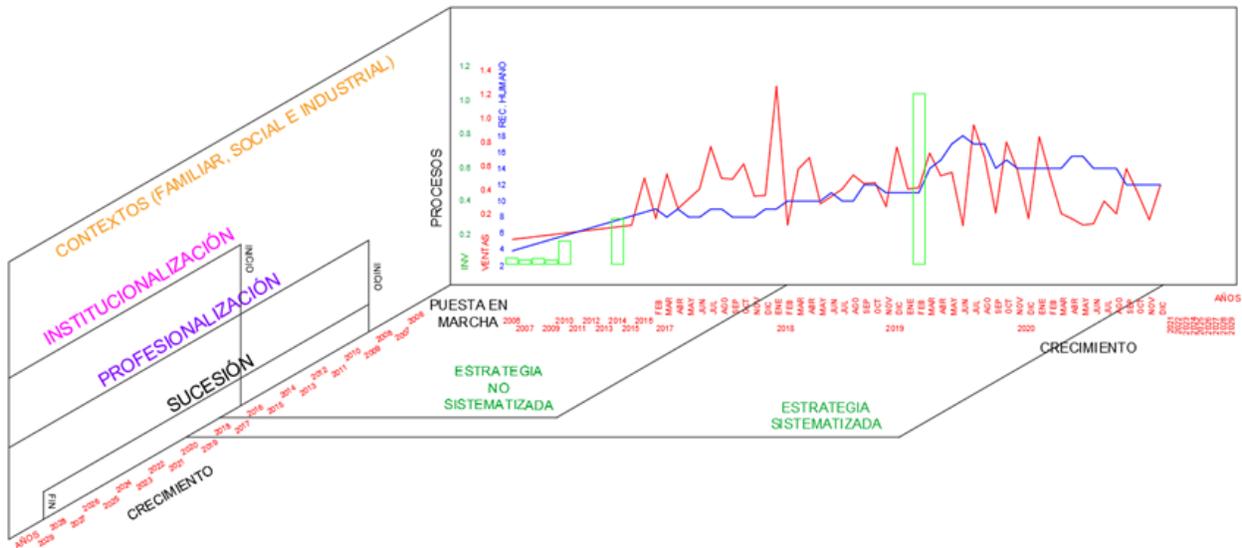


Figura 1. Diagnóstico y proyección del negocio familiar.
Fuente: Elaboración propia.

Figure 1. Diagnosis and projection of the family business.
Source: Own elaboration.

3.1 Planeación Estratégica de la Sucesión

Proceso de Sucesión

Contexto Industrial, Social y Familiar

La empresa está clasificada en el sector terciario, en la rama de servicios, subsector de servicios profesionales. Los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía señalan que el sector cuenta con 106.8 mil establecimientos, equivalente al 1.7 % de total de los sectores y en lo que respecta al subsector de servicios profesionales aporta el 2 % del PIB (INEGI, 2020a) y proporciona seis millones de empleos, lo que equivale al 10.2 % del total de la población ocupada (Observatorio Laboral, 2019).

En lo que respecta al contexto social, se observa que este tipo de negocio familiar domina sobre la estructura empresarial del país y se convierte en un patrimonio, pues no sólo es proveedor de recursos económicos, sino que también, funciona como una estructura de bienestar para un gran número de familias al brindar oportunidades de crecimiento tanto profesional como económico. Sin embargo, a pesar de su importancia a nivel social y económico (de ellas depende más del 60 % del PIB del país), no existen programas suficientes, por parte del gobierno en sus diferentes niveles, para contribuir a su supervivencia (Coparmex, 2020).

Un tema que hoy en día sobresale de la EF e impacta sobre su aspecto social, tiene que ver con el género y la tendencia a involucrar a las mujeres en los altos mandos de la empresa. Por ejemplo, en este estudio no se consideró para la sucesión a la primogénita sino al hijo varón menor. En cuanto al contexto familiar, la empresa es resultado de la idea del PF por brindar bienestar y seguridad económica a su familia. El núcleo familiar, como se mencionó anteriormente, está compuesto por cinco integrantes, el PF, la madre, y tres hijos (dos mujeres y un varón, siendo este el más joven). La propiedad es 100 % familiar y, si bien, el PF tiene el control y gestión de la empresa, en los últimos tres años el hijo menor, considerado como el sucesor del negocio, se ha incorporado en puestos operativos y estratégicos:

Siempre se consideró la empresa para que H3 fuera quien se hiciera cargo de ella a futuro, en parte por ser el único varón de los tres hijos. La única condición que tendría que cumplir H3 sería ver siempre por sus hermanas. Desde el inicio de la empresa mi primordial objetivo fue procurar las necesidades de la familia y ese objetivo debe perdurar siempre (E_PF_1).

La hija mayor no fue considerada para ser socia de la EF derivado de su lejana relación con el PF, su cambio de residencia y estado civil (casada). Sin embargo, el PF considera que los nietos, quienes se han vuelto su mayor motivación para hacer crecer económicamente a la empresa, en un futuro podrán incorporarse como socios.

Yo, en ese entonces no tenía la mejor de las relaciones con mi padre; ya vivía de forma independiente y estaba laborando como docente (E_H1_1).

La hija menor (H2), a pesar de contribuir con el 20 % en las acciones en la creación del negocio, no fue considerada para asumir el liderazgo de la empresa. Toda vez que ella tiene sus propios planes de vida.

Entiendo que en algún momento la parte de la propiedad será de mi hermano, no tengo ningún problema con eso. Si en algún momento me pidieran ayuda con gusto lo haría, pero en particular no tengo deseos de laborar en la empresa, vivo en el extranjero, mi esposo y yo tenemos otros planes tanto laborales como de empezar a formar una familia (E_H2_2).

La madre, a pesar de no estar directamente inmersa en la organización, tiene un papel importante al ser en gran medida consejera del PF e incidir en la toma de decisiones.

La participación de mi madre en la empresa es muy importante, aunque esta sea de manera indirecta, con sus consejos y opiniones nos ayudan al momento de la toma de decisiones. Mi madre es una persona reservada,

observadora y muy analítica, por lo que mi padre encuentra en ella un complemento a la hora de tomar decisiones (E_H3_2).

Por otro lado, el estado de salud del PF llevó a considerar a H3 como el sucesor, por lo que se inició su profesionalización a través de su incorporación en las actividades operativas de la empresa. El sucesor lleva 10 años en la empresa, asimismo se ha formado profesionalmente como ingeniero, actualmente, es el gerente de proyectos y tiene a su cargo la institucionalización de la EF.

Mi padre sufrió un padecimiento medico causado por la alta presión, enojos y frustración debido a la falta de pago de la industria refresquera, el cual tardo tres años en resolver parcialmente su deuda. Como resultado fui obligado a tener más presencia en la empresa y a su vez hizo una nueva contratación (E_H3_1).

Identificación de actores principales

Los tres actores principales son el PF, el sucesor y la empresa, los cuales se describen a continuación:

El PF nació en el año 1956, cuenta con estudios de secundaria y antes de crear la empresa contaba con una amplia experiencia en manejo de maquinaria textil y refacciones de polímeros. La gestión de la empresa ha sido de manera intuitiva y empírica, y participa en las áreas de ventas y producción a partir de su experiencia laboral. Este actor tiene como objetivo primordial el buscar el bienestar económico de todos los integrantes de la empresa, pero a la vez, tomar decisiones que no pongan en riesgo la permanencia de ésta. Se le ve como una persona de carácter fuerte y en ocasiones autoritaria. Los empleados lo perciben como creativo, inteligente, emprendedor y audaz, aunque poco flexible. Se observa también que busca compartir sus conocimientos y experiencias tanto con sus trabajadores como con familiares, los cuales lo admiran y respetan.

El segundo actor, sucesor (H3) nació en 1992, es el único hijo varón. Tiene una formación académica de estudios de preparatoria en el extranjero, lo que le permite tener un conocimiento avanzado del idioma inglés, es Ingeniero Mecánico, Maestro en Administración y ha tomado cursos diversos en liderazgo y gestión empresarial. Desde los 17 años mostró interés en participar en la empresa y tiene como objetivo hacer crecer y consolidar el negocio, a fin de alcanzar una estabilidad económica para él y su círculo familiar. Se le considera una persona tranquila y analítica, aunque puede ser distraído y presentar una falta de interés en temas que no le son de utilidad. Los empleados lo describen como generoso, paciente, práctico, reservado e independiente. A partir del 2013 se incorporó en las áreas de diseño y producción y desde 2018 se ha involucrado en el área estratégica:

A partir del 2018 he tomado la iniciativa de renovar por completo la imagen empresarial e implementar una página web, para darle una perspectiva más rejuvenecida y actualizada a la empresa. Actualmente tenemos una gran colaboración con un conocido en proyectos de fabricación de chasis para maquinas láser, anuncios y diferentes estructuras de acero. Gracias a estas oportunidades de trabajo tomamos la decisión de invertir en un horno de pintura electrostático y la contratación de cuatro personas más, así ampliando la cantidad de servicios disponibles para satisfacer las necesidades de los clientes (E_H3_2).

Monitoreo de los sucesores

Esta sección implica el seguimiento de las reglas que se establecen para el proceso de sucesión, lo cual está descrito en la propuesta del protocolo familiar. En este estudio sólo se tiene un sucesor y se prioriza el bienestar de la familia sobre los resultados financieros, por ejemplo, proveer de empleo a los familiares de acuerdo con sus perfiles.

Salida del PF

La sucesión considera la salida del PF-toma del control y parte de la propiedad del sucesor. La figura 2 muestra cómo se da el involucramiento del sucesor y salida del PF en la EF. Según los planes de la empresa y la familia, plasmados en la propuesta de protocolo familiar, la transición está destinada a efectuarse para el año 2029, de forma paulatina, siempre y cuando no se presente una situación inesperada:

En el aniversario de la empresa del año 2029 ante un abogado se efectuará el traspaso del 50 % más 1 de las acciones a nombre del sucesor seleccionado. Antes de lo estipulado en el párrafo anterior sucesor seleccionado tomará el puesto de director general de la empresa (DOC_PP).

A partir del 2021 se espera que el PF disminuya su participación en la gestión y operatividad de las áreas de producción y ventas. Los tiempos de la sucesión están alineados con la profesionalización del sucesor, a partir de su involucramiento en las actividades de diseño y producción de la empresa, iniciar su formación profesional en el área de ingeniería (punto B) hasta su participación en juntas directivas para el cierre de negocios (de punto D a E).

Es importante no perder de vista que en todo este proceso de sucesión no se habla de una negación en cuanto a la participación del PF dentro la gestión y operatividad de la EF, ya que en estos momentos y hasta que se realice la sucesión (2029), el PF es la máxima autoridad de la empresa. Además, una vez que se lleve a cabo la transferencia de control, se estipula que el PF continuará bajo la figura de embajador (Galaz, Yamazaki y Ruiz, 2010). Es decir, como asesor y negociador en actividades y con personas clave para la organización.

Se espera que a partir de los resultados (operativos, rendimiento y ventas) que se generen, a partir del 2021, el sucesor pueda tener la aceptación de los empleados (al mostrar lealtad, y trabajo en equipo), clientes (al conservar y mejorar la relación laboral con ellos) y miembros de la familia (al comulgar las costumbres, valores e ideales de la familia con la empresa).

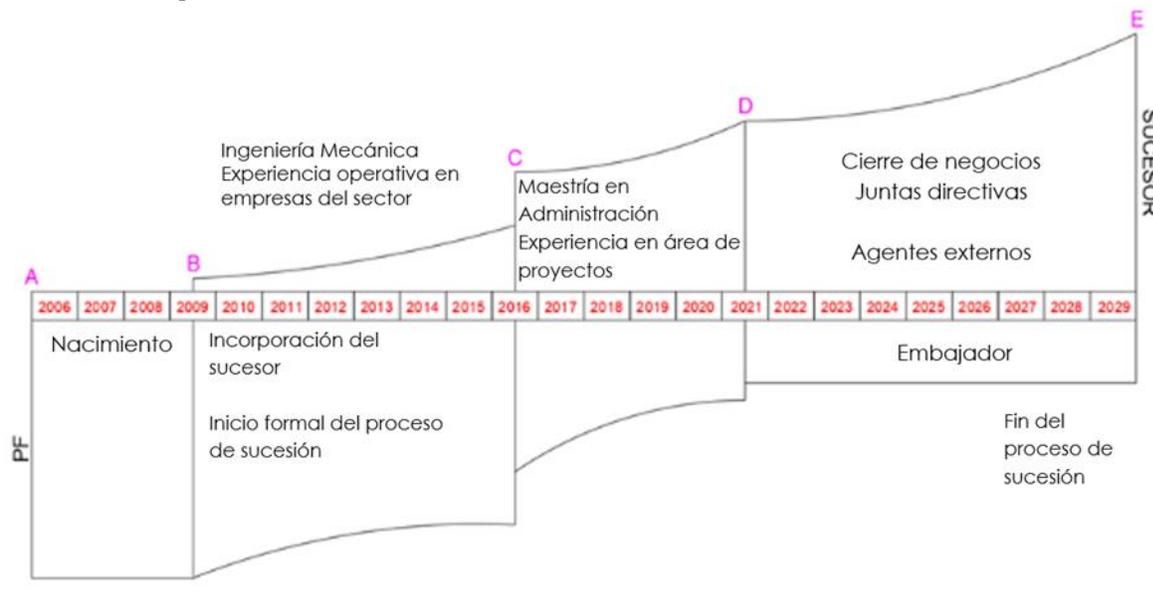


Figura 2. Línea del tiempo Sucesor / Padre Fundador.

Fuente: Elaboración propia.

Figure 2. Successor / Founding Father timeline.

Source: Own elaboration.

La planeación del proceso de sucesión, resultado en conjunto del PF y el sucesor, se dio a conocer para su aprobación en la propuesta de protocolo familiar. Este último documento consta de establecer las reglas del proceso, el desarrollo y nutrimiento de los candidatos sucesores, la selección del sucesor y por último la salida del PF junto con la transferencia del capital, como se observa en la figura 3.

Se proponen lapsos de 20 años para efectuar futuras sucesiones, no obstante, quedan sujetas a votación por parte del consejo familiar (DOC_PP).

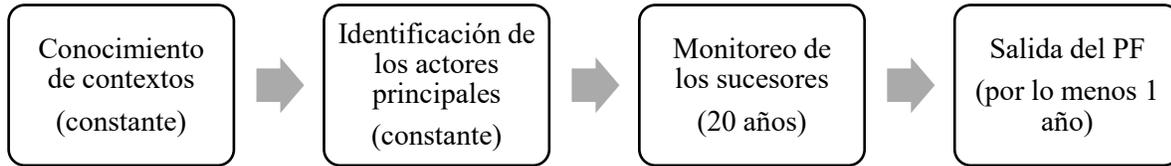


Figura 3. Planificación de los componentes del proceso de sucesión.

Fuente: Elaboración propia.

Figure 3. Planning of the components of the succession process.

Source: Own elaboration.

Proceso de Profesionalización

El PF inició la profesionalización interna del sucesor de forma intuitiva y por razones de salud. El sucesor, en sus primeros tres años en la empresa (2009-2012) se capacitó en el manejo de software de diseño y trabajó en el área de diseño y producción. Una vez concluidos sus estudios en la licenciatura de Ingeniería mecánica, en el año 2016, se incorporó como gestor de proyectos. Dos años después, laboró en una organización asociada con un proyecto común con el negocio, lo que le permitió identificar las áreas de oportunidad para la EF. Posteriormente, en 2021 terminó su formación profesional con una Maestría en Administración.

A partir de la instauración de la propuesta del protocolo familiar, se ratificó que H3 fuera el sucesor. La profesionalización interna del sucesor ha contemplado las siguientes cuatro etapas (ver figura 4).

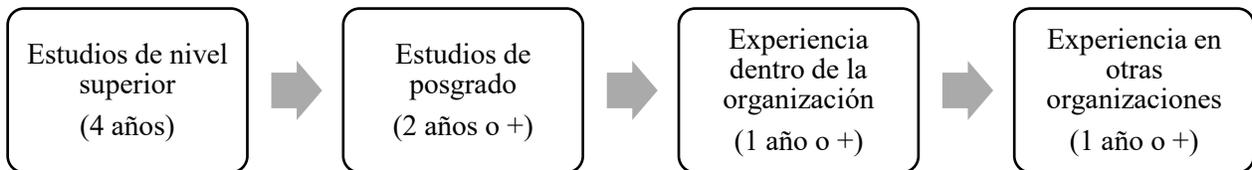


Figura 4. Planificación de los componentes del proceso de profesionalización.

Fuente: Elaboración propia.

Figure 4. Planning of the components of the professionalization process.

Source: Own elaboration.

La profesionalización del sucesor generó el convencimiento del PF para iniciar el proceso de institucionalización en la empresa. Lo cual, también llevó la transmisión de valores por parte del PF hacia el sucesor y el reconocimiento por parte de los empleados sobre quién sería el nuevo director. En el mediano plazo y de acuerdo con el plan estratégico actual, derivado de la pandemia del COVID-19, se llevará a cabo una profesionalización externa, a través de la incorporación de profesionistas en áreas estratégicas de la empresa como son marketing y consultoría comercial. Asimismo, se planeó que, si llegado el momento de delegar el control de la empresa al sucesor, en el año 2029, él aún no estuviera preparado para ello, o no reportará un desempeño financiero que permita la continuidad de la EF, se llevará a cabo la incorporación de un CEO externo.

Proceso de Institucionalización

La alta dirección de la EF es quién diseña y desarrolla la institucionalización. Si bien la empresa tiene sistematizados los procesos de las áreas de recursos humanos, contabilidad y legal, a través de los servicios de agentes externos, lo

demás opera de forma intuitiva y empírica. Lo anterior, cumplía en lo general con un modelo de negocio que buscaba una estabilidad en el mercado. Pero cuando el PF y sucesor plantearon llevar a la empresa hacia el crecimiento a través de no sólo conservar sus clientes de gama alta, sino también ampliar su nicho de mercado mediante la incorporación de nuevos servicios tecnológicos, se hizo necesario comenzar a formalizar las actividades. Esto es, se requería de una estrategia a largo plazo y procesos sistematizados que fomentaran la eficiencia operativa, la obtención de resultados financieros aceptables y alcanzar los objetivos socioemocionales.

Liderazgo en la EF

El PF hasta el momento tiene la dirección general y el sucesor la gerencia de proyectos. La organización lleva más de 15 años en el mercado bajo el liderazgo del PF, quien reporta un desempeño financiero favorable y un equipo de trabajo consolidado. También tiene una relación de confianza con clientes y proveedores que le permiten tomar riesgos sin poner en peligro la continuidad de la empresa. Se espera que el sucesor después de nueve años (figura 4) de estar involucrado en actividades directivas como son el cierre de negocios, asistencia en juntas directivas, e involucramiento en la planeación estratégica, consolide a la EF y procure el bienestar económico de la familia.

Entidad de gobierno: Protocolo Familiar

El protocolo propuesto se estructuró en cuatro capítulos. El primero, corresponde a la organización general de la EF, y se incluyen los objetivos financieros y socioemocionales, integración de los órganos de gobierno y la toma de decisiones, celebración de reuniones y acceso a la información financiera de la empresa. El segundo, integra información sobre los ingresos y beneficios para los miembros familiares, tales como repartición de ingresos, sueldos, prestaciones y utilidades. El tercer capítulo detalla el proceso de planeación y ejecución de la sucesión. El cuarto, menciona la entrada en vigor y ejecución de lo estipulado en el protocolo. Finalmente, este documento incluye la firma de los interesados.

Siempre se dio por entendido que H3 sería el sucesor, en parte porque las otras hijas no mostraron interés por formar parte del negocio. Aunque en mi opinión la empresa debería de ser dividida entre los tres hijos, aun sin importar que uno de los objetivos de la empresa sea siempre ver por la familia (E_M_1).

Estructura Organizacional

La empresa ha operado con una estructura organizacional de siete áreas: dirección general, gerente de proyectos, jefe de automatización y control, jefe de taller, programador, pintor y ayudante general. Sin embargo, desde 2018 con la incorporación de H3 en las actividades de la dirección general, se contempló la apertura de nuevas áreas como son: ventas, marketing y asistente administrativo. Para lo cual, se propuso el desarrollo de los perfiles de puesto que incluyen: competencias individuales, profesionales o técnicas, experiencia laboral, principales funciones del puesto, relaciones intrapersonales (internas y externas), objetivos, análisis y descripción del puesto.

Modelo de Negocio y estrategias en la EF

La empresa hasta el año 2018 se desempeñó bajo un modelo de negocio con acciones enfocadas hacia la estabilidad, como buscar un posicionamiento en el mercado, incorporar nuevos servicios y contar con una cartera de clientes de gama alta constante. A partir de la incorporación del sucesor (2018) y hasta principios del 2020, como proyecto de desarrollo se buscó el crecimiento a través de acciones estructurales y operativas de promoción para captar nuevos clientes, tales como la creación de una página web, adquisición de certificaciones, la profesionalización del personal y material digital de presentación.

En marzo de 2020, con la aparición de la pandemia COVID-19 y el cierre temporal de la mayoría de los centros de trabajo, el sucesor, con la aprobación del PF, decidió reestructurar el modelo de negocio y adoptar acciones orientadas hacia la recuperación; específicamente se adoptó una estrategia de diversificación, debido a que los principales servicios (*conveyor*, automatización y control) son utilizados en la industria alimentaria, de transporte, farmacéutica y refresquera. La primera prioridad fue recuperar el nivel de ventas, con el personal vigente, para pagar la nómina (y así permitir a los trabajadores continuar percibiendo un ingreso, mantener su lealtad hacia la empresa y

tener un ambiente de trabajo saludable), cumplir con las obligaciones legales y financiamientos, y adaptarse a la nueva normalidad. Por ejemplo, financieramente, las reservas y el dinero destinado para el pago de créditos se utilizaron para el pago de sueldos y a la vez, para el financiamiento de los pocos procesos que continuaban en operación. En aras de ampliar la cartera de clientes, se emplearon herramientas digitales como crear una página web, así como la difusión en redes sociales y el uso del *networking*.

La estrategia en el corto plazo fue mantener todas las medidas de seguridad y sanidad implementadas para el personal, clientes y proveedores, para evitar algún contagio o problema legal que interrumpiera el proceso de recuperación. En este sentido, un aspecto relevante de recuperación para la empresa fue el trato a su personal; se buscó mantenerlos motivados de manera emocional y económica, dentro de las limitaciones financieras, para mitigar los efectos de estrés por la pandemia de COVID-19. Si bien, es difícil estimar cuándo la empresa alcanzará los niveles de rentabilidad que venía reportando, se calcula que el proceso de recuperación podría tener una duración entre los 18 y 24 meses.

La EF está consciente de que, en condiciones normales, deberían buscar proveedores con valores relacionados a la sustentabilidad, ética y un compromiso social con sus empleados y la comunidad. Sin embargo, en estos momentos, la dirección está enfocada en seguir operando en el mercado, por lo que los puntos antes mencionados pasan a un segundo plano y quedan pendientes.

El modelo de negocio actual de la empresa fue desarrollado por el sucesor, con la autorización y supervisión del PF, a partir del momento crítico que transitó el negocio durante la pandemia de COVID-19, y está basado en el esquema estándar que Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) proporcionan (tabla 1). Su implementación está en curso.

Tabla 1. *Reestructuración del modelo de negocio.*

Table 1. *Restructuring of the business model.*

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentación de clientes
Servicios corte por láser y doblez. Refacciones de control. Servicios técnicos especializados. Proveedores de bandas y materia prima.	Fabricación de transportadores. Servicio de automatización y control. Servicio de pintura, electrostática. Diseño estructural. Servicio de preventa y posventa. Producción de equipo industrial.	Servicios integrales que brindan soluciones rápidas, innovadoras y duraderas para la industria.	Acercamiento directo con el cliente para satisfacer sus necesidades y construir una fidelización.	Industria Alimenticia Industria Automotriz Refresqueras Empresas que requieran soluciones en automatización y control, bandas transportadoras y estructuras de acero.
	Recursos clave		Canales	
	Materia prima. Componentes de control. Capital. Técnicos e Ingenieros. Ejecutivos de ventas.		Página web. Redes sociales. Recomendación. Labor de venta.	
Estructura de costos			Fuentes de ingreso	
Publicidad; promoción digital; materia prima; pago de servicios; certificaciones; transporte; sueldos; gastos generales.			Pago de servicios por parte de los clientes.	

Fuente: Elaboración propia.

Source: Own elaboration.

3.2 Discusión

Si bien, en los últimos cinco años el proceso de sucesión se ha relacionado con la profesionalización (Hoffmann *et al.*, 2019; Pittino, Visintin y Lauto, 2018; Clinton, McAdam y Gamble, 2018) y en menor medida con la institucionalización (Michiels, Uhlaner y Dekker, 2017), esta investigación da elementos de planeación estratégica, de recursos humanos y órgano de gobierno, a través del protocolo familiar, que permiten visualizar la coexistencia y retroalimentación entre los procesos de sucesión, profesionalización e institucionalización para la continuidad de la EF.

Los resultados muestran que la empresa, sujeto de estudio, al igual que otras EF (Hadrýs-Nowak, 2018), no cuenta con planes claros ni procesos sistemáticos para la implementación del cambio transgeneracional, así como para enfrentar eventos infortunados de la alta dirección, como puede ser problemas de salud del PF, mismos que detonan de manera repentina el proceso de sucesión. Así, pudieran quedar en descuido decisiones de gran peso como quién será el sucesor, o el no tomar en serio, hasta ese momento, cuestiones como su involucramiento gradual en la empresa y la planificación, en la medida de lo posible, de su formación académica.

Para el PF, la sucesión debe ser un proceso planeado que le permita asimilar que su vida, estatus social o sueños se verán truncados o modificados. Para el sucesor es visualizar su papel directivo y accionario. Para la familia, el asegurar una estabilidad económica y de cohesión, y en lo que respecta a las otras partes interesadas, que sus intereses no se vean afectados negativamente.

El papel del PF es fundamental en cuanto al apoyo que brinda al sucesor sobre el conocimiento de la empresa y del sucesor, respecto de su involucramiento en ésta. Asimismo, la incorporación temprana del sucesor en las actividades que desarrolla el PF en la gerencia posibilita el tener registro y evaluación de su capacidad de gestión y logro de los objetivos planeados, y a su vez tener elementos de toma de decisión sobre continuar o postergar su designación como director general, o considerar la entrada de un CEO externo.

Este estudio deja ver algunos de los roles que desempeña el PF en el proceso de sucesión, tal como lo menciona Pham, Bell y Newton (2019), en términos de alentar al sucesor para obtener una educación formal, ser mentor y figurar como un solucionador de problemas en las primeras etapas de la incorporación del sucesor en la empresa y finalmente, asumir más un papel como asesor. Si bien, en su momento se presentó una cultura de patriarcado por parte del PF, se buscó la profesionalización del sucesor para asegurar que el control estuviera bajo la dirección de alguien competente y comprometido con la EF.

Respecto al cuestionamiento de Hadrýs-Nowak (2018) sobre que aún no queda claro lo que significa para el sucesor la transferencia del control de la EF, esta investigación da evidencia de que una vez que éste reconoce y asume su futuro liderazgo dentro de la EF buscará la continuidad a través de alcanzar la riqueza socioemocional de la familia y mantener el desempeño financiero, aspectos que quedan estipulados en el protocolo familiar. En este sentido, se dan argumentos que apoyan el hecho de que el éxito empresarial a la vez se vuelve interdependiente del éxito personal de los miembros de la familia (Kuruppuge y Gregar, 2018).

Aunado a lo ya reportado por Horčíčková y Stasiulis (2019) sobre que el éxito de la profesionalización interna se da cuando el sucesor desde sus estudios se involucra en el negocio, esta investigación da evidencia de cómo se puede planear y ejecutar la profesionalización, a través de conciliar la profesionalización formal mediante estudios afines a la actividad principal del negocio y en gestión, la incorporación del sucesor en las áreas operativas hasta la alta dirección y obtener experiencia en otras industrias. Lo anterior, permite que el sucesor cuente con la experiencia del PF a fin de conocer en detalle a la empresa, se adecue y forme parte de la cultura organizacional, sea reconocido por los empleados, así como participe en la conformación del modelo de negocio y sus estrategias. Lo anterior, concuerda con estudios como el de Watkins-Fassler, Briano-Turrent y Rodríguez-Ariza (2019) quienes asumen que, si bien una EF obtiene mejores resultados financieros bajo la dirección de un ejecutivo externo, la incorporación de un miembro familiar a una carrera de negocios y la inversión en su formación profesional puede garantizar el mismo control en la gestión de la empresa que un actor externo.

Se contempla la combinación e incorporación de personal familiar y externo dentro de la alta dirección en forma escalonada y en diferentes momentos, lo que hace necesario tener presente la justicia organizacional, reconocida por Madison *et al.* (2018), respecto al comportamiento de cada actor. Asimismo, la incorporación de agentes externos en el área operativa, porque como menciona Hu, Zhang y Yao (2018), no sólo hay que enfocarse en los altos mandos, ya que los puestos intermedios también son importantes cuando se busca eficiencia operativa en el negocio.

Tal como han observado Sandulli y Chesbrough (2009) y Ricart (2009) la EF, objeto de estudio, a pesar de llevar varios años en el mercado no cuentan con una estructura organizacional sistematizada que le permitiera ser más eficiente y obtener mejores resultados financieros. Al respecto, la institucionalización provee de información que le permite a la dirección tomar decisiones informadas en el presente, pero también le ofrece la posibilidad de generar escenarios futuros y reaccionar de forma proactiva y no reactiva, como fue el caso estudiado, ante algún tipo de crisis que pusiera en riesgo la continuidad del negocio.

Al respecto se sabe que en el 2020 más de un millón de empresas cerraron definitivamente sus operaciones (INEGI, 2020b); si se considera que en México más del 80 % son EF entonces se puede tener una idea de que más de 800,000 quebraron. Lo cual pone en duda de que la EF tiene mayor capacidad de recuperación en situaciones de crisis respecto de las no familiares toda vez que pueden transformar las amenazas posteriores a la crisis en oportunidades (Salvato, Sargiacomo, Amore y Minichilli, 2020). Lo anterior, da la oportunidad de realizar estudios futuros para el contexto mexicano.

De acuerdo con Craig y Newbert (2020), la EF debería priorizar los beneficios económicos sobre los socioemocionales para garantizar la continuidad del negocio. Sin embargo, en esta EF, su creación estuvo motivada por garantizar un bienestar económico para la familia, valor que ha sido transmitido al sucesor y plasmado en el protocolo familiar. Además de considerar que en su momento se deberán incorporar otros miembros familiares en las diferentes áreas de la empresa, cuando así lo permita su perfil y capacidad profesional.

Como lo han hecho ver los estudios de Rondoy, Dibrell y Craig (2009) y Westhead y Howorth (2006) la EF debería evitar caer en situaciones de nepotismo y autoritarismo, toda vez que generan bajos rendimientos financieros, frenan su eficacia y su proceso de profesionalización. En este estudio de caso, no se percibió nepotismo por parte del PF para la elección del candidato, toda vez que el relevo fue hacia los hijos y sólo el menor de éstos, mostró interés por el negocio, lo que dejó a un lado posibles conflictos de favoritismo por otorgar el cargo. No obstante, se hace necesario estipular en el protocolo familiar, bajo qué circunstancias se puede incorporar o hacer negocios con familiares, así como la evaluación del logro de los objetivos establecidos por el sucesor antes de que el PF delegue el control total, y en qué casos se tomaría la decisión de incorporar un CEO externo para dar continuidad a la organización.

En el protocolo familiar se estipula que, si el sucesor no logra los resultados financieros que permitan sostener el beneficio económico que recibe la familia, entonces será necesario recurrir a un CEO externo a fin de obtener mejores resultados, tal como estudios prácticos ya lo han registrado Kelleci, Lambrechts, Voordeckers y Huybrechts (2019).

4. Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación dan evidencia y describen los elementos que pudieran contribuir a aumentar el porcentaje de empresas, principalmente de tamaño micro y pequeñas, para lograr alcanzar el traspaso generacional del PF a los hijos, a través de la convergencia de tres elementos, la sucesión, profesionalización e institucionalización. Aun cuando este caso de estudio no ha finalizado el proceso de sucesión, las acciones llevadas a cabo hasta la fecha por la empresa han permitido su continuidad.

Se rescata la importancia de formalizar el protocolo familiar a fin de dar certidumbre del traspaso de control y propiedad, así como dar formalidad a la participación de la familia en el desarrollo financiero de la empresa.

La crisis de pandemia del COVID-19 evidenció, que una de las principales fortalezas de la EF es la solidaridad y compromiso de los miembros familiares ante situaciones de crisis, por ejemplo, la voluntad de trabajar largas jornadas en condiciones difíciles con recompensas económicas limitadas (Siakas *et al.*, 2014).

La EF pasó de un modelo de gestión de estabilidad y crecimiento a uno en proceso de recuperación. Se aplicaron, por parte del sucesor, algunas medidas planteadas en la literatura, por ejemplo, la «diversificación de las líneas de negocio» y parcialmente «procesos de mejora» en la atención al cliente. La empresa está enfocada en continuar operando, por lo que, por el momento, el integrar valores relacionados con la sustentabilidad, ética y responsabilidad social quedaron en un segundo plano.

La institucionalización permite a la gerencia contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones, asimismo, identificar el modelo de negocio y estrategias a seguir para el logro de los objetivos. En este proceso se agudizan los conflictos entre el PF y el sucesor en sus formas de asumir riesgos y en las ocasiones donde se limita su actuar. Sin embargo, es importante el papel del PF en cuanto al apoyo que brinda al sucesor sobre el conocimiento de la empresa y del sucesor respecto de su involucramiento en ésta. Asimismo, la dirección para el logro de sus objetivos debe reconocer la importancia de la profesionalización del sucesor como futuro CEO, pero también contar con profesionales externos en áreas prioritarias de la organización.

La profesionalización es un proceso de planeación a largo plazo que debe involucrar, de forma consciente, a la familia y la alta dirección y a su vez implica llevar acciones concretas de formación, involucramiento y capacitación

de alcances inmediatos. Se reconoce la coexistencia de la profesionalización interna y externa de la alta gerencia y la importancia de tener personas profesionales en los diferentes niveles estructurales, lo cual apoya la sistematización de la empresa.

Una de las limitaciones que esta investigación reconoce es comprobar que el haber brindado una preparación profesional a un miembro familiar garantiza su desempeño como futuro CEO. Se esperaría que el sucesor de este caso de estudio cuente con las habilidades y la preparación necesarias para hacer frente a los escenarios empresariales caracterizados por riesgos e inestabilidad. En futuras investigaciones se podría profundizar sobre la posible falta de competencia profesional del sucesor. Asimismo, cómo la cultura familiar y organizacional incide en la planificación de la sucesión, profesionalización e institucionalización de la EF y, por último, indagar si la sucesión es un proceso que trastoca y pudiera ser traumático para el sucesor y el PF, y por lo tanto, requerir el acompañamiento de especialistas en temas psicológicos y emocionales, toda vez que, por ejemplo, para el PF puede ser una etapa de duelo por la pérdida de control de lo que considera su empresa.

5. Información adicional

No.

Información de los autores

Mariana Marcelino Aranda ¹

Aylin Torres Ramírez ²  0000-0001-6300-1666

José Carlos Novoa ¹  0000-0003-1328-1385

Alejandro D. Camacho ¹  0000-0003-4791-1912

Contribución de los autores en el desarrollo del trabajo

Los autores declaran que contribuyeron por igual para el desarrollo de esta investigación.

Conflicto de interés

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

Referencias

- Ahmad, S., Omar, R., y Quoquab, F. (2021). Family firms' sustainable longevity: The role of family involvement in business and innovation capability. *Journal of Family Business Management*, 11(1), 86-106. <http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-12-2019-0081>
- Ahmad, S., Siddiqui, K. A., y AboAlsamh, H. M. (2020). Family SMEs' survival: the role of owner family and corporate social responsibility. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 281-297. <https://www.x-mol.com/paperRedirect/1360522425058758656>
- Arijs, D., Botero, I. C., Michiels, A., y Molly, V. (2018). Family business employer brand: Understanding applicants' perceptions and their job pursuit intentions with samples from the US and Belgium. *Journal of Family Business Strategy*, 9(3), 180-191. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.08.005>
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., y Ward, J. L. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Georgia. Family Enterprise.
- Arteaga, R., y Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: Moderating factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338. <https://doi.org/10.1177%2F0894486517732438>
- Astrachan, C. B., Prügl, R., Hair Jr, J. F., y Babin, B. J. (2019). Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 3-7. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2019.02.003>
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., y Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>
- Brenes, E., y Madrigal, K. (2003). Anticipando el Conflicto en los Negocios Familiares. *INCAE Magazine*, XII(3).

- Briano-Turrent, G.C., Li, M., y Peng, H. (2020). The impact of family-CEOs and their demographic characteristics on dividend payouts: Evidence from Latin America. *Research in International Business and Finance*, 51, 101086. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.101086>.
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., y Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014-2035. <https://doi.org/10.1002/smj.2760>
- Chadwick, I. C., y Dawson, A. (2018). Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes. *Journal of family business strategy*, 9(4), 238-249. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.10.002>
- Chang, S. J., y Shim, J. (2015). When does transitioning from family to professional management improve firm performance? *Strategic Management Journal*, 36(9), 1297-1316. <https://doi.org/10.1002/smj.2289>
- Chittoor, R., y Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance - A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555-576. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2005.00098.x>
- Clinton, E., McAdam, M., y Gamble, J. R. (2018). Transgenerational entrepreneurial family firms: An examination of the business model construct. *Journal of Business Research*, 90, 269-285. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.032>
- Coparmex. (2020). *Confederación Patronal de la República Mexicana. La voz de la IP. Gran mortalidad de las empresas familiares. ¿Qué hacer?* <https://coparmex.org.mx/la-voz-de-la-ip-gran-mortandad-de-las-empresas-familiares-que-hacer/>
- Craig, J. B., y Newbert, S. L. (2020). Reconsidering socioemotional wealth: A Smithian-inspired socio-economic theory of decision-making in the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 11(4), 100353. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100353>
- Cucculelli, M., Peruzzi, V., y Zazzaro, A. (2019). Relational capital in lending relationships: evidence from European family firms. *Small Business Economics*, 52(1), 277-301. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-018-0019-3>
- Cucculelli, M., y Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17-31. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1160220>
- De la Garza, M. I., Quintero, J. M. M., Schekaibán, N. F. C., Almaguer, K. P. J., González, J. A., y Figueroa, J. G. D. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el noreste de México. *Cuadernos de Administracion*, 24(42), 315-333.
- Deloitte. (2013a). *¿Qué significa institucionalizar una empresa?* Boletín Gobierno Corporativo, Otoño 2013. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/que-implica-institucionalizacion.pdf>
- Deloitte. (2013b). *¿Cómo iniciar un proceso de institucionalización en la empresa?* Página oficial. <https://www2.deloitte.com/mx/es.html>
- Deloitte. (2013c). *Habilitadores clave para realizar una óptima Institucionalización.* Página oficial. <https://www2.deloitte.com/mx/es.html>
- De Massis, A., Chua, J. H., y Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family business review*, 21(2), 183-199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Dibrell, C., Marshall, D. R., Palar, J. M., y Gentry, R. J. (2019). New director selection during growth in family-influenced and lone founder firms: An identity fit perspective. *Journal of Business Research*, 101, 1-11. <https://www.x-mol.com/paperRedirect/134727707739811840>
- Donckels, R., y Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family business review*, 4(2), 149-160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family-Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>

- Galaz, Yamazaki, M., y Ruiz, J. U. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar Boletín Gobierno Corporativo*. 1–7. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., y Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of management*, 38(4), 1010-1037. <https://doi.org/10.1177/0149206311429990>
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M., y Lansberg, I. (1997). Generation to generation: life cycles of the family business. *Choice Reviews Online*, 34(08), 34-4568-34-4568. <https://doi.org/10.5860/choice.34-4568>
- Gomez-Mejia, L. R., Neacsu, I., y Martin, G. (2019). CEO risk-taking and socioemotional wealth: The behavioral agency model, family control, and CEO option wealth. *Journal of Management*, 45(4), 1713-1738. <https://doi.org/10.1177%2F0149206317723711>
- Hadryś-Nowak, A. (2018). When successor becomes the leader of international family business? –a case study from Poland. *International Entrepreneurship Review*, 4(3), 189-203.
- Hall, A., y Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51–69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Haynes, G. W., Danes, S. M., Schrank, H. L., y Lee, Y. (2019). Survival and success of family-owned small businesses after hurricane Katrina: Impact of disaster assistance and adaptive capacity. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2), 130-144. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12245>
- Hiebl, M. R. (2015). Family involvement and organizational ambidexterity in later-generation family businesses: A framework for further investigation. *Management Decision*, 53(5), 1061-1082. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2014-0191>
- Hoffmann, C., Jaskiewicz, P., Wulf, T., y Combs, J. G. (2019). The effect of transgenerational control intention on family-firm performance: It depends on who pursues it. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), 629-646. <https://doi.org/10.1177%2F1042258717730025>
- Horčičková, Z., y Stasiulis, N. (2019). Philosophy of economics and management: Youth participation in family business and national economy. *Filosofija. Sociologija*, 30(1). <http://dx.doi.org/10.6001/fil-soc.v30i1.3912>
- Hu, Q., Zhang, Y., y Yao, J. (2018). Family involvement in middle management and its impact on the labor productivity of family firms. *Management and Organization Review*, 14(2), 249-274. <https://doi.org/10.1017/mor.2018.5>
- INEGI. (2020a). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Unidades económicas por sectores económicos*. Página oficial. <https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/>
- INEGI. (2020b). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Comunicado de prensa núm. 617/20. El INEGI presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf
- Ingram, T., y Głód, G. (2018). *Organizational resilience of family business: case study*. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 17(1), 57-69. <http://dx.doi.org/10.12775/EiP.2018.005>
- Kelleci, R., Lambrechts, F., Voordeckers, W., y Huybrechts, J. (2019). CEO personality: A different perspective on the nonfamily versus family CEO debate. *Family Business Review*, 32(1), 31-57. <https://doi.org/10.1177/0894486518811222>
- KPMG. (2016). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2016/12/desafio-empresas-familiares-mexico.html>
- Krishnan, G., y Peytcheva, M. (2019). The risk of fraud in family firms: Assessments of external auditors. *Journal of Business Ethics*, 157(1), 261-278. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3687-z>
- Kuruppuge, R. H., y Gregar, A. (2018). Survival and Longevity of Family Businesses: A case of Eastern Business Culture. *E+ M Ekonomie a Management*, 21(4), 159-174. <https://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2018-4-011>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., y Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2004.00047.x>

- Liu, C., Eubanks, D. L., y Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 419-435.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.007>
- Lybaert, N., y Steijvers, T. (2015). Family characteristics as determinant of succession planning. In *European Conference on Management, Leadership & Governance* (p. 234). Academic Conferences International Limited.
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K., y Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021>
- Marcelino-Aranda, M., Torres-Ramírez, A., Muñoz-Marcelino, D., y Camacho, A. D. (2020). Profesionalización en la Empresa Familiar: Evolución y líneas de investigación. *Nova Scientia*, 12(25).
<https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>
- Michiels, A. (2017). Formal compensation practices in family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1). <http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-12-2015-0173>
- Michiels, A., Uhlaner, L., y Dekker, J. (2017). The effect of family business professionalization on dividend payout. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2). <http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-01-2017-0023>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., y Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
- Molly, V., Uhlaner, L. M., De Massis, A., y Laveren, E. (2019). Family-centered goals, family board representation, and debt financing. *Small Business Economics*, 53(1), 269–286. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0058-9>
- Observatorio Laboral. (2019). *Ocupación por sectores económicos*.
https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudiospublicaciones/Ocupacion_sectores.html
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
<https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Parada, M. J., Samara, G., Dawson, A., y Bonet, E. (2019). Prosperity over time and across generations: the role of values and virtues in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 639-654.
<http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-11-2018-0341>
- Pérez-González, F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, 96(5), 1559-1588.
<https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1559>
- Pham, T. T., Bell, R., y Newton, D. (2019). The father's role in supporting the son's business knowledge development process in Vietnamese family businesses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(2), 258-276. <https://doi.org/10.1108/JEEE-01-2018-0006>
- Pittino, D., Visintin, F., y Lauto, G. (2018). Fly away from the nest? A configurational analysis of family embeddedness and individual attributes in the entrepreneurial entry decision by next-generation members. *Family Business Review*, 31(3), 271-294. <https://doi.org/10.1177/0894486518773867>
- Rashid, S., y Ratten, V. (2020). A dynamic capabilities approach for the survival of Pakistani family-owned business in the digital world. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 373-387.
<http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-12-2019-0082>
- Salvato, C., Sargiacomo, M., Amore, M. D., y Minichilli, A. (2020). Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 594-615. <https://doi.org/10.1002/sej.1368>
- San Martín R. J. M., y Durán E. J. A. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y administración*, 61(1), 41-57. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>
- Sandulli, F. D., y Chesbrough, H. (2009). Open business models: las dos caras de los modelos de negocio abiertos. *Universia Business Review*, 2(22).

- Siakas, K., Naaranoja, M., Vlachakis, S., y Siakas, E. (2014). Family businesses in the new economy: How to survive and develop in times of financial crisis. *Procedia Economics and Finance*, 9, 331-341. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00034-3)
- Sreih, J.F., Lussier, R.N., y Sonfield, M.C. (2019). Differences in management styles, levels of profitability, and performance across generations, and the development of the Family Business Success Model. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 32-50. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0030>
- Tagiuri, R., y Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5, 43-62. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.1992.00043.x>
- Vicente, J. Á. Z., y Navarro, M. S. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, 2(22).
- Waldkirch, M. (2020). Non-family CEOs in family firms: Spotting gaps and challenging assumptions for a future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 100305. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100305>
- Watkins-Fassler, K., Briano-Turrent, G. D. C., y Rodríguez-Ariza, L. (2019). Desempeño y habilidades de los directores generales familiares en un contexto de debilidad de las instituciones formales. *El trimestre económico*, 86(341), 179-219. <https://doi.org/10.20430/ete.v86i341.657>
- Wijaya, A., y Wijaya, B. (2019). The effects of integrity, entrepreneurship, knowledge, leadership to succession in first generation family business. In *16th International Symposium on Management (INSYMA 2019)* (pp. 107-110). Atlantis Press. <https://dx.doi.org/10.2991/insyma-19.2019.27>
- Wu, B. H., y Mazur, M. (2018). Managerial incentives and investment policy in family firms: evidence from a structural analysis. *Journal of Small Business Management*, 56(4), 618-657. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12308>
- Xu, D., Chen, C., y Wu, X. (2019). Ownership structure and the use of non-family executives in family-dominated Chinese listed firms: An institutional logics perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(3), 797-820. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9550-z>