



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



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

**Identificar y preparar al sucesor para la continuidad y el éxito de la empresa familiar.**

Laura Leticia Gaona Tamez<sup>1</sup>  
Rosa Hilda Hernández Sandoval\*  
Darely Danahe Rodríguez Ibarra\*\*

**Resumen**

La problemática que existe en las diferentes empresas familiares es que no cuentan con un plan para identificar y preparar a sus futuros sucesores, por lo tanto, el fundador de la empresa carece de la persona que lo va a suceder cuando él se retire. Los fundadores crearon la empresa a su medida, de acuerdo a sus necesidades y capacidades, eran más conservadores, pero hoy día los hijos son diferentes, tienen perfiles más profesionales que sus padres y es más difícil que encuadren con la administración que van a heredar. Por lo tanto, el objetivo de la investigación es identificar y preparar al sucesor para que dirija con éxito la empresa familiar, esto con la finalidad de generar nuevos conocimientos en este ámbito; para ello fue determinante estudiar todos los elementos que integran la empresa familiar, identificación y preparación del sucesor. Este trabajo está orientado al análisis documental.

**Palabras clave:** Identificación, Preparación, Empresa familiar.

**Abstract**

The problem that exists in different family businesses is that they do not have a plan to identify and prepare their future successors; therefore, the company's founder doesn't know the person who will succeed him when he retires. The founders created the company according to their vision, according to their needs and capacities, they were more conservative. However, today their descendants are different, they have more professional profiles than their parents and it is more difficult to fit in with the administration they are going to inherit. Therefore, the objective of the research is to identify and prepare the successor in order that him lead the family business successfully, this with the purpose of generating new knowledge in this field; for this it was crucial to study all the elements that integrate the family business, identification and preparation of the successor. This work is oriented to documentary analysis.

**Keywords:** Identification, Preparation, Family business.

---

<sup>1</sup> \*\*Universidad Autónoma de Coahuila.

## Introducción

La problemática que existe en las diferentes empresas familiares es que no cuentan con un plan para identificar y preparar a sus futuros sucesores, por lo tanto, el fundador de la empresa carece de la persona que lo va a suceder cuando él se retire.

Las empresas que se enfrentan a esta transición, están pasando por un hecho problemático, porque no es fácil este cambio, los fundadores crearon la empresa a su medida, de acuerdo a sus necesidades y capacidades, eran más conservadores, pero hoy día los hijos son diferentes, tienen perfiles más profesionales que sus padres y es más difícil que encuadren con la administración que van a heredar.

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

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

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

El conocimiento, la pasión y el carácter que Azcárraga Jean heredó de su padre y abuelo le ayudaron a sacar adelante una compañía que en ese tiempo presentaba una situación económica muy difícil, logro sacar a la televisora del endeudamiento y una vez superada la crisis se propuso no volver a vivir una situación igual. Considera que el éxito de Televisa, la empresa más importante de

habla hispana en el mundo, se debe a la fuerza para sobrevivir ante la crisis que ha presentado el país, de acuerdo a la frase “lo que no te mata te hace más fuerte”.

Azcárraga Jean considera que los pilares de un negocio deben estar formados por gente brillante, líderes capaces de llevar al éxito a la empresa; de los cuales se puede obtener opiniones enriquecedoras que te hacen brillar, prueba de ello fue cuando en la formación del nuevo consejo de Televisa invitó a quienes lo sustituirán (ECONOMÍA.COM, s.f.).

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

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

En cualquier compañía, los hijos deben formarse desde abajo y solo los que demuestran capacidad deben ir ascendiendo. Ninguna empresa resiste los ascensos gratuitos; evitar estas designaciones es una ley de hierro. De hecho, siempre se ha pensado que los negocios familiares entran en crisis cuando asignan los puestos directivos por solidaridad, más que por competencia (Cherem, 2008).

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

El resto de la investigación está organizada como sigue: sección de marco teórico se presenta literatura relevante al tema de la empresa familiar, identificación y preparación del sucesor, en la sección de metodología donde se describe que fue una investigación documental, sección de resultados se muestran los resultados obtenidos en la investigación documental, conclusiones y sección de referencias bibliográficas.

## **REVISION LITERARIA**

### **Empresa Familiar**

De acuerdo a la Agencia Federal para el Desarrollo de Pequeña Empresa. (2002) “un negocio familiar es cualquier negocio en el cual la mayor parte de la propiedad o del control recae dentro de una familia, y en el cual estén involucrados directamente dos o más miembros de la familia. Es también un sistema dual complejo, que consiste en la familia y el negocio; los miembros de la familia implicados en la empresa son parte de un sistema de negocios y parte de un sistema familiar.”

El objetivo de las empresas familiares es obtener utilidades, crecer no solo en miembros sino también en el patrimonio, pero organizados con sistemas de información que la propia legislación requiera (Perret, 2007). Las empresas familiares desempeñan un papel muy importante, son “escuelas” donde las personas ganan experiencia, se desarrollan y adquieren un papel activo en la sociedad. “Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia”. Desde una perspectiva diferente, digamos metafórica, es posible referirse a empresas con alma, dado que el corazón de la familia está en ellas, y la visión del empresario es que no solo permanezca, sino que se desarrolle aunado a la integración familiar.

La empresa familiar como cualquier otro tipo, se crea por una o varias personas que toman un riesgo compartido, crean estructuras, planes, construyen un ideal común, buscan oportunidades y están dispuestos a adaptarse a los cambios y que desde la creación del negocio estarán en constante conflicto de intereses. En la empresa familiar se conjuga la unión del esfuerzo y el capital familiar, en donde cada uno de los miembros de la familia adquiere roles como el padre, madre, hijos y al mismo tiempo de trabajadores, con todos los factores estructurales de un negocio.

### **Identificación del sucesor**

Al hablar de sucesión, es importante identificar y determinar quién será el mejor prospecto, para no solo asumir un control total sino manejar la empresa con una visión de éxito. Al tratar el término de identificación, se adentra a la búsqueda minuciosa de la persona con las capacidades y/o habilidades necesarias para tener la fortuna de tener el nombramiento de sucesor.

El líder de la empresa debe considerar que en un futuro será vital para el crecimiento y madurez de la compañía el ceder el control a las nuevas generaciones (Rizo, 2015). La sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo (Trevinyo, 2010).

### **Formación y preparación del sucesor**

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

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

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

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

## **METODOLOGIA**

El diseño de la investigación es un plan estratégico que se desarrolla para obtener la información que describa la parte introductoria del tema de manera documental considerando el problema referente elección y preparación del sucesor para que dirija con éxito la empresa familiar.

En este tema el diseño de la investigación constituirá el plan para hacer una revisión bibliográfica para conocer aspectos de la elección y la preparación del sucesor para que una vez que se conozcan, poder estar en condiciones de determinar la importancia de la preparación del sucesor como un factor de éxito para que favorezca la continuidad de las empresas familiares.

La investigación documental consiste en un estudio analítico del conocimiento obtenido y su finalidad es inventariar y sistematizar la producción de un área específica del conocimiento. En primer lugar se puede localizar aquellos artículos científicos y libros sobre el tema objeto de estudio. Posteriormente se efectuó un proceso de selección de los mismos con el objeto de acotar la cantidad de información considerada para la investigación. En segundo lugar, se dio continuidad a esta investigación a través de la lectura analítica, para este paso se tomó como referencia las orientaciones propuestas por Garcés y Duque (2007). Subsiguientemente, como resultado del procesamiento de la información recopilada, esta se clasificó en categorías: empresa familiar, profesionalización y continuidad de la empresa familiar. Finalmente, resultados y conclusión.

## **RESULTADOS**

### **Plan Estratégico**

Con la información recopilada a través de la investigación documental se presentan los resultados.

#### **Situación actual de la empresa familiar.**

Las empresas familiares actualmente viven una problemática económica, esto aunado a una pobre legislación que se está viviendo en este país, como son excesos de cargas fiscales, legales y de seguridad social. Otro de los aspectos más críticos es la gestión de la empresa familiar. Los fundadores que no se dan la tarea de invertir tiempo para contar con un plan de sucesión que asegure la continuidad de la empresa familiar, generalmente actúan por intuición pero se requiere profesionalizar e innovar para asegurar la continuidad no solo de la empresa sino también de la familia (Simón, 2007).

El fundador es el principal tomador de decisión y con su propio poder está iniciar y proyectar con tiempo un plan de sucesión antes de su retirada, en la que dentro del plan se encuentra la formación del sucesor y el traslado del patrimonio a la empresa familiar.

De acuerdo a lo expuesto en el ámbito familiar se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial se sustenta en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones y proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior (Leach, 2003). Para integrar la empresa familiar se requiere primero la familia y como complemento la empresa, según Leach (2003). Las familias que alcanzan el éxito son las que se centran en bases comunes: valores, metas y la forma en que funciona el mundo y la empresa. Significa que una familia sana que posea valores sólidos puede llegar a ser el mejor recurso de una empresa familiar (Aronoff & Ward, 1999).

Sin embargo, la comunicación directa entre los miembros de familia es imprescindible a fin de limitar el conflicto dentro de la organización. Esta capacidad de compartir una comunicación abierta y frecuente ya se ha considerado como una característica de las familias poderosas, estas familias más prósperas a menudo están bajo el control de las familias, desafortunadamente la comunicación apropiada por lo general es escasa (Leach, 2003).

Dentro de la empresa familiar interactúan dos sistemas muy diferentes entre sí: familia y empresa. Estos dos sistemas se manejan de manera distinta. En la tabla 1 se describen las funciones específicas y los atributos de estos dos sistemas.

Tabla 1: Diferencias entre el sistema familia y el sistema empresa.

SISTEMAS	
FAMILIA	EMPRESA
Sus vínculos son de gran fuerza originados en la consanguinidad y en el amor.	Sus vínculos son de origen contractual
Emocional: Se rige por: cariño / odio	Racional y objetivo
Brinda protección a los miembros de la propia familia y suele ser incondicional hacia ellos.	La retribución y compensaciones están en función de los objetivos logrados y de la contribución de cada miembro.
Apoyo total	Apoyo condicionado
Es permanente y de por vida para sus miembros.	No es permanente: se cumplen los objetivos o lo despiden
Los vínculos son de gran amplitud, pues atienden desde aspectos importantes hasta aspectos triviales y durante prolongados períodos	Se limitan por la legislación, por reglamentos de trabajo, por los contratos de trabajo.
Existen normas, pero no hay regulaciones de tipo contractual	Las normas aquí son reguladas contractualmente. Existen medidas disciplinarias.

Fuente: Elaboración propia



Como puede observarse, en una empresa familiar interactúan dos sistemas, cada uno con sus características y atributos muy particulares. Por lo tanto, si se puede separar la empresa y la familia se estará en tendrá un mejor control y se cumplirá el objetivo de las empresas familiares, que es obtener utilidades, crecer no solo en miembros sino también en el patrimonio, pero organizados con sistemas de información que la propia legislación requiera. (Perret, 2007).

### **Características para identificar al sucesor.**

Para que cualquier cambio obtenga éxito hace falta considerar primero los porqués, ya que detrás de ellos están las creencias y valores (Sinke, 2012).

El “¿por qué?” es la interrogante que puede brindar mayores respuestas a un fundador antes de dejar en manos de alguien más la empresa, ¿por qué se ha elegido a él?, ¿por qué ahora?, ¿por qué se cree que él puede ser quién de seguimiento a la empresa?, pero sobre todo asimilar y entender el ¿por qué se hace?

Un director debe planear una estrategia de salida con suficiente tiempo de anticipación para que el nuevo líder pueda aprender a lidiar con la diversidad de asuntos que debe manejar en el aspecto financiero, operacional e interpersonal (Davis, 1982). El plan de sucesión debe desarrollarse cinco o diez años antes de que el fundador o sus socios planeen retirarse. Esto cubre el lapso necesario para identificar a los candidatos idóneos, capacitarlos en diferentes funciones e integrarlos al negocio (González , 2016).

El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no caer en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino aquella persona que se considere puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años (Araya, 2011).

Según Bosch, Sans, & Vicenc (2010) hay unos requisitos importantes para ser candidato en el proceso de sucesión, como:

- a) Preparación universitaria y adicionalmente especialización o máster.
- b) Experiencia profesional fuera de la empresa de 3 años como mínimo.
- c) Nivel asumido de responsabilidad y mando.
- d) Nivel de ingresos del mercado.
- e) Condiciones a evaluar:

Aptitud  
 Actitud.  
 Capacidad de trabajo.  
 Capacidad de asunción de riesgos.  
 Relaciones con la familia.  
 Calidades personales.

Lo que debe encabezar los requisitos, es la identificación de la persona en la cual exista la disposición y el gusto por pretender ser el sucesor, ya que tener esas virtudes dará paso para seguir con los demás requisitos. Acertado en buscar la evaluación de la actitud y la aptitud, puesto que son dos conceptos importantes que marcan la capacidad y el deseo de hacer.

### **Preparación del sucesor**

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

La preparación del sucesor debe basarse en factores claves tales como: el profesionalismo, los valores, el liderazgo, el saber delegar responsabilidades, la preparación académica y la experiencia laboral fuera de la empresa familiar. Como se muestra a continuación en la tabla No. 2.

Tabla 2: Factores clave para la preparación del sucesor

<b>FACTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Profesionalismo	El profesionalismo es la base del éxito de toda persona, el cual comienza con la actitud, la cual se debe cultivar desde temprano y desarrollar durante su carrera (Kinder & Chornogubusky, 2013).
Valores	Los valores son normas internas que regulan el comportamiento humano desde el punto de vista ineludible del bien, por lo cual son apreciadas y deseadas por un individuo, un grupo o una comunidad; son normas que surgen de adentro, del centro de la identidad personal (Courtois, 2018)
Liderazgo	Liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales (Agüera, 2004). El liderazgo es donde se trabaja por dirección de alguien con una buena capacidad, profundo conocimiento, se habla también de un poder sano y una buena imagen que les de

	seguridad a sus seguidores, trabajando voluntariamente y entusiasmadamente en el cumplimiento de sus metas grupales (Vaca, 2012).
Delegar	En términos muy sencillos: delegar consiste en tener la habilidad de asignar la responsabilidad específica a la persona indicada, en el tiempo adecuado y de la manera correcta (Tracy, 2011). Entonces delegar consiste en dotar a un trabajador del poder, autonomía y responsabilidad para tomar decisiones, resolver problemas y realizar tareas sin la necesidad de supervisión (Urresti, 2016).
Preparación académica	La formación académica es entendida como el inventario de estudios formales que posee una persona, los cuales definirán el modo en que ésta se desempeñará en su vida personal y profesional (Seáñez, 2014). Sin embargo, como lo argumenta Gavira (2014) la formación académica no debe ser entendida como una simple recepción de datos y acumulación de títulos si no como parte de un proceso de crecimiento intelectual que le permite a la persona desarrollar su capacidad analítica y crítica, y al mismo tiempo estar preparado para la resolución de problemas.
Experiencia	La experiencia en el campo laboral se entiende como la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo (Menéndez, 2016). De igual forma Meyer & Schwager (2007) manifiestan que la experiencia laboral, la cual también es llamada profesional, se define como un criterio de selección que refiere a los conocimientos que una persona adquiere a lo largo del tiempo.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 2, el proceso de preparación de quién será el nuevo sucesor, conlleva a analizar meticulosamente ciertos factores que se consideran primordiales para garantizar un excelente porvenir, en la formación y preparación del sucesor para la continuidad de la empresa familiar.

### **Discusión de resultados**

Una vez analizados los conceptos básicos de la empresa familiar, las características para identificar al sucesor y la preparación del sucesor se presentan los resultados de la investigación documental:

Alrededor del 80% de las empresas en México, son controladas por familias con la característica principal de transmitir su experiencia de generación tras generación, éstas administran y planean en base a su experiencia sobre el mercado, como bien es cierto, las empresas o negocios familiares desempeñan un papel muy importante, son escuelas donde las personas ganan experiencia, se

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

El principal problema es identificar a la persona sucesora, conocer su entorno, como clave de alto potencial para asumir la responsabilidad, ya que el sucesor debe contar con el perfil: liderazgo y capacidad para cumplir con el cometido de la empresa familiar que es: desarrollo y subsistencia de la familia y la empresa.

El aceptar ser sucesor es un ejemplo de una decisión valiente, ya que denota un deseo firme de continuar con una responsabilidad que en realidad no será sencilla, pero que se afronta con cimientos claros y una disposición trascendente para poder continuar cosechando éxitos.

Para un fundador la identificación y preparación del sucesor es un tema que además de ser necesario es importante y es por eso que es vital que se le dé relevancia, puesto que de este proceso depende la supervivencia del patrimonio, lo que ha significado no solo trabajo y dedicación, sino también empeño, esfuerzo y compromiso. Es por eso que se debe planear y acertar en manos de quién se va a dejar las riendas del negocio familiar.

### **Conclusiones**

Los fundadores que deseen asegurar el futuro de la empresa, deben darse a la tarea de cultivar a los líderes del mañana. La clave de la permanencia a largo plazo, depende de la importancia que la empresa familiar le dé al momento de elegir y preparar a su sucesor para la transmisión del patrimonio, y esto es uno de los principales problemas, los fundadores no dan importancia a dedicar tiempo a sus futuros sucesores pues se encuentran demasiado ocupados, por esto se les exhorta a elaborar con tiempo un plan estratégico que prepare adecuadamente al sucesor, y así, se logrará no solo la estabilidad sino la continuidad de la empresa familiar.

Algunos de los factores más relevantes para elegir al sucesor es el liderazgo y los valores, ya que son aspectos importantes para que el sucesor pueda estar completamente apto para asumir el puesto. Sin lugar a duda, los valores son la piedra angular de toda persona, quienes de la mano de la actitud y la aptitud son la mejor arma de proyección ante terceros, mostrando así no solo las capacidades

sino las habilidades que tiene una persona para desarrollarse en cualquier ámbito. Si bien es cierto que una persona puede o no tener todos los elementos, si en verdad tiene el deseo de hacerlo, puede trabajar en la obtención de lo que carece.

El sucesor podrá mejorar sus habilidades, especialmente las directivas, obteniendo la posibilidad de practicar y corregir sus defectos; finalmente, el contacto cercano con su antecesor, podrá trasladarle ciertas actitudes que le pueden ser de gran ayuda para alcanzar nuevo papel (Guinjoan & Llaurador, 2009).

La formación, siendo un punto fundamental en el éxito del sucesor, es importante manifestar que se considera aceptable la ayuda de un profesional que permita desarrollar una personalidad objetiva en quién pretende ser sucesor y de la mano del fundador puedan nutrir las técnicas que éste necesita para poder tener una preparación óptima.

Por lo que se recomienda hacer antes de que suceda lo inesperado:

- ✓ Elegir a la persona adecuada para ser el sucesor.
- ✓ Preparar al sucesor para cuando el fundador no se encuentre.
- ✓ El sucesor muestre confianza con los demás.
- ✓ El sucesor sepa delegar la responsabilidad.
- ✓ Cuente con visión para tomar decisiones óptimas.
- ✓ Que cuente con preparación académica.

### Referencias bibliográficas

- AFDPE. (2002). *Transferencia de la gerencia del negocio familiar*. Obtenido de Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa:  
[http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca\\_en\\_Linea/transferencia.html](http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/transferencia.html)
- Aguilar, M. L., Baltazar, E., Bibian, C., Bigio, J., Grynberg, J., Gomez, A., . . . Wall, A. (18 de Diciembre de 2015). El secreto de los Servitje. *EXPANSIÓN*(1181), 160.
- Araya, A. (2011). *La sucesión de empresas familiares Costarricenses: Factores de éxito y fracaso. Tesis Doctoral*. Valencia, España.
- Aronoff, C., y Ward, J. (1999). *Juntas de trabajo exitosas en la empresa familiar: Para formar empresas familiares muy sólidas* (Primera ed.). México: McGraw-Hill.

- Bosch, Sans, y Vicenc. (10 de enero de 2010). Obtenido de Lupa Empresarial Online: <http://www.gremirecuperacio.org/docs/Sr.%20Vicen%C3%A7%20Bosch%20-Conferencia%20-%20La%20empresa%20familiar.doc>.
- Cherem, S. (2008). *Al grano: vida y visión de los fundadores de Bimbo* (Primera ed.). México : KHALIDA editores.
- Davis, J. (1982). *The influence of life stage on father-son work relationships in family companies*. Estados Unidos de América: Disertación Doctoral, Harvard Business School.
- ECONOMÍA.COM. (s.f.). *Emilio Azcárraga Jean*. Obtenido de ECONOMÍA.COM.MX: [https://www.economia.com.mx/emilio\\_azcarraga\\_jean.htm](https://www.economia.com.mx/emilio_azcarraga_jean.htm)
- EL FINANCIERO. (26 de Octubre de 2017). *Emilio Azcárraga deja la dirección de Televisa*. Obtenido de EL FINANCIERO : <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/emilio-azcarraga-deja-la-direccion-de-televisa-wsj>
- Garces, J. D. (2007). Metodología para el analisis y revision critica de articulos de investigacion. *El Innovador, revista ciencias administrativas y sociales*, 17(29).
- García , M. (2007). Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar (Strategies for a sucessful succession in family business). *Innovaciones de Negocios*, 240-246. Obtenido de [http://www.web.facpya.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/4.2/A2.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/4.2/A2.pdf)
- González , J. (15 de Diciembre de 2016). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. Obtenido de KMPG: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>
- Guinjoan, M., y Llaurador, J. M. (2009). 50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión. Una guía para pymes familiares y autónomos. En M. Guinjoan, & J. M. Llaurador, *50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión*. (Primera ed., pág. 127). Madrid, España: Fundación Índice. Obtenido de [http://www.ipyme.org/publicaciones/guia\\_sucesion.pdf](http://www.ipyme.org/publicaciones/guia_sucesion.pdf)
- Guinjoan, M., y Llaurador, J. M. (2009). *50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión. Una guía para pymes familiares y autónomos*. Madrid, España: Fundación Índice. Obtenido de [http://www.ipyme.org/publicaciones/guia\\_sucesion.pdf](http://www.ipyme.org/publicaciones/guia_sucesion.pdf)
- Leach, P. (2003). *La empresa familiar* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Perret, E. (2007). Innovación en las empresas familiares. *Contaduría Pública no. 418*, 24-25.
- Rizo, M. (25 de Agosto de 2015). *7 tips para formar al sucesor*. Obtenido de MARIO RIZO: <http://www.mariorizo.com/7-tips-para-formar-al-sucesor/>
- Simón, J. (2007). Incluir a ejecutivos no familiares como parte de tu equipo. *Contaduría pública no.418*, 32-33.
- Sinke, S. (2012). *Why start with Why?* Estados Unidos de América: Penguin UK.
- Tápies, J., Nueno, P., Sancho, C., Chiner, A., De Dou, J., y Cardona, P. (19 de Noviembre de 2007). *El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Obtenido de IESE Business School

University of Navarra: [https://www.iese.edu/en/files/recopilacion\\_sucesion\\_tcm4-22117.pdf](https://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf)

Trevino, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Lationamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México D.F.: Pearson Educación.