



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.

Estudio documental de la importancia de planificar la sucesión en las empresas familiares

¹Laura Leticia Gaona-Tamez.

*Gabriel Aguilera-Mancilla

²Wendy Ximena Rangel-Gallegos

Resumen

Una sucesión bien planificada es esencial para la salud y sostenibilidad a largo plazo de una empresa familiar. El objetivo de la investigación es dar a conocer la importancia de la planificación de la sucesión y algunas estrategias para lograr una transición ordenada, con la finalidad de generar nuevos conocimientos en este ámbito, para lo que fue determinante investigar todos los elementos que integran la empresa familiar, la planeación de la sucesión y las estrategias para logra una sucesión bien planificada. Este trabajo es un análisis documental. Los resultados muestran que, a través de la identificación temprana de sucesores potenciales, el desarrollo de sus habilidades y la preparación para una transición ordenada, las empresas pueden asegurar su continuidad, estabilidad y éxito futuro. Implementar estrategias efectivas de planificación de la sucesión no solo beneficia a la organización, sino que también promueve un ambiente de crecimiento y desarrollo continuo la empresa familiar.

Palabras clave: *Empresa familiar, Planificación, Sucesión, Estrategias.*

Abstract

A well-planned succession is essential for the long-term health and sustainability of a family business. Therefore, the objective of the research is to publicize the importance of succession planning and some strategies to achieve an orderly transition, this in order to generate new knowledge in this area, for which it was decisive to investigate all the elements that make up the family business, succession planning and strategies to achieve a well-planned succession. This work is oriented to documentary analysis. The results show that, through early identification of potential successors, developing their skills, and preparing for an orderly transition, companies can ensure their continuity, stability, and future success. Implementing effective succession planning strategies not only benefits the organization, but also prometas an environment of continuous growth and development of the family business.

Keywords: Family Business, Planning, Succession, Strategies.

¹*Universidad Autónoma de Coahuila.

² Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte.

Introducción

Las empresas familiares son fundamentales para la economía global, representando una porción significativa del sector privado en muchos países. Sin embargo, uno de los mayores desafíos que enfrentan es la transición del liderazgo de una generación a otra. La sucesión en la empresa familiar no solo implica la transferencia de la propiedad, sino también la de la gestión y el liderazgo. Este proceso puede ser complejo debido a la intersección de dinámicas familiares y empresariales. La falta de una planificación adecuada para la sucesión puede llevar a conflictos internos, pérdidas económicas e incluso al colapso del negocio.

Según un estudio realizado por el Raymond Institute en 2003, se determinó que sólo 42% de los propietarios que dejarán el negocio en los siguientes cinco años ha elegido a su sucesor, causando que el cambio sea sin planificación y de una forma precipitada. Esto se confirma con los hallazgos del mismo instituto, el cual encontró que en Estados Unidos el 63% de las empresas familiares carece de un plan estratégico y guían sus esfuerzos por acciones improvisadas. (Belausteguigoitia, 2010)

La familia y la empresa tienen naturalezas y formas distintas de funcionar que terminan por traslapar en la empresa familiar. Aquí se suelen dar confusiones importantes que derivan en complicaciones durante una sucesión. Por lo que el reto más importante en la sucesión de las empresas familiares es la disposición del fundador para ceder el poder, porque si no es capaz de manejar bien este proceso de sucesión, puede caer en un poder despótico y en este caso, sólo su voluntad contará. En cambio, si el dueño delega o cede el poder, podrá darse paso a la siguiente generación. Cabe señalar que este es un proceso que debe prepararse e irse ejecutando con al menos siete u ocho años de anticipación a su retiro. (Barnes, 1976)

Un retraso innecesario en la sucesión en las empresas familiares pone en riesgo al negocio. Siendo el fundador una figura tan importante, su pérdida repentina supondrá una crisis, además si el negocio está atravesando problemas financieros o la situación económica del país o sector donde la empresa hace negocios pasa por momentos complicados, es probable que la empresa tenga problemas para sobrevivir. A lo anterior hay que añadir que, ante el vacío de poder que deja el fundador cuando parte de forma abrupta. Es muy fácil que se generen luchas entre los herederos por el control del negocio o por quedarse con una mayor parte de herencia, o por ambas razones. Por esto el objetivo de esta investigación es dar a conocer la importancia de la planificación de la sucesión y algunas estrategias para lograr una transición ordenada.

El resto de la investigación está organizada en las siguientes secciones: método donde se describe que fue una investigación documental, resultados donde se presentan los resultados obtenidos en la investigación documental, conclusiones y referencias.

Método

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 a la importancia de una sucesión bien planificada y algunas estrategias para lograrla.

En este tema el diseño de la investigación constituirá el plan para hacer una revisión bibliográfica para conocer estrategias para la sucesión en las empresas familiares, y la importancia de realizar un plan de sucesión 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, sucesión y estrategias para la planeación de la sucesión de la empresa familiar para obtener los resultados y las conclusiones.

Resultados

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

Empresa familiar

Es una empresa en la cual una o varias familias poseen una participación significativa en la propiedad y control de la organización. Los miembros de la familia suelen estar involucrados en la gestión y toma de decisiones del negocio, y el objetivo a menudo incluye la transferencia de la empresa a futuras generaciones.

Según el grupo europeo de empresas familiares (GEEF) las empresas familiares se pueden definir como como aquellas organizaciones en las que:

- La mayoría de los votos son propiedad bien de la persona o personas de familia que fundo o fundaron la compañía
- Al menos un integrante de la familia participa en la gestión empresarial de la empresa.

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

La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de esta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

En la Tabla No. 1 de definiciones de empresas familiares elaborada por Muñoz, Matabanchoy & Guevara (2020) se presentan variados conceptos de empresa familiar, por distintos autores.

Tabla 1
Definiciones de empresas familiares

Autor(es)	Concepto desarrollado
Fuentes, Vallejo & Martínez (2007)	Una empresa familiar es aquella en la cual miembros de una misma familia poseen una parte de la propiedad que les permite influir notablemente en la dirección y control estratégico del negocio y en la que además se comparte un deseo de continuidad en manos de la siguiente generación.
Román (2009)	La empresa familiar es aquella que logra conjugar los siguientes elementos: a) control sobre la propiedad (15% o más) por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familias; b) influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa; c) interés por las buenas relaciones familiares; d) interés en la continuidad de la empresa de generación a generación.
Bolaños, Pantoja & Jiménez (2009)	La EF es aquella en la que la propiedad (o un fragmento) pertenece a un grupo familiar, en la cual haya (cuando menos) dos miembros

	de la familia implicados en el desarrollo de actividades dentro de la organización.
Zeron, Mendoza & Lara (2009)	Se considera como una EF la organización en la cual hay injerencia directa en sus actividades y propiedad por parte de una agrupación familiar.
Quijano, Magaña & Pérez (2011)	La EF se caracteriza por la propiedad y participación de una familia en las actividades que desde ella se realizan.
Macías & Ramírez (2011)	Las empresas familiares son propiedad de una familia y son controladas por ésta. En este caso, la unidad básica de cohesión social llamada familia, sirve también como unidad básica para la organización económica
Betancourt, Arcos, Torres & Olivares (2012)	La EF es una unidad empresarial manejada por integrantes de grupo familiar, que tienen como objetivo la continuidad del negocio bajo el control del mismo núcleo.
Marcelino, Baldazo y Valdez (2012)	La Empresa Familiar se define como aquella en la que varios miembros de una misma familia participan como propietarios o gerentes, en forma simultánea o durante algún tiempo
Arenas & Rico (2014)	Las empresas familiares se articulan bajo tres aspectos, correspondientes con: el control empresarial, el poder familiar ejercido y la intención de sucesión.
Angulo (2016)	Se entiende por empresa familiar a aquella organización en donde la propiedad, la dirección y el control de la misma se concentran en un núcleo familiar.

Fuente: (Munoz, Matabanchoy, & Guevara, 2020)

Sistema familia y empresarial

A continuación, de acuerdo a Nogales-Lozano (2007) se presentan las diferencias entre la familia doméstica y la empresaria (Tabla 2), lo cual representa una de las principales complicaciones de la empresa familiar, ya que toda familia empresaria es también familia doméstica; pero al transformarse en familia empresaria cambia su mecánica y sí no se planea este proceso y se conduce de manera estratégica se arriesgan a que empresa familiar fracase.

Tabla 2

Diferencias entre la familia doméstica y la empresaria.

FAMILIA DOMESTICA	FAMILIA EMPRESARIA
Pronta fragmentación en cada generación.	Continuidad inter-generacional.
Nula dependencia de los hijos adultos.	Los hijos forman parte de la empresa y de ahí obtienen su sustento. Proyecto económico de carácter inter-generacional.
Relaciones basadas solamente en la afectividad, espontaneidad e informales.	Las relaciones internas deben ser periódicas, formales y basadas en intereses y objetivos comunes (económicos y profesionales)
No hay necesidad de profesionalizar las relaciones internas	Necesidad de profesionalizar y formalizar las relaciones internas.
Unión: las une el afecto, pero esta unión no está orientada hacia alguna acción común.	Cohesión: estado psicológico que permite sentirse unidos y además trabajar hacia un objetivo común (económica – profesional).
Mono cultura familiar. (Familia consanguíneas: padres, hermanos y hermanas comparten mismos valores, etc.)	Mosaico cultural: debe cohesionar las diversas culturas familiares que se van incorporando. (Familia política con diferentes valores, creencias, etc.)

Fuente: Nogales-Lozano (2007; Santamaria-Freire, 2015)

El problema medular es que al interior de las empresas familiares hay dos sistemas interactuando que son muy distintos entre ellos: la familia y la empresa. Ambos sistemas se conducen de formas diferentes. En la Tabla 3 se presentan las características que diferencian a estos sistemas.

Tabla 3

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

De acuerdo a la tabla presentada anteriormente se observa que al interactúan dos sistemas en una empresa familiar con características y atributos muy particulares, no es de sorprenderse que existan conflictos en la empresa y en la familia derivados de la coexistencia de estos dos sistemas. Pues los conflictos en la familia, afectan a la empresa y viceversa.

Sucesión.

La sucesión en las empresas familiares se refiere al proceso mediante el cual la propiedad y el control de la empresa son transferidos de una generación a la siguiente. Este proceso es crítico para la continuidad y éxito a largo plazo de la empresa.

La sucesión no sólo implica un proceso de entrega del mando, sino que también involucra, con frecuencia, un acto de entrega de la persona que dirigió hasta ese momento las riendas de una empresa. Es la renuncia disciplinada en beneficio de aquélla y, habitualmente, también en el mejor interés de la familia. (Núñez & Belmonte, 2018)

La sucesión según Núñez, C. & Belmonte, R., (2018) se refiere a la transferencia del control operativo y estratégico de la empresa de la generación actual a la siguiente. Incluye la identificación, capacitación y nombramiento del nuevo líder o líderes que dirigirán la empresa en el futuro. Es fundamental para asegurar la continuidad del liderazgo y la dirección estratégica de la empresa.

La Sucesión de propiedad es la transferencia de la propiedad accionaria de la empresa de una generación a otra. Este proceso puede incluir la creación de fideicomisos, la venta de acciones a los herederos o la implementación de planes de herencia. La sucesión de propiedad es importante para asegurar que la empresa siga siendo controlada por la familia y para manejar las implicaciones fiscales y legales asociadas con la transferencia de activos. (Gallo, 1998)

A partir de los que mencionan los autores sobre la sucesión se elaboró la Tabla 4 donde se presentan definiciones, elementos clave e importancia de la sucesión en tres aspectos clave que son el liderazgo, la propiedad y la planeación. Donde se observa que para el liderazgo los elementos clave son identificar al sucesor, capacitación y el nombramiento, mientras que en la propiedad son los fideicomisos, la venta de acciones y los planes de herencia. En el caso de la planificación concuerdan con el liderazgo en la identificación, pero agregan la formación y elaboración de un plan formal de sucesión. Por lo que se observa que la sucesión del liderazgo y la propiedad ayudaran a la elaboración de una planificación en la sucesión de la empresa familiar. Este proceso estratégico implica preparar y diseñar el camino para la transferencia de liderazgo y propiedad. Incluye la identificación de posibles sucesores, su formación y desarrollo, y la creación de un plan formal que detalle cómo y cuándo se llevará a cabo la sucesión. La planificación de la sucesión es crucial para evitar conflictos y asegurar una transición ordenada.

Tabla 4

Definiciones, elementos clave e importancia de la sucesión en liderazgo, propiedad y planificación.

CONCEPTOS	SUCESIÓN		
	LIDERAZGO	PROPIEDAD	PLANIFICACIÓN
Definición	Transferencia del control operativo y estratégico.	Transferencia de propiedad accionaria a la siguiente generación.	Proceso estratégico para preparar la transferencia de liderazgo y propiedad.
Elementos Clave	Identificación de sucesores, capacitación, nombramiento.	Fideicomisos, venta de acciones, planes de herencia.	Identificación, formación, plan formal.
Importancia	Asegura continuidad en liderazgo y estrategia.	Asegura control familiar y maneja implicaciones fiscales y legales.	Evita conflictos y asegura transición ordenada

Fuente: Elaboración propia

Planificación de la sucesión:

La planificación de la sucesión es un proceso crítico para garantizar la continuidad y sostenibilidad de una organización. Este proceso implica identificar y preparar a los empleados clave para ocupar posiciones de liderazgo en el futuro. Una sucesión bien planificada no solo asegura una transición fluida en tiempos de cambio, sino que también fortalece la estabilidad organizacional y promueve el

crecimiento continuo. De acuerdo a González-Vizcaino (2023) es importante realizar un proceso de sucesión bien planificado, considerando los siguientes aspectos:

1. Continuidad del Negocio.
 - a) Prevención de Disrupciones: Un plan de sucesión claro ayuda a prevenir disrupciones en las operaciones de la empresa, asegurando que las actividades diarias continúen sin interrupciones significativas durante la transición de liderazgo.
 - b) Reacción ante Emergencias: En caso de una salida inesperada de un líder clave, la organización está preparada para responder rápidamente, minimizando el impacto negativo en el negocio.
2. Retención del Talento.
 - a) Oportunidades de Crecimiento: Los empleados son más propensos a permanecer en una empresa cuando ven claras oportunidades de desarrollo profesional y ascenso dentro de la organización.
 - b) Motivación y Compromiso: La posibilidad de ser considerado para roles de liderazgo motiva a los empleados a mejorar su desempeño y compromiso con la empresa.
3. Estabilidad Financiera.
 - a) Confianza de los Inversores: Los inversores y otras partes interesadas tienen más confianza en una empresa que tiene un plan de sucesión sólido, lo que puede resultar en una mayor estabilidad financiera y valor de mercado.
 - b) Minimización de Pérdidas: La planificación adecuada puede reducir las pérdidas asociadas con la transición de liderazgo, como la caída en el rendimiento y los costos de búsqueda de nuevos líderes.
4. Cultura Organizacional.
 - a) Mantenimiento de Valores y Visión: Los sucesores que han sido formados dentro de la organización comprenden y comparten los valores y la visión de la empresa, asegurando la continuidad cultural.
 - b) Fortalecimiento de la Identidad Corporativa: La sucesión interna ayuda a mantener una identidad corporativa coherente, lo cual es crucial para la moral del equipo y la lealtad del cliente.
5. Preparación para el Futuro.

- a) Adaptabilidad y Resiliencia: Las empresas con una sucesión bien planificada están mejor equipadas para adaptarse a los cambios del mercado y a las nuevas oportunidades, lo que les permite ser más resilientes ante desafíos futuros.
- b) Innovación Continua: Los líderes emergentes traen nuevas ideas y perspectivas, lo que puede impulsar la innovación y mantener la competitividad de la empresa.

Figura 1
Fases de un proceso de sucesión



Fuente: (Dueso-Camacho, 2016)

En la Figura 1, Dueso-Camacho (2016) presenta la fases de un proceso de sucesión en función a las edades del sucedido y sucesor, de acuerdo a este proceso se debe planear la sucesión de acuerdo al siguiente orden, el sucedido debe realizar la planificación de la sucesión entre los 50 y 60 años, ya que entre los 55 y 65 años debe preparar al sucesor el cual debe tener entre 25 y 35 años, el traspaso lo debe realizar el sucedido entre los 60 y 70 años y entre los 30 y 40 años del sucesor y la última fase es la retirada del sucedido que debe ser después de los 70 pero antes de los 80 años y el sucesor deberá tener entre 40 y 50 años que es cuando quedara por completo al frente de la operación de la empresa familiar.

Guinjoan y Llauro, (2000) establecen las características básicas de un plan se sucesión, teniendo en cuenta que todas las personas afectadas por la sucesión tendrán expectativas diferentes, y afrontarán la sucesión de forma distinta, positiva o tal vez negativa.

Estrategias para logra una sucesión bien planificada

En relación a las investigaciones de Santamaria Fraire (2015) y Borrego Torres (2017) donde estudian estrategias para planificar la sucesión en las empresas familiares, se presentan a continuación algunas de ellas para planificar una transición ordenada.

1. Identificación de Potenciales Sucesores: Utilizando regularmente evaluaciones de desempeño para identificar a los empleados con habilidades de liderazgo y alto potencial (evaluación del desempeño). Realizar análisis detallados de las competencias necesarias para los roles de liderazgo y comparar con las habilidades de los empleados actuales (análisis competencias).
2. Desarrollo y Capacitación: Implementar programas de mentoría donde los líderes actuales guíen y desarrollen a los futuros líderes. (Programas de Mentoría y Coaching). Ofrecer oportunidades de capacitación en áreas clave como gestión de proyectos, liderazgo, y toma de decisiones estratégicas. (capacitación específica)
3. Planificación de Carreras: Crear planes de desarrollo personalizados que alineen las metas individuales de los empleados con las necesidades futuras de la organización (planes de desarrollo individual). Facilitar la rotación de puestos para que los empleados adquieran una comprensión integral de la empresa y desarrollen una variedad de habilidades. (rotación de puestos)
4. Comunicación Transparente: Comunicar de manera clara los criterios y procesos de selección para los roles de liderazgo. (claridad en el proceso). Proporcionar retroalimentación continua a los empleados sobre su progreso y áreas de mejora. (retroalimentación continua)
5. Evaluación y Retroalimentación Continua: Realizar revisiones periódicas del progreso de los sucesores potenciales y ajustar los planes de desarrollo según sea necesario. (revisiones regulares). Proporcionar feedback constructivo y específico para ayudar a los empleados a mejorar y prepararse para roles de liderazgo (feedback constructivo).
6. Plan de Contingencia: Desarrollar planes de contingencia para manejar la salida inesperada de líderes clave (planes de emergencia). Identificar líderes interinos o equipos de transición que puedan asumir roles críticos temporalmente. Interinos o Equipos de Transición
7. Cultura de Liderazgo: Fomentar una cultura donde se valoren y desarrollen las habilidades de liderazgo a todos los niveles de la organización (fomento de habilidades de liderazgo). Reconocer y recompensar a los empleados que demuestran habilidades de liderazgo y contribuyen al éxito de la empresa (reconocimiento y recompensa).
8. Participación del Consejo de Administración: Asegurar que el consejo de administración esté activamente involucrado en el proceso de sucesión, proporcionando orientación y apoyo

(Involucramiento Activo). Obtener la aprobación del consejo para los planes de sucesión y supervisar su implementación (aprobación y supervisión).

Casos de empresas que planificaron la sucesión

Para ilustrar la importancia de la planificación de la sucesión, en la Tabla 5 se presentan dos casos de estudio de las empresas Apple (Fowler, 2011) y General Electric (S/A, 2024) que realizaron una planificación de la sucesión y gracias a esto tuvieron una transición ordenada con un impacto positivo lo que trae como resultado el crecimiento y continuidad de la empresa.

Tabal 5

Casos de empresas con planificación exitosa de la sucesión

EMPRESA	PROCESO DE SUCESION
<p>Apple Inc.</p>	<p>Planificación Exitosa: Apple planificó con éxito la sucesión de Steve Jobs a Tim Cook. Jobs identificó y preparó a Cook durante años, asegurando una transición suave y la continuidad del éxito de la empresa.</p> <p>Impacto Positivo: La planificación adecuada permitió a Apple mantener su innovación y liderazgo en el mercado, lo que resultó en un crecimiento continuo.</p>
<p>General Electric (GE)</p>	<p>Proceso de Sucesión Formalizado: GE tiene un proceso de sucesión formalizado y bien estructurado. Jack Welch, ex CEO, implementó un programa de desarrollo de liderazgo que identificaba y preparaba a futuros líderes.</p> <p>Transición Ordenada: La transición de Welch a Jeffrey Immelt fue ordenada y planificada, permitiendo a GE continuar su expansión y adaptarse a los cambios del mercado</p>

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La planificación de la sucesión es esencial para mantener la continuidad operativa y la estabilidad en una organización. Sin una sucesión adecuada, la partida inesperada de un líder clave puede causar una disrupción significativa, afectando la moral de los empleados y la confianza de los inversores.

Un plan de sucesión sólido asegura que hay líderes preparados y listos para asumir roles críticos, minimizando el impacto negativo en las operaciones.

Una sucesión bien planificada también contribuye a la retención del talento y del conocimiento dentro de la organización. Cuando los empleados ven que existe una clara trayectoria de desarrollo y oportunidades de ascenso, es más probable que permanezcan comprometidos y leales a la empresa. Además, al preparar a los futuros líderes desde dentro, se preserva el conocimiento institucional valioso, lo que facilita una transición suave y efectiva.

Una sucesión planificada asegura a los inversores, clientes y empleados quienes depositan su confianza en la estabilidad y continuidad de la organización, que la empresa está preparada para el futuro, lo que puede fortalecer las relaciones y la reputación corporativa. La percepción de que la organización está en manos competentes y preparadas puede ser un factor determinante en la sostenibilidad a largo plazo.

Sin una sucesión clara y planificada, las organizaciones pueden enfrentarse a conflictos internos y luchas de poder que desestabilizan el entorno laboral. Un plan de sucesión formal ayuda a evitar estas situaciones al establecer un proceso transparente y justo para la selección y preparación de los sucesores. Esto no solo previene conflictos, sino que también promueve un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

La planificación de la sucesión es vital para asegurar que la visión y misión de la organización se mantengan intactas a lo largo del tiempo. Los líderes sucesores que han sido preparados y alineados con los valores y objetivos de la empresa son más capaces de continuar con las estrategias y proyectos actuales, garantizando la coherencia y dirección a largo plazo.

Por lo antes expuesto se concluye que es importante dar a conocer que realizar la planeación de la sucesión considerando las estrategias antes señaladas en los resultados, da la posibilidad de lograr una transición bien estructurada, ordenada, planificada y con un impacto positivo.

REFERENCIAS

Barnes, L. &. (1976). Transferring Power in the Family Business. *Family Business Review (FBR)*, 2(2).

- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw Hill.
- Borrego Torres, M. T. (2017). Planificación estratégica una herramienta competitiva para la sucesión de la empresa familiar: marco teórico. . *Red Internacional De Investigadores En Competitividad*.
- Domenec, G. y. (2004). *Redalyc*. Recuperado el 2016, de *Pensamiento y gestión*: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Dueso-Camacho, M. (2016). La sucesión de una Empresa Familiar: Pastelería Dueso, S.A. *Revista de Contabilidad y Dirección*(22), 251- 273.
- Fowler, G. &. (7 de octubre de 2011). La sucesión en Apple, un plan que se gestó durante una década. *The Wall Stree Jjournal*.
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar. Colección Estudios e informes*. (Vol. Vol. 12). Barcelona: "la Caixa".
- Garcés, J. y. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. *Revistas de Ciencias Administrativas y Sociales.*, 17(29).
- Gonzalez-Vizcaino, J. N. (2023). *Factores que influyen en la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares en Nuevo León, Mexico*. Perú.
- Guinjoan, M. y. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas.*: Díaz Santos.
- Munoz, D., Matabanchoy, S., & Guevara, N. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y. *Tendencias*, XXI (1), 197-220.
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV(1).
- Nogales-Lozano, F. (2007). *Las culturas familiares: gestión clave para la cohesión y continuidad de las familias empresaria:En la empresa familiar y los nuevos retos de gestión*.
- Núñez, C. &. (2018). La sucesión en la empresa familiar mexicana. *Publicaciones Empresariales UNAM.*, 132.
- Núñez, C., & Belmonte, R. (2018). La sucesión en la empresa familiar mexicana. *Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing*, 132.
- S/A. (2024). *FasterCapital* . Obtenido de *Planificación de sucesion la transicion de GE despues de Jack Welch*: <https://fastercapital.com/es/contenido/Planificacion-de-sucesion--la-transicion-de-GE-despues-de-Jack-Welch.html#el-proceso-de-transici-n-de-GE>
- Santamaria-Freire, E. J. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica.*, 35(2), 113.