

La sucesión de poder y su relación con el crecimiento de las empresas familiares del Perú

The succession of power and its relationship with the growth of family businesses in Peru

Diana Karina Llerena Talavera¹, Augusto Cahuapaza Morales²

¹ Universidad Privada de Tacna.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7034-1973>
Email: dianakarinallerena@gmail.com

² Universidad Jorge Basadre Grohmann de Tacna.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5283-9081>
Email: acahuapazam@unjbg.edu.pe

Recepción: 30/12/2022. Aceptación: 01/01/2023. Publicación: 31/01/2023

RESUMEN

Es habitual que las empresas se encuentren preocupadas por sus problemas operativos, comerciales, estratégicos, entre otros, pero las empresas familiares que en su mayoría pertenecen al rango denominado Pyme en Perú, tienen problemas adicionales que se originan por su propia naturaleza como por ejemplo la consanguinidad de los socios, la dificultad en la toma de decisiones, la visión de futuro, los planes de sucesión de poder, entre otros.

Por tanto, es objetivo describir y luego relacionar los factores que pueden influir en que una empresa familiar perdure en el tiempo, pero en particular se aborda una variable relevante y particular: la sucesión de poder. En la presente investigación se identifica si es que las empresas familiares de la región Tacna poseen planes de sucesión debidamente comunicados, si es que han sido ejecutados en algún momento, se evalúa la gestión del sucedido para determinar si es que contar con un plan contribuye a que la empresa genere crecimiento en ventas, activos, entre otros, o si es que dicha herramienta de

gestión no influye de manera significativa en el desarrollo de la organización.

La recopilación de la información se hizo a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, aplicando la técnica de entrevista a las empresas familiares más representativas de la región Tacna, Perú para indagar sobre su crecimiento, planes, metas y cómo han afrontado o afrontarán el proceso de sucesión de poder.

Finalmente, se determina que en la presente zona geográfica la existencia de una sucesión planificada no tiene una influencia relevante en el desarrollo de las empresas estudiadas.

Palabras Claves: Empresa familiar, sucesión, poder, crecimiento

ABSTRACT

It is common for companies to be concerned about their operational, commercial, strategic problems, among others, but family businesses that mostly belong to the range called SMEs in Peru, have additional problems that arise from their own nature, such as the Consanguinity of partners, difficulty in

decision making, vision of the future, power succession plans, among others.

Therefore, it is objective to describe and then relate the factors that can influence a family business to last over time, but in particular a relevant and particular variable is addressed: the succession of power. In the present investigation, it is identified if family businesses in the Tacna region have succession plans duly communicated, if they have been executed at any time, the management of the event is evaluated to determine if having a plan contributes to that the company generates growth in sales, assets, among others, or if said management tool does not significantly influence the development of the organization.

The collection of information was done through a non-probability sampling for convenience, applying the interview technique to the most representative family businesses in the Tacna region, Peru to inquire about their growth, plans, goals and how they have faced or will face the power succession process.

Finally, it is determined that in the present geographical area the existence

of a planned succession does not have a relevant influence on the development of the companies studied.

Keywords: Family business, succession, power, growth

INTRODUCCION

La sucesión en las empresas es un hecho que tarde o temprano va a suceder. Si es que dicho proceso es planificado y ejecutado, la sucesión de poder puede ocurrir sin alterar la vida y sostenibilidad de la organización. Pero, si es que la entrega de poder es producto de un hecho fortuito o contingente como la muerte del fundador, una enfermedad, el deseo del retiro del fundador o algún otro imponderable que no le permita continuar gestionando la organización, esta podría ingresar en un periodo de desconcierto o conflicto por la elección del nuevo sucesor.

En las empresas familiares este proceso es vital, muchas veces de su éxito depende la continuidad de las operaciones comerciales y del estilo de liderazgo que en cierta coyuntura le haya dado resultados. La preparación del

sucesor, el tiempo de aprendizaje que se requiere para entender “desde dentro” a la empresa, las disputas de otros miembros de la familia por el poder, la aceptación o la negación del nuevo jerarca, entre otros, son parte de los factores que intervienen en el proceso de sucesión que el presente trabajo describe en su contenido.

Por tanto, el presente documento describe el problema de la sucesión en las empresas familiares y se identifica si existe una relación significativa con el desarrollo o crecimiento de este tipo de empresas a través de su posesión de activos, niveles de ventas, proceso de internacionalización, entre otros.

ANTECEDENTES

Los procesos de sucesión en las empresas medianas o pequeñas no son muy recurrentes si es que los abordamos desde un prisma formal y planificado a través del tiempo, generalmente suceden porque el miembro de la familia que deja el poder, lo hace porque por diversos motivos ya no puede seguir ejerciendo la labor, por tanto, suelen generar un ambiente de incertidumbre, puesto que

es natural que el estilo de dirección sea diferente al del antecesor. En el caso de las grandes empresas también se generan efectos naturales por la sucesión de poder. Por ejemplo, quienes cotizan en bolsa experimentan rápidamente una volatilidad en el valor de sus acciones por la incertidumbre que se produce a raíz de tan importante cambio. Esto lo señalan Wiley & Sons (1987)

Los resultados sugieren que los anuncios de cambios de CEO suelen estar asociados con una reducción en el valor de la empresa, como se refleja en las percepciones del mercado de valores, y que los sucesores de CEO tienden a influir significativamente en las decisiones de producción e inversión de sus empresas. Estos resultados son válidos tanto para los internos como para los externos.

En el caso de las empresas medianas, han visto incrementar su número entre otros factores, debido al acelerado proceso de inmigración del campo hacia las ciudades, el crecimiento económico de las últimas dos décadas y la escasez de empleo. Así lo refleja (Arbulú, 2014, pág. 32):

El sector conformado por las PYME posee una gran importancia dentro de la estructura industrial del país, tanto en términos de su aporte a la producción nacional (42% aproximadamente según PROMPYME) como de su potencial de absorción de empleo (cerca de 88% del empleo privado según PROMPYME)

Sin embargo, pese a ser un factor económico importante en la economía del país los niveles salariales, el subempleo y sobre todo la baja productividad no permiten que se inserten en mercados más competitivos que les generen un mayor retorno. Otra característica de las Pymes según (Arbulú, 2014, pág. 35), es que son dirigidas principalmente por hombres (67.32%) siendo mayor su participación mientras más grande es el tamaño de la empresa. Pero se registra un incremento en la participación de las mujeres en los últimos años.

Además, si tenemos en cuenta que la mayor parte de las Micro y Pequeñas empresas están jurídicamente constituidas con participación familiar o con miembros de la familia que participan en la gestión de la empresa, es que nos encontramos entonces ante el escenario

de un país MiPyme de naturaleza familiar.

Ante dicho escenario es necesario describir cómo se ejecuta el proceso de sucesión en las empresas familiares, identificar el grado de eficiencia con el que se desarrolla, detectar cuáles son las variables que influyen en la sucesión, cuales tienen una influencia positiva o negativa para el éxito del proceso, entre otras variables que nos ayuden a entender la sucesión en empresas familiares y su relación con el desarrollo de estas.

REVISIÓN TEÓRICA

Las empresas normalmente se encuentran preocupadas en enfrentar diversos problemas sobre temas de rentabilidad, planificación, sostenibilidad, proyección en el mercado y otros propios de la gestión de empresa, las empresas familiares tienen un “obstáculo adicional” que se encuentra en su propia naturaleza, y es la resistencia a la sucesión. Según (Deloitte, 2015), dicha resistencia se es producto de la falta de información, los factores culturales, la

amenaza del statu quo, el clima organizacional, el miedo al fracaso y la retención del poder.

Un estudio longitudinal realizado por Gagnè, M., Wrosch, C., & de Pontet, S. B. (2011) señalan lo siguiente respecto al retiro de los miembros de una familia de una empresa familiar.

Los líderes de empresas familiares con altas capacidades de reincorporación a los objetivos que confiaron en las habilidades de su sucesor fijaron una fecha de jubilación más temprana que otros. Los líderes con poca capacidad para desvincularse de las metas y que no confiaban en su sucesor no pudieron mejorar sus expectativas de jubilación con el tiempo. Este estudio muestra la importancia de las variables psicológicas en el proceso de planificación de la jubilación de los líderes de empresas familiares.

Por tanto, se aprecia que el éxito de un proceso de sucesión depende también de variables psicológicas y del tiempo de planificación que hayan empleado para poder ordenar dicho proceso. Resultados similares fueron los que encontraron Vikström, A., & Westerberg, M. (2010) en un estudio

empírico sobre el éxito de los procesos de sucesión en las empresas familiares de Suecia.

Los resultados basados en una encuesta a 55 pequeñas empresas familiares que han experimentado un liderazgo sucesión muestran que TpB funciona bien para entender un éxito sucesión proceso, pero es deprimente para comprender el desempeño posterior a la transición. Los resultados más fuertes se encuentran para los aspectos relacionados con el control conductual percibido y las actitudes.

Al igual que Gagnè, M., Wrosch, C., & de Pontet, S. B. (2011) encontraron que son las variables psicológicas, por tanto, conductuales, las que pueden ayudar a comprender mejor cómo suceden los procesos de sucesión empresarial.

Según (Deloitte, 2015), si la sucesión en las empresas familiares es producto de un trabajo colectivo, estructurado y adecuadamente planeado se convierte en una herramienta de preservación del patrimonio familiar. Por el contrario, si la sucesión se da de improviso por ejemplo producto del retiro del patriarca por enfermedad,

fallecimiento o algún escenario que lo inhabilite, se “activan” variables psicológicas, afectivas y patrimoniales que influyen en la proyección y sostenibilidad empresarial como lo plantea (Niethardt, 2015).

(Niethardt, 2015), brinda las siguientes estadísticas que confirman el escenario anterior:

Tan solo entre un 10 y un 15% de las empresas familiares planifican la sucesión. En los Estados Unidos de Norteamérica hace diez años sólo el 25% de las empresas planificaba la sucesión y hoy lo hacen más del 60% de las empresas familiares norteamericanas. En su mayoría se trata de empresas medianas; pero estas empresas que planifican la sucesión, son las que superan con éxito el cambio generacional.

Deng, X. (2015) aborda el tema de la sucesión de manera más particular, y es que estudia dicho proceso entre el padre y la hija, encontrando los factores de éxito y desafíos que se enfrentan en dicho momento. Entre lo más resaltante, se identifica que las hijas sí fueron preparadas para asumir el liderazgo de la

empresa familiar. También se encuentra un factor cultural, como son los valores confucianos, que tuvieron como resultado la buena participación de las hijas en el negocio del padre, aunque un desafío es que las sucesoras requieren de un mayor tiempo para posicionar su autoridad dentro de la empresa familiar.

Soto A. et al. (2015) estudió sobre la influencia de las relaciones familiares en los procesos de sucesión a través de la aplicación de un análisis factorial que aborda cuatro dimensiones principales, como son el compromiso familiar, la cohesión y adaptabilidad familiar, la relación propietario gerente y el sucesor y la formación del sucesor, evidenciando la relevancia y presencia de dichos factores en los procesos de sucesión.

Mokhber M. et al (2017) aborda el proceso de sucesión de poder, desde la planificación y el rendimiento que tienen las PYMES, a través de la aplicación de un cuestionario a cincuenta sucesores de empresas, encontrando que son dos los factores que influyen positivamente en la sucesión y el rendimiento empresarial, que son el nivel de preparación que tienen los miembros de la familia para

asumir el poder y la calidad de la relación familiar entre sus integrantes.

Bozer G. et al (2017) describen el proceso de sucesión de poder desde el prisma generacional y el liderazgo. A través de su análisis identifican factores personales y profesionales que se relacionan con la sucesión de poder, encuentra cuatro partes interesadas, el titular, el sucesor y la familia y los que no la conforman. Asimismo, los entrevistados señalan que es necesaria una cultura familiar que pueda adaptarse al desafío de la sucesión exitosa, siempre la socialización, las experiencias externas y contar con procedimientos claramente definidos, factores que contribuyen a que el traslado de poder pueda darse de manera correcta.

Lisboa, Inés. (2018) analiza el proceso de sucesión en las empresas familiares y su relación con la deuda de la organización, identifica que la mayoría de los puestos gerenciales se encuentran distribuidos entre los miembros de la familia y de este universo, el 45% se han preocupado por la futura sucesión y tienen un plan para este proceso, pero también se identifica que este no ha sido construido con la compañía de

especialistas en la materia y si bien es cierto, el resultado de la investigación determina que no existe un impacto directo en la deuda empresarial, si es resaltante que la sucesión no es abordada por las empresas estudiadas con la formalidad y rigurosidad que se requiere.

Souza, MC, Souza, J. y Cembranel, P. (2020), en su investigación sobre los dilemas que enfrentan los procesos de sucesión y como este se asocia con el crecimiento de las empresas familiares, abordan la importancia de la profesionalización en la gestión de este tipo de empresas, reflejando que es un proceso complicado que todos modos trae inseguridad en el sucesor.

Sabe-se que deixar as tensões do exercício das atividades profissionais de lado para exercer o papel dentro da família é uma tarefa difícil. E, se as questões familiares começarem a interferir no ambiente de trabalho, o indivíduo começa a se sentir frustrado, da mesma forma que no ambiente familiar, se o trabalho prejudicar as relações. Pode haver dois tipos de conflitos entre os papéis: o baseado no tempo e o

baseado na tensão. O primeiro ocorre se o papel demandar mais tempo do que o já estabelecido para exercê-lo, e o segundo ocorre por tensões no exercício de um dos papéis, gerando sobrecargas e conflitos interpessoais (Machado, Wetzel, & Rodrigues, 2008; Dante, Rodrigues, & Cremonesi, 2016). (p.06)

MÉTODO

La presente investigación es aplicada y descriptiva porque expondrá datos sin alteración previa del investigador y es relacional ya que se pretende establecer el grado de relación entre los procesos de sucesión y el crecimiento de las empresas familiares Tacneñas. Es no experimental, ya que no manipulará deliberadamente las variables de investigación y es transeccional, porque se recabará la información en un solo momento y tiempo único. La muestra

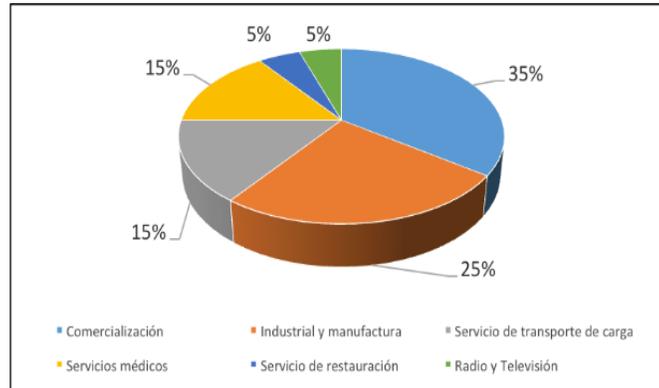
está compuesta por empresas familiares con constitución jurídica en la región Tacna y que posean más de 10 trabajadores. Para tal fin se recurre al muestreo no probabilístico por bola de nieve.

RESULTADOS

Las empresas familiares materia del presente estudio deben contar con personería jurídica y cinco (5) años mínimos de existencia, que tengan por lo menos un miembro de la familia trabajando en la empresa y/o como accionista/ participacionista, 10 trabajadores como mínimo y domicilio fiscal registrado en la ciudad de Tacna, Perú.

Primero comprendamos el entorno bajo el cual se desenvuelven las empresas familiares en Tacna:

Figura 1
Composición de las empresas investigadas



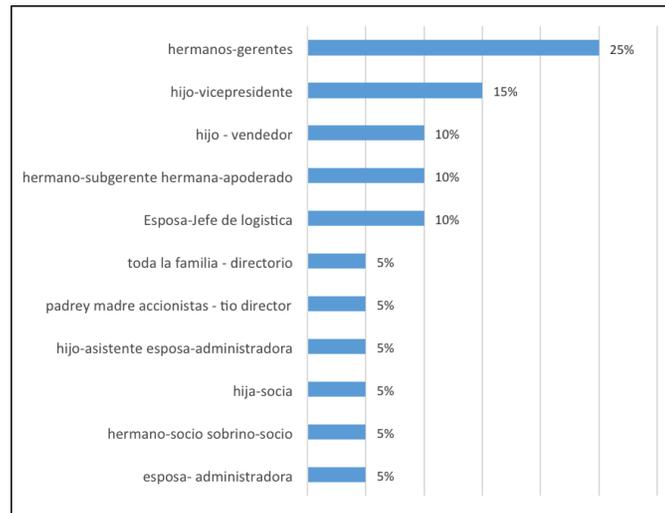
Nota. La figura presenta en donde se encuentran ubicadas las empresas familiares que han sido objeto de estudio. Fuente: Encuesta sobre el proceso de sucesión y el crecimiento de las empresas familiares en Tacna (2022).

El gráfico nos muestra que el giro de negocio predominante es el del comercio con un 35%, le sigue el sector industrial y de manufactura con un 25%, el transporte de carga y los servicios médicos con 15% respectivamente. Con un 5% están representadas las empresas de radio y televisión y los servicios de restauración. Dichos resultados son consecuentes con los sectores económicos predominantes en la región situando al comercio como la primera actividad a la que se dedican las empresas familiares y el sector de manufactura, que si bien es cierto no es

de gran escala, también es representativo de la ciudad.

Una condición era la existencia de familiares en las labores empresariales, es así como se obtuvo la confirmación de que los miembros de la familia son los que ocupan los cargos de mayor jerarquía en las empresas que van desde vicepresidentes hasta gerentes y administradores, lo que confirma una de las características de este tipo de empresas que es la inclusión de dichas personas en los puestos que toman decisiones

Figura 1
Vínculos entre los trabajadores de la empresa

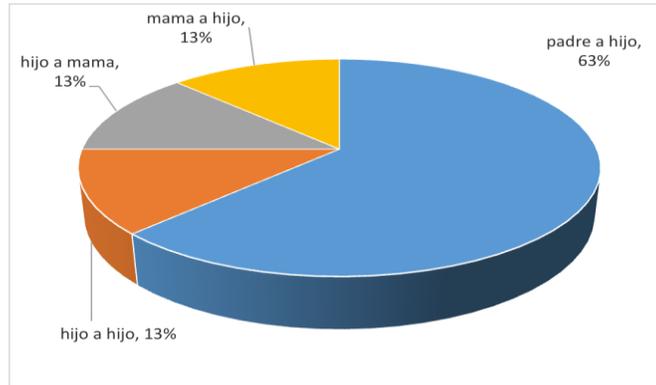


Nota. La figura presenta los vínculos que existen entre los trabajadores de las empresas familiares investigadas. Fuente: Encuesta sobre el proceso de sucesión y el crecimiento de las empresas familiares en Tacna,(2022)

Los integrantes de las empresas familiares tienen entre sí diferentes tipos de vínculos, que pasan desde la relación entre esposos, hermanos, primos y demás. Esto no es extraño, puesto que

las entidades analizadas son familiares, no cotizan en bolsa de valores y esto hace que los directorios generalmente se mantengan dentro del seno familiar.

Figura 2
Personas que recibieron el poder



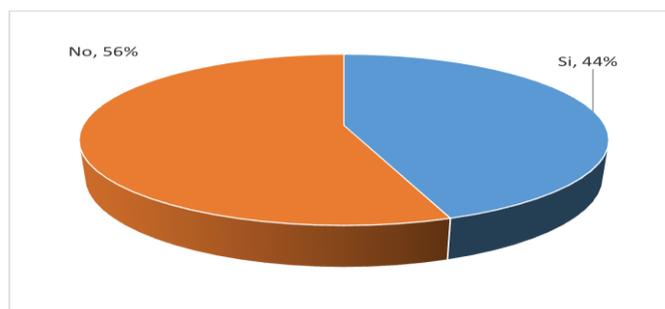
Nota. La figura presenta hacia quienes se redirigió el poder en las empresas familiares en donde ya han pasado por un proceso de sucesión. Fuente: Encuesta sobre el proceso de sucesión y el crecimiento de las empresas familiares en Tacna (2022).

A la interrogante ¿quién recibió el poder?, podemos apreciar que en la figura 2, los sucedidos han sido en un 100% familiares, lo que contribuye a la “familiarización de la organización”, variable que va en contra de la corriente de “profesionalización” de la empresas como factor impulsor del crecimiento.

Asimismo, sobre si la sucesión de poder fue planificada o no, la mayoría de las empresas investigadas (Figura 3) afrontó dicho escenario con la carencia de un procedimiento preconcebido y guiado por profesionales en los procesos de sucesión de poder.

Figura 3

La sucesión transcurrió en el marco de un plan de traslado de poder



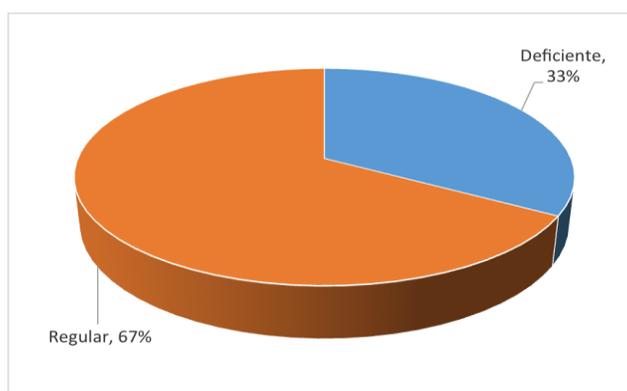
Nota. La figura presenta hacia quienes se redirigió el poder en las empresas familiares en donde ya han pasado por un proceso de sucesión. Fuente: Encuesta sobre el proceso de sucesión y el crecimiento de las empresas familiares en Tacna (2022).

Sobre la evaluación de la gestión del sucedido, podemos probablemente apreciar los resultados de una deficiente planificación de los procesos de sucesión

en las empresas, puesto que el 33% de los investigados considera que la gestión es deficiente y el 67% solo la califica como regular. (Figura 4).

Figura 4

Evaluación de la gestión del gerente familiar que recibe el poder



Nota. La figura presenta hacia quienes se redirigió el poder en las empresas familiares en donde ya han pasado por un proceso de sucesión. Fuente: Encuesta sobre el proceso de sucesión y el crecimiento de las empresas familiares en Tacna (2022).

La figura 5 nos muestra que el 75% de las empresas investigadas tiene como política que la sucesión del poder

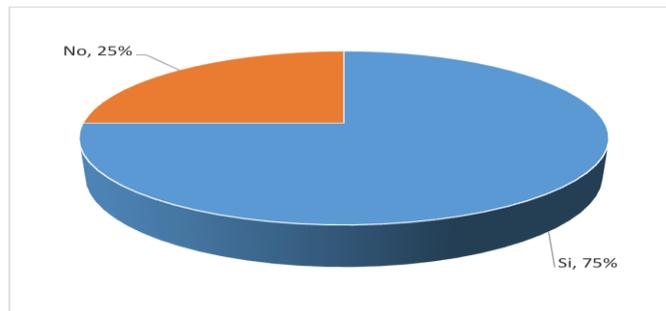
se dé necesariamente hacia un miembro de la familia. Esto, si bien es cierto es natural en las empresas familiares, el

crecimiento de las empresas que luego han migrado a ser grandes y cotizar en bolsa, han experimentado cambios en los miembros del directorio, ingresando a profesionales externos a la familia empresarial.

En las empresas que existe un plan de sucesión, aparecen también con una mayor formalidad respecto a la publicidad de dicha herramienta, por

esto, según la Figura 6 se puede apreciar que el 80% de las empresas que aplicaron un proceso de sucesión si difundieron con oportunidad el plan de sucesión, sin embargo el conocimiento y difusión de dicho plan no significa que necesariamente se haya desarrollado de forma estructurada, eficiente y si logró una entrega de poder exitosa para la organización.

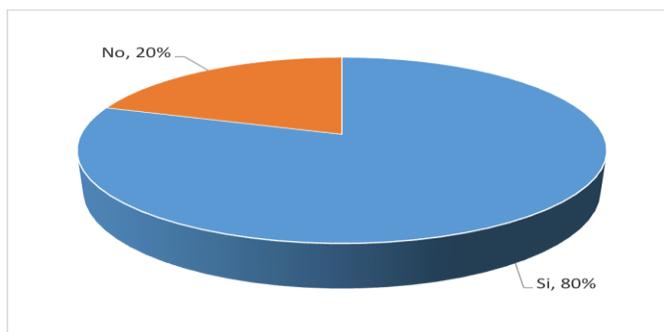
Figura 5
El poder debe quedar en uno de los miembros de la familia



Nota. La figura presenta la opinión sobre en quién debe quedar el poder en la empresa, con un familiar o con un externo. Fuente: Encuesta sobre el proceso de sucesión y el crecimiento de las empresas familiares en Tacna (2022).

Figura 6

El plan de sucesión fue socializado oportunamente



Nota. La figura presenta la opinión sobre en quién debe quedar el poder en la empresa, con un familiar o con un externo. Fuente: Encuesta sobre el proceso de sucesión y el crecimiento de las empresas familiares en Tacna (2022).

Finalmente, sobre la relación que puede existir entre los procesos de sucesión y el crecimiento que experimentan este tipo de empresas, se

aplicó una prueba no paramétrica, que busca la independencia entre las dos variables de estudio

Tabla 1

Relación entre el proceso de sucesión y el crecimiento de las empresas

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1,650 ^a	1	,199
Corrección de continuidad ^b	,682	1	,409
Razón de verosimilitud	1,664	1	,197
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	1,567	1	,211
N de casos válidos	20		

Nota. La tabla muestra la relación entre los procesos de sucesión y el crecimiento de las empresas

La prueba estadística muestra que el valor Chi-cuadrado de Pearson es de 1.650 mientras que con un nivel de significancia del 5% y un grado de libertad de 1 nos da un valor de 3.845, por tanto, se determina que las variables de investigación son independientes, es decir, el proceso de sucesión en las empresas familiares no tiene incidencia en el crecimiento de dichas empresas en la región de Tacna

CONCLUSIONES

Las empresas familiares de la región Tacna que participaron en la investigación se desenvuelven en los siguientes sectores económicos: comercial, servicios médicos, de restauración, de transporte de carga y radio y televisión, y el industrial y de manufactura. De estos el sector que aglomera la mayor proporción de empresas es el rubro servicios con el 70% de acumulado

Respecto a los procesos de sucesión se pudo determinar que las empresas que ya aplicaron un proceso de sucesión en su mayoría ceden el poder a los hijos, siendo. De las

empresas investigadas el 44% construyó y aplicó un plan de sucesión, mientras que el 56% no aplicó esta herramienta. Otro factor investigado fue el de la comunicación del plan; aquí se determinó que el 80% de las empresas sí comunicó el plan de sucesión a la organización y que además solo el 20% registra dicho instrumento en los registros públicos para fortalecer y asegurar su vigencia y aplicación. Entonces, podemos determinar que los procesos de sucesión que fueron aplicados no se rigieron en su mayoría por un plan, si fueron comunicados, pero no está asegurada su aplicabilidad en el futuro.

Respecto al crecimiento de las empresas familiares que aplicaron un proceso de sucesión y las que no lo hicieron se determinó que los factores: número de trabajadores, sucursales en el país, valor de sus activos, ventas en el último periodo y número de años en el negocio, indicaron que las empresas en las que no ha sucedido una entrega de poder registran factores de crecimiento más sólidos que las empresas que aplicaron un proceso de sucesión.

Respecto a la relación entre los procesos de sucesión y el crecimiento de

las empresas familiares mediante la aplicación de la prueba chi-cuadrado se determinó que dicha entrega de poder (sea planificada o no) no tiene una incidencia significativa en los factores de crecimiento de dichas organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, J. (22 de abril de 2015). www.redalyc.org. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29001903.pdf>
- Araya, A. (12 de Junio de 2015). www.pwc.com. Obtenido de www.pwc.com
- Arbulú, J. (16 de Marzo de 2014). La Pyme en el Perú. Lima, Lima, Perú.
- Bozer, G. , Levin, L. y Santora, JC (2017), "Sucesión en la empresa familiar: perspectivas de fuentes múltiples", *Journal of Small Business and Enterprise Development* , vol. 24 núm. 4, págs. 753-774. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>
- Beatty, R. P., & Zajac, E. J. (1987). Ceo change and firm performance in large corporations: Succession effects and manager effects. *Strategic Management Journal*, 8(4), 305-317. doi:10.1002/smj.4250080402
- Cabrera, R. (10 de Julio de 2015). www.kpmg.com. Obtenido de www.kpmg.com
- Deloitte. (14 de Febrero de 2015). www.deloitte.com. Obtenido de <http://www2.deloitte.com/>
- Deng, X. (2015), "Sucesión padre-hija en China: facilitadores y desafíos", *Journal of Family Business Management* , vol. 5 N° 1, págs. 38-54. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2014-0011>
- Gagnè, M., Wrosch, C., & de Pontet, S. B. (2011). Retiring from the family business: The role of goal adjustment capacities. *Family Business Review*, 24(4), 292-304. doi:10.1177/0894486511410688
- Hinostroza, L. (10 de Agosto de 2015). <http://revistasinvestigacion.unms>

- m.edu.pe/. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/viewFile/8821/7658>
- Lisboa, Inés. (2018). La sucesión en las empresas familiares y el impacto en la deuda. Evidencia para PYMES en la región de Leiria. *Revista de Gestión de Países de Lengua Portuguesa* , 17 (2), 24-42. Recuperado el 8 de enero de 2023, de http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642018000200003&lng=pt&tlng=pt.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (09 de Julio de 2015). www.mtc.com. Obtenido de www.mtc.com
- Mokhber, M. , Gi Gi, T. , Abdul Rasid, SZ , Vakilbashi, A. , Mohd Zamil, N. y Woon Seng, Y. (2017), "Planificación de la sucesión y rendimiento de las empresas familiares en las pymes", *Journal of Management Desarrollo* , vol. 36 núm. 3, págs. 330-347. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0171>
- Niethardt, E. G. (10 de Febrero de 2015). www.jcvalda.wordpress.com. Obtenido de <https://jcvalda.wordpress.com/2013/09/20/el-proceso-de-sucesion-en-la-empresa-familiar/>
- Pascual, C. (12 de Abril de 2015). www.aeca1.org. Obtenido de <http://www.aeca1.org/xvencuentroaeca/cd/86c.pdf>
- PWC. (16 de enero de 2015). www.pwc.com. Obtenido de http://www.pwc.com/es_PE/pe/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf
- Sandoval A., F. (17 de Marzo de 2015). Tecnológico de Monterrey EGADE. Obtenido de http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/migration/EGADEv2+Mex2/EGADE+M_xico
- Souza, MC, Souza, J. y Cembranel, P. (2020). Dilemas del proceso de sucesión: desafíos de la gestión familiar ante el crecimiento acelerado. *Revista De Gestão E Secretariado* , 11 (3), 74–89. <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i3.1099>

Soto Maciel, A. , de la Garza Ramos, MI ,
Esparza Aguilar, JL y San Martín
Reyna, JM (2015), “La influencia
de las relaciones familiares en la
sucesión: Un análisis factorial de
las empresas mexicanas”,
Revista de Dirección de
Empresas Familiares , vol. 5
núm. 2, págs. 238-256.
[https://doi.org/10.1108/JFBM-11-
2014-0036](https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0036)

Vikström, A., & Westerberg, M. (2010).
Success with succession: An
empirical study of small Swedish
family firms. *International Journal
of Entrepreneurship and Small
Business*, 11(3), 223-241.
[doi:10.1504/IJESB.2010.035816](https://doi.org/10.1504/IJESB.2010.035816)