

Factores que inciden en la sucesión de las dinastías empresariales mexicanas

Factors affecting the succession of Mexican business dynasties

Francisco Baldazo-Molotla*

Instituto Politécnico Nacional, México

fbaldazo@ipn.mx

Mariana Marcelino-Aranda

Instituto Politécnico Nacional, México

mmarcelino@ipn.mx

Alejandro Daniel Camacho Vera

Instituto Politécnico Nacional, México

adcamachov@yahoo.com.mx

Recibido 15, febrero, 2019

Aceptado 20, julio, 2019

Resumen

La sucesión en las empresas familiar constituye un proceso de transmisión de propiedad y gestión a la siguiente generación. Planificarla y ejecutarla permite perseverar con el negocio. Aquellas que lo han logrado, se han colocado como empresas consolidadas. En México algunas empresas públicas son de carácter familiar y sirven como referente para describir la sucesión. Por ello, el artículo tiene por objetivo identificar los factores que inciden en la sucesión de las dinastías empresariales públicas mexicanas. Los resultados muestran la formación profesional y su incorporación del sucesor, las buenas relaciones entre los familiares y la transmisión de los valores a la siguiente generación, la generación de nuevos equipos de gestión y la mejora financiera, y la planificación del proceso, como los principales factores que incidieron en la sucesión exitosa de las empresas estudiadas.

Palabras clave: Sucesión, dinastías empresariales, empresas públicas.

JEL Classification System: O34, O31

Abstract

The succession in family enterprises is a process of transfer of ownership and management to the next generation. Plan it and execute it allows persevere with the business. Those who have achieved have been placed and consolidated companies. In Mexico some public enterprises are family and serve as a benchmark to describe the succession. Therefore, the article aims to identify the factors that influence the succession of public Mexican business dynasties. The results show the training and incorporation of the successor, the good relations between the family and the transmission of values to the next generation, the generation of new equipment and improved financial management and planning process, as the main factors influencing the successful series of the companies studied.

Keywords: Succession, business dynasties, public companies.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares han constituido la forma de negocio que prevalece entre las organizaciones empresariales. Además de su relevancia en las economías del mundo por sus aportaciones en la generación de empleos y riqueza, estos negocios han sido atendidos académicamente para entender la dinámica empresa-familia, sus problemas y claves de éxito, y proponer estrategias que les permitan continuar en la marcha empresarial. Su estudio comprende ciertos temas inherentes a este tipo de negocio: el protocolo familiar, la profesionalización, los valores, las relaciones intrafamiliares y la sucesión.

La sucesión ha sido la temática de mayor relevancia, al ser un factor clave que determina la longevidad de las empresas familiares (Mathews y Blumentritt). Es considerada como una transición dentro de un negocio, en el que el titular pasa la propiedad, responsabilidad y autoridad a un sucesor familiar o no familiar de la siguiente generación (Steier y Miller, 2010; Michel y Kammerlander, 2015). Es fundamental para la continuidad del negocio y su planificación resulta ser la principal etapa del proceso (Gilding, Gregory y Cosson, 2015). Internacionalmente, sólo alrededor del 30% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación y sólo alrededor del 15% lo hacen a la tercera (Avloniti, Iatridou, Kaloupsis y Vozikis, 2014).

En México de acuerdo a un estudio realizado por PWC, son 24% de las empresas familiares encuestadas (1952) que alcanzan la tercera generación (padre-hijos-nietos) y sólo el 4% logran la cuarta generación. Las que han logrado colocarse en la tercera generación o más y se han conformado como dinastías empresariales, tuvieron origen en las décadas entre 1930 y 1950. Sus estrategias de negocio permitieron consolidarse como empresas exitosas y sus habilidades de liderazgo por parte del titular, manejar la relación empresa-familia. Algunas de ellas se han convertido en transnacionales y han colocado sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), sin dejar de poseer la propiedad y/o la gestión la familia fundadora.

La revisión de la literatura sobre la sucesión en la empresa familiar es la siguiente. Kimhi (1997) centra su investigación en la decisión de las empresas familiares al momento de designar un sucesor y la transferencia de la propiedad ante las limitaciones de un endeudamiento. Miller (1998) realiza un estudio de caso de la empresa familiar Benson Electronic donde examina la sucesión ante la muerte del fundador y la disputa entre sus hijos de sus dos matrimonios, una de sus esposas que tiene el 70% de la propiedad y la colocación de Julie, su hija como CEO de la compañía, además de la presencia de dos miembros en la junta no familiar que pueden responder al puesto directivo. Stavrou (1999) explora las intenciones de los estudiantes universitarios de 18-21 años de edad para unirse y hacerse cargo de las empresas de sus padres, interviniendo variables demográficas y las razones por participar. Miller, Steier, Le Breton-Miller (2003) exploran cómo la sucesión intergeneracional es un proceso donde interviene una mezcla entre los hechos del pasado y del presente, y patrones comunes conservadores, rebeldes y vacilantes. Lee, Lim & Lim (2003) a partir de la teoría de juegos, la sucesión de la empresa familiar y la economía de los costos de transacción, examinan cómo el grado de idiosincrasia de una empresa familiar y la capacidad de la descendencia de la familia afectan la sucesión. Janjuha-Jivraj (2004) analizan el papel de las mujeres en las empresas familiares asiáticas, y su intervención en la sucesión generacional, en el papel de la madre del sucesor. Nam (2005) examina los factores que influyen en la planificación de la sucesión en las empresas familiares coreanas, destacan la formación del sucesor competente y la buena relación entre los miembros de la familia. Venter, Boshoff y Maas (2005) estudian los factores relaciones al sucesor durante el proceso de sucesión en pequeñas y medianas empresas sudafricanas, entre estos mencionan la voluntad del sucesor y la relación entre el propietario-gerente y el sucesor. Vera y Dean (2005) buscaron determinar el grado en que las hijas en las empresas familiares enfrentan desafíos, entre los que encontraron la rivalidad de los empleados, dificultades de conciliación y la falta de asumir que algún momento serían las sucesoras; otro resultado fue la posibilidad de comparar a las hijas con las madres en cuanto a su forma de gestionar. Brenes, Madrigal y Molina-Navarro (2006) determinaron que, para los miembros de la familia, la sucesión y el control son temas sensibles que deben resolverse para anticipar los conflictos familiares y la interrupción del negocio. Venter y Boshoff (2006) en esta segunda publicación estudian los factores relacionados con la familia durante el proceso de sucesión en las empresas pequeñas y medianas familiares, entre éstos son la aceptación mutua de los roles, la relación entre el propietario-gerente y el sucesor y la armonía familiar. Yan y Sorenson (2006) examinan los valores confucianos y su efecto sobre la sucesión de empresas familiares. Cadieux (2007) presenta una tipología de roles del predecesor durante y después del establecimiento de la sucesión en cinco empresas familiares pequeñas y medianas que han completado con éxito la primera transferencia generacional. De Pontet, Wrosch y Gagne (2007) examinan los niveles de control objetivo y percibido en poder de los operadores tradicionales y los

sucesores en 100 empresas familiares canadienses que se acercan a la sucesión. Zhang (2008) analiza los factores que afectan el control-sucesión de la empresa familia, mediante el uso de los estudios extranjeros sobre este tema como referencia y la combinación de la situación de la cultura y el fondo de mercado con características chinas. Sigalas, Chondrakis, Zaharopoulos y Vozikis (2008) examinan 2 ineficiencias emergentes críticas que resultan en pérdida de rendimiento durante el proceso de sucesión en las empresas familiares: la discontinuidad y el rendimiento después de la sucesión; evaluándose con un modelo matemático. Lee (2008) argumenta los aspectos fundamentales en cuanto a la gestión de los recursos humanos en la sucesión: 1) la gestión de los recursos humanos tiene una relación directa con el éxito de la sucesión, 2) la preparación del sucesor es fundamental, 3) las prácticas de gestión de recursos humanos que tengan en cuenta las interacción entre el sucesor y el proceso de sucesión afectan el éxito de la sucesión. Royer, Simons, Boyd y Rafferty (2008) centran su estudio en aquellos miembros familiares que se postulan como el nuevo sucesor, a través de un modelo conceptual, describen la sucesión dentro de la familia. Tatoglu, Kula y Glaister (2008) investigan la dinámica del proceso de sucesión para las empresas familiares que ya han tomado la decisión de sucesión y han elegido a los sucesores, para ello por una parte delimitan los factores que explican este proceso incluyendo las opiniones de los predecesores, los criterios de selección y el periodo posterior a la sucesión. Gómez-Betancourt, López y Betancourt (2008) identifican los factores que más influyen en el fundador en la elección de un mecanismo para la sucesión de la propiedad; entre estos destacan el nivel de estudios del fundador, su experiencia en otras sucesiones, la seguridad del medio colombiano, la cultura familiar y los impuestos. (강정문; 이동명) (2009) analizan empíricamente la influencia de los elementos de la sucesión en la pequeña empresa familiar, entre éstos el plan de sucesión, la solidaridad familiar y de negocio y la red familiar. Zhang (2009) construye un modelo de control-sucesión de la empresa familiar para empresas chinas, y analiza sus factores infecciosos. Zúñiga-Vicente y Sacristán-Navarro (2009) analizan las principales razones para contratar gestores externos de la posición de CEO, a partir de una empresa mediana española que se involucró en el proceso de sucesión entre 1998 y 2004, revelando el importante papel desempeñado por el CEO contratado desde el exterior y todos los miembros de la familia durante el proceso de sucesión. Bertucci, Campos, Pimentel y Pereira (2009) analizan la forma en que el desarrollo de las estructuras y mecanismos de gobierno corporativo influyen en la dirección y la medición de conflictos entre la familia, la propiedad y la gestión en una empresa familiar. Petry y Nascimento (2009) buscan identificar las principales características presentes en el modelo de gestión de las empresas familiares, a partir de la posibilidad de explicar su longevidad en el proceso de sucesión a través de una investigación de campo.

Chen y Li (2010) analizan el proceso de desarrollo y el carácter de la sucesión de la empresa familiar y se presenta un modelo que tiene el carácter general de las empresas chinas, particularmente de Changzhou. Pi y Feng (2010) analizan por medio de un modelo matemático, las externalidades que afectan el derecho de propiedad de transición en la sucesión de las empresas familiares. Zhou y Zhu (2010) refieren al conocimiento empresarial como recurso estratégico de la empresa familia, e intentan desvelar el mecanismo interno de la transferencia de conocimiento empresarial junto con el proceso de sucesión de poder de la empresa familiar. Freire, Soares, Nayakama y Spanbol (2010) examinan la percepción de los empleados de una empresa familia sobre los cambios producidos por procesos de sucesión, a través de la identificación de los problemas existentes y las probabilidades de superarlos; encontraron los siguientes problemas: ineficiente comunicación interna, proceso de toma de decisiones lenta y había doble dirección o falta de liderazgo. 김완일 (2010) apoya la corriente asociada con problemas de sucesión de empresas familiares y revisa la pesada imposición de impuestos sobre donaciones y el impuesto de sucesiones. Nam (2010) examina las relaciones de la familia y la planificación de la sucesión necesarias para una exitosa empresa familiar en Corea y Australia, a partir de tres preposiciones: valores compartidos y comunicación efectiva entre los miembros de la familia, reuniones familiares eficaces y las características de las reuniones familiares. Umaporn y Tornyos (2010) estudian/validan los modelos de sucesión de la empresa familiar y los factores de éxito mediante la comparación de la teoría con la realidad de las familias

de Tailandia. Lv y Gao (2010) revisan la teoría de la sucesión clásica, analizan la típica familia con patrones empresariales, discuten la sucesión generacional y establecen las razones, ventajas y desventajas de la sucesión de padre a hijo en China. Meng y Li (2010) proponen optimizar las rutas de la sucesión “De padre a hijo” como un modo de la empresa familiar en la transición generacional china desde el punto de vista del crecimiento y desarrollo de la empresa. Yu (2010) basado en que la sucesión intergeneracional exitosa es la clave para el desarrollo continuo de las empresas familiares, estudian la sucesión de 412 empresas de Zhejiang y encuentran que muestran varias características niveles educativos de los dueños y la transición generacional llegara de 5 a 10 años. Mishra, El-Osta y Shaik (2010) examinan los determinantes de las decisiones de sucesión en las granjas en los Estados Unidos con especial énfasis en el tratamiento de la riqueza y el tamaño de las fincas, como variables endógenas; destacan la importancia de la edad de los agricultores, el nivel de instrucción de los operadores, la riqueza de los hogares y la ubicación de la empresa. Molly, Laveren y Deloof (2010) estudian el impacto de una transmisión de empresas familiares en la estructura financiera y el rendimiento basado en una muestra de 152 pequeñas y medianas empresas y buscan identificar los efectos de la sucesión, destacando que la sucesión no afecta el rendimiento de la empresa. Bocatto, Gispert y Rialp (2010) investigan cómo el rendimiento de la empresa puede influir en el nombramiento de un familiar o un miembro externo a la familia.

De Alwis (2011) compara la sucesión cuando el sucesor es familiar y no familiar y evalúa el nivel de influencia de cada grupo de interés de la sucesión empresarial bajo diferentes modos de sucesores. Nam (2011) examina la relación entre el capital social de la familia y el proceso de sucesión de la empresa familiar, basados en que en la sucesión los accionistas más importantes son el titular y el sucesor. Hong (2011) estudia las percepciones globales sobre la sucesión en pequeñas y medianas empresas familiares, la necesidad de las sucesiones y las mejores, los problemas de herencia y los métodos para resolverlos, y también, las cuestiones fiscales durante el proceso de sucesión. Del Giudice, Della Peruta y Carayannis (2011) analizan el liderazgo por familiares y aquellos que no lo son y su influencia en la sucesión. Liu, Zheng y Liu (2011) analizan el conflicto y los obstáculos de la sucesión padre e hijo, exploran un modelo de factores de cuatro dimensiones que incluye la estructura diferencial, el sistema legal, el mercado profesional y la visión compartida en China. Salomón, Breunlin, Panattoni, Gustafson, Ransburg, Ryan, Hammerman y Terrien (2011) analiza 10 entrevistas de negocios familiares con respecto a sus experiencias en sus negocios con el objetivo de entender las complejidades de la sucesión, a través de una metodología de teoría fundamentada. Lam (2011) estudian la inconsistencia entre las actitudes expresadas, las percepciones, los planes y los comportamientos de los miembros de la empresa familiar, estudiando la sucesión como un proceso social, interactivo y dinámico. 김완일(2012) analiza las normas fiscales en la sucesión de la empresa familiar de Japón y Alemania, que son similares a la de China, y sugiere algunos remedios. Spelsberg y Weber (2012) exploran la sucesión de empresas utilizando una muestra única y hacen una comparación entre la sucesión de empresas familiares con sucesores internos y externos a la familia. De Oliveira, Albuquerque y Pereira (2012) analizan el mecanismo de gobernanza y el proceso de sucesión y formalización, implementados en una empresa familiar tradicional, buscando la interrelación y el control. Zhu (2012) analiza la sucesión desde la primera generación y el traspaso generacional en un estudio de caso y describe el proceso a través del ciclo de vida del negocio. Brandley, Hill y Connolly (2012) analizan los problemas en las fincas ante la sucesión: la conservación del trato con los clientes, el liderazgo, entre otros para tener éxito en la sucesión. Zacher, Schmitt y Gielnik (2012) investigan la generatividad (preocupación en el establecimiento y manejo de la próxima generación) como mediados de la relación entre la edad y la sucesión de la familia de los empresarios en las empresas familiares en Alemania. Flores y Grisci (2012) destacan y analizan los dilemas de padres e hijos sobre el proceso de sucesión en las empresas familiares. Liu, Wang, Li, Pan y Tang (2013) presentan los modos de interacción entre el sucesor y la familia, la empresa y la sociedad como variables independientes que influyen en la sucesión e introduce el compromiso de la sucesión, la cual refleja los factores emocionales, y la auto eficacia que refleja la confianza y la capacidad de los mediadores. Tan-Artichat u Aiyeku (2013) investigan el grado de influencia de la planificación de la sucesión en

empresas familiares tailandeses centrándose en las Pymes y los atributos de los sucesores para lograr una exitosa empresa familiar. 안숙찬 (2013) hace sugerencias para que el sistema de apoyo de Corea del impuesto sobre la sucesión de empresas familiares sea más eficaz, basado en la revisión de los sistemas de soporte de impuestos sobre la sucesión de empresas familiares de Corea, Japón y Alemania. Shim (2013) redacta sobre los planes de mejora de la sucesión en una empresa familiar. Ghee, Bin Ibrahim y Fen (2013) reafirman los diferentes factores que influyen en el rendimiento del negocio de la familia entre las empresas de Malasia, entre estos: propietario autoritario, problemas de comunicación con hermanos, incompetencias, motivación para tener éxito, las diferencias de opiniones y el poder de decisión. Li (2013) discute el rendimiento de la sucesión a partir de dos construcciones: rendimiento familiar y rendimiento empresarial. Blumentritt, Mathews y Marchisio (2013) presentan la teoría de juegos como un modelo para el examen de la sucesión como un conjunto de decisiones racionales pero interdependientes realizadas por individuos sobre el liderazgo de una empresa. Pereira, Vieira, García y Roscoe (2013) identifican los factores que contribuyen a la desconstrucción de un mito del fundador en una empresa familiar que pasa por el proceso de sucesión y analiza cómo el mito se relaciona con el desarrollo de la organización sistémica. Seungyeong (2014) se centró en comparar entre Alemania, Japón, Estados Unidos y Reino Unido, la sucesión de empresa familiar en la Ley del Impuesto de Sucesiones y Donaciones de Corea. Vissiliadis y Vissiliadis (2014) estudian las pequeñas empresas familiares griegas y sus desafíos, entre ellos la formulación de estrategias empresariales, el empleo del personal y la transición de la propiedad o el control a la siguiente generación. Duh (2014) amplía la comprensión de la sucesión de la familia como el conocimiento organizacional en la creación de procesos. Spraggon, Bodolica, Manoussifar (2014) ilustran a través de un estudio de caso de una compañía de servicios de reparación de coches pequeños, los retos de la gestión, entre ellos el proceso de sucesión. Songini y Vola (2014) analizan el papel del uso de la gestión y la profesionalización en el proceso de sucesión de la empresa familiar. Korab (2014) trata los problemas de las pequeñas empresas familiares en el ámbito de la delegación de poder entre las generaciones. Rodrigues, Borges y Aleixo (2014) evalúan empíricamente la importancia dada por el predecesor en la gestión del conocimiento en el proceso de sucesión de empresas familiares, buscando que la sucesión se pueda interpretar como un proceso de transferencia de conocimientos y la creación de una relación sinérgica entre antecesor y sucesor. Arenas y Rico (2014) abordan las percepciones que las empresas familiares, expertos, organizaciones y asociaciones de Colombia tienen sobre el protocolo y la sucesión familiar. Dalpiaz, Tracey u Phillips (2014) contribuyen a entendimientos existentes del proceso de sucesión, complejo y difícil de explorar principalmente cómo el sucesor utiliza narrativas para legitimar su sucesión. Avloniti, Iatrodou, Kaloupsis y Vozikis (2014) tratan la dinámica de la rivalidad entre hermanos y su impacto en el resultado de sucesión en las empresas familiares. Schlepphorst y Moog (2014) analizan los requisitos que los sucesores de la familia deben cumplir para ser considerados sucesores adecuados. Shim (2015) proponen en la sucesión separar los ingresos por dividendos, buscar la excepción de impuestos y el análisis de los empleados.

La revisión de la literatura permitió encontrar que: la sucesión es uno de los temas de mayor interés al ser el proceso determinante para la continuidad de los negocios familiares; existe implementación de un impuesto de sucesión en Asia, al tratarse de una donación; destacan las sucesiones en pequeñas y medianas empresas; la planificación del proceso como la principal clave de éxito; la preparación del sucesor previa para evitar una sucesión espontánea; los conflictos que se generan entre familiares; y los efectos que hay en el rendimiento del negocio. A buen conocimiento de los autores, la revisión también permitió determinar los factores que han contribuido a realizar una sucesión exitosa, los cuales pueden ser clasificados en inherentes al sucesor, a la familia, a la empresa y al proceso en general de sucesión:

1. Inherentes al sucesor
 - a. Elección oportuna del sucesor (Kimhi, 1997).

- b. Voluntad del sucesor (Venter, 2005; Nam, 2013).
 - c. Formación del sucesor competente (Nam, 2005).
 - d. Preparación del sucesor.
- 2. Inherentes a la familia
 - a. Buena relación entre los miembros de la familia (Nam, 2005; Venter, 2006; Ghe, Bin y Fen, 2013)
 - b. Aceptación de roles (Venter, 2006).
 - c. Reuniones familiares eficaces (Lagos, 2013).
 - d. Transmisión de los valores (Lagos, 2013).
- 3. Inherentes a la empresa
 - a. Establecimiento de nuevos equipos de gestión (Nam, 2013).
 - b. Evaluación financiera de la empresa (Nam, 2013).
- 4. Inherentes al proceso
 - a. Planificación de la sucesión.
 - b. Ejecución cuando el titular esté en vida.
 - c. Buena relación entre sucesor y propietario/gerente (Venter, 2006).
 - d. Sucesión ejecutada con tiempo (de Oliveira, Albuquerque y Pereira, 2012).

Motivado por lo mencionado, y por el proceso de sucesión como un asunto que permite la continuidad de las empresas familiares, la principal contribución de este trabajo es identificar los factores que incidieron en la sucesión de las dinastías empresariales públicas mexicanas. Para lograrlo se han seleccionado 3 familias cuyas empresas se encuentran cotizando en la BMV y que se encuentran en la tercera generación, éstas son: familia González, familia Chedraui y familia Aramburuzabala. De éstas se estudió el proceso de sucesión de la segunda a la tercera generación.

El artículo está constituido de la siguiente manera: La sección I presenta esta introducción para delimitar el estado del conocimiento y los elementos conceptuales para el desarrollo del trabajo; la sección II describe la metodología utilizada durante el análisis; la Sección III muestran los resultados obtenidos de los factores de sucesión en las dinastías empresariales elegidas. Finalmente, las conclusiones son presentadas en la sección IV.

MÉTODO Y MATERIALES

La planeación y ejecución de la sucesión en las empresas familiares responde a un proceso de transmisión de propiedad, gestión, valores, fórmulas industriales, recursos humanos, y demás elementos que permiten continuar con el ciclo de vida del negocio. Las dinastías empresariales mexicanas han enfrentado al menos dos procesos de sucesión y que continúan en marcha, inclusive mejorando su posición en los negocios. Por ello, tomando como referentes estas empresas, el presente documento busca identificar los factores que contribuyeron a lograr su última sucesión con éxito y que pudieran servir como referente para implementarlas en empresas familiares con características similares.

Para realizarlo, se han utilizado 3 de las 139 empresas emisoras en la BMV. Lo anterior, porque permiten colocarlas como empresas con Administración Sistematizada y que han realizado sus procesos, como el de sucesión, con éxito. Son negocios que actualmente están en la tercera generación o más, conformándose como dinastías empresariales, ver Tabla 1. Respecto a éstas, se realizó una búsqueda documental de sus antecedentes de creación, su proceso de crecimiento, así como su proceso de sucesión y los factores que incidieron y que permitieron su consolidación.

Tabla 1. Dinastías familiares de estudio.

Número	Familia	Empresa Actual
1	Familia González	Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V.
2	Familia Chedraui	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.
3	Familia Aramburuzabala	Grupo Modelo, S.A.B. de C.V.

Las fuentes de información fueron bases de datos como JCR, EBSCO y Redalyc, para la elaboración del marco introductorio. Mientras que para la recolección de la búsqueda respecto a las empresas, se recurrió a sus páginas oficiales, así como estudios en la literatura que las hayan abordado como empresas familiares.

RESULTADOS

Familia González - Controladora Comercial Mexicana

Comercial Mexicana fue fundada en 1944. El giro de supermercado-tienda de mercancías generales lo adquiere en 1962 cuando se le da su denominación en la Ciudad de México. En la década de los 70 se crean 20 unidades más, incorporando perecederos, abarrotes y ropa, expandiendo su mercado a otros estados de la República Mexicana. En 1988 la familia se organizó como Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V. y se incorporaron a la BMV. En 1989 abrió la primera Bodega, en 1993 incorporo el formato Mega, en 2006 City Market y en 2009 introdujo Fresko. En 2015 se acordó con Soriana la venta de 159 tiendas de hipermercados de los formatos Mega, Bodega, Tiendas Comercial Mexicana y Alprecio a través de una oferta pública de adquisición (Comercial Mexicana, 2015).

El relato de la familia González comienza en España, país de origen de don Antonio González Abascal (1882-1958), quien se trasladó a México en 1895 durante el porfiriato. Aprovechando el auge de la comercialización del algodón, don Antonio abrió en sociedad en 1905 la tienda de ropa Ibargüen y González. En 1913, ante los movimientos revolucionarios cerró, trasladándose a Puebla donde se casó con Josefina Nova, quienes tuvieron doce hijos. Don Antonio pagó un maestro en contabilidad a su hijo Carlos, quien poco tiempo después se incorporó al negocio de su padre, aprendiendo lo necesario de él para poder trabajar en él. Lo anterior, motivo a la formalización del negocio, creándose “Antonio González e Hijo”, en 1944. Años después se incorporaron sus hermanos de Carlos, Guillermo y Jaime. En 1957 renombraron el negocio a Comercial Mexicana, apostando por una expansión, la cual no fue vista por don Antonio. En 1991 inicia la preparación del tercer sucesor, Carlos González Zabalegui, a través de su incorporación al negocio como vicepresidente ejecutivo. En 1998 don Carlos cedió Controladora Comercial Mexicana a sus hermanos Jaime y Guillermo, y a su hijo Carlos. En el 2009 muere Carlos González Nova, quedando la presidencia en manos de su hijo Carlos. La Figura 1 muestra las tres generaciones de la familia González que participaron en la empresa.

Carlos González Zabalegui actualmente es el Presidente Ejecutivo del Equipo Directivo de Controladora Comercial Mexicana y Vicepresidente y Director General del Grupo en el Consejo de Administración (Comercial Mexicana, 2015b; Comercial Mexicana, 2015c). Nació el 13 de julio de 1951 en la Ciudad de México y es Licenciado en Administración de Empresas y tiene una Maestría en Barcelona. Ocupó el lugar 171 de los 300 líderes en México en el 2012.

La Tabla 2 muestra los factores que intervinieron en el proceso de sucesión de la familia González para pasar de la segunda a la tercera generación.

Durante el tiempo que tuvo la presidencia, Carlos González Nova incorporó a su hijo, también con el mismo nombre al negocio. Le dio formación profesional en administración de empresas y un posgrado en la universidad de Barcelona. Las relaciones entre los sucesores de la propiedad fueron armónicas; Carlos aceptó su posición dentro de la familia como un rol menor al de sus tíos Guillermo y Jaime. Los valores fueron transmitidos hacia la generación actual, en evidencia por los principios que formaron a Controladora Comercial Mexicana. El Consejo

de Administración se modificó, pero incorporó a miembros familiares. Aunque se vendió parte del negocio, la entidad económica se conservó en la mayoría dentro de la familia. En esta segunda generación, la sucesión se dio aún en vida. En 1998 Carlos González Nova dejó el destino de Controladora Comercial Mexicana a sus hermanos Jaime y Guillermo y a su hijo. Fue Guillermo quien tomó la presidencia de la empresa, solo por 11 años, porque en 2009, Carlos González Zabalegui fue nombrado presidente ejecutivo y director general de la organización.

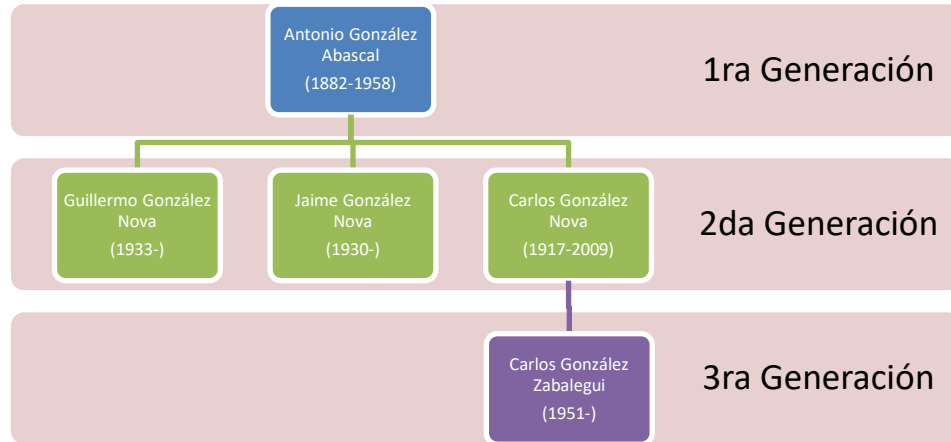


Figura 1. Generaciones familia González

Tabla 2. Factores que incidieron en la sucesión de cada familia.

Inherentes	Factor	Aplicable a la familia		
		1	2	3
Sucesor	Elección Oportuna del Sucesor	X	X	X
	Voluntad del sucesor	X	X	X
	Formación del sucesor	X	Sin dato	X
	Preparación del sucesor	X	X	X
Familia	Buena relación entre los miembros de la familia	X	X	X
	Aceptación de roles	X	X	X
	Reuniones familiares eficaces			X
	Transmisión de los valores	X	Sin dato	X
Empresa	Establecimiento de nuevos equipos de gestión	X	X	X
	Evaluación financiera de la empresa	X	X	X
Proceso	Planificación de la sucesión	X	X	X
	Ejecución cuando el titular este con vida	X		
	Buena relación entre el sucesor y el titular	X	X	X
	Sucesión ejecutada con tiempo	X		

Familia Chedraui – Grupo Chedraui

Grupo Chedraui surge en Xalapa, Veracruz en 1920 como un negocio denominado El Puerto Beyrouth. En 1927 cambia su nombre a “Casa Chedraui: La única de Confianza”. En 1957 amplían el local y en 1961 se transforman a “Almacenes Chedraui”, incluyendo mercería, ropa, y todo tipo de telas. En 1971 se inaugura la primera Tienda de Autoservicio en Xalapa como “Super Chedraui S.A. de C.V.”, colocando el siguiente año una plantilla de 180 personas. En 1983 realiza estrategias de negocio como apertura y venta de “Comercial Las Galas, S.A. de C.V.”. En 1985 se constituye “Tiendas Chedraui, S.A. de C.V., fusionándose todas las sociedades independientes. En 2000 Plaza Crystal, Plaza Américas, Plaza Olmeca, entre otras del Grupo en el interior de la República Mexicana, toman auge. En el 2005 se adquiere Carrefour México. Para 2015 cuenta con 217 sucursales, de las cuales 150 son Tienda Chedraui, 51 Súper Chedraui, 10 tiendas en formato Selecto y 2 Súper Chedraui en formato Selecto, a nivel compañía somos más de 35,000 colaboradores.

El origen de la familia se retoma con Lázaro Chedraui y Ana Caram, ambos de origen libanés, quienes en 1920 establecieron en Xalapa Veracruz un negocio. El matrimonio tuvo 6 hijos. El penúltimo, Antonio Chedraui Caram es quien se incorpora con mayor relevancia en la empresa familiar. Él es quien motiva el crecimiento del Grupo, principalmente al expandirse por la República Mexicana. En 1988 fallece, quedando a cargo de sus hijos Alfredo y Antonio (Ver Figura 2).

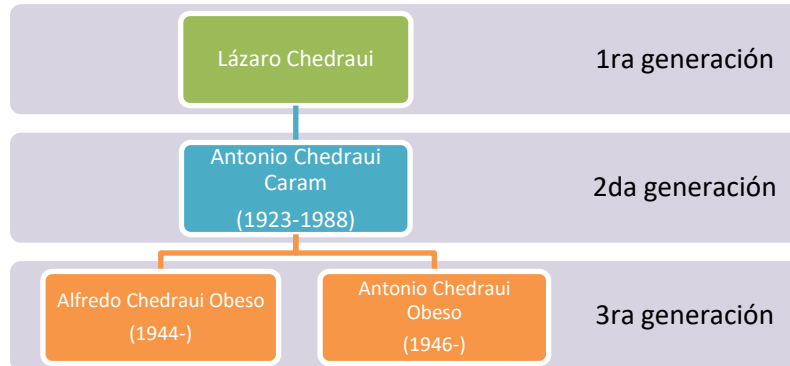


Figura 2. Generaciones familia Chedraui.

Antonio Chedraui Obeso es actualmente el presidente del Consejo de Administración de Grupo Chedraui. Nació el 13 de junio de 1946 en Veracruz. Ocupó el lugar 53 de los 300 líderes en México en el 2012. La Tabla 2 muestra los factores que intervinieron en el proceso de sucesión de la familia González para pasar de la segunda a la tercera generación.

Antonio Chedraui Obeso se incorporó al negocio familia a corta edad. Fue preparado para conocer el negocio y ser el futuro sucesor. La sucesión de propiedad se dio entre él y su hermano Alfredo. Entre ellos existe una buena relación y asimilación de roles familiares. Ambos son miembros del Consejo de Administración, pero también han incorporado a sus hijos y familiares Chedraui a éste. Chedraui como empresa ha incrementado sus activos y la presencia en el mercado alrededor de la República Mexicana. Aunque se planificó la sucesión, esta fue ejecutada hasta la muerte del titular, Antonio Chedraui Caram.

Familia Aramburuzabala – Grupo Modelo

Grupo Modelo fue fundado en 1925 en la ciudad de México ofreciendo Cerveza Modelo, Corona y Cerveza Modelo de barril. Sin embargo, ya existían otras de sus marcas como cerveza Victoria, León y Pacífico. En 1930 se lanza al mercado Negra Modelo. Durante 1933 se dan las primeras exportaciones a Estados Unidos. En 1935 se adquiere la cervecería que produce Victoria y Pilsner mientras que, en 1954, Cervecería del Pacífico y La Estrella. En 1966 generan la primera cerveza en lata. Para 1994 comienza a cotizar en la BMV. En 2013 Grupo Modelo forma parte de AB-InBev, la compañía cervecera más grande del mundo.

En sus inicios, la creación de Grupo Modelo no implicó una relación familiar. Fue Braulio Iriarte quien en 1925 fundó Cervecería Modelo. A su muerte en 1932, se da el cambio de presidencia a Pablo Díez Fernández, quien fungía como vicepresidente y accionista. En su proceso, se incorporaron otros accionistas, uno de ellos Félix Aramburuzabala Lazcano, quien a la muerte de don Pablo, ocupó la presidencia. Don Félix tuvo un único hijo Pablo Aramburuzabala Ocaranza, quien ocupó hasta la muerte de su padre la vicepresidencia del grupo. En su haber, logro expandir e internacionalizar el Grupo, llevando la cerveza a todo el mundo. Previo a su fallecimiento, incorporó a su hija a los negocios, María Asunción Aramburuzabala Larregui, quien tomó el control del negocio (Ver Figura 3).

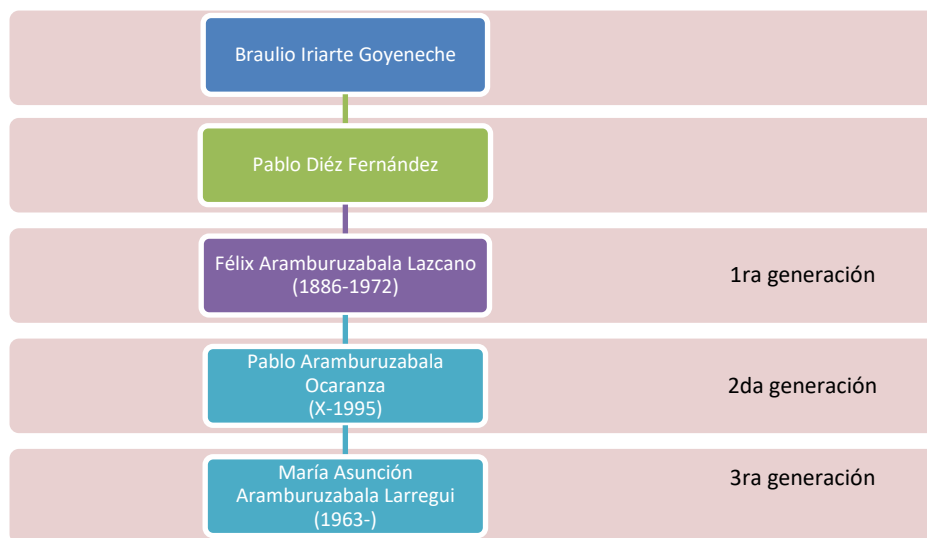


Figura 3. Generaciones de la Familia Aramburuzabala.

María Aramburuzabala nació el 2 de mayo de 1963 en la Ciudad de México. Es licenciada en Contaduría Pública por el Instituto Tecnológico Autónomo de México. En el 2006 la revista Fortune la señala como la mujer más poderosa de México. Ocupó el lugar 14 de los 300 líderes en México en el 2012.

La Tabla 2 muestra los factores que intervinieron en el proceso de sucesión de la familia González para pasar de la segunda a la tercera generación.

La segunda sucesión se heredó a tres personas, su esposa Lucrecia y a sus dos hijas de don Pablo. Ante la situación que enfrentaba la familia tras el fallecimiento, María Asunción tomó el control de la empresa. Vendió acciones sin perder la administración. Ella fue incorporada al negocio y ocupó puestos en la gestión del negocio antes de ser la titular. Fue formada profesionalmente como Contadora Pública. Aunque la propiedad fue transmitida junto a su hermana y su madre, mantuvieron relaciones armónicas, inclusive construyeron una sociedad económica en conjunto, conservando los valores que don Pablo había transmitido. Sin embargo, siempre fue María Asunción quien estuvo a cargo del liderazgo. Aunque una parte de la empresa fue vendida, tras esta operación la familia logró posicionar su estatus económico e incrementar sus activos. Y aunque la sucesión fue planeada y María Asunción siempre fue la elegida, la ejecución de la transición se dio hasta la muerte del titular de la segunda generación.

CONCLUSIONES

Originado por estudiar la sucesión como uno de los principales temas en la empresa familiar y detonante para la continuidad del negocio, en este documento se presentaron los factores que incidieron en el proceso de sucesión en las dinastías empresariales mexicanas públicas. Específicamente, el artículo se centró en las familias González, Chedraui y Aramburuzabala, esto al tratarse de empresas familiares en la tercera generación y que cotizan en la BMV. Entre los factores destacan:

- 1) Elección, formación y preparación del sucesor. La elección del sucesor como el integrante familiar con voluntad de incorporación en el negocio, y que a corta edad decidió participar en el negocio familiar. No precisamente es el primogénito.

El sucesor recibe formación profesional en el área de negocios, principalmente como estrategia de profesionalidad.

Y la incorporación en la gestión operativa del negocio y la inclusión en el Consejo de Administración de la empresa, previo a la muerte del titular y entrega de la empresa.

- 2) Relación familiar y transmisión de valores. Las empresas no incorporan a todos los miembros de la familia, sólo aquellos que tienen la voluntad de intervenir en ella. Lo anterior motiva a disminuir los riesgos de relaciones intrafamiliares. En la generación actual, existe la participación activa de miembros familiares en los Consejos de Administración, respetando los roles familiares y empresariales.

Además de la transmisión de la propiedad y la gestión, el titular transmite los principios, normas y valores al sucesor que fueron base en su gestión. Las dinastías conservan éstos hasta la generación actual.

- 3) Nuevos equipos de gestión, mejoramiento de competitividad y situación financiera de la empresa. El iniciar su gestión el nuevo titular, genera un nuevo Consejo de Administración, incorporando a expertos en diferentes áreas a fin de encaminar a la empresa hacia un crecimiento empresarial.

El sucesor mejora su competitividad al destacar como empresarios que implementan estrategias de negocios exitosas. Los 3 estudiados son considerados líderes empresariales en México.

Las empresas continúan su posicionamiento en el mercado, mejorando la situación financiera de las dinásticas en su totalidad. Dos de ellas vendieron parte de sus compañías (González y Aramburuzabala), resultando exitosa esa negociación.

- 4) Planificación de la sucesión. Las dinastías presentadas planifican su sucesión al, elegir y preparar al sucesor, buscar una buena relación con él, y establecer el momento de la transmisión y buscar las mejores relaciones intrafamiliares.

La transmisión de la propiedad y la gestión en las dinastías estudiadas se dio hasta la muerte del titular.

A partir de los resultados, el objetivo principal del documento se cumplió, al determinar los factores que incidieron en las dinastías estudiadas para lograr una sucesión exitosa. Los resultados demuestran que la incorporación al negocio oportuna del sucesor es uno de los principales elementos clave para lograr la sucesión, evitando malas interacciones en las relaciones intrafamiliares y posibles conflictos con la propiedad del negocio. Es importante destacar que estos factores pueden utilizarse como referentes que contribuyan a empresas familiares de otros tamaños, que desean darle continuidad a su negocio y que esperan pasar de la primera a la segunda generación inhibiendo los riesgos que podrían traer consigo este proceso.

REFERENCIAS

- Arenas Cardona, H.A. y Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Avloniti, A., Iatridou, A. Kaloupsis, I. y Vozikis, G.S. (2014). Sibling rivalry: implications for the family business succession process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 661-678.
- Bertucci, J.L.D., Campos, E.A.D., Pimentel, T.D. y Pereira, R.D. (2009). Governance Mechanisms and Processes of Succession: a study on the influence of the elements of corporate governance in the direction of the succession process in a family business. *RBGN-Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 11(31), 152-167.
- Blumentritt, T., Mathews, T., Marchision, G. (2013). Game Theory and Family Business Succession: An Introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51-67.
- Bocatto, Eduardo, Gispert Carles y Rialp, Josep (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497-523.

- Bradley, F., Hill, P. y Connolly, A. (2012). An Agribusiness HR Issue: Succeeding at Succession in the Family Business.
- Brenes, E.R., Madrigal, K. y Molina-Navarro, G.E. (2006). Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, 59(3), 372-374.
- Cadieux, Louise (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109.
- Chen, J. y Li, H. (2009). A Study on the intergenerational Succession of Family-owned Businesses. *Functional Manufacturing Technologies and Ceeusro I.*, 481-484.
- Comercial Mexicana (2015). Historia. Recuperado el 25 de noviembre de 2015 de: http://www.comerci.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=52&lang=es
- Comercial Mexicana (2015b). Equipo directivo. Recuperado el 25 de noviembre de 2015 de: http://www.comerci.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=119&lang=es
- Comercial Mexicana (2015c). Consejo de Administración. Recuperado el 25 de noviembre de 2015 de: http://www.comerci.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=127&Itemid=120&lang=es
- Dalpiaz, E., Tracey, P. y Phillips, N. (2014). Succession Narratives in Family Business: The Case of Alessi. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1375-1394.
- De Alwis, A. Chamaru (2011). Business Succession In Medium Size Family Companies. *Creating Global Competitive Economies: A 360-Degree Approach*, 1-4, 45-59.
- de Oliveira, Janet Lara, Albuquerque, Ana Luiza y Pereira, Rafael Diogo (2012). Governance, Succession, and Formalization of Management in Family Businesses: (re)organizing the role played by multi-generation families. *RBGN-Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 14(43), 176-192.
- de Pontet, Stephanie Brun, Wrosch, Carsten y Gagne, Marylene (2007). An exploration of the generational differences in levels of control held among family businesses approaching succession. *Family Business Review*, 20(4), 337-354.
- Del Giudice, Manlio, Della Peruta, Maria Rosana y Carayannis, Elias, G. (2011). Family Business: Leadership and Succession. *Knowledge and the Family Business: The Governance and Management of Family Firms in the New Knowledge Economy*, 73-107.
- Duh, Mojca (2014). Family business succession as knowledge creation process. *Kybernetes*, 43(5), 699-714.
- Flores, Jr., José Elias y Grisci, Camem Ligia lochins (2012). Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(2), 325-337.
- Freire, Patricia de Sá, Soares, Aline Pereira, Nayakama, Marina Keiko y Spanhol, Fernando José (2010). Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 7(3), 713-736.
- Ghee, Wee Yu, Bin Ibrahim, Mohamed Dahlan, Fen Crystal Yap Sheau (2013). Determinants of Family Business Performance: Succession Issues and Experience as the Potential Mediators, *Entrepreneurship Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economics Growth*, 1 and 2, 556-571.
- Gilding, M., Gregory, S. y Cosson, B. (2015). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299-312.

- Gómez-Betancourt, G., López Vergara, M.P. y Betancourt Ramírez, J.B. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 269-292.
- Hong, Junghwa (2011). A Study on the Current State and Improvements of Inheritance Tax System for Family Business Succession in Korean Small & Medium Sized Enterprises. *Study on Accounting, Taxation & Auditing*, 53(2), 357-391.
- Janjuha-Jivraj, S. (2004). The impact of the mother during family business succession: Examples from the Asian business community. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 30(4), 781-797.
- Kimhi, A. (1997). Intergenerational succession in small family businesses: Borrowing constraints and optimal timing of succession. *Small Business Economics*, 9(4), 309-318.
- Korab, V. (2014). Succession Management in Family Businesses: The Case Study of Successful Transfer of Power in Small Family Business. *Aktualne Problemy Podnikovej Sfery 2014*, 214-220.
- Lagos Rodríguez, M.G. (2013). Fiscal planning for the succession of the Family Business. *Nuevas Investigaciones sobre la Gestión de la Empresa Familiar en España*, 85-112.
- Lam, Wing (2011). Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. *International Small Business Journal*, 29(5), 508-533.
- Lee, K.S., Lim, G. H. y Lim, W.S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-666.
- Lee, Soo-Hoon (2008). A Theoretical Framework on The Role of Hrm Practices in Family Business Succession. *Theoretical Developments and Future Research in Family*, 261-285.
- Li Yanshuang (2013). An Empirical Study on the Succession Performance of Family Business. *Proceedings of the Seventh International Symposium – Corporate Governance*, 183-186.
- Liu Ting, Zheng Min, Liu Juqin (2011). A Father-Son Succession Model and the Implementation Strategy of Chinese Family Business Succession. *Environment, Low-Carbon and Strategy*, 571-577.
- Liu, X.F., Wang, Y.W., Li, F.L., Pan, L.L. y Tang, N.Y. (2013). The Influence of Interactions Between Offspring Successors and Other Factors Have on Their Succession Intention in Family Business. *Proceedings of the 2013 International Conference on the Modern Development of Humanities and Social Science*, 375-380.
- Lv Chen y Gao Lin (2010). Inspiration from Foreign Family Businesses on the Succession of Chinese Family Enterprises. *Proceedings of 2010 International Conference on Regional Management Science and Engineering*, 906-910.
- Meng Huaxing y Li Liang (2010). An Analysis on the Route Optimization of "Father-To-Son" Succession as a Mode of the Chinese Family Business Intergenerational Transition. *Proceedings of 2010 International Conference on the Growth of Firms and Management Innovation*, 346-355.
- Michel, A. y Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process-An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57.
- Miller, D., Steier, L. y Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Miller, W.D. (1998). Siblings and succession in the family business. *Harvard Business Review*, 76(1), 22-+.
- Mishra, Ashok K., El-Osta, Hisham S. y Shaik, Saleem (2010). Succession Decisions in US Family Farm Businesses. *Journal of Agricultural and Resource economics*, 35(1), 133-152.
- Molly, Vincent, Laveran Eddy y Deloof, Marc (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.

- Nam, Young-Ho (2005). A Study on the Succession Planning in Korean Family Businesses. *Journal of Industrial Economics and Business*, 18(1), 57-78.
- Nam, Young-Ho (2010). Relationship of Succession Planning and Family Meetings of Korean Family Businesses. *Korean Journal of Business Administration*, 23(3), 1461-180.
- Nam, Young-Ho (2011). An Exploratory Study of Family Social Capital and Succession Process in Korean Family Business. *Korean Journal of Business Administration*, 24(2), 743-767.
- Nam, Young-Ho (2013). Incumbent and Successor-related Factors that Influence the Effective Succession Process in Family Business. *Journal of Industrial Economic and Business*, 26(3), 1337-1353.
- Pereira, Antonio Carlos Soares, Vieira, Adriane, García, Fernando Coutinho, Roscoe, Maria Teresa de Azeredo (2013). Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), 518-535.
- Petry, Luiz Inácio y Nascimento, Auster Moreira (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), 109-125.
- Pi, S. y Feng, G. (2010). Study on the Succession between Generations in Chinese Family Businesses Based On Family Ethics-an Analysis Model of Externalities. *IFERA at China 2010 Family Business Forum: Opportunities and Challenges of Family Business*, 21-30.
- Rodrigues, P., Borges, A.P. y Aleixo, A. (2014). The Importance of Knowledge Management in the Succession Process of Family Businesses. *Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2014)*, 1-3, 826-833.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B. y Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21(1), 15-30.
- Schlepphorst, S. y Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358-371.
- Seungyeong, Jeong (2014). A Comparative Study on Family Business Succession in the Inheritance and Gift Tax Act -Focused on Germany, Japan, the U.S., and the U.K. cases-. *Business Law Review*, 28(1), 1121-150.
- Shim, Chung jin (2013). The Improvement Plans of Succession in a Family Business for Job Creation Plans. *Korean journal to taxation Research*, 30(2), 9-29.
- Shim, Chung jin (2015). The Improvement Plans of the Family Business Succession for Sustainable Management. *Journal of Budget and Policy*, 4(1), 149-180.
- Sigalas, C.R., Chondrakis, G., Zaharopoulos, A., Vozikis, G.S. (2008). Performance Lags and Gaps During Family Business Succession. The Dual Inefficiency of Succession Discontinuity and Lower Initial Postsuccesion Performance. *Theoretical Developments and Future Research in Family Business*, 231-260.
- Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransburg, D., Ryan, C. y Hammerman, T. (2011). "Don't Lock Me Out": Life-Story Interviews of Family Business Owners Facing Succession. *Family Process*, 50(2), 149-166.
- Songini, L. y Vola, P. (2014). The Role Managerialization and Professionalization in Family Business Succession. Evidences from Italian Enterprises. *Advancing European Entrepreneurship Research: Entrepreneurship as a Working Attitude, a Mode of Thinking and an Everyday Practice*, 169-195.
- Spelsberg, Henner y Weber, Hendrik (2012). An empirical comparison of family-internal and family-external business successions in family businesses. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 64(1), 73-92.

- Spraggon, M., Bodolica, V., Manoussifar, M. (2014). Succession Management Challenges: The Case of a Family Business in the UAE. *Managing Organizations in the United Arab Emirates: Dinamyc Characteristics and Key Economic Developments*, 111-+.
- Stavrou, E.T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61.
- Steir, L.P. y Miller, D. (2010). Pre- and post-succession governance philosophies in entrepreneurial family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 145-154.
- Tan-Artichat, L. y Aiyeku, J.F. (2013). Strategies for Sustainable Succession Planning in Family Business. *Enterprise Development in Smes and Entrepreneurial Firms: Dynamic Processes*, 150-162.
- Tatoglu, E., Kula, V. y Keith, W. (2008). Succession planning in family-owned businesses - Evidence from Turkey. *International Small Business Journal*, 26(2), 155-180.
- Umaporn, R. y Toryos, P. (2010). The Study of Family Business Succession in Large Enterprises. *PICMET 2010: Tecnologi Management for Global Economic Growth*.
- Vassiliadis, Spyros y Vassiliadis, Achilleas (2014). The Greek Family Businesses and the Succession Problem. *Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World* (Ebeec 2012), 9, 242-247.
- Venter, E. y Boshoff, C. (2006). The influence of family-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *South African Journal of Economics and Management*, 9(1), 17-32.
- Venter, E., Boshoff, C. y Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Vera, C.F. y Dean, M.A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Yan, Jun y Sorenson, Ritch (2006). The effect of Confucian values on succession in family business. *Family Business Review*, 19(3), 235-250.
- Yu Xiangqian (2010). Analysis of Challenges and Countermeasures in Family Business of Succession during Economic Transition Period: An Empirical Study in Zhejiang Province of China. *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation and Management*, 1 and 2, 724-731.
- Zacher, H., Schmitt, A., Gielnik, M.M. (2012). Stepping into my shoes: generativity as a mediator of the relationship between business owners' age and family succession. *Ageing & Society*, 32, 673-696.
- Zhang, Yuhua (2008). A Study on the Influence Factors of Power-succession Mode in Family Business. *Proceedings of the Tenth West Lake International Conference on Small & Medium Business*, 1 and 2, 832-836.
- Zhang, Yuhua (2009). Research on the Controlling-succession Model in Family Business. *Proceedings of the Tenth West Lake International Conference on Small & Medium Business*, 1 and 2, 295-299.
- Zhou, R. y Zhu, W. (2010). Family Business Succession based on Entrepreneurial Knowledge Transfer. *IFERA at China 2010 Family Business Forum: Oportunities and Challenges of Family Business*, 31-35.
- Zhu, Jian An (2012). Case Study of Entrepreneurship and Family Business Succession on the View of Life Cycles. *Automation Equipment and Systems*, 484-487.
- Zuñiga-Vicente, J.A. y Sacristan-Navarro, M. (2009). Managers recruited from outside and succession in family business: a case of study. *Universia Business Review*, (22), 74-87.
- 강정문; 이동명 (2009). Study on Elements Influencing on Effective Management Succession of Small Family Business. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 4(1), 1-28.

- 김완일(2010). An Introduction of Capital Gain Tax System to Support Family Business Succession. *Journal of taxation and Accounting*, 11(1), 399-429.
- 김완일(2012). Improvement of Tax Support System on Family Business Succession — Focused on the Comparison with the Cases of Korea, Japan and Germany—. *Tax and Accounting Review*, 1(1), 39-83.
- 안숙찬 (2013). A Study on the Improvement of Tax Support System on Family Business Succession. *Korea Journal Business Administration*, 26(12), 3189-3210.
- 최서현; 정미화 (2014). A Study on the Tax Support System to Invigorate Family Business Succession of Small and Medium Enterprises. *Tax Accounting Research*, 42, 103-121.

Este artículo puede citarse de la siguiente forma:

Citación estilo APA sexta edición

Baldazo-Molotla, F., Marcelino-Aranda, M. & Camacho Vera, A. (julio-diciembre de 2019). Factores que inciden en la sucesión de las dinastías empresariales mexicanas. *Revista UPIICSA Investigación Interdisciplinaria*, 5(2), 1-16.

Citación estilo Chicago decimoquinta edición

Baldazo-Molotla, Francisco, Marcelino-Aranda, Mariana & Camacho-Vera, Alejandro. Factores que inciden en la sucesión de las dinastías empresariales mexicanas. *Revista UPIICSA Investigación Interdisciplinaria*, 5 No. 2 (julio-diciembre de 2019): 1-16.

Citación estilo Harvard Anglia

Baldazo Molotla, F., Marcelino Aranda, M. & Camacho Vera, A., 2019. Factores que inciden en la sucesión de las dinastías empresariales mexicanas. *Revista UPIICSA Investigación Interdisciplinaria*, julio-diciembre, 5(2), pp. 1-16.

Citación estilo IEEE

[1] F. Baldazo-Molotla, M. Marcelino-Aranda & A. Camacho-Vera. Factores que inciden en la sucesión de las dinastías empresariales mexicanas. *Revista UPIICSA Investigación Interdisciplinaria*, vol. 5 No. 2, pp. 1-16, julio-diciembre de 2019.