



Revista Venezolana de Gerencia





Sucesión en empresas familiares en el Estado de Michoacán: Un análisis de factores clave

Huerta Galindo, Fernando Iván*
Valenzo Jiménez, Marco Alberto**
Jiménez Terrazas, Carmen Patricia***
Martínez Arroyo, Jaime Apolinar****

Resumen

Las empresas familiares, pilar económico de Michoacán y México, generan empleo y dinamismo regional, pero enfrentan desafíos en la sucesión generacional que amenazan su continuidad. Este estudio analiza los factores clave para una sucesión exitosa en empresas familiares medianas y grandes de Michoacán, enfocándose en profesionalización, cultura organizacional, preparación del sucesor y planificación sucesoria. Se empleó un enfoque cuantitativo, diseño correlacional, explicativo, transversal, no experimental, utilizando la técnica de mínimos cuadrados parciales en modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). El cuestionario fue adaptado por los autores realizando validación de contenido por expertos y consistencia interna con resultados estadísticos confiables; se aplicó a 126 empresarios y directivos de Michoacán. Los resultados del modelo SRMR, d_ ULS y d_ G presentan un buen ajuste, así también, de acuerdo al valor Q² el modelo tiene relevancia predictiva con tamaño de efecto pequeño. Se encontró que la cultura organizacional y profesionalización son factores determinantes para el éxito sucesorio ($p < 0.05$), mientras que la preparación del sucesor y la planificación sucesoria muestran menor significancia estadística. Se

Recibido: 28.03.25

Aceptado: 29.07.25

* Egresado del Doctorado en Administración de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México; Máster en Administración de Empresas, Licenciado en Derecho. Director General de Biocup, México; E-mail: fer.huerta@biocup.bio

** Doctor en Ciencias en Negocios Internacionales; Magíster en Comercio Exterior; Especialista en Mercadotecnia; Licenciado en Administración; Profesor-Investigador Titular de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, adscrito a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas; Miembro del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras nivel 1; E-mail: mvalenzo@umich.mx; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6155-5948>.

*** Doctora en Ciencias de la Administración; Maestría en Administración; Licenciada en Administración de Empresas; Profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas; Miembro del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras nivel 1; E-mail: pjimenez@uacj.mx; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8242-5421>.

**** Doctor en Ciencias en Negocios Internacionales; Magíster en Administración; Especialista en Mercadotecnia; Licenciado en Administración. Profesor-Investigador Titular de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México; Miembro del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras nivel 1; E-mail: jmartinez@umich.mx; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9926-4801>.

recomienda implementar estrategias de profesionalización y capacitación de sucesores para superar barreras como conflictos familiares y resistencia al cambio, fortaleciendo la sostenibilidad de estas empresas. Este estudio ofrece una guía práctica para mejorar la sucesión y garantizar la competitividad de las empresas familiares en contextos regionales.

Palabras clave: sucesión; empresas familiares; profesionalización; planificación.

Succession in family businesses in the state of Michoacán: An analysis of key factors

Abstract

Family businesses, the economic backbone of Michoacán and Mexico, generate employment and regional dynamism, but face challenges in generational succession that threaten their continuity. This study analyzes the key factors for successful succession in medium and large family businesses in Michoacán, focusing on professionalization, organizational culture, successor preparation, and succession planning. A quantitative, correlational, explanatory, cross-sectional, non-experimental approach was used, employing the partial least squares technique in structural equation models (PLS-SEM). The questionnaire was adapted by the authors, with content validation by experts and internal consistency with reliable statistical results; it was administered to 126 entrepreneurs and managers in Michoacán. The results of the SRMR, d_{ULS} , and d_G models show a good fit, and according to the Q^2 value, the model has predictive relevance with a small effect size. Organizational culture and professionalization were found to be determining factors for succession success ($p < 0.05$), while successor preparation and succession planning showed less statistical significance. It is recommended to implement professionalization and training strategies for successors to overcome barriers such as family conflicts and resistance to change, strengthening the sustainability of these companies. This study offers practical guidance for improving.

Keywords: succession; family businesses; professionalization; planning.

1. Introducción

Las empresas familiares constituyen un pilar fundamental en las economías globales, representando entre el 65% y el 80% de las organizaciones a nivel mundial, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo (Molina et al., 2016). En

América Latina, las empresas familiares representan más del 90% del total empresarial, contribuyendo con más del 40% del PIB, el 50% del empleo y el 78% de los nuevos puestos de trabajo (Bermeo y Mera, 2017). Estas estadísticas reflejan la relevancia económica y social de las empresas familiares, así como su papel en la generación de empleo y riqueza, lo

que hace importante su estudio científico en diversos temas, pero en el caso de la sucesión empresarial, se justifica por ser un proceso complejo y, en ocasiones, crítico que determina su continuidad y éxito a largo plazo (Bañegil et al., 2011). De acuerdo a Ward (1997), una sucesión exitosa se refleja en la continuidad del negocio, el desempeño empresarial y la aceptación de la familia y los empleados.

Caracterizadas por la propiedad y gestión en manos de una familia, las empresas familiares buscan la continuidad intergeneracional (Calavia, 1998; Belausteguigoitia, 2003; Gómez, 2012; Anggadwita et al., 2020), y enfrentan desafíos significativos en el proceso de sucesión, entendido como la transferencia de liderazgo y/o propiedad a la siguiente generación (Handler, 1994). Este proceso, crucial para la sostenibilidad de la empresa y la armonía familiar, suele desencadenarse por el envejecimiento del fundador y, cuando no se planifica adecuadamente, puede generar conflictos internos, crisis organizacionales y, en última instancia, la desaparición de la empresa (Bañegil et al., 2011; Acosta et al., 2019).

El estudio de los factores clave en el proceso de sucesión de las empresas familiares no es nuevo. Ante la cantidad de investigaciones realizadas, las revisiones sistemáticas de literatura agrupan diversos factores que inciden en la sucesión. Quizhpi (2022) analiza 90 publicaciones con fechas de 1990 al 2021 e identifica ocho factores: "planificación de la sucesión, socialización y compromiso, profesionalización, riqueza socioemocional, orientación y gobierno empresarial, género, tamaño de la empresa y el entorno".

En ese sentido, para este estudio, se examinaron 63 publicaciones, encontrando ocho factores recurrentes,

de los que se hizo un análisis comparativo para evaluar su relevancia y recurrencia, identificando cuatro: profesionalización, cultura organizacional, preparación del sucesor y planificación sucesoria. Estos cuatro factores se relacionan con las nuevas investigaciones que se requieren, según Baltazar et al. (2025), que, al revisar sistemáticamente 122 estudios, mencionan que se requiere profundizar estudios de sucesión en enfoques como planificación estratégica, transferencia del conocimiento, innovación e internacionalización, familia y visión empresarial, salida del negocio y gobernanza.

La problemática de la sucesión no solo es importante en las investigaciones, sino en el contexto; por ejemplo, en México, el 93% de las empresas son familiares, aportando el 95% del empleo nacional (Tecnológico de Monterrey, 2022). Sin embargo, solo el 35% de estas empresas son dirigidas por sus fundadores, el 40% por la segunda generación y apenas el 20% alcanzan la tercera generación (Bolio y Aparicio, 2021). Además, únicamente el 4% de estas empresas cuentan con un gobierno corporativo desarrollado, y el 48% enfrentan riesgos de desaparición debido a prácticas inadecuadas de gestión y sucesión (INEGI, 2020).

Con un enfoque más regional, en el Estado de Michoacán, la alta prevalencia de empresas familiares (90%) y la falta de datos específicos sobre sus procesos de sucesión sugieren un vacío de conocimiento que requiere atención. Por lo tanto, se plantea como pregunta guía para este estudio: ¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional, planificación de la sucesión, preparación del sucesor y profesionalización en el éxito del proceso de sucesión en las empresas familiares de Michoacán?

Este estudio se basa en la teoría de los cinco círculos propuesta por Amat (2004), que integra aspectos familiares, de propiedad, empresariales, patrimonio y gobierno en la gestión de la sucesión en empresas familiares; esta teoría destaca la importancia de gestionar de manera integral todos estos aspectos para garantizar una sucesión exitosa y asegurar la continuidad del negocio y la armonía familiar a largo plazo, por ende se analiza los factores clave para una sucesión exitosa en empresas familiares medianas y grandes de Michoacán, enfocándose en profesionalización, cultura organizacional, preparación del sucesor y planificación sucesoria

Se expone en el siguiente apartado la relación teórica de cada uno de estos factores con la sucesión de empresas familiares.

2. Factores clave y la sucesión: Relación teórica

De la relación de la cultura organizacional y la sucesión, Johnson (2019) y Acosta et al. (2019) señalan que la cultura organizacional, junto con los valores familiares y la planificación de la sucesión, influye significativamente en la transición generacional. Muñoz et al. (2020) refuerza esta perspectiva al destacar que la cultura organizacional es esencial en la planificación y éxito del proceso sucesorio, lo que subraya su rol central en la sostenibilidad de las empresas familiares. Por lo que la H1 es: la cultura organizacional incide significativamente en la sucesión de empresas familiares.

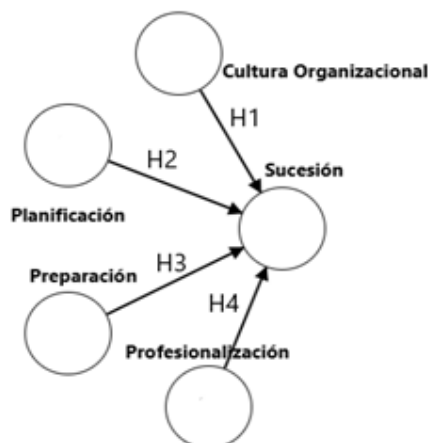
Sobre la relación de la planificación y sucesión, Acosta et al. (2019) subrayan que la correcta planificación, junto con la preparación del sucesor y una cultura

organizacional sólida, son esenciales para asegurar la continuidad y éxito del negocio. González (2021) refuerza la idea de que actitudes como la planeación y el compromiso son cruciales en este proceso. Barroso (2014) destaca que la planeación previa permite que la nueva generación transforme y sostenga la empresa de acuerdo con nuevas ideas, asegurando su sostenibilidad a largo plazo. Por lo que la H2 es, la planificación incide significativamente en la sucesión de empresas familiares.

En cuanto a la preparación del sucesor y la sucesión, Cabrera-Suárez (2005) y García (2007) destacan que la preparación adecuada del sucesor, junto con la planificación y el compromiso, son cruciales para una sucesión exitosa. Treviño-Rodríguez (2010) y Santamaría (2015) señalan que la participación activa del sucesor en actividades empresariales y su actitud influyen directamente en la efectividad de la sucesión. Por lo que la H3 es, la preparación del sucesor incide significativamente en la sucesión de empresas familiares.

En relación a la profesionalización y la sucesión, Ortiz et al. (2017) subrayan la importancia de preparar a los futuros líderes con habilidades profesionales y de integrar a las generaciones actuales y futuras en un proceso de profesionalización que asegure la sostenibilidad del negocio. González (2021) revela que una planificación sucesoria sólida, que incluya la profesionalización, tiene una influencia significativa en la decisión de sucesión. Por lo que la H4 es, la profesionalización incide significativamente en la sucesión de empresas familiares. En el diagrama 1 se presenta el modelo teórico propuesto para analizar la sucesión en empresas familiares de Michoacán.

Diagrama 1
Modelo teórico



3. Perspectiva metodológica

La investigación se desarrolla con un enfoque cuantitativo, diseño correlacional, explicativo, transversal y no experimental con datos primarios. La población son empresas familiares de Michoacán con los criterios de inclusión: tamaño mediana o grande, estructura organizacional formal, al menos cinco años operando, administrada por algún miembro de la familia del fundador, legalmente registrada y afiliada a la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX). Se identificaron 186 empresas con esos criterios y aplicando la fórmula de poblaciones finitas para realizar el cálculo de la muestra, fueron 126 empresas participantes.

La recolección de datos se realizó mediante cuestionario estructurado, adaptado de estudios previos, con 38 ítems: ocho de cultura organizacional,

ocho de planificación, ocho de preparación del sucesor, ocho de profesionalización y seis de sucesión. Se realizó validación de contenido con una participación de 11 expertos aplicando el coeficiente V de Aiken, evaluando pertinencia, suficiencia y claridad. Cultura organizacional con valores de 0.85, 0.88 y 0.85; planificación con 0.87, 0.86 y 0.87; preparación del sucesor con 0.84, 0.88 y 0.88; profesionalización con 0.87, 0.89 y 0.88; y sucesión con 0.85, 0.87 y 0.86. Todos los valores superan el valor mínimo aceptable de 0.70 (Cardona y Bribiescas, 2021), por lo que se considera que los ítems tienen una alta validez de contenido.

Para determinar la consistencia interna del cuestionario, se realizó un piloteo de 30 participantes con un valor del coeficiente Alpha de Cronbach de 0.917 en los 38 ítems, considerada una excelente confiabilidad (Carmines y Zeller, 1979). El análisis de datos empleó la técnica de mínimos cuadrados parciales en modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés) utilizando el software Smart PLS v.4.1.1.4 (Ringle *et al.*, 2024), evaluando el modelo de medida, modelo de ecuaciones estructurales y modelo global.

4. Empresarios y empresas participantes: Resultados

De las 126 empresas participantes, el 40% con un giro de comercio al por menor; con un promedio de antigüedad de 18 años; en empresas medianas con un promedio de 77 empleados y en empresas grandes, un promedio de 172 empleados; y un promedio de 2 generaciones a cargo de la empresa.

En cuanto a los empresarios que participaron, su promedio de edad es

de 40 años, 60% masculinos; 54.8% con estudios universitarios y su director tiene en promedio 10 años laborando en la empresa. Esta muestra nos habla de empresarios que en su mayoría han vivido la sucesión generacional y que ese relevo se ha profesionalizado en su mayoría con estudios universitarios.

4.1. Evaluación del modelo de medida

Se realizó una evaluación exhaustiva de las variables observables

para verificar su capacidad de medición precisa de los constructos teóricos definidos. El análisis identificó que varios ítems presentaban cargas factoriales inferiores al umbral establecido de 0,730, valor considerado adecuado según los criterios establecidos por Carmines y Zeller (1979), quienes proponen 0,707 como umbral mínimo aceptable. Consecuentemente, se excluyeron 21 elementos que no cumplían con este criterio. En la tabla 1 se incluyen los valores de fiabilidad y validez convergente.

Tabla 1
Fiabilidad y validez convergente

	ítems	Cargas externas	Alfa de Cronbach	rho_a	AVE
Cultura organizacional	CUO13	0.879	0.911	0.991	0.781
	CUO15	0.872			
	CUO17	0.906			
	CUO19	0.878			
Planificación de la sucesión	PLS33	0.929	0.850	0.954	0.762
	PLS35	0.825			
	PLS36	0.862			
Preparación del sucesor	PRO21	0.868	0.877	0.906	0.803
	PRO22	0.923			
	PRO23	0.947			
Profesionalización	PRO28	0.962	0.945	0.984	0.857
	PRS37	0.922			
	PRS38	0.934			
	PRS39	0.829			
Sucesión	SUC45	0.828	0.721	0.719	0.640
	SUC46	0.716			
	SUC47	0.850			

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

Los resultados de la tabla 1 indican que el coeficiente Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta (rho_a) son superiores a 0,7, y la varianza extraída media (*Average Variance Extracted*, AVE), con valores superiores a 0,6;

las cargas externas de la validez convergente por arriba del 0,5 requerido para confirmar la validez convergente del modelo (Barclay et al., 1995). En la tabla 2 se comparten los valores de la validez discriminante.

Tabla 2
Validez discriminante

Fornell-Larcker / Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)					
	CUO	PLS	PRO	PRS	SUC
Cultura organizacional (CUO)					
Planificación de la sucesión (PLS)	0.112				
Preparación del sucesor (PRO)	0.096	0.168			
Profesionalización (PRS)	0.277	0.162	0.071		
Sucesión (SUC)	0.289	0.094	0.161	0.189	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

El criterio de Fornell-Larcker confirmó que la raíz cuadrada del AVE de cada constructo superaba sus correlaciones con otros constructos. El análisis de cargas factoriales cruzadas verificó que cada indicador presenta mayor correlación con su constructo correspondiente que con otros constructos. Finalmente, la ratio HTMT presentó valores inferiores a 0,9 (Forner y Larcker, 1981; Martínez-García y Martínez-Cano, 2009).

4.2. Modelo de ecuaciones estructurales y prueba de hipótesis

Una vez realizada la evaluación del modelo de medida, se dio paso a la evaluación del modelo estructural (PLS-SEM), mediante bootstrapping con 5,000 iteraciones. En la **tabla 3** se presentan los resultados de la prueba de hipótesis y modelo estructural.

Tabla 3
Prueba de hipótesis y modelo estructural

	Path	t	p	VIF	f ²	¿Se acepta?
H1. Cultura organizacional -> Sucesión	0.329	4.506	0.000	1.072	0.119	Si
H2. Planificación de la sucesión -> Sucesión	-0.048	0.516	0.606	1.026	0.003	No
H3. Preparación del sucesor -> Sucesión	0.128	1.353	0.176	1.001	0.019	No
H4. Profesionalización -> Sucesión	-0.244	2.378	0.017	1.097	0.064	Si

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

Los resultados de la tabla 3 en el factor de inflación de la varianza (VIF), siguiendo el criterio de Belsley (1991), establecen valores inferiores a 2 como indicadores de ausencia de colinealidad; los resultados reportaron valores VIF entre 1,415 y 1,69, confirmando la ausencia de problemas de multicolinealidad en el modelo. En lo

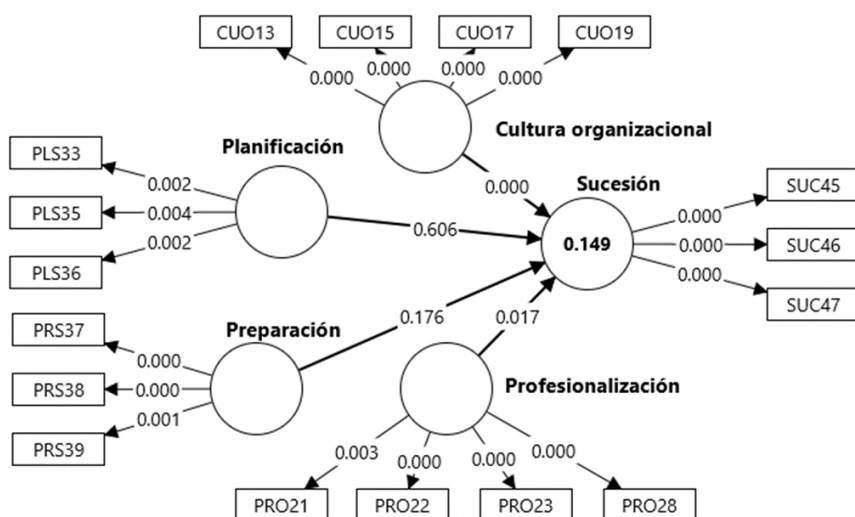
que respecta al análisis del coeficiente f² de Cohen, reveló efectos diferenciados: planificación de la sucesión, preparación del sucesor y profesionalización presentaron efectos medianos, mientras que cultura organizacional presentó un efecto grande; esto es, tres de las variables tienen un efecto moderado en el modelo y una de ellas, un efecto

considerable (Chin, 1998, Henseler et al., 2016a, Henseler et al., 2016b).

En cuanto al análisis Path, se encontró que las variables cultura organizacional y profesionalización presentan significación estadística ($p < 0,05$), mientras que preparación del

sucesor y planificación de la sucesión no alcanzaron el nivel de significación requerido (Hair et al., 2016), por lo que se aceptan las hipótesis H1 y H4 y no se aceptan la H2 y H3. En el Diagrama 2 se presenta el modelo de ecuaciones estructurales.

Diagrama 2
Modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

Como parte de los resultados, el coeficiente de determinación R^2 obtenido fue de 0,149, indicando que el modelo explica el 14.9% de la varianza del constructo endógeno. Este valor sugiere una capacidad predictiva baja según los criterios establecidos en la literatura especializada. El valor Q^2 de Stone-Geisser es de 0.071, lo que indica que el modelo tiene relevancia predictiva con tamaño de efecto pequeño. El resultado del índice de ajuste aproximado, de residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR), es de 0,08, que se considera

un buen ajuste; en las medidas de ajuste total del modelo d_{ULS} y d_G , con valores 1.085 y 0.555, respectivamente (Ringle et al., 2024), cumpliendo con el criterio de buen ajuste. (Hu & Bentler, 1999).

Por lo que podemos decir que los resultados del estudio confirman que la cultura organizacional y la profesionalización son variables determinantes para lograr transiciones armoniosas y efectivas. La falta de un plan de sucesión claro y documentado, así como la insuficiente preparación

de los sucesores, son las principales causas de crisis en estos procesos.

5. Conclusiones

Este estudio valida un modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) que identifica la cultura organizacional y la profesionalización como factores clave para el éxito de la sucesión en empresas familiares de Michoacán.

Los resultados destacan que la resistencia al cambio de la generación saliente es un desafío significativo, ralentizando la adopción de estrategias innovadoras. Se recomienda diseñar intervenciones que faciliten la aceptación de la transición para garantizar la sostenibilidad del legado familiar. Aunque la preparación del sucesor y la planificación sucesoria son relevantes, su impacto estadístico es menor en el contexto analizado.

Persisten desafíos en Michoacán, como la baja institucionalización de prácticas de gobierno corporativo y la escasa formalización de procesos sucesorios, que limitan la permanencia de estas empresas más allá de la segunda generación.

Finalmente, el enfoque integral de esta investigación, basado en la combinación de análisis teóricos y un modelo aplicado al contexto michoacano, es una de sus principales fortalezas que permitió abordar aspectos clave de la sucesión desde una perspectiva holística, integrando dimensiones familiares, organizacionales y de negocio; los resultados y hallazgos de esta investigación pueden servir como referencia y guía para empresas familiares que se enfrenten a los retos que el proceso de sucesión conlleva.

Referencias

- Acosta, A. M., Quiroz, C. A. M., Chancay, T. S. A., & López, V. E. R. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 265–275. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i4.30532>
- Amat, J. M. S. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión 2000.
- Anggadwita, G., Profitoyo, W. B., Alamanda, D. T., & Permatasari, A. (2020). Cultural values and their implications to family business succession: A case study of small Chinese-owned family businesses in Bandung, Indonesia. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 281–292. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2019-0017>
- Baltazar, J. R., Ferreira, J. J., & Hughes, M. (2025). What do we know about strategic approaches to family businesses succession? A systematic review and future agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 41, 101396. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101396>
- Bañegil, T. M., Barroso, A., & Tato, J. L. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 27–41. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3779241>
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.
- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *GeoGraphos*, 5(60), 98–132. <https://doi.org/10.14198/GEOGRA2014.5.60>

- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-Hill.
- Belsley, D. A. (1991). A Guide to using the collinearity diagnostics. *Computer Science in Economics and Management*, 4(1), 33–50. <https://doi.org/10.1007/bf00426854>
- Bermeo, C., & Mera, P. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*, 4(12-2), 506–531. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/721>
- Bolio, A., & Aparicio, R. (2021). *Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía*. IPADE Business School. https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2020/02/Empresas_Familiares_ipade_Web.pdf
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16, 71–96. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.010>
- Calavia, J. (1998). Aspectos societarios de la empresa familiar: Raíces históricas y nuevas opciones. *Alta Dirección*, 33(202), 31–38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2268>
- Cardona, J. N. M., & Bribiescas, F. A. S. (2021). Modelo administrativo para el despliegue de herramientas de mejora continua en procesos productivos de las maquiladoras del sector automotriz en Ciudad Juárez, Chihuahua. En A. Y. Reyes E. & D. A. Sandoval C. (Eds.), *Metodologías, enfoques y estructuras de trabajos de investigación en las ciencias administrativas* (pp. 381–414). El Colegio de Chihuahua. <https://www.colech.edu.mx/cont/descargables/metodologias.pdf>
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Assessment, reliability and validity* (Quantitative applications in the social sciences No. 17). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Methodology for business and management: Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- García, M. E. (2007). Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar. *Innovaciones de Negocios*, 4(2), 231–259. <http://eprints.uanl.mx/12479/1/A2.pdf>
- Gómez, F. (2012). *Empresas familiares en México: Historia, desarrollo y futuro*. Pearson Educación.
- González, C. J. M. (2021). Sucesión generacional planificada (SGP): Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Innovar*, 31(81), 61–73. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family businesses: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>

- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. (2016a). Using PLS path modeling new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016b). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternative. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía- INEGI (2020). *Censos económicos 2019*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/tabulados/capan-ce19_02.xlsx
- Johnson, F. W. (2019). *El proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el estado de Michoacán* [Tesis de doctorado, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo]. http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmloi/handle/DGB_UMICH/1272
- Martínez-García, J. A., & Martínez-Caro, L. (2009). La validez discriminante como criterio de evaluación de escalas: ¿Teoría o estadística? *Universitas Psychologica*, 8(1), 27–36. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64712168003.pdf>
- Molina Parra, P. A., Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: Conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116–149. <https://doi.org/10.14482/pege.41.9704>
- Muñoz, D., Matabanchoy, S., & Guevara, N. (2020). Empresas familiares: Definiciones, características y contribuciones. *Tendencias*, 21(1), 197–220. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>
- Ortíz, A. E. V., Liquidano, M. C. R., & Silva, M. A. O. (2017). La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión: Análisis preliminar. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 4, 2–8. <https://www.redalyc.org/pdf/6679/667971045001.pdf>
- Quizhpi, K. B. M. (2022). *Factores que influyen en la sucesión generacional de las empresas familiares de Latinoamérica: Revisión bibliográfica* [Tesis de licenciatura, Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11774/1/17302.pdf>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). *SmartPLS 4*. SmartPLS. <https://www.smartpls.com>
- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión de las empresas familiares: Análisis de los factores estratégicos que incluyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2). <https://www.redalyc.org/pdf/6887/688773651008.pdf>
- Tecnológico de Monterrey. (2022). *Reporte sobre empresas familiares en México*. Tecnológico de Monterrey.
- Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Family business succession: Managing the transfer of leadership and ownership*. Palgrave Macmillan.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>