



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

TRABAJO FIN DE GRADO

DIRECCIÓN Y SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

DIRECTION AND SUCCESSION OF THE FAMILY BUSINESS

AUTORA: Tamara Gómez López

DIRECTORA: Adela Sánchez Santos

JUNIO 2019

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	4
3. LA EMPRESA FAMILIAR.....	5
3.1. SITUACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA	5
3.2. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR	6
<i>Tabla 1 – Definiciones de empresa familiar.....</i>	<i>10</i>
3.3. EL MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS.....	10
<i>Figura 1. Modelo de los 3 círculos</i>	<i>11</i>
3.4. EL MODELO DE LOS 5 CÍRCULOS.....	12
<i>Figura 2: Modelo de los cinco círculos.</i>	<i>13</i>
4. LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	13
4.1. PROCESO DE DIRECCIÓN	13
<i>Figura 3: Dirección de la empresa familiar</i>	<i>15</i>
4.2. PROBLEMAS DE LA GESTIÓN	15
4.3. SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DE LA GESTIÓN	17
5. SUCESIÓN DIRECTIVA	18
5.1. CONCEPTO Y CATACTERÍSTICAS	18
5.2. FRECUENCIA DE LA SUCESIÓN	21
6. CONCLUSIONES	21
7. BIBLIOGRAFÍA	22

1. RESUMEN

Las empresas familiares conforman un elemento fundamental para la actividad económica tanto en nuestro país como en cualquier otro país del mundo ya que son las organizaciones con más volumen de facturación y creación de empleo a nivel global. La mayor parte de estas son PYMES (Pequeñas Y Medianas Empresas).

No existe una definición concreta del concepto de “Empresa Familiar” si no que a lo largo de la historia diferentes autores han escrito su propia definición, todas ellas se recogen en este trabajo.

Intentando resolver posibles conflictos dentro del ámbito de la empresa familiar surge el modelo de los tres círculos, que se desarrolla para intentar explicar de una forma sencilla que los tres grupos que forman la empresa familiar (propiedad, familia y empresa) son interdependientes y que se solapan obteniendo como resultado siete grupos de interés diferentes. Ante una situación conflictiva de la empresa familiar es muy útil dibujar los tres círculos y situar a las partes implicadas en el grupo que corresponda. Si cada uno sabe en qué parte del modelo le corresponde estar esto ayudará a evitar conflictos surgidos por la confusión entre propiedad, familia y empresa.

La dirección de la empresa familiar es un proceso idéntico en todas las empresas: Formulación, implantación y control de los objetivos. Las EF¹ plantean sus estrategias según algunas peculiaridades como el entorno, los recursos y capacidades, los valores que los directivos traen a la empresa y la responsabilidad social.

Durante la administración de una EF y debido a sus especiales características, se plantean numerosos problemas que pueden hacer que se vea amenazada la supervivencia de la misma, para los cuales se plantean varias soluciones.

La sucesión la dividimos en dos partes, por un lado, la sucesión de la propiedad y por otro lado la sucesión de la gestión. Cuando hablamos de sucesión de la dirección lo primero que hay que tener claro para evitar conflictos es quién es la persona adecuada para tomar las riendas de la gestión de la empresa independientemente de si es o no miembro de la familia.

Por otro lado, si hablamos de la sucesión de la propiedad esta suele suceder por aspectos como la jubilación y retiro del fundador, así como procesos de expansión y crecimiento que hacen de la sucesión una estrategia gerencial y de cuidado patrimonial.

ABSTRACT

Family businesses are a fundamental element for economic activity, in our country and in any other country in the world since they are the organizations with the highest volume of billing and creation of employment worldwide. Most of these are SMEs (Small and Medium Enterprises).

¹ EF: Empresa familiar

There is not exist a specific definition of the concept of “Family Business”, but throughout history different authors have written their own definition of it, all of which are included in this work.

The model of the three circles is developed in order to explain in a simple way that the three groups that make up the family business (property, family and business) are interdependent and overlapping, resulting in seven different interest groups. In a conflictive situation of the family business it is very useful to draw the three circles and place the involved parts in the corresponding group. If each one knows in which part of the model is, this will help to avoid conflicts arising from the confusion between property, family and company.

The management of the family business is an identical process in all companies: Formulation, implementation and control of the objectives. The FM propose their strategies according to some peculiarities such as the environment, resources and capabilities, the values that managers bring to the company and social responsibility.

During the administration of a FM there are numerous problems that can cause the survival of the same to be threatened, for which several solutions are proposed.

The succession is divided into two parts, on the one hand the succession of the property and on the other hand the succession of the management. When we talk about management succession, the first thing that must be clear to avoid conflicts is who is the right person to take charge of the management of the company regardless of whether or not it is a member of the family. On the other hand, if we talk about the succession of property this usually happens for aspects such as the retirement and retreat of the founder, as well as processes of expansion and grown that make the succession a management and patrimonial care strategy.

2. INTRODUCCIÓN

A lo largo de este trabajo se va a hacer un análisis teórico al tema de la empresa familiar, acerca del proceso de dirección y sucesión al que se enfrentan estas empresas, las cuales representan más del 85% sobre el total de las empresas en España (Fuente: Instituto de la empresa familiar).

Para introducir el tema que nos ocupa empezaremos contextualizando la situación de las empresas familiares en España y a continuación veremos cómo ha ido evolucionando a lo largo de los años la definición del concepto de empresa familiar por parte de diferentes autores. Para que podamos comprender los tres grupos que comprenden la empresa familiar: la empresa, la propiedad y la familia, explicaremos el modelo de los tres círculos desarrollado por Renato Tagiuri y John Davis de la Universidad de Harvard en el año 1.982.

Analizaremos la dirección de la empresa familiar, hablaremos de cuáles son los principales problemas que afectan a dicha dirección y cuales podrían ser las posibles soluciones a estos problemas planteados.

Finalmente se abarcará el proceso de sucesión, diferenciando la sucesión de la dirección de la sucesión de la propiedad.

3. LA EMPRESA FAMILIAR

3.1. SITUACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

Las EF tanto en el caso de nuestro país, como en el resto del mundo son el elemento fundamental de la actividad económica. Se consolidan como un gran contribuidor de la riqueza nacional, siendo además el mayor generador de empleo del país.

Se estima que alrededor de 1,1 millones de empresas en España son familiares, lo que representa un 88,8% sobre el total de empresas del país. Estas generan el 66,7% del empleo privado, con un total de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1% del PIB del sector privado según un estudio elaborado por el Instituto de la Empresa Familiar (2018).

En los datos aportados por el instituto de la empresa familiar podemos ver que las empresas familiares son las organizaciones con más volumen de facturación y creación de empleo a nivel global. Se estima que en la Unión Europea hay 17 millones de empresas que son familiares y que generan 100 millones de empleos. En otro mercado referente como Estados Unidos, las EF estimadas ocupan el 80% del entramado empresarial y generan el 50% del empleo privado (Fuente: Instituto de la empresa familiar).

Las EF difieren entre ellas, aunque la mayor parte son pequeñas y medianas empresas (PYMES). España tiene una decena de empresas dentro del índice que recoge las 500 compañías familiares con mayores ingresos del mundo según un estudio realizado por el Centro de Empresas Familiares de la Universidad de St. Gallen (Suiza) en colaboración con el Centro de Excelencia de EY.

Por citar algunos ejemplos que nos puedan servir de referencia, enumero brevemente a continuación algunas de ellas:

En primer lugar, y tal vez la más conocida, Inditex. Se trata de una empresa de primera generación que se puede encontrar en 97 mercados y contrata a 174.386 (2019) empleados alrededor del mundo. Dedicada al sector textil, en 2018 sus ventas ascendieron a 26.145 millones de euros.

En la misma situación, se encuentra Mercadona situada dentro de las 100 mayores empresas familiares del mundo por su volumen de facturación. Dispone de 1.636 tiendas repartidas por todo el territorio español y una plantilla de 85.800 personas (300 en Portugal). Su cifra de ventas en 2018 ascendió a 24.305 millones de €, obteniendo un beneficio neto de 593 millones de €.

Abengoa S.A., empresa de segunda generación dedicada a las soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible. A fecha 31/12/2018 contaba con 13.450 empleados y unas ventas de 1.303 millones de €.

Como ejemplos de empresas que se encuentran en cambio en tercera generación, citar a Fomento de construcciones y contratadas (FCC). Este grupo especializado en servicios ciudadanos tiene presencia en más de 40 países y lo forman más de 58.640 personas. Y también es destacable el caso de Acciona, grupo líder en soluciones sostenibles de infraestructuras y proyectos de energía renovable en todo el mundo, con presencia en

los 5 continentes en un total de 65 países, una cifra de ventas de 7.510 millones de € y formado por 38.544 empleados.

3.2. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

El concepto de empresa familiar no tiene una definición muy precisa, como se evidencia con la amplia lista de definiciones que se han ido utilizando a lo largo de los años en la literatura especializada y que se recopilan a continuación en la siguiente tabla según los diferentes autores. No hay unanimidad al respecto sobre una definición única que recoja la esencia de lo que es una empresa familiar.

La tabla pretende hacer una presentación de las definiciones más relevantes encontradas.

AUTOR	DEFINICIÓN
Alcorn (1982)	Una empresa lucrativa propiedad de un empresario individual, una sociedad o una corporación. En caso de que las acciones estén cotizadas la familia tiene también que controlar el negocio
Aronoff y Ward (1996)	Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia.
Babicky (1987)	Es un tipo de pequeño negocio iniciado por uno o varios individuos que tuvieron una idea, que trabajaron duro para desarrollarla y lograr sus objetivos, generalmente con capital limitado, que crece manteniendo la mayoría de la propiedad de la empresa
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Barry (1989)	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.
Belausteguigoitia (2003)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.
Bernard (1975)	Una empresa que, en la práctica, está controlada por los miembros de una única familia.
Binder Hamlyn (1994)	Los consejeros de la empresa tienen una relación familiar
Bork (1986)	Es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.
Calavia (1998)	Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.
Carsrud, Perez Torres Lara y Sachs (1996)	Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un "grupo con relación emocional" lo reconozcan o no los miembros de ese grupo.
Channon (1971)	Se debe cumplir que un miembro de la familia es el CEO, que al menos han pasado dos generaciones de control familiar y un mínimo del 5% de las acciones permanece bajo control de la familia o de intereses asociados con ella

Churchill y Hatten (1987)	Un modo de iniciar la investigación de la empresa familiar es identificar las diferencias críticas entre los negocios familiares y las empresas con propietario gestor. Estas diferencias son dos: a) la implicación de los miembros de la familia en el negocio y la transferencia del poder entre miembros familiares. Existen dos aspectos de esta transferencia: la transferencia de la propiedad (o el control) de los derechos de propiedad y b) la transferencia de la dirección de las operaciones y estrategias del negocio
Churchill y Hatten (1993)	Lo que habitualmente se entiende por empresa familiar es la ocurrencia o previsión de que un miembro más joven de la familia tiene o tendrá que asumir el control del negocio de manos de sus mayores
Chua et al. (1999)	Se trata de un negocio gobernado y/o dirigido con la intención de moldearlo y lograr la visión del negocio sostenida por la coalición dominante. Ésta debe estar controlada por miembros de una misma familia o por un pequeño número de familias, de forma que sea potencialmente sostenible de una generación a otra de la familia o familias
Church (1996), citado por Littunen y Hyrsky (2000)	Es una firma en la cual fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, que ocupan cargos ejecutivos y de dirección, y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa.
Cuesta (2000)	Son dos los requisitos que permiten definir la empresa familiar. El primero es de carácter objetivo y consiste en que la propiedad de la empresa (o una parte significativa de la misma) está concentrada en una sola persona (empresa familiar en la etapa de propietario-controlador) o en un número reducido de personas ligadas por vínculos de sangre, que intervienen de forma importante en la gestión de la sociedad. El segundo requisito es subjetivo, y consiste en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo, y que por tanto la propiedad como el control de la empresa se transmita a los sucesores miembros de la familia.
Davis (1983)	Una empresa en la que dos o más miembros de una amplia familia influyen en la dirección del negocio.
Davis y Harveston (2001)	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Donckels y Frohlich (1991)	Los miembros de una familia poseen el 60% o más de la propiedad del negocio.
Donnelley (1964)	Cuando existen una cerrada identificación de la empresa con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ejerce una influencia mutua en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia.
Dreux (1990)	Empresas lucrativas que son controladas por una o más familias y que ejercen un grado de influencia en el gobierno de la organización suficiente para influir sustancialmente o para forzar a la acción.

Dyer (2003)	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Escalona (2008), citado por Vélez et al. (2008)	Una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran que fortalece los valores socioeconómicos.
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Gasson et al. (1988)	Se deben cumplir una o más de las siguientes condiciones: a) los consejeros están relacionados por parentesco o matrimonio, b) la propiedad del negocio coincide con el control de la dirección y c) el control pasa de una generación a otra de la misma familia.
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.
Grabinsky y Steider (2000), citado por Vélez et al. (2008)	Es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, quienes toman las decisiones básicas estratégicas y operativas y asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.
Gutiérrez (2002)	Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
Handler (1994)	Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.
Holland y Oliver (1992)	Empresas en las que las decisiones referentes a la propiedad o la dirección están influidas por la relación familiar.
Jaffe (1991), citado por Gutiérrez (2002)	Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencial de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.
Jaume (1999), citado por Vélez et al. (2008)	Aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador.
Kelly, Athanassiou y Crittenden (2000)	Aquella empresa donde existe una propiedad familiar significativa y una implicación familiar significativa en la dirección. También, una empresa familiar anticipa que el liderazgo y el control pasarán a generaciones futuras. La propiedad familiar significativa se produce cuando una familia posee todo o controla una porción del negocio, de tal modo que juega un papel activo en la fijación de estrategias y en las operaciones del día a día del negocio
Klein (2000)	Un negocio familiar es aquél que está influido por una o más familias de forma sustancial. Una familia es definida como un grupo de personas que son descendientes de una pareja, así como los políticos de ésta. La influencia de forma sustancial se considera si la familia posee la totalidad de las acciones o, en caso de que esto no se produzca, si la pérdida de influencia en la

	propiedad se compensa a través de la influencia en el gobierno corporativo o la influencia se produce a través de la dirección (porcentaje de miembros familiares en el equipo de alta dirección).
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Leach et al. (1990)	Una empresa donde más del 50% de las acciones son controladas por una familia y/o un único grupo familiar controla efectivamente la empresa y/o una proporción significativa de los directivos senior de la empresa son miembros de la misma familia
Le Van (2000), citado por Rueda (2011)	Empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía.
Lyman (1991)	La propiedad debe residir completamente en los miembros de la familia, al menos uno de los propietarios tiene que estar empleado en el negocio y otro miembro de la familia tiene que estar empleado en el negocio o ayudar de forma regular incluso si no está oficialmente empleado.
Neubauer y Lank (1999)	Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.
Pratt y Davis (1986)	Dos o más miembros de la familia ejercen influencia en la dirección del negocio a través de las relaciones de parentesco, los roles directivos o los derechos de propiedad.
Reynolds (1995)	Existen tres tipos de negocios familiares: <ul style="list-style-type: none"> a) un único propietario; b) un negocio familiar donde más del 50% del capital es propiedad de la familia y el 50% o más de la familia forman parte del equipo de dirección y c) un negocio familiar donde más del 50% del capital es propiedad de la familia pero menos del 50% de la familia está en el equipo de dirección.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia están directamente involucrados en el negocio.
Smyrnos y Romano (1994)	Una empresa familiar debe cumplir uno o más de los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> a) más del 50% de la propiedad recae en una única familia; b) más del 50% de la propiedad recae en más de una familia, c) un único grupo familiar controla efectivamente el negocio, d) una proporción significativa de los directivos senior son de la misma familia.
Stern (1986), citado por Rueda (2011)	Es la empresa en la que los propietarios y los directores miembros representan una o dos familias.
Stoy Hayward (1992)	La familia tiene un impacto importante en el devenir y en las operaciones futuras del negocio y puede también considerarse que alguno de los tres criterios siguientes son ciertos: <ul style="list-style-type: none"> a) más del 50% de los votos son propiedad de una única

	<p>familia;</p> <p>b) un grupo de una única familia controla efectivamente la empresa,</p> <p>c) una proporción significativa de los directivos senior de la empresa son de la misma familia.</p>
Vélez et al. (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.
Ward y Dolan (1998)	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.
Welsch, J. H.(1993)	Una empresa donde la propiedad está concentrada y los propietarios o los parientes de los propietarios están implicados en los procesos de dirección
Westhead y Cowling (1999)	La empresa familiar es aquella donde más del 50% de los votos ordinarios son propiedad de los miembros de una única familia vinculada por parentesco o matrimonio, a la vez que la compañía es percibida por el CEO o por el presidente como un negocio familiar
Zahra y Sharma (2004)	La relación recíproca entre familia y negocio es el rasgo diferenciador de la empresa familiar

Tabla 1 – Definiciones de empresa familiar

Fuente: Elaboración propia.

Como vemos en la tabla, desde la primera definición de Donnelley que data de 1964 hasta la actualidad, el concepto de empresa familiar ha ido evolucionando, Donnelley decía que una empresa familiar era cuando existía una cerrada identificación de la empresa con al menos dos generaciones de la misma familia, en la década posterior la definición varió argumentando que la empresa familiar era la que estaba controlada por los miembros de una única familia. Posteriormente, en la década de los 80 surgieron varias definiciones que venían a decir lo mismo, pero con diferentes palabras, salvo Stern (1986), que fue el único que decía que “los propietarios y los directores miembros representan una o dos familias”, ya que todos los anteriores hablaban de una única familia. En la década de los 90 fue cuando más definiciones surgieron y donde los diferentes autores formulan definiciones más específicas, hablando algunos de porcentajes de la propiedad o de funciones concretas que deben tener los miembros de la familia. Finalmente siguen surgiendo definiciones para este concepto, pero en rasgos generales el elemento que tienen en común casi todas las definiciones es que la propiedad y la dirección efectiva de la empresa deben recaer en dos o más miembros de una misma familia encontrándose en la esfera familiar.

3.3. EL MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS

Para comprender la idiosincrasia de las empresas familiares debemos comenzar por presentar el modelo de los tres círculos, que nos permite obtener en cada momento una radiografía de la empresa y comprender de manera sencilla los tres grupos interdependientes que comprenden la empresa familiar: la empresa, la propiedad y la familia. Cualquier individuo que forme parte de la empresa familiar tendrá su posición en este modelo.

El modelo de los 3 círculos fue desarrollado por Renato Tagiuri y John Davis de la Universidad de Harvard en el año 1.982. A través del modelo tratan de explicar de manera sencilla que los tres grupos principales que forman la empresa familiar son

interdependientes y que se solapan obteniendo como consecuencia siete diferentes grupos de interés, cada uno con sus propias expectativas, necesidades, roles etc., en función de la posición que ocupen en el modelo. Además, el lugar que ocupe cada persona vinculada a la empresa familiar en el modelo es clave ya que nos puede orientar sobre los roles, necesidades, expectativas que cada persona vinculada a la empresa familiar posee en función de su posición en el mismo.

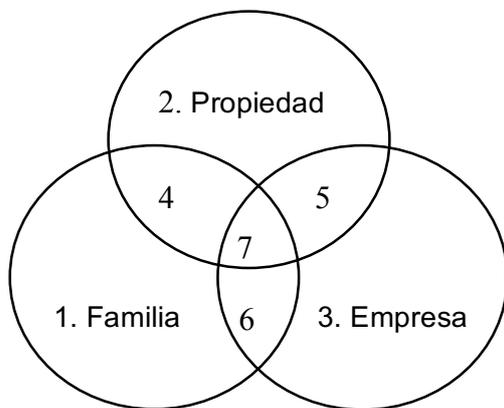


Figura 1. Modelo de los 3 círculos
Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Tagiuri y Davis (1982).

Cada una de las distintas áreas del dibujo representa uno de los diferentes agentes implicados en la empresa familiar. A continuación, según el artículo “*La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*, con base en Casillas, J. C., Díaz, C., & Vásquez, A. 2005”, la gestión de la empresa familiar, se presenta el análisis de cada una de las áreas de mayor a menor implicación:

- 7. Familia, Propiedad y Empresa se refiere a todos los miembros de la familia propietaria que poseen acciones o parte de la propiedad de la empresa y que, además, ocupan puestos directivos en la misma. Estas personas tienen un mayor grado de implicación en la empresa.
- 4. Familia y propiedad: Hace referencia a los miembros de la familia que tienen propiedad de un determinado número de acciones pero que no desarrollan su vida profesional como directivos de la misma.
- 6. Familia y empresa: Esta área se refiere a los miembros de la familia propietaria de la empresa, que desarrollan actividades directivas en ella pero no tienen acciones.
- 5. Propiedad y empresa: Hace referencia a las personas propietarias de la empresa que realizan labores de gestión pero que no son miembros de la familia.
- 1. Familia: Este grupo, a pesar de no formar parte en sentido estricto de la empresa familiar, constituye uno de los más delicados para la supervivencia de la organización. Se trata de aquellos familiares que ni poseen acciones ni desarrollan labores directivas en la misma. Dentro de este grupo pueden distinguirse: cónyuges, hijos menores y familiares desvinculados.
- 3. Empresa. Toda empresa familiar cuenta con directivos en diferentes niveles que no hacen parte de la familia y que no tienen participación accionaria. Estas personas son vitales en el funcionamiento de la empresa. Junto a los directivos, un colectivo importante es el de los trabajadores de la empresa familiar, que constituyen, como bien se sabe, la base para la obtención de cualquier tipo de ventaja competitiva en una empresa.
- 2. Propiedad. Este último grupo hace referencia a aquellas personas o entidades que cuentan con acciones de la empresa familiar, sin pertenecer a la familia y sin desempeñar labor directiva alguna; se trata de inversores.

Las principales ventajas del modelo de los tres círculos son que, además de resultar muy sencillo de comprender, es muy útil en la práctica.

Como dice el artículo de la revista de investigación 3ciencia titulado, "*El modelo de la empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales*". 2012, "Ante cualquier situación conflictiva en una empresa familiar resulta muy útil tomarse la molestia de dibujar estos tres círculos y ubicar a los individuos implicados en el sector que corresponda, ya que en esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

Si cada persona se ubica en el modelo y entiende cuál es su papel, ayuda a comprender lo importante que es el que cada uno se dedique a su rol pues muchos de los problemas, a veces insospechados y otras veces intrincados, se gestan por la confusión que se presenta entre la propiedad, la familia y la empresa en sí."

Pero, además, nos ayuda a comprender sus necesidades y también sus diferentes expectativas con respecto a la empresa familiar en función de la posición ocupada en cada momento.

Algunas críticas a este modelo es que se trata de un modelo estático, pues nos permite entender la realidad de la empresa en un momento específico de tiempo y no la evolución de la empresa a lo largo del tiempo.

3.4. EL MODELO DE LOS 5 CÍRCULOS

El modelo de los cinco círculos lo propone el profesor Joan Amat, autor español, y se trata simplemente de una ampliación del modelo de los 3 círculos anteriormente mencionado al que este añade dos nuevos aspectos a tener en cuenta en el modelo: la gestión de la empresa y la sucesión, que afecta directamente al resto de áreas.

A continuación, se describen los 5 factores según el artículo de la revista de investigación 3ciencia titulado, "*El modelo de la empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales*". 2012:

- "La Familia: considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa etc. La familia es el elemento diferencial y a la vez el más problemático de la empresa familiar.
- La Propiedad: grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica (civil, comercial y fiscal) del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, junta directiva).
- La Empresa: considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar.
- La Gerencia: considera los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales.
- La Sucesión: es uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión. "

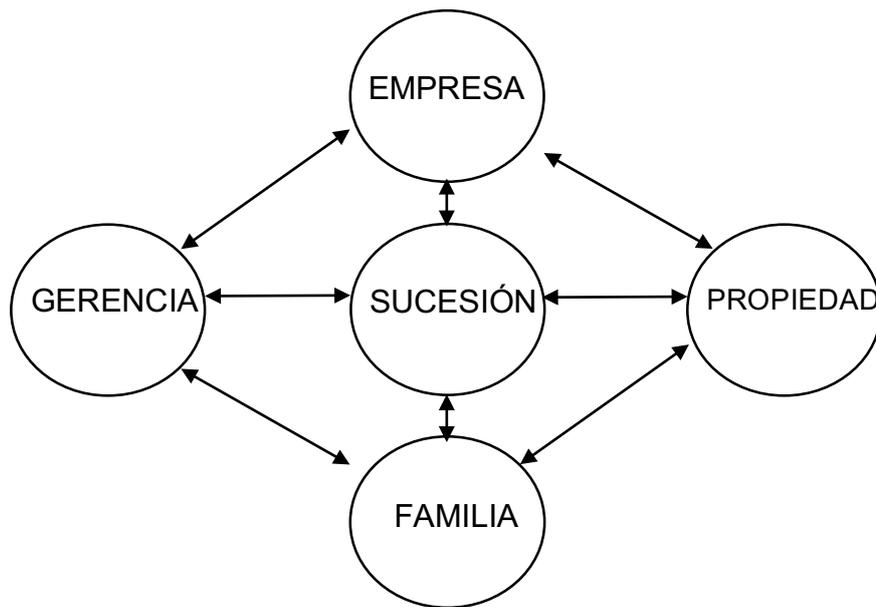


Figura 2: Modelo de los cinco círculos.

Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32

4. LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

4.1. PROCESO DE DIRECCIÓN

El proceso básico de la dirección estratégica es el mismo para las empresas familiares y no familiares: Formulación, implantación y control de los objetivos.

Las diferencias básicas vienen dadas por:

- El conjunto de objetivos que se pueden plantear.
- La manera en la que el proceso se lleva a cabo.
- Las personas que participan en el proceso.
- Los resultados que se desean alcanzar.

Una de las claves del éxito en la dirección de la empresa familiar está en combinar los valores familiares y empresariales.

Las EF plantean sus estrategias en función a una serie de **factores** que pueden venir dados por:

- El **entorno** al que se enfrentan (oportunidades y amenazas), es decir, la competencia o el mercado crean situaciones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición. Un ejemplo puede ser la retirada de un competidor del mercado. Las amenazas del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa, por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto al mercado de un competidor.
- Los **recursos y capacidades** de los que disponen representan la clave del éxito, uno de los más importantes es el recurso humano, por sus conocimientos y sus

- habilidades específicas, ventajas competitivas que marcan la diferencia frente a los competidores.
- Los **valores que los directivos** traen a este tipo de empresas, según el libro: “*Análisis de una empresa familiar mediante la perspectiva de los recursos y capacidades*” las empresas familiares poseen recursos y capacidades que pueden suponer una ventaja competitiva en su estrategia (Castro y Ramírez, n.d.) valores como:
 - La disponibilidad de recursos humanos, ya sean con lazos de parentesco o directivos de la empresa sin vínculo de sangre, comprometidos con la misión de la empresa.
 - La visión a largo plazo que, en muchos casos, no poseen las empresas no familiares.
 - La existencia de un líder en la organización que impulse la gestión y la sucesión de generaciones.
 - Su propia cultura organizacional.
 - **Responsabilidades sociales** a las que deben o quieren hacer frente, según la EAE Business School, se conocen como RSE (Responsabilidad Social de la Empresa) y es una forma de gestión relacionada con unos principios básicos de la actividad mercantil. En el caso de las empresas familiares, caracterizadas por la gestión de miembros de una misma línea de parentesco, la responsabilidad social se convierte en un valor que debe ser transmitido de generación en generación. Principios de la responsabilidad social:
 - **Coherencia empresarial:** Se refiere a la correspondencia entre la imagen y la identidad de una empresa.
 - **Desarrollo sostenible:** Las empresas familiares deben actuar siempre bajo los principios del cuidado y la preservación de ese medio.
 - **Tratamiento de los clientes:** Las empresas tienen el compromiso social de tratar bien a sus clientes y de resolver sus dudas y necesidades.
 - **Calidad e innovación:** La calidad es un principio que debe ser parte de la filosofía de las compañías, sea cual sea el área al que pertenezcan.
 - **Selección de personal:** Se refiere a las decisiones que promuevan un clima laboral óptimo en una empresa: sueldos y modelos de contratación razonables, formación, especialización, conciliación de la vida familiar con la laboral, entre otros.

Según el libro “*Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia*, 2007 (pag.20)”, si analizamos el proceso de dirección de la empresa familiar, observamos que se hace necesario examinar y controlar las influencias, intereses y valores de la familia, ya que afectan a las decisiones estratégicas y al resultado de estas empresas.

Entre las influencias de la familia, en el proceso de dirección estratégico destacan las siguientes: (Ussman et al. 2001)

- Los intereses y metas de la familia son incorporados en el conjunto de metas y objetivos de la empresa;
- Las relaciones de la familia influyen en las estrategias consideradas;
- La sucesión dentro de la familia puede ser uno de los determinantes básicos de la estrategia en relación con la continuidad de la empresa;
- Los criterios de decisión se ven afectados por las consideraciones familiares en la definición de las metas de la empresa y la elección de las alternativas;
- Los miembros de la familia implicados en la implantación de la estrategia generan su propia dinámica, política y posibilidades;

- Las relaciones familiares y la forma en que perciben los miembros de la familia el rol de los directivos no familiares puede resultar críticos.

En definitiva, la familia interviene en la empresa indirectamente, a través de la figura del fundador, modelando los objetivos que este persigue, o bien directamente, por la participación activa de los miembros familiares en la empresa.

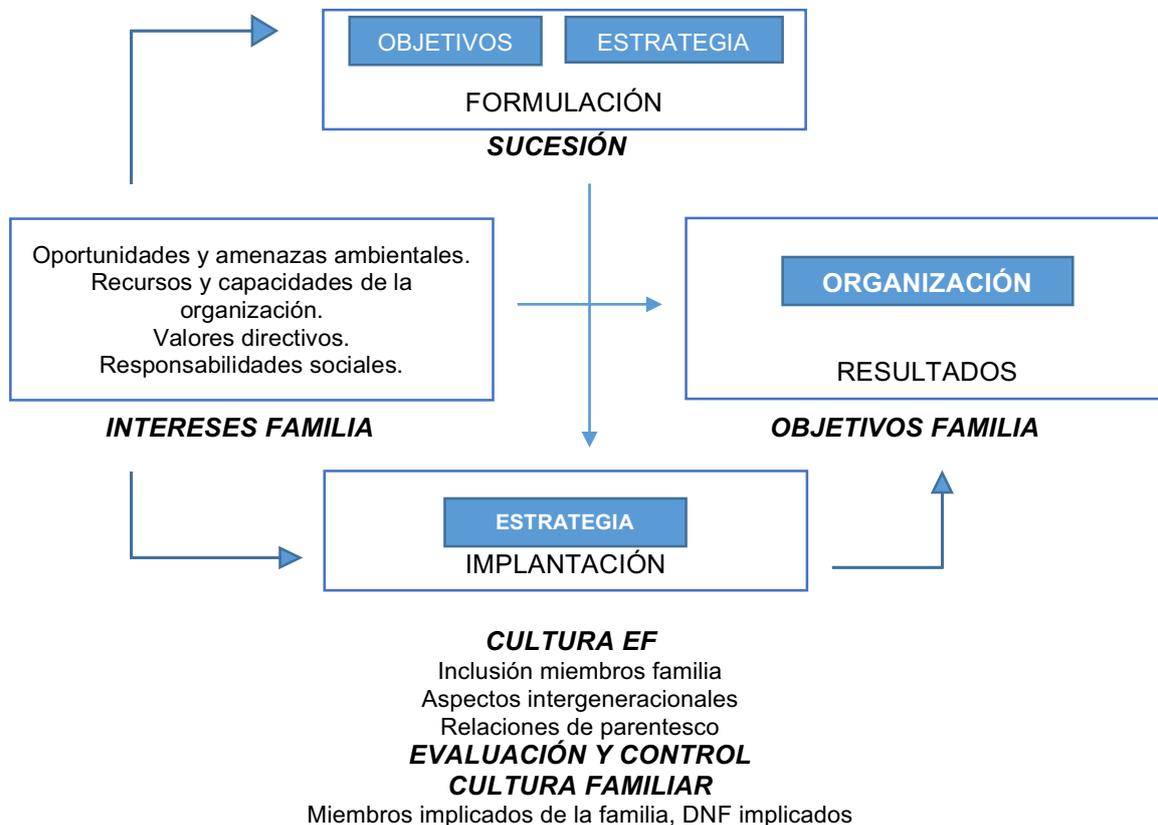


Figura 3: Dirección de la empresa familiar

Fuente: PÉREZ RODRIGUEZ, M.J. 2007. *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar, emprendedor, empresa y familia*

4.2. PROBLEMAS DE LA GESTIÓN

La administración de una empresa familiar no debería ser diferente de la de empresas administradas por profesionales que no pertenecen a una misma familia. No obstante, esto no es así en el ámbito de la gestión, puesto que el concepto de empresa familiar considera la esencia del negocio, su dirección y los objetivos familiares. Que los miembros de la empresa tengan vínculos familiares muchas veces puede suponer una serie de inconvenientes a la hora de gestionar la misma, e incluso puede hacer que la continuidad de esta se vea amenazada. Algunos ejemplos:

Confusión entre relaciones personales y familiares: Se trata de una de las principales causas de las disoluciones de empresas familiares. Un error muy común en este modelo de empresas es mezclar los problemas familiares con la empresa. La falta de comunicación entre los familiares que forman la empresa, o la situación privilegiada

que tienen los miembros de la familia frente a otros empleados favorecen la aparición de conflictos. Esto afecta a la productividad y el resultado del trabajo se ve afectado negativamente.

Falta de cualificación: En la empresa deberían trabajar únicamente aquellos miembros de la familia que estuviesen igual o más capacitados que otro empleado sin vinculación familiar a la empresa, lo que muchas veces supone un conflicto familiar, ya que puede haber miembros de la familia sin dicha cualificación que quieren formar parte de la empresa.

Discrepancias generacionales:

- Cuando los hijos de los fundadores entran a trabajar en la empresa es muy difícil que estos cuando estén trabajando dejen de ver a sus padres como padres, si no como jefes.
- También puede ser un problema cuando se prioriza la confianza en los hijos antes que la cualificación que estos puedan tener para el trabajo que van a desempeñar.
- Los hijos y los padres no suelen tener la misma visión de dirección, lo que puede suponer un conflicto entre ambos.

Diferencias retributivas: La retribución se debe fijar en función de las características del puesto y las funciones que se van a desempeñar en él, y no en relación al vínculo familiar, esto puede resultar difícil de entender por parte de los familiares, lo que puede generar conflictos al no recibir el salario esperado por su posición de familiar en la empresa.

Falta de delegación: En el inicio del negocio, el fundador asume muchas funciones que hacen que la empresa pueda crecer, pero llega un punto en el que empiezan a surgir problemas, ya que no puede asumir la carga de trabajo él solo y tiene que tomar una decisión importante que supone delegar en otra persona para aliviar su carga de trabajo. Esto suele suponer un conflicto ya que en muchas ocasiones el fundador no tiene la suficiente confianza en las personas en las que delega.

Visión tradicional: En muchas ocasiones este tipo de empresas tiende a hacer las cosas como tradicionalmente las han venido haciendo siempre, por lo que sufren las limitaciones tecnológicas y la falta de innovación empresarial ya que piensan que como siempre ha funcionado no necesitan incorporar ningún cambio en su negocio. Esto puede suponer que progresivamente se queden atrás respecto a las empresas de su mismo sector que sí se actualizan constantemente.

Temor a la globalización y a la internacionalización: Según el libro: *“Investigación: crecimiento e internacionalización de la empresa familiar, 2005”*, La globalización de las dinámicas competitivas constituye, junto al desarrollo tecnológico, uno de los fenómenos definitorios de las últimas décadas. La globalización de los mercados, de los sectores, de los productos, etc., afecta a todas las empresas sin excepción: grandes y pequeñas, industriales y de servicios, multinacionales y locales, familiares y no familiares.

Dificultad para profesionalizar a través del establecimiento de sistemas de control de la gestión. Según el proyecto académico de Jaramillo Salgado, Victor Hugo, *“Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión, 2002”* las razones que dificultan el diseño de un sistema de control de gestión son muy variadas, pero la mayoría se relaciona con las causas de crisis que se dan en las empresas familiares.

Las principales crisis que se dan en la mayoría de las empresas son, entre otras, las siguientes:

- Se cree que el creador o fundador es irremplazable. Esto atenta contra la posibilidad de implementar controles a las estructuras, los procesos y los objetivos, si es que éstos existen formalmente.
- Se insiste en utilizar criterios de administración invariables durante años, esto produce una rigidez innecesaria, en especial porque no están innovando e incorporando nuevas técnicas de gestión y administración.
- Existe una carencia de Sistemas de Información y Control de Calidad. No hay una inversión real para obtener información que ayude a la toma de decisiones.
- Debilidad competitiva, que se manifiesta al concentrarse únicamente en tareas del día a día. También se presenta la desorientación frente a cambios externos que, al no ser detectados a tiempo, muestran un futuro turbulento para los empresarios familiares.
- Puede darse una estructura de financiación deficiente, especialmente por falta de planificación financiera, que permita elaborar un plan de financiación a corto y largo plazo, dependiendo de las operaciones de la empresa.
- La organización se convierte en rígida, paternalista y unipersonal, lo cual se agudiza por la tendencia del empresario de “querer hacerlo todo”. Se manifiesta, además, en que los proyectos, a menudo, se analizan deficientemente y su ejecución no es la adecuada, dado que predomina un sistema unipersonal de decisiones. Además, la toma de decisiones se realiza emocionalmente y no en forma técnica y objetiva.
- La orientación típica de la empresa pequeña y mediana es “hacia adentro” y no hacia el mercado o clientes. Hay un enfoque operativo, no hay estrategias. No hay señales de peligro que sirvan como índices de control de la gestión y permitan corregir desviaciones respecto a los planes originalmente trazados.

4.3. SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DE LA GESTIÓN

La solución a los problemas parece fácil, y con frecuencia podemos encontrar recomendaciones que nos permitirían solucionar algunos de los problemas citados. Sin embargo, en las empresas familiares hay que tener en cuenta el componente emocional que hace que lo racional y emocional se entremezclen y compliquen la gestión de las empresas familiares. Aun así, como recomendaciones:

El establecimiento de una misión y visión común: Es muy importante definir claramente cuál será la misión y la visión de la empresa identificando cuáles serán los objetivos concretos y la estrategia a seguir para alcanzarlos. Ambos forman la esencia de la misma y es necesario consensuarlos entre todos los miembros de la familia.

Separar el ambiente familiar y empresarial: Si los empleados de la empresa tienen vínculos familiares hay que saber diferenciar entre familia y trabajo y gestionar la relación en el trabajo como si no existiese tal vínculo y relacionarse en el trabajo como con otro empleado que no tenga relación familiar con la empresa. Resulta imprescindible mantener los asuntos familiares alejados de la gestión de la empresa, de no ser así, es cuando surgen los problemas.

Delegar: Cuando sobre el gerente de la empresa pesa una excesiva carga de trabajo que hace que no pueda dirigir el negocio como debería, es hora de incorporar personas

en las que delegar parte de ese trabajo. Es un proceso complicado ya que no se tiene la confianza suficiente en las personas en las que delega su trabajo.

Mantener relaciones de igualdad y equidad: Todos los miembros de la empresa deben ser tratados por igual, independientemente de si estos forman parte o no de la familia a la cual pertenece la empresa. Se debe exigir la misma cualificación y no debe haber diferencias salariales en función de si pertenecen o no a la familia ya que esto propiciará un ambiente negativo en la empresa.

Profesionalizar la gestión: A causa de la alta competitividad del mercado, profesionalizar la gestión es una de las mejores estrategias frente a las amenazas a las que se enfrentan las EF en la actualidad. Según el artículo La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar. *Visión de futuro 2011*, Chiavenato (2002) resalta que la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso. Para Ward (2006) la implementación de juntas directivas y asesores es otra manera clara de crear en la EF estructuras de profesionalización, ya que permite instaurar un mayor capital intelectual para la organización al mismo tiempo que aporta a los directivos visiones diferentes de progreso y crecimiento.

Planificar la sucesión: La elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que tiene que tomar el fundador, ya que esto determinará el futuro de la empresa, por ello es muy importante planificar la sucesión y la preparación profesional del futuro sucesor.

Establecimiento de estructuras de gobierno corporativo: Sistema de procesos y estructuras para dirigir y controlar la empresa y responder de ello, así como para asegurar su viabilidad económica y su legitimidad (Neubauer y Lank, 1999). Según el documento 128 del instituto de la empresa familiar “Buen gobierno en la empresa familiar”, la mejor forma de lograr que los accionistas estén satisfechos y comprometidos con la empresa es contar con plataformas en las que los retos y preocupaciones de la familia, la empresa y los propios accionistas puedan ser tratados. Por ello resulta adecuado establecer mecanismos de gobierno en los tres ámbitos. Para desarrollar el buen gobierno estos mecanismos deben permitir:

1. establecer un sentido de orientación de la organización y su sistema de valores;
2. generar políticas aceptadas y bien entendidas que indican a sus miembros cómo comportarse y qué deben hacer en cada momento;
3. reflejar el consenso de las personas adecuadas en el momento adecuado en relación con los retos y cuestiones relevantes de la familia y la organización.

5. SUCESIÓN DIRECTIVA

5.1. CONCEPTO Y CATACTERÍSTICAS

El reto para las EF es lograr sobrevivir más de una generación, para ello es fundamental planificar el momento de la sucesión. Ese momento es inevitable en cualquier empresa y se trata de un momento crítico que implica diferentes conflictos a nivel familiar y empresarial. Es un proceso que ha de planificarse y ejecutarse perfectamente para poder garantizar su éxito con una buena continuidad de la empresa. Los datos del Instituto de la empresa familiar “La empresa familiar en España (2018)” nos indican que

el 53,6% de las empresas son propiedad de la primera generación (1G), un 37,3% de la 2G, 7,2% de la tercera y únicamente un 2% de la cuarta o posteriores. Respecto a la relación entre generación que tiene la propiedad y la que ejerce la dirección, lo más habitual es la coincidencia de ambas: 83,3% (1G) y 93,4% (2G).

El proceso sucesorio puede ser definido como el lapso de tiempo de múltiples etapas que comienza antes de que los herederos entren a formar parte de la empresa familiar y termina con las consecuencias que del mismo se derivan en la organización como un todo (Goldberg, 1996; Handler, 1989; Longenecker y Schoen, 1978).

La sucesión es un acontecimiento traumático para cualquier organización, dado que no sólo afecta a sus miembros, sino también a su clima económico y político (Kesner y Sebra, 1994; Helmich 1975).

Gersick et al. (1999) desarrollan un modelo más profundo, definiendo los aspectos fundamentales del proceso: la presión, los factores que precipitan la sucesión, la transición misma (desligarse de las posiciones anteriores, explorar alternativas y tomar decisiones) y, por último, el compromiso con los cambios producidos.

La última etapa, post-sucesión, se caracteriza por el periodo de adaptación a los cambios producidos internamente y que deben ajustarse para buscar el equilibrio entre la empresa, la familia y el mercado. Los principales asuntos giran en torno al espacio que se le da al líder sucedido, a la reasignación de los puestos de los miembros que quedaron excluidos de la carrera sucesoria y al control empresarial y familiar de la organización adaptada a las nuevas circunstancias.

Las etapas del proceso de sucesión son una representación general de la realidad para entender la esencia del suceso en la EF. A continuación se indagará con más detalle en el proceso sucesorio, destacando los factores que afectan al mismo y desarrollando las acciones necesarias en cada etapa, así como las herramientas para alcanzar una sucesión exitosa.

Los cambios en la dirección de la empresa no suceden únicamente en las empresas familiares, sino también en las que no lo son, en las que se cambia de director cuando se percibe que este no está llevando a la empresa en la dirección deseada, no adecuándose a los cambios del entorno o no sabiendo poner en práctica la estrategia de la empresa. Cuando el director o gerente de la empresa es reemplazado se genera un ambiente de desconcierto entre los empleados familiares y no familiares de la empresa ya que hay cierta incertidumbre sobre cuál será el futuro de esta.

Cuando hablamos de la sucesión de la dirección en la EF, lo principal para evitar conflictos es que se tenga claro quién es la persona capacitada para tomar las riendas de la gestión de la empresa siguiendo su estrategia, independientemente de que esta persona sea o no miembro de la familia. De nuevo, nos encontramos ante el reto de la profesionalización que ya hemos comentado en el anterior apartado. Elaborar el plan de sucesión no es sencillo y conlleva mucho tiempo y esfuerzo.

Según el artículo "*La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar (2014)*" existen claves que permiten optimizarlos, según las características y potencialidades de cada EF.

Los siguientes 6 pasos son propuestos por Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler, 1997 (citado en Casillas et al., 2005):

- Lograr que todos los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión. Comprometerse implica dedicar el tiempo y los recursos financieros necesarios.
- Ayudar a los miembros de la familia a dejar todas las actitudes competitivas y aprender a trabajar juntos.
- Poner en ejecución un proceso de planificación que se inicie con la declaración de la misión y del plan estratégico. Con este paso se persigue dirigir la empresa familiar con eficiencia y eficacia.
- Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la firma. Esto se hace con el fin de fortalecer en los miembros de la familia las habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa.
- Elaborar una estructura adecuada para la comunicación entre los directivos y ejecutivos de la empresa. Las estructuras proporcionarán un foro en el que se puedan debatir las políticas y los asuntos de la familia y la empresa.
- Poner en marcha estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión.

Lo primero que se debe hacer para iniciar la fase de sucesión es identificar el momento adecuado para que se pueda iniciar este proceso teniendo en cuenta la situación de la empresa, del entorno y del directivo ejerciente en ese momento. Puede ser que el directivo tenga ya una determinada edad cercana a la jubilación, o se hayan producido una serie de cambios en el entorno que requieran de una dirección diferente. La sucesión será mas llevadera si la empresa comienza con tiempo la planificación.

Gallo (1996) indica que el proceso de sucesión requiere prudencia para ver la realidad tal cual es, veracidad para no engañarse ni engañar, y valentía para acometer las acciones necesarias, aunque tengan consecuencias posiblemente dolorosas. Realmente uno de los principales problemas del predecesor es nombrar el sucesor entre sus hijos. Al deseo de ser justo le acompaña la necesidad de ser objetivo.

En segundo lugar, lo que considero la decisión más importante, el fundador debe identificar a la persona más adecuada para tomar la gestión del negocio sin caer en el error de elegir al primogénito, sin que este cumpla con la formación o las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, como ocurre en muchas ocasiones, sino que debe elegir a una persona que considere apta para llevar al éxito a la empresa en los años posteriores. Primero se busca a la persona dentro de los miembros de la empresa que pertenecen a la familia, si no se encuentra aquí, se producirá una larga búsqueda en el mercado.

Se recomienda que el futuro sucesor tenga la formación académica necesaria, que adquiera experiencia en diferentes empresas antes de entrar a formar parte de la futura empresa familiar, lo que dará lugar a que se incorpore con una mayor formación y experiencia, con mayor seguridad en sí mismo para realizar las tareas en la empresa y consciencia de no tener que depender del negocio familiar, ya que puede incorporarse a otros; además tendrá el prestigio dentro de la empresa de haber trabajado en otras compañías, así como respeto profesional, y no por ser el hijo del propietario, de manera que no se relacione la capacidad de dirigir con los lazos afectivos (Araya, 2011).

Por último, la fase más difícil será la de formar al futuro directivo, es preferible que no se encargue sólo el fundador sino que sean personas ajenas a la organización las que asesoren y apoyen al sucesor en los primeros años a la cabeza de la empresa familiar (Levinson, 1971; Lansberg y Astrachan, 1994).

Para terminar con la formación de los sucesores, el último aspecto a tener en cuenta es

si se va a especializar funcionalmente dentro de la organización o si va a adquirir una visión mas general teniendo en cuenta que esta segunda opción conlleva un gran aumento de responsabilidad de su parte y de la relación con el resto de personas que forman parte de la organización, de manera que éste debe elegir si especializarse o no dentro del negocio.

5.2. FRECUENCIA DE LA SUCESIÓN

Las investigaciones se han centrado principalmente en intentar explicar qué era lo que producía una mayor o menor frecuencia de las sucesiones, con lo que se llegó a la conclusión de que la frecuencia de la sucesión era más alta en empresas con una baja performance (Jauch, Martin, y Osborn, 1980; Osborn, Jauch, Martin, y Glueck, 1981; Benston, 1985; Warner, Watts, y Wruck, 1988).

Por otra parte, los investigadores consideran otros aspectos como los cambios en la estructura organizativa (Helmich, 1978); los cambios en el contexto y en el entorno de la organización, y variables como el tamaño, la edad y el tipo de organización así como las características del liderazgo (Helmich, 1974).

En relación con el tamaño de las empresas, se ha llegado a la conclusión de que las entidades de mayor tamaño experimentaban sucesiones con más frecuencia que las más pequeñas. Trow (1961) concluye que las empresas más pequeñas y estables de propiedad familiar presentaban una tendencia a no haber elegido y formado a los sucesores, lo cual complica la atracción de directivos externos debido al elevado costo de la designación de un sucesor, e incluso podría retrasar la búsqueda de uno.

En general, y salvo alguna excepción como los resultados de Miller (1993), la investigación posterior a los sesenta ha dado apoyo a la teoría del “circulo vicioso”, es decir, que las cuantas más sucesiones se producen, más se ve perjudicada la duración de la vida de las empresas (Eitzen y Yetman, 1972; Allen, Panian y Lotz, 1979).

6. CONCLUSIONES

Como hemos visto en el modelo de los 3 círculos cada miembro de la empresa debe tener un rol perfectamente definido que debe conocer para evitar confusiones y conflictos tanto dentro de la empresa como familiares. Por otro lado también vemos que hay que tener en cuenta las influencias, valores e intereses familiares que influyen indirectamente en la dirección afectando en gran medida a las decisiones y el resultado de las empresas.

Que se trate de una empresa familiar facilita la aparición de diferentes conflictos por la confusión entre relaciones personales y familiares, por privilegios frente a otros trabajadores, por las diferencias en los salarios, por la falta de cualificación... en definitiva numerosos conflictos que no se darían si los miembros de la empresa no compartiesen lazos familiares.

Por último se concluye que el momento más delicado para una empresa familiar es la sucesión de la dirección ya que hay que saber identificar el momento adecuado para la planificación de esta, la correcta elección del futuro sucesor y la formación de este para

que logre hacerse correctamente con las riendas del negocio, etapa que resulta fundamental para la supervivencia de la empresa.

7. BIBLIOGRAFÍA

Páginas web

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. 2019.[Consulta: 8 Abril 2019]. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com>.

THE TOP 250 MULTINATIONAL FAMILY FIRMS. 2018. [Consulta: 17 Agosto 2018] Disponible en: <http://www.multinationalfamilybusiness.com>

INFOAUTONOMOS. 2019. [Consulta: 8 Abril 2019] Disponible en: <https://infoautonomos.eleconomista.es>

EAE BUSINESS SCHOOL. 2018. [Consulta: 18 Agosto 2018] Disponible en: <https://www.eaeprogramas.es>

EMPRENDE DYME. 2018. [Consulta: 18 Agosto 2018] Disponible en: <https://www.emprendepyme.net>

<https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/internacionalizacion-de-la-empresa-familiar-como-afrontarla>

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. 2018."Guía buen gobierno en la empresa familiar" [Consulta: 11 julio 2018] Disponible en: https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf/4e8bfdc0-438a-47e1-8e8c-85dcc2630a60

INDITEX. 2019. [Consulta: 8 abril 2019] Disponible en: <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-empleados>

MERCADONA. 2019. [Consulta: 8 abril 2019] Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/rsc-y-transparencia>

ABENGOA. 2019. [Consulta: 8 abril 2019] Disponible en: <http://www.abengoa.es/web/es/compania>

FCC SERVICIOS CIUDADANOS. 2019. [Consulta: 8 abril 2019] Disponible en: <https://www.fcc.es/es/informe-anual>

ACCIONA. 2019. [Consulta: 8 abril 2019] Disponible en: <https://www.acciona.com/es/sobre-acciona/acciona-cifras/>

Libros:

DE ARQUER ARMANGUÉ, J. 1979. *La empresa familiar*. Barcelona: Eunsa. Colección la empresa y su entorno. ISBN 84-313-0612-2.

AMAT SALAS, J.M. 2004. *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000. ISBN 84-8088-496-7.

DEDEU, J.; TORRENT, J.A. 2009. *LA TRIBU SIEMPRE-LO-HEMOS-HECHO-ASI: Estrategias para adaptarse a un mundo en constante cambio*. 1ª ed. Barcelona: Integral. ISBN-13: 978-84-9867-459-0

PÉREZ RODRIGUEZ, M.J. 2007. *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar, emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Thomson editores. ISBN: 978-84-9732-508-0

CASANTE, C.; GIMENO, A.; TORRES, D.; TRÍAS, M.; VILANOVA, A. *El desarrollo de la empresa familiar*. Madrid: Esade. ISBN 84-8036-506-4

GALLO, M.A.; KLEIN, S.; MONTEMERLO, D.; TOMASELLI, S.; CAPPUYNS, K. 2009. *La empresa familiar multigeneracional, El papel de la familia propietaria*. Navarra: Eunsa. ISBN

BASCO, R.; GARCÍA-TENORIO RONDA, J.; GIMÉNEZ SÁNCHEZ, J; SÁNCHEZ QUIRÓS, I. 2007. *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Thomson editores. ISBN: 978-84-9732-508-0

Aranda-Ontiveros, Juan José; Contreras Rodríguez, Nestor y Pereyra Chan, Andrés Miguel. 2016. *ANÁLISIS DE UNA EMPRESA FAMILIAR MEDIANTE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES*. In: El desarrollo regional frente al cambio ambiental global y la transición hacia la sustentabilidad. Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, A. C. [Fecha de consulta: 17 de Agosto de 2018] Disponible en: <http://ru.iiec.unam.mx/3423/>

Araya Leandro, Arnoldo. 2012. El proceso de sucesión en la Empresa Familiar y su impacto en la organización. Vol 6 Num 2 / p.29-39. [Fecha de consulta: 15/06/2019] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/286437753_El_Proceso_de_Sucesion_en_la_Empresa_Familiar_y_su_Impacto_en_la_Organizacion_The_succession_process_in_a_family_owned_business_and_its_impact_on_the_organization

Artículos

Molina Parra, Paula Andrea, Botero Botero, Sergio, Montoya Monsalve, Juan Nicolás, *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Pensamiento & Gestión* [en línea] 2018: [Fecha de consulta: 31 de julio de 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006> > ISSN 1657-6276

José Antonio Ariza Montes, Horacio Molina Sánchez, Jesús Ramírez Sobrino, *El concepto de empresa familiar*, 2005: [Fecha de consulta: 31 de Julio de 2018] Disponible en: < <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1357983> > ISSN 1135-2523, Vol. 11, Nº 3, 2005, págs. 151-171

Cardona, Henry Antonio Arenas, Rico Balvín, Daniela, *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar* [En línea] 2013: [Fecha de consulta: 3 Agosto 2018] Disponible en: https://ac.els-cdn.com/S0123592314000916/1-s2.0-S0123592314000916-main.pdf?tid=2f705e28-7dc1-4e88-b1ac-ed7d1581657e&acdnat=1533316760_bd672394dd5f4ae19b8d88028e80c62c >

Jaramillo Salgado, Víctor Hugo, Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. Forum Empresarial. [Fecha de consulta: 3 Agosto 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63170203>> ISSN 1541-8561>

Rueda Galvis, Javier Francisco. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar¹. *Visión de futuro*, 15 [Fecha de consulta: 4 Agosto 2018] Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000100001&lng=es&tlng=es>

Santamaría E, Pico F.. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista politécnica*, 35, 11. [Fecha de consulta: 4 Agosto 2018] Disponible en: <https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383/pdf>

Casillas, (2005). Investigación: crecimiento e internacionalización de la empresa familiar. [Fecha de consulta: 17 Agosto 2018] Disponible en: <<http://www.iefamiliar.com/publicaciones/investigacion-crecimiento-e-internacionalizacion-de-la-empresa-familiar>>

Beraza G, Ana. (2000). El protocolo como instrumento de garantía de continuidad de la empresa familiar. *Revista de dirección y administración de empresas = Enpresen Zuzendarita eta Administrazio nº8: 17-27* [Fecha de consulta: 20 de Agosto de 2018] Disponible en: <<https://addi.ehu.es/handle/10810/10976>>

Estudios

Sobrino N, Sucesión en la propiedad de la empresa familiar [Fecha de consulta: 18 de Agosto de 2018] Disponible en: < <https://fundacion.usal.es/es/empresas-amigas/199-contenidos/1347-sucesion-en-la-propiedad-de-la-empresa-familiar>>

Estudio realizado por el Centro de Empresas Familiares de la Universidad de St.Gallen (Suiza) en colaboración con el Centro de Excelencia de EY

Trabajos

Alcorn, P. B. (1982). *Success and survival in the family-owned business*. McGraw-Hill. New York

Aronoff, C. y Ward. J. (1996). *Family Business Governance*. Marietta, Georgia: Business Owner Resources

Babicky, J. (1987). Consulting to the family business. *Journal of Management Consulting*, 3(4), 25-32

Barnes, L.B., & Hershon, S.A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114

Barry, B. (1989). The development of organization structure in the family firm. *Family Business Review*, 2(3), 293-315

Belausteguigoitia, I. (2003). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGraw-Hill

Bernard, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, autumn, 42-60

Binder Hamlyn. (1994). The quest for growth: A survey of UK private companies. Binder Hamlyn. London

Bork, D. (1986). Family business, risky business. American Management Association.

Calavia Molinero, J. M. (1998). Aspectos societarios de la empresa familiar: raíces históricas y nuevas opciones. *Alta Dirección*, 33(202), 31-38

Carsrud, A., Perez Torres Lara, S. E. y Sachs, R. (1996). Exploring a classification scheme for closely-held businesses: Getting to a workable definition of family firms. Los Ángeles, CA: UCLA Center for International Business Education and Research, Anderson School at UCLA.

Channon, D.F. (1971). The strategy and structure of British enterprise. Macmillan. London

Churchill, N. C. y Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfer of wealth and power: a research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 12, 53-66

Chua, J. H., Chrisman, J. J., y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19- 39

Littunen, H. y Hyrsky, K. (2000). The early entrepreneurial stage in finnish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 13(1), 41-53

Cuesta, J. V. (2000). Mecanismos Jurídicos para garantizar la Continuidad de la Empresa Familiar. I Congreso Nacional de investigación sobre la Empresa Familiar. Ponencias y Comunicaciones, Organismo Público Valenciano de investigación, 229-242

Davis, P. (1983). Family business: perspectives of change. *The Wharton Annual*, autumn

Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from stratos. *Family Business Review*, 4(2), 149-160

Donnelley, R. G. (1964): The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105

Dreux, D. (1990). Financing family business: alternative to selling out or going public

Dyer, Jr. W. G. (2003). The family: the missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27(4) 401-416

Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia. Bogotá: Fundación para el Desarrollo Sostenible

Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, Vol. 4, N. 2, pp. 181-190

Gasson, R., Crow, G., Errington, A., Hutson, J., Marsden, T., & Winter, D. M. (1988). The farm as a family business: A review. *Journal of Agricultural Economics*, 39 (1), 1- 41

Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gutiérrez Broncano, S. (2002). Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar (Tesis de doctorado, Universidad San Pablo CEU, Madrid, España)

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157

Holland, P. y Oliver, J. (1992): "An Empirical Examination of the Stages of Development of a Family Business", *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 4, No 3, pp. 27-38

Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: Fundación para el Desarrollo Sostenible

Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centraly ans strategic behavior in the family-owned firm. En *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, no 2 (págs. 27-42 p). *Entrepreneurship Theory and Practice*

Klein, S. (2000): "Family Business in Germany: Significance and Structure", *Family Business Review*, Vol. 13, No 3, pp. 157-181

Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.

Leach, P.; Smith, W.; Hart, A.; Morris, T.; Ainsworth, J.; Beterlsen, E.; Iraqui, S. y Pasari, V. (1990): "Managing the Family Business in the U.K.: Stoy Hayward Survey in Conjunction with the London Business School", Stoy Harward, London

Le Van, G. (2000): *Guía para la Supervivencia de la Empresa Familiar*, Ediciones Deusto, Bilbao

Lyman, A. (1991). Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, vol. 1, pp. 383-398

Neubauer, F., & Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto

Pratt, J.H. & Davis, J.A. (1986). Measurement and evaluation of the population of family-owned and home-based businesses. U.S. Small Business Administration Report No. 9202-AER-85. Washington, DC: Government Printing Office

Reynolds, N., y Diamantopoulos, A., y Schlegelmilch (1993). Pretesting in questionnaire design: a review of the literature and suggestions for further research. *Journal of the*

Market Research Society, 35(2), 171 – 182

Rosenblatt, P. C., deMik, L., Anderson, R. M. & Johnson, P. A. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. Jossey-Bass, San Francisco

Stern, M. (1986): *Inside the Family Held Business*, Harcourt Brace, New York.

Stoy Hayward (1992). *Managing the family business in the UK: A Stoy Hayward survey in conjunction with the London Business School*. Stoy Hayward, London.

Vélez, D. (2005). *Cómo gerenciar bien empresas de familia*. Forum. Bogotá: Universidad de La Sabana

Ward, J. y Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 11(4), 305-310.

Welsch, J. H. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*

Westhead, P., & Cowling, M. (1999). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*

Zahra, S.A. & Sharma, P. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, vol. XVII, 4, 331-46.