



TRABAJO FÍN DE GRADO
GRADO EN RELACIONES LABORALES
2020/2021

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR
SUCCESSION IN THE FAMILY BUSINESS

AUTORA: DÑA ELENA CUESTA RODRÍGUEZ

TUTORA: DÑA ADELA SÁNCHEZ SANTOS

ÍNDICE

- 1) RESUMEN**
- 2) INTRODUCCIÓN**
- 3) MARCO TEÓRICO**
 - 3.1) Definición de las empresas familiares**
- 4) TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES**
- 5) VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**
- 6) PRINCIPALES RETOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**
- 7) LA DIRECCIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**
- 8) EL PROCESO DE SUCESIÓN GENERACIONAL. VARIABLES INFLUYENTES**
 - 8.1) De las etapas del proceso de sucesión**
- 9) CONCLUSIONES**
- 10) BIBLIOGRAFÍA**

1. RESUMEN

A lo largo de este trabajo, expondremos definiciones, características, tipos de empresa familiar, así como ventajas y desventajas; hablaremos también de dirección y sucesión, en especial destacando la importancia de diseñar un plan de sucesión adecuado, además de comentar otros problemas derivados del vínculo familia-empresa, los cuales en multitud de ocasiones suponen trabas para la gestión del negocio familiar.

Para ello, expondremos el modelo de los tres círculos con el fin de entender la realidad de la empresa familiar, así como explicar las diferentes interacciones y posibles conflictos que pueden surgir derivados de las relaciones entre los tres núcleos que la integran: familia, empresa y propiedad.

Además de esto también destacaremos la necesidad que tienen las empresas familiares de enfrentarse a determinados retos para adquirir un funcionamiento adecuado y así alcanzar el éxito en la empresa, entre ellos mencionaremos: la profesionalización de la empresa familiar, la separación de la familia y el negocio, o la búsqueda de talento externo, entre otros.

Repasaremos también el sistema de dirección de la empresa familiar, clasificando los órganos de gobierno de acuerdo con como estén relacionados, ya sea con la gestión y dirección o con la familia o propiedad.

Por último, destacaremos que un correcto diseño y planificación del plan de sucesión garantiza la productividad, calidad, eficiencia y eficacia dentro de la empresa familiar. Además, hablaremos de la importancia de establecer un protocolo familiar como instrumento para llevar a cabo la sucesión, cuyo objetivo principal se centra en mantener la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo bajo control familiar.

ABSTRACT

In this work, I'm going to explain definitions, characteristics, different kind of family companies, advantages and disadvantages, I'm going to talk about the business management and about the succession in the family company, highlighting the importance of design an appropriate succession plan, also I'm going to talk about some problems related to the family-company circle, many times they mean obstacles in the business management.

We will also highlight the need for family businesses to face certain challenges to achieve the success in the company.

I'm going to show through this work the three circles model to explain the family company reality. To sum up a correct design of the succession plan promises the productivity, quality, efficiency and effectiveness of the family company. The main objective is focused on keeping the continuity of the company all over the years, under family control.

2. INTRODUCCIÓN

“La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial. Desde sus inicios, la empresa nace en el seno de la propia familia” concluyen Barroso y Barriuso (2015, p. 75).

Raffino (2021) establece que antiguamente los oficios eran transmitidos de padres a hijos, en los talleres que se encontraban generalmente dentro de las casas. Más tarde en la época del Renacimiento, las grandes familias burguesas, confiaban sólo en su núcleo familiar como clave para mantener los negocios siempre a favor de los intereses particulares.

Barroso y Barriuso (2015) establecen que, en el mundo empresarial actual, la empresa familiar constituye el núcleo sobre el que orbita el tejido empresarial de cualquier región desarrollada. De ella depende gran parte de la creación de riqueza, de la generación de empleo y del bienestar de todos nosotros. Por ello es importante conocer su naturaleza y orígenes, sus fortalezas y debilidades para poder trazar estrategias que refuercen su competitividad y proyecten caminos de futuro.

La empresa familiar cuenta con un importante peso en la economía española, representando el 90% de las empresas totales que generan el 60% de Valor Añadido Bruto, representando también el 70% del empleo privado, además de que España es el país europeo con mayor presencia de empresas familiares en su economía (Rebollar, 2020).

Asimismo, el Instituto de la Empresa Familiar resalta la importancia de las empresas familiares como fuentes de creación de empleo y riqueza, obteniendo los siguientes datos:

- El 89% de las empresas de España son de origen y/o gestión familiar.
- Generan el 67% del empleo privado; es decir, 6,6 millones de trabajadores cobran su nómina de ellas.
- Originan el 57% del Producto Interior Bruto.
- Tres de cada cuatro empresas familiares han incrementado la facturación en 2018.
- El 64% ha ampliado la plantilla este año.

Como venimos comentando, las empresas familiares sostienen una buena parte de la generación de la riqueza nacional.

En el caso de España, la mayoría de las empresas familiares pertenecen a los sectores primario y secundario, y se desempeñan en algunas ramas del sector terciario como la actividad comercial, la hostelería y la construcción (Morales, 2018).

Siguiendo a Morales (2018) señala que el mayor porcentaje de las empresas familiares en España se encuentra bajo control de la primera y segunda generación, y pocas llegan a las terceras y cuartas generaciones. Sin embargo, se ha demostrado que aumentan su competitividad y duración aquellas empresas familiares que incorporan profesionales cualificados y que desarrollan un protocolo familiar adecuado con base jurídica. Como veremos más adelante estas dos características son muy relevantes a la hora de garantizar la supervivencia de la empresa familiar.

Al margen del caso español, como afirma Morales (2018), “en toda la Unión Europea, 17 millones de empresas familiares generan unos 100 millones de empleos, y en Estados Unidos de Norteamérica, ocupan el 80% del ámbito empresarial y son la fuente de la mitad de los puestos de trabajo del sector privado”.

En definitiva, las empresas familiares tienen una gran importancia a nivel global y, hoy por hoy, se las puede considerar la columna vertebral de las economías.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 DEFINICIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Es evidente que todas las empresas ya sean de carácter familiar o no, comparten una serie de elementos comunes, los cuales son imprescindibles para llevar a cabo su actividad productiva. Vásquez (2009) señala los componentes básicos de toda empresa:

- **El empresario:** es la persona o personas que se encargan de dirigir y gestionar la empresa tomando las decisiones que sean necesarias, asumiendo en ciertas ocasiones determinados riesgos. En las empresas familiares, en una gran mayoría, el empresario y el propietario son la misma persona.
- **Los trabajadores:** son aquellos que prestan un servicio en la empresa y a cambio son remunerados por ello.
- **La tecnología:** se constituye por el conjunto de procesos productivos, instrumentos o recursos técnicos para la elaboración de productos y servicios (ejemplo: equipos, maquinaria, ordenadores, etc.).
- **Los proveedores:** son los encargados de distribuir la materia prima y otros servicios para el proceso productivo.
- **Los clientes:** son básicamente los demandantes del producto o servicio producido.
- **El capital:** medios económicos para el inicio de la actividad productiva. En las empresas familiares es generado por el aporte de los familiares para dar inicio al emprendimiento.
- **La competencia:** son las empresas que se dedican a lo mismo, produciendo los mismos bienes y prestando los mismos servicios. Es muy importante no quedarse obsoleto y plantear estrategias innovadoras para atraer a los clientes y así mantenerse en auge en el mercado.
- **Los organismos públicos:** influyen en la actividad de la empresa a través de sus leyes y normativas (laborales, fiscales, sociales, etc.).

Por su parte Torres (2011) establece que, en muchas ocasiones, la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con "pequeña y mediana empresa" sin conocer que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares, o con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal", que tantas personas ponen en marcha para subvenir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen emprendiendo arriesgadamente.

Diversos autores han propuesto definiciones para la empresa familiar a lo largo de los años sin que parezca que haya unanimidad en cuanto a una única definición de empresa familiar. Entre ellos, siguiendo a Vallejo (2003) podemos destacar las siguientes:

Barry (1975)	Define la empresa familiar como aquella organización controlada por los miembros de una familia.
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Davis (1983)	La define como aquella organización resultante de las variables (familia y empresa).
Davis y Tagiuri (1985)	Es una organización donde la dirección está sujeta a la influencia de uno o más núcleos familiares.
Ward (1987)	La define como una organización que transfiere la propiedad y el control a la siguiente generación.
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa donde una sola familia posee la mayoría del capital y tiene control total en la gestión, formando parte de la dirección y procesos de toma de decisiones.
Welsch (1993)	Aquella en la que la propiedad está concentrada, y los propietarios o parientes de los propietarios están implicados en el proceso de gestión.
Lansberg y Astrachan (1994)	La define como aquella organización donde la propiedad pertenece a la familia y varios parientes se encargan de la gestión.

Según la propuesta de los autores Rueda y Rueda (2019) se pueden recoger las siguientes definiciones de empresa familiar:

Davis y Stern (1996)	La empresa familiar es la que sus propietarios y directores miembros representan una o máximo dos familias.
Gersick (1997)	Se define como aquella organización donde la propiedad de los miembros y la dirección la poseen personas con vínculos familiares.
Davis (2001)	La relación entre las variables empresa y familia definen el carácter de la organización.
De la Garza (2003)	Empresa donde el binomio familia y empresa caminan de forma paralela.
Cuesta y asociados (2005)	Aquella empresa fundación o asociación corporativa del tipo que sea, donde la propiedad y gestión se encuentra en manos de la familia.
Graves y Thomas (2006)	Aquella organización en la que al menos uno de los familiares propietarios pertenece al equipo de gestión y toma de decisiones.

Por último, siguiendo con los planteamientos propuestos por Arteaga (2014) encontramos:

Family Business Network (2008)	Se define como empresa familiar si la mayoría de los votos son propiedad de la persona que posee el capital, o que al menos un representante de la familia participe en la gestión.
Chu (2009)	El 5% de la propiedad se encuentra en manos de la familia fundadora y otros miembros de la familia ostentan cargos en el consejo de administración.
Basco (2010)	El capital está repartido entre la familia y los miembros de la familia están presentes en el consejo de administración o en la dirección de la empresa.

Corona y Téllez (2011)	Empresa en la que la familia plantea la estrategia empresarial y designa al ejecutivo con el objetivo de mantener el control y gestión de la empresa en el núcleo familiar.
-------------------------------	---

Las definiciones recogidas a lo largo de este epígrafe señalan componentes principales dentro de la empresa, entre los que destacan la propiedad o control, la dirección con su correspondiente toma de decisiones gerenciales y la sucesión a las siguientes generaciones. Este último proceso, como veremos más adelante debe ser planificado y estructurado cuidadosamente para garantizar la sostenibilidad de la empresa en manos de la misma familia empresaria (Vallejo, 2003).

Por su parte, el Instituto de la Empresa Familiar señala que “una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía”.

A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Se puede observar que, dependiendo del autor y del año, la definición va sufriendo modificaciones, pero podemos discernir rasgos comunes en la mayoría de las definiciones, como son:

- Ante todo, el deseo de continuidad y supervivencia de la empresa familiar, así como el esfuerzo familiar para lograrlo. La empresa es en la mayoría de los casos, un legado que los padres intentan transmitir a las siguientes generaciones e intentan que se perpetúe en el tiempo.

- El traspaso de principios, valores y conocimientos familiares a las siguientes generaciones.
- La influencia de la familia en las decisiones empresariales, es decir, la familia participa activamente en la empresa y en la toma de las decisiones.
- El control ejercido por la familia en la empresa.

A modo de recopilatorio, podemos decir, que la empresa familiar es aquella organización con fines comerciales cuyo capital y gobierno está en manos de una familia, siendo su objetivo principal la continuidad de la empresa en el tiempo, con el traspaso de ideas y conocimientos a la siguiente generación familiar, refrescando sus estrategias de negocio cuando así lo marquen los tiempos, y siempre desde una perspectiva de consenso familiar a la hora de la toma de decisiones.

Para entender que es una empresa familiar el modelo más útil, quizás por su sencillez es el Modelo de los Tres Círculos, que los autores John Davis y Renato Tagiuri, diseñaron para explicar de una manera muy sencilla la realidad de cualquier empresa familiar. El modelo está formado por tres círculos: Familia, Empresa y Propiedad.

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar, trabajen o no en la empresa o tengan propiedad de esta.

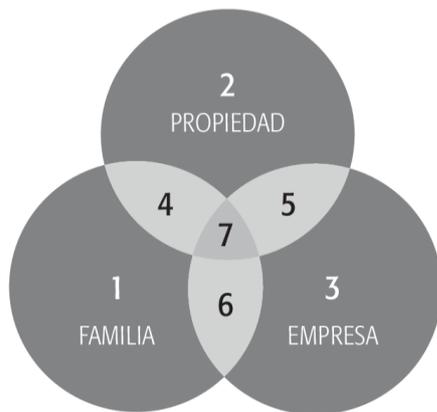
El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.

El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

Como puede apreciarse en el gráfico siguiente, la intersección de los tres círculos da lugar a siete grupos de interés distintos, cada uno con sus propios intereses y demandas sobre la empresa. Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, la Empresa Familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones; si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa, y deteriorarán las relaciones familiares.

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.

Figura 1: Modelo de los tres círculos



Fuente: Davis y Tagiuri, 1982

Como crítica al modelo, para algunos autores, está el hecho de que solo nos permite entender la empresa familiar en un momento específico de tiempo; esto es, el modelo no nos permite analizar la evolución de la empresa familiar en el tiempo. Eso no le resta importancia al hecho de que es un modelo muy útil para entender por qué individuos pertenecientes a la misma empresa familiar pueden tener, a veces, necesidades y objetivos tan dispares. La explicación, nos la facilita el modelo de los tres círculos.

4. TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Existen tres grandes criterios de clasificación de las empresas familiares:

1. En función de criterios sociodemográficos: aspectos como el tamaño, la edad, el sector de actividad, la forma jurídica o el ámbito geográfico puede ser alguno de los criterios de clasificación de las empresas familiares.

2. En función del grado generacional: según este criterio podemos encontrarnos con:

Empresas del fundador: la empresa es propiedad y está dirigida por su fundador. El control y la propiedad de la compañía están en manos de la misma persona: su fundador.

Empresas de hermanos: el fundador ha dado el control de la empresa a uno o más descendientes. La empresa está en manos de la siguiente generación. En este caso, tenemos más miembros de la familia involucrados en la empresa por lo que los problemas de gobierno tienden a ser más complejos.

Federación de primos: la empresa está en manos de la tercera generación, los nietos del fundador de la empresa. En este caso, el número de familiares involucrados en la misma es más elevado por lo que se hace necesaria una buena organización y una clara división de roles. Además, estos familiares pertenecen a diferentes generaciones y a diferentes ramas familiares por lo que suelen tener diferentes ideas sobre cómo dirigir la empresa, como establecer la estrategia, etc., dificultando su gestión.

3. En función del nexo de unión entre la familia y la empresa. Dentro de esta clasificación, se distinguen cuatro modelos de empresa familiar (Gallo, 1993):

Empresas de trabajo familiar: aquella en la que sus propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad y la mayoría de los miembros de la familia trabajan en ella. Este interés por mantener la vinculación con la empresa hace que en general se anime a los miembros de las siguientes generaciones a prepararse para trabajar en la empresa familiar.

Empresa de dirección familiar: los propietarios tienen voluntad de continuar unidos a la propiedad de la empresa, pero solo los miembros más capacitados para la actividad empresarial trabajan en ella ocupando cargos de responsabilidad, ya sea como miembros del consejo de administración o formando parte de la alta dirección.

Empresa familiar de inversión: los miembros de la familia están unidos para hacer inversiones en actividades de negocio, y su trabajo en la misma consiste en la toma de decisiones de inversión y en el control de las inversiones realizadas. En este caso, la dirección y gestión de las empresas suele estar en manos de profesionales ajenos a la familia, precisamente para tener una mayor libertad en la formulación e implantación de la estrategia.

Empresa familiar coyuntural: es aquella empresa en la que los miembros de la familia están unidos a la misma como propietarios, más por circunstancias históricas de herencia que por una voluntad propia de estar unidos a la misma. En este caso, suele ser habitual que acaben vendiendo sus acciones o participaciones en la misma cuando las circunstancias lo permitan.

5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Como se ha comentado, las empresas familiares son el motor del PIB mundial y de la generación de empleo; de hecho, muchas de las compañías con más importancia a nivel mundial y marcas de reconocido prestigio comenzaron siendo empresas familiares. A continuación, expondremos una serie de ventajas y desventajas que distinguen a las empresas familiares de las no familiares:

Ventajas

- Los vínculos familiares presentes, generan una mayor confianza entre los miembros de la organización. Éstos conocen bien los valores de la empresa y reman hacia una misma dirección, apoyándose mutuamente. Esto se traduce en unos mejores resultados para la empresa.
- El sentimiento familiar puesto en la organización hace que los miembros de la familia busquen desinteresadamente lo mejor para la empresa, explotando todo su potencial para la consecución de ese objetivo común.
- No suele haber grandes discrepancias a la hora de ponerse de acuerdo para la toma de decisiones en la empresa, puesto que entre sus miembros existe la figura del consenso.
- El propietario en las empresas familiares suele ser el que lleva el timón de la empresa. Los demás le dejan libertad de movimientos puesto que no dudan de sus decisiones y esto hace que la burocracia interna sea mínima y que la rapidez de las decisiones sea mayor, aunque a veces da lugar a estructuras centralizadas donde una única persona concentra todo el poder.

- Hay mayor estabilidad laboral que en empresas no familiares, ya que los lazos afectivos que se forman en el ambiente laboral son muy fuertes y se trata de evitar a toda costa que los trabajadores salgan afectados. En general se preocupan por mantener y retener a los trabajadores de la empresa. Tàpies (2015) señala que en una empresa familiar el activo más importante son las personas, por encima de los bienes, de modo que cuidar su bienestar físico y emocional, además de saber gestionar correctamente estos activos humanos e intelectuales es la clave para garantizar la preservación del patrimonio familiar a largo plazo.
- Al poseer la familia la mayor parte del capital social es difícil que entren en el consejo de administración personas que no actúen de buena fe o que se alejen de los propósitos principales de la empresa y de la familia.
- La atmosfera de trabajo suele estar basada en el respeto y compañerismo, la confianza y el respeto mutuo.
- Suelen ser empresas que llevan muchos años en el mercado, por lo que tienen un buen nombre, respeto y reputación. Se confía en ellas gracias a la buena gestión realizada por la familia a lo largo de los años. Además, sus propietarios están muy interesados en mantener esa imagen y reputación de la empresa en el mercado.
- Costes reducidos, en las empresas familiares sus miembros están más dispuestos a contribuir con aportaciones de capital para lograr el éxito de la empresa a largo plazo, porque además son más reacios a la entrada de capital externo a la familia.
- Sin olvidarnos tampoco de la grave situación de crisis mundial vivida actualmente a causa de la pandemia del Covid-19, y siguiendo con los argumentos de (Hernández, 2020) basados en un estudio realizado por el Instituto de Investigación de CreditSuisse, otra ventaja de las empresas familiares es que están resistiendo mejor el impacto del Covid-19 en comparación a las no familiares, asegurando sentir menos preocupación por el futuro de sus empresas y demostrando una mayor capacidad para reinventarse en sus negocios ya existentes.

Desventajas

Entre las principales desventajas de las empresas familiares se encuentran las siguientes:

- En este tipo de empresas es habitual el problema de la autofinanciación, esto es algo positivo en principio, pero no recurrir a ningún tipo de financiación externa puede ser peligroso a futuro, limitando en muchas ocasiones las posibilidades de crecimiento de la empresa, la innovación o los procesos de internacionalización. Estos procesos en la mayoría de las ocasiones necesitan aportaciones de capital que es difícil conseguir empleando solo financiación propia.
- La vida familiar y laboral se entremezcla, a pesar de que surgen menos tensiones laborales que en empresas no familiares, en el caso de haberlas afectan directamente a la gestión y gobierno de la empresa. Es muy difícil separar ambas, trabajo y sentimientos se mezclan con frecuencia afectando a la toma de decisiones empresariales.
- En estas empresas muchas veces sus miembros ocupan ciertos cargos simplemente por pertenecer al núcleo familiar, sin tener la experiencia ni formación adecuada para desempeñarlos. En sentido contrario, suele ser difícil acceder a trabajar en la empresa familiar si no existe vínculo familiar con ella. Esto suele ser también un techo de cristal para los directivos no familiares que están en la empresa ya que sus posibilidades de ascenso en la misma se van a ver muchas veces lastradas priorizando a los miembros familiares.
- Puede darse el caso de que las siguientes generaciones no quieran coger el testigo de la empresa, lo cual desestabiliza a la organización y plantea el problema de la sucesión. Este problema mal gestionado puede llevar a la desaparición de la empresa familiar. Elegir los cargos de responsabilidad, diseñar el organigrama directivo, así como planificar el momento de la sucesión puede suponer una fuente de conflicto en estas empresas.

6. PRINCIPALES RETOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares por el hecho de serlo se enfrentan a una serie de retos que podemos considerar como específicos de ellas. Los más importantes:

La profesionalización de la empresa familiar: definir un buen organigrama empresarial, designar cuidadosamente los roles y tareas, alinear los intereses personales con los corporativos, fomentar una buena comunicación en el entorno laboral, cuidar de

los clientes y estar cualificado a la hora de desempeñar el puesto de trabajo son algunos de los pasos a seguir por parte de este tipo de empresas para dar a la empresa familiar un aspecto profesional y con menor dependencia de las decisiones personales de la familia empresaria.

Separar la familia del negocio: en muchos casos algunos familiares integrantes de la empresa ocupan cargos para los que no están preparados en absoluto, incluso muchas veces se crean puestos innecesarios, solo para colocar a determinados familiares. Lo ideal sería evitar este tipo de situaciones, los puestos deben ser ocupados por personal que cumpla con los requisitos y la preparación necesarios para ello. Otro punto importante es decidir cuál va a ser en cada caso, la participación de la familia política dentro de la organización porque existen argumentos a favor y en contra de su participación en la misma. Como siempre, esto es una decisión que deberá tomar en conjunto y por unanimidad cada empresa familiar.

Protocolo familiar: en todas las empresas familiares, es esencial el diseño de un protocolo familiar, para evitar posibles conflictos administrativos o de sucesión de cara al futuro. El protocolo, como se verá más adelante es un documento escrito en el que la empresa familiar define sus reglas de juego, es decir, se recogen las principales normas de funcionamiento de la empresa familiar de cara a futuro.

Talento externo: aparte de emplear a familiares es recomendable tener más opciones. Rodearse de buenos profesionales que sepan asesorar adecuadamente a la empresa en situaciones de crisis es fundamental para cualquier empresa.

La sucesión: este es otro de los grandes retos de la empresa familiar. Se trata de un proceso, que como se verá en los siguientes apartados del presente trabajo debe ser realizado de manera consensuada y con suficiente antelación para que la transición se produzca de la manera menos traumática posible para la empresa y para la familia.

7. LA DIRECCIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares deben trabajar el triángulo familia, patrimonio y empresa de una forma ágil e inteligente con el objetivo de preservar su continuidad. De Echagüe (2007) establece que el triángulo familia (F)-patrimonio (P)-empresa (E) es de difícil y delicado manejo, ya que es muy frecuente la existencia, en el seno de la familia, no ya de diferencias de criterio, a veces muy serias, sobre el manejo de los asuntos empresariales y patrimoniales, sino incluso la aparición de verdaderos conflictos de intereses, bien entre empresa y familia, bien entre los distintos miembros de la familia.

Los principales problemas en las empresas familiares se originan debido a los conflictos que surgen derivados del núcleo empresa – familia, al no saber separar el aspecto más emocional del ámbito profesional. Es imprescindible que en este tipo de organizaciones familiares se promuevan valores relacionados con el crecimiento, la productividad, la calidad o la eficiencia, con el objeto de que la empresa se mantenga a lo largo del tiempo y perdure. Uno de los problemas a la hora de gestionar las empresas familiares y de sus retos es la actitud de negación hacia el cambio, de modo que cambiar esa visión y promover el cambio es otro paso fundamental para la supervivencia de la empresa, ya que en general las empresas familiares son adversas al cambio.

Peralta (2021) señala que el sentimiento de propiedad puede terminar generando una reacción negativa en el desempeño del negocio, llevando a confundir la propiedad con la capacidad de dirección, a confundir las relaciones afectivas con las comerciales, a confundir los procesos de toma de decisiones, con los sentimientos, etc.

Por este motivo, para las empresas familiares resulta muy importante la instalación de las estructuras de gobierno corporativo, como factor esencial a la hora de aumentar el valor de una compañía y asegurar su supervivencia en el tiempo.

Aguilar (2019) señala que se conoce como gobierno corporativo el conjunto de principios, normas y criterios que instituyen la creación, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de una sociedad mercantil.

Como señala el documento que recoge los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20, esta disciplina proporciona también la estructura a través de la cual se

fijan los objetivos de la sociedad, supervisándose su ulterior consecución. Se establece que cada día son más las empresas familiares que disponen de estructuras de gobierno corporativo que las hacen más sostenibles y competitivas.

Un buen sistema de gobierno corporativo debe encargarse de proyectar la empresa a largo plazo para asegurar su sostenibilidad, controlarla estratégica-financieramente y monitorizar y guiar a la dirección (Tàpies, 2017).

Un buen gobierno corporativo se encarga de llevar una adecuada gestión en las empresas familiares, mejorando su economía y con la idea de mantener su perdurabilidad en el tiempo. Entre sus principales funciones, una buena estrategia de gobierno corporativo analiza los objetivos de la empresa, separa las funciones de propiedad, gobierno y gestión diaria de la compañía, además de facilitar el relevo generacional en la empresa familiar, utilizando un sistema de decisión colegiada.

La práctica de un buen gobierno corporativo es fundamental a la hora de afrontar la continuidad de una empresa. Los socios familiares deben plantearse su efectiva adopción, la cual debe tomarse por consenso en el seno de la familia empresaria.

Seguidamente se establecerá una clasificación de los órganos de gobierno en la empresa familiar según se recoge en el Manual de Empresa Familiar, 2005, como se citó en Martínez, 2014.

Relacionados con la gestión y dirección:

Comité de dirección: es muy importante que al inicio del desarrollo de la empresa el fundador promueva la creación de este comité, tratando de evitar caer en posibles conflictos empresa-familia que dificulten su buena labor.

El comité de dirección permite, entre otras, formular la estrategia de la empresa, debe participar en la toma de decisiones de todas las áreas de la empresa, encargarse de investigar vías para obtener mejores resultados en la empresa y guiar a los empleados, coordinando actividades con el objeto de alcanzar las metas de la empresa.

Consejo de administración: según Peña (2018) el consejo de administración define la estrategia de la empresa, diseña la estructura organizativa más adecuada y nombra a los principales directivos. La relación del consejo de administración con el equipo directivo y los ejecutivos de la empresa, no sólo se limita a su nombramiento, sino que implica también la definición de sus objetivos, la evaluación, motivación y remuneración, así como su destitución y sucesión. Obviamente, este rol del consejo de administración provoca que sea un órgano visto con desconfianza por fundadores y propietarios que están acostumbrados a dirigir de una manera muy personalista y centralizada sus empresas familiares.

En el caso concreto de las empresas familiares, son funciones típicas del Consejo de Administración (Gallo, 1997):

- Planificación y aseguramiento del proceso de sucesión en la dirección de la empresa.
- Intervención en la determinación de las estrategias de la empresa y el control de su compatibilidad con los intereses de la familia.
- Aseguramiento de la disponibilidad de recursos financieros suficientes.
- La comunicación con los propietarios y familiares relacionados, directa e indirectamente con la empresa.

Determinar las funciones y la composición del consejo de administración es algo esencial, se debe elegir al personal más competente que trabaje de manera comprometida en el proyecto y siempre con la perspectiva de continuidad del negocio familiar.

Relacionados con la familia: en este caso se encuentran:

La asamblea familiar: es un foro de comunicación, muy necesario en empresas familiares más avanzadas y complejas, equivalente a la junta de accionistas de la empresa, pero en el ámbito familiar y tiene como principal objetivo fortalecer la unión familiar. Es un órgano de carácter informativo (no decisorio) que surge con el objetivo de reunir a las distintas ramas familiares con la pretensión de que sus integrantes puedan analizar, discutir, resolver cuestiones estrictamente familiares, así como temas derivados de la relación que la familia mantiene con la empresa. Las asambleas familiares están formadas por todos los miembros de la familia propietaria y en ocasiones, por familiares políticos,

puesto que las decisiones de la empresa les afecta. Además, esta agrupación es típica en las empresas de hermanos o confederación de primos.

El consejo familiar: se crea como una herramienta para planear la organización de la empresa, sus estrategias, principios y políticas a seguir. Es necesario crear este órgano de gobierno cuando hay un excesivo número de participantes en la asamblea familiar, por lo que es habitual encontrarlo en empresas que se encuentran en tercera generación. Esta agrupación de familiares es importante para la empresa porque en ella, se toman decisiones estratégicas que afectan a los familiares y a la siguiente generación y se tratan de resolver los problemas familiares. En la mayoría de los consejos se trata de mejorar las relaciones familiares para que no afecten al ámbito empresarial, se analiza la relación de cada familiar con la empresa, se prepara la sucesión y sus distintos requisitos para ser aceptado en la empresa y se crea o se modifica el protocolo familiar.

Las principales funciones del consejo de familia son las siguientes (Gersick, et al., 1997):

- Enseñar a los demás integrantes de la familia los derechos y responsabilidades que se asocian a la gestión y a la propiedad.
- El consejo sirve de utilidad para aclarar la división existente entre la empresa y la familia.
- Tratar de incentivar a los familiares más jóvenes en temas de la empresa familiar.
- Tratar de generar una imagen de la empresa en el futuro tras haber debatido y encontrar dicha imagen de forma consensuada.

Relacionados con la propiedad:

Junta de accionistas: es competencia de la junta de accionistas deliberar sobre los siguientes asuntos: nombramiento de administradores, modificación de los estatutos sociales, aprobación de las cuentas anuales y la transformación, fusión, escisión de la sociedad o ampliaciones de capital.

8. EL PROCESO DE SUCESIÓN GENERACIONAL. VARIABLES INFLUYENTES

Para Da Silva (2015) la esperanza de vida de las empresas familiares es aproximadamente la mitad que aquellas donde sus miembros no poseen ningún tipo de relación sanguínea.

El momento de mayor vulnerabilidad en las empresas familiares se encuentra en los procesos de sucesión, es decir, al retirarse el antiguo propietario o dirigente e incorporarse una nueva generación.

Ante esta situación, algunos datos reflejan que “en las empresas familiares el 60% no llega a segunda generación, y tan sólo entre un 10% y un 15% alcanzan la tercera generación” Birley (1986) y Ward (1987) como se citó en Da Silva (2015).

Por lo anterior, el proceso de sucesión condiciona la continuidad de las empresas familiares, y por ello es necesario su análisis en la empresa y desarrollar la planificación de este proceso. Se debe preparar la sucesión y llevarla a cabo de forma paulatina, para que los cambios puedan ser asumidos y que el funcionamiento de la organización se vea lo menos afectado posible, pero sobre todo con el conocimiento e involucración de todos los miembros de la empresa familiar.

González (2019) señala que la falta de planificación en el proceso de traspaso de poderes propicia que 8 de cada 10 empresas familiares no lleguen a la tercera generación.

Entre las principales causas de la desaparición de las empresas familiares están las siguientes: la falta de sucesor adecuado o que se quiera hacer cargo de la empresa, razones propias e intrínsecas como la falta de capital o motivos, principalmente familiares, normalmente de disputas entre familiares por la marcha del negocio o de quien se hará cargo del mismo.

Resulta importante realizar un análisis de la sucesión directiva, necesaria en las empresas familiares para poder establecer y determinar los elementos clave para que la empresa familiar pase por el proceso de transición y de preparación del plan de sucesión, y así garantizar que contará con las herramientas para la gestión, eficiencia de procesos, normatividad y políticas, entre otras, que hagan posible que la siguiente generación de

directivos continúe con la operación de la organización con la idea de promover e impulsar su crecimiento Martínez y Villalobos (2010).

Según Schumacher (2015), la sucesión debe ser entendida como un proceso donde cada una de las fases y actividades correspondientes son planificadas o programadas, además de conocidas por todos los miembros de la empresa (es muy importante contar con la participación e involucración de todos y cada uno de los miembros de la empresa familiar). El objetivo fundamental de este proceso es la transferencia del poder de una generación a la siguiente, de la manera más tranquila para evitar alteraciones en el núcleo de la empresa o de la familia. Por estos motivos, en general, se trata de un proceso largo, que puede durar algunos años y por lo que es recomendable planificarlo con antelación. Es un proceso vital en las empresas familiares ya que decisiones inadecuadas pueden conllevar la pérdida de la continuidad de la organización y por ende de las generaciones en la dirección. Es considerado un proceso estratégico, dinámico, con etapas y acompañado de mucha incertidumbre en la situación.

Según Schumacher (2015), las principales variables influyentes en una transición natural de poder de una generación a otra están relacionadas con las siguientes categorías:

Factores relativos al predecesor: aspectos relacionados con la buena comunicación con el sucesor, la motivación durante el proceso, el nivel de compromiso, la personalidad y el tipo de dirección que haya llevado a cabo en la empresa durante su mandato.

Factores relativos al sucesor: motivación, compromiso, profesionalización y preparación, vocación, y experiencia, entre otros, son los aspectos asociados a la nueva generación que tomará las riendas de la dirección empresarial.

Factores relativos a la familia: buenas relaciones familiares, confianza entre sus miembros, trabajo en conjunto, y consenso entre todos los miembros de la familia empresarial.

Factores relativos al negocio: existencia de un consejo de administración o de dirección, el ciclo de vida en el que se encuentre la empresa y el nivel de formalización o regulación jurídica de la sucesión.

Factores relativos al proceso de sucesión: cultura del sucesor, misión y visión de la empresa, y planificación del proceso de sucesión.

Tàpies (2020) señala que la sucesión no es un evento, sino un proceso. Como tal, debería planificarse adecuadamente y con tiempo. Muchas veces, se pone el foco en el sucesor, que, por supuesto tiene un papel relevante, pero no es el único protagonista a tener en cuenta: como se ha visto anteriormente, también la empresa, la familia y el propio predecesor y su disposición en el proceso son clave para que la sucesión se complete con éxito y se asegure la propia supervivencia de la empresa.

Especial relevancia tiene cuidar al predecesor. En las empresas familiares, se observan los siguientes roles en el directivo en el momento de ejercer la dirección y toma de decisiones en la empresa relacionados con el proceso de sucesión (Sonnenfeld, 1988, como se citó en Da Silva, 2015):

Monarcas: no abandonan el puesto hasta que fallecen o son forzados a dimitir por el resto de los miembros de la familia.

Generales: similares a los monarcas, pero al salir siguen el trabajo del sucesor preparados para tomar el control y volver a la empresa si es necesario. Se consideran los salvadores del negocio y están preparados para la vuelta si fuera necesario.

Embajadores: abandonan la organización de forma voluntaria y se convierten en asesores del proceso gerencial.

Gobernadores: se retiran de forma voluntaria a una edad más temprana que los casos anteriores y se dedican a otros emprendimientos sin interferir con la empresa familiar.

Tàpies (2020) establece que todo líder, en el momento de su retiro responde principalmente a uno de estos patrones: general, gobernador, monarca o embajador. Se enfatiza el “principalmente”, pues lo habitual es que una persona combine rasgos de varios perfiles, pero que se identifique más con uno de ellos.

Para autores como Puig (2016) el proceso de sucesión es una fase larga, cuyo inicio surge cuando el sucesor va a tomar el relevo en la empresa y termina con el traspaso de determinadas funciones como el control y gestión a la siguiente generación. Este proceso

se considera como uno de los más problemáticos al que deben enfrentarse las empresas de índole familiar, sin embargo, es un proceso muy importante puesto que garantiza la continuidad de la empresa.

Gómez (2016) establece que la sucesión generacional es un proceso intrínseco a la empresa familiar, puesto que todas las empresas familiares deberán pasar por esta etapa una vez que su dirigente se encuentre cerca del retiro.

Vacchiano (2007) explica que en las empresas familiares la anticipación y previsión de los fundadores ante su sucesión, se convierte en una gran responsabilidad, la cual se conecta con la gestión a largo plazo de la empresa familiar.

Es importante determinar qué problemas se esconden detrás de esa dificultad de supervivencia de las empresas familiares en cuanto al proceso de sucesión se refiere. Se distinguen tres posibles situaciones derivadas del traspaso generacional en la empresa familiar (Gersik, 2001, como se citó en Molina, 2010):

- La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y por tanto a traspasar sus poderes al sucesor, no existiendo en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada ni preparando al sucesor para su futuro papel de empresario.
- Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder en la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.
- Tensiones entre los mismos herederos por la designación de ese sucesor. Por lo tanto, cuando llega el momento de la sucesión, se debe tener presente no sólo el ámbito empresarial sino también el ámbito emocional y personal.

Según los autores Arenas y Rico (2014) la sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar. Este proceso de planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros, de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo.

Cabe destacar en este punto, la necesidad de establecer un protocolo familiar como herramienta para llevar a cabo la sucesión. El objetivo fundamental del protocolo familiar es garantizar la continuidad de la empresa y su permanencia bajo control familiar, dentro de un contexto de armonía y consenso familiares.

Además, dicho acuerdo debe estar firmado entre familiares socios de una empresa, actuales o previsibles en el futuro. Su objetivo es regular la organización y gestión de esta, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, para dar continuidad a la empresa, todo ello de manera eficaz y con éxito, en la siguiente generación familiar. Este acuerdo debe contar con una serie de pactos que definen las líneas maestras de la misión y la estrategia de la empresa, de su sistema de gestión y gobierno, y de su cultura. También debe tratar la forma en que la familia va a relacionarse con el negocio y a organizar la administración del patrimonio invertido en el mismo.

Este protocolo familiar es indispensable en las empresas familiares para aumentar su esperanza de vida y para ejecutar la sucesión familiar con éxito (ya sean empresas grandes, pymes o microempresas).

El protocolo es un mecanismo que, además de favorecer el cambio generacional, contribuye al equilibrio entre las cuestiones empresariales y familiares. Será necesario para ello delimitar exactamente los intereses de la familia y los de la sociedad. Se trata de evitar injerencias de un lado o de otro, causa habitual de crisis en las empresas familiares.

El equilibrio entre ambos campos de interés permitirá prevenir y anticiparse a los conflictos que pudieran suscitarse. Por ello, en este tipo de documentos se abordan cuestiones tales como los derechos inherentes a la propiedad, la administración y gestión de la empresa o el trabajo asalariado por miembros de la familia en la empresa (cuestión siempre espinosa). Así, algunos de los contenidos más relevantes del protocolo serán los siguientes:

- Regulación de los aspectos relativos a la disposición y administración de las acciones/participaciones de la empresa familiar.
- Régimen de derechos y obligaciones inherentes a la condición de miembro de la familia.

- Definir la política de contratación de familiares en la empresa familiar y su retribución.
- Establecer las normas que regirán la sucesión entre familiares.

Por lo general, la regulación del protocolo suele circunscribirse principalmente al patrimonio empresarial de la familia. Sin embargo, por su carácter de pacto privado entre partes, el protocolo no tiene un contenido predefinido. En el mismo puede regularse todo lo que los propios miembros de la familia estimen conveniente. En este sentido, es un negocio jurídico totalmente abierto y carente de las formalidades que se recogen para los órganos sociales de una sociedad. Es más, debido a que la regulación del protocolo es libre y voluntaria, en caso de divergencia, los pactos que integren el protocolo prevalecerán sobre los propios estatutos de la propia sociedad entre los miembros de la familia que hayan suscrito el protocolo en cuestión.

8.1 DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SUCESIÓN

Por último, es importante recoger las etapas que componen el proceso de sucesión. El diseño del plan de sucesión debe contener las siguientes etapas para que sea lo más efectivo posible (Llaurado, 2000, como se citó en, García, 2015):

Etapa I. Planificación de la sucesión: la principal idea en esta etapa consiste en fortalecer y comunicar la misión y visión de la empresa, con el objetivo de mantener el fin de esta, así como la realización de reuniones gerenciales para evaluar las amenazas y oportunidades del proceso. La selección del sucesor debe ser cuidadosa, garantizando que cumpla con las competencias requeridas para llevar a cabo con éxito su rol de directivo en la empresa familiar y tiene las habilidades y competencias requeridas para ello.

Etapa II. Preparación del sucesor: en esta etapa se lleva a cabo la preparación del sucesor en aspectos de la empresa relacionados con la dirección, organización, producción, etc. Es muy importante también que el sucesor desarrolle un cierto nivel de inteligencia emocional para una buena gestión y adaptación a posibles cambios futuros que puedan acontecer en la empresa. Igualmente es muy importante que el sucesor tenga un conocimiento profundo de la empresa y del sector en el que ésta opera.

Etapa III. Traspaso del sucedido al sucesor: se realiza un traspaso legal, formalizado y documentado de la transferencia de poder. Este acto debe ser comunicado a todos los miembros y empleados de la empresa y conocido.

Etapa IV. Retirada del sucedido: esta etapa debe permitir desarrollar la confianza del sucedido sobre el sucesor, permitiendo la conducción de la empresa sin interferencia alguna, lo que le permitirá al sucedido, dejar las riendas de la organización en la siguiente generación.

El tipo de problemas que suelen aparecer en la sucesión es que, al planear el proceso, la familia desprende de manera desproporcionada mucha energía en las primeras etapas de la sucesión, de modo que el elevado riesgo de fracaso en alguna de las fases es una amenaza constante. La familia agota las energías en otras etapas, dejando en un segundo plano el momento del traspaso y la jubilación.

Para evitar esta mala organización del proceso, de acuerdo con los argumentos de Pavón (2019) se deben tener en cuenta los siguientes cuatro puntos clave:

- Que el fundador marque una importante huella en la compañía, incluso pasadas varias generaciones de líderes. Para esto es muy importante desarrollar una cultura de reconocimiento de su papel como líder y como fundador y que se mantenga en los valores y la cultura de la propia empresa.
- Una buena infraestructura de la organización facilita que la empresa pueda perdurar y mantenerse en el tiempo.
- La buena formación académica de los hijos, acompañado de un apoyo y motivación por parte de la familia es vital para el adecuado desarrollo de la autoestima, espíritu colaborador, talento y autonomía.
- Para crecer es fundamental contratar personas que tengan un verdadero compromiso con la empresa, que estén bien capacitadas para trabajar en la compañía y que se rijan por los valores principales de la empresa familiar.

Por otra parte, la jubilación del fundador también hay que planificarla como es debido, con tiempo e involucración de las partes afectadas. Para (Pavón, 2019) existe una fórmula mágica para la jubilación que se resume a continuación:

- Si el sucesor tiene 45 años y el sucedido 70, la capacidad de planificar la sucesión es tendente a cero; es probable que el joven quiera cambiar las cosas de la noche a la mañana y que el padre ponga todos los impedimentos posibles.
- Si el sucesor tiene 35 años y el sucedido 60, la capacidad de planificación será mucho mayor y permitirá encontrar un punto de encuentro entre ambos. Las posibilidades de convivencia generacional se incrementarán.

Romano y Redondo (2013) proponen que cuando se trata de propietarios jóvenes, la transición debe realizarse de forma gradual para lograr la conducción de la empresa a largo plazo, ya que el fundador participará durante algún tiempo adicional en sus funciones de dirección, acompañando el proceso y más importante aún, acompañando al sucesor en los primeros años que serán sin duda los más difíciles.

Ábalos (2017) señala que los planes de sucesión preparan a los profesionales para acceder a un determinado cargo directivo cuando éste queda vacante. La clave es detectar el talento y potenciarlo para así garantizar que las personas que vayan a asumir ese cargo estén cualificadas y sean competentes, de modo que cuando un alto ejecutivo se retire de la organización, ésta logre cumplir con sus objetivos sin que se vea afectado su rendimiento. Este proceso refuerza la misión, visión y valores organizacionales de la familia y la empresa.

Para Perdomo y Montenegro (2013) la importancia del plan de sucesión recae en los beneficios que este aporta al ciclo de vida en la empresa, entre ellos tenemos:

- Desarrollo de personas más involucradas, con mayor conocimiento de la empresa, con alta capacidad de aportar ideas innovadoras y mejorar la manera de llevar la continuidad de la empresa.
- Revisión periódica de los procedimientos, procesos, perfiles y puestos de trabajo.
- Retención del talento clave en la organización.
- Empleados comprometidos y motivados en el alcance de los objetivos de la organización.

De todo lo anterior concluimos que, el plan de sucesión permite la sostenibilidad de la empresa familiar con el personal más competente y permite el mantenimiento de los valores de la familia. Además, no prevenir ni planificar a tiempo los detalles y la falta de reflexión con los miembros de la familia sobre todos los aspectos de la sucesión, pone en riesgo la continuidad de la empresa familiar y la adecuada formación de sus futuros sucesores.

Se entiende que el proceso de sucesión en la empresa familiar debe ser planificado durante el ciclo de vida de la organización. La comunicación de la sucesión debe ser informada a los familiares y los empleados de esta. Además, en muchos casos, para asegurar la objetividad del proceso sería importante contar con asesores externos que apoyen durante el proceso.

Por último, las empresas que diseñaron y planificaron un plan de sucesión mantuvieron su supervivencia a los cambios generacionales, garantizando la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de sus productos o servicios.

9. CONCLUSIONES

La importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico de un país es un hecho indiscutible, aún más si analizamos el impacto de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad. Los datos muestran que más de un 80% de las empresas españolas, son empresas familiares, además son las generadoras de ocho de cada diez puestos de trabajo.

Aunque parece no haber consenso en torno a una definición única de empresa familiar, podemos afirmar que hay tres variables que claramente distinguen a las que lo son: la presencia de la familia en la dirección de la empresa, la posesión de una parte importante del capital y la intención de continuidad, esto es de transferir la empresa a las siguientes generaciones.

Una de las debilidades de la empresa familiar es su falta de profesionalización. Como se ha visto, toda empresa que desee preservar su carácter familiar debe tener la capacidad de profesionalizarse (no solo atrayendo sino también reteniendo a los mejores directivos, familiares o no familiares). De la misma manera, resulta vital planificar la sucesión de la dirección (sabiendo ceder la batuta en su momento y garantizando la competencia del sucesor).

Las buenas prácticas en las políticas de gestión de la empresa familiar garantizarán la unidad familiar, una empresa sana y estable en el tiempo, la continuidad de la dirección y la preservación del patrimonio.

También es importante contar con la participación de todos los involucrados en el tema de la sucesión en la empresa familiar, debe entenderse siempre como un proceso, no como un evento puntual. Una sucesión planificada puede llevar años, dedicando gran parte del trabajo al mutuo conocimiento de los individuos con respecto a sí mismos, al sueño compartido y las relaciones de familia, empresa y propiedad.

Una empresa familiar ideal sería aquella que le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo, tanto en el aspecto económico como en el profesional, el ético y el afectivo.

Se concluye lo siguiente:

- La empresa familiar es una organización conformada por familiares para dar marcha a emprendimientos que brindan una respuesta a las necesidades del mercado. Existen diversas tipologías de empresas familiares según la participación y actitud de los miembros fundadores.
- Los aspectos relacionados con la dirección están vinculados al tipo de propietario, la relación entre los familiares y el grado de compromiso de los mismos con la empresa. Por su parte, la sucesión generacional es un proceso que estratégicamente debe ser planificado durante todo el ciclo de vida de la empresa, este proceso debe tomar en cuenta el perfil y competencia de los sucesores, así como la dinámica familiar.

- La importancia de un plan de sucesión en las empresas familiares garantizará la continuidad y sostenibilidad de la organización en el tiempo, sin afectar su productividad y rentabilidad.

10. BIBLIOGRAFÍA

Ábalos, Emiliano Rodrigo. 2017. Plan de sucesión en pymes familiares. M. de Montserrat Llairó y P. Palacio (dir.). Trabajo final de Posgrado, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1198_AbalosER.pdf

Aguilar Lobato, Sergio. 2019. Buen gobierno corporativo y empresa familiar. *El País*, 28 de agosto. [Consulta: 25-05-2021].

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/27/companias/1566926789_468174.html

Arenas Cardona, Henry Antonio y Rico Balvín, Daniela. 2014. La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), pp. 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>

Arteaga Pérez, Rocío. 2014. Gobierno corporativo de la empresa familiar: relevancia del protocolo familiar. S. Menéndez Requejo (dir.). Trabajo fin de Máster, Centro Internacional de Posgrado de la Universidad de Oviedo.

https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/28512/TFM_%20RocioArteaga.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Barroso Martínez, Ascensión y Barriuso Iglesias, Cristina. 2015. *La agricultura y la ganadería extremeñas 2014: Las empresas familiares*. Badajoz : Fundación Caja de Badajoz, 2015. págs. 1-278. I.S.B.N.: 978-84-608-3434-2.

De Echagüe Méndez de Vigo, José Antonio. 2007. *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión: Gestión del patrimonio en la empresa familiar*. (Cap. 2). Fundación EOI, 2007. Págs. 1-303. I.S.B.N.: 978-84-88723-85-7

García Rodríguez, Ahedo Oziel. 2015. Planes de sucesión en empresas familiares y su adecuada gestión. E.I. Hernández Romero (dir.). Tesis Doctoral, Universidad

Autónoma de Nuevo León (Monterrey). <https://1library.co/document/8ydo83lz-planes-sucesion-empresas-familiares-adecuada-gestion.html>

Gómez Maturano, Javier. 2016. Un modelo formal del proceso de sucesión generacional en empresas familiares mexicanas. *Revista universitaria Ruta*, 18(2), pp. 63-90. <https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/798>

González, Manuel. 2019. El problema de la sucesión en las empresas familiares. *Euribor*, 1 de octubre. [Consulta: 30-05-2021]. <https://www.euribor.com.es/2019/10/01/el-problema-de-la-sucesion-en-las-empresas-familiares/>

Hernández, Leticia. 2020. Empresas familiares resisten el impacto de la crisis por Covid 19: estudio. *El Financiero*, 29 de septiembre. [Consulta: 20-05-2021]. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/empresas-familiares-resisten-el-impacto-de-la-crisis-por-covid-19-estudio/>

Instituto de la Empresa Familiar. iefamiliar.com. *iefamiliar.com*. [En línea] [Citado el: 20 de Mayo de 2021.] <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>

Instituto de la Empresa Familiar. iefamiliar.com. *iefamiliar.com*. [En línea] [Citado el: 10 de Mayo de 2021.] <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>

Martínez González, Miriam y Villalobos Ávila, René Arturo. 2010. Plan de sucesión y mejora en una empresa familiar. V. López (dir.). Proyecto de campo presentado, Maestría en Administración en Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México. <https://1library.co/document/zlglee2y-plan-sucesion-mejora-empresa-familiar.html>

Martínez López, Raquel. 2014. La gestión de la empresa familiar. J.M. Antequera Solis (dir.). Trabajo fin de Grado, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Jaén. <http://tauja.ujaen.es/handle/10953.1/454>

Molina Cárdenas, Santiago. 2010. Diseño de un protocolo familiar aplicable a la empresa inversiones GDG S.A. S. Avendaño Montoya (dir.). Trabajo fin de Grado, Facultad de Administración de Empresas de la Universidad EAN (Bogotá). <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/213>

Morales, Eva. 2018. La verdad sobre las empresas familiares: los negocios más importantes para el empleo y la economía. En: fococonsultores: blog sobre desarrollo de equipos, empleo, trabajo. [Consulta: 20-05-2021]. <https://fococonsultores.es/la-verdad-sobre-las-empresas-familiares/>

Pavón, Manuel. 2019. laempresafamiliar.com. *laempresafamiliar.com*. [En línea] 2019. [Citado el: 20 de Junio de 2021.] <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/seguir-jubilarse-2/>

Peña, Jesús. 2018. Cuando crear un consejo de administración en la pyme. *El Económico*, 26 de abril. [Consulta: 25-05-2021]. <https://www.ultimahora.es/noticias/economico/>

Peralta Maniviesa, X. 2021. Pymerang.com. *Pymerang.com*. [En línea] 2021. [Citado el: 25 de Mayo de 2021.] <https://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/funciones-del-director-general/toma-de-decisiones/de-cultura-organizacional/308-como-dirigir-una-empresa-familiar>.

Perdomo Solórzano, Francy Liliana y Montenegro Luis Gilberto. 2013. Planes de sucesión: paralelo de casos de éxito de empresas colombianas y estadounidenses. D.R. Cabrera Moya (dir.). Trabajo fin de Grado, Facultad de Ciencias Económicas- administrativas de la Universidad de Bogotá (Jorge Tadeo Lozano). <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3387>

Pérez Molina, Ana Isabel. 2012. El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3ciencias*, 1(3), pp. 1-12. ISSN-e 2254-3376. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>

Puig Castán, Albert. 2016. Empresa familiar: proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos prácticos de empresa familiar*, 4(1), pp. 63-81. <http://hdl.handle.net/10459.1/58892>

Raffino, María Estela. 2021. Concepto.de. *Concepto.de*. [En línea] 5 de Mayo de 2021. [Citado el: 10 de Mayo de 2021.] <https://concepto.de/empresa-familiar/>

Rebollar, Rodrigo. 2020. iefamiliar.com. *iefamiliar.com*. [En línea] 5 de Febrero de 2020. [Citado el: 10 de Mayo de 2021.] <https://www.iefamiliar.com/peso-empresa-familiar-en-la-economia/>

Romano Carrao, Ana María y Redondo Simoes, Juliano. 2013. Planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte. Aplicación de la investigación-acción. *Invenio*, 17(31-32), pp. 121-143. ISSN: 0329-3475.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4776668>

Rueda Galvis, Javier Francisco y Rueda Galvis, Mónica Andrea. 2019. Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina*, 20(20), pp. 8-28.
[DOI:10.30554/lumina.20.3260.2019](https://doi.org/10.30554/lumina.20.3260.2019)

Schumacher, Alexandre José. 2015. Éxito en la sucesión de empresa familiar. Factores de influencia. J.C. Ayala Calvo y G. Manzano García (dir.). Tesis Doctoral, Universidad de La Rioja. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=46494>

Da Silva Flórez, Sara. 2015. La sucesión en la empresa familiar. S. Menéndez Requejo (dir.). Trabajo fin de Máster, Máster en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Oviedo. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/33361>

Tàpies, Josep. 2020. Continuidad en la empresa familiar: conociendo al predecesor. En: IESE: blog sobre cátedra de empresa familiar. [Consulta: 30-05-2021].
<https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2020/continuidad-predecesor/>

Tàpies, Josep. 2017. *La sucesión del primer ejecutivo en la empresa familiar: Estructuras de gobierno en la empresa familiar.* s.l. : KPMG, 2017. págs. 1-28, IESE Cátedra de empresa familiar.

Tàpies, Josep. 2015. Cinco consejos para la dirección de personas en la empresa familiar. En: IESE: blog sobre cátedra de empresa familiar. [Consulta: 20-05-2021].
<https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2015/5-consejos-direccion-de-personas-empresa-familiar/>

Torres, Guillermina. 2011. Administración y gestión de empresas familiares. M. Mallar (dir.). Trabajo de Investigación, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo. <https://bdigital.uncu.edu.ar/5190>

Vacchiano López, César. 2007. *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión: El papel de los consejeros profesionales en la empresa familiar.* (Cap. 4). Fundación EOI, 2007. Págs. 1-303. I.S.B.N.: 978-84-88723-85-7

Vallejo Martos, Manuel Carlos. 2003. La cultura de la empresa familiar como fuente de ventaja competitiva: una aplicación al sector de concesionarios de automoción. J.L. Galán González (dir.). Tesis Doctoral, Universidad de Jaén.

<https://docplayer.es/41419046-La-cultura-de-la-empresa-familiar-como-fuente-de-ventaja-competitiva-una-aplicacion-al-sector-de-concesionarios-de-automocion.html>

Vásquez Moreano, Diana. 2009. monografias.com. *monografias.com*. [En línea] 29 de Septiembre de 2009. [Citado el: 20 de Mayo de 2021.]

<https://www.monografias.com/trabajos75/elementos-funciones-empresa/elementos-funciones-empresa2.shtml>.

