



**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE**

**Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche**

**Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas  
(DADE)**

**LA EMPRESA FAMILIAR Y EL CAMBIO DE  
GENERACIÓN**



**Trabajo Fin de Grado**

**Curso Académico 2023/2024**

**Alumna: Sánchez Sorroche, Elena**

**Tutor: Miralles Soler, Ramón**

## RESUMEN

Las compañías familiares llevan en su ADN la vocación de ser transmitidas a las siguientes generaciones. El principal objetivo estratégico de las empresas familiares es “garantizar la supervivencia de la empresa”, incluso por delante de la obtención de beneficios que suele caracterizar a las empresas no familiares. En las empresas familiares, el cambio de generación es uno de los problemas más importantes que surge, ya que puede marcar para estas el éxito, o bien puede desembocar en un fracaso, como sucede en muchos casos.

A menudo se suele escuchar que "el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran", con ello se entiende que la causa principal del fracaso de las empresas familiares es el cambio de generación. ¿Pero, es esto cierto o realmente el factor de la familia para nada influye en la línea vital de una compañía? Y si fuera así, ¿qué es lo que realmente marca el fracaso o éxito en una empresa familiar?

Por ello, en el presente trabajo se lleva a cabo un profundo análisis de la empresa familiar y el cambio de generación, para conocer qué factores influyen en la mayoría de los casos y qué es lo que realmente sucede tras el cambio de generación para llevar a la empresa al fracaso, o si, por lo contrario, puede afectar positivamente, haciendo que la empresa continúe, crezca y tenga éxito.

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	5
II.	LA EMPRESA FAMILIAR .....	5
1.	Definición comúnmente aceptada en el ámbito europeo.....	6
1.1	Condiciones para considerar una empresa como familiar .....	6
2.	Cifras .....	7
3.	Características más habituales .....	11
4.	Valores .....	14
5.	Sociedad holding (o sociedad de cartera no patrimonial) como estructura óptima empresarial .....	15
6.	Ventajas y desventajas. Análisis DAFO .....	17
7.	¿Por qué desaparece una empresa familiar? .....	18
III.	EL CAMBIO DE GENERACIÓN COMO PROBLEMA ESPECÍFICO DE LA EMPRESA FAMILIAR QUE BUSCA CONTINUIDAD Y ÉXITO .....	19
1.	La sucesión generacional .....	19
1.1	La sucesión del <i>management</i> .....	20
a)	Naturaleza del problema.....	20
b)	El proceso de sucesión.....	21
c)	Elementos claves de una sucesión con éxito .....	23
1.2	Perspectiva de los sucesores.....	24
a)	Compromiso con la empresa .....	25
b)	Formación para el liderazgo .....	25
c)	La relación con el predecesor .....	26
2.	Factores influyentes en la continuidad de la empresa familiar .....	27
2.1	Colaboración multigeneracional como base de la continuidad de la empresa familiar.....	27
a)	Conflictos en la familia empresaria .....	27
2.2	Papel de los principales agentes implicados.....	29
a)	El fundador .....	29
b)	Relación padre-hijo.....	29
c)	Relación entre hermanos .....	31
2.3	Protocolo familiar.....	31
2.4	Educación y desarrollo de la siguiente generación en el seno de la familia empresaria.....	34
2.5	Creación de una familia empresaria unida y competente .....	37
IV.	ANÁLISIS DE CASOS REALES .....	37

1. Empresa de éxito. Inditex y el “insider-outsider” .....	37
2. Empresas que han pasado del éxito al fracaso.....	39
3. Empresa cercana .....	41
<b>V. CIFRAS Y GRÁFICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>44</b>
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>52</b>
<b>VIII. ANEXOS .....</b>	<b>54</b>



## **I. INTRODUCCIÓN**

El principal objetivo de este trabajo consiste en conocer a fondo las empresas familiares y analizar el reto más importante al que se enfrentan para garantizar la continuidad de la empresa.

Por ello, a continuación, se lleva a cabo un estudio de la empresa familiar y en concreto, del cambio de generación como problema específico de este tipo de empresas, ya que muchas acaban fracasando a lo largo de los años con las siguientes generaciones. De esta forma, con base en la importancia que representa la empresa familiar en el mundo, ha surgido mi motivación para enfocar el trabajo en esta cuestión.

En lo referente a la estructura, en primer lugar, se hace referencia a una serie de conceptos que ayudan a entender mejor qué es una empresa familiar y la importancia que tiene este tipo de empresas en la sociedad. En segundo lugar, se lleva a cabo el estudio sobre el cambio de generación como posible causa del fracaso de este tipo de empresas. En tercer lugar, para tratar el tema con más profundidad se hace referencia a casos reales y, en concreto, a un caso cercano que se encuentra actualmente en el proceso de sucesión generacional, con ayuda de una serie de preguntas a ambas generaciones para analizar su proceso sucesorio. En último lugar, se llega a una conclusión acerca de qué es lo que realmente puede influir en la continuidad de una empresa familiar, es decir que factores realmente influyen de forma positiva y que errores comunes se producen durante el proceso de sucesión.

## **II. LA EMPRESA FAMILIAR**

La familia empresaria, la familia que emprende un negocio, se da en todas las épocas, en todas las circunstancias y en cualquier lugar. Por tanto, la empresa familiar ha sido, es y será una de las constantes en la historia y, también, uno de los pilares más sólidos de la economía, que destaca por su conexión con una familia, o grupo familiar, que posee una influencia directa en el gobierno, en la dirección y en el control de esta.

En España contamos con el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), una organización empresarial independiente, sin ánimo de lucro y de ámbito estatal, que agrupa a un centenar de empresas familiares líderes en sus sectores de actividad. Desde su fundación en 1992, el Instituto se ha consolidado como un referente del ámbito

empresarial, volcado en defender los intereses de la empresa familiar, identificar las mejores prácticas en gobierno y velar por la formación de las siguientes generaciones.

## **1. Definición comúnmente aceptada en el ámbito europeo**

La definición oficial del término “Empresa familiar” fue acordada en 2008, por el entonces Grupo Europeo de Empresas Familiares, actual European Family Business (EFB) y por el Board del Family Business Network (FBN), las dos principales instituciones internacionales representantes de las empresas familiares. Por tanto, a pesar de que sí habían existido algunas aproximaciones dentro de los ámbitos fiscales de los países miembros, no se había acordado una definición común y no fue hasta este siglo, cuando se llegó a un consenso dentro de las instituciones europeas para la armonización de una descripción oficial que permitiera estudiar su relevancia económica y social.

En 2006 la Comisión Europea aprobó una comunicación para avanzar en la mejora del marco legal de la transmisión de empresas familiares, cuestión que venía preocupando ya a las instituciones europeas desde la década de los 90, y en 2007 se formó un grupo de trabajo orientado a discutir los problemas de este tipo de empresas en el Mercado Único. La Comisión reconocía, así, la necesidad de avanzar en la identificación de las empresas familiares como entidades con características y peculiaridades propias.

Las conclusiones del grupo de trabajo se recogieron en un informe final en 2009, en el que se esbozaba una primera definición de empresa familiar que, con el tiempo, fue asumida por las instituciones europeas y recogida en su página web. Todo este proceso cristalizó en la Resolución del Parlamento Europeo, de 8 de septiembre de 2015, sobre las empresas familiares en Europa, en la que se destacaba la importancia de las empresas familiares en las economías comunitarias, se reconocían sus valores y características articularles, independientemente de su tamaño, y se ponía el énfasis en la resolución de sus desafíos para el futuro.

Gracias a este camino, contamos hoy en día con una definición comúnmente aceptada en el ámbito europeo.

### **1.1 Condiciones para considerar una empresa como familiar**

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. Este último punto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

Sin embargo, es necesario añadir a estas variables un argumento cualitativo, que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar. Dicha variable, reside en tener la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa y está basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia<sup>1</sup>.

## **2. Cifras**

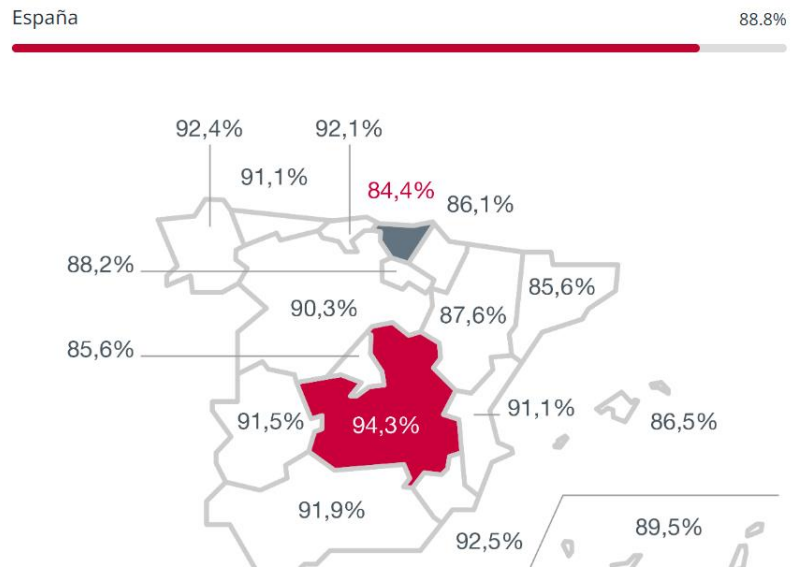
Las empresas familiares son las organizaciones con más volumen de facturación y creación de empleo a nivel global. Se estima que, en la Unión Europea, hay 14 millones de empresas que son familiares y que generan más de 60 millones de empleos en el sector privado. En otro mercado referente como Estados Unidos, las empresas familiares estimadas ocupan el 80% del entramado empresarial y generan el 50% del empleo privado. En España, la empresa familiar es considerada un activo de gran importancia para la economía española, ya que, es un gran contribuidor de riqueza, y el mayor generador de empleo del país<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Instituto de la Empresa Familiar. “La empresa familiar”. Disponible en <https://www.iefamiliar.com>.

<sup>2</sup> Instituto de la Empresa Familiar. “Cifras”. Disponible en <https://www.iefamiliar.com>.

Tabla 1: Distribución de empresas

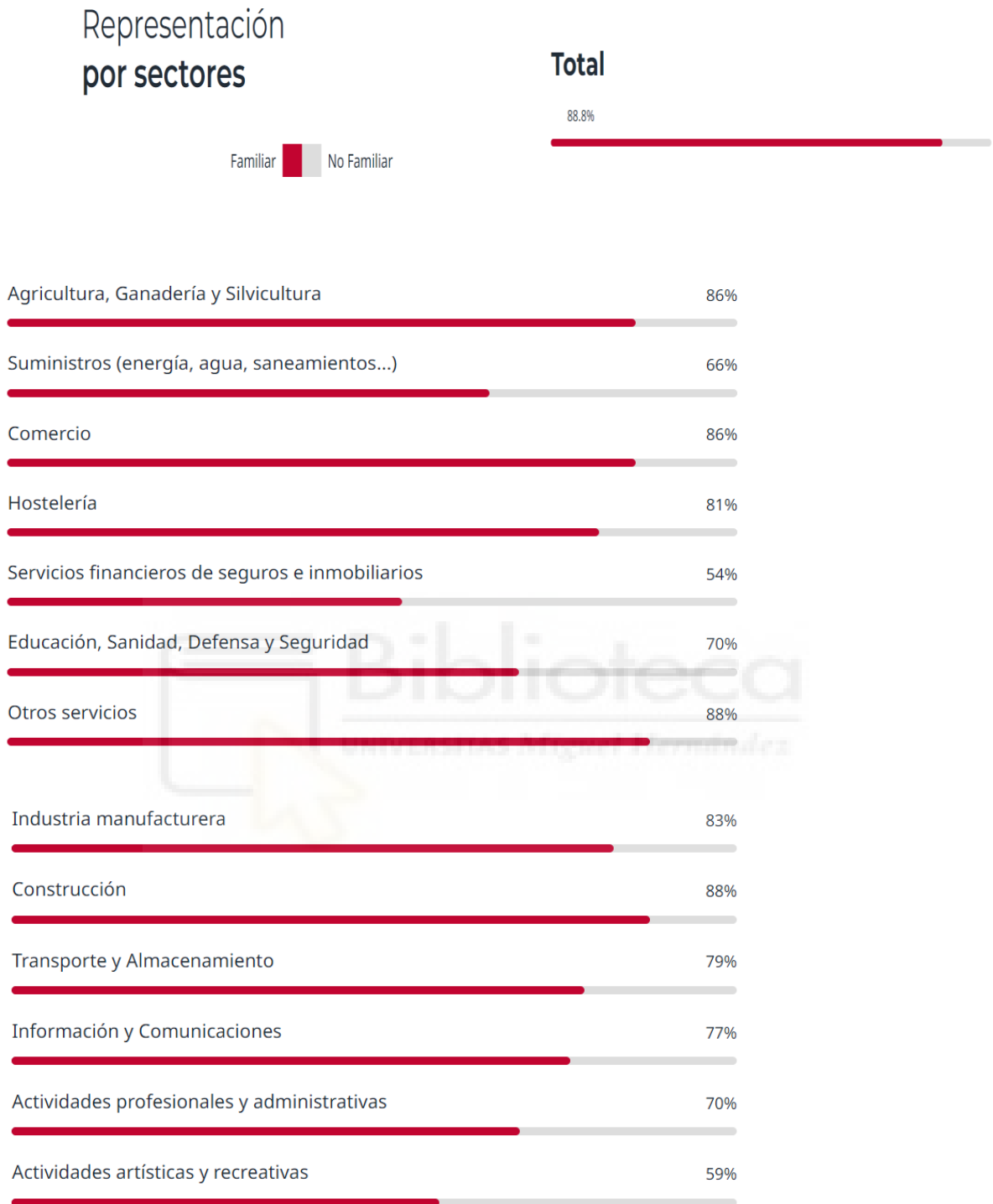


Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2024).





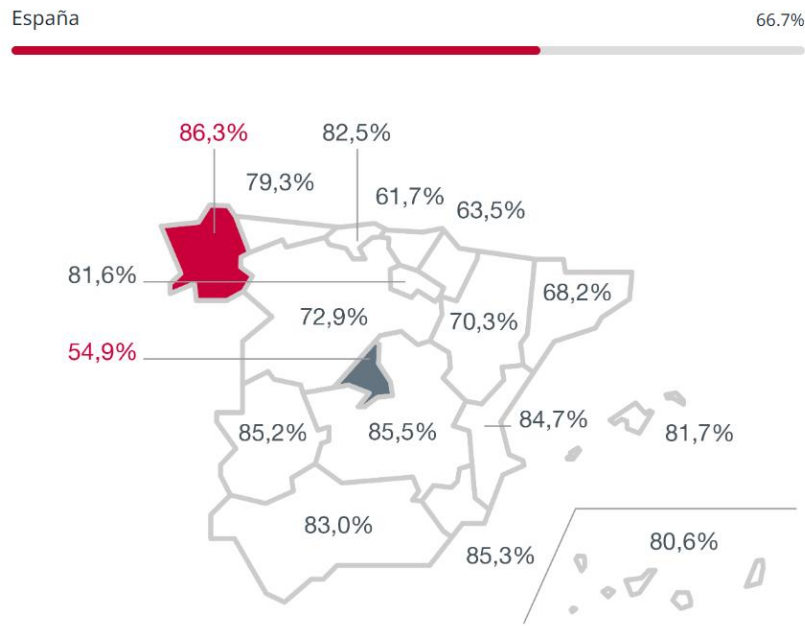
Tabla 2: Representación por sectores



*Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2024).*

- Se estima que 1,1 millones de empresas son familiares, aproximadamente, las empresas familiares suponen el 89% del total de empresas privadas españolas.

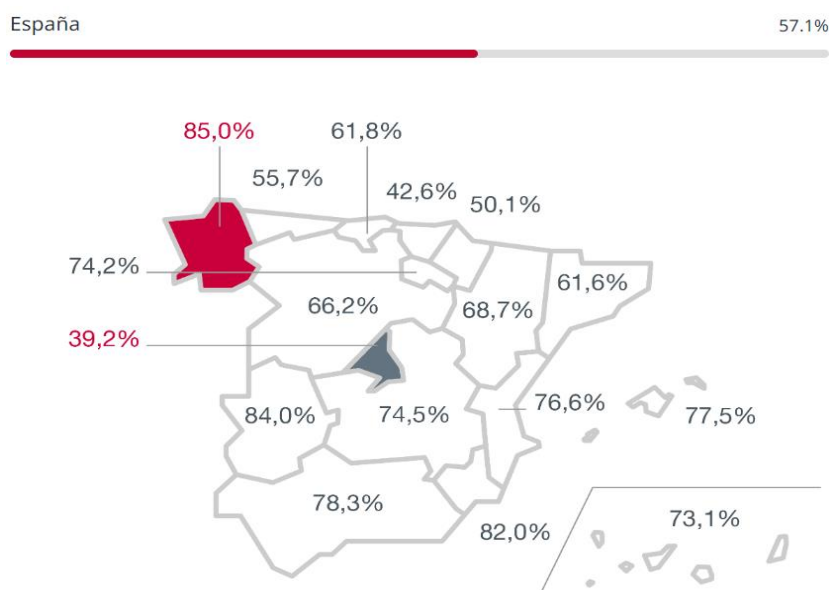
Tabla 3: Distribución por empleo



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2024).

- Las empresas familiares generan casi el 70% del empleo privado, con más de 6,58 millones de puestos de trabajo. Aportan aproximadamente a la economía el doble de puestos de trabajo que las empresas no familiares del conjunto de las SA y SL y generan más empleo por cada millón de euros facturados. Ofrecen, además, una mayor estabilidad en el empleo, aún a costa de una menor rentabilidad, ya que son capaces de sobrevivir con niveles de productividad inferiores en tiempos de crisis.

Tabla 4: Distribución por PIB



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2024).

- Su peso en la actividad económica equivale al 57% del PIB del sector privado.

### 3. Características más habituales

Existen determinadas características, típicas de la empresa y del empresario familiar, que pueden ayudar a entender mejor la empresa familiar, sus problemas habituales y las soluciones a los mismos. Dichas características son las siguientes<sup>3</sup>:

1. Íntima conexión con un grupo familiar que posee una influencia directa en su gobierno y gestión.

Las decisiones sobre la empresa están en gran medida ligadas a dos realidades, familia y empresa, y por ello, la estabilidad y la confianza se convierten en elementos esenciales en la toma de decisiones empresariales.

2. Vocación de ser transmitidas.

El principal objetivo estratégico de las empresas familiares es garantizar la supervivencia de la empresa, por delante de la obtención de beneficios que suele

<sup>3</sup> SÁNCHEZ-CRESPO CASANOVA, ANTONIO J.: *Cómo mejorar la estructura de la empresa familiar. Guía práctica para empresarios, Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, Córdoba, 2004, p.27.*

caracterizar a las empresas no familiares. La continuidad generacional, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia es lo que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar.

### 3. Dimensión humana.

La dimensión humana de las empresas familiares, que se refleja en su preocupación y compromiso con la propia empresa y con su entorno, es otra característica diferencial. La empresa está vinculada a un apellido, lo que supone un plus de responsabilidad, de credibilidad y confianza. Además, su compromiso con el empleo es destacable, manteniendo en lo posible a sus trabajadores, aunque sea a costa de perder competitividad y rentabilidad, siendo así capaces de sobrevivir con niveles de productividad menores.

### 4. Autofinanciación.

Las empresas familiares suelen ser reacias a recurrir a la financiación externa para financiar su crecimiento, les asusta la idea de tener problemas financieros con los terceros, y que ello pueda motivar la pérdida de su empresa. Si bien es cierto, que esto dificulta las posibilidades de crecimiento de las empresas familiares por los menores recursos disponibles, también lo es que estas empresas suelen presentar una estructura financiera más saneada, aunque su crecimiento sea en algunos casos más lento que el de otras empresas no familiares.

### 5. Mayor antigüedad.

La mayor antigüedad es otra de las características diferenciales de la empresa familiar española. Su longevidad es especialmente alta (33 años), muy por encima de la antigüedad promedio del conjunto de las empresas españolas (en torno a 12 años), según el Directorio Central de Empresas que elabora el INE.

### 6. Carácter austero del empresario.

El perfil del empresario familiar suele ser el de un hombre discreto y austero, que gasta poco. Además, es frecuente que su política como empresario sea reinvertir en su empresa hasta el último euro de los beneficios producidos por la misma.

#### 7. Mayor agilidad en la toma de decisiones.

A la hora de tomar decisiones las empresas familiares, por su estructura más personalizada, suelen ser más ágiles que otro tipo de empresas en las que cuesta más trabajo tomarlas, lo que a veces puede suponer una ventaja para aprovechar algunas oportunidades de negocio que se planteen.

#### 8. Trabajo en la empresa de miembros de la familia.

El trabajo de los miembros de la familia en la empresa, cuando está regulado, es una de las grandes ventajas de las empresas familiares. La intensidad de la dedicación y la entrega a la empresa que tienen los miembros de la familia que trabajan en ella no la tienen los directivos ajenos a la misma, aunque sean unos magníficos profesionales. Paradójicamente, y si no se han establecido de manera clara las reglas para que los miembros de la familia trabajen en la empresa, el trabajo de los familiares en ella puede convertirse en una fuente inagotable de problemas para la familia y para la empresa.

#### 9. Supervivencia en época de crisis y mayor compromiso social.

Las empresas familiares tienen más posibilidades de remontar una situación económica desfavorable en época de crisis. Además, y por un mayor sentido de su responsabilidad social, son más reacias a reajustar su plantilla en tales situaciones, lo que se traduce, también, en una mayor estabilidad en el empleo.

#### 10. Menor preocupación por la estructura.

Cuando el empresario crea la empresa, y durante mucho tiempo después, incluida en la mayoría de los casos la segunda generación, su única preocupación es la de crecer e ir consolidando ese crecimiento, sin que le preocupe la estructura que va creando. En muchos casos, se diversifica la actividad y se crean varias sociedades para acometer distintas actividades, a medida y en la forma en que se hace necesario, pero de manera intuitiva y sin analizarlo ni planificarlo. Superada esa situación inicial de preocupación exclusiva por crecer y consolidar el negocio, le surge al empresario la necesidad de mejorar la estructura empresarial que ha creado para: facilitar el crecimiento futuro de la empresa, facilitar el traspaso de la empresa a la siguiente generación, y optimizar la

fiscalidad y la gestión de la empresa. La solución pasa, por reorganizar la empresa para dotarla de una estructura holding<sup>4</sup>.

#### 4. Valores

Como consecuencia de estas características se explican los valores que definen y diferencian a la empresa familiar y que tienen su reflejo en el comportamiento empresarial.

1. Estabilidad y confianza entre los stakeholders<sup>5</sup>.
2. Prudencia y austeridad. Son comportamientos característicos en las empresas familiares, derivados de una mayor conciencia del riesgo. Lógico si se tiene en cuenta que, entre otros aspectos, las empresas familiares ponen en riesgo su propio patrimonio.
3. Compromiso y responsabilidad. La empresa familiar es compromiso con las nuevas generaciones, con el empleo, con el territorio, con la sostenibilidad y con la sociedad.
4. Emprendimiento. Detrás de cada empresa hay siempre un emprendedor. En sus orígenes, y en el día a día actual. En cada generación que asume la gestión hay alguien transformando la empresa y asumiendo riesgos por el bien común.
5. Esfuerzo. Familia implica sacrificio, generosidad, disciplina, respeto y la responsabilidad de velar por el grupo.

Estos valores forman parte de la cultura empresarial, algo que requiere años, y que se va trasladando de una generación a otra como una forma de entender la vida y que debe salvaguardarse como parte del patrimonio cultural de la sociedad, ya que de ella dependen la prosperidad, el progreso económico y el bienestar social<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Dicha estructura se analiza posteriormente en el presente trabajo.

<sup>5</sup> Stakeholders son los individuos u organizaciones involucradas con una empresa y que de alguna manera sufren el impacto de sus decisiones.

<sup>6</sup> Instituto de la Empresa Familiar. “Valores”. Disponible en <https://www.iefamiliar.com>.

## **5. Sociedad holding (o sociedad de cartera no patrimonial) como estructura óptima empresarial**

La sociedad familiar puede optar por cualquiera de las formas jurídicas típicas admitidas. Por tanto, con el deseo de limitar la responsabilidad al patrimonio social aportado, la mayoría de las empresas familiares se constituyen como S.L. o S.A.

Una sola sociedad no suele dar mayores problemas que los conflictos que puedan surgir en una empresa normal pero los grupos familiares suelen estar compuestos por varias empresas dedicadas a diferentes negocios de forma aislada, pero perteneciendo a las mismas personas. Además, gran parte de estas tienen un patrimonio inmobiliario incorporado al grupo. La empresa familiar se puede encontrar con problemas como un nuevo coste fiscal en caso de reparto de dividendos a socios personas físicas, el crecimiento en vertical de la estructura de la empresa, la confusión entre patrimonio empresarial y familiar, mayor dificultad para la obtención de las ventajas fiscales de la empresa familiar, imposibilidad de compensación automática de pérdidas entre sociedades y mayor dificultad para acogerse al régimen de reinversión de beneficios extraordinarios.

Toca ahora examinar la estructura óptima que puede permitir a la empresa familiar obviar los problemas señalados, optimizar sus recursos financieros y su fiscalidad y mejorar la gestión de la empresa: La sociedad holding. Se trata de un régimen aplicable a la generalidad de las sociedades, pero también es cierto que es en las empresas familiares organizadas como sociedad donde actualmente se dejan sentir con más fuerza algunos de los inconvenientes señalados y, por tanto, donde más necesario se hace recurrir a una estructura que evite esos problemas.

No existe en nuestro ordenamiento jurídico un concepto de sociedad holding. Sólo se hace referencia a ella en la legislación fiscal, aunque sin utilizar este término, al señalar los requisitos que han de cumplir determinados valores para que la sociedad que los posee no sea considerada como sociedad patrimonial desde el punto de vista fiscal. No obstante, podemos decir que la sociedad holding es una sociedad de cartera y que, por tanto, su objeto social es la tenencia de participaciones en otras entidades.

Teniendo en cuenta los requisitos que exige la legislación tributaria, podemos decir que, desde el punto de vista fiscal, una sociedad holding es aquella que posee al menos el 5% de los derechos de voto de las sociedades en las que participa, esa posesión

la tiene con la finalidad de dirigir y gestionar la participación, dispone de la correspondiente organización de medios para ello y las entidades participadas no son patrimoniales.

Una vez organizada la sociedad holding, el empresario familiar habrá creado las condiciones necesarias para facilitar tanto el crecimiento de la empresa como la sucesión generacional en la misma. La sociedad holding constituye un instrumento eficaz de planificación financiera, fiscal y de gestión para la empresa.

La existencia de la sociedad holding facilita el cumplimiento de los requisitos necesarios para conseguir la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio y, la reducción del 95% en la mayoría de las Comunidades Autónomas en la base imponible del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones en caso de transmisión de la empresa (tanto por donación como por sucesión) a los miembros de la familia. En efecto, cumpliendo los requisitos en la sociedad holding familiar el empresario obtendrá la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio respecto a todo el patrimonio empresarial familiar, y transmitiendo a los miembros del grupo familiar los valores representativos de su capital social, transmitirá la totalidad de las empresas familiares con la reducción señalada en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones; y existirá, además, la posibilidad de que la sociedad holding familiar pueda organizarse como grupo de empresas desde el punto de vista fiscal, siendo ella la sociedad dominante, y tributar por el sistema de consolidación fiscal con las ventajas añadidas que comporta<sup>7</sup>.

Una vez realizadas las operaciones de reorganización, el empresario habrá conseguido crear una sociedad holding familiar, que tendrá en su activo las participaciones de todas las empresas operativas de la familia y de la que serán socios directos los miembros de esta. De esta manera, la familia será propietaria de todas sus empresas operativas a través de la sociedad holding.

Por tanto, parece que existen razones suficientes para reorganizar la empresa familiar y crear una estructura de sociedad holding, siempre que se posea dos o más sociedades.

---

<sup>7</sup> SÁNCHEZ-CRESPO CASANOVA, A. J., SÁNCHEZ Y SÁNCHEZ, A. MARCELINO., & BELLVER SÁNCHEZ, ANTONIO.: *La empresa familiar: manual para empresarios, claves legales para su correcta organización y su continuidad*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2005, p.80.



## 6. Ventajas y desventajas. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa mediante la identificación de las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente, y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Esta es una de las cuestiones más estudiadas en el ámbito de la empresa familiar, por lo que existen multitud de clasificaciones sobre ventajas e inconvenientes, muchas de ellas basadas en el denominado análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), por ello a continuación se trata de mencionar las más destacables:

Oportunidades:

- Facilidad para detectar nichos de mercado.
- Adaptación de la estructura a los requerimientos de la actividad.
- Continuidad en el tiempo si se prepara para ello.

Fortalezas:

- Coincidencia de objetivos entre socios.
- Velocidad en la toma de decisiones.
- Visión a largo plazo.
- Mayor dedicación.
- Flexibilidad.
- Primacía de la calidad.

Amenazas:

- Competencia de grandes empresas.
- Competencia desleal o ilegal.
- Inexistencia de estudios de mercado o posicionamientos de marca.
- Cambio en el gusto de los consumidores no detectable.

Debilidades:

- Gran esfuerzo en las primeras etapas de vida de la empresa.
- Falta de planificación anticipada de la sucesión.
- Débil control por exceso de confianza.
- Gran resistencia al cambio y a la profesionalización.

- Liderazgos demasiado largos.
- Dificultad de garantizar su continuidad.
- Incompatibilidad entre el crecimiento y el mantenimiento del control.
- Conflictos en la familia, que acabarán repercutiendo en la empresa.
- Exceso de visión hacia el pasado, manteniendo prácticas obsoletas.

A pesar de encontrar diversas debilidades, cabe mencionar, que en realidad las ventajas y los inconvenientes propios de las empresas familiares están íntimamente relacionados. Cada una de sus características puede ser positiva o negativa para la empresa en función de la capacidad de la familia para orientarla adecuadamente.

En definitiva, lo que diferencia a una empresa familiar de una que no lo es, es la existencia de una serie de factores específicos que en sí pueden ser buenos o malos para la empresa. La clave reside en la capacidad que tenga dicha familia para explotar adecuadamente las vertientes positivas de sus características y para minimizar los efectos negativos que tengan las mismas.

### **7. ¿Por qué desaparece una empresa familiar?**

Ésta es una de las preguntas más habituales que suele formularse respecto a este tipo de empresas. Conviene recordar que una empresa familiar es por encima de todo una empresa, esto quiere decir que seguramente en una empresa familiar los riesgos están duplicados: los propios de cualquier empresa que opere en el mercado y los específicos de su carácter de familiar, aunque todo ello aparece oportunamente compensado porque en caso de una buena gestión la empresa familiar se beneficia de los factores adicionales que le reporta su carácter de familiar.

En este sentido, una empresa familiar puede desaparecer por los mismos motivos que cualquier otra empresa: tamaño insuficiente, tecnología inadecuada, planificación errónea, carencias de capital financiero, falta de adaptación en el mercado, y en general, cualquier otra deficiencia de gestión. Sin embargo, la experiencia demuestra que la desaparición de empresas familiares suele estar más relacionada con una serie de factores que se derivan directamente de su carácter familiar<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> CORONA RAMÓN, J. FRANCISCO.: *Manual de la Empresa Familiar*, Deusto, Barcelona, 2005, p.464.

En otras palabras, cuando una empresa familiar desaparece, normalmente es la consecuencia de problemas familiares que no han sido adecuadamente valorados y solucionados. Por encima de todo se encuentran los problemas estrictamente familiares, entre los que destacan la resistencia por parte de las generaciones en el poder para renunciar en el momento oportuno, las rivalidades entre miembros de la generación al mando que dificulta la consecución de acuerdos sobre la elección del sucesor o sucesores, o la incapacidad de distinguir adecuadamente entre los distintos roles de familiar, propietario y gestor de la empresa que en muchas ocasiones desempeñan varias personas pertenecientes a la familia.

Por último, respecto a este aspecto, cabe destacar la conocida la estadística que señala que sólo un 30% de las empresas familiares consiguen mantener su carácter en una segunda generación, y menos del 15% logran alcanzar la tercera. Por tanto, el 70% de las empresas familiares mueren en el paso de la primera a la segunda generación, y respecto a la supervivencia en la tercera generación, el número se acerca al 90%. Por tanto, es normal que el cambio de generación preocupe a la mayoría de los empresarios familiares.

### **III. EL CAMBIO DE GENERACIÓN COMO PROBLEMA ESPECÍFICO DE LA EMPRESA FAMILIAR QUE BUSCA CONTINUIDAD Y ÉXITO**

#### **1. La sucesión generacional**

Tras analizar la empresa familiar, se puede observar que el cambio de generación supone una etapa importante para las familias empresarias, ya que puede marcar la continuidad y el éxito en la empresa familiar o bien puede suponer un problema llevándola al fracaso. La sucesión debe verse como un proceso natural, el cual debe ser planificado con tiempo y de la mejor forma posible. Todo empresario familiar en algún momento de su amplia carrera en los negocios, puede experimentar la necesidad de identificar y contar con el sucesor idóneo, aquel que dé continuidad al liderazgo empresarial que requiere la empresa para contribuir a su crecimiento cuando éste ya no se encuentre al frente, ya sea porque se encuentre en proceso de retiro, o simplemente porque desee tomar un descanso y permitir que su descendencia, si así se desea, asuma las responsabilidades del negocio familiar.

Así, es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá marcado por el hecho de que «el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran». Sin embargo, sin querer negar la propiedad con la que se pueden aplicar las afirmaciones anteriores a algunas situaciones reales, tampoco se puede perder de vista que sólo reflejan una parte pequeña de la verdad, pues no siempre es la generación siguiente la culpable de debilitar o enterrar la empresa, sino que la culpa también hay que buscarla en los errores cometidos precisamente por los miembros de la primera generación y, precisamente, en la última parte de su etapa al frente de la empresa familiar. En la empresa familiar, cuando los predecesores retrasan la sucesión, es por estar convencidos de que todavía no resulta necesario plantearla de una manera formal y definitiva, y este hecho, con frecuencia, va unido con que los predecesores, no saben lo que necesita la empresa que ellos gobiernan<sup>9</sup>.

### **1.1 La sucesión del *management*<sup>10</sup>**

#### a) Naturaleza del problema

La sucesión es la asignatura pendiente de la empresa familiar, ¿qué ocurre en el momento de transición entre generaciones? ¿Por qué un índice de mortandad tan elevado? ¿Con qué problemas se enfrenta la empresa familiar en este proceso? ¿Cómo se podrían evitar o solucionar? ¿Cuáles son las claves de una sucesión exitosa?

No puede darse una respuesta contundente a cada una de esas preguntas, pero sí pueden perfilarse algunos lugares comunes de la sucesión, pueden resaltarse los principales problemas y conflictos y puede incidirse en los elementos claves para manejar con éxito la sucesión.

No obstante, conviene recordar brevemente algunos de los puntos fuertes de la empresa familiar:

- \* Mayor independencia de acción y menos burocracia.
- \* Espíritu familiar como fuente de orgullo.
- \* Mayor capacidad para superar los tiempos duros.

---

<sup>9</sup> CORONA RAMÓN, J. FRANCISCO.: *op. cit.*, p.361.

<sup>10</sup> Equivale a los términos españoles *dirección, gestión* o *administración*.

\* Conocimiento del negocio y cuidado de la calidad porque lleva el nombre de la familia.

Todas estas ventajas se pueden perder en ausencia de una buena planificación sucesoria. Por tanto, es necesario que las condiciones sean las más adecuadas, las que les ofrezcan mejores y mayores ventajas competitivas y minimicen los riesgos de extinción.

#### b) El proceso de sucesión

La sucesión no se plantea nunca en el momento inicial de la vida de la empresa, ya que la preocupación fundamental del emprendedor en esta época es la supervivencia de la empresa; el empresario quiere obtener de la empresa recursos suficientes para él y su familia y sobre todo quiere que la empresa crezca y se consolide. Por tanto, no piensa en la continuidad de su proyecto empresarial.

Sin embargo, el fundador, después de 25 años o más al frente de la empresa familiar y dedicado íntegramente a ella, empieza a sentir la necesidad de conseguir una estabilidad económica para su familia. El empresario, sea fundador o sucesor, se encuentra ya cansado del negocio, de hacer siempre lo mismo, pero, paradójicamente, le asusta el cambio y lo rechaza o teme enfrentarse a él. Desde un punto de vista humano, el empresario ha estado dedicado a la empresa familiar con una intensidad tremenda, por ello hay que saber dejarlo a tiempo y entregarse al disfrute de la vida, para lo cual hay que haber aprendido y haber educado a la siguiente generación antes a ceder responsabilidades. Los problemas que surgen en la sucesión son muchos<sup>11</sup>:

1.º La sucesión no se aborda ni se asume ni por el propio empresario fundador ni por su familia. En España se han hecho estudios parciales, uno de Cuatrecasas referido a España, arrojó el siguiente resultado ante la pregunta ¿Se ha adoptado alguna disposición para permitir y regular el traspaso de poder de una generación a otra?

- 6,7% respondieron afirmativamente.
- 73,33 % respondieron negativamente.
- 20,60% ni se lo habían planteado.

---

<sup>11</sup> CORONA RAMÓN, J. FRANCISCO.: *op. cit.*, p.368.

Esto puede constituirse en un grave obstáculo para la subsistencia de la empresa familiar, porque suele ser muy difícil que el fundador se convenza de que no es eterno y, por consiguiente, llegará el momento en que deba ceder por completo el mando de la empresa.

Las razones por las que no se cede el mando de la empresa familiar son múltiples y variadas. Muchas de ellas son razones sin razón alguna: quiero quedarme a toda costa, o no se os puede dejar solos. Pero hay veces que la actitud está plenamente justificada, porque el emprendedor todavía no ve el talento suficiente entre sus sucesores para continuar la empresa, y es necesario que diseñe otra estrategia más complicada que lleve a un proceso de profesionalización de la dirección, u otras alternativas viables, o bien, preparar mejor al sucesor o sucesores.

En la época de declive de las capacidades directivas, en el momento en el que el negocio está maduro, el fundador se encuentra mayor y sin ganas de asumir más riesgos, surge la pregunta: ¿por qué no dejan el negocio los fundadores? Las respuestas son variadas y están en función del temperamento y carácter del fundador, de su edad y de las de los posibles sucesores. Básicamente podríamos señalar que están convencidos de que su deber es tutelar el negocio que crearon. Superada esta etapa, porque ya contemplan la viabilidad de que otro les sustituya, comienzan a preocuparse. Además, no hay que olvidar algo importante, el hombre occidental considera de mala educación y muestra de egoísmo y avaricia hablar de economía, dinero y herencias.

También hay que tener en cuenta que con el tiempo muchos clientes y proveedores han llegado a establecer con el fundador lazos afectivos que sobrepasan al negocio. De manera que, entre ellos, se dan conductas y confianzas que serían impensables con cualquier otra persona o muy difíciles de alcanzar. Esta es una situación que se produce especialmente en las empresas de servicios.

2.º Si no se cumplen los requisitos legales, el sucesor o sucesores no se podrán acoger a la bonificación fiscal en el Impuesto de Sucesiones o Donaciones.

3.º Es difícil establecer un punto de equilibrio entre los hijos vinculados a la empresa familiar y los no vinculados.

4.º Conflictos relacionados con aspectos subjetivos e intrafamiliares.

Las estadísticas nos muestran que el empresario no habla con su familia de la empresa y de los problemas que tiene, o de las ilusiones que se ha forjado con ella. Sin embargo, es importante que los hijos aprendan a amar a la empresa familiar, y por supuesto quieran su continuidad.

En otras ocasiones el emprendedor-fundador se empeña en que sus hijos trabajen con él en la empresa familiar desde temprana edad, una edad en la que tendría que exigirles más esfuerzo en la formación y más experiencia en otras empresas. Si el hijo trabaja siempre con el padre puede ocurrir que no tenga ni una formación, ni una experiencia adecuada cuando tenga que hacerse cargo de la empresa familiar.

Un error muy frecuente es pensar que los hijos tienen que ser iguales a los padres, lo cual, evidentemente es imposible. Se puede percibir fácilmente que existirán grandes diferencias entre padre e hijo derivadas de la diferencia de edad, de experiencias y vivencias, de influencias y en muchos casos de formación que conllevará una visión totalmente diversa de la vida y por supuesto de la empresa.

#### c) Elementos claves de una sucesión con éxito

Una sucesión adecuadamente preparada, implica plantear a tiempo el proceso sucesorio como algo natural, necesario, con calma, planificación y diálogo en el seno de la familia y de la empresa. Lo más importante es la transmisión de los puntos fundamentales de la cultura de la empresa a aquellas personas que van a hacer evolucionar la empresa familiar en el futuro y regular las relaciones intergeneracionales y sucesorias, de manera detallada y consensuada en el protocolo familiar. Es decir, establecer las condiciones que regulen las relaciones entre accionistas, directivos, personal de la empresa y miembros de la familia.

Una sucesión bien gestionada, es lo contrario a la improvisación, la sucesión es un proceso y en la mayoría de las ocasiones, un largo proceso. Los pasos que se han de seguir se pueden resumir en seis puntos importantes:

1. El proceso ha sido iniciado por la generación mayor, con tiempo suficiente y no cuando se plantea de forma urgente, de repente, el problema de la sucesión.
2. Crecer fuera de la empresa familiar: se trata de lograr un nuevo emprendedor y no un clon del fundador.

3. ¿Por qué integrarse en el negocio familiar? La respuesta no debe ser por no tener otra oferta mejor, ni porque es lo que mi padre espera de mí. Sólo si la incorporación supone valor añadido tiene sentido para la empresa.
4. Resolver la sucesión en la dirección y la sucesión en la propiedad. Son dos cuestiones distintas que no tienen por qué ir juntas.
5. Clarificación de los roles de los miembros de la familia, ahora y en el futuro.
6. Comunicación activa dentro de la familia, sin omitir ningún tema.

## **1.2 Perspectiva de los sucesores**

La importancia de la figura del predecesor/padre va más allá de su rol como mentor y afecta a casi cada aspecto de la experiencia del sucesor/hijo. Esto es así porque el padre influye en el desarrollo y las expectativas del hijo durante toda su experiencia vital compartida.

En un entorno competitivo como el actual, es fundamental reconocer que el proceso de desarrollo de liderazgo está basado en las capacidades, lo cual resalta la importancia del conocimiento. Básicamente, el proceso de sucesión en la empresa familiar puede considerarse un proceso de transferencia de conocimientos donde la mayoría de las experiencias de aprendizaje significativas ocurren en el trabajo y no durante la formación formal. Por tanto, es importante para el desarrollo de las capacidades de liderazgo que al sucesor se le asignen tareas importantes y retadoras que deberían satisfacer sus necesidades de desarrollo personal y profesional. Esto puede resultar difícil en las empresas familiares donde dinámicas tales como el nepotismo irresponsable, la excesiva subjetividad y las emociones pueden llevar a una asignación de responsabilidades que exceda las habilidades del sucesor o, por el contrario, que no signifiquen nada.

A su vez, es necesario desarrollar las políticas adecuadas para lograr la implicación de consejeros y directivos no familiares que pudieran desempeñar un importante papel en el desarrollo del sucesor.

Asimismo, con relación a la selección del sucesor, es cierto que las familias empresarias están otorgando una importancia cada vez mayor a la adquisición por parte de los sucesores de conocimientos académicos en relación con la gestión de empresas. Sin embargo, es muy importante también que sean tenidas en cuenta las motivaciones y



expectativas de los sucesores dado que son clave para asegurar su compromiso con la empresa familiar, aspecto que se muestra determinante en las posibilidades de éxito de un proceso sucesorio.

a) Compromiso con la empresa

El compromiso se define como la voluntad del sucesor de hacerse cargo de la empresa familiar y se considera como uno de los factores críticos en cuanto al éxito de la sucesión. Este compromiso será fuerte, y por tanto el proceso de sucesión se verá favorecido, cuando la descendencia desee unirse a la empresa familiar, se sienta querida y profundamente bienvenida, no sea presionada a asumir responsabilidades directivas o de sucesión y pueda elegir si entrar o no en la empresa familiar.

Por tanto, uno de los factores que determinan el compromiso está relacionado con las circunstancias en que los sucesores se unen a la empresa. Es decir, si fue o no un proceso voluntario.

b) Formación para el liderazgo

Se trata de que el sucesor obtenga la confianza en sí mismo y la habilidad para hacer contribuciones significativas en la empresa y para ganarse la aceptación y la credibilidad necesarias para que confíe en él no sólo su predecesor, sino también otros miembros de la familia, los empleados y cualquier otra persona significativa. Una de las variables clave en este proceso de obtención de legitimidad es la formación que recibe el sucesor y que le va a capacitar ante los demás y ante sí mismo para asumir las funciones de alta dirección.

La cuestión es, entonces, cómo debe producirse ese proceso formativo y en qué debe consistir esa formación. En este sentido, habría que distinguir entre lo que es adquirir conocimientos sobre el negocio y lo que es adquirir capacidades de liderazgo.

En primer lugar, la formación académica puede ser útil para proporcionar un conjunto de experiencias sistemáticas que promuevan el desarrollo de ciertos conocimientos y capacidades para la resolución de problemas. Independientemente de los conocimientos concretos adquiridos, este tipo de formación permite desarrollar una serie de capacidades tales como la capacidad para analizar y resolver problemas complejos, la capacidad de sacrificio y la capacidad para poder seguir formándose una vez incorporados a la empresa.

En segundo lugar, la necesidad de preparar al sucesor en aspectos que van más allá del conocimiento de la propia empresa ha llevado a muchos autores, a recomendar que se obtenga experiencia fuera de la empresa familiar. Se argumenta que de esta forma las capacidades del sucesor son juzgadas con una mayor objetividad, se logra el desarrollo personal y de la confianza en sí mismo independientemente de la influencia familiar, el éxito en el exterior establece la credibilidad y sirve como base para que el sucesor sea aceptado como un ejecutivo competente y se amplía la perspectiva del sucesor en cuanto al entorno de la empresa.

c) La relación con el predecesor

Las empresas familiares, para el desarrollo de sus sucesores, favorecen enfoques más personales, directos y centrados en las relaciones para el desarrollo de los sucesores, mientras que las empresas no familiares confían más en planteamientos formalizados, detallados y centrados en las tareas. En este sentido, resulta especialmente relevante el papel jugado por el predecesor.

Cuanto mejores sean las relaciones entre el predecesor y el sucesor y más se caractericen éstas por el respeto, el entendimiento y el comportamiento complementario, más posibilidades de éxito tendrá el proceso sucesorio

Los beneficios de esta buena relación se traducen en la posibilidad de una buena comunicación; de esta forma, la solución a los conflictos no tiene que ser traumática y pueden proponerse soluciones satisfactorias para las dos partes. Esta necesidad de una comunicación madura se pone de manifiesto si se pretende alcanzar una congruencia entre las expectativas de ambas generaciones en cuanto a la sucesión y a la estrategia de la empresa. Con la finalidad de lograr esa congruencia, los hijos deberán aceptar determinadas políticas de los padres, aunque no estén en total acuerdo con ellas, y, a su vez, los padres deberán realizar un esfuerzo por adaptarse al menos en cierta medida a las necesidades de desarrollo de los sucesores.

Por otra parte, la diferencia de estilos de liderazgo entre generaciones puede ser inevitable dadas las diferentes experiencias vitales e influencias socioculturales de las mismas. Sin embargo, la clave está en que la contraposición y el conflicto que pueda generarse pueda ser considerado por las partes implicadas como constructivo y fructífero desde el punto de vista de la toma de decisiones. Así, es importante la capacidad del predecesor para flexibilizar posturas y escuchar y analizar los puntos de vista de los

sucesores. A su vez, suele darse en los procesos de éxito que las diferencias de opinión y los enfrentamientos suelen quedar limitados al ámbito laboral, mientras que, en los casos menos afortunados, se observa una tendencia a que los problemas trasciendan el ámbito empresarial y afecten al familiar y viceversa.

## **2. Factores influyentes en la continuidad de la empresa familiar**

A continuación, se trata de identificar las principales características que tienen en común las empresas familiares de éxito, con el fin de identificar factores que eviten el fracaso tras los cambios de generación.

### **2.1 Colaboración multigeneracional como base de la continuidad de la empresa familiar.**

En primer lugar, destaca como característica común en las empresas familiares exitosas, la colaboración multigeneracional. La unidad, el compromiso y la confianza en la familia, es lo que distingue a las empresas familiares de éxito.

Una empresa familiar que busca su continuidad requiere tener una familia empresaria unida, que resuelve sus desacuerdos de una forma correcta. De hecho, como se ha dicho, muchas empresas familiares que desaparecen lo hacen no por problemas empresariales sino por problemas familiares.

#### **a) Conflictos en la familia empresaria**

Los conflictos en la empresa familiar pueden deberse tanto a problemas que se producen dentro de la familia y que se transfieren a la empresa familiar como a problemas que se producen dentro de la empresa familiar y que se transfieren a la familia.

Estas tensiones se agravan por las dificultades en enfrentarse abiertamente a la situación y en lograr una comunicación eficaz, buscando una solución negociada y aplicándola. En una crisis se reviven las tensiones latentes no resueltas o mal resueltas por la familia. Y las tensiones se agravan por la coexistencia dentro de la familia y de la empresa de diversos grupos con diferentes tipos de intereses, expectativas y valores.

Es inevitable que la interrelación personal entre miembros de la familia empresaria provoque tensiones por las diferencias de intereses o de estrategias e incompatibilidades de objetivos que existen entre diferentes personas. No obstante, el

conflicto es un elemento muy positivo dentro de cualquier relación. Sin embargo, sólo con la aceptación, una comunicación abierta y un tratamiento positivo de los conflictos se puede llegar a lograr la armonía y promover la necesaria renovación de la familia y de la empresa.

Las familias y empresas exitosas son aquellas que generan espontáneamente estructuras para la gestión de estas situaciones conflictivas. Por el contrario, el inadecuado tratamiento, no sólo rompe la armonía familiar, sino que suelen afectar gravemente a la continuidad de la empresa.

Por otro lado, los conflictos familiares se pueden producir también, por la ausencia de competencias sociales. La dificultad para resolver los conflictos acaba provocando el deterioro en la relación, del diálogo, y de la confianza. Muchas veces el problema radica en la propia familia empresaria al desarrollar pautas que hacen difícil el diálogo, la cooperación y la participación. Muchas veces las familias empresarias desarrollan una serie de actitudes contraproducentes para la empresa, entre ellas destacan las resistencias a recibir críticas del exterior o, incluso, de la propia familia, el secretismo informativo y financiero, la igualdad en la retribución, independientemente de la contribución real de cada familiar, o el nepotismo.

La familia propensa al conflicto se caracteriza por unas relaciones personales distantes y tensas, un sentimiento individual de poco apego y pertenencia a la familia y de compromiso con ella, la dificultad de tener una comunicación e interacción clara, sincera, fluida, espontánea y frecuente, la falta de confianza mutua, la existencia de unas reglas de comportamiento excesivamente rígidas y dominadas por la rivalidad y los celos (o, sencillamente, por no tener reglas), y, especialmente, la inexistencia de estructuras que permitan la gestión y resolución de los inevitables conflictos familiares y tensiones (y la resistencia a establecerlas). Dos de las principales características de una familia conflictiva son el bajo desarrollo de la autoestima y su limitada competencia comunicacional.

Por ejemplo, durante una conversación orientada a solucionar un conflicto, dos familiares en conflicto se implican en un mayor número de conductas negativas que los familiares bien avenidos. En cambio, por el contrario, los familiares bien avenidos se implican en un mayor número de conductas positivas que los familiares en conflicto. Entre las conductas negativas suelen utilizarse: quejas, actitud defensiva, críticas

constantes e hirientes, sarcasmos, tono de voz excesivamente alto, interrupciones, exageración de los aspectos negativos del otro, discusión por asuntos sin importancia e ignorando los temas principales, sobre generalización, amenazas y exigencias, o insultos. Entre las conductas positivas: propensión a la escucha, brevedad, actitud positiva, flexibilidad, asertividad, empatía, expresión apropiada de los sentimientos, predisposición a comprender la conducta del otro, no estar a la defensiva, expresión de afecto, franqueza.

## **2.2 Papel de los principales agentes implicados**

Por desgracia, son muchas las empresas familiares en las que las relaciones no son precisamente tranquilas, sino que más bien existe una auténtica lucha entre ellos.

Para evitar estos conflictos es fundamental propiciar unas relaciones armoniosas para lo que es necesario una buena comunicación, sinceridad y respeto hacia las necesidades y las opiniones de los demás. Pero también es necesario tener claro cuáles son los roles de cada uno de tal forma que no se confundan o se solapen sus responsabilidades o tareas<sup>12</sup>.

### **a) El fundador**

La figura del fundador es una de las más importantes y determinantes en el pasado, presente y futuro de cualquier empresa familiar. Bajo el enfoque natural, el fundador va a simultanear el desempeño de dos roles importantes, va a actuar como padre/madre y como esposo/a, roles que tendrá que saber compaginar con su condición de empresario/a o persona de negocios.

### **b) Relación padre-hijo**

las relaciones de los padres empresarios con sus hijos son las relaciones que más trascendencia tiene en la empresa familiar.

En primer lugar, la empresa familiar exige un gran esfuerzo y dedicación a los miembros de la familia que reduce su disponibilidad de tiempo para la familia y en especial para atender a los hijos.

---

<sup>12</sup> CORONA RAMÓN, J. FRANCISCO.: *op. cit.*, p.427.

Para los hijos es imprescindible recibir señales de aprobación, reconocimiento y afecto del padre para construir nuestra autoestima y sentido de identidad.

La relación entre padre e hijo también es una relación cargada de tensión y de ambivalencia: entre el amor y la rivalidad, la confianza y el recelo, la protección y la autonomía, la admiración y el resentimiento.

Ser hijo de un empresario no es fácil. La gente exitosa aplica a la familia y a la educación de los hijos los mismos principios que les han permitido ser exitosos en el mundo del trabajo. No entienden que han de aplicar actitudes y comportamientos diferentes, tales como flexibilidad, mentalidad abierta, apoyo, cariño, tolerancia ante los errores, lo que es lo contrario al sentido del control y perfeccionismo con el que han triunfado.

En segundo lugar, en la familia que es propietaria de una empresa hay una gran dificultad para establecer límites claros entre la familia y la empresa, imprescindibles para desarrollar una identidad fuerte y sana entre los miembros de la familia.

En tercer lugar, en una familia empresaria es muchas veces aún más difícil alcanzar la individuación psicológica, especialmente si su conducta y sus elecciones profesionales futuras ya están preestablecidas. La individuación requiere un distanciamiento de los padres para equivocarse y descubrirse a uno mismo. Requiere perder la protección para descubrir nuestras cualidades. Muchas veces, al incorporarse a la empresa familiar muy joven y sin haber trabajado en otra empresa mantiene al hijo dentro de la protección de la familia y, a la vez, frena su desarrollo personal y psicológico. Por esto se recomienda trabajar en la empresa familiar a partir de los 25-28 años y después de haber trabajado fuera de la empresa familiar, para desarrollar un mayor autoconocimiento de uno mismo y la autoestima.

Por otro lado, al pertenecer a una familia empresaria, un familiar se beneficia de una posición ventajosa por méritos que no son suyos y está en una posición de alta visibilidad sin tener muchas veces las competencias emocionales para gestionarla eficazmente. Además, tener dinero frena también la necesidad de logro, fuente de la motivación y autoestima, y dificulta el desarrollo de la disciplina. El punto crítico es la falta de experiencia laboral como fuente de desarrollo de la necesidad de logro, fuente de validación de uno mismo. En una persona no hay nada peor que la pérdida de humildad. En las familias más ricas, además, se agrava porque los hijos no viven el modelo de

trabajo de sus padres y de su familia, especialmente cuando sus fuentes de ingresos no están relacionadas con una empresa tangible sino con un patrimonio diversificado que incluye inmuebles y acciones y no retribuye en forma de sueldos sino como rentas y dividendos.

Los padres serán los encargados de educar a sus hijos e inculcarles los valores y el espíritu empresarial que los llevó a crear la empresa familiar. Deben hacer que los hijos entiendan el verdadero valor y significado del negocio y que amen la empresa tanto como ellos. En este punto, juega un papel fundamental no sólo el fundador, sino también el cónyuge (normalmente la madre), que suele ser quien tiene una mayor responsabilidad en la educación de los hijos.

Ya desde pequeños, los padres pueden enseñar a sus hijos cualidades que, por un lado, los ayudarán en un futuro a dirigir la empresa y, por el otro, a hacer que la familia funcione en armonía.

Esta entrada en la empresa no debe ser forzada en ningún momento, sino que debe representar la elección profesional voluntaria de los hijos.

#### c) Relación entre hermanos

Si la rivalidad se convierte en la primera preocupación de los hermanos, esto tendrá efectos negativos sobre el negocio. Hermanos satisfechos con sus relaciones en la empresa familiar es igual a hermanos comprometidos y motivados con el proyecto empresarial.

### **2.3 Protocolo familiar**

Si la empresa familiar quiere sobrevivir y pasar con éxito a la siguiente generación, ha de planificar la sucesión y ha de organizar y regular las relaciones familia-empresa separando ambos ámbitos de actuación, a fin de que el uno no interfiera en el otro de manera negativa. El protocolo no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder; por el contrario, hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si estas no existen, lograrlas primero, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> ARENAS CARDONA, H. A., & RICO BALVÍN, D.: *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*, Estudios gerenciales, 2014, p.258.

La consecución de ese objetivo pasa por la negociación, preparación y firma de un instrumento de gobierno de la empresa familiar, denominado «protocolo familiar».

Dos son las funciones básicas del protocolo familiar.

- Respecto a los problemas previsibles: señalarlos y anticiparse a los mismos, estableciendo a priori la solución a aplicar cuando surjan.
- Respecto de los problemas no previstos: establecer los cauces a seguir para alcanzar una solución negociada, en caso de que se planteen.

Como se ha dicho anteriormente, en el caso de las empresas familiares el sentimiento de garantizar la continuidad de la empresa supera en relevancia a los objetivos económicos que suelen caracterizar a las empresas que no tienen un carácter familiar.

Por tanto, entre los retos más importantes a los que se enfrentan las empresas familiares sobresale planificar adecuadamente los procesos de sucesión generacional para garantizar la continuidad de la empresa y desarrollar programas orientados a la profesionalización de la compañía.

Estos procesos se han de planificar con mucho tiempo, como cualquier plan estratégico, y de manera seria y minuciosa, ya que la sucesión es el momento más crítico de la vida de una empresa familiar.

Para ello, es fundamental tener siempre en cuenta la complejidad de los tres elementos que constituyen el negocio familiar y entender este bajo tres puntos de vista:

Familia: sus valores son el cuidado y la protección de sus miembros.

Negocio: el principal valor reside en la contribución del individuo al beneficio.

Propiedad: basada en la rentabilidad de la inversión.

En función de la entidad o sistema en el que uno se encuentre, los puntos de vista y los problemas pueden llegar a ser muy diferentes. La combinación de estos elementos, todos en permanente evolución, es clave para el éxito en la empresa familiar. Tratarlos por separado es un error.

Con frecuencia se tiende a pensar más en cómo la familia afecta al negocio, es decir, cómo los factores emocionales afectan a los empresariales, sin pensar a la inversa. El negocio afecta a la familia y la continuidad de la empresa familiar depende en gran



medida de la armonía familiar, que requiere de una clara distinción entre los roles familiares y empresariales de las personas, en una acertada planificación de los procesos de sucesión generacional y en un diseño adecuado de los órganos de gobierno, tanto para la empresa como para la familia.

De cara a la continuidad de la empresa en la familia, resulta preciso plantearse un amplio acuerdo entre los socios actuales, y los de la futura generación, orientado a poder resolver cualquier tipo de debate o discrepancia en el seno de la empresa sin perjudicar su buena marcha. Por ello es importante delimitar con precisión el proceso de sucesión, el ingreso en la compañía de los familiares, los objetivos estratégicos de la empresa, las políticas de aplicación de beneficios y las cláusulas de salida de la empresa de los socios familiares.

Es necesario establecer políticas de comunicación amplias y transparentes, crear mecanismos específicos que permitan llegar a acuerdos generales en el seno de la familia (los Consejos de Familia, que tienen como objetivo fomentar las relaciones entre los distintos miembros, detectar las posibles desavenencias y transmitir o reflexionar sobre los distintos aspectos vinculados con la filosofía del negocio familiar) y diseñar un marco general de actuación para todos los miembros de la familia y para sus relaciones con la empresa, en el que se establezcan las ‘reglas del juego’, se considere todas las cuestiones susceptibles de generar tensiones y se anticipen las decisiones o soluciones a adoptar en cada una de estas cuestiones.

Todo ello se engloba en lo que se conoce como ‘protocolo familiar’, un documento general que recoge y detalla todos estos elementos. Es un documento en el que la familia fija por escrito los temas sobre los que desea tener una reglamentación consensuada en relación con la empresa. Este instrumento permite un código de conducta que regula las relaciones profesionales y económicas entre los miembros de la familia y la empresa, teniendo como objetivo primordial asegurar la continuidad de la compañía.

El protocolo familiar sirve como una herramienta prioritaria para regular el funcionamiento de la empresa y la implicación familiar en el negocio en el largo plazo. Y, sin embargo, en la mayoría de las empresas familiares los aspectos familiares que afectan a la empresa se abordan aún de un modo relativamente informal, careciendo de

protocolos o planificación en cuestiones tan importantes como la sucesión. No tener un plan establecido puede poner en riesgo el negocio y las relaciones familiares<sup>14</sup>.

#### **2.4 Educación y desarrollo de la siguiente generación en el seno de la familia empresaria**

La familia empresaria debe asumir uno de los retos más críticos para la continuidad de la empresa familiar: la formación y desarrollo de los miembros de la familia. Ésta es una de las principales funciones de toda familia y, en especial, de una familia empresaria. La riqueza financiera se puede transferir, pero la felicidad no. Los valores y las virtudes, la confianza y la comunicación, la educación y la vocación profesional son críticos para la búsqueda de la felicidad de nuestros hijos y la continuidad positiva de la familia. A través de la educación se puede construir una familia empresaria formada por personas que tienen las características adecuadas para favorecer la unidad familiar y la continuidad de la empresa en el largo plazo.

Por ello, la familia empresaria debe asumir una actitud proactiva respecto a la educación. Debe decidir lo que quiere que la siguiente generación aprenda, y debe ir haciendo un seguimiento continuado de este aprendizaje. Es así misión de la familia empresaria fomentar a lo largo de su vida el aprendizaje de las capacidades necesarias para que la siguiente generación esté en condiciones de situarse al frente de su vida, de su familia, de su profesión, de la empresa familiar, o donde estén interesados en estar.

La educación permite ayudar a nuestros hijos a manejarse mejor en la vida, a manejarse con éxito, a afrontar con mayor eficacia los retos ante los que se enfrentan. Una familia empresaria debe preparar a sus hijos para ayudarles no sólo a ser felices sino a favorecer la continuidad de la empresa familiar. Así, objetivos específicos que afectan a las familias empresarias son, entre otros, educar en el liderazgo, educar en el ejercicio responsable de la propiedad, educar en el trabajo en equipo, educar en la serenidad, educar en la confianza, educar en la responsabilidad, o promover su autoestima.

Aunque la personalidad tiene una base biológica, los pensamientos, sentimientos y pautas de conducta son fundamentalmente aprendidos. Es a través de la práctica como se irán desarrollando sus capacidades. Además, el contribuir a crear intereses, ya sea por ejemplo en el estudio, el deporte, la empresa familiar, el promover el entusiasmo y la

---

<sup>14</sup> Instituto de la Empresa Familiar. “Sucesión”. Disponible en <https://www.iefamiliar.com>.

pasión por las cosas, es fundamental para poder encontrar la vocación personal y fomentar el espíritu de logro.

La voluntad de educar por parte de los padres es importante pero no es suficiente. Es necesaria su ejemplaridad, la consistencia en su conducta entre lo que practican y lo que predicán y exigen a sus hijos para que estos sigan el ejemplo. En especial, el estilo paternal democrático o participativo que en un ambiente de cariño y confianza da autonomía al hijo, le elogia y critica constructivamente permite que acepten e interioricen mejor su mensaje.

Dentro del proceso de maduración psicológica tiene relevancia especial el desarrollo de la serenidad y la autoestima:

La serenidad es una actitud que refleja la confianza en afrontar los retos y amenazas que se presentan y en afrontar la ansiedad, estado emocional que impide pensar con claridad y poder responder eficazmente a la situación. La ansiedad está ligada a las incertidumbres de la vida, al desconocer como van a ir las cosas que nos afectan y, en definitiva, a los grandes interrogantes vitales. Es la serenidad la que evita la distorsión de la realidad, es muy importante mantener la calma en la adversidad y en saber soportar niveles altos de frustración, en saber aceptar la realidad sin que desaparezca la sonrisa de nuestro rostro, en que no existen soluciones mágicas ni caminos fáciles.

La autoestima, que podemos definir como un autoconcepto personal favorable, está asociada positivamente con factores como el éxito, el rendimiento académico, el desarrollo intelectual, una adaptación eficaz, la asunción voluntaria de responsabilidades, la estabilidad emocional, la satisfacción conyugal o un nivel alto de aspiraciones personales y profesionales. La principal fuente de autoestima es la familia y, en especial, los padres. Cuando los padres tienen una elevada autoestima hay una probabilidad muy alta de que sus hijos también la tengan.

Cabe mencionar que las virtudes han de ser transmitidas primeramente con la práctica de quienes pretenden inculcarlas, pues los hijos han de ver en los padres un ejemplo a seguir. Igualmente, la elección de la escuela, de las actividades sociales y de los amigos influyen decisivamente en la educación.

Precisamente en la «Formación para el futuro» reside buena parte del éxito de la sucesión. La educación es quizá el elemento vital más importante para la vida de un ser

humano y, en este sentido, la empresa familiar no es excepción. A sus miembros se les han de proporcionar conocimientos necesarios, pero también han de ser formados en Valores, así, en mayúscula. Y los futuros líderes deben prepararse siguiendo un plan de carrera polivalente, lógico y, ante todo, planificado. En esta vida todo es más fácil con una buena formación. Ochenta artículos a lo largo de diez capítulos le ayudarán a usted a formarse una idea clara de lo que es, y lo que representa, la empresa familiar. De sus innumerables fortalezas, pero también de sus grandes retos<sup>15</sup>.

Platón describía así, en una de sus más célebres obras, *La República*, la importancia de educar a los hijos desde temprana edad, ya que el modo en que guemos su mente y sus actos en los primeros años determinará el modo en que perciban y se enfrenten al mundo cuando sean mayores. En otro artículo explicábamos que una de las principales funciones de la familia es precisamente la de acompañar a los hijos en su desarrollo personal y asegurarse de que adquieran los niveles de autonomía necesarios para desenvolverse en sociedad. Cualquier persona, desde que nace, está expuesta a influencias del entorno: en la escuela, y más tarde en el trabajo, los amigos y los medios de comunicación, entre otros. El niño crece rodeado de agentes externos que transmiten valores y modelos de comportamiento, a veces contradictorios y que pueden llegar a confundirlo. La familia, y concretamente los padres, tiene la difícil tarea de guiar a los hijos y ayudarlos a enfrentarse a este entorno complejo. Los padres tienen el deber de educar a los hijos en la toma de decisiones correctas y procurar que adquieran aquellas cualidades que les ayudarán a superar dificultades y que los conducirán al éxito, tanto personal como profesional. Educar en virtudes es, o debería ser, una de las mayores preocupaciones de todos los padres. Pero cuando un hijo nace en un entorno de abundancia de recursos materiales, como puede ser el de una familia empresaria, la preocupación debería ser todavía mayor. En un ambiente en el que nunca ha faltado de nada, en el que a veces muchas cosas se han obtenido sin esfuerzo y donde el éxito ha venido dado, es fácil olvidar o descuidar la enseñanza de aquellas cualidades que, en cualquier momento, pueden ayudar a las nuevas generaciones a superar dificultades<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> TÀPIES, J.: *Familia empresaria: Los retos de la empresa familiar para mantener la unidad y asegurar su continuidad*, Lid Editorial Empresarial S.L, 2011, p. 20.

<sup>16</sup> TÀPIES, J.: *op. cit.*, p. 23.

## **2.5 Creación de una familia empresaria unida y competente**

Cada vez se acepta más que una empresa familiar que busca su continuidad requiere tener una familia empresaria sólida y unida detrás. Pero conseguir ser una familia sólida y unida exige esfuerzo y el mejor elemento para evaluar su solidez no es solo el amor y el cariño que se profesan los familiares entre sí sino fundamentalmente la forma en que manejan y resuelven sus desacuerdos.

Una familia empresaria unida y competente combina unas relaciones familiares fluidas entre sus integrantes con un conjunto de competencias que favorecen la gestión constructiva de las diferencias y una resolución rápida de los problemas que permiten no sólo una buena relación familiar sino también una exitosa empresa familiar. La familia unida se caracteriza por ser una familia muy cohesionada y muy sensible a las necesidades de la familia, por el fomento de la autoestima, una comunicación e interacción viva, directa, libre, clara y sincera en la que domina la confianza mutua y la comprensión, con unas reglas sobre como sentir y actuar flexibles y humanas y dominadas por el sentimiento de amor, con una toma de decisiones y distribución del poder que funciona por consenso y espíritu de grupo, una relación de la familia con el entorno externo abierta y confiada, basada en la elección individual. Las consecuencias de una familia de este tipo son la armonía, el equilibrio personal, el diálogo y el desarrollo personal.

En definitiva, un paso esencial para la familia empresaria, es concebirse como equipo, lo cual implica pasar de un liderazgo unipersonal a un liderazgo familiar. En actualidad, la suma de experiencias y de estudios tanto teóricos como empíricos, parecen indicar que la clave del éxito en las empresas familiares no hay que buscarla en el negocio sino en la familia<sup>17</sup>.

## **IV. ANÁLISIS DE CASOS REALES**

### **1. Empresa de éxito. Inditex y el “insider-outsider”**

Marta Ortega, la más joven de los hijos de Amancio Ortega, es la elegida para heredar este imperio textil. Estudió en la Escuela Europea de Negocios en Londres y trabajó como dependienta en la tienda de Bershka de Oxford Street en Londres durante unos meses para aprender el funcionamiento del negocio desde la base.

---

<sup>17</sup> PALADINO, MARCELO., TRAVERSO, LUCIO., & CAPUTO, PAULA.: *De la empresa familiar a la familia empresaria*, LID Editorial, 2020, p.136.

Sin embargo, a pesar de que era evidente que estaba preparando a Marta, su padre Amancio, optó en el año 2011 por seguir un camino diferente cuando eligió como su sucesor en el papel de CEO a Pablo Isla. Sin ser miembro de la familia, el ascenso de Isla hasta llegar al cargo de CEO es un ejemplo para una mejor sucesión.

Los “insider-outsiders” como Pablo Isla son excelentes candidatos que tienen suficiente conocimiento de la empresa como para garantizar su continuidad, pero, al mismo tiempo, cuentan con experiencia externa, ya sea en otras empresas o en los puestos más alejados de la empresa, muy distantes del pensamiento grupal de la sede central.

Antes de unirse a Inditex, Isla estudió Derecho, se convirtió en un prestigioso abogado del Estado y además desarrolló una dilatada carrera. Isla se puede considerar uno de los mejores CEOs del mundo según Harvard, así como una de las personas más importantes del mundo de la moda de acuerdo con *The Business of Fashion*. Si hablamos de sucesores ajenos a la familia, es evidente que Ortega ha resuelto con éxito el tema de la sucesión de personal<sup>18</sup>.

Fue en 2022 cuando Pablo Isla cede la presidencia a Marta Ortega. Se decidió que Marta Ortega asumiera la presidencia no ejecutiva y el cargo de consejero delegado ejecutivo lo ocupa con efectos inmediatos Óscar García Maceiras, quien hasta ahora era secretario general y del consejo de Inditex.

Por tanto, Pablo Isla ha sido presidente ejecutivo de Inditex hasta el 2022, y sale del grupo que ha encabezado durante 17 años, primero como vicepresidente y consejero delegado desde 2005 y, a partir de 2011, como presidente. Entre sus logros está el multiplicar por siete la capitalización de Inditex.

Sin embargo, cabe destacar que la sucesión de Pablo Isla fue mal recibida por el mercado. La acción de Inditex cayó un 6,1%, hasta 27,86 euros por acción. La sesión fue negativa para el conjunto del mercado, pero la textil es, de largo, el valor que más cayó en la Bolsa española. Por lo que tras la noticia cerró su peor sesión desde el 6 de mayo de 2020<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup><https://www.ie.edu/lifelong-learning/blog/business/el-porque-de-un-plan-de-sucesion-el-caso-de-inditex/>.

<sup>19</sup><https://www.libremercado.com/2021-11-30/inditex-cae-mas-de-un-5-tras-anunciar-la-salida-de-pablo-isla-6842342/>.

## 2. Empresas que han pasado del éxito al fracaso

El de la empresa valenciana Lladró no ha sido el mejor de los finales. “Lladró es un ejemplo muy bueno -de que se puede llegar de la nada al todo- y de lo malo -de cuando no se prevén las cosas-”, explica Ania Granjo, consultora y abogada especialista en familias empresarias y empresas familiares. Para Granjo, el triste desenlace se ha debido a varias causas: la falta de previsión, la falta de un plan de sucesión ordenado de la empresa familiar y una crisis económica que se va arrastrando desde 2008. “Tristeza, rabia e impotencia es cómo definiría lo que pienso sobre la venta de Lladró”.

“Para que pueda haber una sucesión pacífica se requiere planificación y prevención y las empresas familiares suelen desaparecer por falta de eso”, explica. “Cualquier otra vía que no suele estar prevista con una cierta antelación acaba en la muerte de las compañías”, reconoce. Esto es un problema, ya que en España el 85% del tejido empresarial son empresas familiares y solo en torno al 1% llegan a la cuarta generación. ¿Qué se puede hacer para evitarlo? “Tratar la prevención con normalidad de la misma manera que si uno va al médico, aunque no tenga nada grave. Y, si surge algún problema, poder solucionarlo a su tiempo antes de que se enquisté. De paso, tomar medidas preventivas para que evitar problemas futuros”. Sin embargo, reconoce que el problema del empresariado familiar es que no la ve así. “Piensa que detrás de mí, el diluvio, y no puede ser que si un señor tiene un Rolls-Royce y no deja a nadie conducirlo, con 80 años se lo dé al hijo y le diga que se vaya a los Pirineos. Lo probable es que se caiga en el camino porque no hay una formación y una experiencia previa necesaria”, señala.

La clave está en no dejarlo para el final, cuando las situaciones ya están demasiado enrevesadas. ¿Pero por qué las empresas familiares no optan por el plan de sucesión? “Muchos desconocen qué es un protocolo familiar y todo lo que el protocolo puede beneficiarles. Para otros, les resulta complicado y delicado sentarse con los miembros de la familia para crear este verdadero código interno de funcionamiento.” A esto se suma que las generaciones antiguas no están acostumbradas a hablar de emociones algo que sí asumen las nuevas generaciones, quienes están dispuestas a hablar de todo. “El factor emocional-familiar es lo que diferencia a las empresas familiares de las no familiares y es algo que puede ser letal”, explica. “El factor familiar puede influir muy a favor cuando la relación fortalece la empresa o en contra cuando va muy mal”. Por ejemplo, reconoce

que las empresas familiares han sobrevivido mejor a la crisis porque piden menos préstamos y son más conservadoras, pero en el caso de no tener el control emocional puede suponer su desaparición.

### *Un asesoramiento externo, la clave*

El asesoramiento externo puede convertirse en la clave para resolver los problemas. “A veces es un gran error hacerlo el mismo empresario porque un tercero profesional y especialista, además de estar más frío, también está más distante y conoce las técnicas que conducen al éxito de los objetivos”, reconoce. “Pero existe una falsa creencia de innecesidad”. Granjo insiste en que este tipo de protocolos familiares están hechos ad hoc para cada empresa familiar dependiendo de sus circunstancias.<sup>20</sup>.

Otra razón que puede acabar con las empresas familiares son los escándalos de índole financiero, políticos, relacionados a la delincuencia, fraudes, entre otros movimientos al dañar la reputación o cometer acciones ilegales es lo que termina de matar a la empresa. Ejemplo del efecto de no actuar adecuadamente y estar en medio del caos, es la empresa Gucci, la cual fracasó, aunque por suerte, solo durante un periodo.

A pesar de que actualmente Gucci es una de las empresas de moda más importantes a nivel mundial, crecimiento que logró con el ingreso de Tom Ford, tuvo un período de crisis que, a modo de novela, involucró despilfarro, quiebra, conspiración, traición y un asesinato.

Cuando la empresa fundada por Guccio Gucci en Italia nació, se volvió en un ícono de la moda que posteriormente administraban sus hijos Aldo y Rodolfo, pero fue en la transición a la tercera generación cuando los problemas comenzaron para la marca, exactamente con la administración de Maurizio Gucci quien en ese momento estaba casado con Patricia Reggiani. Entre la pelea con su primo Paolo, su matrimonio y posterior divorcio, mala administración de los recursos y la imagen que ya pesaba en Gucci, Maurizio llevó a la quiebra a la marca en 1994, cuando se vio obligado a vender sus acciones a un grupo que tenía como misión revivir la marca de la mano de Domenico Sole, el responsable de encontrar a Tom Ford y de internacionalizar la marca.

---

<sup>20</sup> <https://valenciaplaza.com/lladro-refleja-el-exito-y-el-fracaso-en-la-empresa-familiar>.



A esto, se suma que dos años después de la renuncia de Mauricio, su ahora exesposa Patricia, mandó a matarlo por lo que fue condenada a 29 años de prisión, aunque salió 11 años antes por buena conducta. La mala reputación ganada, los excesos de gastos y violencia, pusieron a la marca en un momento crítico que perfilaba a la condena, pero con trabajo arduo la empresa se levantó y se convirtió en lo que hoy es, aunque actualmente ningún integrante Gucci está en la organización<sup>21</sup>.

### 3. Empresa cercana

La siguiente empresa es una empresa familiar dedicada al sector servicios y enfocada en concreto a la eliminación de plagas, que actualmente se encuentra en el proceso de sucesión generacional de primera a segunda generación. Por ello, a continuación, se trata de realizar una serie de preguntas tanto al padre/predecesor y fundador como al hijo/sucesor. Las distintas respuestas realizadas por ambos servirán de ayuda para analizar este proceso de sucesión en concreto en las conclusiones del presente trabajo, debido a que es un caso real y cercano que puede ayudar a conocer más de cerca el tema de estudio y confirmar lo analizado anteriormente.

Preguntas:

1. ¿Se ha adoptado alguna disposición para permitir y regular el traspaso de poder de una generación a otra? ¿O, por el contrario, la sucesión se está llevando a cabo mediante la improvisación?

Predecesor: “Sobre la marcha”.

Sucesor: “La sucesión se está llevando a cabo mediante la improvisación con el asesoramiento indicado para ello claro”.

2. ¿Se ha educado a la siguiente generación con el fin de que conozca y tenga la capacidad de estar al frente del negocio familiar?

Predecesor: “Estamos en ello”.

Sucesor: “Sí, en todos los campos, pero ciertamente en el tema de oficina y papeles necesarios para la actividad no me han puesto tanto al corriente (todavía) aunque ya más o menos tengo todos los conocimientos necesarios para dicha actividad”.

---

<sup>21</sup><https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/3-empresas-familiares-rodeadas-de-escandalos-algunas-quebraron-20230116-0117.html>.

3. ¿Tiene la siguiente generación formación y más experiencia en otras empresas? ¿Qué nivel de importancia crees que tiene esto para estar al frente de la empresa?

Predecesor: “No. Mucha importancia”.

Sucesor: “En el trabajo de campo como le llamo yo sí que he adquirido años de experiencia y puedo enfrentarme a cualquier problema sin necesidad de ayuda. Tanto en relaciones como en la misma faena. Y el nivel de importancia lo veo muy elevado ya que sin experiencias previas (ni fallos ni aciertos) no puedes aprender nunca en ningún campo laboral”.

4. ¿Qué diferencias observas entre la primera y la segunda generación?

Predecesor: “Experiencia e inquietud en conocer y observar, pero se adquiere”.

Sucesor: “La principal diferencia, y esto es algo negativo a mi favor ya que soy la generación que le sucede, es el empezar desde 0, el tener que haber subsistido con poco trabajo años, hacer cartera desde 0 con sueldos que pagar es algo que valoro tanto que nunca se me olvidará y de ahí sale la nueva generación en este caso con fuerza y ganas de hacer progresar a la empresa con mucha dedicación para ello. Y no tirar al suelo todo por lo que ha luchado tu antecesor sino coger las ideas positivas y modificarlas para adherirlas al mercado actual”.

5. ¿Desde la incorporación de la segunda generación en el negocio, la empresa ha evolucionado positiva o negativamente? ¿A qué crees que se debe esta evolución?

Predecesor: “Positivamente, debido a las ganas de crecer de la segunda generación”.

Sucesor: “Muy positivamente, ya que la primera generación ha pasado de tener algo estable sin dolores de cabeza, a ir en búsqueda de nuevo clientes y así poder hacer nuevas contrataciones, siempre teniendo en cuenta lo más importante para ello, que son los números. Pero muy positivamente por los nuevos trabajos”.

6. ¿Qué factores consideras que influyen en la continuidad de la empresa?

Predecesor: “Evolución del mercado y adaptación a las nuevas reglas”.

Sucesor: “Las ganas de seguir creciendo y las ganas de trabajar para uno mismo dando trabajo a terceros que también es muy satisfactorio”.

7. ¿Cuál es tu objetivo en la empresa actualmente?

Predecesor: “Que todo quede bien asentado incluida la formación necesaria de la segunda generación para el negocio”.

Sucesor: “Hacerla crecer sin poner ningún tipo de techo, dar trabajo a nuevos empleados y abrir abanico a nuevos potenciales clientes, sin miedo a perder”.

8. ¿Cómo esperas que evolucione la empresa a largo plazo y que se está haciendo para ello?

Predecesor: “Espero que bien, estamos buscando nuevos campos de actuación como las licitaciones municipales”.

Sucesor: “Muy positivamente ya que estamos haciendo las cosas despacio pero bien, avanzando y no retrocediendo y dando siempre el mejor servicio posible para que así sea. Para ello se están haciendo nuevas formas de captación de clientes como licitaciones públicas cosa que antes no veía nadie viable por ejemplo y nueva forma de enfoque comercial respecto al sector”.

9. ¿Se ha establecido un punto de equilibrio entre los hijos vinculados a la empresa familiar y los no vinculados para evitar que surjan problemas en un futuro?

Predecesor: “No, no se ha planteado, al menos de momento”.

Sucesor: “Sí, el tercero sin vinculación a la empresa está al tanto de la sucesión y todo en orden”.

10. ¿Existe una comunicación activa dentro de la familia, sin omitir ningún tema?

Predecesor: “Sí, menos los labores que no se hablan en casa”.

Sucesor: “Sí, plenamente sin omitir ningún tema”.

11. ¿Por qué motivo se integra la siguiente generación en el negocio familiar?

Predecesor: “Continuidad y motivos económicos”.

Sucesor: “Por un futuro estable e independiente en el mercado laboral, y por ayudar”.

12. ¿Se le están asignando al sucesor tareas importantes y responsabilidades reales?

Predecesor: “Sí, aunque a veces no las realiza de forma correcta y comete errores, pero le sirve para aprender”.

Sucesor: “Sí, delegando muchas de las cosas en todos los campos del negocio”.

## V. CIFRAS Y GRÁFICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

A continuación, se trata de resolver, a través de diversos gráficos comparativos, algunas cuestiones importantes sobre el tema de estudio. ¿Obtienen mejores resultados las empresas familiares que las demás? Si es así, ¿por qué? ¿Qué estructura es más rentable en cuanto a generación de capital o de gestión? ¿Dónde se encuentran los grupos familiares con más éxito? Todas estas son preguntas que pueden surgir en una empresa dirigida y/o propiedad de la misma familia.

Tabla 5: Evolución bursátil desde 2004



Fuente: Carmignac (2022).

Según la base de datos Carmignac Family 500, 100 euros invertidos en enero de 2004 en una empresa familiar se habrían revalorizado hasta 297,30 euros a finales de octubre de 2022, frente a 250,73 euros para la misma cantidad invertida en una empresa no familiar. Entre las razones que explican los mejores resultados de los grupos familiares destacan la inversión personal de los directivos y una estrategia a largo plazo combinada con una mayor aversión al riesgo. En su afán por aumentar los beneficios y estabilizar la generación de beneficios de su empresa, los directores de las empresas familiares desarrollan una visión a largo plazo. Además, hay una mayor aversión al riesgo y una implicación muy fuerte de los fundadores, al tiempo que existe una dimensión patrimonial con el deseo de traspasar la empresa a las siguientes generaciones.

Las empresas familiares también se caracterizan por:

- Una mayor rentabilidad. La tasa de rentabilidad sobre fondos propios (ROE o *Return on Equity* en inglés), un indicador que mide la rentabilidad de una

empresa para un accionista era del 15,1% para las empresas familiares en octubre de 2022, frente al 13,1% del resto de empresas.

- Una mayor capacidad financiera para amortizar las deudas. El ratio de apalancamiento, que indica el número de años que tardaría una empresa en reembolsar su deuda si su actividad se mantuviera similar, era en octubre de -0,07 para los grupos familiares (es decir, la empresa tenía más efectivo que deuda), frente a un ratio de 0,9 (es decir, alrededor de un año de amortización) para las demás empresas<sup>22</sup>.

Tabla 6: La rentabilidad se deteriora con el transcurso de las generaciones



*Fuente: Carmignac (2022).*

Cuando se compara la evolución bursátil de distintas empresas familiares durante el mismo periodo (entre enero de 2004 y octubre de 2022), se observa que el rendimiento de las acciones disminuye a medida que la empresa pasa de una generación a otra de directivos. Por ejemplo, las acciones de empresas dirigidas por la primera generación tienen casi el doble de rentabilidad que las acciones de empresas en manos de la quinta generación al cabo de 18 años. Una de las razones de esta diferencia es la importante reinversión necesaria para adaptar y desarrollar la actividad de la empresa a medida que envejece.

<sup>22</sup>Carmignac, base de datos Carmignac Family 500, octubre de 2022. Disponible en [https://www.carmignac.es/es\\_ES/analisis-y-mercados/flash-note/las-empresas-familiares-en-cinco-graficos-7963](https://www.carmignac.es/es_ES/analisis-y-mercados/flash-note/las-empresas-familiares-en-cinco-graficos-7963).

Tabla 7: Rentabilidad de las acciones en función de la participación de la misma familia



Fuente: Carmignac (2022).

Debido a la mejor alineación de intereses entre accionistas y directivos, las acciones de las empresas que pertenecen en más de un 50% a la misma familia muestran un crecimiento de la rentabilidad mucho mayor que las demás entre enero de 2004 y octubre de 2022. Las empresas que son propiedad mayoritaria de los fundadores o de una sola familia también están mucho menos sujetas a las exigencias de los accionistas minoritarios, cuyos intereses pueden no siempre estar en consonancia con el desarrollo a largo plazo de la compañía.

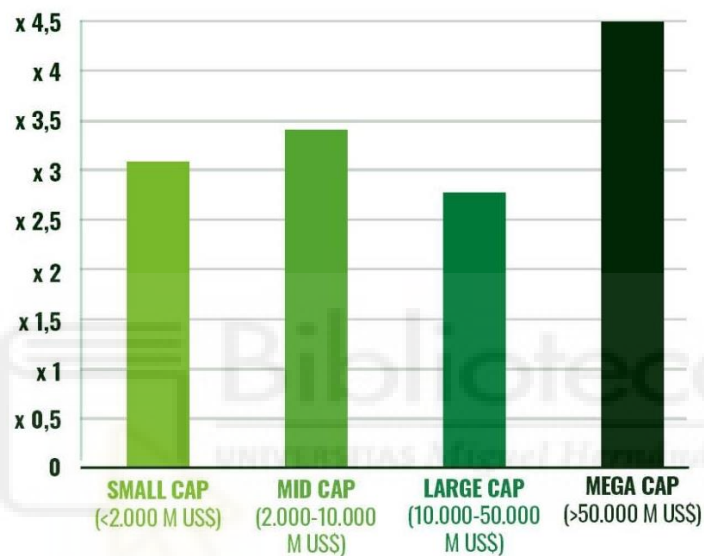
Tabla 8: Las empresas familiares en países desarrollados



Fuente: Carmignac (2022).

Con un mejor gobierno corporativo que en los mercados emergentes, las empresas familiares de los países desarrollados superan en bolsa a los grupos no familiares. La calidad del gobierno corporativo es cada vez más importante para los inversores. Además, las acciones de las empresas que cotizan en los mercados emergentes también sufren de una mayor volatilidad, ya que sus cotizaciones pueden cambiar significativamente en muy poco tiempo.

Tabla 9: El tamaño de la empresa familiar y su rentabilidad



*Fuente: Carmignac (2022).*

La base de datos Carmignac Family 500 muestra que 100 euros invertidos en enero de 2004 en una empresa familiar con una capitalización bursátil superior a 50.000 millones de dólares ascendieron a 452 euros a finales de octubre de 2022, bastante más que en el caso de una empresa valorada entre 10.000 millones y 50.000 millones. La misma inversión en una empresa pequeña o mediana se habría multiplicado por más de 3 en 18 años (en concreto, un múltiplo de 3,4 en el caso de empresas con una capitalización bursátil de entre 2.000 millones y 10.000 millones de dólares y un múltiplo de 3,1 para empresas con una capitalización bursátil inferior a 2.000 millones de dólares).

Las empresas muy grandes suelen ser más maduras. Por esta razón, consiguen generar rentabilidades menos volátiles, incluso en tiempos de crisis. También disponen de mayores recursos financieros con una mayor estabilidad en la rentabilidad y los beneficios. Las empresas de pequeña capitalización son más vulnerables a las

perturbaciones del mercado y no tienen tanta facilidad para negociar los tipos de interés a los que piden dinero prestado, lo que puede lastrar su rentabilidad.

Por otra parte, mientras que las empresas más pequeñas son más dinámicas y tienen un mayor potencial de crecimiento, observamos más estabilidad en el crecimiento de la actividad en las empresas más grandes. Estas últimas también tienen más líderes sectoriales.

Sin embargo, hay que tener cuidado de no sacar conclusiones precipitadas. Una empresa familiar muy grande en un país desarrollado, en manos mayoritariamente de sus fundadores y dirigida por la primera generación no es necesariamente una buena inversión. La realidad puede ser mucho más compleja y hay que tener en cuenta muchos otros puntos (gobierno corporativo, sector, situación específica de cada empresa...). También son necesarios más análisis y reuniones con la dirección de la empresa. Por estas razones, puede ser mejor confiar sus ahorros a expertos que puedan estudiar y supervisar de forma periódica este tipo de empresas que merecen atención<sup>23</sup>.



---

<sup>23</sup> Carmignac, base de datos Carmignac Family 500, octubre de 2022. Disponible en [https://www.carmignac.es/es\\_ES/analisis-y-mercados/flash-note/las-empresas-familiares-en-cinco-graficos-7963](https://www.carmignac.es/es_ES/analisis-y-mercados/flash-note/las-empresas-familiares-en-cinco-graficos-7963).



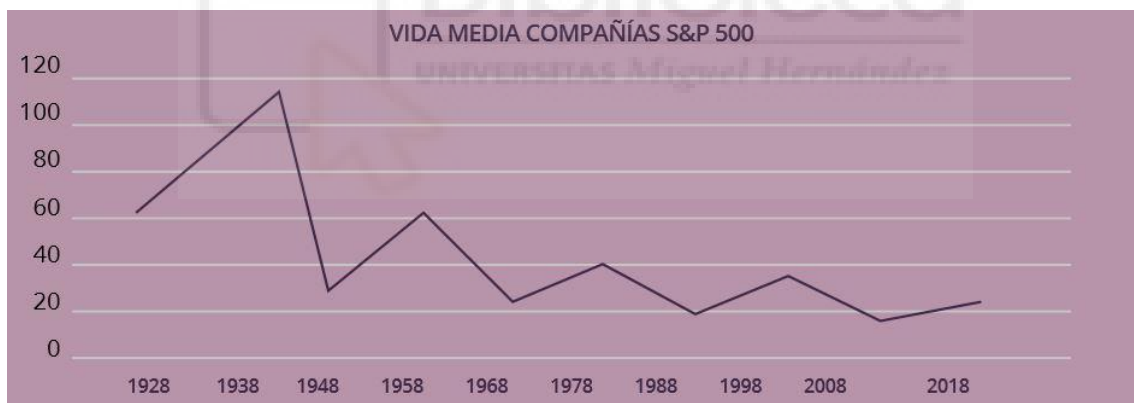
Tabla 10: Las rentabilidades pasadas no presuponen rentabilidades futuras



Fuente: Carmignac (2022).

El valor bursátil de las empresas familiares se ha multiplicado por más de cuatro veces durante los últimos 18 años, mientras que el de las empresas no familiares se ha triplicado en el mismo periodo.

Tabla 11: La esperanza de vida



Fuente: S&P 500

La esperanza de vida media de las compañías hoy es mucho menor a la de hace 50 años. Sólo el 12% de las empresas familiares sobreviven hasta la 3ª generación. El 3% llega a la 4ª. Estas tasas, reducidas, superan, no obstante, a las de las compañías de otra naturaleza. Un 20% de las 500 mayores empresas del mundo son familiares. Un porcentaje similar se encuentra entre las 100 mayores empresas españolas por facturación<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> <https://www.jda.es/todas-las-cifras-de-la-empresa-familiar-que-deberias-conocer/>.

## VI. CONCLUSIONES

Primera. –La empresa familiar puede desaparecer por los mismos motivos que cualquier otra empresa: tamaño insuficiente, tecnología inadecuada, planificación errónea, falta de adaptación en el mercado, y en general, cualquier otra deficiencia de gestión. Sin embargo, parece que la desaparición de empresas familiares suele estar más relacionada con una serie de factores que se derivan directamente de su carácter familiar. Por tanto, lo que marca la diferencia es la capacidad de la familia para orientar adecuadamente la empresa y el cambio de generación.

Es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá marcado por el hecho de que «el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran». Sin embargo, esta afirmación sólo refleja una parte pequeña de la realidad, pues no siempre es la generación siguiente la culpable de debilitar o enterrar la empresa, sino que la culpa también hay que buscarla en los errores cometidos precisamente por los miembros de la primera generación y, precisamente, en la última parte de su etapa al frente de la empresa familiar. Desde un punto de vista humano, el empresario ha estado dedicado a la empresa familiar con una intensidad tremenda, por ello hay que saber dejarlo a tiempo y entregarse al disfrute de la vida, para lo cual es de vital importancia haber educado a la siguiente generación antes a ceder responsabilidades. Suele ser muy difícil que el fundador se convenza de que no es eterno debido a que todavía no ve el talento suficiente entre sus sucesores para continuar la empresa, pero, llegará el momento en que deba ceder por completo el mando de la empresa. Por tanto, aparte de establecer un punto de equilibrio entre familiares para evitar futuros conflictos, haber educado y formado al sucesor para que pueda ser capaz de estar al frente de la empresa, es la labor más difícil e importante que tiene el predecesor para favorecer la continuidad de la empresa.

Segunda. –Un error muy frecuente en el ámbito familiar para el correcto desarrollo del sucesor consiste en pensar que los hijos tienen que ser iguales a los padres, lo cual, evidentemente es imposible. Se puede percibir fácilmente que existirán grandes diferencias entre padre e hijo derivadas de la diferencia de edad, de experiencias, de influencias y en muchos casos de formación que conllevará una visión totalmente diversa de la vida y por supuesto de la empresa. Cada persona tiene unas características y evoluciona en contextos totalmente diferentes. Por tanto, desde mi punto de vista, que existan diferencias entre padre e hijo es normal e incluso puede ser beneficioso, siempre

y cuando se haya educado en valores desde pequeños, como por ejemplo la responsabilidad, la constancia, la paciencia, la honestidad, la colaboración y el respeto.

Tercera. – La diferencia de estilos de liderazgo entre generaciones puede ser inevitable dadas las diferentes experiencias vitales e influencias socioculturales de las mismas. Sin embargo, la clave está en que la contraposición y el conflicto que pueda generarse pueda ser considerado por las partes implicadas como constructivo y fructífero desde el punto de vista de la toma de decisiones. Así, es importante la capacidad del predecesor para flexibilizar posturas y escuchar y analizar los puntos de vista de los sucesores.

Tras realizar una entrevista a predecesor y sucesor, se puede observar algunas respuestas distintas a las mismas preguntas, lo cual puede confirmar la importancia que tiene la comunicación, el diálogo, y los acuerdos para evitar posibles conflictos futuros.

Cuarta. –Una sucesión con éxito implica plantear a tiempo el proceso sucesorio. Para ejecutar un buen golpe, primero hay que comenzar por pararse a pensar. Una sucesión bien gestionada, es lo contrario a la improvisación, la sucesión es un proceso y en la mayoría de las ocasiones, un largo proceso. Es de los procesos más importantes en la vida de la empresa, por ello, aunque el predecesor ya este cansado tras llevar muchos años en la empresa, es el momento en el que ambas generaciones más deben de poner de su parte, estableciendo como base la planificación, el diálogo y la organización y, en cualquier caso, evitando el conflicto. Otro elemento clave, es que el sucesor previamente obtenga experiencia fuera de la empresa familiar, a parte de la formación que se la haya proporcionado, para así poder aprender cómo tratar y dirigir mejor a las personas, ya que muchos directivos fracasan por tratar de imponer un ritmo sin directrices que desorienta al equipo. Sin control, la descoordinación y la fuga de eficacia están garantizadas.

Quinta – Recortar gastos comerciales o disminuir personal secundario de apoyo para obligar a los profesionales clave a ocupar la mitad de su valioso tiempo en realizar, y mal, esas tareas que antes delegaban para poder dedicarse a su verdadero trabajo, son actuaciones típicas de empresas que actúan con escaso talento. Cualquier recorte de «gastos» que disminuya la capacidad competitiva de una empresa es como ahorrar en el mantenimiento de un coche suprimiendo una de sus ruedas. Financieramente salen las cuentas a corto plazo, muy corto, pero estratégicamente esto deja a la empresa fuera de juego e incapaz de competir. Si hay que caer que sea por avanzar, por tratar de sacar ventaja a la competencia.

En este mundo de cambios constantes evolucionar no es una opción, es una obligación para sobrevivir, y muchas empresas, en la bonanza de hoy, no saben ver la necesidad de cambio, de evolución, para seguir existiendo mañana. Lo que hoy vale para subir, mañana puede suponer la razón de descenso. Sin embargo, es muy importante tener en cuenta que los veteranos que sepan obtener provecho y emplear adecuadamente su experiencia pueden suponer una gran ventaja competitiva frente a los más jóvenes, y por ello los sucesores deben aprender constantemente de la experiencia de sus predecesores.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

SÁNCHEZ-CRESPO CASANOVA, ANTONIO J.: *Cómo mejorar la estructura de la empresa familiar. Guía práctica para empresarios, Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, Córdoba, 2004.*

SÁNCHEZ-CRESPO CASANOVA, A. J., SÁNCHEZ Y SÁNCHEZ, A. MARCELINO., & BELLVER SÁNCHEZ, ANTONIO.: *La empresa familiar: manual para empresarios, claves legales para su correcta organización y su continuidad*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2005.

CORONA RAMÓN, J. FRANCISCO.: *Manual de la Empresa Familiar*, Deusto, Barcelona, 2005.

PALADINO, MARCELO., TRAVERSO, LUCIO., & CAPUTO, PAULA.: *De la empresa familiar a la familia empresaria*, LID Editorial, 2020.

TÀPIES, J.: *Familia empresaria: Los retos de la empresa familiar para mantener la unidad y asegurar su continuidad*, Lid Editorial Empresarial S.L, 2011.

ARENAS CARDONA, H. A., & RICO BALVÍN, D.: *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*; Estudios gerenciales, 2014.

Instituto de la Empresa Familiar. “La empresa familiar”. Disponible en <https://www.iefamiliar.com>. (Última consulta: 06/06/2024)

Instituto de la Empresa Familiar. “Cifras”. Disponible en <https://www.iefamiliar.com>. (Última consulta: 06/06/2024)

Instituto de la Empresa Familiar. “Valores”. Disponible en <https://www.iefamiliar.com>. (Última consulta: 06/06/2024)

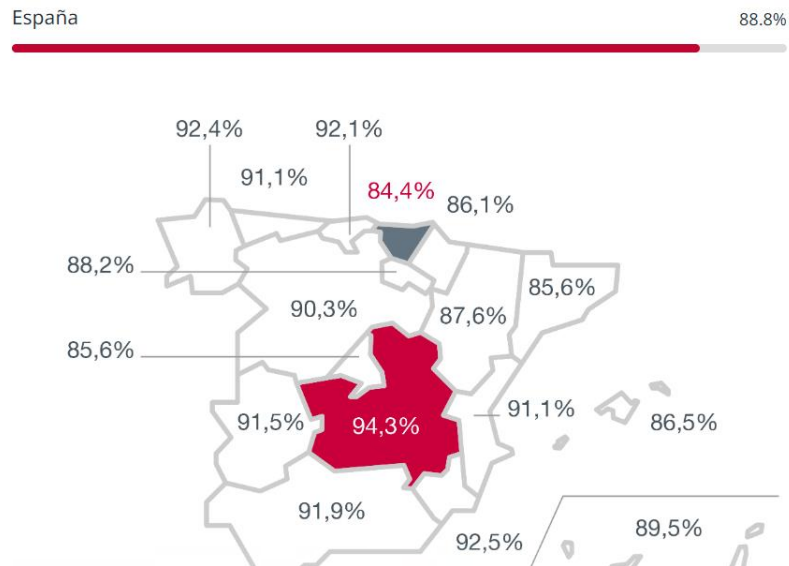
Instituto de la Empresa Familiar. “Sucesión”. Disponible en <https://www.iefamiliar.com>. (Última consulta: 06/06/2024)

Carmignac, base de datos Carmignac Family 500, octubre de 2022. Disponible en [https://www.carmignac.es/es\\_ES/analisis-y-mercados/flash-note/las-empresas-familiares-en-cinco-graficos-7963](https://www.carmignac.es/es_ES/analisis-y-mercados/flash-note/las-empresas-familiares-en-cinco-graficos-7963).

## VIII. ANEXOS

### TABLAS:

Tabla 1: Distribución de empresas

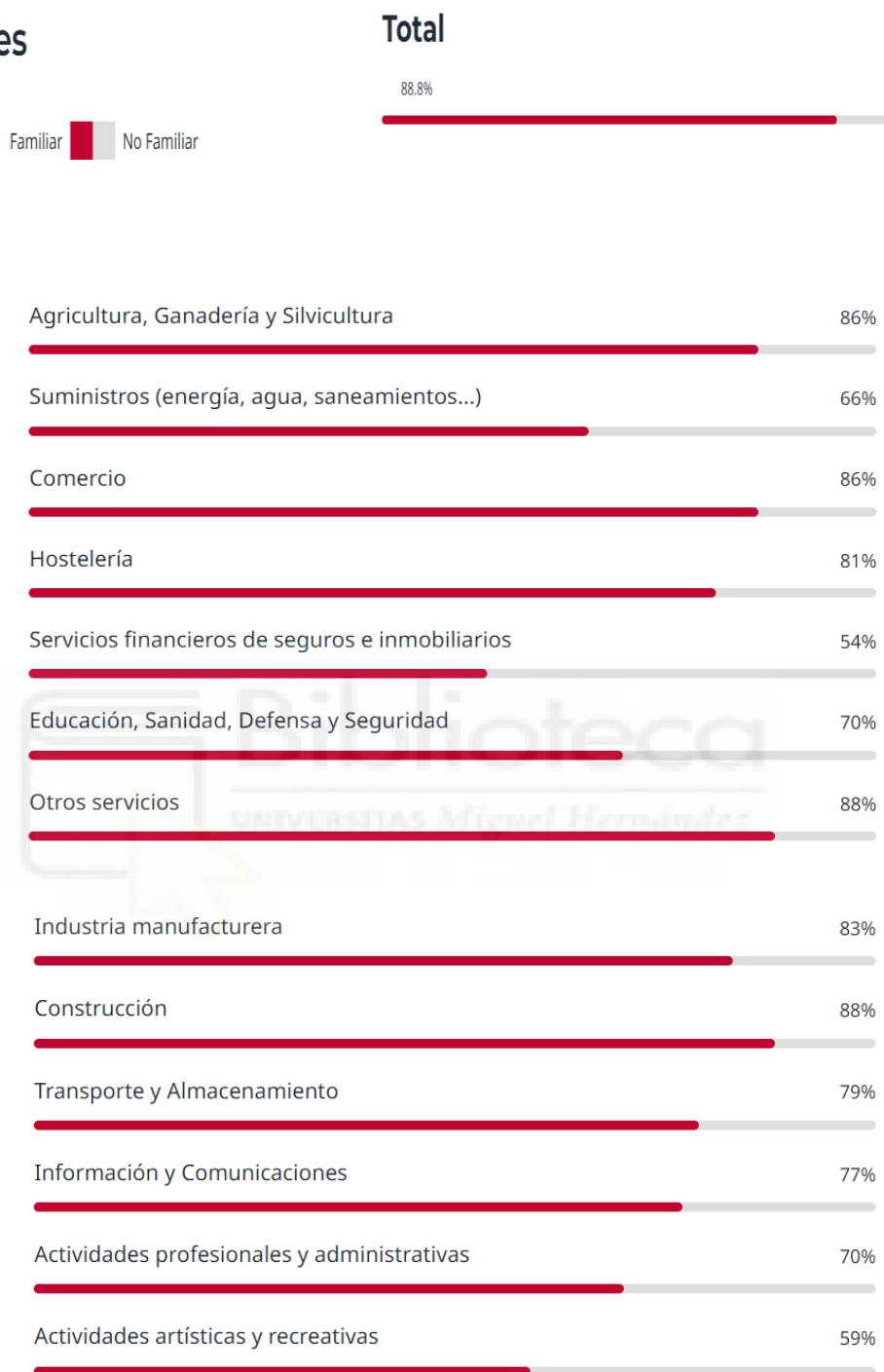


Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2024).



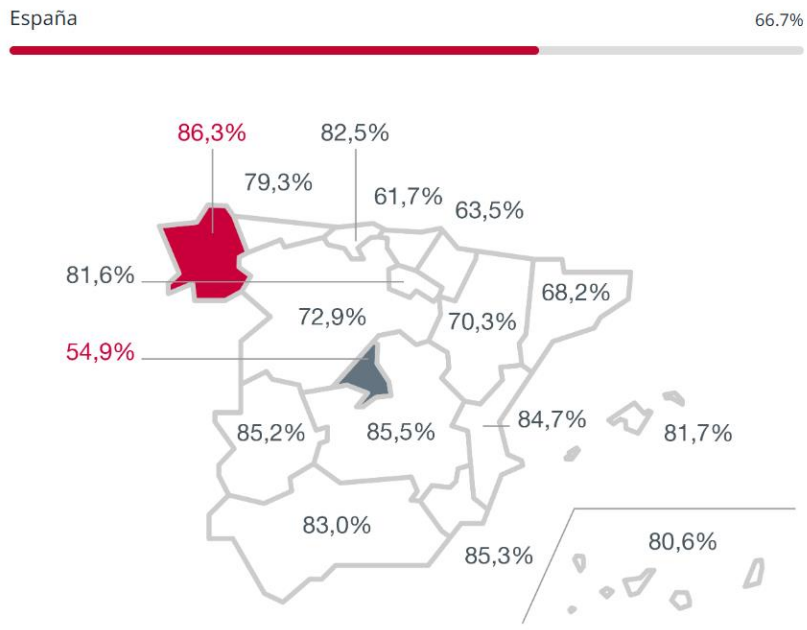
Tabla 2: Representación por sectores

## Representación por sectores



*Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2024).*

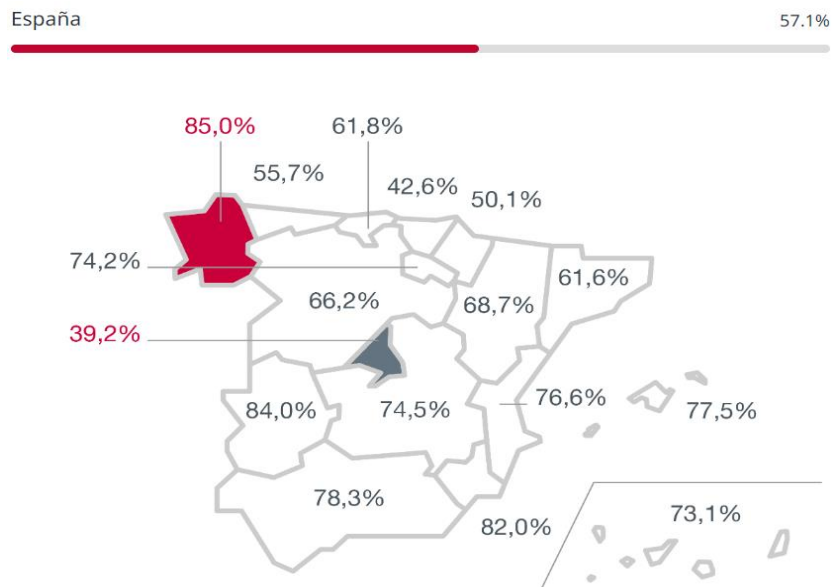
Tabla 3: Distribución por empleo



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2024).



Tabla 4: Distribución por PIB



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2024).



Tabla 5: Evolución bursátil desde 2004



Fuente: Carmignac (2022).

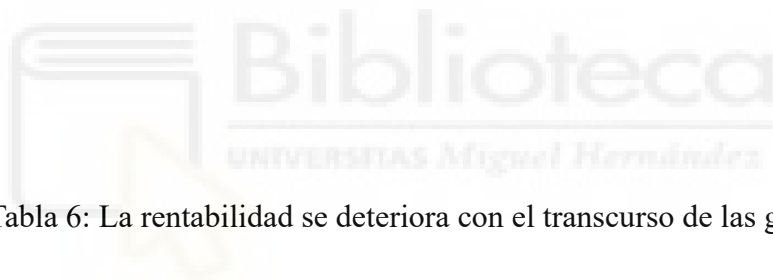
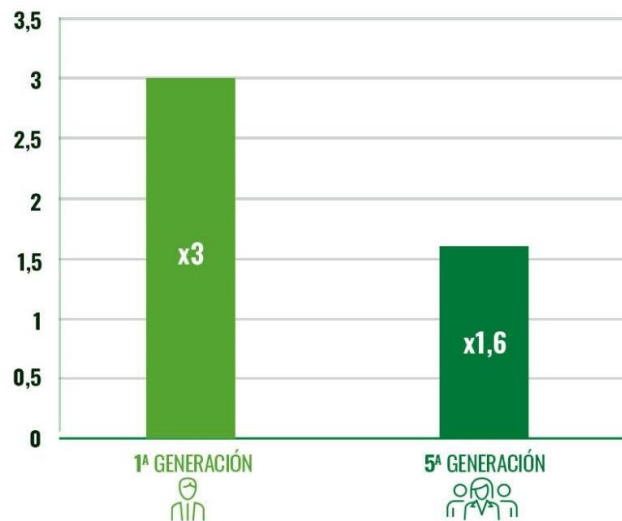


Tabla 6: La rentabilidad se deteriora con el transcurso de las generaciones



Fuente: Carmignac (2022).

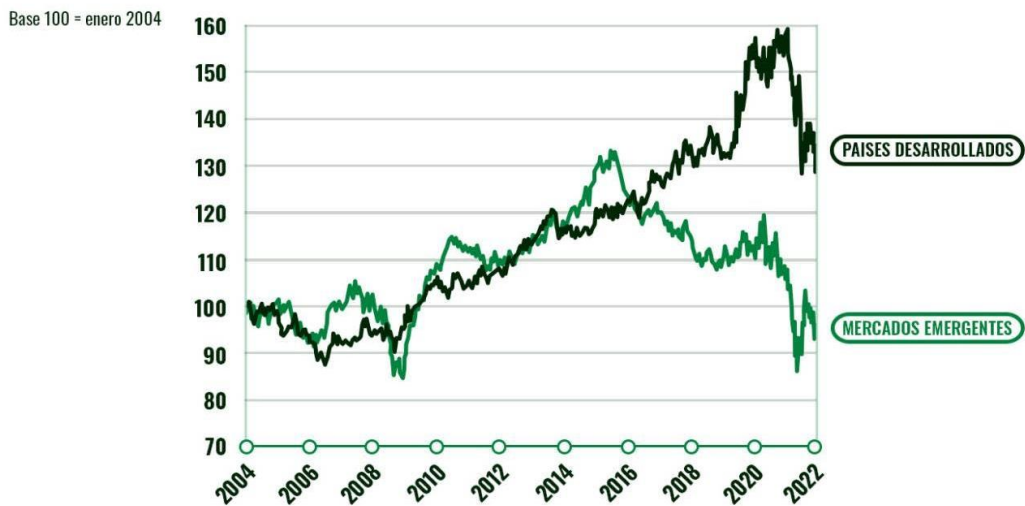
Tabla 7: Rentabilidad de las acciones en función de la participación de la misma familia



Fuente: Carmignac (2022).

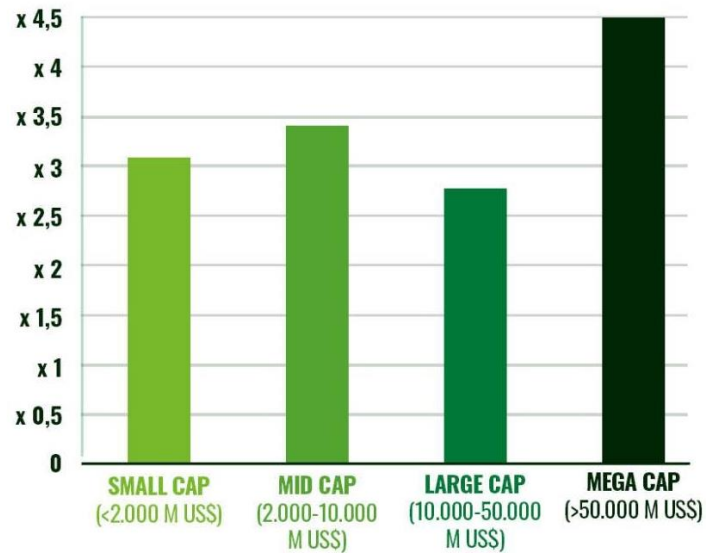


Tabla 8: Las empresas familiares en países desarrollados



Fuente: Carmignac (2022).

Tabla 9: El tamaño de la empresa familiar y su rentabilidad



Fuente: Carmignac (2022).



Tabla 10: Las rentabilidades pasadas no presuponen rentabilidades futuras



Fuente: Carmignac (2022).

Tabla 11: La esperanza de vida



Fuente: S&P 500

