



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales**

Trabajo Fin de Máster

**Máster en Administración de
Empresas (MBA)**

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA
EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Presentado por:

Mónica Alonso Carrión

Tutelado por:

Rebeca San José Cabezudo

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

A mis padres, por darme siempre todo su apoyo y cariño. Sois mi mayor ejemplo de esfuerzo y bondad.

A mis hermanos, por confiar en mí más que nadie y estar siempre ahí.

A mis sobrinos, son el mejor regalo que mis hermanos me han dado.

A mi tutora Rebeca, por su guía y colaboración durante todo el trabajo.

A mis amigas, por animarme a realizar el máster y por su ayuda durante él.

A mis compañeros del máster, por todo lo que he aprendido de ellos durante este año.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

RESUMEN

Las empresas familiares son un motor importante en la economía mundial con una gran aportación en el PIB. En España, actualmente suponen el 89% sobre el total de las empresas.

En estas organizaciones existen lazos familiares entre los socios lo que las diferencia del resto de empresas. El deseo de continuidad en sucesivas generaciones debe ser uno de los principales objetivos de este tipo de empresas. El principal reto al que se enfrentan estas organizaciones es el proceso de relevo generacional, del éxito de este dependerá la continuidad y traspaso a las próximas generaciones. La convivencia de dos generaciones diferentes, durante este proceso puede ser fuente de conflicto pero también de beneficios. Este trabajo se centra precisamente en analizar si dicha situación puede ser fuente de ambidestreza organizativa.

Hermanos Alonso, C.B., es una empresa familiar localizada en un pequeño municipio de Valladolid. Esta empresa, ha sido la elegida para la realización de este trabajo, orientado al estudio de la convivencia de dos generaciones y al proceso de relevo generacional. Proceso en el que está inmersa actualmente, además de por mi vinculación familiar con la misma.

Profundizando más en el ámbito de esta empresa familiar y, tras la realización de entrevistas a integrantes de cada una de las generaciones permite conocer el contexto actual y la visión de cada uno de cara al futuro.

PALABRAS CLAVE

Empresas familiares, pequeñas empresas, relevo generacional, ambidestreza

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

ABSTRACT

Family businesses are an important driving force in the world economy with a large contribution to GDP. In Spain, they currently account for 89% of the total number of companies.

In these organizations there are family ties between the partners, which differentiates them from other companies. The desire for continuity in successive generations must be one of the main objectives of this type of company.

The main challenge faced by these organizations is the process of generational handover, on the success of which will depend the continuity and transfer to the next generations. The coexistence of two different generations during this process can be a source of conflict but also of benefits. This work focuses precisely on analyzing whether this situation can be a source of organizational ambidexterity.

Hermanos Alonso, C.B., is a family business located in a small town in Valladolid. This company has been chosen for the realization of this work, oriented to the study of the coexistence of two generations and the process of generational changeover. This is a process in which the company is currently immersed, in addition to my family ties with it.

Going deeper into the scope of this family business and, after conducting interviews with members of each of the generations, allows us to know the current context and the vision of each one of them for the future.

KEY WORDS

Family businesses, small businesses, generational change, ambidexterity.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	3
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Motivación y justificación del tema.....	9
1.2. Objetivos generales y específicos	10
2. METODOLOGÍA	11
3. MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR..	12
3.1. ¿Qué es una empresa familiar?.....	12
3.2. Importancia de la empresa familiar en la economía.....	17
3.3. Elementos principales de las empresas familiares	22
3.4. Tipos de empresas familiares.....	24
3.5. Otras peculiaridades	27
4. RELEVO GENERACIONAL Y SUCESIÓN	31
4.1. Sucesión.....	32
4.2. Tipos de sucesión.....	32
4.3. Etapas del relevo generacional	39
4.4. Factores que influyen en el éxito del proceso de relevo generacional.....	40
4.5. Conflictos que surgen durante la convivencia de dos generaciones en el proceso de relevo generacional.....	46
4.6. Beneficios de la convivencia de dos generaciones en el proceso de relevo generacional.....	49
5. CASO DE ESTUDIO.....	54
5.1. Historia de la empresa.....	54
5.2. Análisis de la 1ª y 2ª generación de la empresa	56

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

5.3.	Entrada nueva generación	60
5.4.	Visión del negocio por las dos generaciones.....	63
5.5.	Ambidestreza	68
5.6.	Diagnóstico de la situación	75
5.7.	Plan estratégico	81
6.	<i>CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS.....</i>	85
6.1.	Conclusiones	85
6.2.	Limitaciones	90
6.3.	Líneas futuras	90
7.	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	91
	<i>ANEXO 1.....</i>	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Configuración de la empresa familiar	14
Figura 3.2. Modelo de los tres círculos de la empresa familiar	23
Figura 3.3. Características particulares de la empresa familiar	30
Figura 4.1. Etapas básicas del plan de sucesión	34
Figura 4.2. Tipos de ambidestreza según su dimensión	52
Figura 5.1. Clasificación miembros y líneas de negocio 1ª generación de Hermanos Alonso, C.B.....	56
Figura 5.2. Clasificación miembros y líneas de negocio 2ª generación de Hermanos Alonso, C.B.....	57
Figura 5.3. Factores claves de la 2ª generación de Hermanos Alonso, C.B....	60
Figura 5.4. Líneas de explotación y exploración actuales de Hermanos Alonso, C.B.	74
Figura 5.5. Análisis DAFO de la situación actual de Hermanos Alonso, C.B... 75	
Figura 5.6. Localización del municipio donde está ubicada la empresa	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1. Distribución de Empresas Familiares en España, U.E y EE.UU ..	18
Gráfico 3.2. Distribución de empresas familiares en España en 2021.....	19
Gráfico 3.3. Porcentaje de empresas en función de los años de antigüedad y del número de empleados.....	20
Gráfico 4.1. Sucesión gradual planificada	36
Gráfico 4.2. Sucesión programada en el tiempo	37
Gráfico 4.3. Sucesión a posteriori	38
Gráfico 4.4. Fases del proceso de sucesión en la empresa familiar.....	40
Gráfico 5.1. Variación anual del índice de precios de consumo en España mayo 2021-2022	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Factores que influyen en el éxito del proceso de relevo generacional	45
--	----

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son las entidades económicas más antiguas y el pilar sobre el que se apoyan los sistemas económicos actuales.

Al hablar de una organización estructurada, la primera es la familia, ya que es la primera agrupación antes de cualquier otra a la que queremos pertenecer. El mero hecho de pertenecer a una familia permite adoptar las primeras bases de jerarquía, trabajo en equipo, valores y compromiso. Para la empresa familiar, el prestigio de la compañía es el prestigio de la familia.

Los negocios familiares son el eje central en el ámbito empresarial global aportando más de la mitad del producto interior bruto (PIB) a nivel mundial, según estudios como *“Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento”* publicado en junio de 2018 por EAE Business School o el *“Informe de Empresa Familiar 2021. Recuperación y crecimiento”* publicado en junio de 2021 por IEF, en colaboración con la consultora KPMG y el consorcio internacional de investigación Step Project for Family Enterprising. Su visión es vital para analizar los cambios que ha experimentado el mundo empresarial, así como para establecer las bases para la recuperación y crecimiento de la economía en los próximos años. Además, según datos extraídos del informe del IEF, estas empresas sobreviven mejor a la crisis y destruyen menos empleo en esas épocas.

La situación convulsa vivida en los últimos dos años ha supuesto un reto para ellas. Gracias a su capacidad de adaptación, agilidad y compromiso, características que definen a este tipo de empresas, las han permitido responder eficientemente a estos desafíos.

Desde el punto de vista social, las empresas familiares españolas han demostrado su compromiso con la comunidad a la que pertenecen. Durante la pandemia, la mayor parte orientó sus actividades para poner sus recursos al

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

servicio de la sociedad demostrando una gran capacidad de adaptación aprovechando oportunidades en una situación sin precedentes.

Entre algunos de los muchos ejemplos de esas empresas se encuentra Fibras Textiles Sánchez una empresa familiar salmantina nacida hace 25 años dedicada a la fabricación de almohadas y colchones. Con la llegada de la pandemia cambiaron su modelo de negocio hacía la fabricación de mascarillas multiplicando durante ese año su facturación por 20.

Más allá de cuestiones financieras, en las empresas familiares cada persona es fundamental, no solo por el puesto que desempeña sino también por su valor humano. El cuidado a los clientes y los proveedores se sitúa en el centro de sus planes de negocio y se refleja en cada una de sus decisiones.

Uno de los grandes retos al que, tarde o temprano, se enfrentan este tipo de empresas es el relevo generacional. La supervivencia del negocio pasa por el éxito de este proceso. Las diferencias de generaciones con distintas experiencias y conocimientos pueden ser uno de los motivos de confrontación, sin embargo aprovechar estas sinergias puede ser uno de los logros que garanticen el futuro de las siguientes generaciones y la capacidad de conseguir ambidestreza.

1.1. Motivación y justificación del tema

El motivo de la elección de este tema para mi trabajo fin de máster va de la mano de mi decisión de matricularme en él.

En mi familia, la empresa es una parte más de todos nosotros. Mis hermanos y yo siempre hemos colaborado en distintas tareas y pese a que mi formación es más técnica, el desarrollar tareas de administración y gestión de la empresa fueron las que me motivaron a matricularme en el máster.

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

La elección de este tema en concreto es debido a que en la empresa de mi familia se está produciendo un cambio generacional. Aprovechando esta situación y gracias a los conocimientos adquiridos en el máster, me ha parecido una buena oportunidad para a partir de este trabajo analizar la empresa y sentar bases para posibles líneas futuras.

1.2. Objetivos generales y específicos

El objetivo principal es el estudio de la convivencia de dos generaciones y su capacidad de generar ambidestreza en una empresa de carácter familiar.

Con esta finalidad se han planteado varios objetivos específicos que se exponen a continuación:

- Determinar qué es una empresa familiar
- Presentar la importancia de la empresa familiar en Castilla y León, España, Europa y el mundo
- Identificar las principales características de las empresas familiares
- Analizar el relevo generacional y su problemática
- Identificar los beneficios de la convivencia de dos generaciones y estudiar su capacidad de generar ambidestreza
- Analizar la evolución de las primeras generaciones de Hermanos Alonso, C.B.
- Conocer la visión del negocio de Hermanos Alonso, C.B., por dos generaciones distintas
- Analizar la capacidad de ambidestreza de Hermanos Alonso, C.B.

Adicionalmente otro de los objetivos de orden práctico del trabajo es, a partir del análisis realizado, planear de manera preliminar directrices de futuro para la continuidad o supervivencia de la empresa familiar analizada, concretamente:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Hermanos Alonso, C.B.
- Establecer las líneas estratégicas de Hermanos Alonso, C.B.

2. METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos del trabajo en primer lugar se ha realizado un estudio del marco teórico sobre los aspectos más relevantes de las empresas familiares y su proceso de relevo generacional. Para ello se han consultado multitud de fuentes secundarias entre las que destacan:

- Libros de autores especializados en la temática de la empresa familiar, entre los que destacan el libro de Juan Corona, “Empresa familiar: análisis estratégico” que recoge el trabajo de cátedras que forman la red del Instituto de Empresa Familiar.
- Páginas web oficiales de organismos vinculados a las EF como el Instituto de Empresa Familiar o de fuentes más generalistas como el Instituto Nacional de Estadística.
- Revistas electrónicas académicas localizadas en las bases de Web of Science y Scopus a través de las cuales se han extraído múltiples artículos que han servido para la comprensión del tema como por ejemplo Family Business Review y revistas de organización y gestión de empresas como Harvard Business Review

En la parte práctica del trabajo se han utilizado fuentes primarias y como métodos de recogida de información la observación y la entrevista personal, ya que el objetivo en este caso es conocer, de forma real y práctica, la empresa de mi familia. Mi propia visión por mi colaboración en ella, la observación directa y la entrevista en profundidad realizada a los principales implicados en el proceso de relevo generacional han sido los elementos utilizados para la realización de esta parte del trabajo. Además, se han mantenido conversaciones informales con otros miembros de la empresa y de la familia. Se trata por tanto de un análisis cualitativo.

3. MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

3.1. ¿Qué es una empresa familiar?

El concepto empresa familiar es comúnmente escuchado en nuestra vida cotidiana, todo el mundo parece saber lo que significa, sin embargo, definir las características de este tipo de empresas no es tarea sencilla. Normalmente se tiende a asociar la empresa familiar con “pequeñas y medianas empresas” o con cualquier tipo de negocio “individual” o “artesanal”, sin saber que la mayor parte de las grandes empresas de un país son empresas familiares.

Este tipo de organizaciones tienen una enorme importancia económica, social y moral reconocida en todo el mundo. No obstante, no hay unanimidad sobre en qué consisten este tipo de empresas, a lo largo de la historia no se ha conseguido un consenso sobre los parámetros que delimitan este concepto. Pese a ello, todas las definiciones existentes coinciden en el hecho de que empresa y familia son dos sistemas diferentes con objetivos diferenciados y cuyo nexo forma la empresa familiar. Su éxito y supervivencia depende del equilibrio e interacciones entre el desarrollo de la familia y la empresa (Monreal-Martínez et al., 2012).

Con el objetivo de establecer una definición oficial de empresa familiar, en 2008 el Grupo Europeo de Empresas Familiares, actualmente European Family Business (EFB) y el Board del Family Business Network (FBN), las dos principales instituciones internacionales representantes de las empresas familiares acordaron establecer el siguiente concepto de empresa familiar:

“Una compañía, sin importar su tamaño, es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:

- 1- 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)*
- 2- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta*

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

- 3- *Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía*
- 4- *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 descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social"*

Posteriormente, en 2015, el Instituto de Empresa Familiar (IEF) matizaba la definición manifestando que se refiere a empresas en las cuales la mayor parte de los votos no están en manos de la familia, pero si tienen una participación en el capital importante para ejercer una influencia decisiva en la empresa.

El IEF considera además que la definición de empresa familiar del EFB no es suficientemente completa debido a la ausencia de un aspecto cualitativo fundamental, como es el deseo de transmitir el negocio familiar a las siguientes generaciones. El deseo de continuidad en sucesivas generaciones debe ser uno de los principales objetivos de este tipo de empresas.

De forma general los criterios más empleados para la definición de empresa familiar han sido la propiedad y la gestión, si bien no está claro que límites se han de considerar en cada caso. Ya en 1989, Handler señalaba que la tarea más difícil para definir este tipo de empresas es la gran variedad de formas que pueden tomar estas dimensiones (véase figura 3.1)

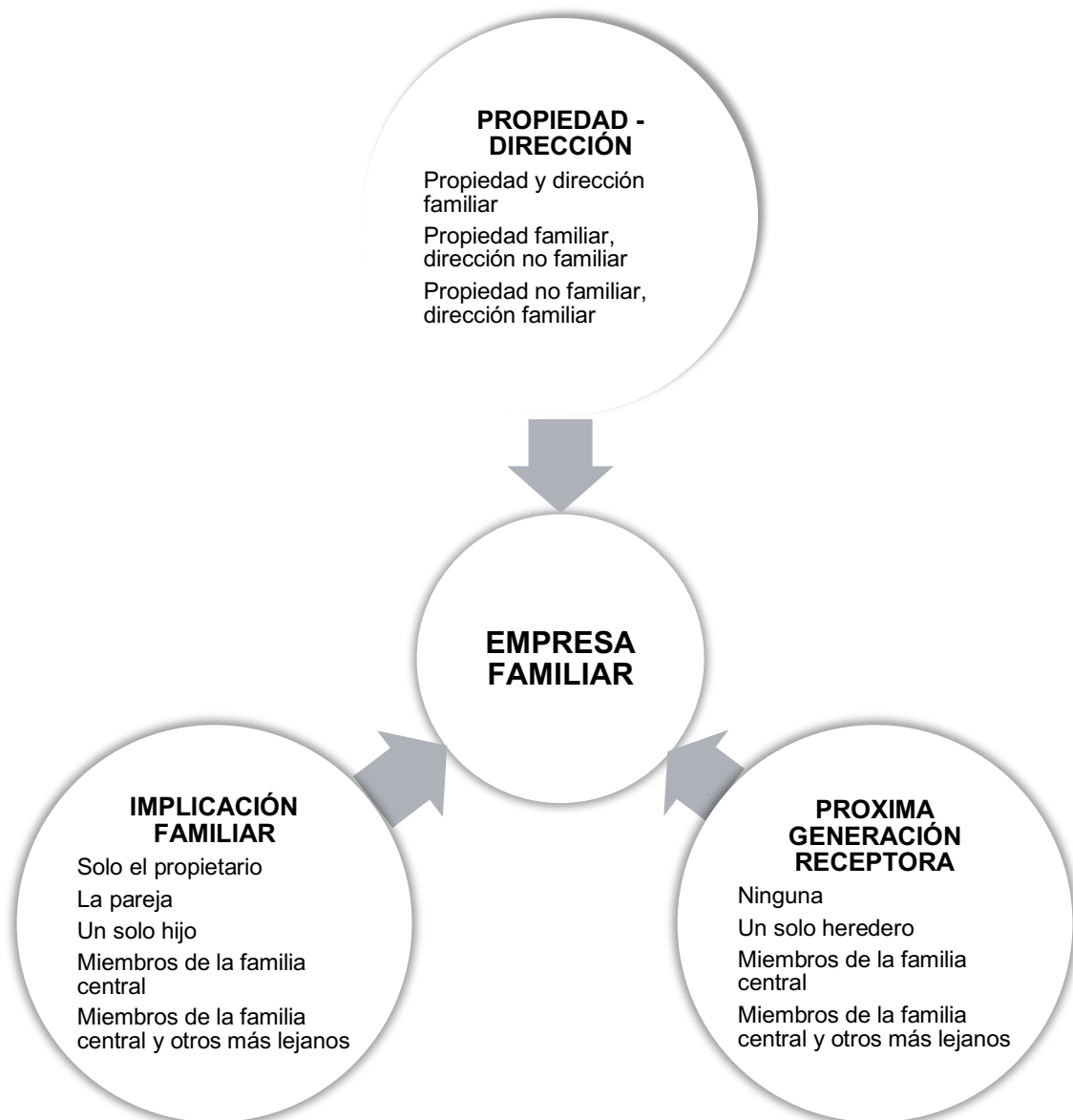
La variedad de definiciones existentes de empresa familiar han focalizado su mensaje en distintos aspectos. Sin embargo, la mayoría de las definiciones giran en torno a cuatro criterios que sirven para delimitar y facilitar el conocimiento de que es una empresa familiar (Vallejo, 2005):

- Propiedad: hace referencia al porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa
- Dirección: se refiere a que la gestión o control se realice por parte de la familia

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

- Implicación familiar: alude al hecho de que haya participación activa en el negocio por parte de algún familiar
- Continuidad próxima generación: hacen referencia al deseo de mantener en el futuro la empresa en manos de próximas generaciones

Figura 3.1. Configuración de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia a partir de Handler (1990)

A raíz de estos criterios existen multitud de definiciones de empresa familiar, diversas y heterogéneas, que diferenciamos en dos grupos: las definiciones con un único criterio y las que consideran más de uno.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Las definiciones basadas en un único criterio son las más clásicas y menos comunes. Éstas tienen en cuenta únicamente uno de los aspectos citados anteriormente. Entre las definiciones basadas en exclusiva en el criterio de la propiedad, destacan autores como Barnes y Hershon (1976) que consideran que una empresa es familiar si *“el control de la propiedad recae en un individuo o en los miembros de una única familia”* o Allouche y Amann (1999) que opinan que estas empresas son *“aquellas que se desarrollan en la familia nuclear o familia extendida; con lazos consanguíneos o matrimoniales entre los propietarios”*.

En cuanto a las definiciones basadas en la dirección, en su dimensión unidimensional, Barroso et al. (2012) cita a Barry (1975), Handler (1989) y Neubauer et al. (2003) quienes consideran que la empresa familiar es *“aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada”*.

Referente al grado de participación o implicación familiar autores como Astrachan et al. (2002) consideran que el concepto de empresa familiar *“está construido en torno al grado de implicación familiar materializado en su poder en la compañía, su experiencia y la cultura familiar”*.

Por último, teniendo solo en cuenta el criterio de relevo generacional para definir estas empresas Sharma et al. (1997) establecen que son *“aquellas gobernadas o dirigidas sobre la base de una potencial transferencia generacional esto es, orientada a mantener el negocio en manos de los miembros de una misma familia”*.

Lo más habitual es que a la hora de definir que es una empresa familiar se utilicen criterios multidimensionales. Globalmente los criterios de propiedad y dirección son los más empleados para identificar una empresa como familiar. Adicionalmente, algunos autores consideran junto a estos criterios la implicación familiar o el relevo generacional. Entre las definiciones multidimensionales destacan las establecidas por Rodríguez (2012) el cual establece que *“ser empresa familiar implica, independientemente de su tamaño, que la mayoría de*

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

los votos son propiedad de una familia y que al menos un representante familiar participa de la gestión o gobierno”.

Casillas et al. (2014) considera que una empresa familiar *“es aquella en la que la propiedad o el gobierno, o ambos, se encuentran en manos de una familia, que pone en práctica unos principios y valores concretos que la diferencian de la empresa no familiar”*. Mientras que Rus Rufino et al. (2017) definen la empresa familiar como *“un tipo de empresa que pertenece a una familia que trabaja en ella, que es su propietaria, que controla la toma de decisiones o todo a la vez”*.

Añadiendo un factor adicional como la continuidad familiar se encuentran definiciones como la de Corona et al. (2011) que consideran que la empresa familiar es *“aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia”*. En la misma línea, Gómez – Mejía et al. (2011) establecen que *“las empresas se consideran familiares cuando el fundador ansia transmitirla como legado a sus sucesores”*. De igual modo Barroso (2012) define la empresa familiar como *“aquella en la que la propiedad y/o dirección de la empresa se encuentra en manos de una familia que tiene vocación de continuidad, ya que desea que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes”*.

Tras analizar las definiciones de los distintos autores, en el presente trabajo se considerará como empresa familiar ***“aquella en la que la mayoría del capital es propiedad de una familia lo que les permite tomar decisiones de control y dirección de la empresa y donde ha habido, hay o se tiene intención que haya continuidad familiar”***

3.2. Importancia de la empresa familiar en la economía

El papel relevante que tiene la empresa familiar en el desarrollo económico de un país es una cuestión innegable, más aún si se considera como impactan sus actividades empresariales en el desarrollo integral de la sociedad (Vallejo, 2005).

Un estudio realizado por el Centro de la Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen en 2021, muestra que las empresas familiares son vitales para la salud de la economía mundial. En conjunto, generan 7,28 billones de dólares estadounidenses en ingresos (6,95 billones de euros) y emplean a 24,1 millones de personas. Este estudio recoge también que las empresas familiares son la tercera mayor contribución económica del mundo (después de Estados Unidos y China) por ingresos, aún después de que con la pandemia la economía mundial se contrajese un 3,5% en 2020.

El Instituto de la Empresa Familiar recoge en su informe “La empresa Familiar en España (2015)” cómo las organizaciones de este tipo se consolidan cada año como un activo vital para la economía mundial, europea y española.

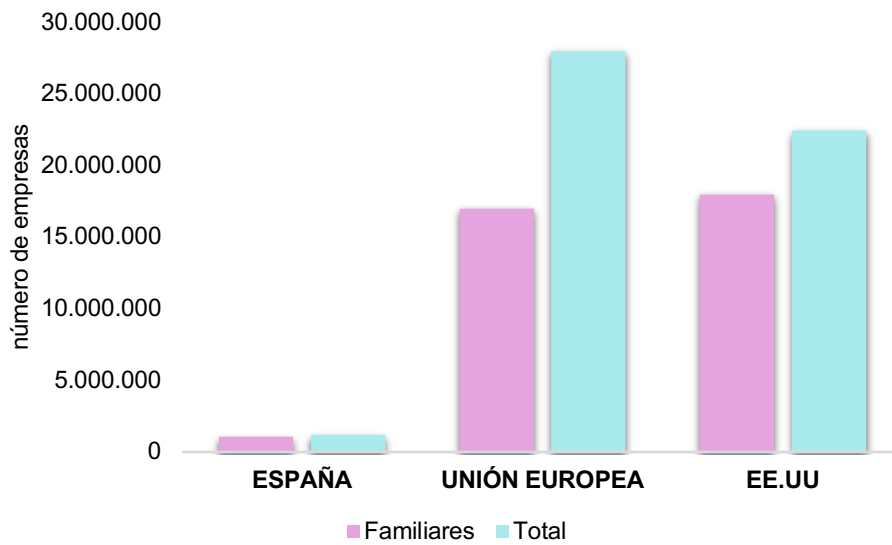
En la Unión Europea, 17 millones de empresas son familiares generando 60 millones de empleos en el sector privado. Mientras que en Estados Unidos, principal motor de la economía, se estima que el 80% son empresas familiares llegando a generar el 50% del empleo privado (Instituto de la Empresa Familiar).

En nuestro país se estima que 1,1 millones de empresas son familiares, el 89% sobre el total de las empresas. Actualmente, crean el 67% del empleo de ámbito privado (sin incluir autónomos), con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1% del PIB del sector privado. Estas cifras reflejan que este tipo de organizaciones son el principal motor de creación de empleo y generación de beneficios en nuestro país.

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

En el gráfico 3.1 se muestra la distribución de empresas familiares en España, la Unión Europea y Estados Unidos y el total de empresas existentes en cada lugar.

Gráfico 3.1. Distribución de Empresas Familiares en España, U.E y EE.UU



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de Empresa Familiar

Del gráfico anterior se observa como en proporción España posee un mayor número de empresas familiares respecto al total de empresas del país. Según los datos del European Family Business, esto es debido al menor tamaño medio de sus empresas.

Desglosando los datos de España, la distribución autonómica de las empresas familiares es homogénea en todo el país, variando entre el 84,4% del País Vasco y el 94,3% de Castilla – La Mancha.

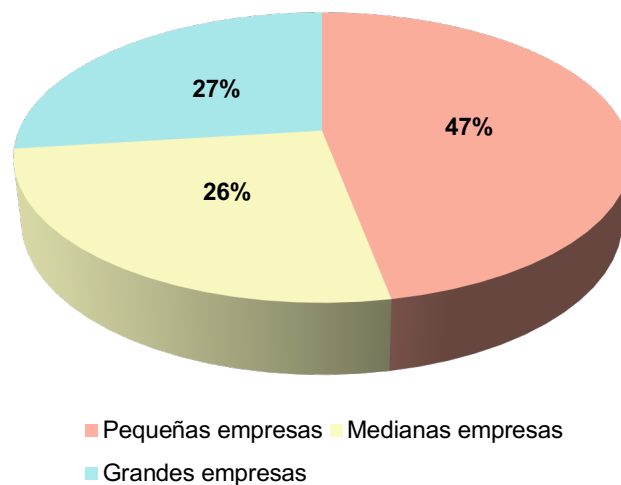
Respecto del 57,1% del total del PIB que generan estas empresas, las diferencias entre Comunidades Autónomas son bastante significativas, mientras que Madrid aporta el 39,2%, Galicia proporciona el 85%. En Madrid se encuentran las principales empresas de inversión privada extranjera lo cual

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

provoca que el aporte al PIB de las empresas familiares sea menor en esta comunidad; en Galicia el carácter de su población es mucho más emprendedor. En cuanto al sector de actividad, según recoge el Instituto de Empresa Familiar, predominan estas empresas en los sectores primario e industrial, construcción, comercio y hostelería. En cambio, en los servicios financieros de seguros e inmobiliarios y en actividades artísticas su representación es muy baja.

En España, según recoge el “Informe de Empresa Familiar 2021” elaborado por KPMG y el Instituto de la Empresa Familiar casi la mitad de las empresas familiares son pequeñas, el 26% son medianas empresas y el 27% son grandes empresas (véase gráfico 3.2). El número de empresas familiares desciende a medida que aumenta el tamaño de la empresa.

Gráfico 3.2. Distribución de empresas familiares en España en 2021



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Empresa Familiar 2021 de KPMG

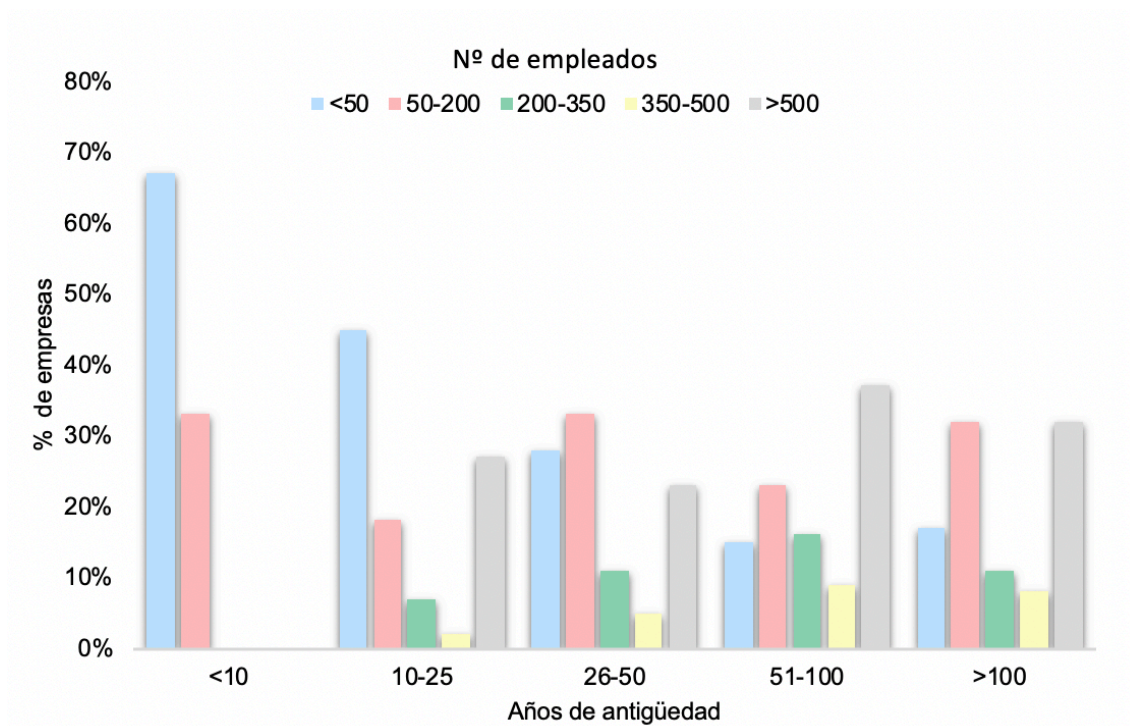
Algunos ejemplos de grandes empresas familiares exitosas españolas son Mercadona, la cadena de supermercados dirigida por la familia Roig que ocupa el puesto número 47 en el “Índice mundial de empresas familiares de 2021”; Inditex, de la familia Ortega que está el puesto 60 o El Corte Inglés, de las familias Areces y Álvarez que está en la posición 94.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Respecto a las pequeñas empresas, un estudio realizado en marzo de 2022 por IE Center for Families in Business, recoge la distribución del tamaño de las empresas de este tipo. Casi la mitad de las empresas familiares tienen entre 10 y 49 empleados y solo el 11% tiene 250 empleados o más.

En cuanto a la longevidad de las empresas familiares se analizará un estudio realizado por la consultora Deloitte en mayo de 2021. El gráfico 3.3 se ha elaborado a partir de este estudio donde se recoge el porcentaje de empresas en función de los años de antigüedad y del número de empleados.

Gráfico 3.3. Porcentaje de empresas en función de los años de antigüedad y del número de empleados



Fuente: Elaboración propia a partir del informe Observatorio de la Empresa Familiar elaborado por Deloitte

Del gráfico anterior destaca que en las empresas familiares menores de 10 años de antigüedad las pymes suponen el total. Respecto a las empresas entre 10 y 25 años más de la mitad son pymes. Además, las empresas con más de 100 años de antigüedad las pymes representan casi la mitad del total.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

3.2.1. Relevancia de la empresa familiar en Castilla y León

En Castilla y León, la empresa familiar es el principal motor del empleo y el activo económico más importante de la región. La empresa familiar en esta región se ubica principalmente en áreas como la agricultura y ganadería, el sector de la construcción, el de servicios o el comercio.

En nuestra Comunidad Autónoma, según recoge en su web el Instituto de la Empresa Familiar, los buenos datos nacionales se superan hasta el 90,3%, casi dos puntos por encima de la media nacional. Representan el 66,2% del valor agregado bruto de Castilla y León y el 72,9% del empleo. En vista de los resultados, las empresas familiares de la comunidad castellanoleonesa son piezas claves del PIB nacional. La importancia de la empresa familiar en Castilla y León es indiscutible. En la región, existe la Asociación Empresa Familiar de Castilla y León, una entidad con una gran representatividad en la zona, que aglutina a 160 empresas de todos los sectores de la comunidad y que producen el 20% del PIB de Castilla y León.

En Castilla y León las microempresas representan el 41,5% de las empresas de la comunidad según datos extraídos del informe “Estructura y dinámica empresarial en España. Datos a 1 de enero de 2021” (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2022). Extrapolando estos datos podemos concluir que el 37,47% de las empresas familiares son microempresas.

Entre las principales empresas de nuestra comunidad se encuentran compañías de sectores muy diversos como la automoción, la alimentación o la aeronáutica. Destacan **Grupo Antolín** fundada hace siete décadas en un pequeño taller de Burgos y que hoy en día fabrica interiores para vehículos en 150 plantas de 26 países y con una plantilla de 27.000 personas. **Grupo Pascual**, corporación láctea fundada en 1969 por Tomás Pascual, quién desde niño tenía un gran espíritu emprendedor, característica propia de los fundadores, vendiendo bocadillos en la estación de tren de Aranda de Duero. **Grupo Gullón**, empresa fabricante de galletas fundada hace 130 años por José Gullón Barrios. Hoy en

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

día cuenta con 1.700 trabajadores y exporta a más de 120 países. En los últimos 20 años sus ventas se han multiplicado por ocho, siendo la mayor industria de galletas de Europa. **Aciturri**, fundada por la familia Clemente Zárate en 1977 en Miranda de Ebro (Burgos). Su fundador Ginés Clemente, logró transformar un pequeño taller de 20m² que fabricaba componentes para el mercado agrícola, en el único suministrador aeronáutico con capital 100% español.

3.3. Elementos principales de las empresas familiares

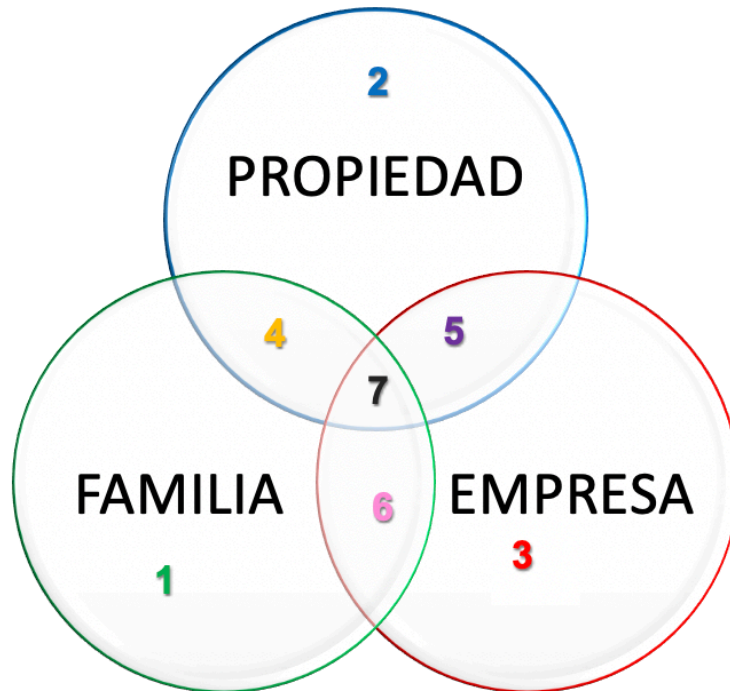
A la hora de identificar los principales elementos de la empresa familiar se seguirá el “Modelo de los tres círculos” desarrollado en 1982 por Tagiuri y Davis, profesores de la universidad de Harvard. Este modelo (véase figura 3.2) surgió de la necesidad que encontraron para categorizar los problemas, intereses y preocupaciones de los diferentes grupos de interés en las empresas familiares.

El modelo de los tres círculos describe el sistema de la empresa familiar como tres subsistemas independientes y superpuestos: familia, empresa y propiedad. La superposición de estos tres elementos origina siete grupos de interés diferentes en función de la posición que ocupen en el modelo.

El subsistema de la familia tiene como principal objetivo mantener la estabilidad familiar, así como las relaciones entre sus miembros y gestionar los conflictos familiares. Desde el punto de vista de la empresa, su principal objetivo es la eficiencia productiva y la estabilidad de la organización. Mientras que para la propiedad su objetivo principal ha ser el ser rentables gestionando de forma adecuada el patrimonio.

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME

Figura 3.2. Modelo de los tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia a partir Tagiuri y Davis (1982)

GRUPOS DE INTERÉS	
1.	Familiares no vinculados con la empresa ni propiedad
2.	Inversores no familiares ni trabajadores en la empresa
3.	Empleados no familiares ni propietarios
4.	Accionistas familiares
5.	Empleados y propietarios no familiares
6.	Empleados familiares
7.	Empleados y propietarios familiares

Cada una de las distintas áreas representa uno de los diferentes grupos de interés de la empresa familiar.

- 1- Familia:** Representa a todos aquellos miembros de la familia que no trabajan de forma activa en la empresa ni tienen participación en la propiedad del capital.
- 2- Propiedad:** Este grupo está formado por aquellas personas que poseen parte del capital de la empresa, pero no trabajan en ella ni son miembros de la familia.
- 3- Empresa:** Engloba a todas las personas que trabajan en la empresa y no son miembros de la familia ni propietarios de la organización.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

- 4- Familia y propiedad:** Hace referencia a las personas que, son miembros de la familia y son propietarios de parte del capital, pero no trabajan en la empresa. Son accionistas familiares que actúan de forma pasiva.
- 5- Propiedad y empresa:** Esta área engloba a aquellas personas que trabajan en la empresa y tienen participaciones de capital pese a no ser miembros de la familia. Empleados que tienen acciones de la compañía.
- 6- Familia y empresa:** En este grupo están los miembros de la familia que trabajan de forma activa en la empresa, pero no tienen acciones de la compañía.
- 7- Familia, propiedad y empresa:** Esta área se refiere a aquellas personas de la familia que poseen parte del capital de la empresa y además trabajan de forma activa en ella. Representa la imagen tradicional del empresario familiar. Estas personas tienen una implicación total en la empresa.

3.4. Tipos de empresas familiares

Las empresas familiares presentan ciertas características comunes, pero, al igual que las familias, tienen sus particularidades que las diferencian unas de otras.

Es necesario, para situar algunos términos que se usarán a lo largo del trabajo, esbozar una clasificación de las diferentes organizaciones de este tipo que se pueden encontrar. Casillas et al. (2014) propone clasificar las empresas según:

- Criterios sociodemográficos
- Del grado generacional
- Del nexo de unión entre la familia y la empresa

3.4.1. Empresas familiares en función de criterios sociodemográficos

Casillas et al. (2014) cita a Díez, Galán y Martín (1996) el cual establece que criterios como la edad, la forma jurídica, el sector de actividad o el ámbito geográfico caracterizan a los diferentes tipos de empresas.

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

Los criterios sociodemográficos más usados para clasificar estas empresas son:

- Según el tamaño: microempresas, pequeñas, medianas y grandes
- Según el ámbito geográfico: locales, regionales, nacionales y multinacionales
- Según el tipo de propiedad: sociedades, comunidades de bienes, etc.
- Según el tipo de forma jurídica: responsabilidad limitada, anónimas, etc.
- Según si cotizan o no en bolsa

Otro estigma que existe sobre las empresas familiares es pensar que las empresas que cotizan en bolsa son empresas no familiares, lo cual es una creencia errónea ya que las empresas familiares son las más recomendadas en bolsa. García Paramés, CEO de Cobas Asset Management y uno de los inversores más prestigiosos de nuestro país, manifiesta su preferencia en este tipo de empresas porque las familias tienen su patrimonio en la empresa por lo tanto tratarán de cuidarlo bien y porque además tienen el mismo horizonte temporal ya que éstas tratan de crecer poco a poco, sin mucha deuda y controlando a los ejecutivos.

Además, características como la visión a largo plazo, el compromiso, el bajo endeudamiento o la prudencia para asumir riesgos permiten que las organizaciones de este tipo presenten un comportamiento bursátil más consistente a largo plazo y sean más resistentes en momentos de incertidumbre favoreciendo el interés de los inversores.

3.4.2. Empresas familiares en función del grado generacional

Casillas et al. (2014) considera que en las empresas familiares este criterio de clasificación es uno de los más extendidos, hace referencia al nivel generacional en el que se encuentra la empresa. En función de ello se clasifican del siguiente modo:

- Empresa de primera generación: empresa que controla y dirige el fundador. En este tipo de empresas el papel del cónyuge tiene un papel muy importante para mantener el relevo generacional de la empresa.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

- Empresa de segunda generación: empresa controlada por los hijos o sobrinos del fundador, éste ocupa un papel secundario.
- Empresa de tercera generación: empresa esta en manos de los nietos del fundador. En este nivel la estructura de la empresa es más compleja por lo que se establecen relaciones más formales entre empresa y familia.

3.4.3. Empresas familiares en función de la unión familia y empresa

La última tipología de empresas familiares consiste en clasificarlas a partir de los siguientes criterios:

- La voluntad de continuidad de la empresa
- La relación y dedicación de los miembros de la familia con la empresa

A partir de estas características, Gallo (1995) diferencia los siguientes tipos de empresas familiares:

- Empresa de trabajo familiar: la voluntad de los miembros de la familia es que la empresa esté bajo el control y la dirección de la familia, trabajando de forma activa en ella los miembros de la familia que lo deseen. El deseo es que los hijos continúen con la empresa, sin imposición, de forma voluntaria.
- Empresa de dirección familiar: existe la voluntad de ceder la propiedad y dirección de la empresa a aquellos miembros de la familia con mejores capacidades y formación, continuando la propiedad en la familia.
- Empresa familiar de inversión: los miembros de la familia que tienen la propiedad de la empresa se encargan únicamente de las decisiones de inversión.
- Empresa familiar coyuntural: los miembros de la familia no tienen voluntad de seguir con el negocio.

Una empresa puede evolucionar con el tiempo de un tipo a otro, es decir, empresas familiares suelen comenzar como empresa de trabajo familiar y con el

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

tiempo convertirse en empresas de dirección familiar para terminar siendo empresas de inversión familiar.

3.5. Otras peculiaridades

Las empresas familiares son organizaciones muy heterogéneas, englobadas en distintos sectores, con modelos de negocio, estrategias y tamaños muy diferentes. Sin embargo, todas ellas presentan una serie de características propias que la diferencia de cualquier otro tipo de empresas.

El informe de la consultora KPGM (2015) y Barroso (2014), consideran que las características principales de una empresa familiar y que le aportan ventajas respecto a las no familiares son:

- **Compromiso:** En una empresa de este tipo los miembros familiares que forman parte de ella se sienten muy unidos al negocio y lo sienten como algo muy personal. La empresa es una responsabilidad familiar por lo que dedican todo el tiempo y esfuerzos necesarios en ella, siendo el grado de implicación mucho mayor que en una empresa ajena.
- **Visión a largo plazo:** Uno de los objetivos de las empresas familiares es perdurar en el tiempo, tratan de garantizar su supervivencia a largo plazo y que la empresa permanezca activa en las manos de las próximas generaciones (Kellermans, 2008).

Su visión de supervivencia a largo plazo hace que sus objetivos estén puestos en el futuro, lo que les permite no tomar riesgos que provoquen inestabilidad a corto plazo e influyan en su continuidad.

- **Carácter local:** Las empresas familiares surgen, de forma general, en el lugar de residencia de los fundadores formando un vínculo con el territorio donde desarrollan su actividad. Favorecen la generación de empleo y

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

aportan actividad económica lejos, en muchas ocasiones, de los principales puntos económicos del país.

- **Espíritu emprendedor:** Es una característica innata de todos los fundadores de las empresas familiares. La transferencia de este espíritu a las siguientes generaciones es clave para asegurar la continuidad de la empresa.
- **Flexibilidad:** Es uno de los aspectos más importantes de este tipo de organizaciones, se adaptan a las circunstancias del momento. Este factor se aplica tanto en el compromiso con el trabajo empleando el tiempo necesario, como en la polivalencia para desarrollar tareas muy diversas. Además, se aplica al factor económico, en las empresas familiares en muchos casos el salario no es un ingreso seguro al final del mes, se busca en primer lugar cubrir las necesidades de la empresa.
- **Prudencia y autofinanciación:** Las empresas familiares son más estables y prudentes, debido a que en este tipo de empresas los propietarios arriesgan su patrimonio familiar y el futuro de las próximas generaciones.
Otra característica de estas organizaciones es la tendencia a reinvertir los beneficios en la empresa, ya que son más propensos a retener beneficios para la autofinanciación y para tener reservas en el caso de necesidad, que a pagar dividendos.
- **Conocimientos y comunicación:** Cada empresa familiar tiene su know-how particular, poseen una forma característica de realizar las tareas que les diferencia de sus competidores. Resulta algo natural compartir conocimientos, entre miembros de la familia, de lo que sucede en la empresa en el día a día en este tipo de organizaciones.
- **Confiabilidad y orgullo:** La relación cercana, flexible y su “saber hacer” propio provoca en sus stakeholders un sentimiento de confianza. Esta emoción provoca en las personas vinculadas a la empresa un sentimiento

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

de orgullo por haberlas establecido y construido. Además, en los miembros de la familia incrementa el vínculo emocional y el deseo de perpetuar el negocio del fundador.

- **Atención al cliente y preocupación por la calidad:** Una de sus principales premisas es el buen servicio al cliente, pese a que esto no debería ser algo diferencial con otras empresas, se encuentra más ligado a las empresas familiares ofreciendo un nivel de servicio más elevado. Con el objetivo de garantizar el buen nombre de la empresa establecen la calidad como uno de sus puntos fuertes (Rus y Rodríguez, 2005).
- **Cultura estable:** En estas organizaciones las estructuras son, por norma general, estables. La estructura de la organización, la forma de trabajo y las normas éticas son las establecidas por el fundador basándose en los valores presentes en la familia. Esta estabilidad en la organización puede suponer en el futuro un problema para introducir cambios por futuras generaciones, ya que está muy arraigado el pensamiento de que las cosas se han hecho así siempre.
- **Deseo de continuidad:** Si algo define a estas empresas es su vocación de permanencia. El objetivo de estas empresas es el mismo: que el proyecto continúe. El proceso de relevo generacional y sucesión son los aspectos clave para su continuidad.

En la figura 3.3 se muestra un esquema de las características particulares que caracterizan la empresa familiar.

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME

Figura 3.3. Características particulares de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia a partir del informe de la consultora KPMG (2015) y Barroso (2014)

4. RELEVO GENERACIONAL Y SUCESIÓN

Según la definición que se consideró como empresa familiar, la vocación de continuidad es uno de los pilares de ésta por lo que es en este momento cuando la empresa adquiere el carácter de empresa familiar.

El principal reto al que se enfrenta toda empresa familiar en un momento u otro de su ciclo de vida, es el relevo generacional. El éxito de este proceso es clave para garantizar la supervivencia de la empresa y para encontrar el sucesor o sucesores idóneos de la misma.

Usualmente, relevo generacional y sucesión se usan de forma similar. Guijoan y Llauro (2000) se refieren al proceso de sucesión como aquellas acciones que se desarrollan en la empresa familiar durante años, realizadas bajo el control del sucedido, que acaban con la sustitución del predecesor que dirige en la empresa por un sucesor de la misma familia, todo ello de forma programada y con la supervisión del predecesor.

Para Ayala y Manzano (2002), la sucesión en la empresa familiar, y en cualquier empresa en general, no debe verse como un evento, sino como un proceso estratégico que se desarrolla en un periodo de tiempo más o menos largo y no se restringe a la fase en que ocurre la transferencia del poder.

Mientras que para Aronoff et al. (2003) la sucesión es la transición de liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Treviño (2010) considera que la sucesión es un proceso largo, continuo y que en realidad no termina, ya que cuando el sucesor adquiere el papel de propietario debe comenzar a preparar su relevo.

En este trabajo se considerará que estos conceptos, aunque están relacionados presentan ciertos matices que hacen que cada uno tenga un significado propio. El relevo generacional consiste en un proceso de transferencia de conocimientos, en el cual diferentes generaciones de la misma familia recorren

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

una serie de etapas juntos que culminan en el momento de la sucesión. Mientras que por sucesión se entiende como un proceso planificado para la transferencia de la propiedad y de la gestión de la empresa a la siguiente generación, sin necesidad de convivencia de distintas generaciones.

El relevo generacional implica un mayor grado de complejidad en la empresa familiar, tanto por el aumento del número de personas que toman decisiones relacionadas con la propiedad y la gestión, como por las diferencias importantes que existen entre generaciones: distintos objetivos, criterios e intereses vitales y estilos alternativos de gestión de la empresa (Corona, 2017)

4.1. Sucesión

El momento de la sucesión se considera uno de los hitos más significativos de la empresa familiar por todo lo que implica, es algo que afecta a tres áreas diferenciadas: familia, empresa y propiedad. Se entremezclan las emociones con decisiones empresariales, por lo que su adecuada gestión será vital para garantizar el futuro de la empresa.

La falta de planificación de la sucesión provoca que un porcentaje muy elevado de estas empresas acaben desapareciendo. Según un estudio del Instituto de la Empresa Familiar en 2015, se estima que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven al cambio a la segunda generación y de éstas menos de un 50% (13 de cada 30 empresas) llegan a la tercera generación.

4.2. Tipos de sucesión

En algunos casos la sucesión se produce de forma natural y algún miembro familiar de la siguiente generación se prepara. En otros casos, viene impuesto por motivos imprevistos. De una forma u otra, hay un momento en el que el fundador toma un papel secundario o desaparece y deja la empresa en manos de la siguiente generación. Se distinguen los siguientes tipos de sucesión:

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

- Sucesión gradual planificada
- Sucesión programada en el tiempo
- Sucesión a posteriori

4.2.1. Sucesión gradual planificada

Lo ideal es que la sucesión se realice de forma planificada ya que permite una visión de futuro de la empresa, una mejor resolución de los conflictos familiares que puedan surgir y las probabilidades de éxito son mayores. Sin embargo, muy pocas empresas familiares tienen planificada su sucesión. Según recoge Casillas et al. (2014), en España se realizó un estudio con la pregunta de si se había adoptado alguna disposición para permitir y regular el traspaso de poder de una generación a otra. Los resultados fueron los siguientes:

- El 6,07% respondió afirmativamente
- El 73,33% respondió negativamente
- El 20,60% respondió que ni se lo había planteado

Pese a que implique una serie de riesgos y costes, suponga un gran esfuerzo y pueda provocar momentos de tensión por anticipar problemas, planificar la sucesión en las empresas familiares se considera clave para asegurar su continuidad. Planificar la sucesión con suficiente antelación es algo realmente provechoso, tanto para la empresa como para todas las partes involucradas en el proceso.

La sucesión planificada consta de una serie de fases programadas en el tiempo. Durante un período predecesor y sucesor comparten funciones en la dirección de la empresa. Esto puede ocasionar problemas de solapamiento, sin embargo se puede aprovechar esa simultaneidad de generaciones y adquirir la capacidad de ambidestreza siendo capaces de convivir la explotación de competencias actuales y la exploración de nuevas oportunidades con la misma destreza (Beckman, 2006).

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

El principal riesgo que se presenta es la convivencia de dos generaciones distintas, con criterios y puntos de vista posiblemente diferentes, lo que puede ocasionar conflictos entre la defensa del original y el deseo de innovar de las nuevas generaciones.

El punto central de este proceso es elegir el candidato idóneo para suceder la empresa. Para ello el empresario ha de tener claro que es el sucesor quién se debe adaptar a la empresa y no al revés (Ramírez Pascual, 2017).

En la figura 4.1 se recogen las etapas básicas que ha de albergar la planificación de la sucesión y que se explicarán a continuación.

Figura 4.1. Etapas básicas del plan de sucesión



Fuente: Elaboración propia

Etapa 1: Planificación inicial

Esta etapa sirve de base para definir el proceso de sucesión. Se delimitan las acciones que se van a desarrollar en cada fase, su extensión en el tiempo, los plazos de cumplimiento y los controles que evalúan la correcta ejecución de cada etapa, además del paso más importante como es definir el perfil del sucesor ideal.

El predecesor es la clave de esta primera etapa, ha de estar seguro de los pasos que da ya que es el inicio de su retiro. La duración de esta etapa puede alargarse en el tiempo, es una fase trascendental para alcanzar el objetivo final, por lejano que parezca.

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

El entorno y la familia también intervienen en esta etapa, entre sus miembros estará probablemente el sucesor, han de brindarle al fundador su apoyo y sus opiniones.

Etapa 2: Preparación del sucesor

Tras haber definido el perfil del sucesor ideal, se lleva a cabo la elección del candidato. Esta etapa incluye la formación básica y especializada del sucesor con el objetivo de adquirir los conocimientos necesarios, así como la enseñanza en tareas de gestión y de liderazgo dentro de la empresa.

De forma general, esta etapa es la más costosa y duradera ya que son tareas de larga duración.

La pieza central en este período es el sucesor, aunque el predecesor también tiene un papel relevante. La preparación no solo es externa, ya que cuando llega el momento de la preparación dentro de la empresa, el sucedido es el encargado principal de ello (Casillas et al., 2014).

Si existe más de un candidato, el predecesor debe elegir entre ellos, lo que significa que se debe descartar a alguno, generalmente entre sus hijos; el predecesor debe por tanto, saber diferenciar sus decisiones empresariales con los sentimientos familiares.

En caso de que esta etapa no tenga éxito y el proceso se deba interrumpir, supondría consecuencias negativas económicamente para la empresa.

Etapa 3: Traspaso del sucedido al sucesor

Durante esta etapa se lleva a cabo la transferencia de la empresa del predecesor al sucesor. El sucedido involucra de forma progresiva a su sucesor en sus tareas diarias con el objetivo de que éste asimile funciones y responsabilidades de su cargo.

En esta etapa sucedido y sucesor tienen la misma importancia, ambos han de apoyarse en el otro para garantizar el éxito del proceso. Este período terminará en el momento que el sucedido confirme que su sucesor esta plenamente

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

capacitado para asumir la responsabilidad de la empresa, y cuente con el beneplácito de los demás miembros de la empresa y la familia.

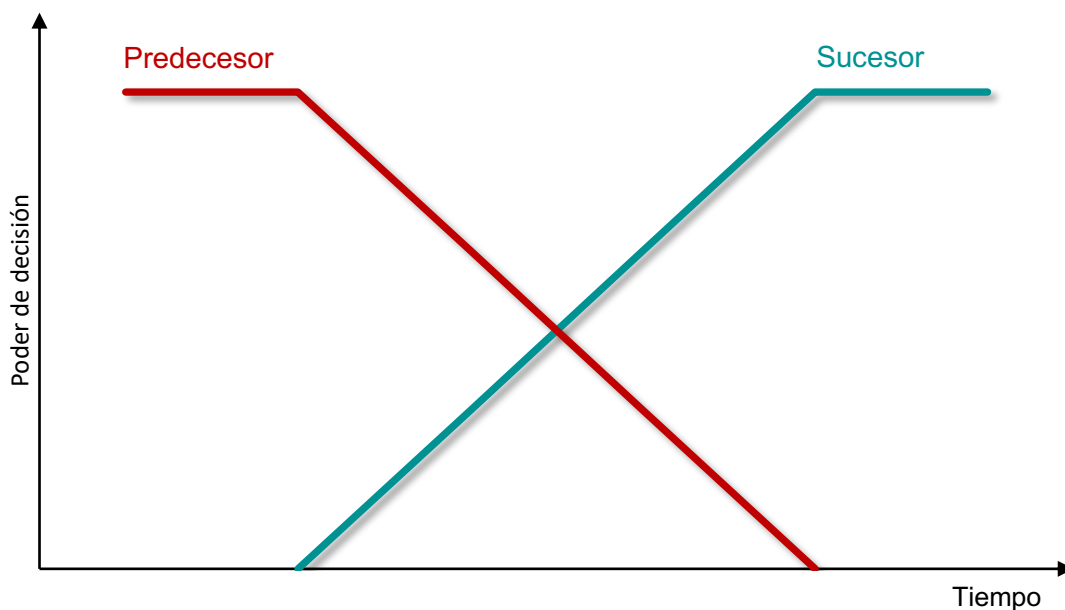
Durante esta fase es fundamental avanzar en el proceso ya que de lo contrario podría suponer una decepción para todas las partes implicadas y se generarían dudas de la correcta ejecución de las etapas anteriores, siendo irrecuperable el tiempo y el dinero invertido hasta ahora.

Etapas 4: Retirada del sucedido

Esta etapa supone el fin del proceso de sucesión. El sucesor asume todas las funciones correspondientes a su predecesor y es el nuevo líder de la empresa. Durante esta etapa, es importante que sucesor y sucedido se apoyen mutuamente, para que el cambio para ambos sea lo más fácil posible de asimilar y de vivir. La familia también juega un papel muy relevante, ya que su ayuda es fundamental para favorecer y asimilar los nuevos roles de cada uno.

El gráfico 4.1 muestra como el poder de decisión, en este tipo de sucesión, evoluciona con el tiempo pasando del predecesor al sucesor.

Gráfico 4.1. Sucesión gradual planificada



Fuente: Elaboración propia a partir de Guijoan y Llauro (2009)

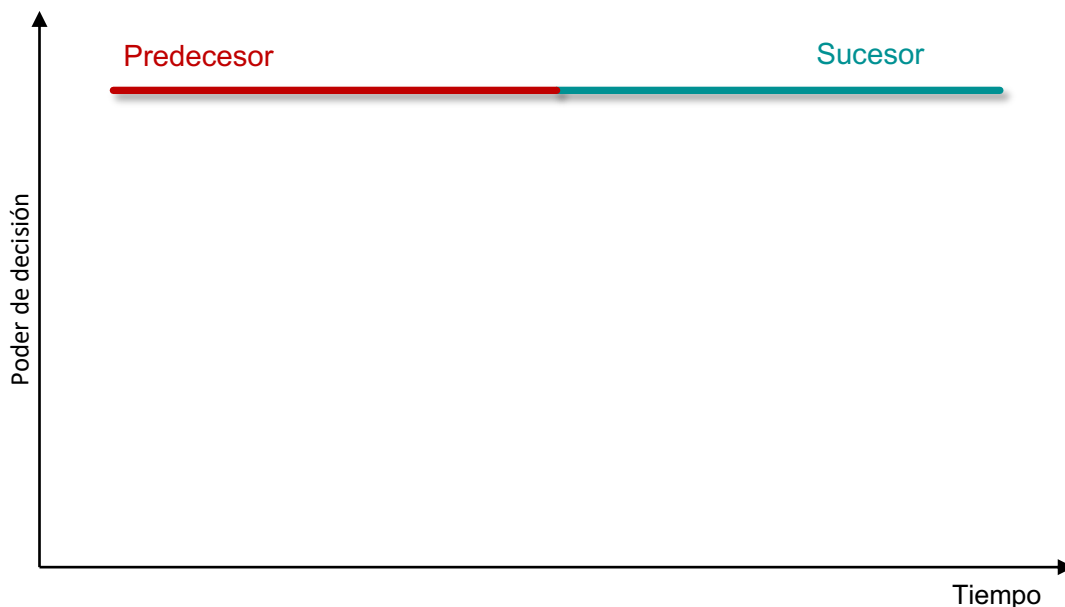
RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

4.2.2. Sucesión programada en el tiempo

Se trata de un proceso donde no hay relación en la empresa entre predecesor y sucesor. Es una modalidad que sucederá en los casos en que las relaciones entre ambos no son muy buenas, por lo que el proceso suele estar guiado por un agente externo que ejercerá además un papel de supervisor (Guijoan y Llaurado, 2009).

El predecesor deja la empresa en manos de su sucesor en una fecha fijada (véase gráfico 3.2), a partir de la cual el nuevo líder tiene plenos poderes para tomar las decisiones relevantes de la organización. Al existir una mínima planificación, el sucesor ha tenido tiempo de formarse y prepararse para el momento del cambio por lo que si la preparación de éste ha sido la adecuada la empresa no debe sufrir graves consecuencias con el cambio.

Gráfico 4.2. Sucesión programada en el tiempo



Fuente: Elaboración propia a partir de Guijoan y Llaurado (2009)

4.2.3. Sucesión a posteriori

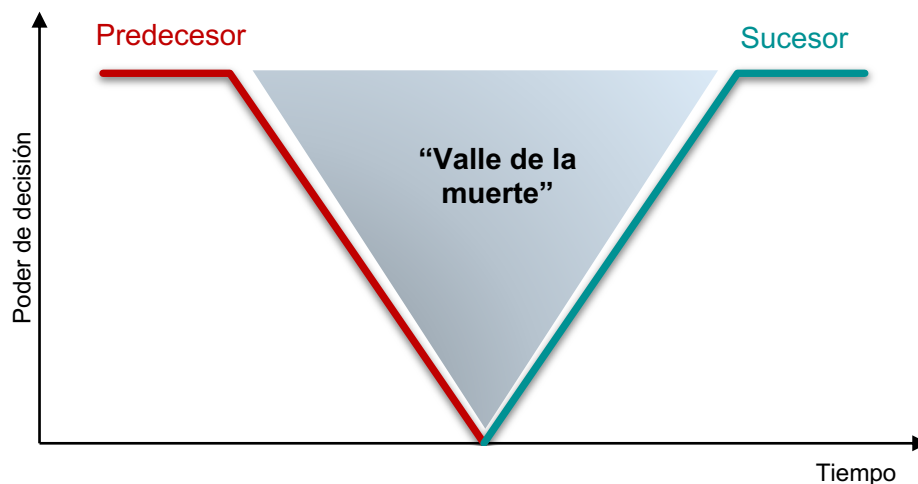
La sucesión se desarrolla de forma forzada cuando el fundador ha perdido sus facultades físicas o mentales de forma apresurada, debido a un accidente, enfermedad, invalidez o, en el peor de los casos, por fallecimiento.

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

La empresa se enfrenta en este caso a una situación compleja ya que al frente de ella se sitúa una persona que no está al tanto de forma íntegra del día a día del predecesor, las decisiones importantes sobre su gestión pasan de forma repentina a un sucesor inexperto que ha de guiar su liderazgo.

En este proceso de sucesión repentina por parte del predecesor la empresa corre el riesgo de entrar en una especie de “valle de la muerte” (véase gráfico 3.3) caracterizado por un largo período de crisis en la toma de decisiones (Guijoan y Llaurado, 2009).

Gráfico 4.3. Sucesión a posteriori



Fuente: Elaboración propia a partir de Guijoan y Llaurado (2009)

Durante la fase de “valle de la muerte” se desarrollan dos etapas opuestas. En primer lugar, en la empresa gestionada hasta ahora de forma íntegra por el predecesor, se enfrenta a un período donde nadie asume el control de los asuntos importantes y se dejan de tomar decisiones relevantes. En la siguiente etapa, el sucesor es la figura relevante, éste asume el poder de forma repentina y se enfrenta a un período largo de aprendizaje y adaptación a la organización.

En los otros elementos principales de la empresa familiar, familia y propiedad, este tipo de sucesión también impacta negativamente. Por un lado, para la familia esta ausencia o pérdida conlleva graves consecuencias emocionales y

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

funcionales; mientras que para la propiedad, el impacto de la pérdida queda manifestado con la transferencia del patrimonio (Cabrera- Suarez, 1998).

4.3. Etapas del relevo generacional

El proceso de relevo generacional se debe considerar como un proceso de convivencia de dos generaciones en el cual hay una transferencia de conocimientos a lo largo de diferentes etapas. En el presente trabajo se va abordar desde el punto de vista de la evolución de la relación generacional durante el proceso de transición hacia la sucesión. Como se muestra en el gráfico 4.4, Churchill y Hatten (1987) dividen el proceso en cuatro etapas:

Etapa 1: Empresa dirigida por el propietario

Comprende desde la creación de la empresa por parte del fundador hasta la llegada a ella de otro miembro de la familia. En esta etapa, la empresa no se considera aún una empresa familiar ya que es más bien un proyecto empresarial del fundador, donde no hay ningún vínculo entre la empresa y la familia.

Este período es característico de empresas de primera generación o bien de empresas de reciente fundación (Cabrera-Suárez, 1998).

Etapa 2: Ingresos miembros nueva generación

Llegada a la empresa de un miembro familiar, por lo general un hijo del fundador. Su presencia en la empresa suele estar motivada por la necesidad del fundador de ayuda. Es en este período cuando la descendencia comienza a aprender las tareas del negocio. El fundador, durante esta primera toma de contacto de la nueva generación con la empresa, es importante que inculque la cultura y los valores del negocio. El ayudante realiza tareas de poca importancia y no toma decisiones operativas.

Etapa 3: Compañerismo entre generaciones

En esta fase, el futuro líder ya tiene un bagaje en la compañía, es capaz de asumir responsabilidades y está implicado de forma activa en decisiones sobre la empresa. Predecesor y sucesor trabajan a la par, llegando a solaparse

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

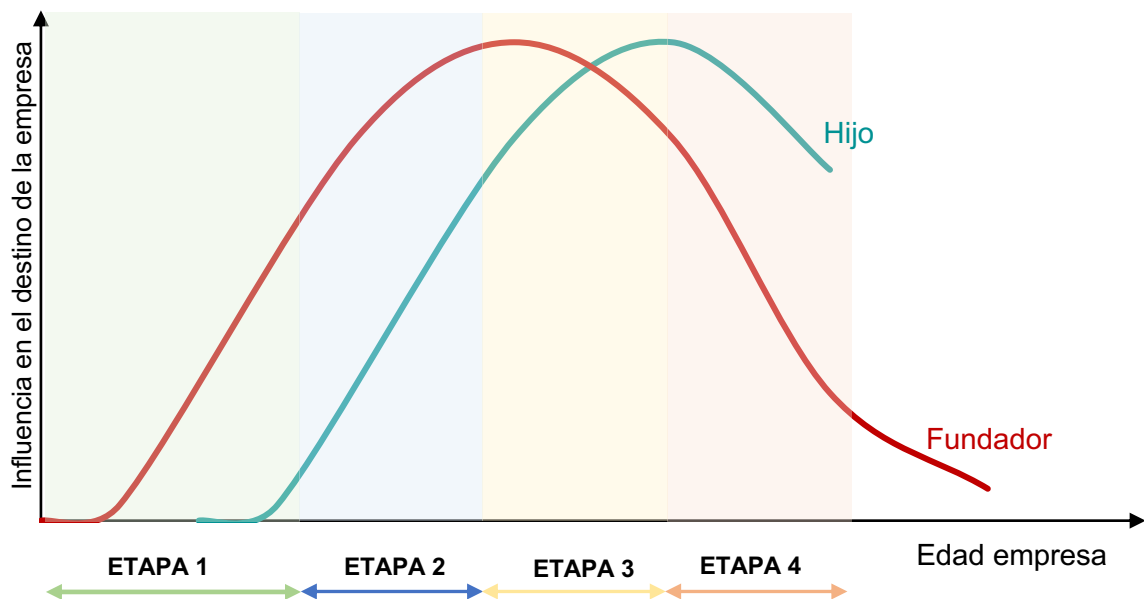
funciones. Esta etapa es la más trascendental ya que está marcada por la capacidad del predecesor para transferir conocimientos y responsabilidades. Durante este período, la comunicación es esencial, ya que ambos han de tener un objetivo en común y acordar sobre las decisiones habituales de la empresa y la orientación que desean de la misma (Cabrera-Suárez, 1998). La continuidad de la compañía depende del éxito de esta etapa.

Etapa 4: Nuevo liderazgo

Este período se caracteriza por la retirada de forma oficial del predecesor, la transferencia completa de responsabilidades (Churchill y Hatten, 1987), el liderazgo, la autoridad (Handler, 1994) y la transferencia formal de la propiedad (Cabrera-Suárez, 1998).

El fundador sigue presente en la compañía tomando un papel de guía, orienta a su sucesor, pero no toma las decisiones relevantes de la empresa.

Gráfico 4.4. Fases del proceso de sucesión en la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia. Adaptación de Churchill y Hatten, 1987; traducida por Cabrera-Suárez, 1998

4.4. Factores que influyen en el éxito del proceso de relevo generacional

El concepto de éxito o fracaso en el proceso de relevo generacional en una empresa familiar puede verse desde diferentes perspectivas. Así, Cabrera-

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

Suárez (1998) lo asocia a la supervivencia o continuidad de la empresa o la permanencia de la empresa en manos de la familia.

Dyer (1988) relaciona el éxito del proceso de sucesión con las relaciones familiares, considera el éxito del relevo cuando tanto la familia como la empresa no se ven afectadas de forma negativa.

Al no existir un consenso claro de cómo valorar el éxito de este proceso, Kesner y Sebra (1994) consideran que hay distinguir entre criterios objetivos, como ha afectado la sucesión a la empresa y criterios subjetivos, tienen en cuenta el impacto que ha ocasionado en las relaciones familiares.

Ward (1987) define que el éxito del proceso de sucesión esta relacionado con los siguientes aspectos:

1. Relación predecesor y sucesor. Son los dos principales elementos en el proceso de sucesión. La buena relación entre ambos, el apoyo y respeto mutuo favorecerá la calidad de la transferencia de conocimientos y el éxito de la sucesión.
2. Motivación del sucesor. El sucesor es necesario que deje a un lado la presión de los logros de su predecesor y busque hacer su propio camino.
3. Capacidad del líder para asumir su nuevo papel. El fundador adquiere tras la sucesión un nuevo papel. Su presencia en la empresa sigue siendo muy importante, adquiere un rol de consultor.

De forma general, en el presente trabajo se identifican los siguientes factores como aquellos que pueden contribuir al éxito o fracaso del proceso de sucesión:

Factores relacionados con el predecesor

Desde el punto de vista del predecesor, la sucesión puede ser un proceso con un gran componente emocional, sobre todo si es el fundador de la empresa (Cabrera- Suárez, 1998). En muchos casos el proceso de sucesión no es sencillo para el fundador de la empresa, ha sido su tarea durante toda su vida y es

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

importante que se encuentre preparado para retirarse y transferir el poder a su sucesor.

Su influencia es esencial para crear un ambiente en el que el sucesor aprenda de su experiencia y donde fomente la confianza para tomar decisiones.

Además, el papel de asesor que adquiere el predecesor es de vital importancia ya que las labores de gestión personal y profesional que ha adquirido durante su carrera profesional le otorgan ahora un nuevo rol para seguir contando con su experiencia, contactos y visión estratégica de la empresa.

El paso a un lado que da el predecesor debe venir acompañado de una confianza y respeto de las decisiones del sucesor, si bien es cierto que algunas ocasiones pueda que no sean compartidas. Estas deben ser respetadas para favorecer la evolución personal y profesional del nuevo líder.

Factores relacionados con el sucesor

Es la figura clave en el proceso de sucesión, con sus actitudes, capacidades y su actuación puede satisfacer los objetivos de los participantes en el proceso y liderar a la empresa familiar hacia una nueva etapa de progreso (Cabrera – Suárez, 2017).

En primer lugar, el paso de adquirir las riendas del negocio y asumir las funciones de liderazgo en la empresa familiar debe ser tomado de una forma voluntaria, sin la presión familiar de continuidad.

El tipo de compromiso que adquiere el sucesor esta basado en lazos emocionales y en una gran identificación e implicación con la empresa familiar. El individuo quiere unirse y permanecer, cree en ella y tiene grandes esperanzas de contribuir a su continuidad y crecimiento con niveles de esfuerzo que van más allá de lo que es estrictamente su deber (Cabrera – Suárez, 2017).

Para el desarrollo como futuro líder su proceso de formación académica y experiencia profesional en empresas ajenas le permiten tener una mayor capacidad analítica y de resolución de problemas complejos que le pueden beneficiar una vez incorporado a su empresa familiar.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

El sucesor ideal ha de presentar una serie de rasgos personales que le permitan ser un buen líder. Así como, principios y valores propios y una gran empatía hacia las personas que lo rodean.

Factores relacionados con la familia

La familia debe ser considerada un factor clave para el éxito del proceso de relevo generacional. Los miembros de la familia ajenos a la empresa han de garantizar una comunicación sana y fluida con el predecesor y sucesor, de forma que permita el diálogo sobre el futuro de la empresa y que aporte flexibilidad a la hora de resolver posibles conflictos que se generen durante el proceso de sucesión, velando por garantizar la unidad familiar (Cabrera-Suárez, 2006).

Su confianza y compromiso con el potencial sucesor permitirá que el proceso de relevo sea más sencillo tanto para el predecesor como para el sucesor, ayudando a ambos a sentirse más respaldados. Estas cualidades son la gran diferencia y la principal ventaja competitiva que una empresa familiar tiene, por lo que si se mantienen seguras durante el proceso de sucesión, las probabilidades de éxito de éste serán mayores.

Factores relacionados con empleados no familiares

El proceso de relevo generacional puede provocar en los empleados ajenos a la familia un sentimiento de temor sobre el desarrollo de sus propias trayectorias profesionales. Según Beckhard et al. (1988) citado por Cabrera - Suárez (2017) la postura que estos adoptan durante este proceso dependerá de varios aspectos como si el sucesor ha trabajado en la empresa anteriormente y ha demostrado sus competencias; su percepción del sucesor respecto al predecesor; si el proceso de relevo lo perciben como algo beneficioso o no; y si la sucesión es el resultado de un proceso planificado o es algo repentino.

Si el empleado durante todo este proceso adopta un rol en el que apoya al sucesor favoreciendo el desarrollo de sus cualidades fomentará el éxito del proceso (Cabrera – Suárez, 2017). Además, en el caso de que el predecesor no tenga suficiente capacidad para enseñar a su sucesor, es habitual que acuda a

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

sus empleados de mayor confianza para que hagan el papel de mentor siendo por tanto pieza clave en la formación y desarrollo del nuevo líder.

Factores relacionados con el entorno

El círculo cercano a la empresa también influye en el proceso de relevo generacional. Los factores del entorno, a un nivel genérico, ejercen una influencia indirecta en el resto de los factores implicados. El entorno social y cultural impacta en los patrones culturales de la empresa y la familia, así como en las relaciones entre sus miembros (Cabrera-Suárez, 2006).

Toda empresa se desarrolla en un entorno político, económico, social y tecnológico que no controla, pero que sí influye en el proceso sucesorio. Siguiendo esta línea, Handler (1989) señalaba que las sucesiones serán más exitosas en los casos en los que en el entorno existan crisis organizativas. Esta creencia se basa en la idea de que la nueva generación asume el proceso de relevo como un desafío. Las circunstancias en las que se encuentre el sector al que pertenece la empresa y la integración de nuevas tecnologías son otros de los factores que favorecen el éxito del proceso. Un sector que está en crecimiento sin síntomas de depresión facilita el proceso o al menos no hace que el proceso de sucesión sea más complejo. Mientras que la introducción de nueva tecnología, para la que los predecesores suelen ser reacios, es un estímulo para las nuevas generaciones.

A la hora de hablar del entorno, se considera también en este punto el interés de los stakeholders externos. En principio, está basado en intereses económicos pero con el tiempo, muchos de ellos, han creado con el fundador de la empresa lazos afectivos que van más allá del negocio. Clientes y proveedores han de estar informados durante el proceso para asegurar que tanto unos como otros sigan confiando en la empresa. Contar con el apoyo y la confianza de este grupo es de suma importancia ya que son la base desde la que parte el sucesor.

La tabla 3.1 pretende ofrecer un resumen de cómo los factores que se han visto anteriormente pueden influir en el éxito del proceso de relevo generacional.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Tabla 4.1. Factores que influyen en el éxito del proceso de relevo generacional

Factores que influyen en el éxito del proceso	Actuaciones
Predecesor	<ul style="list-style-type: none"> • Saber delegar responsabilidades • Confianza en el sucesor • Asumir papel de guía y orientador • Respetar decisiones del sucesor
Sucesor	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación propia de dar continuidad a la empresa • Vocación empresarial • Capacidad de liderazgo • Experiencia profesional en empresas ajenas • Habilidades de control y dirección • Habilidades personales
Familia	<ul style="list-style-type: none"> • Buena sintonía del predecesor y sucesor con el resto de miembros de la familia • Unión entre los miembros de la familia • Espíritu colaborativo • Facilidad de comunicación • Compromiso por parte de los miembros de la familia
Empleados no familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo y confianza • Formación del sucesor por parte de los empleados de mayor confianza
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación tecnológica • Estabilidad sector • Comunicación • Confianza y apoyo

Fuente: Elaboración propia

4.5. Conflictos que surgen durante la convivencia de dos generaciones en el proceso de relevo generacional

El conflicto es una situación que ocurre en todas las organizaciones y en todas las relaciones, sin embargo, en las empresas familiares este fenómeno es particularmente difícil de gestionar por la superposición de dos sistemas complejos como son familia y empresa. Los conflictos en este tipo de organizaciones provocan momentos de mucho estrés e impactan en todos los miembros de la empresa y la familia.

En el momento en el que la empresa familiar trata de avanzar hacia otra etapa de desarrollo, pueden surgir conflictos (Harvey, 2016). A continuación, se van a analizar aquellos conflictos que pueden surgir durante el proceso de relevo generacional.

4.5.1. Conflictos entre generaciones

Durante el proceso de relevo generacional, conviven personas de diferentes generaciones con distintas experiencias formativas y visiones diferentes respecto a distintos temas, incluyendo la empresa.

Hoy en día en el mundo laboral se puede llegar a ver conviviendo hasta cinco generaciones diferentes: los “veteranos” o “niños de la postguerra” (nacidos antes de 1946), los “baby boomers” (nacidos entre 1946 y 1964), la “generación X (nacida entre 1965 y 1980), la “generación Y” o “millennial (nacidos de 1981 a 1995) y los “centennials” (nacidos después de 1995).

A pesar de que los veteranos se encuentran cada vez menos en las empresas, vivimos en una sociedad cada vez más envejecida y en el modelo de empresa actual si es posible que existan grandes diferencias de edad entre generaciones.

En cualquier caso, la generación de mayor edad tiende a ser más conservadora y se opone a propuestas que pueden poner en juego su capital o comprometer el futuro de la empresa (Ríos, 2017).

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

4.5.2. Conflictos entre hermanos

En el caso de que en el proceso de relevo generacional existan varios miembros de la generación sucesora puede implicar que se generen conflictos entre dichos miembros por querer ocupar ambos el papel de líder en la empresa familiar. Sin embargo, cada uno ha de adaptarse a su papel dentro de ella si se desea desarrollar una relación de trabajo productiva y garantizar la estabilidad de la empresa (Handler, 1989).

Las disputas entre hermanos no deben entenderse, en este ámbito, como algo dañino sino que ha de verse como una fuerza constructiva que estimula el desarrollo intelectual y emocional a lo largo de la vida. Esta rivalidad entre descendientes tiene su origen en la competencia que desde niños tienen por el amor y la atención de los padres (Friedman, 1991).

Tradicionalmente existe la cultura de que el sucesor ha de ser el primogénito de la familia, sin importar por un lado si este quiere adoptar ese papel y si en caso de quererlo es la persona idónea para ello. Se genera de esta forma un conflicto entre hermanos ya que por un lado, el primogénito puede sentir que su vida está orientada desde su nacimiento a ese fin, y por otro, el resto de hermanos puede sentir rechazo al no tener oportunidad de poder ocupar el rol del predecesor simplemente por no haber nacido primero.

Si esta regla se rompe y son los hijos menores los que asumen la sucesión de la empresa, se pueden enfrentar a tensiones con el resto de los hermanos ya que en ese caso consideran que se produce una incongruencia en la jerarquía familiar (Barnes, 1988).

4.5.3. Conflictos estructurales

En el proceso de relevo generacional, otro de los posibles conflictos que puede surgir, es el conflicto estructural que surge cuando, con vistas a crecer empresarialmente, se busca profesionalizar la empresa.

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

De forma general, en las empresas familiares existe una invasión mutua entre empresa y familia, ocasionando multitud de conflictos. Si la empresa familiar se estructura priorizando satisfacer las necesidades de los miembros familiares, dejando a un lado los requerimientos empresariales, se dejan sin resolver muchas cuestiones que de forma inevitable ocasionará conflictos (Castejón, 2012).

Una separación de funciones es fundamental tanto para una mayor especialización del trabajo como para evitar posibles errores. Por lo cual, para reducir este tipo de conflictos se ha de diferenciar los papeles, los espacios y los momentos que corresponden a la familia y a la empresa (Belausteguigoitia, 2017).

4.5.4. Conflictos como algo positivo

De forma habitual los conflictos se consideran algo perjudicial para la empresa y cuya situación solo ocasiona problemas, sin embargo, pueden provocar también un punto de inflexión en la empresa y ser una opción de mejora, revirtiendo los puntos en desacuerdo en cambios favorables.

Los conflictos “positivos” se denominan funcionales o cognitivos, desde esta perspectiva las diferencias se consideran opciones de mejora (Belausteguigoitia, 2017). Ocurren cuando dos visiones diferentes y opuestas provocan más valor si se unen que cada una de forma individual, se aprovecha la sinergia de ambas ideas y se llega a una combinación más eficaz.

Para considerar el conflicto como positivo, Ayala y Manzano (2017) manifiestan que, por un lado, el conflicto en ningún caso debe poner en peligro las relaciones familiares y por otro, ha de haber tanto en la familia como en la empresa un escenario idóneo para la gestión de conflictos.

Ayala y Manzano (2017) cita a Farré (2004) quién destaca que las principales ventajas que derivan de este tipo de conflictos para empresa y familia son:

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

- Amplitud de criterios
- Aumento de la creatividad
- Nuevos retos y promoción de la competitividad
- Permite el desarrollo de la familia y la empresa
- Permite tratar temas complejos, resolviendo divergencias perceptivas
- Identifica los límites entre lo posible y lo imposible
- Manifiesta los distintos intereses de los individuos
- Permite comprobar la unión empresa-familia

4.6. Beneficios de la convivencia de dos generaciones en el proceso de relevo generacional

Como ya se ha dicho anteriormente, el proceso de relevo generacional es uno de los momentos más importantes y a la vez críticos a los que ha de enfrentarse toda empresa familiar.

En muchos casos se considera un proceso complejo y problemático, sin embargo, la convivencia de las dos generaciones puede ser una oportunidad para introducir ideas innovadoras en la empresa e iniciar un proceso de cambio.

Contar con personas de distintas generaciones es una oportunidad para la empresa, más allá de las dificultades que puedan surgir, es uno de los activos más importantes que puede poseer la compañía. Las generaciones más longevas pueden ofrecer sus experiencias y conocimientos a la nueva generación, y esta sus ganas de innovar y entusiasmo, además de su ayuda con las nuevas herramientas.

Además de lo planteado en el apartado anterior sobre posibles beneficios que pueden surgir del conflicto Murphy (2007) señala que durante la etapa de convivencia de dos generaciones la empresa puede conseguir múltiples beneficios como:

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

- Toma de decisiones más sólidas a partir de una base amplia y desde diferentes perspectivas
- Mejora la comprensión de las necesidades de un grupo de clientes más amplio y posibilita relacionarse más eficazmente
- Mejora la posibilidad de atraer y retener empleados con talento de todas las edades
- Externamente el reflejo de una empresa multigeneracional puede resultar atractivo y ayudar a aumentar la cuota mercado

A raíz de lo anteriormente descrito, en el presente trabajo se propone como uno de los posibles beneficios de la convivencia de dos generaciones, durante el proceso de relevo generacional, la capacidad de generación de ambidestreza.

4.6.1. Ambidestreza

El equilibrio entre la explotación de oportunidades descubiertas o creadas que dan como resultado una innovación incremental y la exploración de nuevas oportunidades que llevan a una innovación radical se conoce como ambidextría organizativa o ambidestreza (March, 1991).

La explotación se refiere al conjunto de actividades que realiza la empresa para mejorar las técnicas y procesos utilizados en la prestación de sus servicios y en la elaboración de sus productos, con el objetivo de ser más eficientes y poder satisfacer a sus clientes actuales. La explotación va de la mano de conceptos como el refinamiento, la eficiencia, la implementación o la ejecución (March, 1991). En cambio, la exploración es el conjunto de actividades que realiza la empresa con el objetivo de desarrollar nuevos servicios, productos y procesos que se adapten a una demanda futura (Gómez Doménech, 2019). La exploración recoge conceptos como la búsqueda, la variación, la toma de riesgos, la flexibilidad o la innovación (March, 1991).

Las organizaciones ambidiestras consiguen convertir las capacidades actuales en éxito a corto plazo (explotación) a la vez que cuidan su competitividad a largo

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

plazo (gracias a la exploración). Por esta razón se supone que la ambidestreza influye de forma positiva en el rendimiento empresarial y en la supervivencia de la empresa (Raisch y Birkinshaw, 2008).

En una sociedad que está en continuo cambio y cada vez más globalizada, las necesidades de los clientes evolucionan rápidamente. La adaptación y gestión del cambio se ha convertido para las empresas en una habilidad fundamental para afrontar el presente y el futuro. Con vistas al futuro, combinar continuidad y renovación, tradición e innovación se antoja necesario para su continuidad.

La supervivencia a largo plazo y el éxito de una empresa dependerán de la capacidad de ésta para comprometerse con un grado suficiente de explotación que asegure la viabilidad actual de la organización y con un grado suficiente de exploración para asegurar su viabilidad futura. Por lo que las organizaciones han de combinar de forma efectiva la búsqueda de oportunidades (innovación) con comportamientos efectivos de búsqueda de ventajas (explotación) (Barriuso, 2017 cita a Levinthal y March, 2003).

Tipos de ambidestreza

Simsek et al. (2009) distingue entre cuatro tipos de ambidestreza en función de dos dimensiones: temporal y estructural (ver figura 4.2).

La dimensión temporal hace referencia a la manera en que la empresa ejecuta la ambidestreza en el tiempo. Esta dimensión contempla que la ambidestreza puede realizarse de forma secuencial o simultánea.

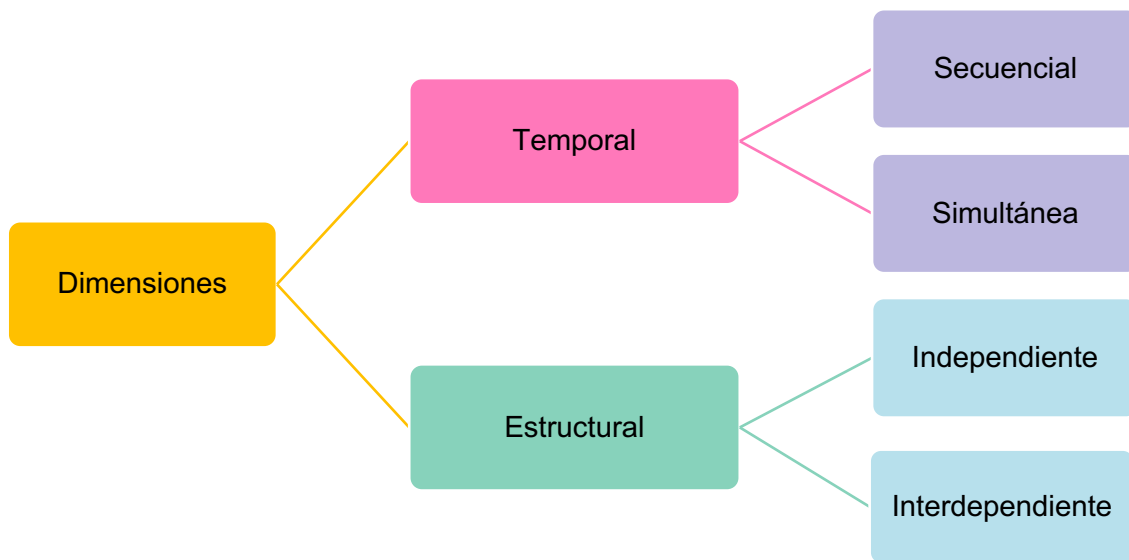
El realizarse de forma simultánea implica que la empresa aplica a la vez la exploración y la explotación. Por el contrario, con la ambidestreza secuencial la organización se centra más en ciertos momentos en la explotación y en otros en la exploración.

La dimensión estructural tiene que ver con la unidad organizacional donde se realiza la ambidestreza. En esta dimensión se contemplan dos tipos de ambidestreza: independiente o interdependiente

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

La ambidestreza independiente es aquella que se produce únicamente en una división de la empresa. También tienen presentan esta ambidestreza las pequeñas empresas que no tienen divisiones en la empresa. Mientras que la ambidestreza interdependiente es aquella que se produce en todas las distintas unidades de la empresa.

Figura 4.2. Tipos de ambidestreza según su dimensión



Fuente: Elaboración propia a partir de Simsek et al. (2009)

Ambidestreza y relevo generacional

En las empresas familiares el concepto de ambidestreza juega un papel muy importante, ya que existen en estos negocios momentos clave como el proceso de relevo generacional, la sucesión o crisis externas donde contar con esta característica es tener una ventaja competitiva respecto al resto de empresas (Barroso et al., 2016).

En estas organizaciones, la familia aporta fuentes únicas de diversidad, entre otras cosas, por la participación de más de una generación o de miembros no familiares (Röd, 2019). Para asegurar la supervivencia a largo plazo, estas empresas deben buscar equilibrar suficientes actividades de explotación y exploración, pudiendo lograr así altos niveles de ambidestreza.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Es en la etapa de convivencia de las dos generaciones cuando el concepto de ambidestreza adquiere mayor relevancia. La búsqueda de innovación por parte de empresas familiares multigeneracionales provoca tanto desafíos como oportunidades, dado que las generaciones difieren tanto en experiencias como en comportamientos (Röd, 2019).

La explotación implica un modo de aprendizaje de arriba a abajo, las generaciones más antiguas trasladan sus conocimientos y comportamientos a las nuevas generaciones. Por el contrario, la exploración implica generalmente un proceso de aprendizaje de abajo hacia arriba, se persuade a las generaciones más antiguas para que abandonen sus viejas rutinas y se comprometan con nuevas líneas de acción (Lubatkin et al, 2006).

La generación más mayor durante la convivencia de las dos generaciones tiende a ser más conservadora, sin embargo, su experiencia y conocimiento se considera una ventaja para la innovación exploratoria (Salvato et.al, 2010). Mientras que la generación más joven suele poseer una formación superior, lo que les permite integrar conocimientos más específicos, así como una capacidad analítica. La nueva generación al llegar a la empresa familiar suele buscar actividades exploratorias y nuevas formas de hacer las cosas. Son la fuerza impulsora que guía el crecimiento empresarial, para asegurar la continuidad de la empresa (Kellermanns et al., 2006).

Por tanto, la convivencia de dos generaciones en nuestra opinión puede ser capaz de producir diversidad de conocimiento debido a las diferentes experiencias y perspectivas de cada generación. Por ello, una vez analizado desde un punto de vista teórico el concepto de ambidestreza y su importancia en la empresa familiar, la cuestión a investigar a través del caso de estudio es la siguiente ¿el proceso de relevo generacional, más concretamente la convivencia de dos generaciones, puede favorecer la ambidestreza de la empresa familiar?

5. CASO DE ESTUDIO

Hasta este momento se ha analizado la empresa familiar desde un punto de vista teórico. A continuación, se va a realizar el estudio de un caso real donde ya se ha producido un relevo generacional hace más de 60 años y actualmente está en proceso otro relevo en condiciones diferentes.

Se va a estudiar la convivencia de dos generaciones y evaluar su capacidad de ambidestreza, para ello se va a usar una micropyme ubicada en un pequeño pueblo de la provincia de Valladolid. Su nombre es Hermanos Alonso, C.B., y es la empresa de mi familia.

5.1. Historia de la empresa

En los años 50, Pablo Alonso Duque y su cuñado Donaciano Martín Palenzuela regentaban una herrería en Villaco, un pequeño pueblo a 40 kilómetros de Valladolid que por aquel entonces contaba con 400 habitantes, y cuya economía se basaba en la agricultura y la ganadería. En la herrería, Pablo, descendiente de una familia de gran tradición en el sector de la herrería, se encargaba de las tareas de herrero mientras que Donaciano era el encargado de la madera.

Por aquel entonces, la fabricación de las ruedas de los carros se realizaba de madera y eran rodeadas de un aro de hierro que se calentaba en la fragua y luego se enfriaba para conformar el conjunto. Se reflejaba así la sociedad rural española cuya economía era muy precaria después de la guerra.

En 1959, con el avance de la economía, vieron la necesidad de introducir un método de unión más innovador y compraron la soldadura por electrodo, con la cual reducían tiempos de reparación y fabricación, al ser un proceso más veloz, a la vez que disminuían costes. Es en este momento cuando con 12 años Pablo Miguel Alonso de la Merced, hijo de Pablo, entra a formar parte de la empresa. Los trabajos, gracias a la soldadura, fueron evolucionando y aumentando a la par que Pablo Miguel continuaba con sus estudios hasta que el trabajo le impidió seguir con ellos.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

En la década de los 70, la presencia de Pablo Miguel era muy relevante en el negocio, para el cual supuso un importante impulso. El negocio pasó de ser una herrería a ser un taller agrícola.

En aquella época, el mundo de la agricultura estaba sufriendo una evolución con grandes avances tecnológicos. El carácter emprendedor de Pablo Miguel y su visión de negocio basado en la adaptación al cliente, le llevó a desarrollar nuevas actividades. Se abandonó la fabricación tradicional de carrocerías para dedicarse a la compra-venta de máquina agrícola especializada, a la fabricación propia y a la reparación de maquinaria agrícola. En el campo, durante estos años, se pasó del uso de animales y tareas manuales a la introducción de tractores y aperos de labranza.

Esta nueva línea de negocio se convertiría en la actividad principal durante los siguientes años.

A finales de esta época y una vez terminado el servicio militar obligatorio se incorpora al negocio, el hijo pequeño y el hermano de Pablo Miguel, Luis José Alonso de la Merced.

El punto de inflexión de la compañía ocurre en los años 80. El negocio inicial de 100 metros cuadrados se amplió hasta los 700 metros cuadrados y se incorporaron nuevas máquinas para modernizar las instalaciones: puente grúa, prensa, máquinas de desmontaje de neumáticos de turismo y agrícolas, taladro de columna. En 1985 Pablo Miguel y Luis le dieron un nombre corporativo a la empresa: Hermanos Alonso, C.B.

En la década de los 80, el cultivo de la remolacha se convirtió junto con el cereal en el motor de la economía de la zona, debido al avance de las técnicas de cultivo y riego. Esta actividad supuso una de las principales fuentes de ingreso para el taller ya que se daba soporte a todo el proceso de cultivo de la remolacha, desde su plantación hasta su recogida y traslado a la cooperativa.

A partir de los años 90, se dejó a un lado la venta de maquinaria agrícola, manteniéndose únicamente la venta de palas y remolques, dado que la actividad de reparación se convirtió en el eje principal del negocio.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

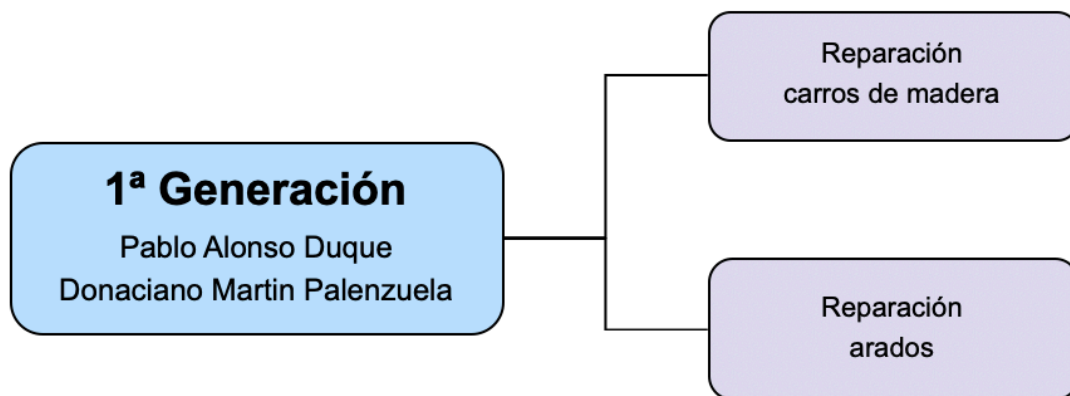
El declive de la producción de remolacha en Castilla y León en torno al año 2006, producida por la bajada de la rentabilidad debida a factores externos, afectó de forma notable a los ingresos del taller. Sin embargo, fueron capaces de adaptarse a la maquinaria para los nuevos cultivos de la zona, como la patata o la alfalfa, y se potenció la venta y reparación de neumáticos. Desde entonces, la actividad del taller ha mantenido las mismas líneas de negocio.

5.2. Análisis de la 1ª y 2ª generación de la empresa

En este apartado se analizará las dos primeras generaciones de la empresa bajo estudio según lo desarrollado a lo largo del trabajo. La finalidad es observar y determinar cuáles han sido las principales características que han definido la empresa para poder conocer la situación que se encuentra la nueva generación.

En primer lugar, se presenta una clasificación (figura 5.1 y 5.2) con los miembros de cada generación y los servicios y productos desarrollados en cada una de ellas.

Figura 5.1. Clasificación miembros y líneas de negocio 1ª generación de Hermanos Alonso, C.B.



Fuente: Elaboración propia

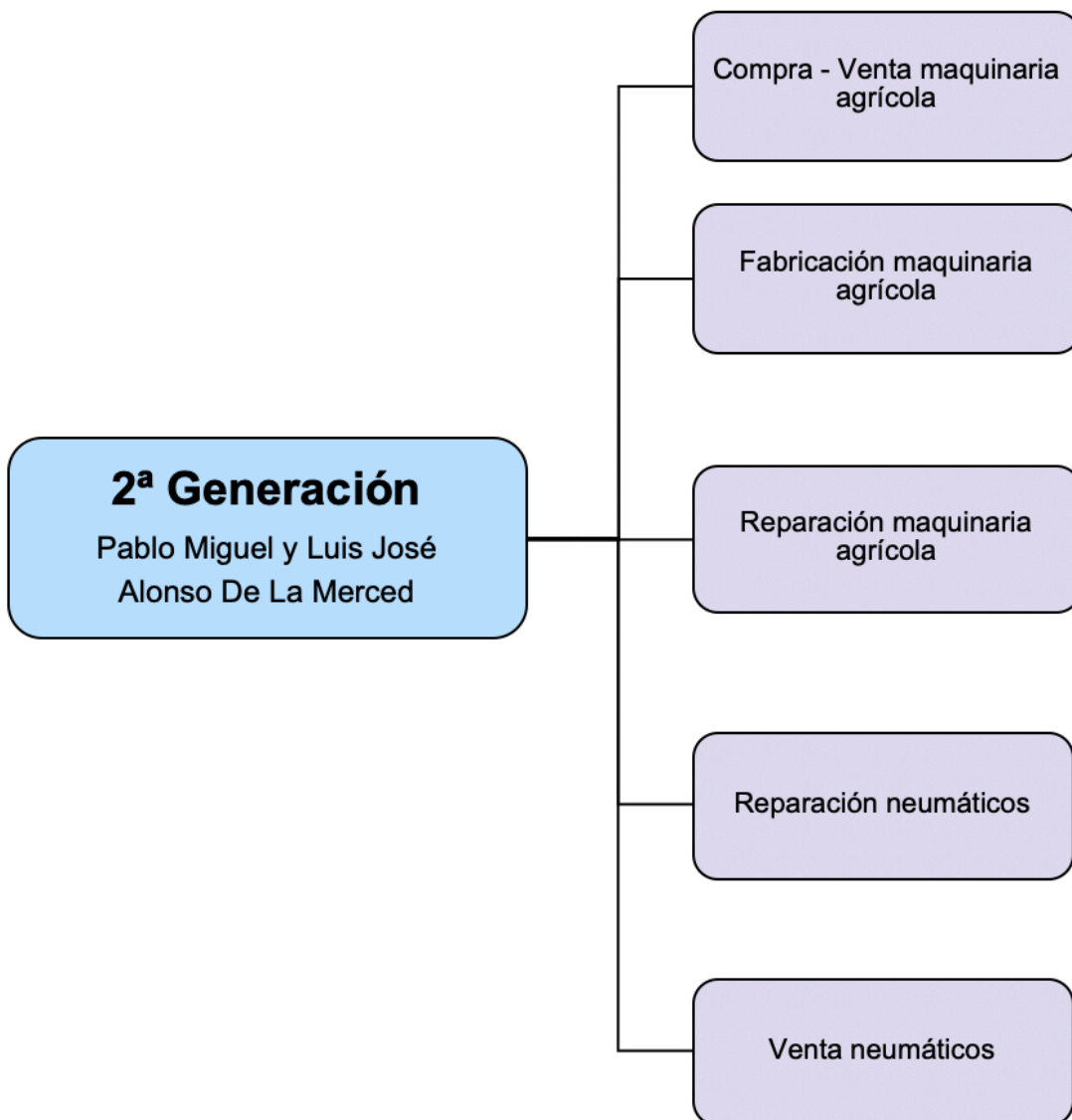
La primera generación estaba formada por Pablo y Donaciano. Pese a que no había una estructura formal del negocio, los inicios de la empresa están ligados a esta etapa.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

En el momento en el que la situación económica, tras la guerra, empezó a progresar se dieron cuenta que para mejorar el servicio necesitaban invertir en maquinaria.

La integración del hijo mayor de Pablo en el negocio, para el manejo de la nueva maquinaria adquirida, cambió el rumbo de la herrería.

Figura 5.2. Clasificación miembros y líneas de negocio 2ª generación de Hermanos Alonso, C.B.



Fuente: Elaboración propia

Los inicios de la segunda generación parten desde la incorporación de Pablo Miguel, cuando este se empieza hacer cargo de tareas más innovadoras y guía el negocio hacia nuevas actividades. Pese a que él empieza en el negocio que

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

tenían su padre y su tío, Pablo Miguel y Luis son los artífices de la fundación de Hermanos Alonso. Se adaptaron a la evolución que estaba sufriendo tanto el campo como la vida rural. En esta etapa se reorienta la actividad desde el trabajo de la madera y el mantenimiento de aperos antiguos hacía la agricultura moderna, su maquinaria y trabajos sobre el acero.

Las características que definen la empresa hoy en día son el resultado de distintas estrategias llevadas a cabo a lo largo de más de 60 años. A continuación, se analizarán cuáles son los principales factores por los que se ha visto influida la empresa.

- **Fuentes de financiación**

Durante toda su actividad la forma de financiación que se ha llevado a cabo en la empresa ha sido la financiación con recursos propios o autofinanciación. Como ya se ha visto anteriormente esta es una tendencia propia de las empresas familiares. A partir de los ingresos que obtenían de su actividad se han ido realizando inversiones para modernizar las instalaciones y equiparlas con las máquinas más avanzadas.

- **Estrategia**

Desde el momento en el que Pablo Miguel empieza a trabajar en el taller se hizo cargo de las tareas más modernas. Su estrategia, ante los cambios que se estaban desarrollando en el campo, consistió en la exploración de nuevas líneas de negocio que supusieran un avance. Así se introdujo en la compra-venta de maquinaria agrícola especializada sucediendo a aperos de labranza más tradicionales.

- **Espíritu emprendedor**

Es una característica innata con la que nacen los fundadores. Pablo Miguel, desde que empezó a realizar tareas junto con su padre y su tío, tenía afán de mejora y crecimiento. Pese a que es un aspecto que se asocia con la primera generación, Pablo Miguel cambió el desarrollo del negocio.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

- **Reparto de roles**

El carácter emprendedor, innovador y autodidacta de Pablo Miguel, sus habilidades comerciales y de gestión le han permitido llevar el rol de líder.

Luis con un carácter más reservado y sus preferencias por realizar el trabajo técnico del taller, sin inquietudes para entrar a formar parte de la administración y gestión del taller, han hecho que sus papeles estén diferenciados.

La suma de los dos ha permitido que Hermanos Alonso sea lo que hoy en día es.

- **Diversificación**

La actividad del negocio se diversifica, en primer lugar, de forma horizontal, con la introducción de líneas de negocio similares a la anteriores. Así se sustituyó la fabricación de carros por la fabricación de remolques. Además, se realizó una diversificación vertical, con la introducción de nuevas líneas de negocio como la compra de maquinaria agrícola especializada, fabricación de nueva maquinaria agrícola, reparación de maquinaria agrícola y la reparación y venta de neumáticos de todo tipo.

- **Servicio al cliente**

El sello propio de esta generación y su principal característica ha sido el servicio al cliente. La confianza, la disponibilidad y el cuidado del cliente les ha permitido tener una amplia cartera de personas fieles a lo largo de los años. En la mayoría de los casos, esta fidelidad ha pasado de padres a hijos. Además, en numerosas ocasiones, los clientes se desplazaban desde fuera de la comarca perdiendo así el carácter local de la anterior generación.

- **Tradicición**

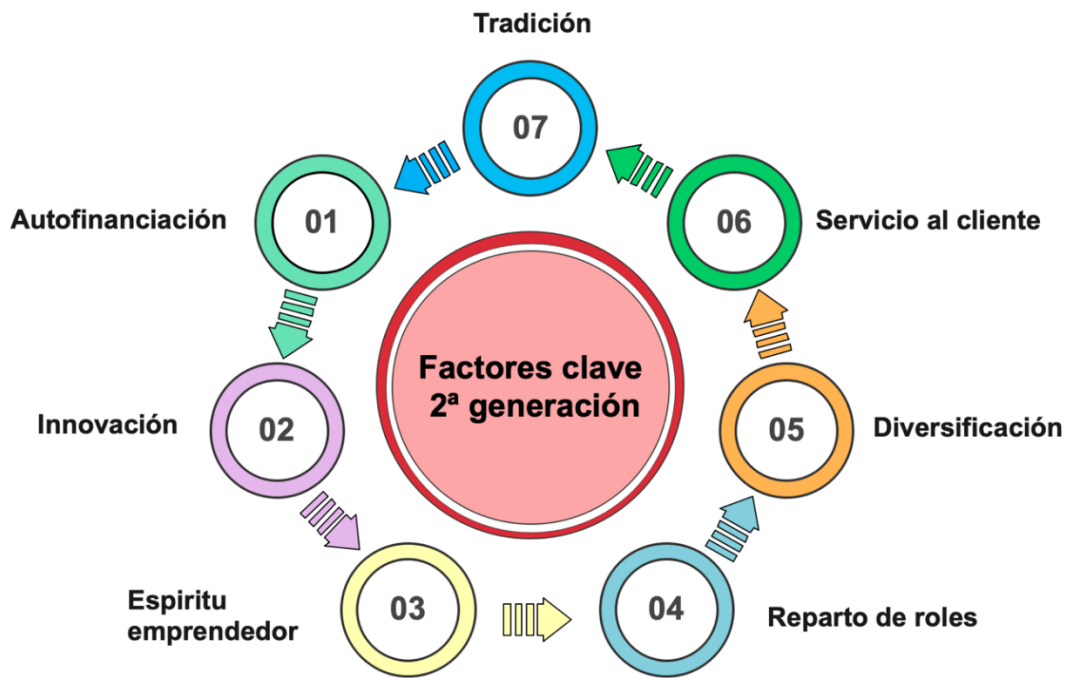
Siguieron con la tradición, al apostar por mantener el negocio en la ubicación inicial. El mantenerse en un entorno rural no les ha impedido innovar y arriesgar pensando en ofrecer al cliente productos de calidad y adaptados a los avances de la época. Esta adaptación a los tiempos les ha permitido responder a las necesidades del cliente que han ido variando con las innovaciones que se iban introduciendo, como ocurrió con la adquisición de moderna maquinaria de

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

montaje de neumáticos para vehículos de gran envergadura que estaban empezando a llegar a la comarca.

La figura 5.3 recoge los factores relacionados con la etapa de la segunda generación de la empresa.

Figura 5.3. Factores claves de la 2ª generación de Hermanos Alonso, C.B.



Fuente: Elaboración propia

5.3. Entrada nueva generación

La nueva generación la forman los cinco hijos de Pablo Miguel, tres chicos y dos chicas, todos ellos han colaborado desde pequeños en distintas tareas en la empresa.

Desde jóvenes se les inculcó la idea de tener una formación que les permitiese mayores oportunidades que las que se pensaban que se podían tener trabajando desde el inicio en la empresa. Todos los hermanos estudiamos carreras técnicas debido, en gran parte, a la experiencia adquirida en la empresa.

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

La nueva generación introdujo y modernizó las tareas de gestión y administración pasando del sistema manual a la digitalización de procedimientos. Esto supuso una mejora sustancial reduciendo tiempos, costes y posibilitando el tratamiento y análisis de datos para distintas tareas del negocio.

Con el paso de los años el vínculo con la empresa nunca desapareció, a pesar de que cada uno de los hijos fueron adquiriendo su propia experiencia profesional y personal fuera de este entorno. El hijo mayor fue el primero que dio el paso para continuar. Posteriormente, continuó el cuarto de los hermanos tras trabajar varios años en una empresa de otro sector; una decisión interna que se aceleró con la llegada de la pandemia.

Desde entonces están conviviendo dos generaciones aportando cada uno sus conocimientos y experiencias. A partir de la llegada de forma profesional de la nueva generación se han introducido importantes mejoras en tareas de organización. Dentro de sus objetivos organizacionales ha integrado acciones de la Metodología 5S. Esta es una técnica de 5 simples pasos que busca generar lugares de trabajos más organizados, ordenados, limpios y con un mejor entorno laboral.

5.3.1. Mejoras introducidas por la nueva generación

Como ya se ha introducido anteriormente las mejoras introducidas por la nueva generación han consistido en tareas organizativas. A continuación, se detalla en qué han consistido cada una de ellas.

Creación de un programa ad hoc

Se ha creado un programa de facturación a medida que cumpla las necesidades de la empresa.

Las condiciones especiales del negocio en el que hay diferentes actividades como la venta o reparación de diferentes máquinas. Sumado a que en algunos casos hay clientes que comparten la misma maquinaria y por tanto la facturación es conjunta, se detectó la necesidad de realizar un programa a medida dado que

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

no había en el mercado ninguno que cubriera todas las necesidades y peculiaridades.

Metodología 5S

La metodología 5S consiste en 5 principios simples: seiri (clasificación), seiton (orden), seiso (limpieza), seiketsu (estandarización) y shitsuke (disciplina y compromiso). Al aplicarlos de forma prolongada en el tiempo producen mejoras desde el punto de vista de la productividad, la seguridad y los costes.

- **Seiri (Clasificación):** Basada en los principios de separación y eliminación de lo innecesario, considerando el nivel de uso, con la finalidad de liberar espacio. Las medidas que se han implementado han sido:
 - Clasificación de las estanterías mediante etiquetado de sus materiales.
 - Colocación de todo material en estanterías o armarios dejando las zonas de tránsito despejadas.
 - Eliminación de residuos de plástico, cartón y recipientes de pinturas o aceites.
 - En el área de la oficina, digitalización de documentos. Eliminación de documentos innecesarios.

- **Seiton (Orden):** Consiste en colocar los materiales, herramientas y equipos de forma que sean fáciles y rápidos de encontrar y utilizar. Las medidas que se han llevado a cabo han sido:
 - Agrupación de equipos y herramientas por tipos. Lo que se usa más frecuentemente, al alcance de la mano y lo que es de uso menos habitual en armarios.
 - Colocación de depósitos de pintura, disolventes y aceites en lugares que no perjudiquen la visión de los trabajadores y organizado de forma que puedan localizarse de forma rápida y efectiva.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

- **Seiso (Limpieza):** Identificación y eliminación de las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios están en perfecto estado. Las acciones llevadas a cabo han sido:
 - Tras acabar la jornada laboral se instauró la limpieza del entorno de trabajo.
 - El fin de semana se realiza una limpieza más exhaustiva, limpiando e inspeccionando las herramientas de trabajo.

- **Seiketsu (Estandarización):** El objetivo es distinguir de manera visual una situación óptima de una anormal, mediante normas y procedimientos estrictos. Para conseguir este principio se desarrollan acciones como:
 - Señalización de la correcta ubicación de los residuos mediante señales gráficas.
 - Indicación de la correcta posición de herramientas en un panel mediante siluetas.

- **Shitsuke (Disciplina y compromiso):** Consiste en trabajar permanente en el mantenimiento del sistema ya que se necesita una disciplina y un control estricto. En este sentido se han marcado las siguientes pautas:
 - Control periódico de las medidas desarrolladas. Revisión quincenal del cumplimiento de los procedimientos anteriores.
 - Compromiso por parte de todos los trabajadores de la realización de las tareas

5.4. Visión del negocio por las dos generaciones

Para el análisis del relevo generacional que se está produciendo en la empresa se ha realizado una entrevista a uno de los socios de la empresa Pablo Miguel Alonso De La Merced (PMADLM) perteneciente a la segunda generación y con más de 60 años en la empresa y a su sucesor Pablo Miguel Alonso Carrión (PMAC), Ingeniero Industrial con 10 años de experiencia profesional en otros sectores y 2 en Hermanos Alonso, C.B.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

En dicha entrevista se preguntaron las cuestiones preparadas basadas en un guion (ver anexo 1) con tres bloques:

Bloque 1. Características personales e inicio contacto con la empresa

Bloque 2. Situación del negocio y evolución

Bloque 3. Ambidestreza.

A continuación, se recoge una síntesis de las ideas fundamentales de los distintos profesionales entrevistados por bloques de contenido, en función del guion de la entrevista realizada. El bloque 3 se analizará en otro apartado para explicar más en profundidad cada idea.

Bloque 1. Características personales e inicio de contacto con la empresa

Los profesionales entrevistados son personas con distintos perfiles profesionales y situaciones personales. Su vinculación con la empresa en cada caso también se ha producido de forma y situación diferente. Mientras que en el caso de uno se produjo por necesidades de la economía familiar en el otro fue una decisión personal.

PMADLM: “Comencé a trabajar en la empresa con 12 años por necesidades de la economía familiar. La incorporación de nuevas máquinas, como la soldadura de electrodo, hizo que fuera el único operador de la máquina”.

PMAC: “Tras un tiempo trabajando fuera, en una empresa del sector de la automoción y colaborando a la vez en la empresa familiar decidí que quería quedarme en la empresa familiar porque siempre lo tenía como un deseo y la única forma de que funcionase era intentarlo y decidí dar el paso”.

Respecto a su formación, en el caso del más veterano no pudo continuar porque el trabajo ya se lo impidió. Mientras que Pablo Miguel hijo estudió Ingeniería

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Industrial en la rama de mecánica por decisión propia pero motivada por el vínculo familiar con el taller.

Este ha tenido experiencias en otras empresas y otros sectores ajenos por lo que se le preguntó cuales son para él las ventajas y desventajas más relevantes de trabajar en la empresa familiar, para lo cual indicó que:

“La ventaja principal para mi es la motivación. Es lo que me impulsa a levantarme y a trabajar. Cuando tienes eso tu trabajo es algo más que trabajo, lo ves como parte de ti. Y desventajas, a veces no puedes desconectar y no diferencias la parte personal y la parte profesional”.

Bloque 2. Situación del negocio y evolución

En el segundo bloque se habló acerca de cómo ven cada uno el negocio, el mercado en el que está la empresa y por donde pasa el futuro de la compañía.

Se inició este bloque cuestionándoles acerca de cuál es la propuesta de valor del negocio y los valores fundamentales de este. Ambos están de acuerdo en que se basa en apostar por el servicio al cliente y la calidad y sus valores fundamentales se han basado en ello y en el compromiso.

En referencia a los objetivos a corto, medio y largo plazo, Pablo Miguel hijo opinó que *“a corto plazo los objetivos son mantener la base del negocio de la empresa; a medio plazo buscar nuevos productos o nuevas vías de negocio y a largo plazo buscar cómo perpetuar la empresa”.*

Con vistas a hacer un diagnóstico de la situación actual se hicieron varias cuestiones. Sobre la pregunta de cuáles son las principales debilidades de la empresa, el fuerte carácter familiar es para ambos una de las principales debilidades.

PMADLM: *“Nunca hemos apostado por contratar gente ajena a la familia, lo que nos ha limitado el crecimiento y nuestra vida personal”.*

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

PMAC: *“La filosofía familiar, vemos la empresa de forma más tradicional. Deberíamos enfocar la empresa de forma más profesional”.*
Respecto a cuáles son los obstáculos tiene hoy en día la empresa o puede tener en el futuro, ambos comentaron que *“la falta de nuevos agricultores y nuevos cultivos rentables para el agricultor y las empresas afines. De cara al futuro la adaptación a las nuevas tecnologías”.*

Tras conocer sus principales debilidades y dificultades se les cuestionó después cuales consideraban que eran los puntos fuertes de la empresa. Pablo Miguel padre opina que *“el servicio al cliente y el adelantarnos a la competencia en la medida de nuestras posibilidades con equipos y herramientas especializadas”.*
Su hijo añadió que *“el cuidado a los clientes ha hecho posible una gran fidelización de estos contando ahora con una amplia cartera”.*

Aludiendo a su visión sobre el mercado en que está englobado la empresa su respuesta fue que:

PMAC: *“Nuestro sector actualmente tiene ciclos de trabajo con picos y valles, no es un proceso continuo ya que depende del trabajo de los agricultores que a su vez dependen del tiempo y de otros factores”.*

PMADLM: *“Es un mercado local y sigue teniendo futuro sobre todo tras los últimos acontecimientos surgidos en Europa que parecen que se va a tender a potenciar el mercado local europeo”.*

Acerca de la posibilidad de que el negocio entre en nuevos mercados, Pablo Miguel hijo indicó que *“yo creo que sí es posible, aunque habría que hacer grandes modificaciones en la estructura de la empresa y en las instalaciones. Pero creo que podríamos adaptarnos para conseguir nuevas vías de negocio”.*

A continuación, abordamos el tema de la financiación. En la empresa familiar tradicionalmente se ha optado más por la autofinanciación que por el

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

endeudamiento. Sin embargo, las nuevas generaciones ven con buenos ojos pedir préstamos para financiarse.

En la entrevista se les cuestionó sobre su opinión respecto a este tema, sus respuestas evidencian el pensamiento diferente de cada uno en este aspecto:

PMADLM: “Siempre hemos usado el autofinanciamiento. Nuestra base principal ha sido no deber nada a nadie y siempre que se han hecho inversiones han sido mediante autofinanciamiento”.

PMAC: “Siempre que los préstamos sean asumibles por la empresa pueden ser vías de crecimiento y en el futuro no se descarta esta vía para posibles nuevas operaciones”.

La última parte de este bloque se enfocó sobre el relevo generacional que se está llevando a cabo en la empresa y cómo ve cada uno el futuro de la compañía. A la pregunta de cómo veían el proceso de relevo generacional iniciado en la empresa, ambos comparten que la convivencia de las dos generaciones les está permitiendo aprender el uno del otro y pese a que hay momentos de dificultad el proceso va por buen camino.

PMADLM: “Con ilusión porque ha sido mi vida y creo que sigue habiendo margen de negocio para la empresa. En el proceso vamos aprendiendo el uno del otro, enriqueciéndonos con las aportaciones de cada uno, aunque a veces no es sencillo”.

PMAC: “Estoy de acuerdo. Con las ideas de mi padre, del resto de la familia y mías vamos mejorando para mantener la empresa y que siga siendo rentable”.

Con vistas al futuro se les preguntó cómo verían la incorporación de empleados ajenos a la empresa. Los dos están de acuerdo en que es algo que debe

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

realizarse para que la empresa siga avanzando y poder explorar nuevas vías de negocio.

PMAC: *“Creo que es necesario, aunque actualmente cada vez es más complicado encontrar personal polivalente para dar respuesta al diverso campo en el que trabajamos”.*

PMADLM: *“Nosotros no lo hemos hecho en el pasado, pero creo que es algo se debe plantear”.*

Para finalizar este bloque se les preguntó sobre dónde les gustaría que estuviera la empresa de aquí a unos años.

PMAC: *“A mi me gustaría que más hermanos estuviesen trabajando con nosotros ya que eso significaría que la empresa habría crecido y que alguna de las vías que están en exploración se han materializado”*

PMADLM: *“Me gustaría ver que la empresa continúe y que siga siendo familiar”*

5.5. Ambidestreza

Este apartado desarrolla el último bloque de la entrevista dado la importancia del tema y con el objetivo de profundizar más en ello.

Al realizar la entrevista se cuestionó a los entrevistados si conocían lo que era ser una empresa ambidiestra. Ambos respondieron que no tenían claro el concepto y tras explicárselo aclarando en qué consiste la explotación y la exploración a través de ejemplos de nuestra y de otras empresas, han identificado actividades y acciones que coinciden con lo que se considera ambidestreza organizativa. Ambas generaciones tienen la filosofía de que lo primordial es mantener la base del negocio, para mantener la cartera de clientes y seguir generando ingresos con aquellas actividades que generen valor para la

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

empresa. Por otro lado, están de acuerdo en que se deben explorar nuevas vías para mejorar los servicios y productos que están en explotación, además de otras líneas de negocio para asegurar la supervivencia y crecimiento de la empresa.

Por ello, se realizan tareas que se asocian a la explotación: la empresa ejecuta la prestación de sus servicios actuales (reparación, fabricación y venta de maquinaria agrícola, reparación y venta de neumáticos agrícolas) de forma eficiente y eficaz. Con la llegada de la nueva generación se ha producido una optimización de los recursos y de los tiempos permitiendo reducir los primeros para una actividad ganando eficiencia en cada proceso. Lo que conlleva también a una optimización de los costes.

También se realizan actividades que se asocian a la exploración: la empresa se encuentra investigando de forma continua las necesidades del entorno para anticiparse a posibles requerimientos por parte de los clientes. Además, está inmersa en el análisis de nuevas líneas de negocio y ha realizado recientemente cambios en materia de organización y maquinaria.

El nivel de ambidestreza que se realiza en la empresa se refiere a la cantidad de explotación y exploración que se lleva a cabo. Al preguntar a los entrevistados estos opinan que tras el proceso de relevo generacional que se está produciendo, la cantidad de explotación es un 70% mientras que la de exploración es un 30%. El nivel es claramente superior en la capacidad de explotación, lo cual es lógico ya que la convivencia de las dos generaciones apenas lleva dos años y en primer lugar, la idea es mantener y cuidar las principales actividades y clientes que dan valor a la empresa pero con la idea de realizar nuevos proyectos. Se puede decir por tanto que Hermanos Alonso, C.B., es una empresa que actualmente está explotando todos los conocimientos y la experiencia de la anterior generación pero que está abierta y busca explorar nuevos conocimientos y vías de negocio. En ese sentido el sucesor de la empresa tiene la siguiente opinión:

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

“La exploración necesita tiempo para dar forma a las distintas líneas de negocio que se quiere seguir. Durante estos dos primeros años las épocas de menos demanda se han utilizado para organizar el taller, mejorar el entorno y optimizar la parte administrativa”

Tras estudiar cómo se está realizando en el tiempo la ambidestreza en la empresa, es decir si ambas capacidades se realizan de forma simultánea o secuencial. En nuestro negocio la ambidestreza se está realizando de forma simultánea, dado que no se deja de hacer una para hacer otra, explotación y exploración se hacen a la vez.

Por último, al hablar de la ambidestreza en la empresa hay que aclarar que esta se está produciendo tanto en las labores del taller como en aquellas tareas propias de la administración y gestión que es donde la nueva generación ha aportado un nivel de exploración muy elevado. De cara al futuro, se está estudiando la posibilidad de que la ambidestreza se produzca como hasta ahora, en la misma unidad organizativa, o por el contrario diferenciar entre una organización dedicada exclusivamente a la explotación y crear unidades especializadas en exploración que trabajen de forma ajena.

Este apartado junto con el resto de las preguntas del cuestionario trata de dar respuesta a la cuestión a investigar en el caso de estudio: ¿el proceso de relevo generacional, más concretamente la convivencia de dos generaciones, puede favorecer la ambidestreza de la empresa familiar?

La respuesta es si, la convivencia favorece de manera clara en este caso la ambidestreza, ya que realizan acciones que se pueden asociar a la explotación, como son prestar los servicios ligados a la segunda generación beneficiándose de la experiencia y los conocimientos de esta generación, y también realizan actividades que se asocian a la exploración, que van desde el estudio del entorno preparándose para el futuro a la búsqueda de nuevas líneas de negocio siendo pieza clave para ello la nueva generación.

La entrevista realizada ha permitido determinar que, para Hermanos Alonso, C.B., la capacidad de ambidestreza se está adquiriendo gracias al proceso de relevo generacional que se esta desarrollando en la empresa, quedando patente

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

que para el negocio ambas generaciones son esenciales. En la actualidad, no se puede entender la empresa sin las dos generaciones. El apoyo, compromiso y responsabilidad que tienen una generación para la otra son las principales características que la permiten generar la capacidad de ambidestreza.

A continuación, se va a analizar la exploración de las nuevas líneas de negocio que se están desarrollando.

5.5.1. Nuevas líneas de negocio

Aunque Hermanos Alonso C.B., como ya se ha señalado, en la actualidad está centrando la mayor parte de sus esfuerzos en la explotación. El espíritu innovador que ha caracterizado a la segunda generación, junto con los conocimientos y experiencia en otros sectores de la nueva generación, así como el afán por crecer, son los motivos que están llevando a que la empresa explore nuevas líneas de negocio.

A continuación, se expondrá de forma breve cuales son las líneas bajo estudio y cómo se percibe la oportunidad de negocio en cada una.

Partner

A través de contacto con proveedores y la asistencia a ferias nacionales como la de Zaragoza (FIMA) e internacionales, por ejemplo la feria de París (SIMA) se está analizando la posibilidad de iniciar relaciones para ser servicio oficial y poder vender nuevos productos agrícolas respaldados por la marca.

Esta nueva línea de negocio implica la necesidad de contar con nuevos recursos. Se requiere personal comercial para la venta, además sería necesario un nuevo espacio para el almacenamiento de los productos y para su exposición. Todo ello conlleva un coste de oportunidad ya que se tendría material inmovilizado, espacio ocupado y personal sin carga de trabajo. Por lo que la inversión realizada únicamente se recuperaría con la venta.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Por otra parte, esta línea de negocio supone una oportunidad para ampliar la empresa e introducirse en nuevas marcas y productos. Además, de esta manera se podría conseguir atraer a nuevos clientes diferentes a los de la zona de actuación original.

Bajo esta idea Pablo Miguel padre opina que:

“Estar asociado a otra empresa del sector y vender productos de calidad supone estar presente en el sector y al tanto de las últimas novedades”

Transformación digital

El tema de la transformación digital es un área sobre el que la empresa tiene mucho margen de mejora y sobre la que poder explorar ya que actualmente no tiene ninguna relación con esta área. La empresa tiene en mente el desarrollo de transformación digital desde tres vías.

En primer lugar, con la creación de una página web donde mostrar sus servicios a todo aquel que ingrese en ella y una vía de captación de clientes potenciales.

Por otro, a través de presencia en redes sociales como Instagram, Twitter o LinkedIn. Cada una de estas redes tiene un público distinto, si bien la primera se usará con el objetivo de mostrar trabajos realizados y conectar con los clientes. Twitter buscará ser un canal de comunicación adicional para difundir ofertas, promociones o noticias del taller. Mientras que con LinkedIn, la mayor red social para la comunidad empresarial, se busca tener una carta de presentación profesional y crear la posibilidad de hacer negocios con otros clientes y empresas, así como compartir experiencias y conocimientos con profesionales del sector.

Por último, otra de las líneas en las que se está trabajando es la creación de una aplicación móvil, de uso interno, que permita la trazabilidad de los trabajos hasta su facturación. Optimizando de esta manera la gestión y administración del taller.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Esta vía de exploración supone recursos humanos ya que sería necesario personas que desarrollen las herramientas y las optimicen, además de una persona que lleve las redes y tenga presencia activa en ellas.

Dar el paso hacia la transformación digital supondría para la empresa adquirir notoriedad más allá de su zona de actuación y de sus clientes habituales.

Pablo Miguel hijo tiene claro que esta línea es primordial que se lleve a cabo para el progreso de la empresa:

*“El paso hacia la transformación digital nos permitiría conectarnos globalmente.
Eliminando barreras físicas y acercándonos al mundo”*

Colaboración con otras empresas

La colaboración con otras personas de la zona es otra de las vías posibles que se está analizando para trabajar de forma conjunta en algún proyecto de forma parcial y en un medio o corto plazo.

Con empresas del sector de la construcción para fabricación y montaje de estructuras metálicas en naves, viviendas o locales.

Es un proceso óptimo porque en primer lugar los tiempos están planificados y no se asumen grandes riesgos.

De manera inicial no se necesitan recursos al ser tareas más programadas, y en caso de necesitarse se podrían subcontratar.

Las dos generaciones están de acuerdo en que esta vía sería algo beneficioso tanto para la empresa como para las relaciones con la comarca.

“Asociarte con empresas de la zona siempre enriquecerá a la comarca”

Fabricación y tratamiento de documentación

A partir de experiencias laborales de distintos miembros de la familia se está estudiando la posibilidad de fabricar componentes para instalaciones de

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

cualquier tipo de industria. Se actuaría como proveedor de una oficina técnica, realizando los planos 2D de los equipos, la fabricación y se haría la gestión documental de toda la información para enviársela al cliente.

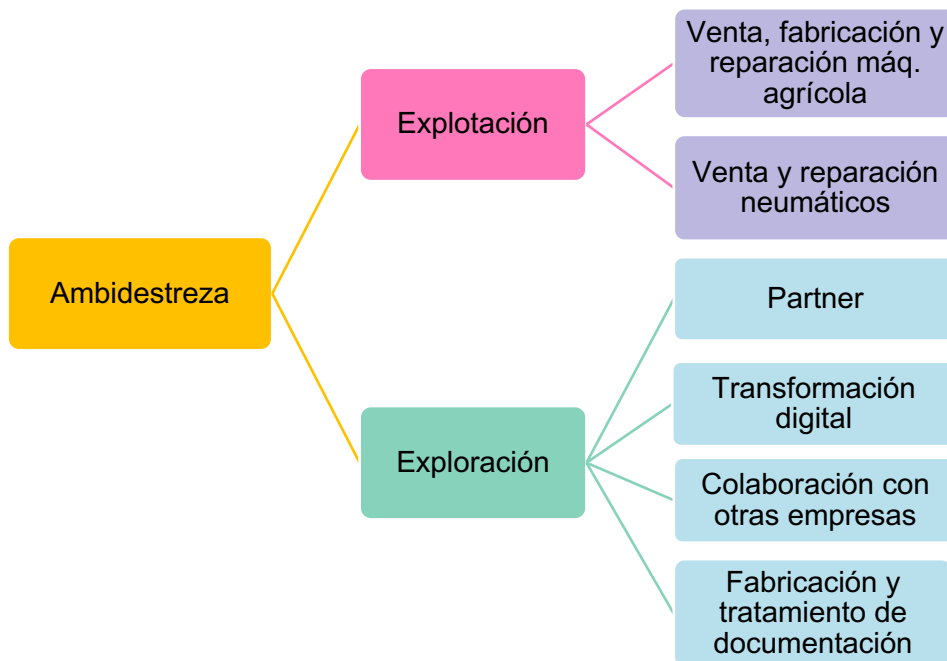
La inversión en este caso sería mayor ya que se necesitarían licencias de software para poder tratar la información. Equipos informáticos más potentes para el diseño gráfico y recursos humanos.

Es una idea atractiva para la empresa ya que permite entrar en otros sectores, ampliar y aplicar conocimientos y alcanzar vías de crecimiento fuera de tu área actual de actividad. Esta vía de exploración resulta atractiva para las dos generaciones, bajo su opinión:

“Quedándote parado no avanzas. Explorar otras vías nos puede permitir dar lo mejor de nosotros”

La figura 5.4 recoge un esquema de la líneas de explotación y exploración que en la actualidad tiene Hermanos Alonso, C.B.

Figura 5.4. Líneas de explotación y exploración actuales de Hermanos Alonso, C.B.



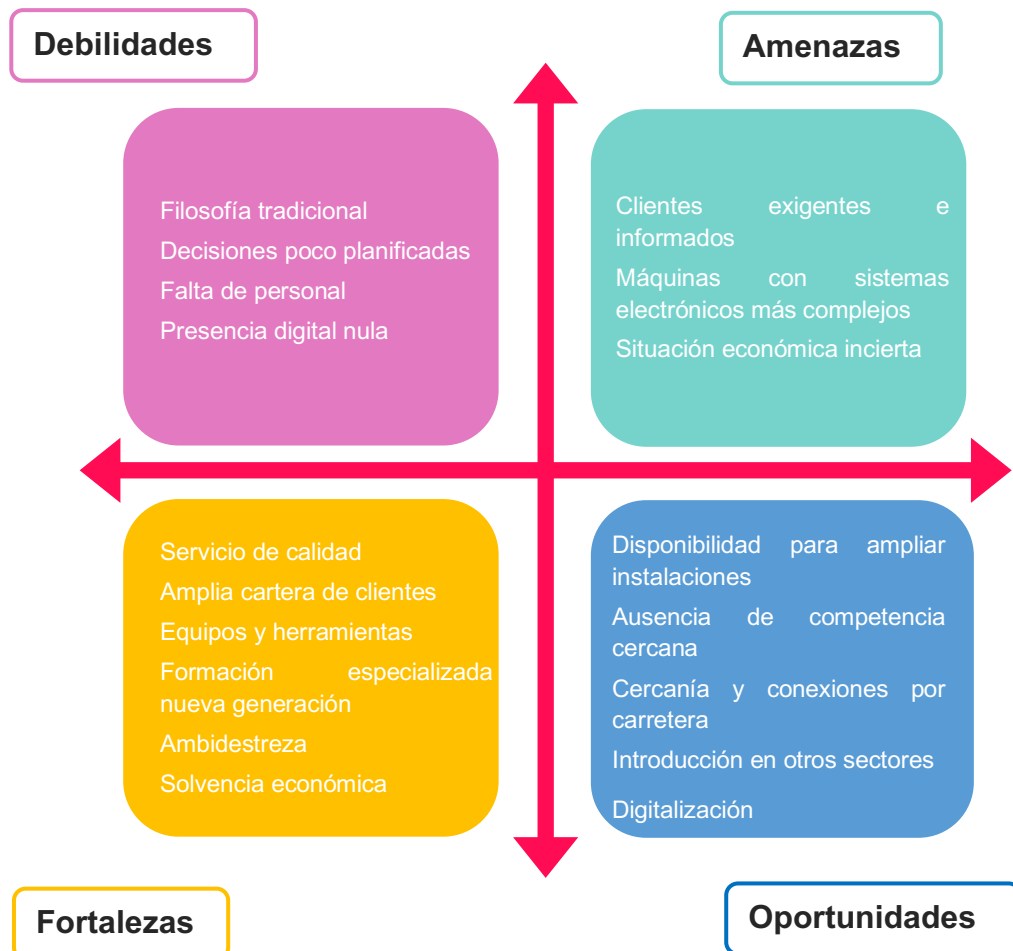
Fuente: Elaboración propia

5.6. Diagnóstico de la situación

Para dar respuesta a uno de los objetivos adicionales del trabajo y siendo además la vocación de continuidad algo inherente a la empresa familiar se plantea una primera aproximación del diagnóstico de la situación actual de la empresa. Es necesario un análisis más profundo de la organización, del sector y del mercado para poder tomar decisiones estructurales y organizativas.

El análisis DAFO (véase figura 5.5) recoge la información obtenida del análisis de las cuestiones planteadas, así como de la experiencia propia que se tiene de la empresa de Hermanos Alonso, C.B. Se realiza con el objetivo de alcanzar una visión más clara de la situación en la que se encuentra el negocio. Esta herramienta recoge los factores más relevantes para establecer los objetivos y marcar la estrategia de la nueva generación.

Figura 5.5. Análisis DAFO de la situación actual de Hermanos Alonso, C.B.



Fuente: Elaboración propia

DEBILIDADES

- **Filosofía tradicional**

La empresa ha tenido hasta ahora una filosofía familiar mezclando realidad familiar y laboral lo que afecta en gran medida a la realización de tareas. Se muestra una resistencia al cambio como forma de protección del núcleo familiar. Para la evolución del negocio sería conveniente dar un paso hacia la profesionalización y estandarización de ciertas tareas.

- **Decisiones poco planificadas**

La ausencia de planificación semanal con las actividades que se van a realizar provoca momentos de estrés en ocasiones, por volúmenes altos de trabajo y momentos con menor carga de trabajo en determinadas épocas. Si bien es cierto que esos momentos se usan para ordenar y hacer inventario. Por otra parte, las tareas de administración y gestión a corto – medio plazo no son planificadas lo que impide tener un mejor control de costes.

- **Falta de personal**

La carencia de recursos humanos es una de las limitaciones más importantes de la compañía. La segunda generación no dio el paso de contratar personal ajeno a la familia lo que provocó que su crecimiento se viera frenado al no poder absorber todo el trabajo que era demandado.

A pesar de que en la actualidad están conviviendo la segunda y la tercera generación es esta última quién realiza el trabajo central. Por lo que para garantizar la continuidad de la compañía es necesario plantearse la incorporación de personal para poder desarrollar tareas administrativas por un lado y para apoyo en las tareas del taller.

- **Presencia digital nula**

La empresa es reconocida en la zona por el boca a boca de los clientes. Sin embargo, el carecer de presencia digital impide atraer nuevos clientes.

AMENAZAS

- **Clientes exigentes e informados**

Hoy en día el cliente antes de realizar un servicio o comprar un producto busca información a través de distintos medios que tiene a su alcance. El tipo de cliente actual está más conectado, informado y es más exigente que los de la anterior generación. Además, su cercanía a Valladolid hace que en ocasiones ellos mismos se desplacen a algún proveedor y adquieran el mismo producto. A pesar de que el coste sea mayor y que el servicio tenga que ser realizado por ellos mismos.

- **Máquinas con sistemas electrónicos más complejos**

La reparación de maquinaria agrícola ha sido durante muchos años la línea de negocio más importante de la empresa. Hoy en día, ha empezado a ser un problema con la llegada de vehículos y maquinaria agrícola con sistemas de funcionamiento más complejos. Su reparación requiere de conocimientos electrónicos y utilización de dispositivos de diagnóstico que ayuden a identificar fallos. Cuando antes la mayoría de las reparaciones eran mecánicas y era donde la empresa siempre ha estado más especializada.

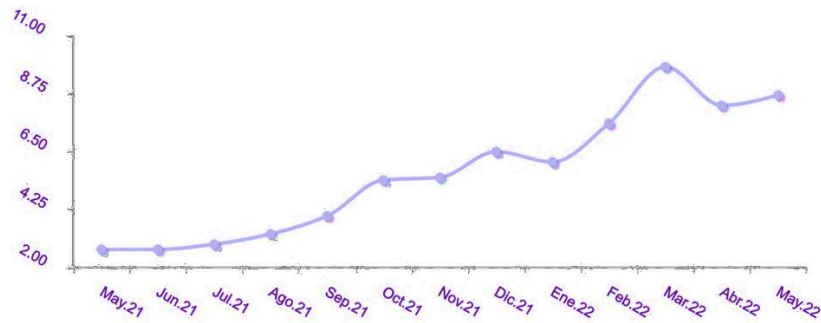
- **Situación económica incierta**

La economía española atraviesa un momento de gran crisis que empezó con la pandemia del Covid-19 en 2020, se agravó con la falta de componentes electrónicos y se ha potenciado con la invasión rusa en Ucrania. Estas situaciones han provocado que la subida del precio de las materias primas se dispare afectando a todos los negocios.

Las consecuencias directas de los factores son la repercusión directa en el precio de los productos y servicios, afectando por tanto al volumen de ventas y al margen de beneficios. El gráfico 5.1 recoge la variación del IPC en España entre los meses de mayo de 2021 y 2022.

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

Gráfico 5.1. Variación anual del índice de precios de consumo en España mayo 2021-2022



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Según se observa en el gráfico la inflación se ha incrementado desde mediados del año de 2021 lo que repercute directamente en las empresas a la hora de adquirir componentes y poder repercutirlo en el coste final a sus clientes.

Actualmente en España la tasa de variación anual del IPC es de 10,2% y la inflación acumulada en 2022 es del 5,8%.

FORTALEZAS

- **Servicio de calidad**

La estrategia de la empresa siempre ha estado orientada en ofrecer el mejor servicio posible a sus clientes y orientarlos en la búsqueda de soluciones. A esto hay que añadir la flexibilidad con la que han contado siempre los clientes.

Los meses de verano donde el trabajo es más intenso el taller se ha adaptado a las necesidades de cada cliente, buscando solucionar sus problemas de forma rápida, eficaz y sin limitaciones de horarios.

- **Amplia cartera de clientes**

Cuenta aproximadamente con 300 clientes, lo cual hace que sea una empresa fuerte de la comarca.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

- **Equipos y herramientas**

Con el paso de los años, la segunda generación ha realizado importantes inversiones para equipar el taller con máquinas y herramientas avanzadas. Esto supone un punto fuerte para la empresa, ya que por un lado es una inversión que la nueva generación no ha de realizar y por otro le aporta una ventaja competitiva respecto de otras empresas de la zona.

- **Formación especializada nueva generación**

La formación de la nueva generación es un valor añadido con el que cuenta la empresa. Su formación como Ingeniero Mecánico y su experiencia en el sector de la automoción le permite asimilar con facilidad tecnologías actuales gracias a su capacidad analítica y crítica.

- **Ambidestreza**

La convivencia de las dos generaciones está permitiendo que la empresa adquiera la capacidad de ambidestreza. Se beneficia de la experiencia de la generación anterior explotando aquellas líneas de negocio que reportan beneficios a la empresa, a la par que está sumergida en un proceso de exploración buscando nuevas oportunidades de negocio.

- **Solvencia económica**

La autofinanciación ha sido el marco financiero elegido por la empresa durante toda su existencia. Lo cual indica que el negocio siempre ha tenido suficientes recursos a la hora de realizar inversiones.

Es un aspecto positivo de la compañía a la hora de realizar el relevo generacional ya que para la nueva generación supone empezar en el negocio con cierta tranquilidad al no arrastrar deudas.

OPORTUNIDADES

- **Disponibilidad para ampliar instalaciones**

La empresa tiene la posibilidad de ampliar sus instalaciones, si fuese necesario, ya que dispone de hasta 3000 m² alrededor.

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

- **Ausencia de competencia cercana**

En la actualidad la empresa carece de competencia cercana que realice servicios similares. Actualmente el negocio más cercano con una actividad similar se encuentra a 24 kilómetros, no obstante, la única actividad común es la reparación de maquinaria agrícola.

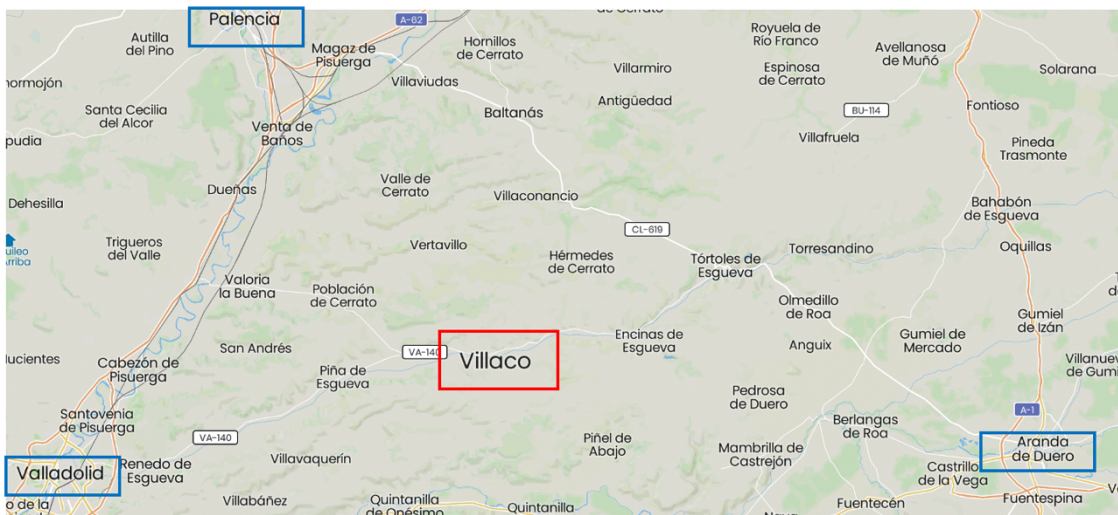
Alrededor existen otros talleres, pero no se consideran competencia directa ya que estos basan su actividad en la reparación de motores y de componentes electrónicos de las máquinas agrícolas.

- **Cercanía y conexiones por carretera**

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en una nave industrial situada en el municipio de Villaco (Valladolid). Se encuentra en la comarca del Valle del Esgueva, región cuya economía está basada en la agricultura por lo que un taller de estas características se considera que está en una posición estratégica.

En vistas de la exploración de nuevas líneas de negocio, para la nueva generación, se considera que la localización también es buena ya que es cercano a Valladolid, Aranda de Duero y Palencia, siendo las dos primeras poblaciones con gran industria.

Figura 5.6. Localización del municipio donde está ubicada la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de mapa de la web Mapcarta

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

- **Introducción en otros sectores**

Actualmente el sector en que desarrolla su negocio Hermanos Alonso, C.B., es el sector agrícola. Sin embargo, el taller está equipado con máquinas y herramientas que pueden emplearse para cualquier sector industrial.

- **Digitalización**

Con la llegada de internet de alta velocidad al municipio la digitalización se ha convertido en una importante oportunidad de desarrollo para la empresa. Es un proceso de modernización para el negocio con el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia del negocio.

5.7. Plan estratégico

En la actualidad Hermanos Alonso, C.B., no posee ni misión, ni visión empresarial definida, plasmada y reconocida por todos sus integrantes. A continuación, tras el análisis de la empresa y de las entrevistas con sus integrantes, se formulan estos elementos de forma preliminar que al igual que en el caso del diagnóstico de la situación será necesario un estudio más profundo para definir el plan estratégico a implementar.

El objetivo es establecer las bases sobre las que desarrollar las estrategias de la empresa que la nueva generación debe de poner en práctica para lograr el crecimiento y el éxito.

5.7.1. Misión

“Ofrecer a nuestros clientes soluciones óptimas para resolver sus problemas,
brindándoles un servicio de calidad de forma eficiente y eficaz”

La declaración de misión de Hermanos Alonso C.B., se basa en la propuesta de valor que ha tenido el negocio durante más de 60 años.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

5.7.2. Visión

“Ser reconocidos como una empresa de referencia en la comarca y en la provincia creando valor para todos sus stakeholders con soluciones flexibles y sostenibles, con la máxima calidad, transmitiendo confianza y seguridad”

5.7.3. Valores corporativos

Hermanos Alonso, C.B., se construye sobre unos valores corporativos fundamentales para alcanzar un comportamiento empresarial responsable:

- **Compromiso:** Compromiso con el cliente en atender sus necesidades y aportar valor. Compromiso con la comarca para mantener el servicio en la zona. Compromiso con la familia por ser la que nos da fuerza para continuar.
- **Calidad:** Aportar el máximo servicio al cliente con el mínimo coste.
- **Vocación de servicio:** Satisfacer los requerimientos demandados por el cliente, en coste, plazo y calidad
- **Comunicación:** El diálogo es la base del crecimiento de la empresa, ya que permite expresar las necesidades personales y profesionales. Es necesario fomentarlo internamente.
- **Honestidad:** No es una virtud, es una obligación ser claros con el cliente y con los miembros de la empresa.

5.7.4. Objetivos

Para la consecución de la visión, la empresa debe desglosar sus expectativas de futuro en retos orientados al corto o medio plazo para su logro (Guerras y Navas, 2016).

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Los objetivos serán medibles, realistas y retadores, para mantener la base del negocio en primer lugar y ampliar su horizonte, llegando más allá de la comarca y adquiriendo presencia con una imagen más moderna, adaptada a los cambios y buscando ventajas competitivas que la diferencien de empresas afines.

- **Generales**

Tras la llegada de la 3ª generación ésta se plantea como objetivo general perdurar en el tiempo.

La nueva generación tiene claro que en primer lugar quiere que la empresa mantenga su esencia durante muchos años. El punto actual es el fruto de mucho esfuerzo y trabajo de sus predecesores y quieren mantener su legado, por orgullo y por reconocimiento a sus fundadores.

- **Específicos**

Con la finalidad de alcanzar el propósito general se plantean los siguientes objetivos específicos:

Poner en marcha la transformación digital de la empresa. Para iniciar una comunicación más eficaz y fluida con sus clientes actuales y captación de potenciales. En el plazo de 1 año, se debería tener activa la página web y presencia en redes sociales.

Optimización de los procesos de gestión y administración. Desarrollo de software que permita una mejora de los procesos administrativos del negocio. En el plazo de 2 años, se desea tener toda la información relacionada con el día a día del negocio digitalizada.

Ajustar la planificación al calendario agrícola para tener presente que en los momentos de mayor carga se priorizan estas tareas. Y en los momentos valles usarlos para la progresiva introducción en otras áreas.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Definición y desglose de tareas que permitan una mejor planificación semanal de la empresa. Para ello se va a proponer el uso del modelo Kanban que permite la visualización de flujos y carga de trabajo.

Se pretende ofrecer nuevos servicios ajenos a la actividad actual de la empresa. Como objetivo para los próximos tres años, se considera poder ofrecer al menos una de las líneas de negocio que se han analizado.

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS

6.1. Conclusiones

Personalmente la principal conclusión que extraigo tras finalizar este trabajo es que se han cumplido mis objetivos ya que he realizado el máster con el propósito de adquirir conocimientos que sirvan para aplicarlos en la empresa familiar, mejorándola, posibilitando su continuidad y crecimiento y lo he finalizado aplicándolo en ella.

El estudio del caso de la empresa de mi familia me ha permitido conocer a fondo la historia de ella y valorar más si cabe el trabajo realizado por generaciones anteriores que han permitido sentar las bases del negocio actual.

En cuanto al trabajo las conclusiones extraídas van ligadas a los objetivos que se marcaron al inicio. A continuación, se van a ir comentando éstas a través de los objetivos propuestos.

El **primer objetivo** del trabajo fue determinar que es una empresa familiar. La revisión bibliográfica sobre las distintas definiciones propuestas por autores ha puesto de manifiesto que el término suscita interés por las abundantes definiciones existentes pero que no hay unanimidad acerca de en qué consisten.

Del análisis realizado resalta la idea de que una empresa familiar tiene como uno de sus principales objetivos la continuidad familiar en sucesivas generaciones. Por otra parte, en este tipo de empresas se identifica una parte racional ligada a la empresa y una parte emocional que responde a las relaciones entre los miembros de la familia

El **segundo objetivo** consistía en presentar la importancia de la empresa familiar en España y Castilla y León. Los informes presentados por consultoras especializadas en colaboración con el Instituto de Empresa Familiar evidencian que las empresas familiares son un soporte vital de la economía mundial. Su papel es fundamental en la economía nacional y regional donde suponen cerca

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

del 90% del tejido empresarial. Además, muchas de las empresas más conocidas nacionales y regionales nacieron siendo una pequeña empresa familiar y hoy son el soporte de la economía del país.

En el **tercer objetivo**, se buscaba identificar las principales características de las empresas familiares. Las singularidades de este tipo de empresas derivan de la interrelación existente entre familia y empresa.

En estas organizaciones se reconocen valores como el compromiso, la confianza y la capacidad de flexibilidad. Entre sus particularidades están su carácter local que hacen que tengan gran arraigo a la zona donde se ubican o el know-how presentando sus formas propias de hacer las cosas y que transmite a la siguiente generación. Otros de los aspectos más distintivos y valiosos que poseen estas empresas son el espíritu emprendedor, su visión a largo y su cuidado al cliente. Pese a que todas estas características son muy importantes, la principal singularidad de estas empresas es el deseo de continuidad.

El **cuarto objetivo** correspondía al análisis del relevo generacional y su problemática. Uno de los momentos más importantes que se producen en toda empresa familiar es la sucesión.

Desde el punto de vista de la revisión bibliográfica, el concepto de relevo generacional y sucesión se usan de forma general indistintamente. En el presente trabajo se ha establecido que son conceptos similares, pero con pequeños matices que los diferencian; relevo generacional se ha ligado al proceso de convivencia de dos generaciones y a la transferencia de conocimientos, mientras que por sucesión se entiende la planificación del proceso para la transferencia de la propiedad y de la gestión.

El éxito del relevo generacional es clave para garantizar la continuidad de la empresa familiar. Pese a que las piezas clave del proceso son el predecesor y sucesor, aunque otros elementos como la familia, clientes, proveedores y entorno influyen de manera relevante en el éxito del proceso.

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

Este trabajo se ha centrado en los beneficios que se generan en la convivencia de dos generaciones, pero es evidente que también ocurren numerosos conflictos siendo uno de los motivos más relevantes de la desaparición de este tipo de empresas.

El **quinto objetivo** es el propósito principal de este trabajo, su finalidad era identificar los beneficios de la convivencia de dos generaciones y el estudio de su capacidad de generar ambidestreza. El éxito en su consecución nos ha permitido sentar la base del estudio teórico para su posterior aplicación.

Pese a que el proceso de relevo generacional y la convivencia de dos generaciones puede resultar en numerosas ocasiones algo problemático en este trabajo se ha tratado de dar un enfoque positivo identificando los beneficios que logra la empresa en este proceso. La convivencia de dos generaciones es un proceso enriquecedor que permite obtener diferentes perspectivas de visión, mejor comprensión de clientes y empleados y una mayor proyección de la empresa en el mercado.

Uno de los beneficios que se ha propuesto en el presente trabajo es la capacidad de generar ambidestreza. Alcanzarla se antoja como algo necesario para las empresas familiares con vistas a garantizar su supervivencia a largo plazo y poder obtener mayor rentabilidad. Es en el momento de convivencia de las dos generaciones cuando las empresas pueden explorar y explotar conocimientos.

Gracias a la explotación se consigue que las principales actividades sean más eficaces obteniendo una mayor rentabilidad en sus procesos. La figura más relevante para llevarla a cabo es la generación más antigua ya que posee los conocimientos y la experiencia con clientes y proveedores de la empresa.

Por otro lado, la exploración permite tener una visión más amplia del mercado y es la vía para que la empresa pueda crecer. Las nuevas generaciones tienen un valor importante en la mayoría de los casos en este proceso por su mayor formación, más información a su alcance y ganas de innovar.

RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR. ESTUDIO EN UNA MICROPYME

Las dos generaciones son claves para alcanzar la capacidad de ambidestreza de manera eficaz.

Los objetivos del **sexto al octavo** son de tipo práctico, a través de los conocimientos teóricos adquiridos se va hacer el estudio de una empresa familiar.

Pese a que el carácter emprendedor está ligado a las primeras generaciones el impulso de Hermanos Alonso, C.B., viene de la mano de la segunda generación gracias a la visión empresarial de uno de los socios y de su afán de innovación. El conocimiento de la empresa desde pequeños, junto con la formación académica y profesional adquirida fuera de la empresa hacen que la nueva generación esté preparada para la continuidad y viabilidad de la empresa.

El análisis cualitativo realizado a través de las entrevistas a miembros de distintas generaciones, que conviven actualmente en la empresa, ha permitido obtener una visión más clara de cómo ven cada una el negocio.

- Ambas generaciones tienen inculcado lo que es una empresa familiar siendo conscientes de los sacrificios que ocasionan este tipo de empresas.
- Coinciden en la mayor parte de puntos a la hora de hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa y de cómo quieren que sea el futuro de la compañía.
- La principal diferencia entre la visión de ambas generaciones radica en el marco financiero. Se evidencia así que las antiguas generaciones son más propensas al autofinanciamiento mientras que las nuevas generaciones no ven con malos ojos el endeudamiento.
- Las dos generaciones afrontan el relevo generacional con ilusión, uno por dejar la empresa en buenas manos y otro por mantener el legado familiar.
- La ambidestreza y la convivencia generacional son conceptos que en este caso van de la mano. La nueva generación explota los conocimientos y experiencia de la antigua generación a la vez que explora nuevas líneas de negocio.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

- El apoyo, compromiso y responsabilidad que tienen una generación para con la otra son las principales características que la permiten generar la capacidad de ambidestreza.

Los objetivos **noveno y décimo** surgen de forma adicional con vistas a analizar la continuidad y el futuro de la empresa. El diagnóstico de la situación actual realizado a través de un DAFO nos ha permitido conseguir una primera aproximación de la situación actual de Hermanos Alonso, C.B., y a partir de ahí plantear posibles objetivos y líneas de actuación que se tendrá que completar con un análisis más exhaustivo. El análisis da como resultado más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas lo que es buen pronóstico para el negocio. Su principal fortaleza es el servicio al cliente y el compromiso que tienen con él. Por el contrario, la principal debilidad detectada es el fuerte carácter familiar que impide la profesionalización de ciertas tareas. Para el crecimiento de la empresa es necesario la incorporación de personal externo.

Las líneas estratégicas de Hermanos Alonso, C.B., pasan por ofrecer un servicio de calidad, bajo valores como el compromiso y la honestidad, siendo pieza clave la comunicación. Establecer estas líneas permite a las nuevas generaciones tener marcado el camino que ha de seguir la empresa.

Como conclusión final y como reflexión personal creo que los cambios no deben provocar la pérdida de los valores que define el negocio, ya que son la base de una empresa familiar, pero sí que se pueden adaptar a las nuevas generaciones.

Para terminar, finalizo con una frase de Joan Roca, chef y copropietario del restaurante El Celler de Can Roca, empresa familiar del sector gastronómico:

“El éxito de una empresa familiar se basa en la confianza y en el diálogo constante, además de en ser capaces de anteponer el hecho de ser una familia antes que una empresa”

6.2. Limitaciones

En la realización del presente trabajo se han encontrado las siguientes limitaciones:

- La entrevista llevada a cabo, como instrumento de recogida de información, tiene algunas limitaciones. Al ser preguntas abiertas las contestaciones no son del todo objetivas ya que se deja margen para que cada encuestado responda de forma subjetiva incluyendo su percepción.
- A la hora de recoger información sobre el proceso de relevo generacional solo hemos preguntado a predecesor y sucesor, sin tener en cuenta las opiniones del resto de la familia, de los clientes o proveedores que juegan también un papel importante en el proceso.
- El tiempo para la realización del trabajo también puede considerarse una limitación ya que para realizar un análisis más exhaustivo de la convivencia y evaluar la cuestión a investigar sería necesario un período de tiempo más largo.

6.3. Líneas futuras

Este trabajo ha tenido como objetivo general evaluar si la convivencia de dos generaciones puede generar ambidestreza. Se considera que con el presente trabajo se ha conseguido una primera aproximación entre la relación de la convivencia de distintas generaciones con la ambidestreza. Es una relación muy interesante que se debería seguir estudiando en otras empresas con muestras más grandes y representativas de manera que se puedan extraer conclusiones extrapolables a la población en su conjunto.

7. BIBLIOGRAFÍA

Allouche, J. & Amann, B., (1999). “La confiance: une explication des performances des entreprises familiales”. Cahiers du Larego.

Aronoff, C.E., McClure, S.L. y Ward, J.L. (2003). “Family Business Succession: The Final Test of Greatness”. Georgia: Family Enterprise

Astrachan, J.; Klein, S. y Smyrnios, K. (2002): “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”. Family Business Review, Vol. 15, Nº 1, pp. 45-58.

Ayala, J.C; Manzano, G; Castresana, J.I. (2002): “La empresa familiar. Herramientas para su gestión”. Catedra Empresa Familiar “Juan Ros”. Fundación Universidad De La Rioja. Disponible en: https://www.catedraempresafamiliarlarioja.com/sites/default/files/archivos/La%20empresa%20familiar_herramientas%20para%20su%20gesti%C3%B3n.pdf (Acceso julio 2022)

Ayala, J.C; Manzano, G. (2017): “Conflictos en la empresa familiar: origen y posibles soluciones. Empresa familiar: análisis estratégico.” Juan Corona (editor). Ediciones Deusto, Barcelona.

Barnes, L.B.; Hershon, S.A. (1976): “Trasferring power in the family business”. Disponible en: <https://hbr.org/1976/07/transferring-power-in-the-family-business?language=es> (Acceso julio 2022)

Barroso, A.; Sanguino, R.; Bañegil, T. (2012). “Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España”. Ide@s Concyteg, 7(83): 611-622.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Barroso A.y Barriuso, M.C. (2014): “Las empresas familiares”. Disponible en: https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf (Acceso junio 2022)

Barroso, A., Sanguino, R. & Bañegil, T. M. (2016): “An empirical study about knowledge transfer, entrepreneurial orientation and performance in family firms”. *European Journal of International Management*, 10 (5): 534-557

Barriuso, M.C. (2017): “Ambidextría organizativa y emprendimiento corporativo. Influencia del entorno y del carácter familiar” (Tesis de Doctorado). Universidad de Extremadura, España

Beckman, C.M. (2006): “The influence of founding team company affiliations on firm behavior”, *Academy of Management Journal*, 49(4): 741-758

Belausteguigoitia, I. (2017): “Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación”. Editorial: McGraw-Hill. Edición: 4

Cabrera Suárez, M. K. (1998): “Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar” (Tesis de Doctorado). Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España

Cabrera Suárez, M. K. y Martín Santana, J.D. (2006). “Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: Perspectiva del predecesor versus sucesor. Conocimiento, innovación y emprendedores”: *Camino al futuro*, 1258–1275.

Cabrera Suárez (2017): “El proceso de sucesión en la empresa familiar. Empresa familiar: análisis estratégico”. Juan Corona (editor). Ediciones Deusto, Barcelona.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Casillas, J. C., Díaz, C., Rus, S. y Vázquez, A. (2014): “La gestión de la Manual de la Empresa Familiar”. Juan Corona (editor). Ediciones Deusto, Barcelona. empresa familiar. Madrid: Paraninfo

Churchill, N. y Hatten, K. (1987): “Non Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business”. American Journal of Small Business Management, Vol. 11, N° 3, pp. 51-64

Corona, J.; Téllez-Roca, J. (2011): “El protocolo familiar.” En Corona J. (Ed): Empresa Familiar: Aspectos Jurídicos y Económicos, 793-835. Editorial Deusto, Madrid.

Corona, J. (2017): “Empresa familiar análisis estratégico”. Instituto de la Empresa Familiar. Ontier. The Family Advisory Board. Editorial Deusto.

Davis, John A. (2018): “How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business.” Disponible en: <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/> (Acceso junio 2022)

Deloitte e Instituto Empresa Familiar (2021). “Observatorio de la empresa familiar”. Disponible en: <https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2021/05/Observatorio-de-la-Empresa-Familiar.pdf> (Acceso julio 2022)

Dolz, C., Iborra, M., & Safón, V. (2019). “Improving the likelihood of SME survival during financial and economic crises: The importance of TMTs and family ownership for ambidexterity”. BRQ Business Research Quarterly, 22(2), 119-136

EAE Business School (2018): “Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento”. Disponible en: http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf (Acceso julio 2022)

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Ernst & Young Global Limited (2022): "How the world's largest family businesses are proving their resilience". Disponible en: https://www.ey.com/en_gl/family-enterprise/how-the-worlds-largest-family-businesses-are-proving-their-resilience

European Family Businesses (2008): "Definition of family business in Europe". Disponible en: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition> (Acceso junio 2022)

Friedman, S.D. (1991), "Sibling relationships and inter-generational succession in family firms",. Family Business Review, Vol. 4 No. 1, pp.

Gallo Laguna de Rins, M. A. (1995): "La empresa familiar: fortalezas y trampas". Madrid: Civitas

Gibb Dyer, W (1988): "Culture and Continuity in Family Firms". Disponible en: https://cdn.ymaws.com/ffi.site-ym.com/resource/resmgr/best_of_fbr_english/bestoffbrii_dyer_cultureandc.pdf (Acceso junio 2022)

Gómez Doménech, J. (2019): "Los principios "soft" de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa. Estudio de casos de cooperativas del sector de la educación en la comunidad valenciana". (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, España

Gómez-Mejía, L.R.; Cruz, C.; Berrone, P.; De Castro, J. (2011): "The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms". Academy of Management Annals, 5(1), 653-707.

Guerras, L.Á., y Navas, J.E. (2016). "Fundamentos de dirección estratégica de la empresa" (Vol. 2ª ed). CIVITAS.

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Guinjoan, M. y Llauradó, M.J. (2000): "El empresario familiar y su plan de sucesión. Preguntas y respuestas". Díaz de Santos. España

Guinjoan, M. y Llauradó, M.J. (2009): "Una guía para pymes familiares y autónomos. 50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión". Fundación Índice.

Handler, W. (1989): "Methodological Issues and Considerations in Studying Family businesses", Family Business Review, Vol. 2, No 3, pp. 257-276.

Handler, Wendy C. (June 1994): "Succession in Family Business: A Review of the Research". Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.899.1419&rep=rep1&type=pdf> (Acceso junio 2022)

Hiebl, M.R.W. (2015), "Family involvement and organizational ambidexterity in later-generation family businesses a framework for further investigation". Management Decision, Vol. 53 No. 5, pp. 1061-1082.

Instituto Nacional de Estadística (2022): Índice de precios de consumo (IPC). Indicador adelantado. Junio 2022. Disponible en: https://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607 (Acceso julio 2022)

Instituto de la Empresa Familiar (2018). "La empresa familiar en cifras". Disponible en: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/> (Acceso junio 2022)

Instituto de la Empresa Familiar (2018): "Radiografía de la Empresa Familiar". Disponible en: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/> (Acceso junio 2022)

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Kellermanns, F.W. & Eddleston, K.A. (2006): "Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6): 809-830

Kellermanns, F.; Eddleston, K.; Barnett, T.; Pearson, A. (2008): "An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm". *Family Business Review*, 21: 1-14

Kesner, Idalene F. y Sehora, Terrence Clifford (1994): "Executive succession: Past, present & future". *Journal of Management*. 1994,.Vol 20, No.2, 237-372

KPMG. (2015): "Una visión de la empresa familiar excelente". Instituto de Empresa Familiar. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/publicaciones/una-vision-de-la-empresafamiliar-excelente> .

KMPG e Instituto de la Empresa Familiar (2021). "Informe de Empresa Familiar 2021. Recuperación y crecimiento". Disponible en: <https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2021/06/informe-empresa-familiar-2021.pdf>

Lubatkin, M.H.; Simsek, Z.; Ling, Y. & Veiga, J.F. (2006): "Ambidexterity and performance in small to medium sized firms: the pivotal role of TMT behavioral integration". *Journal of Management*, 32 (5) 1-27.

March, J.G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, 2(1), 71-87

Martín Castejón, Pedro Juan (2012): "Conflictos en la empresa familiar". Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/279418151_CONFLICTOS_EN_LA_EMPRESA_FAMILIAR (Acceso junio 2022)

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Ministerio de industria, comercio y turismo (2022): “Estructura y dinámica empresarial en España. Datos a 1 de enero de 2021”. Disponible en: https://industria.gob.es/es-es/estadisticas/Estadisticas_Territoriales/Estructura-Dinamica-Empresarial-2021.pdf (Acceso julio 2022)

Monreal-Martínez, J.; Sánchez-Marín, G. (2012): “El éxito de la empresa familiar. La relación entre negocio y familia”. Editorial Civitas, Madrid.

Murphy, S. (2007). “Leading a multigenerational workforce”. Published by AARP, Washington, D.C.

Raisch, S. and Birkinshaw, J. (2008), “Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators”, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 375-409.

Ramírez Pascual, Basilio (2017): “Desafíos de la empresa familiar. La fina línea entre el éxito y la destrucción”. Editorial Aranzadi

Röd, I. (2019): “TMT diversity and innovation ambidexterity in family firms. The mediating role of open innovation breadth”. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 9. No.4, 2019, pp. 377-392

Rodríguez, R. (2012): “El protocolo familiar, ¿sí o no?”. Las Palmas de Gran Canaria. Instituto Internacional Bravo Murillo, p-11.

Rus Rufino, Salvador y Rodríguez Fernández, María Pilar (2005): “¿Qué es una empresa familiar?”. *Manual de la Empresa Familiar*, Juan Corona (editor). Ediciones Deusto, Barcelona.

Rus-Rufino, S.; Treviño-Rodríguez, R.N. (2017): “Hay que redefinir la empresa familiar”. En Corona, J. (Ed.): *Empresa Familiar: Análisis Estratégico*, 89-115. Editorial Deusto, Madrid

**RELEVO GENERACIONAL Y AMBIDESTREZA EN LA EMPRESA FAMILIAR.
ESTUDIO EN UNA MICROPYME**

Salvato, C., Chirico, F. and Sharma, P. (2010), "A farewell to the business: championing exit and continuity in entrepreneurial family firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 22 Nos 3-4, pp. 321-348.

Sharma, P.; Chrisman, J. y Chua, J. (1997). "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges". *Family Business Review*, Vol. 10, N°1, 1-35.

Simsek, Z. (2009): "Organizational ambidexterity. Towards a multilevel understanding". *Journal of Management Studies*, 46:4, 597-624.

Treviño, R. (2010): "Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad". México D.F: Pearson Educación

Vallejo Martos, M.C (2005): "Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar" Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120410009> .Universidad de Jaén (Acceso junio 2022)

Ward, J. (1987): "Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership". Jossey-Bass, San Francisco

ANEXO 1

BLOQUE 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

Predecesor:

- ¿Por qué empezó en la empresa?

Sucesor:

- ¿Por qué elegiste trabajar en la empresa familiar?
- Tu formación ¿se dio de forma voluntaria o se encaminó para trabajar dentro de la empresa familiar?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas más relevantes de trabajar en la empresa familiar?

BLOQUE 2. SITUACIÓN DEL NEGOCIO Y EVOLUCIÓN

- ¿Cuál es la propuesta de valor del negocio?
- ¿Cuáles son los valores fundamentales de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos a corto, medio y largo plazo?
- ¿Cuál crees que son las principales debilidades de la empresa?
- ¿Qué obstáculos tiene hoy en día la empresa o puede tener en el futuro?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa?
- ¿Puede entrar el negocio en otro mercado o segmentos de mercado?
- ¿Qué opinas sobre el autofinanciamiento y el endeudamiento?
- ¿Cómo ves el mercado en que esta englobado la empresa?
- ¿Cómo ves el proceso de relevo generacional que ha iniciado la empresa?
- ¿Cómo ves la incorporación de empleados ajenos a la familia a la empresa?
- ¿Dónde te gustaría que estuviese la empresa de aquí a unos años?

BLOQUE 3. AMBIDESTREZA

- ¿Conoces el término “ambidestreza organizativa”?
- ¿Qué es para ti la “explotación” del conocimiento? ¿Cómo se desarrolla en la empresa?
- ¿Qué es para ti la “exploración” del conocimiento? ¿Cómo se desarrolla en la empresa?
- Calificando entre un 0 y un 100% ¿qué nivel de explotación y exploración se da en la empresa?