



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado.  
Grado en Economía.**

**Un análisis de la empresa  
Familiar: Comavi S.A**

Presentado por:

***Luis Manzanares Diezhandino***

Tutelado por;

***Hector Perez Fernández***

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Las empresas familiares, cada vez más, se presentan ante un reto al que no se le dedica el tiempo y el análisis que este necesita; las sucesiones. El mundo globalizado y cambiante, la acaparación de los mercados por parte de las grandes empresas y multinacionales dejan de lado a las empresas de carácter familiar, las cuales tienen una gran relevancia en nuestro país y en el mundo, pero no se llevan los focos que deberían de tener.

El presente estudio trata de analizar desde dentro, es decir, desde una empresa familiar el cambio generacional y su problemática para poder extrapolarlo al resto de empresas y encontrar las soluciones pertinentes.

En la metodología para el estudio se proponen una serie de entrevistas de investigación que dan respuesta a la problemática de la sucesión y el cambio generacional, estas entrevistas intentan encontrar un patrón común para dar con una solución aplicable a todas las empresas. Se ha empleado un método de entrevistas personales a los dirigentes de la empresa para conocer sus pensamientos, una investigación con preguntas seleccionadas según los antecedentes de otras empresas con esta problemática.

Como conclusión podemos decir que este estudio puede generar un cambio de visión en las sucesiones y extenderse de manera generalizada para crear un protocolo de actuación que solviente este problema.

**Palabras clave:** empresa familiar, sucesión, cambio generacional, toma de decisiones, COMAVI S.A, investigación, protocolo de actuación.

## **ABSTRACT AND KEY WORDS**

Family businesses increasingly face a challenge that is not given the time and analysis it requires: successions. The globalized and ever-changing world, along with the dominance of markets by large companies and multinational corporations, often overlooks family businesses. However, these businesses hold significant importance in our country and the world, despite not receiving the attention they deserve. This study aims to analyze, from within a family business, the generational change and the issues it entails. The findings can then be extrapolated to other companies to identify relevant solutions.

The methodology for this study proposes a series of research interviews that address the challenges of succession and generational change. These interviews aim to identify common patterns in order to find applicable solutions for all businesses. Personal interviews were conducted with company leaders to understand their thoughts, using targeted questions based on the experiences of other companies facing similar issues.

In conclusion, this study has the potential to change the perspective on successions and can be widely implemented to create a protocol of actions that resolves this problema.

**Key words:** family business, succession, decisión making, generational change, COMAVI S.A, research, action protocol.

## **INDICE:**

- I. INTRODUCCIÓN.**
  
- II. LA EMPRESA FAMILIAR.**
  - II.1. Definición.**
  - II.2. Importancia de la empresa familiar en España.**
  - II.3. La familia.**
    - II.3.1. Tipos de empresa familiar.
    - II.3.2. Ventajas y desventajas.
  - II.4. Las sucesiones. El futuro.**
  
- III. METODOLOGÍA DEL TRABAJO.**
  - III.1. Historia y comienzos**
  - III.2. Opiniones internas sobre la organización familiar.**
  - III.3. Planteamiento de preguntas de investigación y estudio futuro.**
  
- IV. DISCUSIÓN.**
  - IV.1. Limitaciones.**
  - IV.2. Aplicaciones prácticas.**
  
- V. BIBLIOGRAFIA**

## **I. INTRODUCCIÓN.**

La empresa familiar en España es una parte muy importante de la economía debido a que se estima que el 88% de las empresas son de este tipo, estando presentes en todos los sectores económicos. Por desgracia, en muchas ocasiones no se les da la importancia que tienen y pasan desapercibidas, siendo las multinacionales o las grandes empresas las que acaparan todos los estudios y las que son noticia. Es importante darles visibilidad y que se las reconozca como se merecen.

En un primer momento, este trabajo plantea un marco teórico en el que se abordan todos los temas relevantes sobre las empresas familiares, la importancia en cada sector, la aportación al PIB y todo lo relacionado con la aportación económica de este tipo de empresas al país. El siguiente paso será encarar el tema social relacionado directamente con la familia, las ventajas y desventajas que tiene este factor, los tipos de empresa según los familiares integrantes y las generaciones y por último, el que sería el más conflictivo, las sucesiones.

Para profundizar en este tema, se ha realizado un estudio de caso de una de ellas, COMAVI S.A. Se trata de una empresa de tamaño pequeño ya que cuenta con 12 empleados, la cual esta regentada y dirigida por 4 hermanos que la heredaron de su padre. Se realizarán entrevistas a los familiares integrantes para tratar de atajar y descubrir cual es el problema de las sucesiones e intentar llevarlo a términos mas generales con el estudio de mas empresas en conjunto y así lograr simplificar los motivos de porque las sucesiones son la parte más conflictiva de las empresas familiares.

Una vez realizadas estas entrevistas y, a partir del estudio de estas, se plantearán tres líneas futuras de investigación y una propuesta de cómo se puede abordar su estudio. Finalmente, se proponen una serie de conclusiones, limitaciones y aplicaciones prácticas del trabajo.

## **II. LA EMPRESA FAMILIAR**

### **II.1. Definición.**

Aunque resulte sorprendente, no existe una definición única y general para la empresa familiar en nuestro ordenamiento jurídico, lo cual es llamativo debido a la gran importancia de este tipo de empresas en el ámbito económico español, puesto que un 89% de las empresas españolas son familiares según el Instituto de Empresa Familiar (IEF). Esta organización empresarial fundada en 1982 defiende los valores de las empresas familiares y lleva a cabo una investigación, un análisis y una puesta al día de este tipo de empresas.

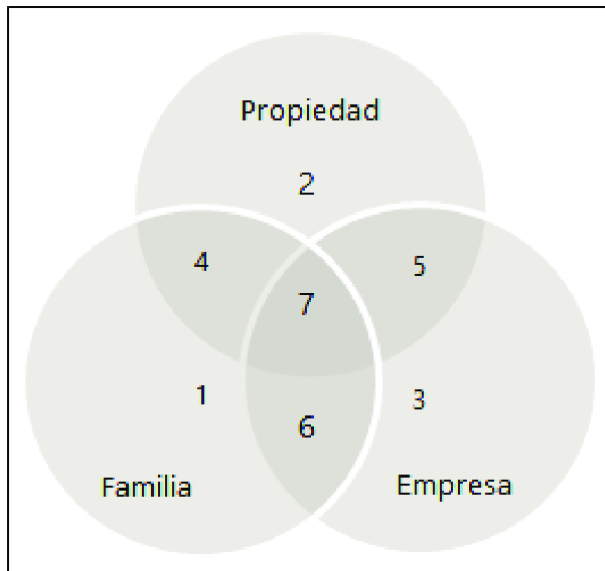
No existe una definición concreta y oficial de la empresa familiar por culpa de la propia formación de ésta, ya que, hay empresas que nacen con una clara vocación familiar, mientras que otras nacen de una sola persona y su vocación emprendedora, al ir avanzando las generaciones, acaba convirtiéndose en una empresa familiar. Dicho de otra forma, unas empresas familiares lo son por vocación, y otras, por necesidad en su evolución organizativa.

Por consiguiente, los diferentes tipos de empresas, que existen en cuanto a organización y tamaño que se describen como familiares, obligan a una definición muy concreta. En este caso, la definición elegida ha sido la siguiente: “Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes” (Barroso, et al., 2012 pág. 75).

Otro enfoque diferente de la definición de empresa familiar que también ha sido ampliamente utilizado es el aportado por Tagiuri y Davis (1982) con el modelo de los tres círculos, familia, propiedad y empresa.

Este modelo implica que la propiedad del capital social se encuentre al menos en manos de un núcleo familiar, el gobierno y la gestión en manos de la familia y la vocación de continuidad en las generaciones futuras. Este modelo define la empresa familiar como “aquella cuya propiedad está controlada por una sola familia y en la que dos o mas miembros de la familia influyen significativamente en la dirección y las políticas del negocio, a través de sus posiciones generacionales, derechos de propiedad o roles familiares” (Prensa empresarial familiar de Cambridge, 2018 pág. 1).

Según este modelo, se puede representar siete grupos de interés distintos con una conexión con la empresa familiar, si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, existirá una relación positiva para la empresa, mientras que por el contrario si divergen la relación será negativa.



*Ilustración 1. Modelo de los tres círculos. Fuente; Davis y Taguiri, 1982.*

Los siete grupos de interés serían:

- 1- Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa, no se involucran en ésta.
- 2- Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan.
- 3- Empleados de la empresa que son miembros de la familia y no trabajan en la empresa
- 4- Miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan.
- 5- Miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa
- 6- Propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en ella.
- 7- Miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Aunque cada uno de estos siete grupos tienen objetivos diferentes y trabajan con dinámicas distintas, mantienen un vínculo en común: el apoyo mutuo de cada grupo, con la finalidad de garantizar la continuidad de la empresa y su éxito.

## **II.2. Importancia de la empresa familiar en España.**

La empresa familiar es un pilar muy importante para la economía española; se estima según el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) que 1.1 millones de empresas son familiares lo que supone un 88% sobre el total de las empresas en el territorio nacional.

En España el IEF es una institución que se define como “organización sin ánimo de lucro y ámbito estatal que agrupa a un centenar de empresas líderes en sus sectores de actividad, con una facturación media por compañía de 1.400 millones de euros, lo que representa de forma agregada el equivalente al 16% del producto interior bruto de España y hasta el 26% si se incluyen las asociaciones territoriales de empresas familiar vinculadas a esta institución que engloba a 1100 compañías” (Barroso, et al., 2012 pág. 75).

La distribución de la cantidad de empresas familiares en España por comunidades autónomas es la siguiente:

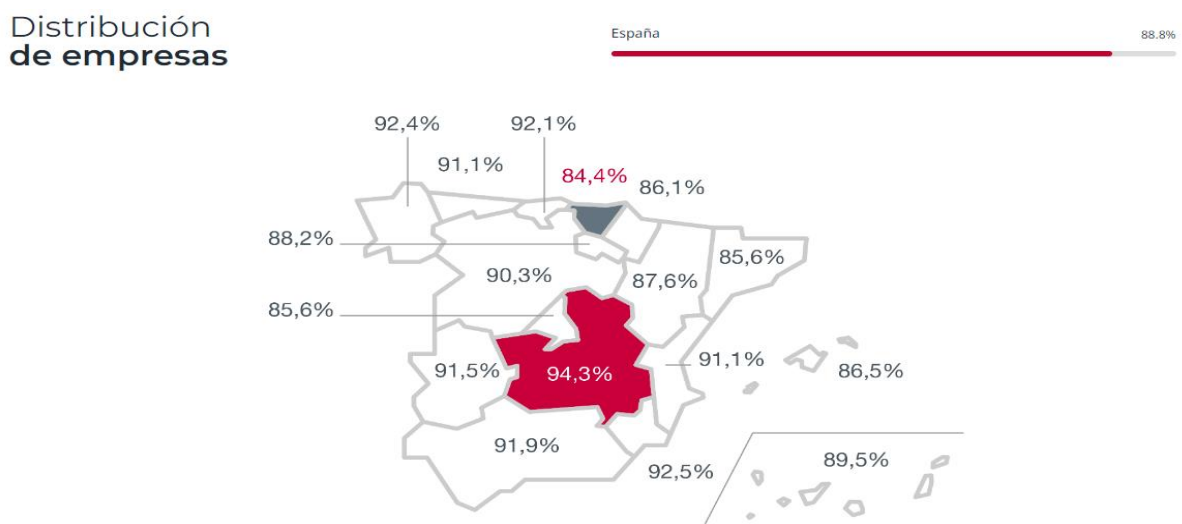


Ilustración 2. Distribución de empresas. Fuente: Instituto de la Empresa Familiar.

Se puede observar como la cantidad de empresas familiares en cuanto a porcentaje en todas las comunidades autónomas de España, es superior al 80%, destacando comunidades como Castilla La Mancha, Galicia, Cantabria o Andalucía, con una participación en su tejido empresarial de más del 90% de empresas familiares.



También es importante ver la distribución del Producto Interior Bruto (PIB) que aportan las empresas familiares en España en cada comunidad autónoma:

### Distribución por PIB

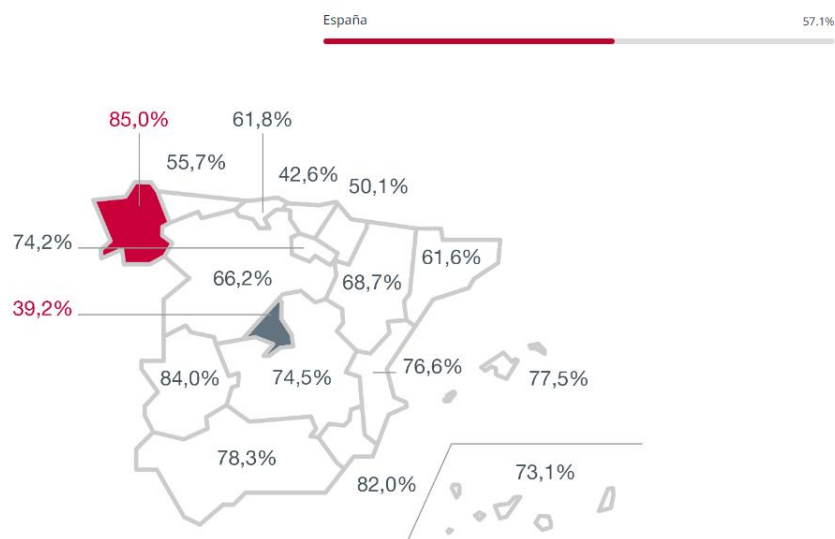


Ilustración 3 distribución por PIB. Fuente: instituto de la empresa familiar.

Queda claro cómo es en Galicia con un 85% del PIB la comunidad que más empresas familiares tiene; otras comunidades a destacar son Murcia, Andalucía o Extremadura con un porcentaje cercano a 80%. Un dato relevante es la diferencia de porcentaje en la distribución del PIB de la comunidad de Madrid, frente a la distribución de empresas en esta misma comunidad. Se puede observar que se pasa de un 39.2% frente a un 85.6%. Esta desigualdad se puede explicar debido a que, pese a que un 85,6 % de las empresas en la comunidad de Madrid son de carácter familiar, el resto del porcentaje está ocupado por grandes empresas y multinacionales que conseguirán aportar la mayor cantidad del PIB en dicha comunidad, siendo solo un 39,9% lo que aportan por PIB las empresas familiares. Esto ocurre también, aunque de manera menos notoria, en comunidades como Castilla La Mancha, pasando de un 94,3% en la distribución de empresas a un 74,5% en la distribución del PIB.

Vamos a visualizar la distribución por empleo en cada comunidad autónoma aportado por las empresas familiares:

## Distribución por empleo

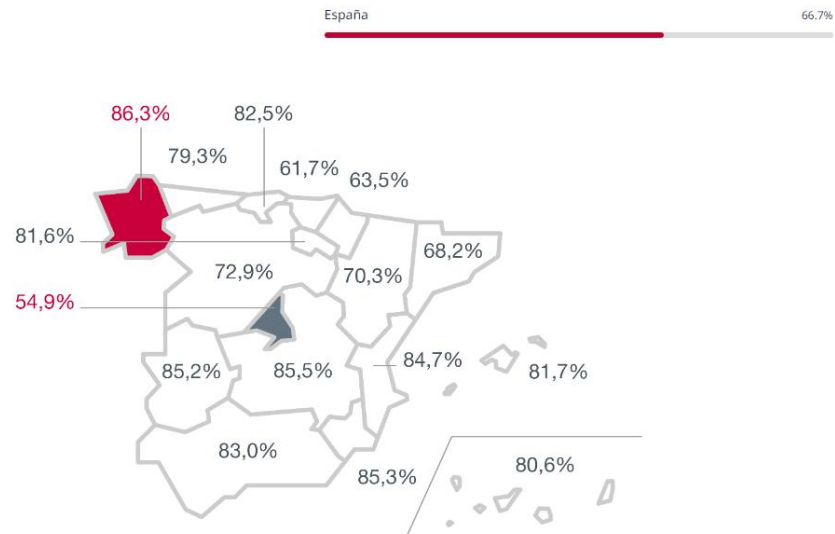
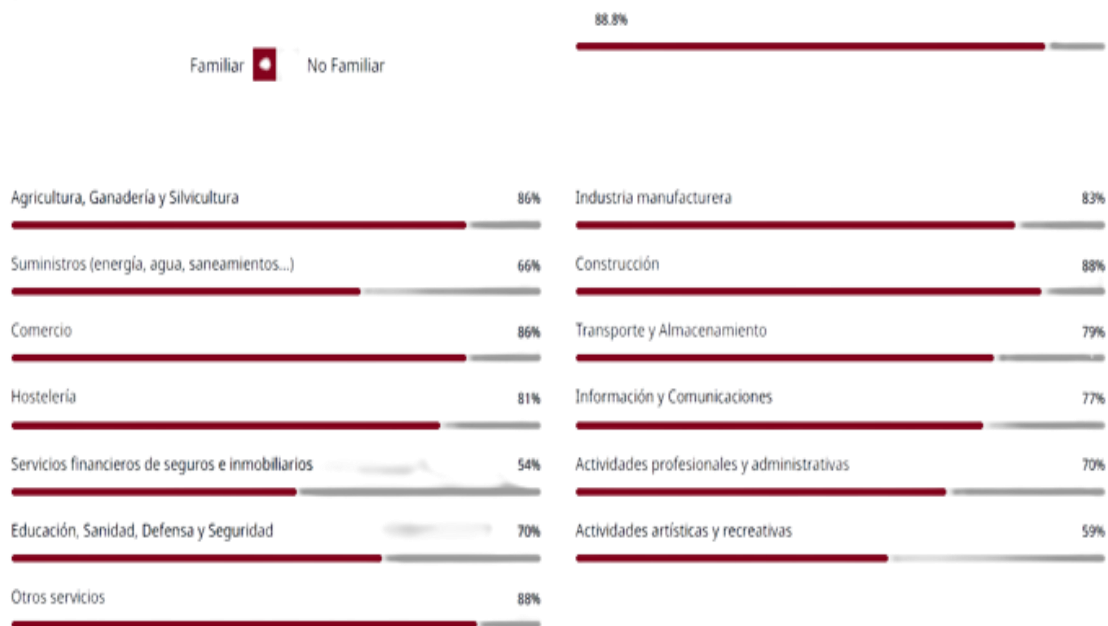


Ilustración 4 distribución por empleo. Fuente: Instituto de la empresa familiar

En este mapa de distribución por empleo, de nuevo, la comunidad autónoma a la cabeza en este indicador es Galicia, seguido de Castilla La Mancha y Extremadura. En ellas el empleo creado es superior a un 80% por empresas familiares. Otras comunidades que destacan en el sector agroalimentario y en el sector servicios como Extremadura, Andalucía, Murcia y la Comunidad Valenciana superan el 80%.

Dentro de España los principales sectores en los que se encuentra una mayoría notoria de empresas familiares frente a las que no lo son los siguientes:

## Representación por sectores



*Ilustración 5 Empresa familiar y no familiar por sectores. Fuente: instituto de la empresa familiar.*

Atendiendo a estos datos, todos los sectores económicos en España están principalmente ocupados por empresas familiares en los que podríamos destacar por encima del resto el de agricultura, ganadería y silvicultura, que se reparten por todo el país, siendo especialmente importantes en regiones como Castilla y León, Castilla la Mancha, Valencia, Murcia entre otras. Otro sector importante sería el relacionado con el comercio donde un 86% de las empresas españolas son de carácter familiar. Lo mismo ocurre con la hostelería (81%), la industria manufacturera (83%) y la construcción (88%). En todas ellas la participación de la empresa familiar supera el 80% del total de las empresas en esos servicios. Por tanto, la empresa familiar es un fenómeno recurrente en el entramado empresarial del país y una potente unidad de desarrollo regional.

### II.3. La Familia.

Una de las definiciones de familia según la RAE es “conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje”. Esta acepción encaja perfectamente para poder hablar sobre las diferentes formaciones de las empresas según las generaciones que se encuentren dirigiéndolas, sean estas ascendentes o descendentes. En el caso español, lo más frecuente es

encontrarse con empresas de descendientes, es decir, el creador de una empresa familiar la lega o trabaja en conjunto con sus hijos, y estos con los suyos y así sucesivamente, manteniéndose en un largo plazo o simplemente quedándose en la primera generación.

Una familia es empresaria cuando esta unida por intereses laborales y/o patrimoniales y asume una doble función. La familiar, propiamente dicha, y la que se deriva de intereses profesionales y económicos, creados por ellos mismos o bien por alguna generación anterior. El valor de la familia como cultura empresarial es, sin lugar a duda, uno de los principales activos de este tipo de empresas. Muchas veces el espíritu de continuidad es intrínseco a la propia empresa familiar, y un concepto que se transmite también a los trabajadores.

### II.3.1. Tipos de empresa familiar

Atendiendo a las generaciones presentes en la empresa familiar, podemos dividir las empresas familiares en tres tipos diferentes (Lansberg, I. (1999)):

1) 1ª generación: el empresario fundador o emprendedor.

Es el fundador-a, es decir, el/la que ve un nicho de mercado para explotar y se aventura creando una empresa ya sea basada en algún tipo de innovación o siguiendo actividades más comunes que ya hacen otras empresas. Esta generación es la que pone los cimientos del negocio dedicando una gran cantidad de su tiempo al negocio, pudiendo generar así un aislamiento por su parte en cuanto al trato con sus hijos y familia se refiere. Ellos se encargan de la parte directiva y ejecutiva ya que nace de la nada y no tienen a nadie para delegar.

2) 2ª generación: los hermanos.

Una vez creado el negocio y ya con forma empresarial y objetivos claros, sus hijos o descendientes pasan a formar parte del negocio, conviviendo así dos generaciones los padres y los hijos.

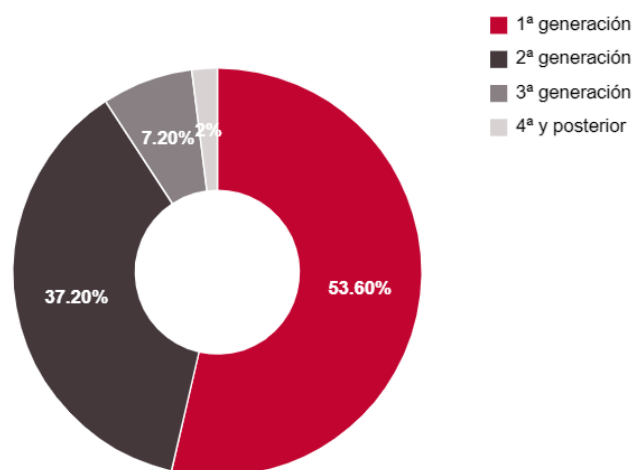
Esta copropiedad puede ser de muchas formas, ya sea aportando trabajo, aportando acciones, siendo gestores, empleados. Será especialmente cuando la 1ª generación deja la empresa familiar y es la 2ª generación la que pasa a

hacerse cargo de esta. Esto se conoce como sucesión y le dedicaremos un apartado más adelante (Gallo, 1998).

### 3) 3ª generación: los primos.

La tercera generación se suele denominar consorcio de primos, se trata de los nietos del creador y va a dividir en mas acciones o propiedades el negocio creado por el abuelo, dependiendo los hijos que haya tenido cada hijo. En esta generación suele haber mas accionistas pasivos que activos, es decir son mas los que no trabajan en la empresa que los que si. Al vivir en diferentes consensos familiares y al no haber “mamado” la creación del negocio en casa, sino que ya han convivido con un negocio en funcionamiento, su involucración es mucho menor. De esta forma, es bastante frecuente que aparezcan conflictos entre los diferentes miembros de la familia en esta etapa.

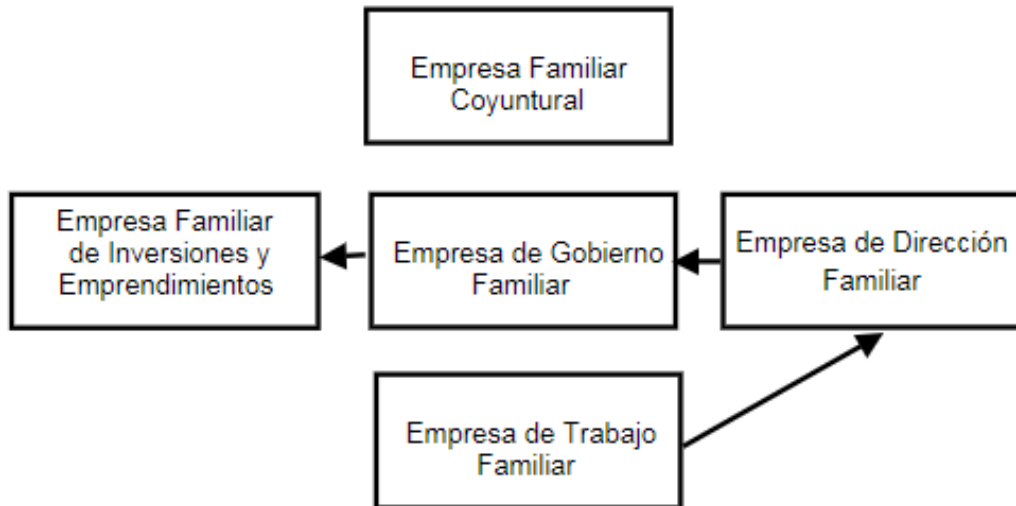
## Generación propietaria



*Ilustración 6. generación Propietaria. Fuente: Instituto de la empresa familiar.*

En esta gráfica se puede observar como el 37.20% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, un 7.2% llegan hasta una tercera y tan solo un 2% llegarían a las tercera y posteriores generaciones. Este porcentaje tan bajo a medida que avanzan las generaciones, suele estar vinculado a la mala gestión de las generaciones siguientes a la fundadora, o a problemas familiares entre los miembros de estas generaciones avanzadas que provocan que terminen decidiendo su venta y cese la explotación.

La otra forma de analizar las diferentes formas de la empresa familiar es atendiendo al nivel de gestión de la propia familia dentro de la empresa. Como se aprecia en el siguiente cuadro, existen 5 tipos:



*Ilustración 7 tipología de la empresa familiar. Fuente: Miguel Ángel Gallo*

Las flechas del cuadro indican la evolución del tipo de empresas, aunque no siempre lo más habitual. El orden es desde mayor a menor implicación de los miembros familiares en la empresa.

- 1) Empresa de trabajo familiar: en su desarrollo y evolución, se lleva a cabo lo necesario para que todos los miembros de la familia que libremente deseen incorporarse puedan hacerlo cada uno en un puesto acorde a su capacidad tanto física, como intelectual y, lógicamente, con una remuneración equitativa entre todos los miembros de la familia. Este tipo de empresas familiares son las más comunes en el entramado industrial familiar español.
- 2) Empresa de dirección familiar: En esta tipología solo se incorporan los miembros de la familia que están capacitados para llevar a cabo los cargos de dirección de la empresa, así como unidades estratégicas de negocio. Este tipo de empresas familiares se dan en un punto de crecimiento en el que, tras varias generaciones, o tras una inversión elevada inicial, la empresa es grande en cuanto a facturación y los puestos que no sean directivos se delegan en personal contratado que no son miembros familiares.

- 3) Empresa de gobierno familiar: los miembros familiares se encuentran únicamente en el gobierno de la empresa. Los integrantes de la familia que se encuentran en el gobierno ya no realizan acciones de dirección, sino que éstas también son delegadas a directores externos contratados por el propio gobierno familiar (Pound, 1995). Un nuevo directivo aporta nuevas ideas e impulsa la gestión de la compañía, tratando de mantener la esencia familiar de la empresa.
- 4) Empresa familiar de inversiones y emprendimientos: además de ser empresas de gobierno familiar, se tiene la vocación de ayudar económicamente a los miembros de la familia que desean emprender otro negocio, generando así un ambiente de crecimiento y mejora entre los propios miembros familiares.
- 5) Empresa familiar coyuntural: este tipo de empresa responde a la intención familiar de mantenerse unidos aún cuando llegan a visualizar que el entorno y el contexto de la empresa indica que deberían dejar de ser familiar. Su pensamiento de unión y de núcleo hace pensar que manteniéndose unidos son mas fuertes que vendiendo o fusionándose con otras empresas. Esta muy relacionada con mantener la riqueza socioemocional de la familia en la empresa familiar.

### II.3.2. Ventajas y desventajas de las empresas familiares.

En primer lugar, vamos a analizar algunas de las ventajas más relevantes.

#### 1) Ventajas:

- 1.1. El compromiso: los individuos que crean y/o desarrollan una empresa familiar tienen una dedicación en su trabajo superior que aquellos que trabajan para empresas no familiares, ya que los primeros sienten una unión y una dependencia colateral (Cole y Johnson, 2007), es decir, la empresa depende de ellos y toda la familia depende de conseguir generar un nivel de compromiso mas elevado que el de cualquier otro trabajador.
- 1.2. Conocimiento y comunicación: por el simple hecho de ser miembro de la familia se adquieren los conocimientos básicos de la empresa muy tempranamente, debido a la exposición continuada desde la infancia hasta la madurez, lo que facilita también la comunicación y la confianza

entre las partes para compartir el punto de vista de cada uno, aunque las opiniones sean diferentes.

- 1.3. Rapidez en la toma de decisiones: relacionada con la capacidad comunicativa dentro de la empresa familiar. Se va a generar una celeridad para elegir los planes estratégicos o los pasos a seguir por la empresa. Esta rapidez también viene marcada por la cantidad de personas al mando de las decisiones, es decir, entre dos hermanos que dirigen la empresa la toma de decisiones es mucho más rápida que en una empresa en la que la dirección cuenta con un número mucho más elevado de personas. En empresas familiares de tercera o mayor generación, éstas comienzan a tener mayores problemas para tomar decisiones.
  - 1.4. Confiabilidad y orgullo: debido al compromiso y a la cultura estable de las empresas familiares, sus estructuras suelen ser sólidas y confiables, y a su vez son percibidas por el mercado como tal, haciendo que estas empresas sean más preferidas para los clientes potenciales. Los clientes asumen que el trato y la atención son más cercanos y correctos. El concepto de orgullo se vincula con la confiabilidad. Los participantes de estas empresas sienten un orgullo por su creación que hace que se transmita como confianza en el producto para sus clientes, marketing (Leach, 2002).
  - 1.5. Flexibilidad en el tiempo, trabajo y dinero: estos tres atributos forman parte de una de las ventajas fundamentales de las empresas familiares, ya que gracias al vínculo que se genera entre la entidad y la familia. La familia está dispuesta a renunciar a su tiempo libre a cambio de realizar más trabajo, el cual, no estaría remunerado como horas extra ni con un aumento del sueldo por emplear ese tiempo (Leach, 2002). El coste de oportunidad es alto, todo lo que dejan de lado las familias a cambio del crecimiento y la mejora de la empresa.
  - 1.6. Responsabilidad social de la empresa. Vinculada al nombre, prestigio y buen hacer de la familia. La empresa familiar transmite, de esta forma, calidad empresarial y respeto por un entorno geográfico que entiende como propio.
- 2) Desventajas/Debilidades:
- 2.1. Rigidez: las formas de actuar están pautadas generación tras generación y resulta muy difícil que se adapten rápidamente, como lo haría una



empresa no familiar a los continuos contextos cambiantes del entorno. Los patrones de conducta están arraigados a la tradición familiar lo que hace más difícil los cambios dentro de ella. Se hace necesario abrir la toma de decisiones y/o la organización a las nuevas generaciones que sumen su nuevo conocimiento y posibiliten ventajas y oportunidades a la empresa (Chirico, 2008).

- 2.2. Nepotismo: Debido al sentimiento familiar, se incluye a integrantes que no están capacitados para realizar las diferentes tareas de gestión, pero se les recompensa como si lo estuvieran debido a ese vínculo que se tiene dentro de las familias.
- 2.3. Conflictos emocionales: la difícil conciliación entre la vida familiar y la vida laboral, así como la confusión entre ambas en una empresa familiar, hace que los problemas que se tengan en una vida o en la otra trasciendan al negocio, impidiendo un buen funcionamiento tanto de la empresa como de la vida familiar. Hay que diferenciar claramente las relaciones profesionales de las relaciones familiares/personales, lo cual es complicado. Se puede solucionar este conflicto, por ejemplo, profesionalizando la gestión de la empresa (control, dirección...) y repartiendo de una forma más equilibrada el poder de la empresa.
- 2.4. Problemas de financiación: las empresas familiares tienen menos recursos financieros por su origen, por ello la autofinanciación es su fuente principal de ingresos, manteniendo ratios de endeudamiento poco elevados y esto va a suponer un freno para aprovechar y maximizar las oportunidades de crecimiento de la entidad. Los beneficios acumulados durante años llevan a una política financiera de austeridad y, principalmente, prudencia. Esta contención minimiza los riesgos económicos, pero contrarresta proyectos de inversión externos o nuevas oportunidades de negocio. Las empresas familiares son más conservadoras en sus políticas financieras, a consecuencia de querer mantener su riqueza socioemocional principalmente, lo que puede suponer menos competitividad con otras empresas. Las decisiones de financiación de una empresa familiar tienen que tratar de buscar un equilibrio entre el control de la empresa por la familia y la posibilidad de

aprovechar las oportunidades de crecimiento existente (López-Gracia y Sánchez-Andújar, 2007).

- 2.5. Sucesión: el cambio de liderazgo es un proceso complejo en las empresas familiares que habitualmente genera un conflicto duradero. Es la mayor desventaja de las empresas familiares ya que en gran cantidad de ocasiones hace que las empresas quiebren o se vendan, terminándose en cualquier caso su actividad como empresa familiar. Debido a su importancia ampliaremos la información en el siguiente apartado.

#### **II.4. Las sucesiones. El futuro.**

Como acabamos de ver, dentro de las desventajas de la empresa familiar nos encontramos con el tema de la sucesión. Este tema es muy conflictivo ya que la mayoría de las empresas familiares no cuentan con un plan estratégico de la sucesión.

A medida que evolucionan las generaciones dentro de la empresa, esta sucesión se hace más complicada diferentes motivos. En primer lugar, debido a la cantidad de sucesores que existan. Cuando una empresa familiar pasa de un padre y una madre a sus hijos (segunda generación), la sucesión es más fácil que cuando los nietos (tercera generación) quieren hacerse cargo de ella, ya que cuanto más gente quiere ser participe, más conflictos van a existir a la hora de querer tomar las riendas del negocio o de repartir las nuevas tareas de cada sucesor.

En segundo lugar, hay que atender a los intereses de los sucesores, ya que ese sentimiento de arraigo a la empresa se va perdiendo a medida que aumenta el número de familiares dependientes de ella; de esta forma, los hijos del fundador tendrán más dependencia emocional que los nietos, lo que va a generar mayor desinterés sobre la gestión, dirección o trabajo de campo de la empresa. Es interesante recordar que se mantiene el interés económico de los sucesores ya que a cada individuo de la familia le corresponde la parte proporcional que ha recibido de su predecesor.

En tercer lugar, hay que contar con la posible reticencia del fundador o fundadores a jubilarse. La rutina y el peso de la actividad desarrollada a lo largo de un periodo largo de tiempo por parte del fundador/fundadores supone una

enorme losa difícil de superar, a lo que se suma, que generalmente no hay un plan específico de sucesión en estas empresas.

En cuarto lugar, se hace necesario señalar que no todos los hijos del fundador/fundadores están vinculados con la empresa familiar y hay que lograr que todo el capital quede en manos de la familia.

Para lograr una sucesión sin problemas las propuestas en las empresas familiares son las siguientes (Gallo, 1998):

- Elaboración de un Protocolo Familiar que enfoque la misión de la familia en la empresa. Este protocolo es un marco legal inscrito en el Registro Mercantil y contiene, en una redacción voluntaria, la misión y los valores de la familia, los bienes y personas afectadas, el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa...
- El fundador tiene que delegar responsabilidades y desempeñar un papel de apoyo y asesoramiento al sucesor-es.
- El sucesor debería contar con experiencia de empresas externas, tener formación académica superior y asumir de facto las responsabilidades de gestión y dirección.
- El entramado familiar tiene que colaborar siendo flexible y compartiendo puntos de vista, sin olvidar el compromiso de la familia con la empresa.

### **III- METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

#### **III.1. Historia y comienzos**

La empresa familiar COMAVI S.A comenzó a funcionar en el año 1953 bajo el nombre comercial de Huevos Manzanares en la localidad de Villalon de Campos (Valladolid). Fundada y dirigida desde sus orígenes por Andres Manzanares y la ayuda de sus hermanos. La actividad de esta empresa empezó siendo básica, puesto que se basaba en la recogida de huevos de gallinas ponedoras e las zonas rurales circundantes para después comercializarlos en las grandes ciudades, sobre todo en Madrid, principalmente a mayoristas, usando como principal medio de transporte el ferrocarril.

La recogida de la mercancía se realizaba de forma simple a través de medios de locomoción de la época como carros tirados por caballos, bicicletas y mulas. Estas actividades duraron hasta finales de los años 50, ya que, en esta época,

con la generalización de la industrialización al abandonarse la autarquía económica, se pudo invertir en vehículos de motor y en una mejora de infraestructuras empresariales gracias a las ganancias cosechadas. Se levanta así el primer almacén y los primeros vehículos comerciales, iniciándose de esta forma el transporte en camiones de gran tonelaje con los que poder llevar mayor mercancía y llegar a mas puntos de recogida para posteriormente vender el producto. En esta época se inauguró también el edificio de centro de clasificación de huevos.

Por aquel entonces esta empresa familiar estaba formada por Andres Manzanares y 6 empleados más, con un volumen aproximado de producción de 400 cajas de huevos a la semana (12 mil docenas), siendo este un volumen que permitía el redito suficiente para ir progresando y mejorando las infraestructuras.

Gracias a este buen ritmo de producción y venta mantenido a lo largo de la década, a mediados de los años 60 Huevos Manzanares ya está en disposición de mejorar tanto la flota de vehículos como la distribución llegando a ciudades como Bilbao, Valencia, Santander y las principales capitales castellanas.

Debido al buen hacer de Andres a nivel local y los cambios que están ocurriendo en España a nivel nacional (desarrollismo franquista, éxodo rural...) la empresa se asienta en el sector agroalimentario de la región. En el año 1968 se adquirió un local de mayores medidas, se empleo a mas mano de obra y aumento el volumen de producción a 800 cajas de huevos semanales (24 mil docenas). En este nuevo local se mejoró la maquinaria, obteniendo así mayor capacidad para maximizar la producción del envasado de huevos, logrando de esta manera una gran penetración en el mercado madrileño y consiguiendo un aumento de las ventas y contratos con granjeros locales. Estos, al mismo tiempo empiezan a colaborar con Huevos Manzanares, dándose una sinergia positiva que beneficia a amabas partes. De esta manera aumenta la capacidad productiva y, lógicamente, los beneficios empresariales. Este aumento de producción llevo a la adquisición de una nave industrial en el polígono industrial Humanes(Madrid), que queda como provisión para posibles transacciones económicas en la capital, llevando a cabo así un interesante proyecto económico a corto y medio plazo.

Mas adelante y, debido a la contracción sufrida en los años 80 en la industria ovo avícola por la fuerte competencia existente, tanto local (Huevos Valín y Caballo Blanco) como nacional, lleva a Huevos Manzanares a replantearse su política empresarial y centrarse en el mercado local y regional, ya que sustituir la flota de camiones de gran tonelaje que recorrían largas distancias por camiones de medio tonelaje y distancias mas cortas abarataba los costes productivos, por lo que en esta época se deja de lado la distribución a nivel nacional vendiéndose la nave del polígono de Humanes. Es decir, dieron un paso hacia atrás para coger el impulso suficiente y, posteriormente, dar dos pasos hacia adelante.

De esta forma, en el año 1986 se crea la empresa COMAVI S.A a las que se incorporan sus hijos (Luis Ángel, Andrés, Javier y Ana) y se construye una gran planta para el envasado y clasificación de huevos y frigoríficos de guardería en el polígono industrial de Villalon, en la carretera que lleva a Palencia. La incorporación de la segunda generación hizo que se especializara el trabajo y las funciones, siempre manteniéndose el control y el trabajo principal bajo el mando de Andres padre que ostenta el puesto de gerente y presidente de la sociedad. COMAVI S.A tiene un consejo de administración en el que el padre era el presidente y sus hijos pasan ser consejeros teniendo cada uno de ellos una participación del 20% de la empresa. De esta manera el fundador también mantiene un 20% de propiedad sobre la empresa. Las funciones, en su origen se repartieron según la edad de los hijos, siendo el hijo mayor (Luis Ángel) el encargado de dirigir la parte administrativa y contable de la empresa, el segundo (Andres) toma las riendas de la sección comercial y los dos siguientes (Javier y Ana) quedan al mando de la logística y funcionamiento del almacén. De esta manera se consiguió una diversificación que permitía y facilitaba el trabajo en familia.

En los sucesivos años, se sigue ampliando la superficie hasta llegar a una plataforma a finales de los 90 con varios miles de metros cuadrados construidos, albergando grandes cámaras frigoríficas, centro de clasificación y una gran flota de camiones frigoríficos para la distribución de huevos en las ciudades castellanoleonesas. Esta función se alternaba con ventas puntuales a distribuidores locales de otras regiones (Galicia, Asturias y Santander) para diversificar el mercado.

En los años 90 también se adquiere maquinaria de precisión, maquinas de envasado de huevos que realizaban toda la función del proceso, cogían una gran cantidad de huevos de los cartones para depositarlos sobre una cinta la cual se encargaba de distinguir el tamaño de huevo (medianos M, grandes L o muy grandes XL) para posteriormente dividirlo en cintas diferentes, estas ultimas se encargaban de llevar y depositar el producto en los diferentes estuches de docenas. Gracias a esta maquinaria se recortaban los tiempos y facilitaba el trabajo a los empleados. Adquiere también una gran relevancia el almacenamiento de huevos en frigoríficos para su conservación y la posterior venta al ovo industria local y nacional.

Durante estos años de convivencia entre dos generaciones (el fundador y sus descendientes directos) y tras la división de las participaciones y los puestos a desempeñar de cada uno, la relación laboral fue muy buena (testimonio de Luis, el hijo mayor). Se evitan los choques y roces intergeneracionales, así como se potencia la colaboración laborar entre hermanos.

En el año 2000 se empieza la distribución a grandes cadenas de supermercados a nivel autonómico, así como a comercios minoristas de autónomos y ovo industria. En este momento se contaba con un total de 18 empleados divididos entre oficina, almacén (centro de clasificación y envasado) y comerciales para la distribución.

En 2002 fallece Andres padre y su porcentaje de participación de la empresa se divide entre los cuatro hermanos, de esta manera ahora cada hermano tendría un 25%. A partir de ese momento, los hijos pasan al primer plano y toman ellos las riendas del negocio capitaneado principalmente por los dos hijos mayores (Luis Ángel y Andres). De esta manera y, pese a la perdida de la persona que se encargaba de controlar todas las áreas y de mantener unido al equipo (sus hijos), la empresa se mantuvo fuerte y consiguieron conservar el ambiente laborar y de trabajo, así como la ambición de seguir creciendo.

En el año 2012, se inicia una nueva fase evolutiva de COMAVI S.A. con la integración de granjas, proceso en el cual la empresa compro la mitad de 2 granjas para poder dirigirlas y elegir los procesos de alimentación, muda de gallinas y así también asegurarse el abastecimiento de huevos. Se conseguía

así, ser productores y distribuidores. Este formato de negocio se ha mantenido hasta la actualidad, con la salvedad de que, debido a las exigencias del mercado, se ha desatendido el negocio minorista manteniéndose solo las grandes cadenas de supermercados. Estas exigencias tienen que ver con la desaparición cada vez mas notable y a mayor escala del pequeño comercio tanto en las ciudades como (sobre todo) en los pueblos, absorbidos por las grandes cadenas y plataformas de supermercados que hace insostenible mover los vehículos para atender cada vez a menos minoristas y a mayores distancias.

Los sucesores de los gerentes actualmente no han empezado a formar parte del negocio, por lo que la convivencia con la siguiente generación aun no se ha visto comprometida. Esta claro que la sucesión, es una cuestión que se tiene que plantear muy a corto plazo, ya que los dos hermanos mayores se aproximan a la edad de jubilación.

### **III.2. Opiniones internas sobre la organización familiar.**

Una de las formas de analizar el futuro de la empresa familiar COMAVI, es a través de un cuestionario realizado a la segunda generación de este negocio, los hijos de Andrés: Luis Ángel, Andrés, Javier y Ana Maria, entrevistados por orden de mayor a menor edad. Dicho cuestionario consta de doce preguntas dirigidas y que ninguno de los hermanos ha rechazado contestar:

- 1) ¿Qué opinas sobre la sucesión venidera, crees que generará conflicto o surgirá de forma normal y natural?
- 2) ¿Cómo te gustaría que fuese el futuro de COMAVI?
- 3) ¿Confiarías en tus hijos/sobrinos para la continuidad de la empresa familiar?
- 4) ¿Qué diferencias y/o similitudes crees que habría entre el cambio generacional de tu padre y ahora al de tus hijos/sobrinos?
- 5) ¿Venderías COMAVI totalmente? ¿Y una parte de ella para obtener financiación y poder incrementar el crecimiento?
- 6) ¿Cómo crees que es tu capacidad para delegar las funciones a otros miembros de la empresa incluso no familiares?
- 7) ¿Cuál es tu sentimiento sobre la empresa familiar?
- 8) ¿Te gustaría ver a tus hijos/sobrinos dirigiendo la empresa? ¿Crees que esto ocurrirá en el corto o medio plazo?

- 9) ¿Cómo se manejan los conflictos entre los miembros de la familia en la empresa? ¿Dispone la empresa de algún sistema para la resolución de conflictos?
- 10) ¿Cómo se prepara la siguiente generación para asumir roles de liderazgo en un futuro próximo?
- 11) ¿Cuál es el protocolo para la toma de decisiones estratégicas que influyen a toda la empresa? ¿Se tiene en cuenta mantener la riqueza socioemocional de la familia a la hora de tomar estas decisiones?
- 12) ¿Cómo se gestiona la marca en la empresa familiar?

Una serie de preguntas han tenido respuestas similares. Por ejemplo, al pedir la opinión sobre la sucesión (pregunta 1), los cuatro hermanos opinan que será difícil pero que la empresa continuará en manos familiares, hay una mezcla de esperanza e ilusión en ello. Con respecto al futuro (pregunta 2), también la respuesta es similar, no hay duda en la confianza de los socios en el crecimiento y expansión de la empresa. Tampoco ninguno de ellos duda a la hora de calificar a sus hijos y/o sobrinos como competentes y válidos para continuar con el negocio (pregunta 3). Llama la atención que la respuesta es negativa cuando se pregunta si se vendería la empresa (pregunta 5); el rechazo a esta opción es total y absoluto, e incluso coincidente cuando los hermanos plantean que solamente se aceptaría la venta si ninguno de los miembros de la nueva generación quiere continuar con la empresa.

La pregunta número 4, ¿Qué diferencias y/o similitudes crees que habría entre el cambio generacional de tu padre y ahora al de tus hijos/sobrinos?, plantea interesantes respuestas de los cuatro interpelados. Todos afirman que sí hay cambios, pero la justificación es distinta. El hijo mayor, Luis, confirma que cuando él empezó a trabajar, la situación socioeconómica era distinta y él trabajó desde los 16 años con su padre. El segundo hijo, Andrés, opina que la situación es claramente distinta, puesto que su hija y sus sobrinos no saben lo que es la empresa familiar puesto que nunca han trabajado en ella. El tercer hijo, Javier, considera que sus inicios laborales en la empresa de su padre fueron mucho más duros y que si sus hijos se dedicaran en un futuro a este negocio no tendrían ese hándicap, puesto que “se lo encontrarían todo hecho”. La hija pequeña, Ana,



se centra más en el plano emocional, ella “interiorizó” el negocio desde pequeña y por lo tanto, no hay comparación posible. Se ve claramente que la diferencia generacional es un elemento de estudio más que interesante.

Las preguntas 6 y 7 buscan un análisis emocional y profesional de cada uno de los cuatro socios. Tres de ellos reconocen abiertamente que no saben o no quieren delegar funciones con distintos motivos: la primogenitura, la responsabilidad, la falta de costumbre o la máxima implicación. Esta carencia evita definir las prioridades, impide ver las fortalezas de los distintos trabajadores, evita reasignar tareas a otros miembros de la empresa y provoca estrés. Con respecto a qué sentimiento surge hacia la empresa familiar en sus 4 socios, la respuesta es prácticamente la misma: orgullo, satisfacción, pundonor, etc. La empresa COMAVI se ha convertido en un elemento fundamental de cada uno de sus cuatro socios, no simplemente el instrumento que genera sus salarios. Su vida gira en torno a esta empresa, la sintonía es total y la pertenencia a esta empresa ha generado un fuerte y estrecho vínculo entre los hermanos

Hay preguntas que claramente son interpretadas por los socios de forma distinta, por ejemplo, la número 8, ¿Te gustaría ver a tus hijos/sobrinos dirigiendo la empresa? ¿Crees que esto ocurrirá en el corto o medio plazo? Los hermanos mayores, con hijos con edad laboral y grado universitario, si ven factible una sucesión viable en ellos, pero los dos hermanos pequeños no lo tienen tan claro, uno por tener hijos aún pequeños, y la otra por no tener hijos.

La pregunta 9, cómo se solucionan los problemas que surgen en la empresa, plantea respuestas diferentes. Cada hermano tiene un punto de vista diferente: Luis Ángel es el que tiene una respuesta más empresarial, puesto que cada hermano daría su opinión desde el área que controla y maneja. Andrés considera que solamente hay tensión si el problema es serio; por contra, Javier delega gran parte de la resolución de los conflictos en su hermano mayor, y Ana recurre al plano familiar, no hay problema que no se pueda solucionar en familia. Sí salta a la vista que no hay un medio profesional y cualificado de resolución de estos conflictos, no se externaliza esta función, quedando patente la forma “tradicional” de hacer frente a los problemas. La pregunta 11 sobre el protocolo a seguir en caso de problemas tiene una respuesta similar a la 9. Los cuatro socios coinciden en responder que no existe protocolo alguno, tema que incide, de nuevo en una

carencia seria para una empresa familiar que quiere seguir creciendo en las próximas décadas.

La pregunta 10, sobre los roles de liderazgo, también ha generado prácticamente la misma respuesta. Los cuatro hermanos opinan que sus hijos/sobrinos estarán mucho mejor formados y preparados que ellos mismos. Reconocen así que su valor añadido es la experiencia, no la formación académica formal y reglada.

La pregunta 12, sobre la marca, responde al interés de los cuatro hermanos en el valor de lo que empezó a construir su padre, y han continuado ellos. Distinguir el producto, mantener la calidad y reconocer la marca es todo lo que quieren mantener ahora y, a ser posible, en un futuro.

### **III.3. Planteamiento de preguntas de investigación y estudio futuro.**

Tras la realización de la entrevista en el caso particular COMAVI S.A, se han detectado diferencias entre los miembros familiares entrevistados en relación con tres temas principales. De esta forma, se procede a plantear las siguientes preguntas de investigación al respecto: Un primer tema que se ha visto discutido es el relacionado con las diferentes edades de los socios ya que hemos podido visualizar las diferencias en las opiniones según esta variable, lo cual nos lleva a plantear lo siguiente, ¿Cómo de influyente es la diferencia de edad entre los socios de una misma generación para la toma de decisiones o formas de actuar? ¿Hay algún otro factor relevante que se vea influido por las diferencias de edad?

En segundo lugar, otro motivo que ha generado disparidad en las respuestas es el relacionado con la sucesión, es decir, con la descendencia de cada socio, ya que dos de los socios cuentan con dos descendientes mientras que uno solo con uno y la última con ninguno, por lo que la pregunta de investigación seria: ¿Cómo afecta en la sucesión y en el compromiso por el futuro de la empresa la no existencia de descendencia en todos los miembros de la generación? ¿genera un mayor compromiso en los socios que cuentan con mayor número de descendientes?

En tercer lugar, el tema a tratar tiene que ver con el protocolo familiar en caso de toma de decisiones, ya que, pese a vislumbrarse una estrategia común no queda del todo clara en las respuestas de los socios, ¿cómo de beneficioso sería tener un protocolo para la toma de decisiones, bien estructurado y sistemático en entidades que no cuentan con él? ¿cómo podría implantarse dicho protocolo de nuevas si nunca se ha trabajado de esta manera? ¿sería óptimo introducirlo?

Para responder a estas preguntas de investigación, se seguiría el siguiente proceso:

- 1) Plantear las empresas familiares en las cuales se quiere realizar el estudio. En primer lugar, a nivel autonómico (Castilla y León) y en segundo lugar a nivel nacional.
- 2) Realización de un cuestionario para responder a las preguntas de investigación planteadas. Este cuestionario se basará en escalas previamente validadas. En un primer lugar se entrevistará a los miembros de la familia activos dentro de la empresa. Posteriormente, se buscará extender este cuestionario a los trabajadores, que responderán a un cuestionario relacionado con la idea que los propios trabajadores tienen sobre la empresa y con los ideales que perciben de los familiares propietarios. Finalmente, también se planteará a los descendientes que aún no formen parte de la empresa activamente a los que se les preguntara acerca del sentimiento que tienen sobre la empresa y los que les gustaría para ellos en un futuro.
- 3) Se procederá a un análisis estadístico de todos los cuestionarios obtenidos.
- 4) Se extraerán las conclusiones necesarias para crear un estudio generalizado sobre las sucesiones en las empresas familiares del sector, primero en Castilla y León y después en España.
- 5) Finalmente, se tratarán de aplicar estas conclusiones a empresas familiares reales con el fin de encontrar las posibles soluciones para minimizar al máximo los problemas en las sucesiones de futuras empresas familiares, encontrando un protocolo para atajar este problema.

#### **IV- DISCUSIÓN**

Con este proyecto se pretende conseguir una visión lo más general posible sobre las empresas familiares y las sucesiones teniendo siempre presente como se

relacionan con la sociedad. Se encontrará un protocolo a seguir entre las empresas familiares cuando se dé la problemática de la sucesión o, incluso, a ser posible antes. En una actualidad económica como la que estamos viviendo de total incertidumbre, el tema de la sucesión no se puede dejar al azar. Hay que garantizar la continuidad, sin olvidar la correspondiente adecuación de la estructura empresarial a la nueva figura del nuevo dirigente.

Se ha realizado un análisis de caso de la empresa familiar COVI SA, se ha conocido su historia y se ha entrevistado a los integrantes de la empresa sobre las sucesiones. Se observa, tras el análisis que en dicha empresa la realidad de la sucesión se presenta a corto plazo complicada ya que todos los entrevistados de momento no ven claro ese relevo, sobre todo por la falta de aportación de los sucesores en la actualidad de la empresa, ninguno se encuentra vinculado. Se ha examinado que el sentimiento de la empresa familiar es el de continuar con la familia siempre, se prioriza el relevo generacional a la venta a terceros “la empresa muere con la familia”. No existe ningún protocolo que salvaguarde la sucesión ni a corto ni a largo plazo, los socios aún se ven con fuerzas y ganas para continuar llevando la empresa. Por tanto, es necesario contemplar todas las alternativas que se pueden barajar:

a) La empresa se queda en manos de la familia, en este caso, los sucesores serían los miembros de la tercera generación. En este sentido, es muy importante que los sucesores estén preparados profesionalmente y que ponga en juego determinación, iniciativa y motivación. Los socios actuales de COMAVI reconocen que sus hijos tienen una mejor formación académica que la que han recibido ellos. No sólo los socios se tienen que adecuar a esta sucesión, también los trabajadores de la empresa para hacerles partícipes de este momento tan importante. Esta opción permitirá que la marca de la empresa familiar se mantenga en el tiempo, la cual tiene un vínculo muy fuerte con los miembros familiares, siendo un motivo de orgullo y emoción para ellos.

b) La empresa es dirigida por un sucesor no familiar, altamente cualificado y especializado no solamente en el sector empresarial agroalimentario, sino también en gestión y administración de los recursos empresariales puestos a su disposición. Se llega a esta opción porque la tercera generación no quiere asumir

el rol de sucesor o porque se considera que es la opción más correcta y adecuada.

c) La venta de la empresa. Los actuales socios deciden poner a la venta la empresa y disfrutar de los beneficios de ésta durante su jubilación. Se cumpliría así el dato estadístico de que solamente el 2% de las empresas familiares alcanza la séptima generación

El plan de sucesión se convierte después de lo dicho anteriormente en una guía para seguir paso a paso. No tener un plan de sucesión es un grave riesgo que la empresa familiar no puede permitirse. Este plan minimiza la dificultad de los cambios organizativos y traza las competencias que el nuevo jefe debe tener. El objetivo está en que la empresa no se vea perjudicada en ningún momento por esta sucesión. Es un error grave considerar que una pyme no necesita un plan de sucesión. En este plan se tiene que definir el rol y la responsabilidad de la nueva jerarquía de la empresa, analizar las fortalezas y debilidades de cada candidato y normalizar la situación. No hay que caer tampoco en el doble liderazgo producido cuando el antiguo jefe continúa interviniendo, ni en la desconfianza en este nuevo liderazgo. Es conveniente también llevar a cabo la creación de un protocolo familiar.

#### **IV.1. Limitaciones.**

Este estudio tiene tres limitaciones principales, La primera de ellas es que se trata del estudio solo de una empresa por lo que imposibilita el análisis general de todas las empresas familiares o de un grupo elevado de ellas. Esto hace que las conclusiones no podemos generalizarlas, sino que solo podemos hablar de esta empresa en concreto.

Otra limitación importante es la entrevista, ya que solo se ha hecho a los miembros de la familia que forman parte de la empresa, es decir, a los hermanos. Como se ha comentado, la intención para el futuro estudio en un grupo más grande de empresas es crear diferentes plantillas de entrevistas para realizar a los miembros de la familia integrantes, a los trabajadores y a los sucesores.

COMAVI es una PYME del sector agroalimentario en una zona rural, por lo que aquí también hay otra limitación. Sería interesante comparar la sucesión de las

empresas atendiendo al número de trabajadores, a los beneficios obtenidos o al sector al que se dedica.

## **IV.2. Aplicaciones prácticas**

La función y finalidad de este proyecto es la de encontrar un factor común para que las futuras empresas familiares tengan una solución empírica en cuanto se encuentren con la problemática de las sucesiones, sobre todo. El estudio de este tema podrá aportar a las empresas unos conocimientos necesarios para poder abordarlo de una manera óptima, evitando posibles problemas y desgastes familiares.

Una de las más importantes aplicaciones que busca lograr este proyecto es la creación de un “plan estratégico sobre la sucesión”, que permita tomar unas decisiones previamente pactadas que evite problemas futuros, estas decisiones han de ser tomadas con el consentimiento y teniendo en cuenta la intención futura de los sucesores. Una vez sabida la intención de los sucesores y una vez analizada la capacidad de estos para un posible relevo generacional, trazar un método para ir involucrando y relevando los cargos paulatinamente y así lograr una sucesión correcta sin ningún tipo de crisis dentro de la familia. En caso de que no exista la involucración de los sucesores o que no se les considere capacitados para la dirección del negocio, plantear una estrategia de finalización de la explotación, que permita a los socios obtener unos beneficios equitativos y justos. En cualquier caso, la propia familia debe tener un papel protagonista en esta sucesión y admitir nuevos liderazgos, nuevas formas de hacer las cosas y nuevos cambios.

Otra importante aplicación basada en las entrevistas realizadas sería la de crear un “protocolo de evolución”, basado en cursos o diferentes tareas de aprendizaje sobre delegar. Uno de los problemas que nos hemos encontrado realizando el estudio es que existe un gran dilema a la hora de encomendar funciones, tanto en empleados como en sucesores. La única manera de abordar una sucesión es la de comprender el concepto de delegar funciones y hacer cómplice a las generaciones futuras, así como escuchar su manera de entender el mundo actual que cada vez evoluciona mas rápido. En nuestro estudio hemos visto

como todos los socios presentan una dificultad para confiar responsabilidades lo cual esta generando un problema en la involucración de los venideros por lo que la creación de un “protocolo de evolución” puede mostrar y enseñar los beneficios de que tomar esta decisión genera una gran ayuda para las sucesiones.

Por último, otra importante aplicación seria la de crear el sentimiento sobre la marca desde el principio, es decir, en nuestro estudio los socios actuales se han criado con este sentimiento desde bien jóvenes, se han visto involucrados en el negocio lo que les ha hecho sentir un apego por él mientras que estos socios con sus descendientes no han realizado el mismo trabajo. No han involucrado a sus sucesores como se lo inculcaron a ellos, es importante trabajar en la creación de este sentimiento desde bien jóvenes para que más adelante los sucesores sean capaces o no, de sentirse identificados con el producto y la entidad. Este trabajo facilitara en gran medida la decisión de realizar un relevo generacional o la venta, si tras este esfuerzo los venideros no han llegado a sentirse identificados con la marca y el negocio, las posibilidades de que tras la sucesión el negocio funcione como había funcionado hasta ese momento son mucho más bajas, por el contrario si consiguen que se genere el afecto por el negocio, será mucho más fácil aplicar el “plan estratégico sobre la sucesión” y el “protocolo de evolución” ya que todos, en equipo trabajarán en la misma dirección.

## **V- BIBLIOGRAFÍA**

Amat, J.M.; Corona, J.F. (coord.) (2007). El protocolo familiar. La experiencia de una década, Ediciones Deusto, Barcelona.

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

*Cambridge Family Enterprise Press, 2018: Three Circles Changed the Way We Understand Family Business* disponible en: <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>

Carranza, M. y Sánchez, E. (coord.) (2004). Empresa Familiar: Consejos para Asegurar su Continuidad, Asociación Andaluza de la Empresa Familiar, Cádiz.

- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies. *International Small Business Journal*, 26: 433-462.
- Cole, P. M.; Johnson, K. (2007). An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce. *Family Business Review*, 20(3): 185-19
- da Silva Florez, S. (s. f.). *La sucesión en la empresa familiar*. Universidad de Oviedo.
- Family business: Concepts and models for analysis. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, NA(41), 116-149. <https://doi.org/10.14482/pege.41.9704>
- Faura, M. A. (2021). *Informe de Empresa Familiar 2021*.
- Faura, M. A. (2022). *Informe Empresa Familiar*.
- Gallo, M. A. (1998): La sucesión en la empresa familiar. Colección Estudios e Informes de la Caixa. Nº 12, Barcelona
- Gallo, M. Á. (1970). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, 241-258. <https://doi.org/10.15581/015.7.33340>
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona «La Caixa».
- Gimeno, Alberto, et al. Modelos de empresa familiar: soluciones prácticas para la familia empresaria. Deusto, 2009
- «Instituto de la Empresa Familiar - IEF». Instituto de la Empresa Familiar, <https://www.iefamiliar.com>
- Lansberg, Iván (1999), *Succeeding Generations*, Harvard Business School Press, Boston.
- Leach, P. (2002): *La empresa familiar*. Ediciones Granica, Barcelona.
- López, J. A. S., & Pérez, M. G. (s. f.). EMPRESAS FAMILIARES ¿ES VERDAD QUE SON COMPLICADAS? FAMILY COMPANIES IS IT TRUE THAT ARE COMPLICATED? . . ISSN.
- Martínez, A. B., & Iglesias, C. B. (2014). *4. Las empresas familiares*.



Molina, A. I. P. (s. f.). *EL MODELO DE EMPRESA FAMILIAR: LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES*.

Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., Universidad Nacional de Colombia, Montoya Monsalve, J. N., & Universidad Nacional de Colombia. (2016) Palacios, T. M. B., Linares, R. H., & Iglesias, C. B. (2012). EL PROTOCOLO FAMILIAR Y SUS INSTRUMENTOS DE DESARROLLO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE EXTREMADURA. *MANAGEMENT STUDIES*.

Perez Molina A. I. (2012): El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales

Pound, John (1995), "The Promise of the Governed Corporation", Harvard Business Review, vol.73, nº 2, pp. 89-99.

Sagredo Meneses, M. (s. f.). *La empresa familiar*. Universidad de Valladolid.



## Universidad de Valladolid

### VISTO BUENO DEL TUTOR/ES PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Según lo dispuesto en el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, y como profesor tutor del trabajo de fin de estudios en el título de

**Grado en Economía**

de la (VA) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

de la Universidad de Valladolid, **D. Héctor Pérez Fernández**

y

DECLARA/N que el/la estudiante **D. Luis Manzanares Diezhandino**

ha realizado bajo su tutela el trabajo titulado:

Un análisis de la empresa Familiar: Comavi S.A

Breve informe del tutor/es

En términos generales, el estudiante ha trabajado de forma bastante notable, teniendo una gran cantidad de ideas propias para el desarrollo del trabajo en la mejor dirección posible. Además, ha seguido en todo momento las indicaciones de los cambios propuestos por el tutor, yendo incluso un paso más allá de lo comentado en las

Considera/n que el TFG anteriormente mencionado cumple los requisitos establecidos y AUTORIZA/N su presentación para la defensa ante la Comisión evaluadora correspondiente.

En Valladolid , a fecha de firma electrónica

Fdo.: El tutor/es  
**PEREZ  
FERNANDEZ  
HECTOR -  
12418876A**

Firmado digitalmente  
por PEREZ FERNANDEZ  
HECTOR - 12418876A  
Fecha: 2023.06.21  
10:38:23 +02'00'