



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**Motivos por los que las empresas familiares  
no llegan a la tercera generación. Estudio del  
caso.**

Presentado por María Yolanda Gámiz Moldero

Tutelado por: Alberto Molina Moreno

Soria, junio 2023

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

## ÍNDICE

<b>1.INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>4</b>
2.1. CONCEPTO E INTERÉS DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	4
2.2. MODELOS DE LOS TRES CÍRCULOS .....	8
2.3. MODELOS DE LOS CINCO CÍRCULOS.....	10
2.4. VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES .....	11
2.5. INCONVENIENTES DE LAS EMPRESA FAMILIARES.....	12
2.6. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA FAMILIA.....	14
2.7. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA.....	15
<b>3. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>16</b>
3.1. TIPOS DE FAMILIAS EMPRESARIAS .....	17
3.2. EL SUCESOR .....	19
3.3. PROBLEMÁTICAS QUE PUEDE PRESENTAR EL FUNDADOR.....	21
3.4. ACTITUD DE LOS RESTANTES MIEMBROS DE LA FAMILIA .....	22
3.5. PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN .....	22
<b>ESTUDIO DEL CASO .....</b>	<b>24</b>
<b>4. MOTIVOS GENERALES DE DESAPARICIÓN DE LAS EF .....</b>	<b>24</b>
<b>5.MOTIVOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO. ....</b>	<b>26</b>
<b>6.CONCLUSIONES .....</b>	<b>29</b>
<b>7.BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>31</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo, es llevar a cabo un estudio sobre las empresas familiares, para poder conocer cuáles son los motivos por los que dichas empresas no llegan a la tercera generación. Las empresas familiares fueron las primeras que se crearon, iniciando su andadura con el comienzo de la agricultura, cuando padres e hijos trabajaban juntos en el campo por un fin común. En nuestros días, las empresas familiares son la forma predominante de las organizaciones empresariales de todo el mundo. Desde su surgimiento hasta hoy, la mayor preocupación de estas empresas es la sucesión. Lograr una sucesión exitosa, con un sucesor bien elegido, él cual haya tenido tiempo suficiente para capacitarse para su cargo, es la asignatura pendiente de las empresas familiares. Muestra de ello, es que el 70% de las empresas familiares desaparecen al pasar de la primera a la segunda generación y sólo un 10% de ellas, sobrevive a la tercera generación.

Una empresa familiar, como se deduce directamente de su nombre, une dos grandes vertientes, la familia y la empresa. La empresa no existe sin la familia y la familia depende económicamente de la empresa, provocando que estén totalmente vinculadas. La edad media de la empresa familiar en España es de 33 años, lo que indica que el mayor de los fracasos de estas empresas, se suele producir durante la segunda generación.

Existe la idea equivocada de que una empresa familiar es una pequeña empresa, al escuchar el término se piensa en la frutería cercana a nuestra casa, pero, actualmente hay empresas familiares muy grandes e importantes, fundadas dentro de nuestro país. Algunas de ellas son: Inditex, el Corte inglés y el supermercado más famoso de España, Mercadona. Las empresas familiares españolas, según el Instituto de la Empresa Familiar, "Crean el 67% del empleo privado y producen el 57% del PIB del sector privado, siendo el porcentaje de empresas familiares el 89% de las empresas totales del país. Sus datos a niveles europeos son muy similares, ya que aportan alrededor del 65% del PIB de Europa Occidental. Del total de empresas europeas, el 60% son familiares, lo que se traduce en unos significativos 14 millones de empresas que generan 60 millones de puesto de trabajo. Como ejemplo de empresa familiar europea

importante se encuentra el Grupo Volkswagen, que es el segundo fabricante de coches a nivel mundial y el Grupo Schwarz, los cuales son dueños de la marca Lidl y tienen 13.000 tiendas repartidas en 32 países en todo el mundo.

El autor Barea, (2017, p.299) afirma que “Las empresas familiares sostienen el tejido productivo y la creación del empleo en la mayor parte de los países desarrollados con economía de mercado”.

Además de todo lo expuesto, Cuesta, (2001, p.58) considera que la empresa familiar “Puede proporcionar a la sociedad determinadas utilidades con más facilidad que las empresas no familiares”.

No es un tema baladí, son empresas que dan trabajo a millones de personas y son una fuente de riqueza para los países, de ahí la gran importancia de la continuidad de cada una de ellas. La sucesión, es una de sus características diferenciadoras, aunque la mayoría de las empresas, apenas le dediquen tiempo a planificarla adecuadamente. La continuidad de estas empresas, es el gran desafío al que se enfrenta la economía de los países desarrollados.

Para obtener los motivos por los cuáles se produce la extinción de empresas en la segunda generación, hay que empezar por definir qué es una empresa familiar y qué ventajas e inconvenientes presenta en comparación con las empresas que no lo son. Se analizará, los órganos que forman parte de una empresa familiar, tanto los familiares como los empresariales, pero, sobre todo, hay que centrarse en el proceso de sucesión, él cual, empezará con la búsqueda de un sucesor apropiado para la empresa. Dicha búsqueda deberá hacerse con bastante anticipación, para que el sucesor tenga tiempo de adaptarse a la empresa. También, habrá que tener en cuenta la actitud que tome el fundador hacia la sucesión y que conflictos pueda provocar la elección del sucesor con los distintos miembros de la familia. Para todo ello, una vez expuesto el marco teórico, se hará una investigación cualitativa, observando los errores de las empresas dedicadas a la fabricación de cerámica en la provincia de Granada, centrandó la investigación en una de ellas, para así poder obtener los motivos por los cuales cerró durante su segunda generación.

## **MARCO TEÓRICO**

### **2. EMPRESA FAMILIAR**

Como se ha comentado en la introducción, las empresas familiares son muy antiguas, pero, no fue hasta mediados del siglo XX cuando se empezaron a clarificar que requisitos tenían que reunir para ser consideradas familiares. Existen multitud de definiciones, incluso hay dos modelos de círculos, los cuáles describen los distintos tipos de relaciones que existen dentro de una empresa familiar. Una vez acordada la definición a seguir, las empresas familiares presentan una serie de ventajas e inconvenientes que es necesario conocer. Por último, como las empresas familiares están compuestas de empresa y de familia, hay que exponer los diferentes órganos que pueden formar cada uno de los dos conceptos.

#### **2.1. Concepto e interés de la empresa familiar**

Se tiene como normalizado, qué si la familia participa en la empresa, dicha empresa es familiar, pero ha habido varias definiciones para intentar englobar todas las características y distinciones que pudiera tener una empresa familiar. Uno de los primeros autores en definir la empresa familiar fue Donnelley, (1964, p.93) considerando que “Una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia”.

Davis, (1983, p.47) define empresa familiar, dentro de su teoría de sistemas, como dos sistemas distintos, uno la empresa y otro la familia, que interactuaban entre sí, afirmando que “Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia, se ejerce a través de la propiedad y, a veces, a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Es la interacción entre dos marcos organizativos, familia y empresa, lo que establece el carácter fundamental del negocio familiar”.

También en ese mismo año, Beckhard y Dyer, (1983, p.60) definían empresa familiar como cuatro subsistemas distintos que interactuaban entre sí, “La empresa como una entidad, la familia como una entidad, el fundador como una entidad y las organizaciones vinculantes tales como la junta directiva”.

En 1987, Churchill y Hatter, (1987, p. 51) declaran que se podía considerar empresa familiar si un miembro descendiente de la familia continuaba con la empresa, por lo que “Es bien la ocurrencia o la anticipación de que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control de la empresa de manos de un miembro de más edad”.

Terminando con la década de los ochenta, Handler, (1989, p.257) considera que una empresa es familiar, si la familia la gobierna, afirmando que “Es una organización donde las decisiones relacionadas con la propiedad y la dirección vienen determinadas por una familia (o familias) que ejerce influencia mediante su participación en la empresa y/o en su junta directiva, así como en la determinación de un candidato para la transferencia generacional”.

A finales de los años noventa, Neubauer y Lank, (1999, p.53) definen a la empresa familiar sencillamente como “Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos se encuentra en una familia determinada”.

En 2001, Cabrera-Suárez, Saa-Pérez y García Almeida, (2001, p.37) tienen un enfoque basado en la teoría de los recursos, donde afirman que se puede considerar una empresa familiar si “La familia determina la base de recursos y capacidades con las que la empresa compite en el mercado”.

En 2002, ante la falta de una definición integradora de la empresa familiar, se opta por la técnica que señala Quijano González, (2002, p.367) de “Sumar elementos típicos y lograr una definición a través de la suma de varios de sus caracteres”.

En 2008, la Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, publicada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio español, considera que podemos hablar de una empresa familiar cuando, una parte esencial de su propiedad

está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio. Destaca la guía tres puntos fundamentales para considerar que una empresa se pueda considerar familiar:

1. Que la propiedad se halle en el grupo familiar.
2. Que el grupo familiar participe en el gobierno o en la gestión de la empresa.
3. Que haya una vocación de continuidad de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

Corona y Téllez Roca, (2011, p.795) definen empresa familiar como “Aquella en la que el 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 la continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia.”

El autor Gallego, considera qué para identificar a una empresa familiar han de concurrir los tres puntos que cita la Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, y añadirles que la propiedad de la empresa se halle en un grupo familiar el cual tenga un porcentaje de la propiedad o del capital que le otorgue el control de la empresa. Además, el gobierno de la empresa lo tiene que poseer la familia, aunque eso no signifique que asuma su gestión, pudiendo cederla a profesionales externos. A la vocación de continuidad, Gallego, (2012, p.7) la denomina voluntad de permanencia de la empresa la cual va más allá de la vida de los actuales dueños, conservándola “Como un legado a transmitir a las generaciones futuras”.

En la actualidad, se suele acudir a la definición que se acordó en el año 2008, en Bruselas, por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán, por la Family Business Network (FBN). Ambas organizaciones, son las principales instituciones internacionales más representativas de las empresas familiares. En España, esta definición ha sido asumida también por el Instituto

de la Empresa Familiar. Se acuerda que una compañía, sin importar su tamaño, es considerada familiar si cumple con estas condiciones:

- 1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas que fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene el capital social de la empresa, o es propietaria su esposa, padres, hijos o herederos directos de los hijos.

- 2. La mayor parte de los votos pertenecen a la familia, ya sea de manera directa o indirecta.

- 3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o en el gobierno de la compañía.

- 4. Si es una compañía que cotiza en bolsa, si la persona que fundó o adquirió el Capital Social de la compañía o sus familiares o descendientes, poseen el 25 % de los derechos de voto que les otorga el Capital Social.

De estas cuatro características, se obtiene cuál es el elemento primordial para ser considerada una empresa familiar, queda claro que la familia fundadora tiene que tener la opción de tomar las decisiones. En definitiva, las claves para identificar una empresa familiar se fundamentan en tres pilares básicos: El primero, que la propiedad o el control sobre la empresa lo tenga la familia, el segundo, que la familia ejerza poder en la empresa mediante el trabajo de algunos de sus miembros y el tercero, que haya una vocación de continuidad, con una clara intención de pasar la empresa a sus descendientes.

Así mismo, El Instituto de Empresa Familiar añade que para que sea familiar una empresa debe tener “La continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia”.

El creciente interés por este tipo de empresas, se fundamenta en que últimamente ha aumentado el número de personas que quieren volver a la empresa familiar. Uno de los motivos de esa vuelta, sería que en las últimas décadas se han vivido diferentes crisis económicas, las cuales proporcionan



inseguridad laboral. Así, seguir trabajando en empresas privadas o en actividades profesionales es visto como menos seguro de cara a un futuro, y empieza a parecer atractivo trabajar o incluso proponerse para ser el sucesor en una empresa familiar.

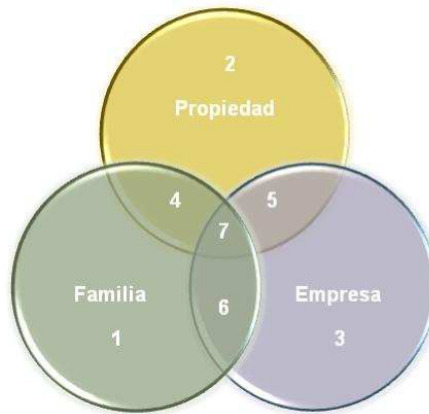
Tampoco se puede obviar, qué en los mercados bursátiles, las acciones de las empresas familiares son preferidas ante aquellas que no lo son. En este sentido Leach, (1999, p.32) afirma que “Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un management y un personal que no está constantemente cambiando de funciones dentro de la empresa, ni es reemplazado por gente de afuera”.

Por último, con la pandemia del 2020, se vivió un cambio de mentalidad, en la cual personas que siempre habían vivido y trabajado en las grandes ciudades, buscan ahora trabajar fuera de ellas por la tranquilidad, la seguridad, el espacio, etc. Por ello, trabajar en una empresa familiar o crear tu propio negocio familiar es la solución para tener trabajos fuera de las grandes ciudades.

## **2.2. Modelo de los tres círculos**

Este modelo, fue desarrollado por John Davis y Renato Tigiuri en 1982, dentro del enfoque de roles y explica cómo se sobreponen los tres subsistemas de Familia, Empresa y Propiedad. Todos los miembros de la empresa, se encuentran en alguna de las superficies numeradas, formando la figura completa de la estructura empresarial. En el gráfico, queda definido el lugar que ocupan, distribuidos en alguno de los siete subconjuntos (Figura 1.1.)

Figura 1.1. Modelo de los 3 círculos



*Fuente: Pérez Molina, Ana Isabel (2012): El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. En Revista de investigación.*

En el círculo Familia, están todos los miembros de la familia. En él de la Empresa están todos los que trabajan en la empresa y en el círculo de la Propiedad están quienes son poseedores de las acciones o participaciones de la empresa.

Así, todo aquél que tenga relación con la empresa puede ubicarse en algunos de los números de los círculos, correspondiendo a lo siguiente:

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

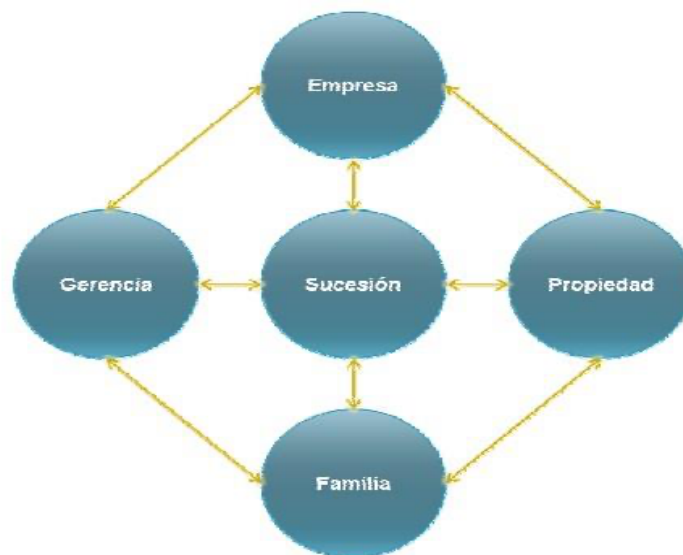
La principal ventaja de este modelo, es su fácil comprensión y que ante una situación conflictiva en la empresa, se puede ubicar a los individuos implicados en el sector que les corresponda y observar qué es lo que sucede.

### 2.3. Modelo de los cinco círculos

El modelo de los cinco círculos (Figura 1.2.) fue creado por Joan Amat y es una ampliación del modelo de los tres círculos que agrega dos aspectos más:

- La gestión de la empresa que hace referencia a su organización, competencia y competitividad en referencia a sus productos o servicios.
- La sucesión, en el centro, afectando directamente a los otros cuatro círculos.

Figura 1.2. Modelo de los 5 círculos



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

En cada círculo, se estructuran los distintos elementos que forman parte de la empresa familiar y como interactúan entre sí. Asimismo, el círculo de la familia está formado por los valores, las actitudes y las relaciones internas, existiendo un grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa y trasladando los problemas familiares a la empresa y viceversa.

En el círculo de la propiedad, se encuentra la estructura de las acciones o las participaciones, incluyendo la relación existente entre los accionistas y qué tipo de gestión jurídica realizan sobre su patrimonio.

En el círculo de la empresa, está la visión estratégica de la empresa, la relación con los clientes, la diferenciación de sus productos y la obtención de sus recursos incluyendo los financieros, humanos, tecnológicos y materiales.

En la gerencia, se toman las decisiones sobre la administración de los recursos de la empresa, tanto materiales como humanos, incluyendo políticas de promoción y planes de carrera para retener el talento de su personal capacitado.

La sucesión, es el proceso más crítico, en él se tiene que tener en cuenta la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de su sucesión y la administración del propio proceso cuando llegue el momento de realizarlo.

El modelo de los cinco círculos, es más preciso que el de tres círculos y es un buen indicador para obtener la dinámica de la empresa familiar en un momento determinado, pero las empresas fluctúan y no siempre este modelo funciona para solucionar el problema que se haya ocasionado.

#### **2.4. Ventajas de las empresas familiares**

Corona y Téllez, (2011, p.793) afirman que “Las ventajas e inconvenientes de las empresas familiares están íntimamente relacionados de modo que una de sus notas específicas puede ser negativa o positiva en función de la capacidad de la familia para orientarla positivamente”.

Al tener el control de la empresa la familia, se producen una serie de ventajas como son:

- Compromiso y dedicación. Al ser la familia propietaria de la empresa, tiene una mayor dedicación a su negocio, se implica en él, creando un sentido de pertenencia y dedicándole mucho más tiempo del que se le dedicaría si no fuera de su propiedad.

- Conocimiento y experiencia en el negocio. La familia crea una empresa sobre algo que conoce perfectamente, es conocedora del mercado de su producto, de los posibles clientes y proveedores y de cómo vender los bienes o servicios que produzcan. Como bien dicen Casillas, Díaz, Rus y Vazquez, (2014, p.56) “El conocimiento, en definitiva, es lo que, en muchas ocasiones determina el que las empresas familiares, a menudo, tengan un modus operandi propio, empleen una tecnología especial o se sirvan de un know-how comercial concreto. Un conjunto de información que, mantenido en secreto dentro de la familia, oculto al resto de competidores, además de otorgarle poder frente a estos, recaba el secreto de su éxito”.
- Cultura estable. Durante, al menos, la primera generación, los valores del fundador se mantienen en la empresa a lo largo de los años y en algunas empresas suelen continuar dichos valores durante las siguientes generaciones.
- Rapidez en la toma de decisiones. Como las responsabilidades están definidas y son pocas personas las encargadas de tomarlas, las decisiones son rápidas de tomar.
- Confiabilidad y orgullo. Estas empresas obtienen confianza asociada a su nombre y reputación. Ésta se asocia a sus productos o servicios. Por ello, las familias suelen estar muy orgullosas del negocio que han creado y gestionado otorgándole valores muy buscado por la sociedad.

## **2.5. Inconvenientes de las empresas familiares**

De la correlación entre empresa y familia se obtienen varios inconvenientes, algunos de ellos son:

- Rigidez y poca capacidad de innovación. Suelen tener unos patrones de comportamientos tradicionales, poco flexibles y recelosos de la innovación ya que “siempre se ha hecho así”.

- **Enfrentamientos familiares.** A las dificultades que tiene dirigir una empresa, se le añade las disputas que cada miembro pueda tener con los distintos familiares que están en la empresa. La empresa, se suele regir por los sentimientos de sus miembros ya que inevitablemente que interactúen de dos formas, como familia y como empresa.
- **Liderazgo y legitimidad.** Muchas empresas no prestan la suficiente atención a las tareas de planificación de la sucesión, ni al empleo de miembros de la familia a la empresa y no apuestan por la retención de trabajadores externos capacitados. Estos comportamientos, pueden provocar varios problemas de liderazgo y legitimidad, porque en la primera generación el líder está claro, pero en la segunda, hay que trabajar para que el nuevo líder quede igual de marcado.
- **Confusión en los flujos económicos.** En el solapamiento entre familia y empresa puede que no se respete el reparto del valor económico de la empresa, considerando el dinero de la empresa como suyo propio y utilizándolo para fines particulares de la familia y no de la empresa.
- **Nepotismo.** Al ser una empresa familiar, se suele contratar a familiares como empleados, los cuáles, pueden no estar cualificados para el puesto que ocupan, ya que solo se contratan porque son familiares sin tener en cuenta su formación, experiencia, aptitudes y actitudes.
- **Problemas de financiación.** En las empresas familiares la autofinanciación entra en conflicto con el reparto de beneficios, a su vez, el endeudamiento no puede ser excesivo ya que, puede tener dificultades para acceder a los mercados de capitales. Además, no es habitual que se amplie capital ya que así se perdería el control de la empresa.
- **Sucesión.** Es posiblemente el mayor inconveniente de la empresa familiar, si la transición a la siguiente generación no está bien hecha,

puede ser el fin de la empresa. En la sucesión, se encuentra el dilema emocional más arraigado a la familia, decidir si la gerencia pasa a un hijo o a una persona externa y en el caso de tener más de un hijo hay que elegir entre ellos, lo que puede dar lugar a conflictos entre hermanos y no siempre se actúa pensando en cual sería el mejor candidato para la empresa sino en cual es el primogénito, el favorito, etc.

## **2.6. Órganos de gobierno de la familia**

El gobierno familiar puede desarrollarse mediante mecanismo informales o formales, aunque lo adecuado es que se hagan institucionalmente.

Dueso, (2016, p.257) afirma que “Los órganos de gobierno de la familia se crean con el objetivo de mantener una relación entre la empresa y la familia”. Existen diferentes órganos familiares como son:

- Reuniones de familia: Son reuniones familiares e informales que se suelen producir en vacaciones o comidas familiares donde el fundador habla libremente de la empresa, de los problemas e ideas que tiene sobre ella. Los demás miembros de la familia aportan sus opiniones, mejorando la comunicación y acrecentando los vínculos familiares con la empresa, proporcionando, a su vez, una mejora del conocimiento de la empresa.
- Acuerdos familiares: Son también conocidos como protocolos familiares, y en ellos se definen los derechos, las responsabilidades y las relaciones de cada miembro de la familia respecto a la empresa. Son muy útiles a la hora de la sucesión. Se suele recomendar darle importancia institucional a dicho protocolo inscribiéndolo en el registro mercantil para que tenga validez frente a terceros en caso de conflicto interno en la empresa. El protocolo familiar es un documento escrito donde los familiares voluntariamente acuerdan una normativa para reglamentar las relaciones profesionales y económicas que impulsarán la unidad y el compromiso entre la familia y la empresa. Dada su importancia, muchos autores lo han querido definir, entre ellos, Amat y Corona, (2007, p.71)

que lo describen como “Un acuerdo de voluntades consensuado y unánime desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que haga posible la aparición de un código de conducta que regule las relaciones entre ambas”. No hay un protocolo estándar, cada empresa decidirá cómo es el suyo y que apartados incluirá y cuáles no. Dichos protocolos individualizados pueden incluir los valores de la empresa, la política de decisión y gobierno a seguir, las políticas económicas, de renta y de desinversión, las políticas de empresa y las políticas sociales familiares.

- La Asamblea Familiar: Según Quintana, (2012, p.43) “La Asamblea Familiar tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal, qué, como mínimo, debería tener carácter anual, y qué ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa. Para que funcione correctamente debe estar dirigido por algún miembro respetado de la familia y todos sus miembros deben sentirse libres para expresar sus opiniones.
- El Consejo de Familia: Este consejo, se produce cuando la empresa es muy grande, sirve de nexo de unión entre la familia y la empresa. Está formado por un pequeño grupo representativo de la empresa y suele ser muy útil a partir de la segunda generación. Según Gallo y Amat, (2003, p.213) “El consejo de familia es un foro que permite reflexionar sobre las cuestiones clave que afectan a la relación familia-empresa”.

## **2.7. Órganos de gobierno de la empresa**

Igual que la familia tiene sus órganos, la empresa necesita tener los suyos. Estos órganos son:

- La Junta de accionistas: Está formada por las personas que controlan la propiedad de la empresa. Es el órgano de mayor poder dentro de la empresa ya qué toma las decisiones más importantes. Entre sus funciones, se encuentra, definir los objetivos de la empresa para los



próximos años, nombrar al consejo de administración, aprobar las cuentas anuales, determinar si es necesario ampliaciones o reducciones de capital y por supuesto decidir el reparto de dividendos. En la primera generación, normalmente, el fundador es el único accionista por lo que este elemento se concentra solamente en él. A partir de la segunda generación, es un elemento imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa.

- El Consejo de Administración: Este órgano, tiene el poder de gobernar y dirigir la empresa, pero además de esa función, Martínez, (2006, p.71) va más allá y dice que “El consejo de Administración debe representar los intereses de la empresa, y ser el encargado de hacerlos compatibles con los de la familia”. Su misión principal, es supervisar la actuación de quién dirige la empresa. Puede estar formado por personas de la propia familia, personas ajenas a ella o una combinación de ambas. Las personas externas aportan conocimientos y experiencias útiles, siendo objetivas y neutrales ya que actúan sin ser influenciadas por el sentimiento de ser familia. Este Consejo de Administración, es muy útil en el proceso de sucesión, ya que es el órgano de gobierno que supervisa la dirección estratégica que tomará la empresa.
- El Equipo Directivo: Solo existe en empresas grandes y se encarga del Plan estratégico de la empresa, marcado por el Consejo de Administración. A medida que la empresa crece, se hace necesario este Equipo Directivo para que disminuyan las responsabilidades en el Consejo de Administración y pueda delegar sus funciones al Equipo Directivo.

### **3. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Según Guinjoan, (2000, p.5) “Iniciar un plan de sucesión equivale a definir una serie de criterios, planificar una serie de acciones concretas y fijar unos plazos deseables, al mismo tiempo qué implica un compromiso personal del futuro sucedido y de los implicados en todo el proceso”.

Una sucesión errónea puede acontecer el fin de la empresa. Como afirma Tapies, (2005, p.18) “Los mayores problemas surgen cuando hay que buscar recambio al líder”. A la hora de planificar la sucesión hay que tener en cuenta tanto a la empresa como a la familia. No es una decisión fácil y no es para tomárselo a la ligera, Puig, (2007, p.88) habla de la sucesión como “Algo que suena a saga, a rancio abolengo, a tiempos pasados. Pero de eso se trata en realidad, de suceder a quien lleva las riendas del negocio, y ahí no caben repartos, no es una cuestión de elegir una dirección colegiada, sino una persona con las capacidades de un líder”.

Una sucesión, no solo afecta a la empresa, sino que la familia también se verá afectada, lo explica muy bien Nogales, (2016, p.127) afirmando que “De todos es sabido que la sucesión es el hecho trascendental de todas las empresas familiares, pues sin su éxito es difícilísima su continuidad como empresa familiar. Sin dicho éxito sucesorio, la empresa puede continuar como empresa en manos de otros dueños y la familia puede continuar su unión, pero no como familiar empresaria. Por tanto, definir en las empresas familiares la sucesión como un hecho trascendental tiene todo el sentido, pues su éxito o fracaso trasciende, para bien o para mal, el devenir de esa empresa familiar”.

Cada familia empresaria puede ser muy distinta, aportando distintas visiones a la hora del proceso de sucesión. A esa circunstancia, se le añade qué en la sucesión hay dos individuos que son fundamentales, el sucesor y el antecesor. Es necesario estudiar las distintas problemáticas que pueden presentar ambos. También, hay que analizar las distintas reacciones que puedan tener los miembros de familia que forman parte de la empresa. Por último, la sucesión tiene que ser planificada y llevarse a cabo progresivamente.

### **3.1. Tipos de familias empresarias**

Hay diferentes tipos de familias empresarias y cada una de ellas asumirá el proceso de sucesión de distinta forma. Existe una clasificación de dichas familias en:

- Familias reales. En este tipo de familia, la sucesión va ligada al hijo mayor siempre que éste sea hombre, si el hombre no es el mayor

también irá la empresa predestinada a él, no se tendrá en cuenta la posibilidad de que sus hermanas o su hermano menor puedan ser mejores elecciones para la empresa. Aunque parezca que este tipo de familias son muy arcaicas, siguen estando muy presente en nuestros días. En muchas empresas familiares, el hijo mayor tiene la plaza de sucesor ya asignada, sin que haya hecho ningún tipo de demostración de su valía ni se haya esforzado para ello.

- Familias anárquicas: En esta clase de familias, todos los miembros de ella participan y opinan de la empresa. Son familias donde constantemente miembros de la familia entran y salen de la empresa con la consecuente confusión en la empresa al no tener un líder claro y es difícil que se decidan por un sucesor cuando no están definitivamente en la empresa. Además, no valoran la formación ni la experiencia laboral ya que consideran que conocen la empresa y saben trabajar en ella.
- Familias democráticas sociales: En estas familias, todos los miembros tienen las mismas oportunidades de participación en los recursos familiares, es decir, los miembros que deciden incorporarse a la empresa reciben capital, y los miembros que no están integrados en la empresa reciben de ella patrimonio por el mismo valor que los que están integrados en ella. Se basan en la igualdad para lograr que todos sus miembros familiares estén satisfechos con el reparto, pero, esto produce una desmotivación para los miembros de la familia que trabajan en ella, porque si todos van a recibir lo mismo, no hay motivos para esforzarse en la empresa. Ser el sucesor aquí, no implica mejora sustancial ni motivación para esforzarse en mejorar la empresa.
- Familias democráticas capitalistas. Aquí, los miembros de la familia se tienen que ganar con esfuerzo la participación en la empresa, solo aquellos que trabajen recibirán beneficios, el cual será proporcional a su aportación a la empresa y a sus méritos. La desventaja es que el fundador espera demasiado de su sucesor y este puede verse frustrado si no cumple las expectativas del fundador e incluso preferir trabajar en otra empresa o institución.

- Familias democráticas representativas. En este caso, se incluye un tercero independiente vinculado con la familia. Él es el encargado de gestionar el patrimonio de la empresa, el cual está dividido proporcionalmente entre los familiares que sean accionistas. Al ser un tercero el que se ocupe de la entrada de nuevos miembros de la familia a la empresa, actúa como un filtro para no incluir miembros de la familia que no sean competentes. En estas familias, se puede elegir el sucesor entre un miembro de la familia o de fuera de ésta, ya que al tercero independiente buscará lo mejor para la empresa.
- Familias empresarias puras. En este último caso de familia empresaria, el fundador de la empresa considera que sus hijos no deben continuar en el negocio, sino que deben conseguirse ellos mismos un futuro laboral. Mantiene que es mejor opción escoger un sucesor que no sea de la familia. Si los hijos finalmente tienen que trabajar en la empresa, son escuchados y se tienen en cuenta sus ideas, pero no son considerados para ser los sucesores de la empresa.

### **3.2. El sucesor**

El sucesor será la persona que conduzca la empresa cuando le sea transmitida. La decisión vital, será si elegir un miembro de la familia o a alguien externo. En ambas opciones, se recomienda que el aspirante cumpla con unos requisitos mínimos que son:

- Tener conocimientos sobre el área financiera y contable, no es necesario un título, pero sí que pueda demostrar que tiene los conocimientos necesarios sobre estos temas para poder llevar la empresa.
- Es imprescindible que tenga “don de gentes”, tiene que tratar diariamente con clientes, proveedores, trabajadores, banqueros, etc. Debe saber comportarse en cada situación y con cada individuo con el que debe tratar algún tema relacionado con la empresa.

- Tiene que saber de gestión de tesorería y los remanentes que pudiera obtener la empresa, este requisito es necesario para que pueda ser capaz de analizar y cuestionar si una inversión es ventajosa para la empresa y qué áreas de la empresa es mejor modernizar, cambiar y/o crear.
- Es recomendable que tenga experiencia laboral fuera de la empresa en la que se postula como sucesor. Al trabajar en diferentes empresas, observa nuevos sistemas de trabajo y aprende de los éxitos y de los fracasos de las demás empresas.

Que el sucesor cumpla todos estos requisitos, no garantiza una sucesión exitosa, porque el sucesor tiene que tener también la capacidad para actuar con libertad, para cometer sus propios errores y para innovar. Gallo, (2007, p.96) dice que “En la autopreparación para ser capaz de hacer algo distinto de ejercer el poder de gobierno y dirección en la propia empresa, y en la voluntad operativa de la hacer de este algo distinto está una de las claves del éxito de la sucesión”. Además, el sucesor, una vez ha ocupado su puesto, puede tener uno o varios defectos de distinta índole que provoquen su fracaso como sucesor, (Figura 1.3.)

*Figura 1.3. Problemas con el sucesor.*



*Fuente: Elaboración propia.*

Como se puede apreciar en el gráfico, el sucesor puede tener una serie de cualidades muy inapropiadas para la buena gestión de la empresa, la mayoría de las cuáles, se producen una vez ya ha tomado posesión de su cargo. Si no aparece por la empresa, no trabaja y no tiene motivación se aprecia una dejadez y un abandono de su cargo.

Que le falte capacidad de liderazgo va muy relacionado con que la plantilla no esté conforme con él, y por supuesto, con no poseer habilidades para el cargo, si no consigue ganarse a los trabajadores, es obvio que el puesto de sucesor en la empresa le queda grande.

### **3.3. Problemáticas que puede presentar el fundador**

El hasta ahora líder de la empresa, puede presentar una serie de negativas a dejar su puesto que repercutan negativamente sobre el proceso de sucesión. Algunas de ellas son:

- El fundador no tiene información sobre la planificación, ni el diseño, ni sobre la implantación de la sucesión. Ya que el proceso de sucesión le produce malestar, prefiere no pensar en ello y no informarse sobre cuáles son los pasos a seguir y no anticiparse a los problemas que puedan surgir en el proceso.
- Piensa que su estatus puede verse perjudicado, el fundador tiene un estatus consolidado con años de esfuerzo y trabajo que al dejar la empresa lo perdería.
- Quiere retener el poder, ya que, al jubilarse puede ver sus decisiones mermadas no solo en la empresa sino en la familia, lo que le produce una resistencia a dejar el cargo.
- Siente que la empresa no tiene el mismo clima organizacional si no está él. Al crear la empresa y dotarla de sus valores, piensa que las sensaciones de los empleados hacia la empresa no serán las mismas que hasta ahora.

- Tiene miedo al fracaso, ya que es una persona reconocida durante su etapa laboral, al dejar la empresa se espera de él que pueda hacer cualquier cosa igual de válida como hasta ahora.

### **3.4. Actitud de los restantes miembros de la familia**

Al elegir un sucesor, los miembros de la familia tendrán diferentes actitudes sobre la elección. Puede ser beneficiosa para la empresa, si deciden apoyar al elegido o puede ser nefasta, si por el contrario quieren ir en su contra. Es importante que el fundador especifique que criterios totalmente objetivos ha seguido para elegir a ese sucesor y no a otro. Con ello, conseguirá que la decisión no sea tomada por los restantes miembros de la familia como una elección arbitraria o como favoritismo hacia el sucesor. Además, en este momento, el fundador deberá decidir qué hacer con los restantes miembros de la familia que quieran trabajar en la empresa. Así, Tarrats, (2010, p.76) en su tesis doctoral afirma que “Entre las decisiones más importantes que deberá tomar el empresario con una clara repercusión a nivel de relaciones con los miembros familiares, es decidir si emplearnos o no. Tal decisión, sin duda, tendrá un trascendente impacto en el empresario, al negocio y en la familia”. Preservar la armonía familiar será uno de los retos del nuevo sucesor.

Que se produzcan conflictos en la empresa, es inevitable y más en un contexto de cambio como es la sucesión, pero Carlock y Ward, (2010, p.244) afirman que “Un conflicto no es por sí mismo negativo ni positivo; si se maneja correctamente puede conducir a nuevas maneras de pensar, mejores planes y decisiones más acertadas, y a un mayor sentimiento de confianza y compromiso”. Por lo que, un conflicto bien llevado ayudaría a la empresa a mejorar y los distintos miembros de la empresa deben aprender a exponer sus puntos de vista sin atacar a los demás y argumentado sus opiniones.

### **3.5. Planificación de la sucesión**

Igual que el sucesor debe cumplir unos requisitos, la sucesión necesita de unos pasos concretos para que se lleve a cabo en buen término. Lo primero que necesita es tiempo, el sucesor tiene que elegirse con unos diez años de antelación. El proceso debe iniciarlo el fundador, él será la persona más

adecuada para decidir en qué momento se empieza la sucesión. No hay una norma general para la sucesión porque como dice Ramíre, (2007, p.261) “Cada sucesión será única e individual, y será el resultado de la fotografía que cada empresa familiar posee en ese instante en la triple dimensión de sus círculos”.

A su vez, hay que establecer directrices y normas que guiarán al sucesor con el futuro funcionamiento de la empresa. Para evitar conflictos futuros, se recomienda hacer un protocolo familiar el cual, se ha descrito anteriormente como un órgano de gobierno de la familia que es recomendable tener. Para establecer dicho protocolo se empieza discutiendo y debatiendo entre todos los miembros de la familia las posibles discrepancias que puedan surgir durante la sucesión. Una vez se llega a un acuerdo, se elaboran los documentos legales donde queda constancia para darle eficacia jurídica al documento, ya que, el protocolo familiar es válido para la familia, pero también lo es frente a terceros.

La sucesión debe hacerse progresivamente, con una participación cada vez mayor del sucesor y una disminución de la dedicación del fundador. Poco a poco, el antecesor va ir reduciendo su tiempo en la empresa hasta que su puesto sea ocupado por el sucesor. Anteriormente a esto, el sucesor debe ir conociendo pasivamente las funciones que próximamente va a desarrollar, observando al sucesor y aprendiendo las normas, los clientes, los empleados, los proveedores, las rutinas y las costumbres que tiene la empresa.

Martínez, Lorenzo y Rojo, (2014, p.62) afirman que en general “Los problemas de la continuidad generacional en un negocio, desde la generación fundadora a la siguiente generación familiar, plantean inconvenientes como la transferencia del liderazgo o la adopción de sistemas profesionales de dirección, problemas que es mejor prever antes que tenerlos que resolver cuando surjan. Ante la fuerte implicación de los miembros de la familia en el negocio, y el alto deseo de continuidad, la preparación y formación de los posibles sucesores y el no prorrogar la decisión de quién o quiénes serán los futuros sucesores, son un reto importante que estas empresas han de superar para garantizar su supervivencia”.



## **ESTUDIO DEL CASO**

### **4. MOTIVOS GENERALES DE DESAPARICIÓN DE LAS EF**

Después de ver las claves de la sucesión, ha llegado el momento de estudiar cuáles son los indicadores que se cumplen para que las empresas lleguen a su fin. Las empresas objeto de estudio, van a ser empresas dedicadas a la fabricación y venta de cerámica de la provincia de Granada, con una antigüedad máxima de treinta y cinco años y con menos de cincuenta trabajadores. Su CNAE es el 2332 que corresponde con la fabricación de ladrillos, tejas y productos de tierras cocidas para la construcción, perteneciente al sector secundario.

La industria española de la cerámica, genera casi el 3% del PIB español, y es la quinta a nivel mundial en niveles de producción. En España, aunque la mayoría de las empresas están en Castellón, Granada también cuenta con varias de ellas, algunas ya cerradas y otras en liquidación, pero, por suerte, muchas funcionando a día de hoy.

La cerámica es una tradición en Granada desde los tiempos del al-Ándalus, entre los siglos VIII y XV. Sus azulejos con acabado metálicos son conocidos en toda Europa y la cerámica Fajalauza es una seña de identidad de la ciudad de Granada, siendo sus piezas fundamentalmente funcionales para su uso doméstico.

Son varias las empresas que han tenido que cerrar en la segunda generación, por ello, se van a analizar los motivos generales de varias empresas dedicadas a la fabricación de cerámica, situadas en la provincia de Granada.

Generalmente, es el conjunto de varios factores los que producen la destrucción de las empresas, un solo factor no suele acabar con las empresas, aunque puede hacerlo, pero, posiblemente sea la unión consecutiva de varios errores lo que provoque el fin de la empresa. Después de un estudio cualitativo realizado en las empresas granadinas dedicadas a la fabricación y venta de la cerámica, estos son los motivos más habituales que han provocado el cierre de las empresas, (Figura 1.4.)

Figura 1.4. Motivos de cierre de empresas familiares



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico se encuentran los errores más habituales que cometen las empresas, la causa de su disolución puede ser uno de ellos o varios. De la elección del sucesor no adecuado y de la planificación de la sucesión, ya ha quedado patente durante todo el trabajo su importancia sobre una resolución satisfactoria para la empresa. También, se ha hablado sobre lo importante que es la armonía familiar para que las posibles disputas que pueda tener la familia no acaben influyendo en el buen funcionamiento de la empresa.

Es importante también saber, qué algunas empresas fracasan durante la segunda generación porque dependían excesivamente del fundador, era la cara visible de la empresa y la empresa se asociaba solo a él. Posiblemente este error proceda de no planificar bien la sucesión, no elegir al sucesor con tiempo suficiente, ni presentarlo a los agentes económicos que interactúan diariamente con la empresa. Por todo ello, se encuentran ante un desconocido que les genera desconfianza y pueden tener cierta reticencia a seguir trabajando con la empresa, ya que no consideran que sea la misma de antes.

Si la empresa no renueva y/o actualiza sus productos durante la nueva generación, sus productos pueden quedar anticuados, provocando la bajada de pedidos y el consiguiente cierre de la empresa. El sucesor puede ser reacio a cambiar su producto porque su padre lo desarrolló así, pero la empresa no puede quedarse atrás en el mercado, no solo se tiene que adaptar a los nuevos tiempos y a los cambios que vayan surgiendo en el mercado, sino qué debe adelantarse a esos cambios.

Otro de los motivos que han tenido las empresas objeto de estudio para acabar cerrando sus puertas, es qué han utilizado el beneficio económico de la empresa como dinero propio, no diferenciar qué el dinero de la empresa no es del gerente y no dejar ningún tipo de remanente en la empresa para futuros imprevistos, provoca que lentamente la empresa llegue a su colapso económico y como consecuencia el cierre, ya que no tiene dinero ni para pagar a los empleados, ni para comprar materia prima ni para poder seguir fabricando y vendiendo sus productos.

Es inevitable, se trate del sector que trate, que existe una gran posibilidad de que llegue una crisis económica que le afecte, ocasionando una bajada de ventas y, por ende, de ingresos. En este caso, fue la crisis de la construcción de 2008 que afectó a todos los sectores que fabricaban productos para casas, empresas, etc. Para intentar que la crisis no acabe con la empresa, hay que tener la empresa preparada para ella y haber gestionado bien sus recursos económicos cuando la economía era boyante y fructífera para la empresa.

## **5. MOTIVOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

La empresa objeto de estudio, Cerámica la Purísima de Siles, S.A., era una empresa familiar, estaba situada en el Jun, un pueblo de la provincia de Granada, limítrofe con Granada capital. Su domicilio fiscal era "Lugar Paraje Polveros, Carretera de Alfacar S/N". Fue fundada en 1981, por el padre de familia, que partía con una amplia experiencia reconocida en el sector de la cerámica.

En el año que fundó su empresa, su hijo mayor, no estaba trabajando ni estudiando, así que, aunque no tenía experiencia en el sector de la

cerámica entró a trabajar en la empresa de su padre prácticamente desde el inicio de ésta.

Puede parecer que es una buena opción para la futura sucesión, ya que empieza a trabajar en la empresa desde el mismo momento de la creación de ésta, pero como se ha comentado anteriormente, en los requisitos de un buen sucesor se incluía que hubiera trabajado en otras empresas para así tener más de una visión empresarial. El sucesor, no había trabajado antes en ninguna otra empresa y además, durante los años que su padre fue el gerente, no se formó en el resto de requisitos indispensables para ser un buen sucesor en el futuro.

También, el hecho de que el hijo estuviera desde el principio en la empresa, hizo que no se llevara a cabo ningún tipo de planificación de la sucesión, dando por hecho que como llevaba tantos años en la empresa, conocería sus futuras funciones. Tampoco, se pensó en la posibilidad de elegir un sucesor fuera de la familia ya que como el hijo ya trabajaba en ella, la transición parecía muy clara.

Ahora bien, lo que ocurrió fue lo siguiente: El hijo como ya tenía su puesto de futuro gerente asegurado en la empresa, ni se esforzaba ni aprendía nada de su futuro papel en la empresa. Además, como se ha comentado no cumplía con ninguno de los requisitos que debe tener un buen sucesor, con lo cual antes del proceso en sí de la sucesión ya habían cometido dos errores, el primero no tener una planificación y el segundo no haber elegido un buen sucesor.

Con esos dos antecedentes, se presuponía el desastre, como así ocurrió. En este momento, hay que hacer un inciso, ha quedado expuesto durante todo el trabajo, que una empresa familiar está formada por dos ejes, la familia y la empresa. En este tipo de empresas, cuando el o los descendientes no son válidos para ser buenos sucesores en la empresa, dar el paso de buscar un sucesor idóneo fuera de la familia supone un conflicto con los miembros de la familia como pueden ser su mujer y sus hijos. Muchos fundadores de empresas familiares no están dispuestos a asumir dicho conflicto familiar por el bien de la empresa. La parte emocional

está muchas veces por encima de la parte práctica en este tipo de empresas sobre todo en el proceso de la sucesión.

A la jubilación del fundador y toma de posición del nuevo sucesor, se produce un cambio de mentalidad en los trabajadores, los cuales no estaban conformes con la designación del nuevo líder y conocían sobradamente sus nulas habilidades para trabajar, liderar y tratar con los clientes, los proveedores y con ellos mismos.

Hasta el momento de la sucesión, la empresa era considerada un bien común, los trabajadores veían como el líder era el primero en trabajar y muchos de los trabajadores habían empezado en la empresa en sus inicios, con lo que se sentían como parte de ella y unían sus esfuerzos para que el trabajo saliera adelante.

Después de la sucesión, los trabajadores, que ya conocen al nuevo líder y saben que no es una persona responsable, sufren una desmotivación, ya que no se valora ni se tiene en cuenta su trabajo, con la consecuente disminución de su trabajo. Además, como el sucesor apenas aparece por la empresa y cuando acude a su lugar de trabajo no parece interesado en el funcionamiento de la empresa ni preocupado por los bajos rendimientos, los trabajadores cada vez trabajan menos.

El siguiente error que cometió el sucesor, fue qué utilizaba el beneficio económico de la empresa para fines personales, no diferenciaba entre el dinero de la empresa y el suyo propio, todo lo consideraba suyo. El dinero procedente de las ventas de la empresa, forma parte de los ingresos de la empresa y no de los ingresos personales del gerente. Esta situación provocó qué la empresa cada vez tuviera menos dinero para hacer innovaciones en sus productos o para guardarlo por si lo necesita en un futuro para hacer frente a algún imprevisto o revés.

El fundador, cuando creó la empresa y durante todos los años que fue el gerente, tenía claro que el dinero de la empresa era de la empresa y no suyo. Además, generalmente, al acabar el año, repartía muy pocos dividendos para que así el beneficio generado por las ventas, permaneciera en la empresa y que ésta pudiera asumir posibles inversiones o

necesidades futuras. Al llegar el segundo gerente el dinero de la empresa se convirtió en dinero para él.

Todos estos errores, serían suficientes para hundir cualquier empresa, pero, para terminar de extinguir la empresa, llegó una crisis económica. En 2008, con la crisis que aconteció a todo el sector de la construcción, la empresa quedó fuertemente afectada por ella. Con dicha crisis, para la cual tampoco se tomaron medidas anticipadas, porque el sucesor no estaba centrado en la empresa y en lo que se avecinaba, las ventas cayeron estrepitosamente. Quizás, este error por sí solo, sin la acumulación de los errores anteriores, no hubiera sido el desencadenante del fin, pero al ya tener una acumulación de errores que por sí solos ya eran graves y no tomar medidas para intentar paliar la crisis económica, se produjo el expediente de regulación de empleo para la plantilla de trabajadores, y después, la empresa entró en concurso de acreedores.

## **6. CONCLUSIONES**

Analizando la mayoría de las definiciones de empresa familiar que existen, se puede llegar a la conclusión de que definir las diferentes tesituras de las empresas familiares no es tarea sencilla. No es fácil tampoco, sobrellevar esa unión empresa-familia que provoca mayores problemas a largo plazo que cuando las empresas no son familiares.

Tampoco podemos olvidar, que las empresas familiares aportan a la sociedad algo más que una empresa no familiar, aporta sus valores, sus reconocimientos y es más valorada por los inversionistas a la hora de invertir.

La importancia de seguir estudiando a las empresas familiares queda demostrada tras ver, qué hay una variada metodología para obtener los errores que suelen cometer, pero, apenas existen para poder subsanarlos y con ello, poder evitar que se produzcan los cierres de las empresas.

A día de hoy, hay pocas soluciones para cuando el sucesor elegido es un mal candidato, una vez se ha producido ese error, es como si nada se pudiera arreglar. Posiblemente, con una planificación adecuada y de larga duración, la cual sirva para poder ver como se desenvuelve el sucesor en

todas las posibles tesituras en las que se pueda encontrar, se puede mejorar la elección del sucesor.

El papel de líder, una vez llega el momento de su jubilación, es determinante también para el futuro de la empresa, debe dar paso a la siguiente generación, aunque sea un momento en su vida muy difícil, es mejor darlo en el momento justo para así poder seguir asesorando, si el sucesor se lo pidiese. El arraigo que el líder tiene a su empresa, hace comprender que a veces, el traspaso de dicha empresa se produzca hacia sus hijos, aunque no sean apropiados para el cargo.

En la decisión de elección del sucesor, hay que tener en cuenta como se sentirán el resto de miembros de la familia y explicarles que requisitos se han tenido en cuenta para esa elección, que no es arbitraria o por capricho o preferencia del fundador. No se deben sentir menospreciados, sino que hay que mostrarles lo importantes que son para la nueva etapa de la empresa. Lo ideal sería que se unieran para mejorarla no para perjudicarla. Al fin y al cabo, la empresa sigue siendo de la familia y por ende, suya.

Al final, que una sucesión de la empresa familiar sea exitosa, es decir, llegue a la siguiente generación, depende de múltiples factores, como son las relaciones familiares, la situación económica de la empresa cuando sea transferida, de la actitud del fundador al dar el paso al siguiente, de la crisis económicas que puedan venir, pero sobre todo, la supervivencia de la empresa va a depender del esfuerzo, trabajo y disciplina que tenga el nuevo sucesor, de sus aciertos y de las soluciones que le dé a sus errores cometidos y de las ganas que posea de transmitir la empresa a sus futuras generaciones.

Como se ha visto, en la empresa objeto de estudio, una crisis económica, acabó con la empresa, pero dicha empresa ya estaba en una mala situación económica y sin un buen gestor. Las crisis económicas son cíclicas, pero que la empresa esté preparada para sobrellevarlas, es trabajo del gerente, que debe anticiparse a ellas y sobre todo reservar recursos económicos que le serán necesarios para poder sobrellevarlas.

Para terminar, aclarar que el valor de una empresa familiar, va más allá del valor económico, en esa línea de pensamiento expresa Lozano, (2008, p. 55) “Siempre digo que las empresas familiares hay que valorarlas no sólo por el valor tangible de lo que representa como patrimonio, sino también por el valor que tienen para los familiares (y no familiares) sus factores intangibles”.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

Amat, J.M. (2000). La continuidad de la Empresa Familiar. Ediciones gestión 2000.

Amat, J.M. y Corona J.F. (2007). El protocolo familiar: La experiencia de una década. Ediciones Deusto, S.A.

Beckhard, R., & Dyer, W.G.Jr. (1983). SMR Forum: Managing change in the family firm Issues and strategics. Shan Management Review.

Barea Martínez, M.T. (2017). El protocolo familiar. En: Cuadernos de Derecho y Comercio. núm. extraordinario 1.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., García-Almeida, D. (2001): The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. Family Business Review, XIV (1).

Carlock, R.S., & Ward, J.L.(2010). La excelencia en la empresa familiar. El proceso de planificación para la empresa y la familia. Grupo Planeta.

Casillas, J. C., Diaz, M. C., Rus, I. S., Vázquez, A. (2014): La gestión de la empresa familiar. Concepto, casos y soluciones. Ediciones Paraninfo, Madrid.

Churchill, N.C., & Hatter, K.J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power. A research framework for family businesses. American Journal of Small Business.

Corona, J. y Téllez Roca, J. (2011).” El protocolo familiar”, en Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos. Ediciones Deusto,S.A.



Cuesta López, J. (2001). Mecanismos jurídicos para la defensa de la Empresa Familiar. Restricciones a la libre transmisibilidad de acciones en la Sociedad Anónima. Valencia, Organismo Público Valenciano de Investigación.

Dirección General de Política de la pequeña y mediana empresa (2008). Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Disponible en <http://www.ipyme.org/publicaciones/empresafamiliar.pdf>

Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. Organizational Dynamics.

Donnelley, R. (1964). The family Business Harvard Business Review.

Dueso y Camacho, M. (2016). “La sucesión en una empresa familiar: Pastelería Dueso, S.A. “Revista de Contabilidad y Dirección (Vol.22). Universidad de Lleida. Disponible en: [https://www.economistas.es/Contenido/EC/la\\_sucesion\\_en\\_una\\_empresa.pdf](https://www.economistas.es/Contenido/EC/la_sucesion_en_una_empresa.pdf)

Handler, W.C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. Family Business Review, 2 (3).

Instituto de la empresa familiar, disponible en: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>

Gallego Domínguez, I. (2012). La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica. En: *Cuadernos de Reflexión de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar*. núm. 14.

Gallo Laguna de Rins, M.A. (2007). Ideas básicas para dirigir la empresa familiar. Eunsa. Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

Gallo Laguna de Rins, M.A. y Amat Salas, J. M. (2003). “Los secretos de las empresas familiares centenarias: Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales”. Ediciones Deusto, S.A. Barcelona.

- Guinjoan, M. y Llauredó, J. (2000). El empresario familiar y su plan de sucesión. Preguntas y respuestas. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Leach, P. (1999). "La empresa familiar". Ediciones Granica, S.A. Barcelona.
- Lozano, F. N. (2008). La familia empresaria. Aprenda a diagnosticar sus déficits y potencialidades. España. Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Martínez, J.L. (2006). Recomendaciones sobre el buen gobierno de las empresas familiares. Editorial Civitas.
- Martínez, R.; Lorenzo, J.D. Rojo, A.A. (2014): La empresa familiar en Andalucía. Cátedras de Empresa Familiar de Andalucía, Universidad de Cádiz, Universidad de Almería.
- Neubauer, F. y Lank, A. (1999): *La empresa familiar: Cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao.
- Nogales Lozano F. (2016). "La planificación de las carreras directivas de los sucesores y gerentes en las grandes empresas familiares". Colección Empresa Familiar. Unión editorial Madrid.
- Pérez Molina, Ana Isabel (2012): El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. En Revista de investigación.
- Puig, I. (2007). Retratos de familia. Lo que quiso saber y no se atrevió a preguntar sobre la Empresa Familiar. Barcelona: Empresa Activa
- Quijano González, J. (2002). Informe de la Ponencia de Estudio para la problemática de la empresa familiar. En: Revista de Derecho de Sociedades núm.18.
- Quintana, J. (2012). "Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares". Documento 165. Instituto de la empresa familiar. Disponible en: <https://www.iefamiliar.com/publicaciones/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares/>

Ramírez, J.F. (2007). De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar. Editorial Pirámide.

Taguiri, R. y Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11 (1).

Tapiés Lloret, J. (2005). De empresa familiar a familia empresaria. En: *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*. núm. 63,

Tarrats, E. (2010): “Factores psicosociales de éxito de la sucesión intergeneracional de la empresa familiar”. Tesis Doctoral Universidad Politécnica de Cataluña.