



**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Las Empresas Familiares de Segunda Generación. Estudio
de casos en Marchena**

Trabajo Fin de Grado presentado por Lidia María Hierro Carmona, siendo el tutor del mismo Francisco Liñán Alcalde.

Vº. Bº. Del Tutor:

Alumna:

D. Francisco Liñán Alcalde

D. Lidia Mª Hierro Carmona

Sevilla. 6 de julio de 2017



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2016-2017]**

TÍTULO:

Las Empresas Familiares de Segunda Generación. Estudio de casos en Marchena

AUTOR:

LIDIA MARÍA HIERRO CARMONA

TUTOR:

D. FRANCISCO LIÑÁN ALCALDE

DEPARTAMENTO:

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA I

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ECONOMÍA APLICADA

RESUMEN:

Las empresas familiares presentan un importante peso para la economía a nivel nacional, así como una importante fuente de empleo que ayuda en gran medida a disminuir las elevadas tasas de paro. Este trabajo se centra en el estudio del cambio generacional de estas empresas, debido a que la sucesión empresarial supone uno de los mayores obstáculos para la supervivencia de las mismas.

Más concretamente, el objetivo del presente trabajo es analizar diversas empresas familiares de segunda generación en la localidad sevillana de Marchena. Para llevar a cabo este análisis se han realizado estudios de tipo cualitativos basados en entrevistas a cuatro propietarios de empresas familiares en Marchena, relacionados con el cambio generacional.

PALABRAS CLAVE:

Empresa familiar; sucesión; fundador; sucesor; continuación generacional.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR	3
2.2. LA SUCESIÓN COMO PASO ESENCIAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	6
2.3. FACTORES DETERMINANTES EN LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	9
2.3.1. Factores relativos al fundador.....	9
2.3.2. Factores relativos al sucesor.....	9
2.3.3. Factores relativos a la familia	10
2.3.4. Factores relativos al negocio.....	10
2.3.5. Factores relativos al proceso de sucesión.....	11
2.4. PROBLEMÁTICA DE LA SUCESIÓN.....	11
2.4.1. Causas que ocasionan problemas en el cambio generacional de una empresa familiar	12
2.4.1.1. La selección del nuevo líder.....	12
2.4.1.2. Inexistencia de un plan de sucesión	13
2.4.1.3. Resistencia al cambio y a la profesionalización	13
2.4.1.4. Superposición de los roles empresariales y familiares	14
2.4.1.5. El fundador no se retira fácilmente.....	14
2.4.1.6. Falta de liderazgo de la nueva dirección.....	15
2.4.2. Maduración.....	15
2.4.3. Crisis estructural.....	15
3. METODOLOGÍA.....	17
4. RESULTADOS	19
4.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	19
4.1.1. Papelería Pruna	19
4.1.2. Comercial Marciense.....	19
4.1.3. Electro Henares.....	20
4.1.4. Autocares Arco de la Rosa	20
4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	21
4.2.1. Diferencias entre el sistema familia y empresa	21
4.2.2. Factores.....	21
4.2.3. Otros comentarios.....	22

5. CONCLUSIÓN.....	25
Bibliografía.....	27
Anexo.....	29

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares se encuentran entre las que más contribuyen a la riqueza, empleo y creación de nuevos puestos de trabajo en la mayoría de los países del mundo. “Las expectativas de cara al futuro parecen ser optimistas, ya que se prevé que sigan jugando un papel clave en la economía gracias a su flexibilidad, agilidad en la toma de decisiones y preocupación constante por la calidad”, según nos indica Araya (2012, p.30).

Actualmente, las empresas familiares se enfrentan a condiciones muy cambiantes, lo que les exige implantar estrategias y un modelo de gestión que les ayude a adaptarse al entorno al que están sometidas, así como a obtener mayor eficiencia y eficacia en sus gestiones (Casillas, Díaz, Rus y Vázquez, 2014). A esto se suma la problemática que se produce cuando el fundador de la empresa se retira y la segunda generación debe hacerse cargo de ella. Las circunstancias relativas a la sucesión pueden llegar a generar conflictos internos continuos, haciendo que la empresa no alcance todos los rendimientos que podría llegar a obtener. Este es un aspecto ampliamente estudiado en la literatura, debido a las fatales consecuencias que tiene para muchas de estas empresas familiares, que se ven abocadas a la desaparición o traspaso como consecuencia del proceso de sucesión.

Dada la elevada importancia del proceso de relevo generacional en la amplia variedad de empresas familiares existentes, esta investigación pretende analizar el fundamento teórico del mismo, y su complejidad a través de una serie de casos reales situados en la localidad sevillana de Marchena.

De esta forma, este trabajo se ha realizado con el objetivo de conocer cómo se ha producido ese proceso de sucesión en cuatro pequeñas empresas de una localidad de tamaño medio. Los resultados pueden servir para ilustrar esas dificultades inherentes al proceso de sucesión y, quizá, ayudar a evitar que otras empresas similares cometan los errores que acarrea la continuación generacional.

A continuación, en el segundo capítulo se presentará el concepto de Empresa Familiar y Sucesión, así como los distintos tipos de Factores que forman parte de la sucesión de dichas empresas y la problemática que conlleva la sucesión. El capítulo tres describe la metodología utilizada para la realización del estudio empírico. El capítulo cuatro describe los resultados obtenidos. Se analizarán los casos de las empresas Papelería Pruna, Comercial Marciense, Electro Henares y Autocares Arco de la Rosa de Marchena donde se mostrarán y compararán sus distintas situaciones que tuvieron lugar en diferentes momentos del tiempo. El trabajo termina con un capítulo cinco donde se resumen las principales conclusiones alcanzadas.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

El concepto de Empresa Familiar, ha sido uno de los aspectos sobre el que más se ha escrito y sobre el que es posible encontrar en la literatura una amplia gama de definiciones. Así académicos conocidos como Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988) establecen que es “una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad”. De un modo similar, Ward (1989) propone que “una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad efectiva”. A lo que Carsrud (1996) añade que se trata de aquella “empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle”.

Por otro lado, una definición más reciente aportada por la EAE Business School, Escuela de Negocios Especializada en Formación Empresarial y Management, la cual ha sido reconocida en 2016 como la 2ª Escuela de Negocios de mayor prestigio de España según el ranking MERCOR (Monitor Español de Reputación Corporativa), es que la empresa familiar es “aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar” (EAE Business School, 2016).

Como podemos ver, no existe unanimidad en torno al concepto de empresa familiar. Actualmente, tras numerosos debates entre académicos, suele admitirse una definición aprobadas por las dos instituciones internacionales representantes de la empresa familiar, el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y la Family Business Network, asumida también en España por el Instituto de la Empresa Familiar (IEF). Dicha definición es la siguiente (Casillas, Díaz, Rus y Vázquez, 2014, p. 12):

“Una empresa es Empresa Familiar si cumple que:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona que fundó la compañía, de la persona que tiene el Capital Social de la empresa o de algún familiar.
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- En las compañías cotizadas, si la persona que fundó o adquirió el Capital Social de la compañía, familiares o descendientes, poseen el 25% de los derechos de voto que les otorga el Capital Social.”

Como vemos, la mayoría de las definiciones gira entorno a tres aspectos que sirven para delimitar a las empresas familiares:

- a) La propiedad o el control sobre la empresa.
- b) El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado en ella por alguno de sus miembros.
- c) La intención de transferir la empresa a futuras generaciones.

Estos tres aspectos son considerados en todas las definiciones prácticamente.

Como se puede observar en la Tabla 2.1., las empresas familiares se caracterizan por la existencia de dos sistemas que se solapan (Familia y Empresa) dando lugar a uno más complejo (Empresa Familiar). La participación de familiares en la actividad

empresarial y en el entorno de la misma, además de su influencia en los planes de continuidad y desarrollo, suelen diferenciar a las empresas familiares de las que no lo son. Los lazos parentales que se generan en las familias a través de sentimientos, como la lealtad y el cuidado de sus miembros, son valores muy importantes.

El *sistema familiar* busca limitar los cambios manteniendo el equilibrio dentro de la familia, evitando cualquier conflicto por mínimo que sea, con el fin de mantener la armonía familiar.

El *sistema empresa* está centrado en la realización de tareas y se orienta hacia el exterior teniendo como objetivo la obtención de beneficios a través de la obtención de bienes y servicios para el mercado. La empresa utiliza el cambio para reaccionar ante alteraciones del entorno.

Tabla 2.1. Diferencias entre el Sistema Familia y Empresa

Sistema Familia	Sistema Empresa
Conectado desde el nacimiento	Se toma la decisión de unirse
Para sobrevivir	Temporal
Basado en emociones	Basado en racionalidad
Comportamiento inconsciente	Comportamiento consciente
Recompensa sobre la base de igualdad	Recompensa sobre la base de los logros
Orientado hacia el interior	Orientado hacia el exterior
Conservador	Dinámico

Fuente: Elaboración propia en base a Schumacher (2015)

En una empresa no familiar los sistemas están presentes, pero funcionan por separado, mientras que en una empresa familiar no sólo se superponen e interactúan, además son dependientes el uno del otro.

Ambos sistemas tienen objetivos opuestos que pueden causar tensiones en las empresas familiares. Sin embargo, cuando ambos sistemas están equilibrados la interacción también puede proporcionar beneficios, lo que permite a las empresas obtener una ventaja competitiva sobre las no familiares.

Con respecto a la importancia a nivel nacional e internacional que suponen este tipo de empresas, a continuación, detallamos en la Figura 2.1., según observaciones proporcionadas por el IEF, algunos datos sobre los que representan estas organizaciones, ya sea tanto en nuestro país como en la Comunidad Europea y EEUU, además de lo que supone para la creación de empleo.

Figura 2.1. Importancia de la empresa familiar en España

Fuente: Corona (2015)

La empresa familiar se consolida como un activo de gran importancia para la economía española. Se estima que 1,1 millones de empresas son familiares en España, el 89% sobre el total de empresas con empleados. Actualmente, crean el 67% del empleo privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1% del PIB del sector privado (Figura 2.1.).

Sus características basadas en la visión compartida por una familia empresaria convierten a este tipo de compañías en el mayor generador de empleo en España.

Figura 2.2. Importancia de la empresa familiar en EEUU y la UE

Fuente: Corona (2015)

A nivel más amplio, según se muestra en la Figura 2.2., se estima en la UE, 17 millones de empresas que son familiares y que generan 100 millones de empleos. En otro mercado referente como EEUU, las empresas familiares estimadas presentan el 80% y generan el 50% del empleo privado.

Este tipo de empresas, tanto en España como en el resto del mundo, son el elemento fundamental de la actividad económica. Estas empresas se enfrentan a una serie de retos importantes de cara a garantizar su crecimiento. Su capacidad de superar estos retos con éxito es fundamental para llegar a alcanzar el éxito, tanto en forma de crecimiento, rentabilidad, o creación de empleo. Según Casillas, Díaz, Rus y Vázquez (2014), estos retos son los siguientes:

- **Continuidad generacional:** sería erróneo pensar que este proceso sólo es, en sí mismo, el acto de traspaso de la propiedad y del control de la empresa, cuando

esto sólo es el culmen a un largo recorrido en el que el antecesor ha debido instruir y formar a su sucesor para la difícil tarea de dirigir una empresa.

Este proceso pone a prueba al antecesor, que debe tener muy bien planificado quién va a sucederlo teniendo en cuenta tanto las ganas, los deseos o el interés del sucesor que haya elegido.

El mayor peligro que esto provoca es la posibilidad de que se vea afectado el futuro de los sucesores y su felicidad. De igual modo, si no se supera este proceso la empresa aumentaría exponencialmente su probabilidad de fracaso, arriesgando la propia supervivencia de la empresa,

- *Permanente innovación tecnológica e industrial:* la empresa debe estar en constante innovación para poder seguir el ritmo del mercado actual, ya que, de no ser así, reduciría su crecimiento y perdería competitividad con respecto al resto de empresas de su sector. Esto causaría un serio perjuicio en sus ventas, lo que, a su vez, afectaría a la imagen empresarial.
- *Incremento de su dimensión:* la dimensión de la empresa es un reto a superar bastante significativo, puesto que requiere una gran inversión económica y un esfuerzo notable para los integrantes de la estructura empresarial. El proyecto de ampliar su cuota de mercado supone trabajar en la captación de un mayor número de clientes y, así, incrementar proporcionalmente las ventas. En caso de no conseguir ampliar la dimensión, la empresa se vería anclada en su tamaño actual mientras el resto de empresas siguen evolucionando.
- *Internacionalización:* es importante que la empresa familiar se prepare para pasar de cubrir las necesidades de un mercado a nivel nacional a un mercado internacional y, de ese modo, poder comercializar sus productos o servicios en diferentes regiones del mundo. Esto implica la adaptación de sus equipos tanto industriales como personales a un nuevo mercado más amplio y competitivo, del que se obtendrán mayores ventas y una mayor capacidad económica para la empresa, además de un incremento del prestigio empresarial.

De estos cuatro retos, este trabajo se centra en el de la continuidad generacional de la empresa, lo cual supone un importante factor a tener en cuenta y en el que la mayoría de empresas se presenta como un grave problema para su supervivencia en el mercado. Por ello, la sucesión empresarial supone uno de los problemas más relevantes y, a la vez, más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad.

2.2. LA SUCESIÓN COMO PASO ESENCIAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

La sucesión en empresas familiares se caracteriza por el desplazamiento del poder y la influencia de los fundadores hacia los sucesores, así como la existencia de un periodo de poder compartido entre ambos. Es decir, su finalidad es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación, un objetivo compartido por la mayoría de empresas familiares.

En un principio, la sucesión de la empresa familiar fue definida por los académicos Beckhard y Burke (1983) como “el traspaso del liderazgo del fundador o propietario a un sucesor que puede ser miembro de la familia o no, es decir, un gerente profesional”.

Este tipo de empresas tienen capacidades que las diferencian de otro tipo de organizaciones y que les otorga un importante potencial competitivo, el cual puede verse amenazado por un proceso de sucesión mal planificado o no planificado.

Planificar la sucesión es una de las condiciones para preservar el carácter familiar de las empresas. A éstas se le añade el atraer y retener directivos no familiares, renovar a los seniors venciendo la natural resistencia a retirarse, evitar los problemas financieros

de cambio generacional y garantizar la competencia del sucesor. Dichas condiciones se mencionan en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2. Condiciones necesarias en la sucesión de la empresa familiar

Planificar la sucesión	Establecer una serie de directrices o normas que guiarán al sucesor a seguir con el correcto funcionamiento de la empresa o incluso llegar a mejorar su estabilidad en un futuro.
Atraer y retener directivos no familiares	Evitará que los planes futuros llevados a cabo por la compañía se derrumben o se puedan torcer a causa de verse comprometidos por las relaciones entre los miembros familiares de la empresa. Además, se aportará una nueva visión que ayudará a obtener mayores rendimientos.
Renovar a los seniors	La incorporación de personas jóvenes a la organización ayudará a que se aporten ideas innovadoras y a modernizar y optimizar la relación con el entorno.
Evitar problemas financieros	Problemas derivados de que a los familiares que componen la empresa les interese más el beneficio propio que el de la propia empresa.
Garantizar la competencia del sucesor	El sucesor deberá tener los conocimientos necesarios como para ser lo bastante competente y asegurar el correcto funcionamiento de la empresa, además de su competitividad en el mercado.

Fuente: Elaboración propia basada en Araya (2012)

El proceso de sucesión es considerado como el principal problema de las empresas familiares, al que la mayoría de ellas deben su fracaso en cuanto a crecimiento y continuidad.

Las empresas raramente se fundan intencionalmente como familiares, más bien se trata de un proceso creador cuya iniciativa toma una persona (el fundador) con un fuerte deseo de independencia y que suele considerar la empresa como suya. En un principio, la familia permanece en segundo plano. El carácter familiar vendrá más tarde cuando llega un momento en que estos mismos fundadores ansían dejar sus empresas como legado para sus hijos.

Cuando llega ese momento, la sucesión se convierte en el principal y más significativo de los procesos que se dan en la empresa. Se muestra como un proceso clave para las empresas familiares, ya que un proceso de sucesión mal realizado, generalmente, influye de manera determinante en que una empresa familiar no consiga sobrevivir a la generación siguiente (Katuska, 1998).

Elisenda Tarrats (2010) corrobora que cuando se trata de la continuidad generacional de la empresa se debe considerar el hecho de que no existen modelos de procesos sucesorios que sean idénticos, ya que cada caso es particular.

Todas las empresas familiares han de hacer frente al problema estratégico de la sucesión de la propiedad en algún momento de su trayectoria. Ésta debe ser contemplada como un proceso en el cual cada uno de los pasos y actividades deben estar programadas y suficientemente conocidas.

La continuidad de la compañía debe ser vista como un periodo estratégico que se desarrolla en un periodo de tiempo más o menos largo. Este proceso, que puede durar varios años, tiene como fin último facilitar la transferencia del poder de una generación

a la siguiente y que esto ocurra de una manera tranquila y sin alterar la paz familiar y empresarial. Lo más habitual es que se realice a favor de los hijos.

Elisenda afirma que la sucesión se considera como un proceso más que como un acontecimiento. No es tan sólo el traspaso del liderazgo sucedido en una fecha determinada, es un proceso que incluye varias fases y que se desarrolla a lo largo del tiempo.

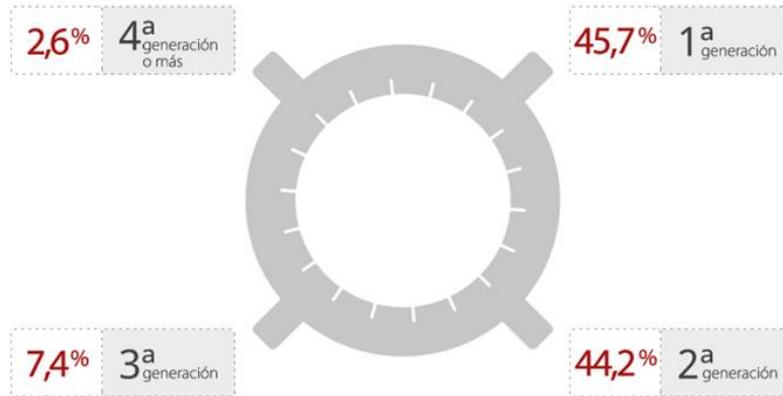
La sucesión empresarial se considera un proceso multifase que implica una participación creciente del sucesor en el negocio (Elisenda Tarrats, 2010). En este sentido, es posible identificar las características de cada una de las fases:

- *Propietario – gerente*: en un principio, el propietario desarrolla las funciones y soporta las responsabilidades que le corresponde como gerente.
- *Formación y desarrollo*: cuando se empieza a tener en cuenta la continuidad del negocio, el descendiente es formado para adquirir los conocimientos fundamentales del funcionamiento de la empresa, estando en contacto con las costumbres laborales de los miembros de la familia y del resto de empleados.
- *Acuerdo entre fundador y sucesor*: los principales protagonistas del acontecimiento establecen los lazos de unión para hacer efectivo el proceso de sucesión. Aquí, el sucesor comienza a representar un papel importante en la organización.
- *Traspaso de poder y primera sucesión*: las responsabilidades del antecesor son traspasadas al sucesor. El sucesor empieza a asumir compromisos de gerencia en la empresa familiar.
- *Sucesión madura*: el sucesor ocupa la presidencia y se convierte en el líder de la empresa.

Tal y como se indica anteriormente, el fundador pasa de ser un monarca que tiene poder sobre los demás a un supervisor que delega al sucesor las tareas y responsabilidades antes asumidas. A su vez, el miembro de la siguiente generación pasa de no tener un rol definido a ayudante, para seguir con el rol de director o manager y finalizar con el de líder máximo en la toma de decisiones. Cuando el sucesor ha adquirido la capacidad para alcanzar con éxito del siguiente rol, el fundador pasa a desempeñar una función de supervisión, lo que le ayuda a superar la resistencia, dado que al fundador le cuesta más aceptar sus roles que implican en su progresión una pérdida de poder.

La gran mayoría de los propietarios de empresas familiares desean que en el futuro la empresa siga estando bajo el control de la familia. Un número elevado de empresas familiares mueren cuando se traspasan a los hijos.

Según los estudios llevados a cabo por el IEF en 2015, el 45,7% de las empresas familiares identificadas a nivel nacional se encuentran lideradas por la primera generación; es decir, aún no se ha producido la primera sucesión. Una cifra ligeramente inferior se encuentra en la segunda etapa del proceso de continuidad generacional, con un 44,2% sobre el total de empresas familiares en España. En cambio, sólo el 7,4% de dichas empresas se encuentran en la tercera sucesión. Finalmente, la cifra de empresas familiares que sobreviven habiendo alcanzado la cuarta generación o más es de sólo un 2,6%. Esto refleja la enorme tasa de mortalidad que existe en las empresas familiares durante la segunda generación, haciendo que sólo una pequeña parte de ellas sobrevivan hasta la tercera generación.

Figura 2.3. Porcentaje de empresas familiares en las sucesivas generaciones

Fuente: Corona (2015)

2.3. FACTORES DETERMINANTES DE LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

A la hora de determinar de qué depende que el proceso de sucesión se culmine con éxito, se han considerado diversos elementos, según Alexandre J. Schumacher (2015). Siguiendo a este autor, se clasifican estos factores en cinco categorías: los relativos al fundador, al sucesor, a la familia, al negocio y al proceso de sucesión.

La relación entre todas estas variables es la causa del éxito y del fracaso del proceso de sucesión, a la vez que son la causa de la mayor parte de los conflictos habidos en las empresas familiares.

2.3.1. Factores relativos al fundador

En este grupo de factores se identifican tres elementos destacados:

- *Buena relación entre fundador y sucesor:* esta buena relación contribuye a elaborar una visión común compartida por el sucesor y sucedido basada en la historia de la empresa y de las personas que la han hecho posible.
- *Motivación del fundador para dejar el puesto:* el conocimiento conceptual o técnico, las habilidades del sucesor en la toma de decisiones y sus experiencias profesionales son el reflejo de su vocación empresarial. Esto debe estar presente en la motivación del fundador para desear administrar la empresa para la posterior planificación de la sucesión y estar en disposición de hacerlo.
- *Personalidad del fundador y sus necesidades:* las características de la personalidad del fundador, sus intereses y motivaciones fundamentales para ceder el poder, influyen en la buena relación que mantenga con el sucesor.

2.3.2. Factores relativos al sucesor

Por su parte, en relación a las características del sucesor, resulta necesario destacar los siguientes cinco factores:

- *Motivación:* dicha motivación debe estar inspirada por el compromiso y la disposición necesaria para asumir la gestión y seguir con la actividad empresarial, lo que requerirá un considerable esfuerzo por su parte.
- *Habilidades del sucesor para asumir el control:* el sucesor deberá disponer de las habilidades necesarias para tomar el control empresarial, en el cual ocupará un

alto cargo de liderazgo para el que debe estar preparado. Además, el fundador le debe haber inculcado todos los conocimientos que se requieren para seguir manteniendo la estabilidad en la organización o incluso mejorarla.

- *Vocación empresarial:* el sucesor, al ser consciente de la persona que fundó la compañía, se siente responsable de la continuación de la misma como consecuencia del compromiso que surge de su relación con el antecesor y con el resto de la familia.
- *Experiencia empresarial:* la experiencia empresarial tanto en la empresa de la familia como en las demás empresas, es considerada importante para ampliar la capacidad decisoria del administrador, principalmente. Dicha práctica le ayudará a conseguir desarrollar habilidades y conocimientos relacionados con la capacidad de decisión, el control, las relaciones comerciales y las distintas relaciones empresariales con los diferentes acreedores, así como el trato que debe tener hacia sus empleados y frente al público.
- *Desarrollo de la carrera profesional:* es significativo que el sucesor se prepare académicamente para analizar correctamente las tareas de la empresa, pudiendo incluso mejorarlas con respecto a lo llevado a cabo por su antecesor. Este hecho, junto con la experiencia obtenida durante el desarrollo de dicha carga profesional, será lo que determine su nivel de profesionalidad como empresario.

2.3.3. Factores relativos a la familia

Por otro lado, en relación a la familia, se debe atender a lo siguiente:

- *Armonía familiar:* es necesario para el adecuado desarrollo y funcionamiento de la empresa, debido a que es indispensable la buena relación familiar para no enturbiar la relación profesional. Hay que saber diferenciar entre la problemática que pueda surgir en el puesto del trabajo y la que pueda surgir en el entorno familiar, sin dejar que una influya en la otra, ya que sería un serio perjuicio para la empresa.
- *Trabajo conjunto del fundador y el sucesor:* es conveniente que el fundador y el sucesor trabajen juntos durante un periodo de tiempo como preparación, en el que el primero use sus conocimientos de la cultura del negocio, del consejo de gobierno y de la familia, para enseñarle al segundo todos los matices de cómo ser un gerente adecuado para la empresa familiar.
- *Consejo de familia:* se trata de un espacio en el que las cuestiones de la empresa son discutidas de manera participativa entre los miembros de la familia, reduciendo las posibilidades de desconfianza sobre la forma en que la empresa está siendo administrada.

2.3.4. Factores relativos al negocio

A su vez, existen tres tipos de elementos a seguir referentes al negocio empresarial:

- *Consejo de administración:* puede contribuir a dar forma al proceso sucesorio y garantizar la realización del plan de sucesión, así como velar por los intereses de los propietarios.
- *Ciclo de vida:* cuando el cambio de generación en la familia coincida con el cambio de ciclo en la empresa y ésta se vea reflejada por la buena relación que hace que la familia se mantenga unida a lo largo de los años, el proceso de sucesión suele tener una mayor probabilidad de éxito al existir una mayor compenetración entre los miembros de la organización.
- *Formalización:* debe existir un ambiente formal a la hora de llevar a cabo actividades empresariales en la que están involucrados los miembros de la

familia, haciendo que no influyan los problemas familiares externos a la empresa que puedan dañar su imagen y afectar a la cohesión del equipo.

2.3.5. Factores relativos al proceso de sucesión

Por último, es primordial tener en cuenta los factores relacionados con el proceso de sucesión para que la compañía siga progresando adecuadamente cuando el sucesor sea quien la dirija:

- *Planificación de la sucesión:* los factores relacionados con el proceso de sucesión están vinculados a la cohesión de una correcta planificación, es decir, la identificación de los resultados a alcanzar, definición del perfil básico del sucesor, la selección el mismo, implementación y evaluación de la sucesión.
- *Visión compartida:* se considera muy importante la elección de los objetivos compartidos por los miembros de la familia que promueva una visión del futuro motivando las aspiraciones de las diferentes generaciones de la familia y promoviendo la cohesión.
- *Selección del sucesor:* el fundador de la compañía debe tener en cuenta determinados factores y no solo dejarse guiar por los sentimientos hacia su descendiente. El sucesor debe presentar la adecuada profesionalidad y capacidad de decisión obtenida como consecuencia de una requerida formación y experiencia, como para llevar adelante una organización de tal envergadura.
- *Cultura y desarrollo del sucesor:* para un buen desarrollo del plan de sucesión se cree importante el factor formación y desarrollo del sucesor como antes se ha comentado. Ese proceso incluye etapas de preparación formalizada, experiencia en la toma de decisiones, perfeccionamiento de habilidades de administración general y responsabilidad a la hora de asumir costes.

2.4. PROBLEMÁTICA DE LA SUCESIÓN

El empresario que ha trabajado duro durante años, y que cree que ha llegado el momento de tomarse las cosas con más calma, debe hacer frente a una decisión difícil y crucial. ¿Quién entre los miembros de la familia es capaz de tomar las riendas de la empresa? El propietario debe asegurarse de que el familiar propuesto tenga el perfil exigido para la función, como si se tratara de elegir a una tercera persona que no formara parte de la familia. Debe hacerlo con la mayor objetividad posible. Resultaría de gran ayuda contar con una persona de fuera que esté familiarizada con la empresa.

Se puede producir que el sucesor no tenga ni la más mínima intención de suceder al propietario. En este caso, tal y como nos cuentan Carrillo y Rodríguez (1998), se puede dar el famoso “Principio Peter, según el cual un hombre competente se convierte en incompetente cuando se le asciende a un nuevo cargo que le queda grande”. Esto ocurre en este tipo de empresas si se deposita demasiadas esperanzas en los hijos.

Puede considerarse la solución de que dos o más personas sucedan al propietario y compartan las responsabilidades. Sin embargo, esto sólo da buenos resultados cuando se establece claramente el reparto de tareas. Aun así, es aconsejable recurrir a una tercera persona que conozca bien el tema.

Martínez, Lorenzo y Rojo (2014, p. 62) destacan 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”.

El problema de la sucesión es, ante todo, un problema humano, incluso si hay una respuesta para todos los problemas jurídicos, económicos y financieros.

2.4.1. Causas que ocasionan problemas en el cambio generacional de una empresa familiar

Figura 2.4. Problemas en el cambio generacional de la Empresa Familiar



Fuente: Elaboración propia basado en Martínez, Lorenzo y Rojo (2014)

A continuación, se estudiarán los conflictos personales y familiares referentes al traspaso generacional, basados en el estudio de Pérez y Gisbert (2012b), sobre la problemática en la sucesión de la empresa familiar. Se presentarán los principales problemas por los que este tipo de empresas suelen fracasar.

2.4.1.1. La selección del nuevo líder

Cuando una empresa familiar empieza con la sucesión, debe seleccionar quién será la persona que en un futuro próximo lidere la empresa. Para realizar una buena elección es necesario tener en cuenta diversos factores: capacidades, habilidades, competencias, formación académica y laboral, etc. de los posibles sucesores. A continuación, se detallan las causas y los motivos que ocasionan problemas en la selección del nuevo líder:

- Preferencias del propietario contraria a la de los sucesores
- Rivalidad entre hermanos o primos
- Desconfianza entre los posibles sucesores
- Discrepancias entre el consejo de familia y el de administración
- Grado similar de preparación entre los posibles sucesores
- Falta de iniciativa por parte de los posibles sucesores

Las discrepancias entre el consejo de familia y el consejo de administración, generan la mayoría de los problemas en la selección del líder. Esto es debido a que la valoración del Consejo de Familia es más emocional que la del Consejo de Administración, la cual se rige por motivos más profesionales. Además, también es muy habitual la desconfianza de los propietarios hacia los posibles sucesores.

2.4.1.2. *Inexistencia de un plan de sucesión*

El hecho de no disponer de un plan de sucesión es el primer motivo por el cual las empresas familiares fracasan en el cambio generacional

Por lo general, con respecto a la existencia de un plan de sucesión en función de la generación en la que se encuentran las empresas, a medida que las empresas consiguen pasar a la siguiente generación aumenta el porcentaje de organizaciones que disponen de un plan de sucesión.

Los motivos por lo que parte de las empresas no realizan un plan de sucesión son los siguientes:

- Inexistencia de un futuro líder
- Divergencia de interés entre propietario y sucesor
- Problemas de comunicación interna
- Temor del propietario a perder el poder y/o status
- Competencia entre los sucesores
- Ignoran la sucesión, es decir, no le dan importancia
- Miedo a los posibles conflictos

Las organizaciones intentan retrasar la planificación de la sucesión al máximo. Esto es un error, ya que evidentemente la sucesión es necesaria y todo empresario debe hacer frente a ella, dedicar el tiempo necesario y ayudarse de profesionales especializados. El planificar la sucesión cuando el sucedido y el sucesor se encuentran trabajando en la empresa, es un factor importantísimo para garantizar el éxito de la sucesión.

2.4.1.3. *Resistencia al cambio y a la profesionalización*

Las familias demasiado tradicionales y con poca percepción de la necesidad de formación de los miembros de la empresa, pueden no llegar a tener la capacidad suficiente como para llevar a cabo su gestión. El problema se acentúa si también existe una resistencia a la profesionalización de algún miembro o a la contratación de profesionales.

A continuación, se observan los motivos por los cuales las organizaciones familiares tienden a frenar el cambio empresarial y generacional, e indirectamente, disminuyen la profesionalización de la empresa:

- Deseo de mantener la misma organización empresarial
- Muchos años con el mismo director implican miedo al cambio
- No se percibe la necesidad de profesionalización
- Escasa preparación académica y laboral de los sucesores
- Familiares se resisten a introducir profesionales externos
- Los posibles sucesores temen tomar las riendas
- El fundador retirado sigue inmiscuyéndose

- Los seniors se resisten a dejar sus puestos

En la resistencia al cambio, también tiene mucha importancia el hecho de que el director general de una empresa familiar permanezca en ese cargo aproximadamente 5 veces más que el de una organización no familiar.

2.4.1.4. *Superposición de los roles empresariales y familiares*

Al comienzo de las organizaciones es el fundador el que crea los valores y creencias que marcarán a la empresa y su rumbo. Es por ello que el propietario representa el principal rol a seguir en la organización.

En un artículo en prensa publicado este mismo año (Hantum, 2017), el autor hace referencia a cómo trascender al rol del fundador en las PYMES, en el que se viene a decir que “la creación de una empresa dependerá de la visión del emprendedor que quiere construir esa compañía. Sin embargo, a lo largo del tiempo, una serie de estructuras formales empiezan a ser creadas, al igual que reglas y procedimientos que reemplazan el rol del fundador. El fundador es la persona clave y motor de funcionamiento y crecimiento de la organización. Los problemas vienen con la madurez de las organizaciones y el crecimiento, y se necesita comenzar a delegar y profesionalizar tareas”.

A raíz de esto, podemos hablar de la coexistencia entre familia, propiedad y empresa, que a menudo da lugar a que se combinen los roles empresariales y familiares. Esto implica la existencia de criterios más familiares que profesionales y asumir retribuciones que no tienen en cuenta la diferencia de responsabilidades asumidas.

La influencia de la familia en la empresa puede ser negativa, y es común que se presenten situaciones que afecten al desempeño de la organización.

La superposición de los roles desempeñados por una sola persona en la familia y en la empresa ocasionan problemas. Existen situaciones en las que suele prevalecer la jerarquía afectiva y familiar (respetar al más anciano) sobre la empresarial. Estos criterios no suelen ser correctos, ya que en la organización debe predominar el rol empresarial al familiar.

Otro problema derivado de la superposición de roles es la mezcla de fondos, es decir, manejar dinero familiar y de la empresa. Esto provoca un serio descontrol de los gastos.

2.4.1.5. *El fundador no se retira fácilmente*

En la mayoría de empresas familiares, el fundador no se retira fácilmente, y en ocasiones nunca se retira completamente. Existen ciertas ocasiones en las que resulta adecuado asignar al fundador el título de “asesor” y que éste intervenga únicamente cuando se le pida.

A continuación, se han analizado los motivos por los cuales los fundadores tienden a no retirarse totalmente de la empresa:

- Insuficiente liderazgo de la nueva dirección
- Sentimiento de propiedad de la empresa
- Necesidad económica de trabajar
- Necesidad psicológica de trabajar
- Desconfianza en los hijos, es decir, se adquiere una actitud de protección
- Prevé posibles fracasos de la nueva dirección

Las principales causas por las que los fundadores no se retiran de la empresa son la previsión de un posible fracaso de la nueva dirección y las carencias de liderazgo.

2.4.1.6. Falta de liderazgo de la nueva dirección

La falta de liderazgo es una de las principales trabas de la sucesión. El liderazgo es un factor que debe ser distinto en la empresa familiar y en la familia empresaria. Es fundamental diferenciar entre el liderazgo familiar y el empresarial, ya que son lógicas distintas pero compatibles.

En una empresa familiar, el líder debe ser firme, fuerte, claro, emprendedor y carismático. Si no cumple estas características es muy difícil que la sucesión sea exitosa.

Es necesario fomentar y desarrollar el liderazgo de los futuros sucesores empresariales, por ello para los nuevos líderes, desarrollar una visión común para la empresa implica 3 procesos:

- Debe conocer sus propias aspiraciones
- Dado que el liderazgo es básicamente un proceso de relaciones, los líderes deben comprometer activamente a sus seguidores y lograr que expresen sus aspiraciones más profundas
- El líder debe tejer una visión común a partir de sus propias aspiraciones y las de sus seguidores

De este modo, estará creando las condiciones que fomentarán y mantendrán la colaboración a largo plazo.

2.4.2. Maduración

Un aspecto importante a tratar en el estudio de la sucesión, es la maduración de las empresas familiares, lo que genera que el traspaso del fundador a la segunda generación tenga un mayor o menor grado de dificultad.

Todos los negocios maduran, es decir, transcurren los años y llega una época en la que las ventas empiezan a no crecer para pasar después a caer, primero despacio y luego en picado. Unos negocios maduran antes que otros, pero es raro que un negocio no haya madurado entre los 20 y 30 años de edad. Por ello, lo habitual es que, transcurrido ese periodo de tiempo, las capacidades directivas del fundador ya no sean las mismas que cuando era joven para llevar a término cambios importantes en las actividades de su empresa. Por otra parte, toda la organización y sus miembros habrán envejecido al mismo tiempo que el fundador, por lo que hace tiempo que no se produce la entrada de jóvenes directivos. Además, todas las necesidades cambian, lo que no lleva a decir que lo habitual es que cambien las necesidades de status y se incremente la seguridad económica, así como que disminuya la capacidad para tomar riesgos.

Esta maduración en el negocio, se podría evitar animando a la empresa familiar y su organización a evolucionar, entrando en nuevos negocios, diversificando hacia negocios relacionados con ciclos de maduración desplazados entre sí en el tiempo e incorporando sucesivamente directivos más jóvenes en la organización.

2.4.3. Crisis estructural

Otra situación que se presenta en todas las empresas del tipo familiar es la crisis estructural, cuando la asignación de responsabilidades de dirección a las personas no es coherente con los objetivos estratégicos de la compañía ni tampoco con las capacidades de hacer las cosas de estos directivos. La crisis estructural puede llegar a ser crónica o terminal para las empresas familiares y vienen a notarse cuando la empresa está en etapas avanzadas de la segunda generación.

En las empresas familiares de segunda generación, en lugar de actuar con rapidez en identificar la necesidad de estos cambios e implantar soluciones, aunque sean dolorosas, los miembros de la familia echan la culpa de los problemas a la falta de coordinación entre ellos y, en consecuencia, durante largo tiempo intentan mejorarla. El fracaso de sus esfuerzos de coordinación les lleva a pensar que necesitan la mediación de una tercera persona y de nuevo intentan resolver la situación.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

El estudio utilizado para la obtención de información acerca de las empresas familiares de segunda generación en Marchena, es de tipo cualitativo basado en entrevistas, es decir, se trabaja con la recogida de información para entender la evolución del mundo de la empresa familiar desde el punto de vista de la nueva generación. “Mediante este tipo de entrevistas, se pretende un acercamiento al mundo exterior, accediendo así a las interacciones prácticas en su contexto natural”, según afirma Rafael M. Hernández (2014, p. 2).

Se trata de estudios de caso. Estos estudios son un método de investigación cualitativa que se utiliza en muchas ocasiones para comprender en profundidad la realidad social. La particularidad más característica de este método es el estudio intensivo y profundo de uno o varios casos o situaciones. Sus principales rasgos son los siguientes (Rodríguez, Gil y García, 1999):

- Adecuado para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y porqué ocurren.
- Permite estudiar uno o varios temas determinados.
- Ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Se estudian los fenómenos desde múltiples puntos de vista y no desde uno solo.
- Permite analizar más en profundidad y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno.
- Parte importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado sólo de una forma superficial.

Centramos el estudio de caso de este trabajo en la localidad de Marchena, situada en la campiña sevillana a unos 60 km de la capital hispalense. La extensión de su término municipal gira en torno a los 378 km² con una población de unos 20.000 habitantes. Este pueblo dedica su actividad económica al cultivo de cereales y plantaciones de olivos, aunque en los últimos tiempos se ha incrementado en gran medida el sector industrial, destacando empresas como Procavi S.L. dedicada a la matanza, despiece, envasado y comercialización de carne de pavo, así como Industria Aceitunera Marciense S.L., Molino los Pérez S.L. y Casil S.L., para el envasado de aceites, aceitunas y elaboración de encurtidos. También, se posiciona como referente en el sector de la fabricación de muebles, la empresa Muebles Francisco Sarria S.L., y Huevos Camacho S.L. en el sector avícola. Por otro lado, además, se ha incrementado los servicios de transportes discrecionales de viajeros por carretera de la mano de Autocares Arco de la Rosa S.L.

Esta última, ha sido una de las empresas analizadas en este trabajo, así como Papelería Pruna, Comercial Marciense y Electro Henares. Todas ellas sin relación entre sí y dedicadas a actividades de comercialización y prestación de servicios totalmente diferentes.

GUIÓN ENTREVISTAS

A continuación, se presentan las cuestiones en las que se ha basado el estudio empírico de esta investigación. Se trata de preguntas concretas realizadas a los gerentes / propietarios de esta serie de pequeñas empresas familiares situadas en la localidad sevillana de Marchena.

Cuestionario entrevistas:

- 1) Nombre del entrevistado.
- 2) ¿Quién fue el fundador de esta empresa? ¿Cuál fue su parentesco con él?
- 3) ¿En qué año se fundó?
- 4) ¿Cuál es el nombre completo de dicha empresa? ¿A qué se dedica?
- 5) ¿A qué se debió la elección de esta actividad en concreto? Es decir, ¿qué llevó al fundador a su creación?
- 6) ¿Cómo fue el desarrollo de la empresa de cara a la vida familiar? O en otras palabras, ¿qué repercusión tuvo en el ámbito familiar su evolución?
- 7) ¿Tuvo que afrontar el fundador algún tipo de problema significativo a lo largo de su trayectoria en la empresa?
- 8) ¿Cuándo tuvo lugar la sucesión?
- 9) A la hora de hacer frente a la sucesión, ¿el fundador tuvo alguna clase de inseguridad acerca de quién le iba a suceder?
- 10) ¿Fue previamente planificada la sucesión de la empresa?
- 11) ¿Fue decisión del fundador o fue decisión suya el haber proseguido con la empresa?
- 12) ¿Trabajó usted previamente para ella o tuvo algún tipo de relación?
- 13) Personalmente, ¿qué ha significado para usted seguir con la labor de su pariente?
- 14) ¿Qué conocimientos le transmitió él de cara a la sucesión?
- 15) ¿Qué fue lo primero que cambió en el negocio tras quedar usted al cargo?
- 16) ¿Hubo problemas internos durante o tras la sucesión? ¿Y externos?
- 17) ¿Cómo afectó en un principio la sucesión de la empresa a los clientes de la misma?
- 18) ¿Cómo vio el fundador el cambio producido en la empresa tras la sucesión? ¿Y referente al efecto que ha tenido como consecuencia de la modernización y el cambio tecnológico con el paso de los años?
- 19) ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- 20) ¿Cree que habrá una tercera generación? ¿Cómo la visualiza?

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

A continuación, se exponen las características de las empresas que han sido objetivo de investigación, lo que ayudará a comprender mejor los resultados analizados posteriormente.

4.1.1. Papelería Pruna

La primera empresa entrevistada fue Papelería Pruna fundada en 1961, a cargo de Don Martín Pruna Gallego, persona caracterizada por sus conocimientos sobre la literatura. Dicho negocio dirige su actividad hacia todo lo relacionado con librería, copistería, libros de texto, libros de fondo, servicios de fax, servicios de correo electrónico, etc.

El fundador fue su padre, quien mantenía el negocio, pero no trabajaba en él día a día. Era la madre de Don Martín quien se disponía a tratar con las tareas diarias que el negocio exigía, y su tío, quien dirigía la enseñanza de sus hijos hacia el negocio para que fueran los futuros sucesores. Fue el padre de Martín, junto con su tío como copropietario, quienes crearon Papelería-Librería Pruna. Dicho negocio se dividió sobre los años 80 en Librería Pruna, a cargo de primos de nuestro entrevistado, y Papelería Pruna, dirigida por Don Martín. Ambas actualmente en activo.

Desde un principio, Martín se dedicó a sus estudios y tuvo varios trabajos. Fue cuando se quedó sin trabajo, y por necesidad, cuando comenzó a trabajar oficialmente en la papelería junto a su madre aprovechando que ya conocía el negocio, pues anteriormente en cualquier época del año y en la medida de lo posible, prestaba toda su ayuda en la empresa.

Una vez trabajando en la papelería le ofrecieron la continuación de la empresa a su cargo, puesto que su madre, por motivos de salud, obtuvo la jubilación anticipada.

Fue el fundador quien decidió y tenía claro quién debía de seguir con la empresa, ya que Don Martín era el único candidato para él y llevaba bastante tiempo en el negocio, aunque la sucesión no se planificó a causa de los inesperados problemas de salud de su madre.

Don Martín apenas obtuvo conocimientos de su fundador, si acaso, los pocos que obtuvo fueron de su madre. Pero él mismo se interesó en temas relacionados con el negocio por su propia cuenta, siendo fundamental la adaptación al cambio tecnológico.

Por lo general, la empresa no ha contado con una gran competencia mientras el fundador estuvo al cargo. Una vez dirigida por Don Martín, el negocio ha sobrevivido a la crisis y puede decirse que actualmente se mantiene.

4.1.2. Comercial Marciense

Esta empresa fue fundada hacia el año 1965. Nos lo confirman Don Víctor Manuel y Don Francisco Javier Roncel Carmona, dos de los tres hermanos que están al cargo de ella y que pertenecen a la segunda generación de la empresa Comercial Marciense, dedicada a la distribución de menaje, pequeños electrodomésticos, camping y hostelería.

La empresa comienza dedicándose a la venta de objetos de barro y cerámica destinando su fabricación a la creación de búcaros, tinajas, macetas, etc. Desde muy pequeños Don Víctor y Don Francisco han estado involucrados en la empresa y han vivido toda su evolución. Empezó siendo una pequeña tienda y han llegado a ocupar un local de unos 500 m² aproximadamente con almacén incluido, además de una tienda un poco más pequeña en el centro del pueblo.

En 1993 se produce la sucesión de la empresa decidida por el fundador, junto con la modificación de la denominación de la misma, que pasa del fundador a sus tres hijos por igual. Ellos siguieron dirigiendo el negocio en la misma línea que lo venía haciendo su padre, tal y como él mismo les enseñó a lo largo de todas sus vidas y sin ningún tipo de perjuicio, por ello se sienten orgullosos de seguir con dicha labor. Se han adaptado bien al cambio tecnológico y actualmente, la empresa se mantiene tras la crisis.

4.1.3. Electro Henares

Este negocio, situado en el centro de la localidad, se inició sobre los años 60 a través de la venta de productos alimenticios. Fue fundado por el padre de Don Vicente Henares Paque, el entrevistado, quien dirige actualmente el negocio dedicado a la distribución de productos de electricidad, ferretería, bricolaje, etc.

Con el paso de los años, la empresa ha ido evolucionando paralelamente a la familia, ya que está totalmente vinculada a ella. Dicha evolución, por lo general, se mantuvo en auge cuando se dedicaba a la venta de alimentos. Sin embargo, la empresa casi fracasa a causa de un supermercado que se instaló cerca de las inmediaciones donde se encontraba, pero el fundador fue incorporando a su tienda productos no relacionados con la alimentación, lo que evitó que la empresa cerrara. Así, consiguió llegar a lo que actualmente es.

La sucesión se efectuó por mutuo acuerdo en 2006, siguiendo la misma dinámica que venía implantando desde los comienzos. El fundador confirma que la sucesión fue planificada, ya que todo quedó preparado para que Vicente pudiera tomar el cargo de la empresa tras su jubilación, además afirma que él ya se había hecho con el negocio al completo antes de dirigirlo, y que, tras la sucesión, la empresa mejoró y se ha ido adaptando a los tiempos. Don Vicente se enorgullece de haber podido seguir la labor de su padre y admite que todo lo que ha aprendido se lo debe a él.

La tienda sigue estando en el mismo lugar y se mantiene gracias a sus clientes, ya que continuamente se enfrenta a una fuerte competencia y ha superado con dificultad la crueldad de la crisis.

4.1.4. Autocares Arco de la Rosa

A finales de los años 70 fue fundada la empresa Transportes Hierro Hernández dedicada al servicio de taxi tanto en la localidad de Marchena como en las localidades de alrededor. Don José Manuel Hierro Hernández, el entrevistado, afirma que como el negocio prosperaba en aquella época, por necesidad su padre quiso abarcar más mercado, ya que la familia iba aumentando, y se decidió a comprar el primer minibús, así hasta llegar a ser la empresa que es hoy en día.

Actualmente, la empresa se dedica al transporte discrecional de viajeros por carretera tanto en Marchena como en municipios colindantes. Además, realiza servicios para la Junta de Andalucía mediante el transporte de alumnos de colegios e Institutos y circuitos por toda España contratados por Asociaciones.

Anterior a la sucesión, el negocio tuvo que sobrepasar un momento de crisis. En aquella época, se trabajaba para un invernadero, una empresa de la zona dedicada al cultivo y recolección de claveles, para la que se realizaban servicios de recogida de los trabajadores. Dicha empresa entró en suspensión de pagos y estuvo bastante tiempo

endeudada con el negocio de Don José Manuel, tanto que llegó a perjudicar en gran medida su desarrollo.

Tras la sucesión, la cual fue decisión del fundador en los años 90, quien no tuvo duda sobre quién lo iba a suceder, el negocio pasó a llamarse Autocares Arco de la Rosa, nombre que mantiene actualmente. Por lo general, no hubo ningún problema en el cambio, es más, algunos clientes se mostraban incluso más satisfechos que antes del cambio generacional. Don José Manuel comenzó a trabajar en la empresa bastante tiempo antes de dirigirla, aunque poco aprendió de su padre, realmente la mayoría de lo que sabe lo aprendió por su cuenta. Se siente muy orgulloso de todo lo que ha progresado la empresa gracias a su esfuerzo y sacrificio.

La empresa se ha ido adaptando a la evolución tecnológica, tanto que actualmente dispone de autocares de primer nivel totalmente adaptados a todo tipo de necesidades, lo que ha sido bastante costoso, sobre todo en tiempos difíciles en los que acaba de sobrevivir a una crisis económica.

4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.2.1. Diferencias entre el sistema familia y empresa

Por lo general, el sistema familia va totalmente vinculado al sistema empresa, lo que quiere decir que, cualquier distorsión en alguna de ellas puede influir negativamente en la otra acarreando conflictos que originen graves problemas.

Aunque en toda empresa el sistema familia busca limitar los cambios manteniendo el equilibrio dentro de la familia con el fin de mantener la armonía familiar, no se consigue en todos los casos. En este estudio se observa cómo dos de las empresas analizadas no cumplen con esta teoría, concretamente en Comercial Marciense y Autocares Arco de la Rosa existen discrepancias ocasionadas por definirse como familia numerosa, puesto que una de ellas cuenta con 3 hermanos y la otra con 4, todos ellos socios y con intereses distintos.

Las otras dos empresas entrevistadas no se ven perjudicadas por este tipo de problema, ya que, al haber dispuesto de un único sucesor posible no habiendo otras personas de la familia directamente implicadas en el negocio, solo hay una persona que toma las decisiones y las aplica sin depender de nadie y sin estar sometido a la opinión de otros que pudieran ocasionar intereses enfrentados.

4.2.2. Factores

A continuación, se comentará los casos relativos a los distintos tipos de factores mencionados en la teoría relacionados con las empresas entrevistadas:

- *Relativos al fundador:* en las cuatro empresas analizadas en este estudio, el éxito de la sucesión se caracteriza por la buena relación mantenida previamente a la sucesión, ya que durante bastante tiempo se les ha ido transmitiendo los conocimientos necesarios a los sucesores para llevar a cabo su labor con la mayor eficacia posible. Sólo de esta forma se puede generar la suficiente confianza como para dejar el trabajo de una vida en manos de otra persona. Destacamos que, en el caso de Papelería Pruna no fue el fundador quien formó e instruyó al sucesor, ya que no se dedicaba a esa parte del negocio, aunque siempre ha existido una buena relación entre ambos.

Esto sirve, además, para motivar al fundador a la hora de dar el paso definitivo a la continuidad generacional y asegurarse de que deja la empresa en buenas manos.

En ninguna de las empresas estudiadas hubo duda alguna sobre quién iba a afrontar el puesto del sucesor, ya que, en mayor o menor medida, éstos habían trabajado anteriormente mano a mano en la empresa.

- *Relativos el sucesor:* en este análisis se ha observado un amplio abanico de motivaciones con respecto al sucesor hacia la empresa, que van desde la necesidad económica de la familia, pasando por la vocación hasta llegar a afrontar el cargo por falta de otro tipo de empleo.

En los cuatro casos, los sucesores tienen la suficiente capacidad y determinación para asumir el control empresarial, aunque cada uno a su manera adaptándose al tipo de negocio. Sólo el sucesor de Papelería Pruna dispone de estudios superiores orientados a una profesión cualificada. Sin embargo, si hablamos de experiencia, todos han obtenido la suficiente en sus sectores al haber trabajado previamente en sus negocios a la vez que obtenían conocimientos.

- *Relativos a la familia y al negocio:* en dos de las empresas incluidas en ese estudio, la familia no tiene ninguna influencia en el desarrollo de la actividad, ya que, como se menciona anteriormente, son sucesores únicos y directos. En ambos casos existe un ambiente formal a la hora de llevar a cabo actividades empresariales, cosa que no ocurre en los otros dos casos debido a la influencia de un mayor número de miembros de la familia, lo que hace que los problemas familiares externos a la empresa puedan dañar su imagen y afectar a la cohesión del equipo.
- *Relativos al proceso de sucesión:* en tres de las empresas analizadas, la sucesión fue planificada con antelación, excepto en el caso de Papelería Pruna, en la cual surgió de repente la necesidad de un sucesor y no hubo tiempo de planificarla por motivos de jubilación anticipada de la persona al cargo del negocio. Aunque no fue planificada no hubo problemas en llevarla a cabo, puesto que el fundador tenía claro quién a ser el sucesor y éste ya contaba con experiencia en la empresa.

Tanto Papelería Pruna, como Comercial Marciense y Autocares Arco de la Rosa, han mejorado desde que los sucesores han tomado las riendas del negocio, desde la ampliación de locales hasta una mayor diversidad de productos y servicios que éstas ofrecen a sus clientes. Por otro lado, Electro Henares sigue en la misma línea tras la sucesión, debido al corto periodo transcurrido desde que se llevó a cabo la sucesión, en comparación al resto de empresas.

También hay que mencionar, que, tras la sucesión, los responsables de estas empresas han sabido cómo adaptarse a los tiempos, es decir, han sabido cómo y cuándo recurrir a la tecnología, tanto que algunas de ellas sobreviven gracias a eso.

Hay que acentuar que, todas las empresas entrevistadas, en ningún caso creen que vaya a haber una tercera generación, puesto que sus responsables han procurado encaminar a sus hijos o supuestos sucesores al estudio y formación, preparándolos así para otro tipo de trabajo más cualificado, ya que la vida del empresario es muy dura y sacrificada.

4.2.3. Otros comentarios

Existen dos circunstancias de especial interés que han tenido en cuenta las personas entrevistadas y que influyen indirectamente en el proceso de sucesión.

Una de ellas son los problemas burocráticos. Tanto Papelería Pruna como Comercial Marciense hacen hincapié en estos problemas burocráticos y trabas que el Estado ha ido interponiendo a lo largo de su historia, afirmando que la situación ha ido empeorando con el paso del tiempo, provocando la aparición de impedimentos para el crecimiento de su negocio y para la contratación de empleados.

Por otro lado, se destaca el paso por la crisis económica, por la cual se han visto afectadas enormemente debido, sobre todo, a que para este tipo de empresas familiares es más perjudicial que para las que contemplan una mayor envergadura. Pero, aun así, han sabido capear el temporal y han resistido viéndose reducidos sus beneficios en mayor o menor medida. Confirman que con mucho esfuerzo y sacrificio han sobrevivido y actualmente se mantienen a flote.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIÓN

Existen multitud de causas indirectas que ocasionan problemas en el cambio generacional de las empresas familiares. Estas deben ser tratadas, gestionadas y evitadas para garantizar la continuidad de las organizaciones.

Para hacer frente a las diferentes trabas es necesario que la empresa familiar funcione como una organización orientada hacia la competitividad, la rentabilidad, la eficacia y la estrategia.

De este modo evitará superponer lo familiar y/o emocional a lo empresarial y/o económico, de manera que aumentará la profesionalización de la organización y disminuirán los conflictos internos.

Esto se traduce en que la empresa debe trabajar de manera más racional y profesional fomentando la incorporación de personas capacitadas y estableciendo comunicaciones adecuadas entre los miembros de la familia.

Reflexionando sobre los estudios de caso analizados, podemos concluir que en los cuatro se ha producido la sucesión a la segunda generación sin graves dificultades y, hasta el momento, se puede considerar que de forma exitosa. Como opinión, los factores clave que han propiciado este éxito han sido los siguientes:

- La constancia de sus miembros debido a los lazos que los unen, lo que hace que puedan afrontar las dificultades (cada uno de una manera diferente) y así conseguir un mayor rendimiento.
- La dedicación completa al trabajo, desarrollando capacidades y esfuerzos durante todas sus vidas para poder llevar a cabo la gestión del negocio de la familia y para mantener el legado que tanto le ha costado conseguir al fundador.

No obstante, eso no significa que no se presenten retos de cara al futuro. En este sentido, las empresas analizadas han sido capaces de sobrevivir a la reciente crisis económica. Sin embargo, en al menos tres de esas empresas, la sucesión hacia la tercera generación es un proceso al que probablemente tendrán que enfrentarse en los próximos diez o quince años, y no parece existir de momento ningún plan de sucesión al respecto. Se trata sin duda de un aspecto preocupante de cara a la supervivencia de estas empresas familiares.

Bibliografía

Araya, A. (2012): "El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización", *TEC Empresarial*, Vol. 6 (2), 29-39.

Cabrera, M.K. (1998): "Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar", *Tesis Doctoral Universidad de las Palmas de Gran Canaria*.

Cannizzaro, E. I. (2007): "La problemática de la gestión de la empresa familiar", *III Encuentro Nacional de Gestión Hotelera*, Universidad Nacional de San Luis, Universidad Nacional de Quilmes, 18-19 de octubre, Argentina.

Carrillo, C.; Rodríguez, J. L. (1998): *Estrategias de éxito para las PYMES I. Del crecimiento a la sucesión de la empresa familiar*. Recoletos Cia. Editorial S.A., Madrid.

Corona, J. (2015): *La empresa familiar en España*. Instituto de la Empresa Familiar, Madrid, <http://www.iefamiliar.com/cifras/1> (Consultado 03/05/2017)

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

Gallo, M. A. (1998): *La sucesión en la empresa familiar*. La Caixa, Barcelona.

Hatum, A. (2017): "PYMES de segunda generación: cómo trascender al rol del fundador", *Lanacion.com.ar*, 18 de enero, <http://www.lanacion.com.ar/1976617-pymes-de-segunda-generacion-como-trascender-al-rol-del-fundador> (Consultado 19/04/2017).

Hernández, R.M. (2014): "La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada", *Cuestiones Pedagógicas*, 23, 187-210.

Jayantilal, S. (2015): "La teoría de juegos y la sucesión de las empresas familiares", *Tesis Doctoral Universidad de Extremadura*.

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.

Murillo, F. J. (1999): "Estudio de casos", *Universidad Autónoma de Madrid*.

Pérez, A. I.; Gisbert, V. (2012): "La continuidad de la empresa familiar. Análisis de casos", *Revista de investigación 3C Empresa*, 1(1), 7-23.

Pérez, A. I.; Gisbert, V. (2012b): "Problemática en la sucesión de la empresa familiar", *Revista de investigación 3C Empresa*, 1(2), 1-12.

PriceWaterhouseCoopers (1998): *Estrategia de éxito para las PYMES. Del crecimiento a la sucesión de la empresa familiar*. Madrid Recoletos Compañía Editorial, Madrid.

Rodríguez, G.; Gil, J.; García, E. (1999): *Metodología de la investigación cualitativa*. Editorial Aljibe, Málaga.

Schumacher, A. J. (2014-2015): "Éxito en la sucesión de las empresas familiares. Factores de influencia", *Tesis Doctoral Universidad de La Rioja*.

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

Anexos

CUESTIONES	PAPELERÍA PRUNA	COMERCIAL MARCIENSE	ELECTRO HENARES	AUTOCARES ARCO DE LA ROSA
1. Nombre del entrevistado.	Martín Pruna Gallego.	Víctor Manuel Roncel Carmona y Francisco Javier Roncel Carmona.	Vicente Henares Paque.	José Manuel Hierro Hernández.
2. ¿Quién fue el fundador de esta empresa? ¿Cuál fue el parentesco con él?	Martín Pruna Jiménez junto con su hermano como copropietario, padre de Martín Pruna.	Ramón Roncel López, padre de Víctor Manuel y Francisco Javier Roncel.	Vicente Henares, padre de Vicente Henares.	José Manuel Hierro Romero, padre de José Manuel Hierro.
3. ¿En qué año se fundó?	1961.	1965.	1960.	1979.
4. ¿Cuál es el nombre completo de dicha empresa? ¿A qué se dedica?	Papelería Pruna, se dedica a librería, copistería, libro de texto, libro de fondo, servicios de fax, servicios de correo electrónico...	Comercial Marciense, se dedica a la distribución de menaje, pequeños electrodomésticos, camping y hostelería.	Electro Henares, se dedica a ferretería, electricidad, bricolaje...	Autocares Arco de la Rosa, se dedica al transporte discrecional de viajeros por carretera.
5. ¿A qué se debió la elección de esta actividad en concreto? Es decir, ¿qué llevó al fundador a su creación?	La moda de la época, en que la gente que tenía imprenta diversificaba, es decir, ya que tenían material almacenado de papel, lo vendían al público. Así las imprentas formaban papelerías.	Desde un principio se trabajaba en la cerámica y el barro, es decir, en la fabricación de búcaros, macetas, tinajas... artículos para el hogar incluyendo el menaje de cocina que se utilizaba como cazuelas, cacerolas, hoyas...	La empresa comenzó vendiendo productos de alimentación y fue incluyendo nuevos productos no alimenticios hasta que ha llegado a lo que es ahora.	La actividad empezó mediante servicios de taxi y tras ver que se obtenía beneficio con el servicio que prestaba, se abarcó un poco más con la adquisición minibús.

<p>6. ¿Cómo fue el desarrollo de la empresa de cara a la vida familiar? O, en otras palabras, ¿qué repercusión tuvo en el ámbito familiar su evolución?</p>	<p>El desarrollo ha cambiado muchas veces, aunque en lo básico siempre ha sido igual: trabajar mucho y tener pocas vacaciones.</p>	<p>Se ha crecido con la empresa y todo lo que se ha hecho ha sido para su beneficio, se ha vivido su evolución día a día.</p>	<p>La familia siempre ha estado vinculada a la empresa y ambas han ido evolucionando paralelamente.</p>	<p>La empresa se mantenía por necesidad.</p>
<p>7. ¿Tuvo que afrontar el fundador algún tipo de problema significativo a lo largo de su trayectoria en la empresa?</p>	<p>No, prácticamente no había competencia, este negocio estuvo sobre unos 15 años casi en el monopolio práctico.</p>	<p>No, sólo afrontar el problema económico y trabajar muchas horas para ello.</p>	<p>Sí, al principio el negocio prosperaba cuando se dedicaba a la venta de alimentación, hasta que apareció un competidor cerca y las ventas cayeron, entonces fue cuando se empezaron a introducir otros productos no alimenticios.</p>	<p>Sí, en su tiempo se transportaba a trabajadores de una empresa dedicada a la producción de claveles que entró en suspensión de pagos y quedó endeudada, cosa que resultó muy perjudicial para la empresa.</p>
<p>8. ¿Cuándo tuvo lugar la sucesión?</p>	<p>A principios de los años 90.</p>	<p>1993, cuando se crea la empresa como Comercial Marciense.</p>	<p>2006 aproximadamente.</p>	<p>1992.</p>
<p>9. A la hora de hacer frente a la sucesión, ¿el fundador tuvo alguna clase de inseguridad acerca de quién le iba a suceder?</p>	<p>No, sólo había un candidato.</p>	<p>No.</p>	<p>No, antes de la jubilación del fundador, el sucesor ya se hacía cargo de la empresa.</p>	<p>No, el sucesor era quien tenía los suficientes conocimientos para su continuidad.</p>
<p>10. ¿Fue previamente planificada la sucesión de la empresa?</p>	<p>No, se pensó unos meses antes.</p>	<p>Se cree que sí.</p>	<p>Sí, todo estaba preparado para que el sucesor continuara con la actividad de la empresa.</p>	<p>Sí, el sucesor fue aprendiendo antes de empezar a dirigirla.</p>

11. ¿Fue decisión del fundador o fue decisión del sucesor el haber proseguido con la empresa?	Del fundador.	Del fundador.	De mutuo acuerdo.	Del fundador.
12. ¿Trabajó el sucesor previamente para ella o tuvo algún tipo de relación?	Sí, trabajó en ella en determinadas ocasiones cuando era posible.	Sí, los sucesores trabajaron en ella durante todas sus vidas.	Sí.	Sí, el sucesor trabajó en ella toda la vida.
13. ¿Qué ha significado para el sucesor seguir con la labor de su pariente?	Es continuar con algo que ya conocía.	Se sienten orgullosos.	Significa mucho seguir con la labor de su padre.	Siempre le ha gustado este trabajo, incluso antes de estar al cargo, aunque ha costado mucho sacrificio.
14. ¿Qué conocimientos le transmitió el fundador al sucesor de cara a la sucesión?	Nada, él era el propietario, pero no estaba en el negocio, fue de su madre de quién aprendió, aunque la inmensa mayoría lo aprendió por su cuenta.	Todo, día tras día fueron aprendido de su labor.	Todo lo que sabe se lo debe a su padre.	Pocas cosas, la mayoría de lo que sabe lo aprendió por su cuenta.
15. ¿Qué fue lo primero que cambió en el negocio tras quedar el sucesor al cargo?	Se incluyeron libros de fondo y electrónica, además de ordenadores e internet.	Poco, se llevó el negocio en la misma línea, aunque más enfocado a la distribución mayorista.	Nada, siguió igual que estaba.	El nombre, pasó de llamarse Transportes Hierro Hernández a Autocares Arco de la Rosa.
16. ¿Hubo problemas internos durante o tras la sucesión? ¿Y externos?	No, pero sí antes de la sucesión por parte de la madre del sucesor.	No hubo problemas internos ni externos.	No.	No.
17. ¿Cómo afectó en un principio la sucesión de la empresa a los clientes de la misma?	No afectó en mucho.	Poco, siguió igual.	Siguió igual.	En principio no afectó, aunque algunos clientes afirmaban estar más satisfechos tras la sucesión.

<p>18. ¿Cómo vio el fundador el cambio producido en la empresa tras la sucesión? ¿Y referente al efecto que ha tenido como consecuencia de la modernización y el cambio tecnológico con el paso de los años?</p>	<p>No se sabe. Gracias al cambio tecnológico existe el negocio, porque con menos trabajadores se abarca más.</p>	<p>El fundador ya lo esperaba. El cambio tecnológico se ve como una inversión.</p>	<p>El cambio tras la sucesión se vio mejorado. La empresa se ha adaptado a los tiempos.</p>	<p>Se vio mejor que anteriormente. La empresa se ha ido adaptando a la evolución de la tecnología, tanto que actualmente se cuenta con autocares de primer nivel totalmente adaptados.</p>
<p>19. ¿Cuál es la situación actual de la empresa?</p>	<p>A causa de la crisis, se mantiene, se trabaja lo mismo o más que antes y con bastante menos rentabilidad.</p>	<p>La empresa se mantiene sin grandes aspavientos.</p>	<p>La situación es buena estando en tiempos difíciles a causa de la competencia.</p>	<p>Se mantiene tras la crisis.</p>
<p>20. ¿Cree el sucesor que habrá una tercera generación? ¿Cómo la visualiza?</p>	<p>Se cree que no, el sucesor orienta a su hija hacia cosas bastante más rentables.</p>	<p>Se cree que no, se trata de que los supuestos sucesores se dediquen a otro trabajo, aunque en caso contrario, cada sucesor tomaría un área de la empresa o se dividiría.</p>	<p>No, es muy difícil, ya que las supuestas sucesoras se encuentran estudiando. Además, al mismo sucesor no le agrada que pudieran seguir con el negocio ya que es muy sacrificado.</p>	<p>Se cree que no, porque los supuestos sucesores se preparan para desarrollar otros trabajos más cualificados.</p>