

---

# **Universidad de Valladolid**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**  
**Grado en Administración y Dirección  
de Empresas**

**Aplicación de la dirección de  
proyectos en la sucesión de la  
empresa familiar**

Presentado por:

***Guillermo Choya Foces***

Tutelado por:

***Víctor Hermano Rebolledo***

*Valladolid, 24 de Julio de 2019*



## **RESUMEN**

La empresa familiar es una tipología de empresa heterogénea cuya singularidad es la existencia de la familia dentro de la empresa con el deseo de continuidad generacional. Este deseo provoca que la empresa tenga que hacer frente a un cambio generacional llamado sucesión. La sucesión, para empresa familiares, es uno de los problemas fundamentales ya que genera un gran impacto tanto a nivel empresarial como a nivel familiar. Por otro lado la empresa familiar, por su propia idiosincrasia, dispone de unas capacidades especiales basadas en las relaciones familiares que hace que tengan unas herramientas únicas para hacer frente a cualquier problema. Por este motivo es necesario la utilización de herramientas de gestión objetivas que permitan potenciar esas capacidades especiales que tiene para la creación y gestión de un plan de sucesión que consiga superar con éxito este problema. Para ello en este trabajo se ha seleccionado la dirección de proyectos como mecanismo de gestión para el planteamiento de un modelo de plan de sucesión eficaz.

**PALABRAS CLAVE.** Empresa familiar, sucesión, dirección de proyectos, dirección empresarial.

### **Código clasificación JEL.**

- M10 Administración de empresas. Generalidades.
- M14 Administración de empresas. Cultura organizativa.
- M54. Economía de la gestión laboral. Gestión de personal.

## **ABSTRAC**

The family business is a type of heterogeneous company whose singularity is the existence of the family within the company with the desire for generational continuity. This desire causes the company to face a generational change called succession. The succession, for family businesses, is one of the fundamental problems since it generates a great impact both at a business level and at a family level. On the other hand, the family business, due to its own idiosyncrasy, has special abilities based on family relationships that make them have unique tools to deal with any problem. For this reason it is necessary to use objective management tools that allow to enhance those special capacities you have for the creation and management of a succession plan that manages to successfully overcome this problem. For this purpose, in this paper we have selected project management as a management mechanism for the design of an effective succession plan model.

**KEYWORDS.** Family business, succession, project management, business management.

### **JEL classification code.**

- M10 Business Administration. Generalities
- M14 Business Administration. Organizational culture
- M54. Economics of labor management. Personnel management.

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Ámbito e interés del trabajo</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. Objetivos</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3. Metodología</b> .....	<b>6</b>
<b>2. APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN LA PROBLEMÁTICA DE LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1. La empresa familiar</b> .....	<b>7</b>
2.1.1. Concepto e importancia .....	7
2.1.2. Perfil empresarial de la empresa familiar.....	10
2.1.3. Problemática de la empresa familiar: la sucesión.....	11
2.1.3.1. <i>La sucesión</i> .....	12
2.1.3.2. <i>La dinámica relacional familiar-empresarial</i> .....	13
2.1.3.3. <i>El proceso de sucesión familiar</i> .....	15
2.1.3.4. <i>El protocolo familiar</i> .....	17
<b>2.2. La dirección de proyectos</b> .....	<b>19</b>
2.2.1. Conceptos clave sobre la dirección de proyectos.....	19
2.2.2. Guía PMBOK .....	21
2.2.2.1. <i>Fundamentos de la Guía PMBOK</i> .....	21
2.2.2.2. <i>Grupos de procesos de la dirección de proyectos</i> .....	23
2.2.2.3. <i>Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos</i> .....	26
<b>2.3. Modelo de plan de sucesión de empresa familiar</b> .....	<b>28</b>
2.3.1. Aplicación PMBOK.....	28
2.3.2. Modelo de gestión de sucesión .....	29
2.3.2.1. <i>Grupo de procesos de inicio</i> .....	30
2.3.2.1. <i>Grupo de procesos de planificación</i> .....	34
2.3.2.1. <i>Grupo de procesos de ejecución</i> .....	44
2.3.2.1. <i>Grupo de procesos de monitoreo y control</i> .....	44
2.3.2.1. <i>Grupos de procesos de cierre, lecciones aprendidas</i> .....	44
<b>3. CONCLUSIONES</b> .....	<b>45</b>
<b>4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>47</b>
<b>5. ACRÓNIMOS</b> .....	<b>48</b>
<b>6. ANEXOS</b> .....	<b>49</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Grupos de interés internos de la empresa familiar.....	9
Tabla 2.2. Mortalidad de empresas familiares y no familiares .....	11
Tabla 5.3. Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos .....	50
Tabla 5.4. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos .....	51
Tabla 5.5. Diagrama de flujo de dato del desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto .....	52
Tabla 5.6. Diagrama de flujo de dato de identificación de interesados.....	53
Tabla 5.7. Diagrama de flujo de dato del desarrollo del plan para la dirección del proyecto.....	53
Tabla 5.8. Diagrama de flujo de dato de la planificación de la gestión del alcance .....	53
Tabla 5.9. Diagrama de flujo de dato del desarrollo de la planificación de la gestión de las comunicaciones .....	54
Tabla 5.10. Diagrama de flujo de dato del desarrollo del cronograma.....	54

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 2.1. Consenso sobre sucesión del responsable principal.....	16
Gráfico 2.2. Criterios para la elección del sucesor .....	16
Gráfico 2.3. Transmisión de la propiedad .....	17
Gráfico 2.4. Existencia de protocolo familiar .....	18
Grafico 2.5. Matriz influencia/impacto de los interesados internos .....	34
Gráfico 5.6. Desafíos de la empresa familiar .....	49
Gráfico 5.7. Aspectos incluidos en el protocolo familiar.....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo de los tres círculos empresa familiar .....	8
Figura 2.2. Modelo relacional de influencia intergeneracionales sobre el proceso de sucesión. ....	14
Figura 2.3 Interacción de los grupos de procesos durante el ciclo de vida de un proyecto de una única fase .....	24
Figura 2.4. Grupos de procesos de la dirección de proyectos .....	24
Figura 2.5. Diagrama de flujo de datos de un área de conocimiento.....	27
Figura 2.6. Modelo de gestión de sucesión de empresa familiar .....	30
Figura 2.7. Cronograma de barras resumen de plan de sucesión .....	43
Figura 5.8. Proceso de sucesión familiar .....	49

## **1. INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. Ámbito e interés del trabajo.**

La empresa familiar es una tipología de empresas de fundamental importancia, tanto en cantidad, número de empresa calificadas bajo este nombre, como a nivel económico, gran impacto sobre la producción y el empleo de los países, en la que surge un problema fundamental y específico: la sucesión.

La sucesión de empresas familiares es una de las principales cuestiones y preocupaciones de estas empresas en las que actualmente no se ha encontrado una solución eficaz, ya que la empresa familiar aglutina a un grupo de empresas muy heterogéneo en el que es muy complicado tanto el estudio, como llegar a evidencias generales que se puedan aplicar a toda la variedad de empresas que recoge esta tipología. Este problema se puede decir que es estructural y endémico de estas empresas que las impide desarrollarse y mantenerse a lo largo del tiempo, haciendo incluso que sea una de las principales causas de mortalidad empresarial.

Por todas estas razones, tanto la trascendencia e importancia que tiene la empresa familiar en la economía como el problema de la sucesión para su permanencia en el tiempo, se va a plantear, mediante la aplicación de la dirección de proyectos, un posible modelo teórico como forma de gestión objetiva de la sucesión.

Además se puede añadir que actualmente existen empresas<sup>1</sup> en el mercado que se dedican en exclusiva a asesorar a empresas familiares en este tipo de problema quedando patente que existe un problema real ya que las empresas familiares no saben como solucionar por si mismas esta cuestión y buscan apoyo externo para intentar solucionarlo.

En definitiva, introducir la dirección de proyectos como herramienta de organización de la sucesión puede beneficiar tanto a las empresas familiares

---

<sup>1</sup> Existe varias empresas dedicadas a la asesoría de empresas familiares, en concreto asesoramiento sobre la sucesión y protocolo familiar.

para solucionar este problema, como para el desarrollo de negocios de asesoramiento externo con la aportación de nuevas ideas y conocimientos.

## **1.2. Objetivos.**

El objetivo que se persigue con este trabajo es, mediante la aplicación de la dirección de proyectos, la creación de un modelo de gestión como posible forma o estrategia de solucionar uno de los problemas mas importantes y graves de la empresa familiar, la sucesión,

En concreto, el objetivo es la adaptación de herramientas de la dirección de proyectos para planificar y gestionar la sucesión de empresas familiares creando un plan de sucesión basado en unos criterios objetivos y cuantificables con la consiguiente justificación teórica para su aplicabilidad.

## **1.3. Metodología aplicada.**

Para la consecución del objetivo planteado se va realizar una lectura e investigación sobre la empresa familiar, su importancia, situación actual y los desafíos a los que se enfrenta. Dentro de este ámbito se desarrollara y analizara el problema de la sucesión y sus actuales soluciones; en concreto se hablara del protocolo familiar como instrumento jurídico que intenta dar solución a este problema sin éxito.

Hay que puntualizar que en cuanto al análisis de la empresa familiar en la economía española se van a utilizar datos obtenidos en el estudio que realizó en 2015 el Instituto de la Empresa Familiar en España (IEF). Esto es así ya que el estudio de las empresas familiares es muy complejo tanto por su heterogeneidad como por la falta de bases de datos al respecto, haciendo que sea muy complicado obtener datos de manera independiente.

El IEF ha creado su propia base de datos de empresa familiar basada en la base de datos SABI y DIRCE en la que solo se tienen en cuenta S.A. y S.L., eliminando a otro tipo de personas tanto jurídicas como físicas que pueden realizar actividades económica (autónomos).

Una vez obtenida toda la información referida al problema, se analizará la dirección de proyectos, como disciplina, y se centrará el análisis en la Guía del PMBOK como herramienta seleccionada de gran importancia a nivel global sobre la dirección de proyectos, que posteriormente se utilizará para plantear una solución al problema expuesto.

Por último se aunarán ambas ideas realizando un planteamiento y explicación de un modelo de plan de sucesión siguiendo la dirección de proyectos, aplicando alguno de los procesos de la Guía del PMBOK.

## **2. APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN LA PROBLEMÁTICA DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.**

### **2.1. La empresa familiar.**

#### **2.1.1. Concepto e importancia.**

La empresa familiar es una tipología de empresa muy heterogénea en la que es complicada una definición concreta. Para este trabajo se va a utilizar el concepto que utiliza el IEF que a su vez hace referencia al concepto acordado entre las dos principales instituciones internacionales de empresa familiar, GEEF (Grupo Europeo de Empresas Familiares) y FBN (Board del Family Business Network), en las que se entiende que:

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

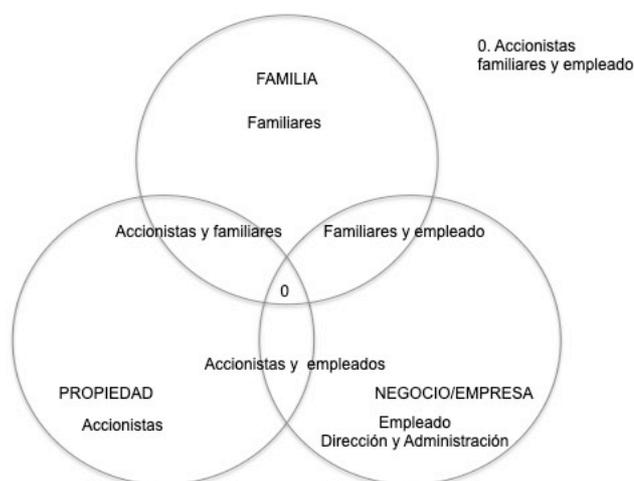
- a) La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- b) La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- c) Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- d) A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa

Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social”. (IEF, 2015, pp. 34).

Además, la empresa familiar cumple una quinta condición que consiste en 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”(IEF, 2015, pp. 34).

Es necesario, para la comprensión de la empresa familiar, hacer referencia al modelo de tres círculos<sup>2</sup> de empresa familiar de Tagiuri y Davis. Este modelo explica la interacción entre los tres principales pilares en los que se basa una empresa familiar: propiedad, familia y negocio-empresa, y sienta las bases de las diferentes posiciones, intereses y relaciones que existen dentro de una empresa familiar. (Figura 2.1).

Figura 2.1. Modelo de los tres círculos empresa familiar.



Fuente. Tagiuri y Davis, 1982.

Este modelo identifica siete posibles grupos internos de la empresa que tienen unos objetivos diferentes y concretos, haciendo que la estructura de la

<sup>2</sup> Gracias a este modelo se entiende porque la estructura relacional de la empresa familiar es compleja provocando múltiples consecuencias a todos los niveles, tanto positivos como negativos, que se irán desarrollando en los siguientes apartados.

empresa familiar tenga una complejidad singular y sea necesario conocer cuales son estos objetivos para el desarrollo de este trabajo (Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Grupos de interés internos de la empresa familiar.

<b>Rol que desempeña</b>	<b>Objetivos</b>
Familiar	Seguridad económicos, reputación, permanencia en el tiempo (componente emocional).
Accionista	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posible venta.
Empleado	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
Accionista y familiar	Seguridad económica y dividendos.
Familiar y empleado	Seguridad laboral y económica, mayor compromiso y responsabilidad.
Accionista y empleado	Seguridad laboral y dividendos, carrera profesional objetiva.
Accionista, familiar, y empleado	Todos los puntos anteriores.

Fuente. Creación propia.

Para explicar la importancia de la empresa familiar en la economía española se va analizar de forma ligera ciertas cifras, que son: el número de empresas, el VAB y el empleo.

Según el IEF en 2013 el 88,8% del total de empresas en España se califican como empresas familiares con independencia del tamaño, aunque tiene mayor relevancia en empresas de tamaño pequeño y mediano. (IEF, 2015, pp. 34).

En cuanto al VAB de las empresas familiares representa el 57,1% del VAB generado por las empresas en España. Es reseñable la menor aportación al VAB en comparación con el número de empresas existente; esto se explica por la diferente distribución de número de empresas familiares en función del tamaño, ya que en empresas de gran tamaño hay menos peso de empresas familiares. (IEF, 2015, pp. 34).

En relación a la generación de empleo, las empresas familiares representan el 66,7% del conjunto de las S.A. y S.L. en España en 2013. Hay que puntualizar que la aportación al empleo respecto al número de empresas es menor como consecuencia de mayor concentración de empresas medianas y pequeñas familiares y en cambio la aportación al empleo es mayor que el VAB haciendo que las empresa familiares sean más intensas en mano de obra. (IEF, 2015, pp. 42).

### 2.1.2. Perfil empresarial de la empresa familiar.

A parte de definir que es la empresa familiar es necesario analizar en profundidad como es la empresa familiar, es decir, que características tiene a nivel empresarial, que la hace ser una tipología de empresa. Para ello se va a analizar en primer lugar, los datos cuantificables principales de las empresas, productividad y endeudamiento; y en segundo lugar, ciertas características de gestión.

Respecto a la productividad<sup>3</sup>, las empresas familiares tienen una gran responsabilidad y compromiso con el empleo, incluso en situaciones de crisis, haciendo que trabajen con productividades mas bajas, afectando mucho más a empresas de menor tamaño (IEF, 2015, pp. 48).

Y en cuanto a endeudamiento<sup>4</sup> las empresas familiares tienen menores ratios de endeudamiento, es decir, están menos endeudadas que las empresas no familiares. Esto se explica porque mantienen la financiación de la empresa con recursos propios, tienen una mayor aversión al riesgo financiero y en algunas ocasiones dificultades para obtener financiación ajena (pequeñas medianas). (IEF, 2015, pp. 56).

En segundo lugar, la “empresa marco” de empresa familiar en España es una empresa de tamaño pequeño, con poca internacionalización, proactiva y

---

<sup>3</sup> La productividad calculada como el cociente de ingresos y trabajadores.

<sup>4</sup> El ratio de endeudamiento calculado como cociente entre los fondos ajenos y el pasivo total, es decir, mayor ratio implica mayor endeudamiento.

dispuesta a introducir innovación y con una longevidad especialmente alta en comparación con la media de empresas en España (IEF, 2015).

El componente familiar tanto en lo referente a la dimensión empresa, referido al equipo directivo y al consejo de administración; como a la dimensión de propiedad, referido a la junta de accionista es muy alto, como era de esperar. Además en este tipo de empresas puede que existan, en función de las necesidades que tenga la empresa, otros dos órganos especializados llamados asamblea familiar y consejo familiar encargados de la gestión de los aspectos familiares en la empresa, que como su propio nombre y función indica están únicamente formados por miembros familiares. (IEF, 2015).

### 2.1.3. Problemática de la empresa familiar: la sucesión.

Para definir la problemática de la empresa familiar es interesante, previamente, analizar su mortalidad; es decir, comprobar si existe diferencia significativa entre las empresas familiares y no familiares en cuanto a la mortalidad.

Según los datos aportados por el IEF el 92% de las empresas que desaparecieron en el periodo 2007-2013 son empresas familiares, siendo un 18% del total de las empresas familiares (Tabla 2.2.).

Tabla 2.2. Mortalidad de empresas familiares y no familiares.

	Activas en 2007	No activas en 2013	Empresas desaparecen	% Empresas desaparecen	% Absoluto Emp. Desaparecen
Familiares	94.384	17.268	77.116	18,3%	91,7%
No Familiares	23.491	1.554	21.937	6,6%	8,3%
Todas	117.875	18.822	99.053	16,0%	100,0%

Fuente IEF, 2015, pp. 45.

Pero, en el caso de analizar los datos de mortalidad en función del tamaño de las empresas, se ve que sí existe una mayor mortalidad en empresas familiares con independencia del tamaño, haciendo entrever que pueden existir unas causas diferenciadoras en empresas familiares que hagan más propensa su mortalidad (IEF, 2015, pp. 46).

La empresa familiar tiene una serie de problemas o desafíos a los cuales tiene que hacer frente. A parte de los problemas típicos que puede tener toda empresa, acentuados por el periodo de la recogida de datos en la crisis económica (2007-2013), como la situación económica o la subsistencia y crecimiento de la empresa, existe un problema que es único en la empresa familiar, la sucesión de la empresa. (ANEXO. Gráfico 5.6. Desafíos de la empresa familiar).

La sucesión es uno de los problemas principales en la empresa familiar, esto es así ya que el momento de la sucesión o el cambio generacional es muy complejo tanto en el ámbito empresarial como en el familiar producido por tres posibles efectos (Arnoldo 2012, pp. 31):

- a) “La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y, por tanto, a traspasar sus poderes al sucesor, sin existir en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada.
- b) Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder de la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.
- c) Tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor”

Es necesario precisar que toda sucesión está inmersa en gran medida en un ambiente de subjetividad, ya que se trata de un aspecto muy sensible; por este motivo es necesario explicar como las relaciones familiares y empresariales afectan al éxito o no de la sucesión. Por otro lado también es básico explicar que la sucesión no es un acto, sino un proceso el cual, tiene una serie de fases que son de especial interés para poder entender como se pueden abordar su solución. Por último, se analizará la solución mas extendida frente a este problema que es una herramienta denominada *protocolo familiar*.

#### 2.1.3.1. La sucesión.

Las empresas familiares han de preocuparse simultáneamente por dos tipos de factores amenazantes, uno endógeno, producido por ese carácter familiar y

otro exógeno, al que se enfrenta toda empresa. “Los factores endógenos son aquellos que nacen en el mismo seno familiar y suelen surgir por desavenencias en la sucesión o en los diferentes puestos directivos y sueldos que han de ganar los hijos o familiares del fundador, lo que lleva en algunos casos a la desaparición de la empresa” (Sainz Álvarez, 2009, pp 382).

La sucesión es un “proceso durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traspasan o empalman” con la finalidad de “transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación”. (Trevinyo, 2010).

En cuanto al tamaño de la empresa, es importante puntualizar que a medida vaya creciendo “existe una tendencia a aumentar la dispersión de la propiedad, por lo que es fundamental que en el proceso sucesorio se sigan manteniendo los vínculos familiares para evitar la entrada de personas externas a la empresa que puedan tomar el control de la misma”. (Sainz Álvarez, 2009, pp. 382).

Por este motivo el tamaño de la empresa familiar sufre una serie de restricciones haciendo que en muchas ocasiones sea difícil que aumenten ya que tiene que mantener un equilibrio entre empresa-familia (IEF, 2015, pp. 69).

#### *2.1.3.2. Dinámica relacional familiar-empresarial.*

Todo proceso de sucesión se ve afectado por una serie de factores intergeneracionales existentes por la idiosincrasia de este tipo de empresas, es decir, las empresas familiares tienen una serie de recursos o especialidades que se pueden aglutinar bajo el nombre de familiaridad<sup>5</sup> que van a afectar a todos los ámbitos de la empresa, y por ende a la sucesión.

---

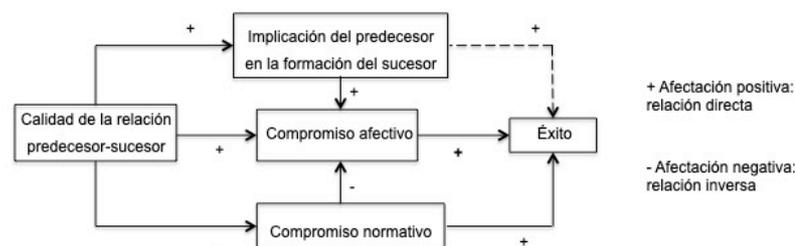
<sup>5</sup> Familiaridad es “el conjunto único de recursos que una empresa tiene en particular, debido a la interacción entre la familia, sus miembros individuales y los negocios” (Habbershon y Williams, 1999)

Dentro de lo que abarca la familiaridad se encuentran las relaciones familiar-empresarial, y en concreto, la relación entre el predecesor y sucesor. Esta relación es fundamental para el estudio y análisis de la sucesión ya que es el punto de partida de la sucesión que se encuentra fundamentado en dos variables: la formación y el compromiso del sucesor.

En cuanto a la formación del sucesor, se produce gracias a la trasmisión de los conocimientos (del sector, del negocio y de liderazgo<sup>6</sup>), fundamentado en la calidad de la relación entre el predecesor y sucesor y la implicación del predecesor en la en la formación del sucesor. Y en cuanto al compromiso del sucesor se puede desagregar en dos: compromiso afectivo (lazos emocionales, identificación e implicación con la organización) y compromiso normativo (sentimiento de obligación y lealtad familiar). (Cabrera et al., 2009).

La combinación de estas dos variables afectan directamente al éxito de la sucesión, intensificándose, en casos de primera sucesión de fundador a sucesor y en casos de sucesión de padre a hijo por ser relaciones con un grado de ambivalencia. (Cabrera et al., 2009). Por este motivo Cabrera ha diseñado un modelo relacional analizando exclusivamente como las influencias intergeneracionales afectan al éxito del proceso de sucesión (Figura 2.2). Este modelo es incompleto y tiene una serie de limitaciones, pero es una aproximación de las variables relacionales que afectan a la sucesión.

Figura 2.2. Modelo relacional de influencia intergeneracionales.



Fuente. Cabrera et al., 2009, pp. 123.

<sup>6</sup> El liderazgo en empresas familiares es especialmente importante; los sucesores tienen que lograr credibilidad y legitimidad para ser capaces de asumir las responsabilidades más altas en la empresa y ser aceptados todos los grupos de interés de la empresa (Cabrera et al., 2009).

Como se puede ver en el modelo, el compromiso tanto afectivo como normativo del sucesor afectan positivamente al éxito de la sucesión. Con mayor intensidad el compromiso afectivo que es influido positivamente tanto por la calidad de la relación entre predecesor como por la implicación del predecesor en la formación del sucesor (Cabrera et al., 2009, pp. 123).

Queda patente que son muy importantes las relaciones interpersonales familiares entre el predecesor y sucesor, en los procesos de sucesión haciendo que este proceso tengan grandes implicaciones emocionales y familiares dejando, en muchas ocasiones, que no se realice de una forma ordenada y objetiva.

En definitiva, que se consiga “una sucesión exitosa implica asegurar la viabilidad del negocio, mantener la integridad de la familia y la satisfacción de todos los grupos de interés” haciendo que este éxito se pueda determinar en función del grado de satisfacción que experimenten los diferentes grupos de interés afectados; (Cabrera et al., 2009, pp. 112) por este motivo es importante poder llegar plantear herramientas que permitan racionalizar todo el proceso de sucesión para que sea lo mas objetivo, medible, y por tanto controlable, posible.

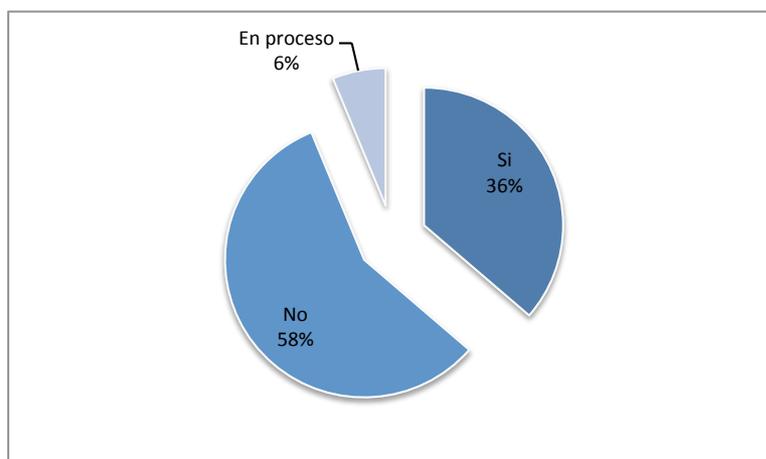
#### *2.1.3.3. El proceso de sucesión.*

La sucesión es un proceso complejo que va pasando por diferentes fases dilatadas en el tiempo en el que es fundamental una planificación cuyos ítems clave son la preparación del sucesor, el desarrollo de la organización, las relaciones entre empresa-familia y el retiro del fundador (Arnoldo 2012, pp. 33). (ANEXO. Figura 5.8. Proceso de sucesión familiar).

Para dar más información sobre el proceso de sucesión, es interesante analizar la situación real de las empresas familiares respecto a la sucesión, en especial respecto al sucesor y a la trasmisión de la propiedad; ya que una buena planificación sumada a la elección del sucesor y al modo de realización son las claves para conseguir una sucesión con éxito.

Respecto al sucesor, según el IEF el 58% de las empresas no han consensuado quien será el sucesor principal (Gráfico 2.1). Esto demuestra la poca planificación que existe sobre la sucesión.

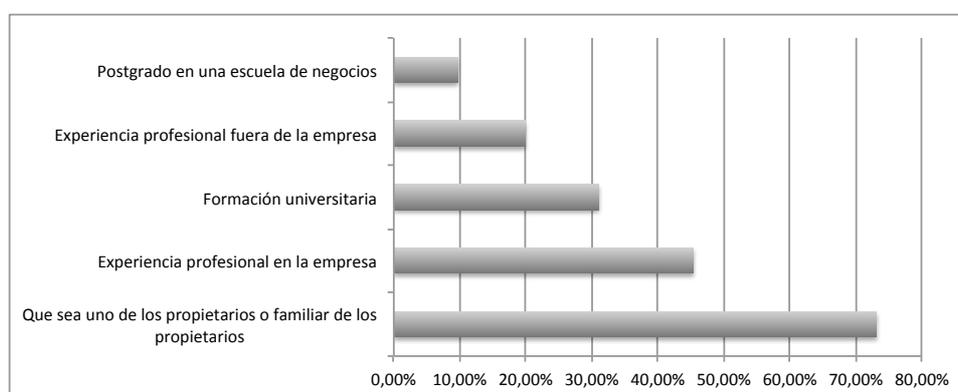
Gráfico 2.1. Consenso sobre sucesión del responsable principal.



Fuente IEF, 2015, pp. 67.

Y en cuanto a los criterios para la elección del sucesor se puede observar (Gráfico 2.2) como ser familiar es el criterio fundamental seguido de la experiencia profesional en la empresa quedando patente el bajo nivel de la profesionalización de los directivos en la empresa familiar y la necesidad de incorporar criterios objetivos a la elección del sucesor ya que es clave para la continuación de la empresa

Gráfico 2.2. Criterios para la elección del sucesor.

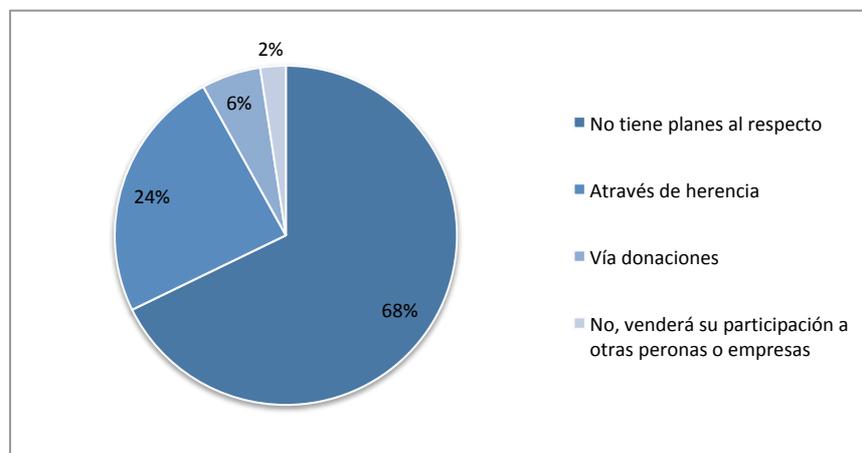


Fuente IEF, 2015, pp. 67

Respecto a la transmisión (Gráfico 2.3) de la propiedad el 68% de las empresas tampoco tiene planes al respecto indicando tanto la falta de planificación como

de información sobre el ámbito fiscal que afecta a la transmisión de propiedades, ámbito que también tiene su relevancia en la sucesión.

Gráfico 2.3. Transmisión de la propiedad.



Fuente IEF, 2015, pp. 66.

En conclusión, el proceso de sucesión es duradero en el tiempo por lo que “su solución tiene que basarse en una adecuada estructuración que analice las diversas partes que la componen, las relaciones entre ellas, los principales problemas que se presentan y los periodos de tiempo más adecuados para acometer e intentar su resolución “ (Arnoldo, 2012, pp.35) además de la incorporación de herramientas objetivas que orienten decisiones beneficiosas para la continuidad de la empresa.

#### 2.1.3.4. El protocolo familiar.

El protocolo familiar es un instrumento jurídico que utilizan las empresas familiares como medio de expresión para plasmar una serie de normas de funcionamiento interno o códigos de conducta empresarial-familiar así como las relaciones entre familia, propiedad y empresa.

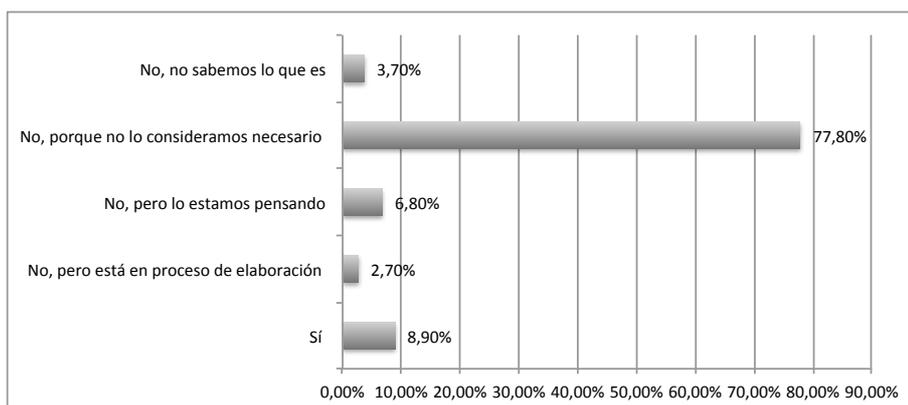
Además existe regulación jurídica respecto a este instrumento ya que este se puede inscribir en el Registro Mercantil y existen diferentes grados de efectividad legal en función del grado de implicación que consideren los miembros familiares. Todo esto se encuentra regulado en el Real Decreto 171/2007, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.

Se puede definir el protocolo familiar como “un documento escrito constituido por un conjunto de pactos o códigos de conducta que suscriben los miembros del grupo familiar para garantizar la permanencia de la empresa en el que se concretan diversos aspectos como los valores, la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa” (Llorente, 2012, pp. 60).

Como ya se ha dicho, en el protocolo familiar existen infinidad de aspectos que se pueden incorporar, de los cuales los principales son las restricciones sobre la transmisión de acciones a terceros, como medio de control de la propiedad en manos de la familia; las normas para la promoción de familiares en la empresa, como forma de profesionalización y la firma de todos los miembros de la familia para que exista un vinculación jurídica real de todo lo pactado. (ANEXO. Gráfico 5.6).

Pero, tal y como refleja el Grafico 2.4, el protocolo familiar no es utilizado de forma mayoritaria por las empresas al estimar que no lo considera necesario (IEF, 2015).

Gráfico 2.4. Existencia de protocolo familiar.



Fuente IEF, 2015, pp. 65

Esto puede ser debido a que las empresas consideren que no es un instrumento óptimo para la resolución de problemas ya que, aunque pueda ser revisado, puede resultar una herramienta rígida que no se adapte a la realidad económica de gran incertidumbre; y concretando con la sucesión, que se considera un proceso, hace que no sea una herramienta adecuada.

Además no existe un procedimiento en sí mismo para su consecución, solo recomendaciones sobre que aspectos se pueden introducir y en qué grado de compromiso, haciendo que por los temas tan sensibles a tratar algunas empresas no sepan como actuar a la hora de negociar un protocolo.

Por último añadir que el tamaño afecta en la gestión empresarial, ya que hace que en empresas pequeñas no tengan tantas herramientas de gestión para poder saber como solventar este tipo de problemas.

## **2.2. La dirección de proyectos.**

### **2.2.1. Conceptos clave sobre la dirección de proyectos.**

Se entiende la dirección de proyectos como la ciencia de la que dispone una organización para planificar, implantar y controlar proyectos como forma de ofrecer un valor agregado a sus operaciones. (Martínez, 2012, cap.1)

También se puede entender como una disciplina practica y académica de la cual se extraen diferentes herramientas y técnicas que se adaptan a las exigencias del entorno haciendo que sea una forma muy útil y flexible de gestión; es decir, la dirección de proyectos no es una metodología en si misma sino es un recurso organizacional que se materializa en diferentes metodologías para poder planificar, implantar y controlar proyectos (Martínez, 2012, cap.1).

La dirección de proyectos tiene que contar con unos rigurosos estándares y directores para poder definirse y ser profesional. Para ello esta basada, de forma general, en unos conceptos básicos que se pueden encontrar en todas las metodologías y son: proyecto, director de proyecto y programa, portafolio.

Un proyecto según la guía del PMBOK es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (PMI, 2013, pp. 3).

También se puede decir que un proyecto es todo conjunto de actividades en la cual recursos humanos financieros y materiales limitados por las características y ejecución del mismo se organizan, con un inicio y fin determinados, para

conseguir objetivos a corto, mediano o largo plazo; objetivos que no pueden conseguirse mediante las operaciones corrientes de una organización. (Martínez, 2012, cap.1).

“El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto” (PMI, 2015, PP 16) el cual tiene que tener una serie de conocimientos, desempeño y habilidades interpersonales, como el liderazgo o compromiso, para poder realizar dicho trabajo y tendrá que tener una certificación oficial. Además el director es el nexo entre la estrategia y el equipo teniendo que satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés que so afectados por el proyecto.

En cuanto los dos últimos conceptos, “un programa es un conjunto de proyectos relacionados que requiere cambios organizativos para conseguir un objetivo estratégico y alcanzar los beneficios definidos del negocio” y “un portafolio es un conjunto de proyectos o programas, no necesariamente relacionados entre sí, reunidos a efectos de control, coordinación y optimización del portafolio en su totalidad”. (Martínez, 2012, cap.1).

Para este trabajo solo se va hacer referencia a lo que es un proyecto en si mismo y por tanto no se va a entrar a desarrollar las relaciones entre proyecto, programa y portafolio ya que todo proyecto esta incorporado en un programa o un portafolio generando infinidad de relaciones complejas que no son objetivo de este trabajo.

En la dirección de proyectos existen diferentes instrumentos de las cuales se ha seleccionado la Guía del PMBOK como herramienta metodológica de gestión de proyectos redactada por el PMI.

El PMI es una organización sin animo de lucro estadounidense que estudia, certifica y estandariza la profesionalización de la dirección de proyectos a nivel mundial que sigue un enfoque por procesos de la dirección de proyectos.

La Guía PMBOK es un conglomerado de “buenas practicas” y pilar básico sobre la dirección de proyectos que está fundamentado en la planificación, es decir, la gestión de un proyecto gira entorno a una buena planificación de todos sus áreas de conocimiento.

Como el objetivo de este trabajo es crear un modelo de plan de sucesión, y en concreto, crear el plan, se ha considerado oportuno la utilización de la Guía PMBOK ya que está fundamentada en la planificación, es decir, todo el método esta dirigido en crear un plan para su siguiente ejecución, control y finalización.

### 2.2.2. Guía PMBOK.

#### 2.2.2.1. *Fundamentos de la Guía PMBOK.*

Es importante, antes de empezar a desarrollar el enfoque concreto que da la Guía PMBOK sobre la dirección de proyectos puntualizar que la organización afecta al proyecto, es decir, tanto la relación entre proyecto y plan estratégico de la empresa, como la estructura de la empresa, los activos de procesos de organización<sup>7</sup> y los factores ambientales de la empresa<sup>8</sup>, son el medio en el que se desarrolla el proyecto haciendo que sea fundamental una buena adaptación del proyecto a la empresa teniendo en cuenta todas estas variables.

Esto es así ya que “cuando la alineación del proyecto con el negocio es constante, las posibilidades de éxito del proyecto aumentan significativamente, ya que el proyecto permanece alineado con la dirección estratégica de la organización”. (PMI, 2013). Además, el director del proyecto, tiene que identificar cual es la cultura y la estructura de la organización sabiendo cual es su nivel de responsabilidad y autoridad, haciendo que se tenga que adaptar a

---

<sup>7</sup> “Los activos de los procesos de la organización son los planes, los procesos, las políticas, los procedimientos y las bases de conocimiento específicos de la organización ejecutora y utilizados por la misma”. (PMI, 2013).

<sup>8</sup> “Los factores ambientales de la empresa hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto”, como por ejemplo la cultura de la organización. (PMI, 2013).

la jerarquía, situación interna de la empresa y gestionar los diferentes intereses que pueden tener los interesados<sup>9</sup> del proyecto.

Todo proyecto puede configurarse dentro de una estructura genérica llamada “ciclo de vida del proyecto” en la que se puede dividir en diferentes momentos en función del tiempo que son: inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre.

A su vez, dentro del ciclo de vida, un proyecto se puede estructurar en diferentes fases que se definen como un “conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables” (PMI, 2013, pp. 41) las cuales pueden tener múltiples formas de interaccionar generando la necesidad de utilizar diferentes herramientas de gestión de proyectos.

Por lo tanto un proyecto se puede organizar de múltiples formas en las que no existe una única estructura ideal haciendo que las posibilidades, a la hora de gestionar un proyecto, sean muy amplias.

En cuanto a cuales son las variables que afectan para que un proyecto tenga existo o no, el equipo encargado de su dirección deberá: (PMI, 2013, pp. 46)

- a) “Seleccionar los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto.
- b) Utilizar un enfoque definido que pueda adaptarse para cumplir con los requisitos.
- c) Establecer y mantener una comunicación y un compromiso adecuados con los interesados.
- d) Cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados.

---

<sup>9</sup> “Los interesados incluyen todos los miembros del equipo del proyecto así como todas las entidades interesadas, ya sea internas o externas a la organización”. (PMI, 2013)

- e) Equilibrar las restricciones contrapuestas relativas al alcance, cronograma, presupuesto, calidad, recursos y riesgo para producir el producto, servicio o resultado especificado”.

Por último, la Guía PMBOK explica la dirección de proyectos desde un enfoque por procesos abordado desde dos perspectivas que son complementarias entre si, los grupos de procesos y las áreas de conocimiento. (ANEXO. Tabla 5.4).

#### *2.2.2.2. Grupos de procesos de la dirección de proyectos.*

Como ya se ha dicho, el enfoque del PMBOK sobre la dirección de proyectos es por procesos. “Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido” en las que, cada proceso, “se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen” (PMI, 2013, pp.47).

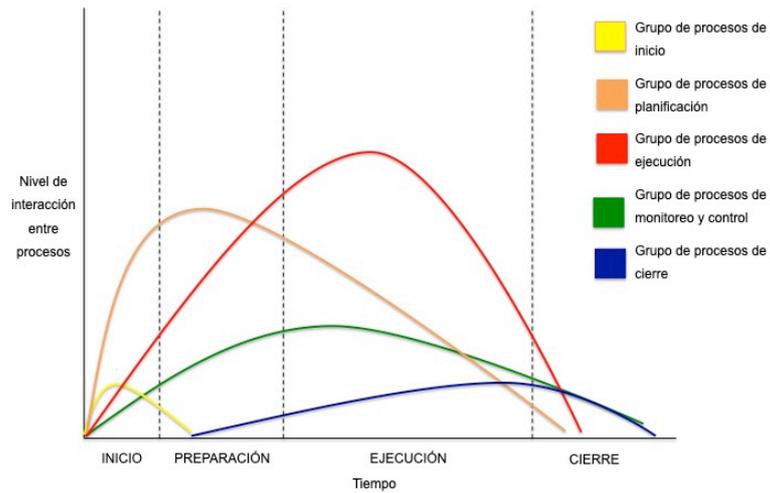
En el PMBOK se identifican 47 procesos que se agrupan en cinco categorías conocidas como “grupos de procesos de la dirección de proyectos” o “grupos de procesos” que son: grupo de procesos de iniciación, grupo de proceso de planificación, grupo de procesos de ejecución, grupos de procesos de monitoreo y grupo de procesos de control, y cierre. (PMI, 2013 pp.48).

La estructuración en grupos de procesos, permite la división del proyecto total o de una fase del proyecto, en subconjuntos lógicos para facilitar su dirección, planificación y control cuya especialidad es que al cierre de cada grupo existe alguna forma de transferencia o entrega del trabajo realizado. (PMI, 2013).

Es necesario aclarar que estos grupos de procesos no son las fases del ciclo de vida del proyecto, es decir, el ciclo de vida es como se distribuye el proyecto en el tiempo y los grupos de procesos son grupos de actividades. (PMI, 2013). Lo más habitual es que, en proyectos de una única fase puede, en el momento de la ejecución del ciclo de vida del proyecto se encuentre operativos los

grupos de procesos de planificación, ejecución y monitoreo y control activos, como se puede observar en la Figura 2.3.

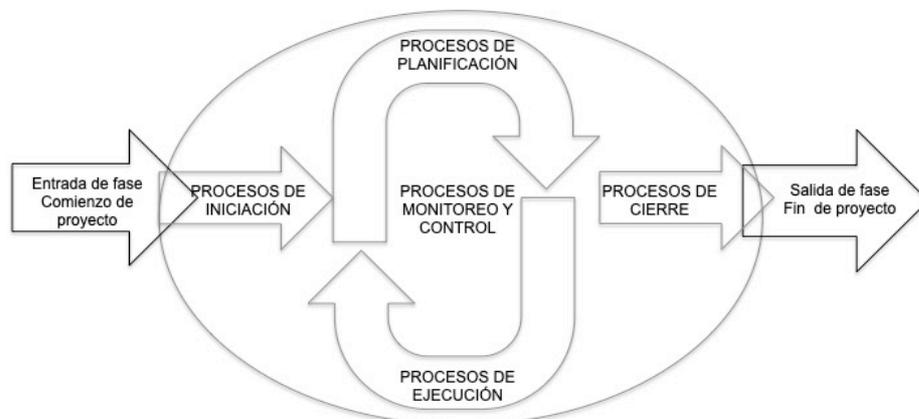
Figura 2.3. Interacción de los grupos de procesos durante el ciclo de vida de un proyecto de una única fase.



Fuente. Creación propia a partir de PMI, 2013.

Además, cada grupo de proceso, se caracteriza por sus entradas, herramientas y técnicas aplicadas y salidas que se van adoptando en función del ciclo de vida del proyecto, es decir, cada grupo de procesos tiene sus propias actividades las cuales se van desarrollando a lo largo de la vida del proyecto en las que se pasa de un grupo a otro en el momento que se obtienen los entregables intermedios representado en la Figura 2.4.

Figura 2.4. Grupos de procesos de la dirección de proyectos.



Fuente. PMI, 2013, pp. 50.

Ahora se analizara en que consiste cada uno de los grupos de procesos de la dirección de proyectos.

Grupo de procesos de inicio. Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto al obtener la autorización para iniciar el proyecto. En esta fase se identifica el alcance, los objetivos, los interesados tanto internos como externos y el director del proyecto; además de la asignación de los recursos financieros iniciales. El objetivo de esta fase es alinear los diferentes objetivos de los interesados y dar visión al proyecto plasmando en el acta de constitución del proyecto.(PMI, 2013, pp. 54).

Grupo de procesos de planificación. Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto con el fin de crear el plan para la dirección del proyecto y los documentos que se utilizaran para llevarlo acabo programando todas las variables que afectan al proyecto. (PMI, 2013, pp. 55).

Este grupo de procesos se mantiene a lo largo de toda la duración del proyecto por la interacción con otros grupos de procesos como el de ejecución o el de monitoreo y control reconsiderando contantemente el plan y ajustándolo a la realidad. Aun así este grupo de actividades es esencial para trazar la estrategia y la ruta de acción para completar con éxito el proyecto. (PMI, 2013, pp. 55).

Además en los casos de proyectos complejos, esta planificación se puede realizar de forma progresiva para indicar que sus actividades son iterativas y continuas (PMI, 2013, pp. 55), haciendo que se tengan que utilizar otras herramientas de gestión.

Grupo de procesos de ejecución. Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo consistente en coordinar los recursos y gestionar los objetivos de los interesados en los que, como ya se ha dicho en el

anterior, tendrá interacciones con los grupos de planificación y monitoreo y control (PMI, 2013, pp. 56).

Grupo de procesos de monitoreo y control. Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto e identificar áreas en las que el plan requiera cambios con el objetivo de que se conozca en todo momento la salud del proyecto y reconocer las áreas que requieran mas atención haciendo que tenga interacciones tanto con los grupos de actividades de planificación como ejecución. (PMI, 2013, pp. 57).

Grupo de procesos de cierre, lecciones aprendidas. Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto.(PMI, 2013, pp. 57).

Añadir que todo este procedimiento se puede aplicar dentro de cada grupo de proceso, es decir, cada grupo de proceso se puede gestionar como su fuera un proyecto en si mismo aplicando los grupos de procesos. En este trabajo no se va a aplicar este mecanismo ya que seria muy complejo su análisis por la interacciones entre los grupos de procesos. (PMI, 2013).

#### *2.2.2.3. Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.*

Los 47 procesos de la dirección de proyecto, además de se poder ser agrupados en los cinco grupos de procesos, se pueden agrupar en diez áreas de conocimiento diferenciadas (ANEXO. Tabla 5.3).

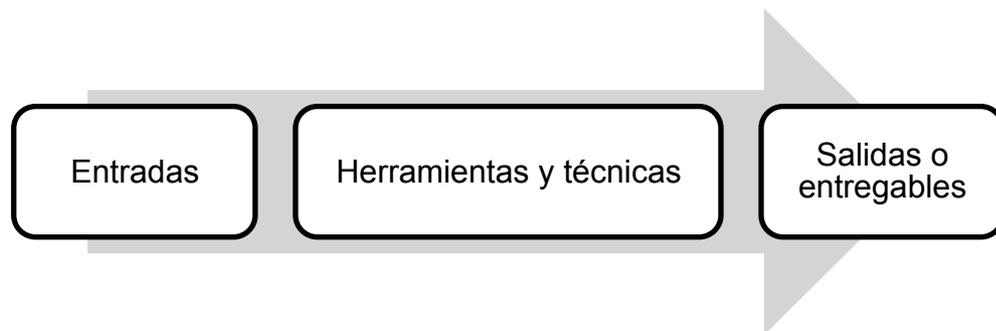
“Un área de conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización”. (PMI,2013, pp.60).

El PMBOK en función de estas áreas de conocimiento analiza de forma independiente cada uno de los procesos en los que “se proporcionan una descripción detallada de las entradas y salidas de los procesos, junto con una

explicación descriptiva de las herramientas y técnicas de uso más frecuente para producir cada uno de los resultados”. (PMI,2013, pp.60).

Esta descripción de los procesos se plasma en diagramas de flujo de datos que se definen como “una representación resumida de las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de un proceso, que fluyen de manera descendente en todos los procesos dentro de un área de conocimiento específica” (PMI,2013, pp.60).

Figura 2.5. Diagrama de flujo de datos de un área de conocimiento.



Fuente. Creación propia a partir de PMI, 2013.

Es decir, el PMBOK, en función de las áreas de conocimiento, proporciona para los 47 procesos de dirección de proyectos un diagrama de flujo de dato en el que se detallan sus entradas herramientas y entregables para que pueda ser realizado de forma correcta.

Para este trabajo no se van a definir todos los flujos de datos que explican en el PMBOK, solo se analizaran seis<sup>10</sup> de estos ya que son los que se han considerado imprescindibles para el entendimiento del modelo que se propondrá.

---

<sup>10</sup> Se analizan directamente en la aplicación en el punto 2.3.2. Modelo de gestión de sucesión.

## **2.3. Modelo de plan de sucesión de empresa familiar.**

### **2.3.1. Aplicación PMBOK.**

La creación y la gestión de un plan de sucesión puede ser una tarea muy compleja para las empresas familiares por todas las implicaciones tanto empresariales como familiares y emocionales que conlleva.

El plan estratégico de la empresa puede facilitar el proceso de la sucesión, pero en este tipo de empresas no solo hay que planificar la dimensión empresarial sino también la dimensión familiar teniendo en cuenta las metas personales y profesiones a largo plazo de los miembros de la familia (Arnoldo, 2012, pp.31) haciendo que con esto sea insuficiente para enfrentarse a la sucesión.

Es importante, a la hora de evaluar, definir y construir el plan de sucesión, que todas las herramientas utilizadas sean transparentes a nivel de toda la estructura empresarial con el objetivo de que puedan ser reconocidas por todos los colaboradores, como mecanismos justos, válidos y certeros, que permitan generar credibilidad en la administración. (Guinjoan et. al., 2009).

Por eso es necesario crear un plan de sucesión que se adecue al plan estratégico de la empresa y que además se cree y gestione de forma objetiva y medible, ya que, como ya se ha repetido, existe mucha implicación emocional en este proceso haciendo que la toma de decisiones no sea plenamente beneficiosa para la empresa.

Para dar solución a este problema se va a plantear un modelo de creación y gestión del plan de sucesión aplicando la dirección de proyectos, en particular la Guía PMBOK por el enfoque sobre la planificación que ofrece esta guía que se adapta al objetivo del trabajo.

Se va a considerar que la sucesión es un proyecto de una única fase, dejando patente que se podría organizar de otras formas (como por ejemplo, en diferentes fases) abriendo la posibilidad a otro tipo de herramientas de la

dirección de proyectos. También se va a considerar que el cierre del proyecto será el cambio generacional de la empresa, donde se podrá analizar si existe o no éxito en el proyecto.

### 2.3.2. Modelo de gestión de sucesión.

La aplicación del PMBOK en la sucesión de la empresa familiar se va a realizar desde la perspectiva de los grupos de procesos de la dirección de proyectos del PMBOK adaptando estos grupos a la sucesión de la empresa familiar generando la Figura 2.6 en la que, de forma esquemática, se plantea el modelo de gestión de sucesión de empresa familiar.

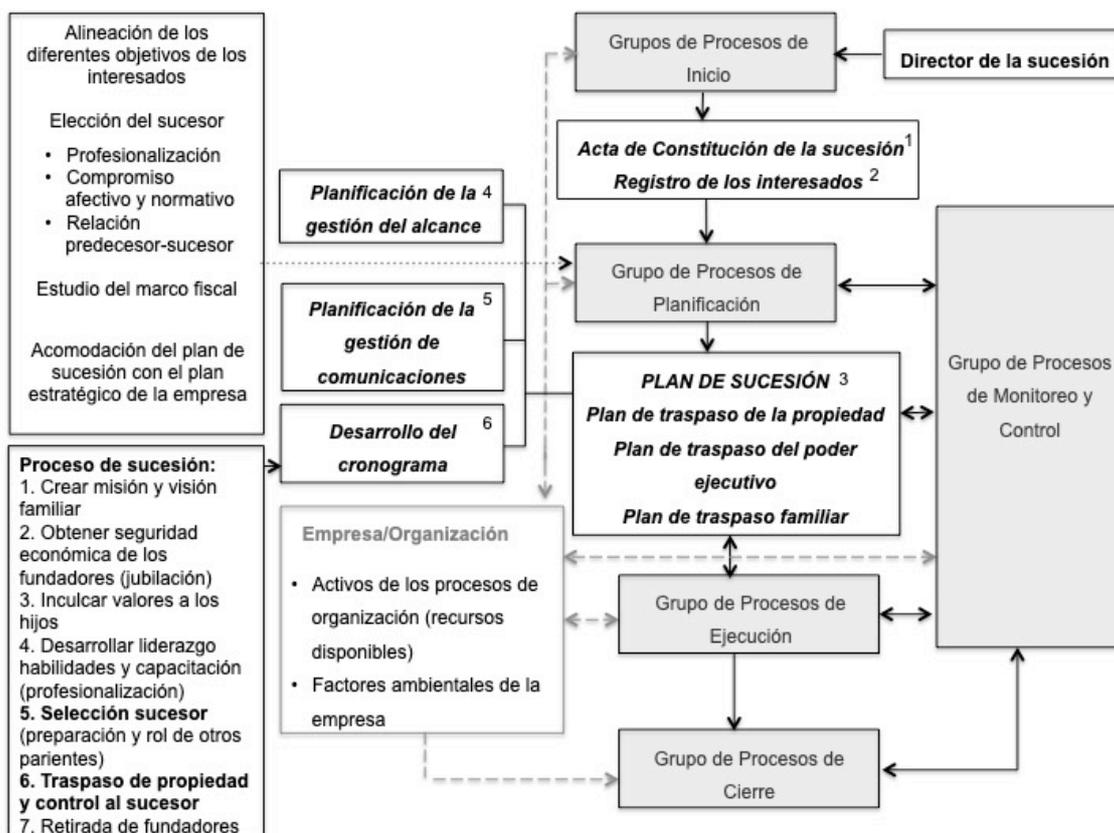
Para la explicación de este modelo se van a desarrollar en profundidad seis procesos que se localizan en los grupos de iniciación y planificación que son:

- Acta de constitución de la sucesión
- Identificación de los interesados.
- Desarrollo del plan para la dirección del proyecto.
- Planificación de la gestión del alcance.
- Planificación de gestión de comunicación.
- Desarrollo del cronograma.

Se han seleccionado estos seis procesos ya que son procesos que son necesarios para la creación del plan de un proyecto, en este caso la creación del plan de sucesión, que se concreta en el proceso de desarrollo de la dirección del proyecto.

Aun así es necesario el desarrollo de los otros cinco procesos ya sea por que son entradas de este, como la constitución y la identificación de los interesados, como por que sean aspectos del plan necesarios para su entendimiento.

Figura 2.6. Modelo de gestión de sucesión de empresa familiar



Fuente. Creación propia.

### 2.3.2.1. Grupo de procesos de inicio.

Se define como enunciado del trabajo del proyecto el cambio generacional de la empresa, analizando la necesidad de llevar a cabo este proyecto, describiendo el problema e identificando a todas las partes implicadas, que en este caso, serán todos los interesados de la empresa, tanto externos como internos, con especial relevancia estos últimos ya que es un proyecto interno que afecta al conjunto de la organización. Además se seleccionara al director del proyecto en este caso el director de la sucesión.

En concreto, en el grupo de procesos de iniciación existen dos procesos, el acta de constitución de la sucesión y la identificación de los interesados, que se desarrollaran a continuación.

**a) Acta de constitución de la sucesión.**

El acta de constitución de un proyecto “es el proceso de desarrollar un documento (no es un contrato) que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto” que se encuentra en el grupo de procesos de iniciación (PMI, 2013, pp. 66). Como todo proceso tiene su diagrama de flujo de dato (ANEXO Tabla 5.5) en el que se especifican las entradas, herramientas y técnicas y salidas.

Antes de analizar el acta de constitución de la sucesión, es necesario puntualizar que es primordial que se seleccione un director del proyecto tan pronto como sea posible, preferiblemente durante la elaboración del acta de constitución del proyecto, y siempre antes de comenzar la planificación; ya que, le confiere la autoridad necesaria y el conocimiento requerido para planificar y llevar a cabo el proyecto. (PMI, 2013, pp. 67).

El director del proyecto se denominara director de la sucesión y es la persona que se va a encargar de la gestión continuada de la sucesión. En este caso por el ámbito tan privado y personal, el director de la sucesión tendrá que tener tres características fundamentales: conocimientos sobre gestión de proyectos, neutralidad y plena confianza tanto en la empresa como en la familia.

Es fundamental decir, sobre todo en este caso, que el director de la sucesión tiene que tener las características, conocimientos y herramientas necesarias para la gestión de conflictos con el objetivo de llegar a acuerdos entre los diferentes interesados, es decir, la sucesión es un problema que enfrenta a diferentes interesados internos con gran poder dentro de la organización y con diferentes intereses haciendo que se creen conflictos y tensiones entre ellos y será obligación del director de la sucesión la alineación de todos estos intereses y la consecución de acuerdos que beneficien al proceso de sucesión en conjunto.

En casos de empresas familiares pequeñas o medianas en las que el proceso de sucesión sea mas simple, como por ejemplo, si tienen estructuras empresariales no muy desarrolladas, o no tengan tantas variables que afecten a la sucesión, o no existan conflictos entre los diferentes interesados internos, este director puede ser la propia figura del líder que, en cualquier caso, tendrá la posibilidad de crear un equipo de apoyo o contratar servicios externos en caso de falta de conocimientos de gestión.

Para conseguir el acta de constitución de la sucesión se parte del enunciado del trabajo del proyecto que es una descripción narrativa del resultado que debe entregar el proyecto, en este caso el cambio generacional en la empresa.

Una vez enunciado se aplican las herramientas necesarias como el juicio de expertos o técnicas de facilitación, como la gestión de conflictos, siempre con la intervención del director de la sucesión y se crea el acta de constitución de la sucesión que contiene, de forma general, los siguientes ítems:

- La justificación de la sucesión: la sucesión como problema de las empresas familiares.
- Los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados: materializar el cambio generacional en variables tangibles, como por ejemplo, calcular el valor de la empresa antes y después de la sucesión.
- Los requisitos de aprobación del proyecto: el éxito de la sucesión es conseguir un cambio generacional en la empresa, es decir, que la empresa continúe activa una vez ocurra el momento del traspaso de la empresa de una generación a otra.
- Los requisitos de alto nivel, los supuestos y las restricciones: poner limitaciones previas a todo el proceso, definir los mandos de poder.
- El director del proyecto asignado, su responsabilidad y su nivel de autoridad.
- La identificación de los interesados y el resumen del cronograma de hitos.

### ***b) Identificación de los interesados.***

El proceso de identificación de los interesados “es el proceso de identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto” (PMI, 2013, pp. 393). Como todo proceso tiene su diagrama de flujo de dato (ANEXO Tabla 5.6) en el que se especifican las entradas, herramientas y técnicas y salidas.

La salida de este proceso es la identificación de los interesados mediante la utilización principal del análisis de estos (identificación, analizar el impacto o apoyo potencial con relación a la sucesión y evaluar sus posibles respuestas futuras) con el objetivo de clasificarlos (PMI, 2013, pp.396).

En este caso, como ya se ha dicho, el proceso de sucesión es transversal y afecta a toda la empresa haciendo que todos los stakeholders de la empresa sean interesados de la sucesión, tanto los externos (clientes, proveedores, administradores publicas, acreedores), como los internos<sup>11</sup> (familia, empleados, accionistas y sus variantes).

Aun así, los interesados internos, son los de mayor importancia por que el proceso de sucesión es interno y la empresa familiar tiene una estructura intrínseca especial haciendo que este análisis se tenga de hacer con especial atención.

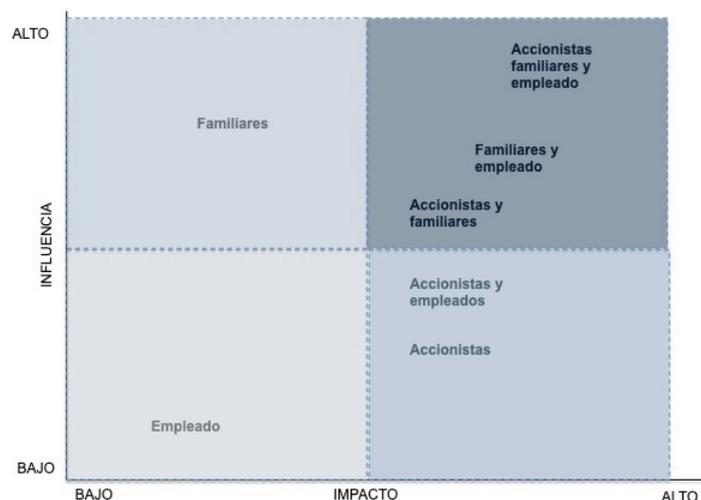
Una posibilidad de clasificación de los interesados internos es crear una matriz influencia/impacto que agrupa a estos basándose en su participación activa (influencia) en la sucesión y su capacidad de efectuar cambios a la planificación o ejecución de la sucesión (impacto) (PMI, 2013, pp.396) donde los grupos que estén situados más hacia la derecha y arriba serán los que

---

<sup>11</sup> Hace referencia a la Figura 2.1 Modelo de tres círculos de empresa familiar

tengan mayor peso a la hora de tomar decisiones y por tanto serán los que tengan mayor relevancia a la hora de gestionar todo este proceso.

Grafico 2.5. Matriz influencia/impacto de los interesados internos.



Fuente. Creación propia.

### 2.3.2.2. Grupo de procesos de planificación. Plan de sucesión.

La mayoría de los procesos de la dirección de procesos definidos por la guía PMBOK se encuentran en este grupo, 24 de 47, es decir, el 51% procesos fijados. Este ha sido uno de los motivos por los que se ha seleccionado esta guía de dirección de proyectos para la realización del plan de sucesión de la empresa ya que proporciona numerosas herramientas de gestión para la consecución de este objetivo.

Antes de analizar en profundidad los procesos de planificación es necesario explicar que todo proceso de sucesión tiene una serie de aspectos comunes que son de especial relevancia. Por este motivo es conveniente realizar una recopilación, definición y cuantificación de estos, ya que van a ser materias comunes a todo proceso de sucesión. Estos aspectos trascendentales para la planificación de la sucesión son: alineación de los diferentes objetivos de los interesados, haciendo especial atención a las relaciones familia-empresa, la elección del sucesor, el estudio del marco fiscal y la acomodación del plan de sucesión con el plan estratégico de la empresa.

La alineación de los diferentes objetivos de todos los interesados es básico para una buena planificación que se realiza a partir de la identificación de estos y de saber que es lo que necesita cada uno de ellos de la empresa para que todos se impliquen y se eviten comportamientos disidentes en este proceso.

Es importante analizar los objetivos individuales a nivel familiar de todos sus miembros atendiendo a su implicación con la empresa<sup>12</sup>, ya que en función de su relación tendrán unos intereses u otros como, por ejemplo, un accionista y familiar tiene preocupaciones de supervivencia empresarial y reputación familiar que difieren de un accionista no familiar que tienen interés propio en reparto de beneficios.

Este análisis es necesario para conseguir acuerdos entre todas las partes implicadas para que se vaya adaptando a la situación tanto económica como familiar que se va a ir produciendo a lo largo de todo el proceso de sucesión.

Todo este trabajo es responsabilidad del director de la sucesión y/o del líder de la empresa que tendrá/n que aplicar herramientas de gestión de conflictos, mediación para que se genere un clima proclive al desarrollo de acuerdos entre los diferentes grupos.

La elección de sucesor es uno de los puntos críticos; personificar la sucesión es la parte mas sensible y emocional de todo este proceso. Por ello es necesario establecer unos requisitos infranqueables que debe de tener el sucesor.

Existen una serie de buenas prácticas a la hora de seleccionar y educar al sucesor de la empresa como por ejemplo la adquisición de un currículum profesional de conocimientos teóricos y experimentales, la experiencia en empresas diferentes, el desarrollo del liderazgo, habilidades y conocimientos internos de la empresa, entre otros.

---

<sup>12</sup> Hace referencia a la Figura 2.1 Modelo de tres círculos de empresa familiar, donde se explica la interacción entre los principales pilares de la empresa familia: propiedad, empresa y familia.

En cuanto a la experiencia en empresas diferentes, estas, reportan una ampliación de conocimientos, una mayor formación y seguridad en si mismo ya que tiene conciencia de la no dependencia del negocio familiar, fomentando el compromiso afectivo en vez del normativo, además de generar prestigio dentro de propia empresa familiar,

Respecto a la incorporación del sucesor a la empresa es importante que se encarguen varias personas para que obtenga un conocimiento multidisciplinar y tener siempre en cuenta tanto la relación existente entre líder o predecesor y sucesor como el compromiso que tiene este con la empresa. Además, “a medida que el sucesor vaya adquiriendo nuevas funciones y un papel más central en la empresa, el rol del líder debe pasar paulatinamente a un segundo plano hasta su retirada”. (Guinjoan, et. al., 2009, cap. 1).

También será aconsejable ofrecer alternativas a los no seleccionados para sucesión y crear planes de contingencia en caso de que el sucesor seleccionado no este preparado en el momento del cambio generacional (Arnoldo, 2012).

Por este motivo es muy importante planificar todas las actividades relacionadas tanto con el sucesor en la selección, preparación, traspaso y contingencias como con el líder o predecesor en su retirada de la empresa.

En cuanto al estudio del marco fiscal que afecta a la hora de transmitir la propiedad de la empresa es un ámbito que necesita atención. Según el estudio realizado por IEF “existe una relación positiva entre la consideración y conocimiento de medidas fiscales cuando la empresa tiene un interés en la gestión directiva, en la planificación estratégica de la empresa o en la existencia de un protocolo familiar” (IEF, 2015). Esto es evidente ya que para una buena planificación es necesario el análisis de todas las variables posibles para lograr una mayor gestión y control. Por este motivo es necesario que la empresa estudie el marco fiscal y en caso de no disponer los recursos o conocimientos internos sobre esta materia tan especifica siempre es recomendable el asesoramiento externo.

Por último es necesario mencionar la trascendencia para la futura puesta en funcionamiento del plan que se genere una buena acomodación con los objetivos y estrategias establecidos en el plan estratégico de la empresa; campo muy extenso en el que podría ser interesante para otras investigaciones.

Una vez estudiado estos factores generales que afectan a todo proceso de sucesión, para explicar en que consiste la planificación de la sucesión se van analizar con mayor profundidad cuatro procesos de la dirección de proyectos del grupo de planificación que son: el desarrollo del plan para la dirección del proyecto, la planificación de la gestión del alcance, la planificación de gestión de comunicación y el desarrollo del cronograma.

#### ***a) Desarrollo del plan para la dirección del proyecto.***

El desarrollo del plan para la dirección del proyecto consiste “en el proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto” (PMI, 2013, pp.72), es decir, “define la manera en que el proyecto se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra” (PMI, 2013, pp.72). Como todo proceso tiene su diagrama de flujo de dato (ANEXO Tabla 5.7) en el que se especifican las entradas, herramientas y técnicas y salidas.

El entregable de este proceso es el plan de dirección del proyecto, que aplicándolo a la sucesión, se denominará ***plan de sucesión***, objetivo de este trabajo, y se define como el documento principal de la dirección del proceso de sucesión ya que integra y consolida las bases de la gestión y las líneas a seguir en la base de este, como el alcance y cronograma, y del resto planes secundarios, como por ejemplo, el plan de comunicación.

En concreto, para este trabajo, se ha realizado un análisis sobre los tres aspectos que debe tener todo plan de sucesión: el alcance, las comunicaciones y el cronograma.

En cuanto al plan de sucesión, para su buen análisis, concreción, buena comprensión y futura gestión, al contener tanta información y múltiples aspectos, es recomendable disgregarlo en tres subplanes en función de la estructura general de las empresas familiares: familia, empresa y propiedad. (Guinjoan, et. al., 2009, cap. 1).

Estos planes específicos consistirían en concretar cuales son las variables y actividades que se necesitan realizar y generar una cronología de actuaciones específicas para cada uno de estos ámbitos.

Hay que decir que estos tres subplanes tienen que estar alineados y no se pueden estudiar de forma independiente ya que están interrelacionados. Esta disgregación en tres subplanes simplemente es una forma de gestionar mejor el plan de sucesión tanto en la planificación como en la ejecución ya que es posible identificar fácilmente estas tres áreas de actuación.

Los tres subplanes del plan de sucesión son:

- **Plan de transmisión de propiedad.** Nivel propiedad. Este plan desarrollara el análisis, planificación y gestión de como se va a realizar la transmisión de la propiedad de la empresa. En este ámbito afectara la identificación de los interesados internos, es decir, como esta distribuida la propiedad y el análisis del marco fiscal.
- **Plan de traspaso del poder ejecutivo.** Nivel empresa. Este plan desarrollara el análisis, planificación y gestión de como se va a realizar el organigrama/ estructura interna de la empresa en todo este proceso. En este ámbito afectara la planificación estratégica de la empresa y la elección de sucesor.
- **Plan de traspaso familiar.** Nivel familia, planificación familiar. Este plan desarrollara el análisis, planificación y gestión de como se va a realizar la personificación en el sucesor del cambio generacional, es decir, la continuidad de la empresa en manos de la familia. En este ámbito afectara la identificación de los interesados internos, la elección y formación del sucesor, mas concretamente el traspaso del liderazgo de la empresa.

### ***b) Planificación de la gestión del alcance.***

“Planificar la gestión del alcance es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto” (PMI, 2013, pp.107). Como todo proceso tiene su diagrama de flujo de datos (ANEXO Tabla 5.8) en el que se especifican las entradas, herramientas y técnicas y salidas.

“El plan de gestión del alcance es un componente del plan para la dirección del proyecto que describe cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance” (PMI, 2013, pp.109).

En relación con este proceso de la planificación de la gestión del alcance se derivan varios procesos, de los cuales, es de especial relevancia para el análisis de este trabajo el proceso de la definición del alcance del proyecto, que aplicado a este caso sería la definición del alcance de la sucesión.

Definir el alcance es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto que se materializa en el enunciado del alcance del proyecto. Aplicándolo a la sucesión, se creará un enunciado del alcance de la sucesión que reunirá la siguiente información: (PMI, 2013, pp.123-124)

- Descripción del resultado descrito en el acta de constitución de la sucesión, es decir, cambio generacional de la empresa.
- Entregable: es cualquier resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso o el proyecto siguiendo unos criterios, es decir, definir todos los documentos que se crean a partir de un proceso. En este caso ya se han visto algunos dentro de muchos como, el acta de constitución de la sucesión, la identificación de los interesados, el plan de dirección de la sucesión, plan de gestión del alcance e incluso el propio enunciado del alcance de sucesión. En función de cómo sean las necesidades de la empresa se podrá necesitar más o menos entregables a la hora de llevar el proceso de sucesión.

- Exclusiones del proyecto: identificación de lo que está excluido del proyecto, en este caso es muy importante ya que la sucesión lo único que busca es un cambio generacional, es decir, no se puede utilizar la sucesión como excusa para solucionar otros problemas de la empresa como por ejemplo la falta de profesionalización.
- Restricciones: son factores limitantes específicos, ya sean internos o externos, que afectan la ejecución de un proyecto o proceso; como por ejemplo el número de candidatos a ser sucesores o los posibles acuerdos firmados entre familiares sobre la transmisión de acciones o participaciones de la empresa.

### ***c) Planificación de la gestión de comunicaciones.***

La planificación de la gestión de las comunicaciones “es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto”. Como todo proceso tiene su diagrama de flujo de dato (ANEXO Tabla 5.9) en el que se especifican las entradas, herramientas y técnicas y salidas.

La planificación de la comunicación es esencial para el éxito un proyecto ya que “una comunicación eficaz significa que la información se suministra en el formato adecuado, en el momento preciso, a la audiencia correcta y con el impacto deseado” (PMI, 2013, pp.290).

El entregable de la planificación de la gestión de comunicaciones es el plan de gestión de las comunicaciones que se define como un componente del plan para la dirección del proyecto que describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto. Este plan, aplicado a la sucesión, contiene la siguiente información: ”(PMI, 2013, pp.296).

- Los requisitos de comunicación de los interesados: como se va a realizar la comunicación con cada uno de los interesados identificados en los que se tendrá presente que únicamente se comunicara información que contribuya al éxito del proyecto o cuando exista una falta de comunicación que pueda conducir al fracaso. Habrá que tener especial

atención la comunicación con los identificados como familiares ya que son un grupo que influye sin tener poder directo en la empresa.

- La persona o los grupos que recibirán la información.
- Los medios o canales utilizados para transmitir la información (memorandos, correo electrónico, comunicados de prensa, reuniones, intranet, informes, llamadas telefónicas) en relación con los canales o vías de comunicación potenciales (n: interesados). Por ejemplo analizando los interesados internos<sup>13</sup>, pudiéndose identificar hasta siete diferentes, los canales potenciales a tener en cuenta serían 21.

$$\text{Canales potenciales} = \frac{n(n-1)}{2} = \frac{7(7-1)}{2} = 21$$

- El motivo, plazo y la frecuencia de la distribución de dicha información.
- La persona responsable de comunicar la información y de autorizar la divulgación de información confidencial. En este caso siempre será o el director de la sucesión o propio el líder los que deban autorizar cualquier comunicación sobre el proceso ya que son tanto el que lo gestiona como el principal afectado.

Además de lo señalado anteriormente, es muy importante durante todo el proceso de sucesión la comunicación líder o predecesor y sucesor ya que, como ya se ha estudiado<sup>14</sup>, uno de los factores que afecta al éxito de la sucesión es que sucesor desarrolle un compromiso tanto normativo como afectivo con la empresa y esto es consecuencia de una buena calidad relacional entre ellos y de la implicación del predecesor en la formación del sucesor.

Por este motivo, dentro del plan de gestión de la comunicación, es necesario crear un plan exclusivo de comunicación con el sucesor ya que se le tendrá que ir informando y formando de una forma singular para que pueda ir desarrollando las cualidades necesarias para poder ser el futuro líder de la empresa.

---

<sup>13</sup> Hace referencia a la Figura 2.1 Modelo de tres círculos de empresa familiar.

<sup>14</sup> Hace referencia a la Figura 2.2. Modelo relacional de influencia intergeneracionales sobre el proceso de sucesión.

Para finalizar es reseñable la parte informal que tiene la empresa familiar en relación a las relaciones ya que existen lazos familiares entre los distintos individuos haciendo que puedan existir muchas interferencias y ruido en la comunicación. Por este motivo es necesario que la comunicación sobre la sucesión deba seguir canales formales y mejor si son por escrito para evitar posibles problemas futuros.

#### ***d) Desarrollo del cronograma.***

El desarrollo del cronograma es el proceso iterativo de análisis sobre “las secuencias de actividades, las duraciones, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto” (PMI, 2013, pp. 172). Como todo proceso tiene su diagrama de flujo de datos (ANEXO Tabla 5.10) en el que se especifican las entradas, herramientas y técnicas y salidas.

La sucesión es un proyecto de largo plazo e interno de la empresa en el que es difícil trabajar con fechas o plazos cerrados ya que pueden existir multitud de contingencias. Por este motivo se necesitarán utilizar unas herramientas concretas como las técnicas de modelado como son el análisis de escenarios<sup>15</sup> o simulación<sup>16</sup>, que se adaptan a este tipo de proyecto.

Se podrá crear un cronograma inicial básico en el que se establezcan las actividades principales que van a afectar a todo el proceso, marcando algún hito o fecha reseñable en función de la información disponible y del momento de la sucesión en el que se encuentre la empresa, por ejemplo, si al líder de la empresa cumple una serie de condiciones, en ese momento deberá abandonar la empresa.

La salida principal del proceso de desarrollo del cronograma es el cronograma del proyecto que se puede representar de diferentes formas. Una de ellas son los

---

<sup>15</sup>El análisis de escenarios “es un proceso que consiste en evaluar escenarios a fin de predecir su efecto, positivo o negativo, sobre los objetivos del proyecto” (PMI, 2013, pp.180).

<sup>16</sup>la simulación consiste en “calcular múltiples duraciones del proyecto a partir de diferentes conjuntos de supuestos sobre las actividades” (PMI, 2013, pp.180).

diagramas de barras que se definen como la presentación de “la información del cronograma con la lista de actividades en el eje vertical, las fechas en el eje horizontal y las duraciones de las actividades se representan en forma de barras colocadas en función de las fechas de inicio y de finalización”. (PMI, 2013, pp.182).

Añadido a cronograma del proyecto es necesario crear cronogramas alternativos en función de diferentes escenarios posibles y planes de contingencia, que en este caso, será imprescindible este análisis por la incertidumbre del proceso de sucesión.

Para ilustrar el cronograma de la sucesión, se ha planteado en la Figura 2.7 un cronograma de barras resumen en el que en función del ciclo de vida de sucesión se han planteado una serie de actividades divididas en función de los diferentes subplanes de la sucesión que van a afectar al proceso en donde se refleja la duración de esa actividad a lo largo del tiempo.

Figura 2.7. Cronograma de barras resumen de plan de sucesión.

MARCO TEMPORAL DE SUCESIÓN. Ciclo de vida de la sucesión				
PLAN DE SUCESIÓN	INICIO	PREPARACIÓN <i>Creación del plan de sucesión</i>	EJECUCIÓN	CIERRE <i>Retirada del líder</i>
Registro de los int.	■			
Alineación de objetivos int.		■		■
Acomodación al plan estratégico de la empresa		■		
Plan de transmisión de propiedad				
Marco fiscal		■		■
Plan de transmisión del poder ejecutivo				
Elección del sucesor		■		
Preparación del sucesor			■	
Preparación líder			■	
Comunicación empresa		■	■	■
Plan de traspaso familiar				
Análisis int. internos		■		
Comunicación familiar			■	

Fuente. Creación propia.

#### *2.3.2.3. Grupo de procesos de ejecución.*

Consiste en la realización del plan de sucesión en la que el director de la sucesión deberá dirigir y gestionar todos los procesos y actividades indicadas en la planificación siempre abierto a la posibilidad de cambios en la planificación producidos por cualquier contingencias del entorno.

#### *2.3.2.4. Grupo de procesos de monitoreo y control.*

Es estrictamente necesario un control minucioso y continuado tanto de la planificación como de la ejecución ya que es un proceso que se dilata en el tiempo, es de largo plazo. Por este motivo será aconsejable tener un registro de incidentes, mantener buenos sistemas de gestión de la información y realizar reuniones periódicas para analizar la situación del momento y en caso de desviaciones resolver mediante el restablecimiento de parámetros o cambio de la ejecución de la sucesión.

Este control se ve afectado tanto positiva como negativamente de la idiosincrasia de la empresa familiar como consecuencia de la existencia de lazos emocionales entre unos y otros. Aun así la empresa se puede beneficiar de esto gracias a los mecanismos internos de la gestión de la información ya que las relaciones son profesionales y personales provocando que las comunicaciones entre los diferentes interesados sean más intensas haciendo que se pueda detectar anticipadamente las posibles desviaciones.

#### *2.3.2.5. Grupo de procesos de cierre, lecciones aprendidas.*

Una vez realizada cada uno de los procesos de la dirección de proyectos es fundamental reflejar en un documento todo lo ejecutado para poder obtener mayor conocimiento basado en la experiencia y en los datos reales para la mejora futura de los procesos de planificación y ejecución.

En cuanto a la finalización del proyecto, es decir, de la sucesión, este ocurrirá en el momento del cambio generacional, más concretamente, en el momento en que se finalice la transferencia de la propiedad, de la familia y del poder ejecutivo en las medidas que se establecieron en la planificación teniendo en

cuenta las posibles modificaciones realizadas durante la ejecución y monitoreo y control del ciclo de vida del proyecto.

El éxito de la sucesión se plasma en el acta de constitución de la sucesión que se tendrá que ser objetivo y medibles, es decir, se tiene que materializar el cambio generacional en la empresa en variables tangibles. Esto se podrá realizar, por ejemplo, mediante la valoración de la empresa antes y después del cambio generacional.

### **3. CONCLUSIONES.**

Una vez realizado todo el trabajo se pueden extraer las siguientes conclusiones:

La sucesión es un proceso que su fin último es cambio generacional en la empresa y como consecuencia genera una serie de inestabilidades tanto en el ámbito empresarial como familiar quedando patente la necesidad de buscar soluciones objetivas y eficaces.

La empresa familiar debe crear y gestionar internamente un plan de sucesión como solución este problema y para ello necesita herramientas de gestión objetivas que puedan conseguir este propósito planteando la dirección de proyectos como ciencia de gestión.

La dirección de proyectos es un recurso organizacional de gestión que contiene múltiples herramientas, de las cuales la Guía PMBOK es una recopilación de buenas practicas para puesta a disposición de este recurso dentro de una organización.

Por todo esto se ha planteado un modelo teórico de plan de sucesión de empresas familiares aplicando la Guía PMBOK motivado por la necesidad de dar una guía de actuación a las empresas familiares frente a este problema.

Este trabajo simplemente es una primera aproximación a la utilización de la dirección de proyectos como herramienta de gestión de problemas, como en este caso aplicado a la sucesión, dentro de las empresas familiares ya que en determinados aspectos toman decisiones de forma subjetiva por la gran implicación emocional existente haciendo que no sean las mas ventajosas para la empresa.

Además se pueden plantear otras líneas de investigación con otros objetivos como el análisis de que método de dirección de proyectos es el mas óptimo para la solución del problema de la sucesión en empresas familiares.

#### **4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

Arnoldo Araya, L. (2012):” El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización ” en Tec Empresarial, Agosto 2012, Vol 6 Num 2 pp. 29-39.

Cabrera, M.K, Martín, J.D (2009): “La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar “.

Guinjoan, M. y Llaurador, J.M. (2009):”50 respuestas a 49 preguntas sobre la sucesión. Una guía para pymes y autónomos”, capítulo primero, mi sucesión. Fundación Índice – Primera Edición.

Habbershon, T. G. y Williams, M. L. (1999): “A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms”, en Family Business Review, 12(1), 1-25.

Instituto de la Empresa Familiar en España, IEF (2015): “La Empresa Familiar en España”

Llorente Muñoz, V. (2012): “Política de dividendos y conflicto en la empresa familiar: el protocolo” en Revista de empresa familiar vol. 2, no. 1, Mayo 2012, pp. 56-63.

Martínez Almela, J. (2012): “Procesos de Proyectos y Competencias en Dirección de Proyectos” en cap. 1: introducción a la dirección de proyectos.

Proyect Management Institute, Inc, PMI (2013): “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK – Quinta edición

Sainz Álvarez, J.M. (2009): “Capital intelectual, protocolo y empresa familiar”, en *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, XLII (2009) 377-388, ISSN pp 1133-3677

Tagiuri R., Davis J.A. (1982): "Bivalent attributes of the family firm". Trabajo en papel, Harvard Business School, Massachusetts.

Treviño, R. (2010): "Empresas Familiares, visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad". Pearson Education.

## **5. ACRÓNIMOS.**

EF: Empresa Familiar.

IEF: Instituto de Empresa Familiar en España.

SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

DIRCE: Directorio Central de Empresa.

PMBOK: Project Management Body of Knowledge.

GEEF: Grupo Europeo de Empresas Familiares.

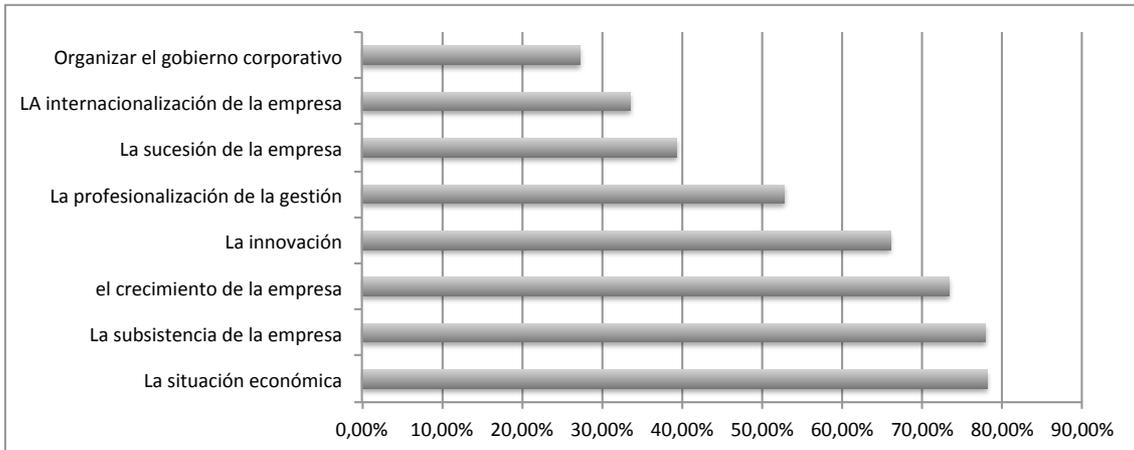
FBN: Board del Family Business Network.

VAB: Valor Añadido Bruto.

PMI: Project Management Institute.

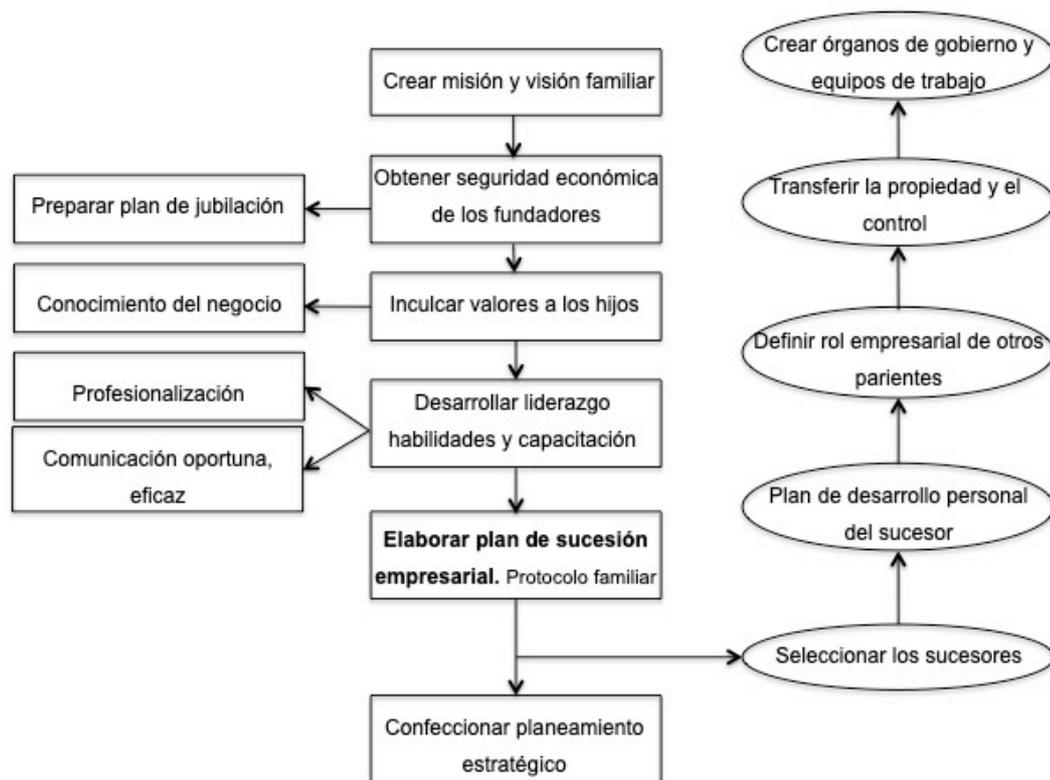
## 6. ANEXOS.

Gráfico 5.6. Desafíos de la empresa familiar.



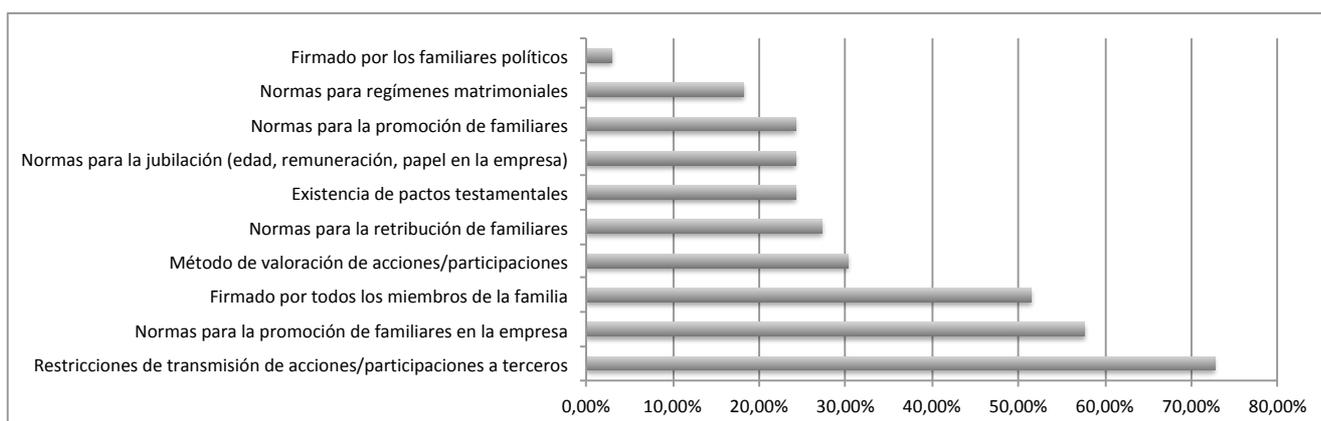
Fuente IEF, 2015, pp. 68.

Figura 5.8. Proceso de sucesión familiar.



Fuente. Arnoldo, 2012, pp.33.

Gráfico 5.7. Aspectos incluidos en el protocolo familiar.



Fuente IEF, 2015, pp. 66.

Tabla 5.3. Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

Gestión de la Integración del Proyecto
Gestión del Alcance del Proyecto
Gestión del Tiempo del Proyecto
Gestión de los Costes del Proyecto
Gestión de la Calidad del Proyecto
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
Gestión de los Riesgos del Proyecto
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto
Gestión de los Interesados del Proyecto

Fuente. Creación propia a partir de PMI, 2013.

Tabla 5.4. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos<sup>17</sup>.

Áreas de Conocimiento	Grupos de procesos de la Dirección de proyectos				
	Grupos de procesos de Inicio	Grupos de procesos de Planificación	Grupos de procesos de Ejecución	Grupos de procesos de Monitoreo y Control	Grupos de procesos de Cierre
<b>4. Gestión de la Integración del Proyecto</b>	4.1 <b>Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto</b>	4.2 <b>Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto</b>	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
<b>5. Gestión del Alcance del Proyecto</b>		5.1 <b>Planificar la Gestión del Alcance</b> 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
<b>6. Gestión del Tiempo del Proyecto</b>		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 <b>Desarrollar el Cronograma</b>		6.7 Controlar el Cronograma	
<b>7. Gestión de los Costes del Proyecto</b>		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
<b>8. Gestión de la Calidad del Proyecto</b>		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
<b>9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto</b>		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		

<sup>17</sup> La enumeración interna de la tabla corresponde a los epígrafes donde se trata cada tema en PMBOK – Quinta edición, PMI, 2013.

<b>10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>		<b>10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones</b>	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
<b>11. Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
<b>12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>		12.1 Planificar la Gestión de las adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las adquisiciones	12.4 Cerrar las adquisiciones
<b>13. Gestión de los Interesados del Proyecto</b>	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Fuente. PMI, 2013, pp. 61.

Tabla 5.5. Diagrama de flujo de dato del desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto.

<b>ENTRADAS</b>	<b>HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS</b>	<b>SALIDAS</b>
1. Enunciado del trabajo del proyecto. 2. Caso de negocio. 3. Acuerdos. 4. Factores ambientales de la empresa. 5. Activos de los procesos de la organización.	1. Juicio de expertos. 2. Técnicas de facilitación.	1. Acta de constitución del proyecto.

Fuente. PMI, 2013, pp. 66.

Tabla 5.6. Diagrama de flujo de dato de identificación de los interesados.

<b>ENTRADAS</b>	<b>HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS</b>	<b>SALIDAS</b>
1. Acta de constitución del proyecto. 2. Documentos de las adquisiciones. 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización.	1. Análisis de interesados. 2. Juicio de expertos. 3. Reuniones	1. Registro de los interesados.

Fuente. PMI, 2013, pp. 393.

Tabla 5.7. Diagrama de flujo de dato del desarrollo del plan para la dirección del proyecto.

<b>ENTRADAS</b>	<b>HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS</b>	<b>SALIDAS</b>
1. Acta de constitución del proyecto. 2. Salidas de otros procesos. 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización	1. Juicio de expertos. 2. Técnicas de facilitación	1. Plan para la dirección del proyecto.

Fuente. PMI, 2013, pp.72.

Tabla 5.8. Diagrama de flujo de dato de la planificación de la gestión del alcance.

<b>ENTRADAS</b>	<b>HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS</b>	<b>SALIDAS</b>
1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Acta de constitución del proyecto. 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización	1. Juicio de expertos. 2. Reuniones	1. Plan de gestión del alcance. 2. Plan de gestión de los requisitos.

Fuente. PMI, 2013, pp. 107.

Tabla 5.9. Diagrama de flujo de dato del desarrollo de la planificación de la gestión de las comunicaciones.

ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	SALIDAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan para la dirección del proyecto.</li> <li>2. Registro de interesados.</li> <li>3. Factores ambientales de la empresa</li> <li>4. Activos de los procesos de la organización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de requisitos de comunicación.</li> <li>2. Tecnología de la comunicación.</li> <li>3. Modelos de comunicación.</li> <li>4. Métodos de comunicación.</li> <li>5. Reuniones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de gestión de las comunicaciones.</li> <li>2. Actualizaciones a los documentos del proyecto.</li> </ol>

Fuente. PMI, 2013, pp. 289.

Tabla 5.10. Diagrama de flujo de dato del desarrollo del cronograma.

ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	SALIDAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de gestión del cronograma.</li> <li>2. Lista de actividades.</li> <li>3. Atributos de la actividad.</li> <li>4. Diagramas de red del cronograma del proyecto.</li> <li>5. Recursos requeridos para las actividades.</li> <li>6. Calendarios de recursos.</li> <li>7. Estimación de la duración de las actividades.</li> <li>8. Enunciado del alcance del proyecto.</li> <li>9. Registro de riesgos.</li> <li>10. Asignaciones de personal al proyecto.</li> <li>11. Estructura de desglose de recursos.</li> <li>12. Factores Ambientales de la Empresa.</li> <li>13. Activos de los procesos de la organización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la red del cronograma.</li> <li>2. Método de la ruta crítica .</li> <li>3. Método de la cadena crítica.</li> <li>4. Técnicas de optimización de recursos.</li> <li>5. Técnicas de modelado.</li> <li>6. Adelantos y retrasos.</li> <li>7. Compresión del cronograma.</li> <li>8. Herramienta de programación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Línea base del cronograma.</li> <li>2. Cronograma del proyecto.</li> <li>3. Datos del cronograma.</li> <li>4. Calendarios del proyecto.</li> <li>5. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.</li> <li>6. Actualizaciones a los documentos del proyecto.</li> </ol>

Fuente. PMI, 2013, pp. 172.