EMPRESAS FAMILIANES CENTENARIAS

Región de Murcia 2021















Empresas Familiares Centenarias

Región de Murcia 2021

Coordinación

Angel Luís Meroño Cerdán

Equipo de trabajo

Paqui Martínez López

Carolina López Nicolás

Rocío Pérez Rodríguez

Judit Monllor Huguet

Ana Lisa Coll

ISBN

978-84-09-30949-8

ENDRESAS FAMILIARES CENTRARIAS

Índice de contenidos

P. 06



Más de un siglo construyendo Región de Murcia **Fernando López Miras**

Testimonios que inspiran **Olga García**

El valor del legado

José María Tortosa

P. 12

Presentación del Proyecto Empresas Familiares Centenarias

Ángel Meroño Alicia Rubio P. 16

Empresas
Familiares
Centenarias

Ángel Meroño, Carolina López, Rocío Pérez

Metodología Empresas Lecciones P. 46

Colaboraciones

Influencia de la inteligencia emocional en la continuidad del negocio familiar **Pedro Juan Martín, Reyes Lozano**

La cultura y el clima laboral en la empresa familiar como factor de éxito **Pilar Ortiz, Angel Olaz**

Resiliencia como factor diferenciador de la empresa familiar **Antonio Duréndez**

La verdad sobre la longevidad de la empresa familiar **Ángel Meroño**

OO PRÓLOGO

Más de un siglo construyendo Región de Murcia **Fernando López Miras**

Testimonios que inspiran **Olga García**

El valor del legado José María Tortosa





Más de un siglo construyendo Región de Murcia

Empresa y familia son dos conceptos indisociables en la Región de Murcia. Más del 90% del tejido empresarial regional se inscribe en ese modelo de éxito intergeneracional que es la empresa familiar, que también genera la gran mayoría del empleo privado y del valor añadido bruto del sector.

El principal rasgo de la empresa familiar es su vocación de permanencia y su idoneidad para crear riqueza y puestos de trabajo a lo largo del tiempo, bien sea afrontando periodos de gran prosperidad o grandes crisis con una admirable voluntad de persistir a pesar de las dificultades, como se ha demostrado durante la pandemia asociada al Covid-19.

Tenemos el ejemplo de las empresas centenarias de nuestra Región a las que rinde homenaje este libro. Que son desde su fundación, hace más de un siglo -e incluso en algún caso más de dos-, un modelo de buen hacer y de

cómo gestionar eficazmente un legado transmitido con éxito de generación en generación por su demostrada capacidad para adaptarse con éxito a las innovaciones y los cambios, por importantes que estos sean.

Empresas que abarcan sectores muy diferentes, lo que confirma la flexibilidad de este modelo empresarial que tiene en Fundirmetal Amando, Pastelería Bonache, Juan José Albarracín, Supermercado Pardo, Funeraria de Jesús, Panadería Confitería Otón, Farmacia Ruiz Seiguer, José Díaz, Autocares Belmonte y Caramelos Cerdán a algunos de sus referentes más emblemáticos en esa Región de Murcia a cuyo crecimiento y progreso tanto han contribuido.

Proyectos muy diversos entre sí, definidos por el éxito y que son motivo de orgullo para todas las gentes de nuestra tierra, en cuya trayectoria destacan valores como la lealtad, la confianza o el sentido de pertenencia al negocio familiar, compaginando tradición y progreso. Porque, de poco valdría esa convivencia intergeneracional sin una decidida apuesta por la formación, la innovación, la tecnología y la investigación aplicadas al proceso productivo.

Esos mismos valores y fines que contribuyen a defender y difundir la Asociación Murciana de la Empresa Familiar, Amefmur, y la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum, fruto de la colaboración entre la Universidad de Murcia y la Universidad Politécnica de Cartagena.

Y este modelo productivo que a lo largo del tiempo ha demostrado tanta solidez y eficacia, así como una gran capacidad para generar empleo y adaptarse a los cambios, cuenta con todo el apoyo institucional, financiero y operativo de la Comunidad Autónoma, que en los tiempos actuales, marcados por la crisis sanitaria y económica más dañina de las últimas décadas, resulta más necesario que nunca.



Testimonios que inspiran

El libro que ahora tienen entre sus manos, no es un libro más. Sobre la base de un profundo análisis y con vocación académica e investigadora, reflexiona desde diferentes puntos de vista sobre las claves del éxito de las empresas familiares. Son páginas de reconocimiento a esas empresas familiares que, desde y para la Región de Murcia, han conseguido crecer y consolidarse como empresas centenarias y representan una lección de compromiso, responsabilidad y sostenibilidad, de la que todos debemos aprender.

En un año especialmente complejo, entidades como la Asociación Murciana de la Empresa Familiar, la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum junto a la Universidad de Murcia y la Universidad Politécnica de Cartagena, la Fundación CajaMurcia y CaixaBank, hemos querido aunar nuestros esfuerzos para poner en marcha una iniciativa que reconozca nuestro importante tejido empresarial familiar y, en especial, el más longevo. La crisis sanitaria, social y económica

derivada de la pandemia que estamos padeciendo a nivel mundial ha destruido miles de empresas en nuestro país. Si bien es cierto que esta situación es excepcional, la realidad es que la esperanza de vida empresarial está en una horquilla entre los cinco y los quince años, y la inmensa mayoría de sociedades de nueva creación no sobrevive a los reveses del primer año. Muchas persianas se bajan, mientras otras se suben. Dentro de diez años seguiremos teniendo en España más de un millón de empresas, si bien muchas tendrán otros nombres y apellidos.

Sin embargo, hay una grandísima excepción a esta regla: las centenarias, unas empresas resistentes a todo tipo de desafíos y crisis con mayúsculas. Un pequeño número de compañías que llenó con fotografías en blanco y negro las primeras páginas de su biografía y que, desde hace años, presenta sus instantáneas a color. Son empresas que aguantan el tirón contra viento y marea, que siguen estando ahí, y que están demostrando que saben no sólo lo que es superar una pandemia que paró el mundo en pleno siglo XXI o la que creíamos, hasta entonces, la principal crisis económica de los últimos decenios.

También tienen en su currículum haber sobrevivido, además de a sus propias circunstancias, a guerras, a las grandes dificultades de la España del siglo XX y a los nuevos retos de la globalización. Es significativo que la mayoría de las compañías centenarias sean familiares, lo que dice mucho sobre su filosofía. En una empresa familiar, cualquiera se siente el eslabón de una cadena, un proyecto que trasciende una vida, que viene de lejos y que quiere que sobreviva en el futuro.

Algunas de las claves de su éxito las encontramos en conceptos como la sucesión -con los retos intergeneracionales-, la gestión empresarial, la diversificación, la profesionalización y, ahora más que nunca, la internacionalización y la innovación.

Apoyar a nuestro tejido empresarial es apoyar la creación de empleo, de riqueza y de desarrollo económico y social de nuestro territorio y de las personas. En la Región de Murcia tenemos grandes empresas familiares de las que sentirnos orgullosos y una muestra representativa de ellas están en este libro. Nuestro reconocimiento y más sincero agradecimiento a todas ellas.



El valor del legado

Innovación, competitividad, compromiso, liderazgo y tradición son algunos de los atributos imprescindibles a los que, inevitablemente, debemos hacer referencia si hablamos de empresas familiares. Más aún si lo hacemos de empresas familiares centenarias.

Cien años de vida constituyen, para la empresa familiar, cien años de empleo, de riqueza, de productividad, de arraigo, de sentido de pertenencia. Y, por encima de todo, cien años de legado.

Toda empresa familiar tiene su origen en la idea, en el sueño de un visionario que supo rodearse en su momento de personas comprometidas para iniciar una aventura empresarial que, con el paso de los años, ha ido sobreviviendo gracias al apoyo de toda una familia y a la capacidad de las nuevas generaciones para tomar el relevo.

En la Región de Murcia tenemos la suerte de contar con excelentes familias empresarias que, a base de compromiso, capacidad de gestión, responsabilidad y visión de futuro han sido capaces de sortear innumerables retos y superar situaciones adversas para poder alcanzar los cien años de historia. En ese contexto, es imposible no hacerlo sin afrontar la sucesión de forma ejemplar. En la actualidad, el 65% del tejido empresarial está integrado por empresas de 1ª generación, mientras que las empresas de 2ª generación representan el 25% del total y las de 3ª, el 9%.

La sucesión en la empresa familiar es un momento clave que provoca incertidumbre y plantea grandes desafíos. El éxito en la transformación generacional debe basarse en articular de forma efectiva tradición e innovación. Para ello, es fundamental desarrollar una continuidad armónica, estable y duradera entre los componentes familia-empresa a través de estructuras de gobernanzas aprobadas en los protocolos familiares.

El inevitable vínculo entre las empresas familiares y el territorio en el que desa-

rrollan su actividad económica comercial excede la dimensión empresarial. Un vínculo que no se puede entender si no es desde un punto de vista social y emocional de toda la familia con su comunidad. Esa vinculación, esa implicación es la clave de lo que son las empresas familiares porque trasciende a la actividad empresarial que realizan para convertirse en protagonistas de la vida social.

Para una empresa familiar, cumplir cien años de vida solo se explica desde la capacidad de reinvención a través de las diferentes generaciones que han formado parte de su historia. El reto para los que tomen el relevo generacional debe ser el de enriquecer a la organización desde una nueva visión aprovechando las oportunidades presentes y futuras preservando el legado familiar.

Estoy seguro que dentro de otros 100 años seguiréis siendo ejemplo de empresa familiar. Os felicito por vuestra labor, dedicación y trabajo realizado. 01

Presentación del Proyecto Empresas Familiares Centenarias





Ángel Meroño
Director de la Cátedra de Empresa
Familiar Mare Nostrum UMU-UPCT

Alicia Rubio
Vicerrectora de Emprendimiento, Empleo
y Sociedad Universidad de Murcia

El objetivo del proyecto es doble, por un lado, identificar los factores que explican la longevidad empresarial y, por otro, dar visibilidad a ejemplos de éxito como fuente de inspiración para nuestro tejido socioeconómico.

En mayo de 2019, durante un encuentro institucional organizado por el Vicerrectorado y la Cátedra de
Empresa Familiar Mare Nostrum UMU-UPCT con la
junta directiva de Amefmur, con José María Tortosa al
frente, y el Rector de la Universidad de Murcia, José
Luján, pusimos en común el propósito de reconocer la
trayectoria de nuestras empresas centenarias. Desde
ese momento, comenzamos a planificar las actividades
del Proyecto Empresas Familiares Centenarias de la
Región de Murcia.

Como principales actividades del proyecto se determinó:

- Identificar las empresas familiares centenarias
- Contactar con ellas para proponerle su participación
- Recoger información de los principales hitos de cada empresa en sus dimensiones empresarial y familiar
- Elaborar un libro que incluya la historia sintética de cada empresa junto a distintas colaboraciones institucionales y académicas
- Celebrar un acto de reconocimiento donde se presente el libro
- Realizar acciones de difusión del proyecto, así como de las empresas participantes, tanto en el ámbito empresarial como universitario

Desde el principio pensamos en Caixa-Bank como parte de este proyecto. Los años de colaboración con nuestras instituciones explican su sensibilidad especial para con las empresas familiares, convirtiéndoles, de esta manera, en un compañero ideal para el buen fin de nuestro cometido. Desde las primeras conversaciones con Olga García, y su equipo, constatamos la buena acogida del proyecto.

Las circunstancias relacionadas con la pandemia Covid-19, como no podía ser de otra manera, han afectado a la realización de este proyecto, no así a nuestra determinación. Tanto las reuniones como la recogida de información se han realizado principalmente de manera telemática; solo cuando las condiciones lo han permitido se ha programado la Gala de reconocimiento. La celebración de la Gala durante 2021 tiene un significado especial puesto que Amefmur celebra su 25 aniversario, y la Cátedra su 15 aniversario.

Agradecemos a todas las personas involucradas en este proyecto su esfuerzo y dedicación, no hubiera sido posible sin Paqui Martínez y Ana Lisa, por parte de Amefmur, así como por la ayuda de Carolina López, Rocío Rodríguez y Judit Monllor por parte de la Universidad de Murcia.

Tanto Amefmur como la Cátedra nos hemos sentido plenamente identificados con este proyecto. De hecho, en los planteamientos fundacionales figuran como propósitos "contribuir a la defensa, continuidad y desarrollo de la Empresa Familiar" (Amefmur) y "la identificación de las necesidades de las empresas familiares para ayudarles a

explotar sus recursos únicos" (Cátedra de Empresa Familiar).

Además de la investigación propiamente sobre las empresas centenarias participantes, esta obra recoge una serie de reflexiones académicas por parte de miembros de la Cátedra de Empresa Familiar sobre las claves de la continuidad de las empresas familiares: el factor emocional, abordado por Pedro J Martín y Reyes Lozano; la cultura y clima laboral, por Pilar Ortiz y Ángel Olaz; la resiliencia, por Antonio Duréndez; y, finalmente, la revisión sobre la realidad de la longevidad de la empresa donde Angel Meroño pretende desmontar una serie de mitos sobre la supervivencia de la empresa familiar.

Las diez empresas participantes son los verdaderos protagonistas de la historia contenida en este libro. No son los empleos que crean, ni su importancia en los municipios donde radican, es mucho más, son ejemplos, referencias, del esfuerzo realizado por una serie de familias para continuar con el legado recibido. Los resultados revelan que las empresas familiares reúnen una serie de características que las hace únicas para perdurar en el tiempo, pero, al mismo tiempo, también las puede predisponer a su desaparición si no se gestionan adecuadamente. En última instancia, son los propietarios familiares los que tienen el derecho y deber de decidir sobre el tipo de propiedad, la estructura de gobierno y el tipo de empresa que quieren ser según su significado de éxito. Por supuesto, también de la transmisión a las siguientes generaciones.

Finalmente, resumimos las enseñanzas vitales para la continuidad que hemos identificado:

La necesidad de gestionar simultáneamente las dimensiones empresarial y familiar,

La importancia de los valores familiares como principios diferenciadores,

La sucesión es un momento crucial de cambio que demanda el análisis estratégico de la empresa y la familia, y un debate abierto que permita planificar el proceso de transmisión,

La capacidad de
explorar, de innovar, no
es incompatible con la
capacidad de explotar los
recursos que la tradición
brinda a las empresas
familiares,

El papel de la familia, finalmente, es el que determina la continuidad de la empresa, aunque se habla de unidad como condición para evitar los conflictos, la realidad muestra que es necesario ir más allá, se necesita un vínculo más fuerte basado en el compromiso con la empresa.

02

Empresas Familiares Centenarias



2.1 Metodología

2.1.1 Recogida de la información

Pasos

Determinación de criterios Localización de empresas Confirmar cumplimiento de requisitos

Participación en la investigación Recogida de información

El proyecto se inicia en septiembre de 2020, una vez definido el propósito de realizar una investigación sobre las empresas familiares centenarias de la Región de Murcia, el primer desafío consistió en identificarlas.

Con tal propósito acordamos los siguientes criterios:

Tener al menos cien años de antigüedad
Propiedad en manos de la misma familia
Sede en la Región de Murcia

El principal problema para localizarlas es que no existe un directorio donde se puede consultar esta información. La información proporcionada por el Registro Mercantil, y las de las bases de datos empresariales que se nutren de esta información, considera el año de fundación aquel donde se realiza el último cambio mercantil. Es decir, si una empresa decide cambiar el nombre, o forma jurídica, por ejemplo, figura el año de dicho cambio.

Registro Mercantil

Publicaciones de noticias en los medios

Bases de datos previas de los investigadores

Sugerencias recibidas en el equipo de investigación

Reconocimientos empresariales previos

Búsqueda de información por Internet

La búsqueda nos llevó a localizar una serie de empresas candidatas iniciales que el equipo de investigación tuvo que contrastar para saber si cumplían los criterios definidos.

Algunas empresas habían desaparecido y otras ya no tenían carácter familiar, de las restantes, algunas empresas declinaron participar. Finalmente, seleccionamos las 10 empresas centenarias sobre las que realizar nuestra investigación y que serían protagonistas del acto conmemorativo.

Para la recogida propiamente de la información se emplearon varios métodos. Por las restricciones derivadas de la pandemia Covid-19, el contacto con las empresas fue telemático. Para paliar

la falta de cercanía del entrevistador se planteó un cuestionario electrónico donde se realizaba una presentación en video del proyecto por parte del director del mismo, Angel Meroño. A continuación, se iban presentando una a una las preguntas también con videos y con texto. Para completar la recogida de datos, se realizó un seguimiento telefónico. Los datos se recogieron durante los tres primeros meses de 2021. Desde aquí queremos agradecer a todas las empresas participantes su interés en este proyecto.

El cuestionario final se muestra en el siguiente apartado. El planteamiento seguido para su diseño consistió en conocer los principales hitos de la empresa en tres aspectos:

Inicio: creación y primeros pasos

Expansión: principales hitos e incorporación de la familia

Actualidad: modelo de negocio y gobierno corporativo

Seguidamente quisimos conocer las principales lecciones aprendidas en cuanto a las claves del éxito y la gestión de la familia.

2.1.2 Cuestionario

Empresas Familiares Centenarias de la Región de Murcia 2021

Empresa	У	g	er	'ei	nte
---------	---	---	----	-----	-----

En primer lugar, le agradeceríamos que nos informara sobre las características de su empresa y del gerente:

1	: A	ڪرين	sector	perter	ace lo	amni	'Aca'
٦.	čΑ	aue	sector	r berter	iece ic	ı embi	eso :

Seleccione una de las siguientes opciones (X)

Industria	
Construcción	
Comercio	
Servicios	

2. Sobre su empresa

¿En qué año se fundó? ¿En qué generación se encuentra? ¿Cuántos empleados tiene en promedio?

3. Nombre actual del gerente de la empresa

Planteamiento empresarial y familiar

1. Inicios

1.1. Creación de la empresa

```
¿Cuándo se creó?
¿Quién la creó?
¿Objeto de negocio inicial?
¿Por qué surgió?
```

21

1.2. Primeros pasos

Dedicación

Problemas iniciales

Primeros logros

2. Expansión

2.1. Hitos empresariales

Cambios en el entorno fundamentales

Decisiones claves

Principales innovaciones

2.2. Incorporación de la familia

Formas de acceso

Gestión de familiares en la empresa

Vínculo familia-empresa

3. Actualidad

3.1. Modelo de negocio

Productos

Mercados

Principales recursos

Estrategia competitiva

3.2. Órganos de Gobierno y Dirección

Órganos de Gobierno y Dirección

4. Lecciones aprendidas

4.1. Claves continuidad empresarial

Papel de la tradición

Papel de la innovación

Otras claves

4.2. Claves gestión de la dimensión familiar

¿Cómo debe ser el acceso de la familia a la empresa?

¿Cómo deben gestionarse los conflictos?

Claves para la sucesión

2.2 Empresas

2.2.1 Fundirmetal Amando (1810)











- Perteneciente al sector de la industria manufacturera, Fundirmetal Amando se fundó en 1810 por necesidad doméstica.
- Fundirmetal se creó en Caravaca de la Cruz donde fabricaba enseres metálicos, cacerolas, platos, y calderería.
- Los fundadores de Fundirmetal fueron Ricardo López y Josefa



Expansión

- Debido a la demanda y el buen desarrollo de la empresa, Fundirmetal se trasladó a la calle del Pilar en la ciudad de Murcia.
- Con el traslado a la capital, incorporaron maquinaria para la fundición de otros materiales para complementar los productos principales (por ejemplo, asas para ollas).
- Realizaron cambios en el entorno fundamentales en la transmisión del conocimiento empresarial para adaptarse mejor a las nuevas necesidades de los tiempos.
- Hoy en día la empresa se encuentra situada en la carretera de Sangonera donde la 6º generación continúa ofreciendo a su demanda los mejores resultados posibles.



Actualidad

Productos

Estructura monumental

Mobiliario urbano

Artículos religiosos

Productos destinados a obra civil

Mercados

Mercado nacional. Se encuentra también en expansión en países del continente asiático.

Estrategia

Estrategia de diferenciación

Recursos

Instalaciones

Más de 1000 metros cuadrados de taller

Chimenea central

Banco de trabajo

Hornos de secado

Pulidoras

Área expositiva para las obras desarrolladas.

Cursos formativos para estudiantes de arte.



Gestión familia

- Perteneciente al sector de la industria manufacturera, Fundirmetal Amando se fundó en 1810 por necesidad doméstica.
- Fundirmetal se creó en Caravaca de la Cruz donde fabricaba enseres metálicos, cacerolas, platos, y calderería.
- Los fundadores de Fundirmetal fueron Ricardo López y Josefa

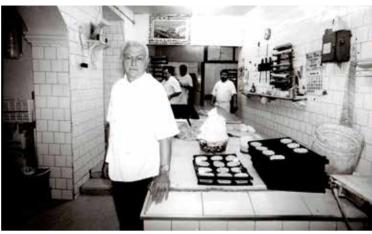


- La innovación dentro de la empresa es esencial para realizar así una artesanía contemporánea.
- Mantener la tradición para no perder la historia y el trabajo que realizaron los antecesores.
- Valores humanos, calidad humana y pasión.
- La excelencia en cada uno de sus trabajos.
- Adaptación a los cambios en el mercado.

2.2.2 Pastelería Bonache (1828)

Bonache

PASTELEROS DESDE 1828









- En 1828 Pedro Bonache crea una tahona de pasteles de carne y casa de comidas.
- Supera las convulsiones políticas, riadas y sequías del siglo XIX.



Expansión

- A base de trabajo y tesón, afianza el prestigio y buen nombre en la ciudad.
- Aprovechando el horno, también prepara comidas y viandas de manera ocasional
- Alberto Bonache Córcoles (tío abuelo de actuales empresarios familiares) consigue reabrir tras la Guerra Civil y La Autarquía de Postguerra.
- Ampliación de productos dulces y salados.
- A finales del siglo XX, se produce el derribo voluntario del antiguo edificio sito en la misma finca para hacer uno más moderno, cómodo y listo para encarar el siglo XXI.
- La sexta generación (Alberto Balanza Bonache) da paso a la séptima (actual): los hermanos Celia v Carlos Balanza Martínez.



Actualidad

Productos

Pastelería

Repostería fina

Bombonería artesana de calidad

Confitería

Mercados

Local, provincial, servicio de entrega de mercancía en toda la península y ultimando comercio online Estrategia

otros productos

Calidad de la materia prima, control continuo de los procesos productivos para obtener productos únicos

Recursos

Equipo humano muy cohesionado Instalaciones modernas Buena reputación



Gestión familia

- Propiedad 100% familiar
- Incorporación al negocio por consanguineidad, capacidad de trabajo, constancia y ganas de aprender.
- Importancia de dar ejemplo a siguientes generaciones de humildad, trabajo duro, perseverancia v felicidad.
- Sentirse parte de algo mayor que uno mismo.



- Calidad y diferenciación
- Innovación y ampliación gama de productos.
- Prestigio, buena reputación y cercanía al cliente
- Tradición

2.2.3 Juan José Albarracín (1854)



THE CAPSICUM EXPERT SINCE 1854





De izquierda a derecha,
Carlos Albarracín Gil, Director
General; Amor Albarracín
Cortés, Directora de Marketing
y Ventas; José María Albarracín
Gil, Presidente; y Raquel
Albarracín Cortés, Directora de
Comoras.



- Se funda en 1854 y crece rápidamente por estar dedicada a la fabricación de pimentón que vivió su edad de oro a finales del siglo XIX.
- Originalmente, la fábrica se localizó en Espinardo.



Expansión

- A principios de siglo XX, se empieza a exportar a Estados Unidos y hay un importante crecimiento de la empresa.
- La empresa se traslada a una nave en el Polígono industrial de Cabezo Cortado con unas instalaciones de 8000 metros cuadrados.
- En los últimos 5 años se ha consolidado el desarrollo de negocio, con una gran inversión en todos los ámbitos de la empresa que está suponiendo un nuevo salto en la expansión de la misma.
- La sexta generación está tomando el relevo lo que supondrá que, por primera vez, la empresa estará dirigida por mujeres.



Actualidad

Productos

Pimentones.

Todo tipo de chiles del mundo

Azafrán

Mezclas de especias.

Mercados

A los cinco continentes, siendo el principal mercado la Unión Europea.

Estrategia

Estrategia de diferenciación, apostando por la más alta calidad y servicio al cliente.

Recursos

Nuestra politica es la reinversion constante
Un equipo joven pero experimentado.



Gestión familia

- Permanente contacto entre los miembros de la familia involucrados en el negocio.
- Existe una gran sintonía. Mantener la unidad.
- Es muy importante la formación de los sucesores que se incorporarán al negocio. En algunos casos, también experiencia profesional fuera de la empresa familiar.



- Trabajo, trabajo y trabajo.
- Tener la mente abierta a la mejora constante e innovación.
- Formación.
- Reinversión de beneficios.

2.2.4 Supermercado Pardo (1864)











- Supermercado Pardo fue creada en 1864 cuando Pepa y Marcelino inscribieron el negocio familiar en el censo del Ayuntamiento de San Javier.
- De su origen como tienda de ultramarinos, en 1962 pasó a ser el primer supermercado de la Región de Murcia.



Expansión

- Durante su expansión, tuvo que afrontar sus primeros problemas derivados de la mala situación social y económica que afrontaba el país
- Tras la guerra, los productos eran escasos por lo que el trueque era la manera de poder adquirir
 existencias. Se dedicaban a cambiar productos que no tenían demanda (tapones, botones...) por
 gallinas, huevos, patatas que les ofrecían los agricultores de la zona.
- A partir de los años 60 y gracias a la industrialización, Supermercados Pardo comenzaba a tener
 una mayor variedad de productos además de unos mejores recursos materiales para su empresa
 como, por ejemplo, cámaras frigoríficas, estanterías. secciones o expositores con el objetivo de
 ofrecer un producto mejor conservado
- Joaquín Pardo Calderón, bisnieto de los fundadores, continuó el legado y ha sido capaz de adaptarse a los cambios y necesidades del momento.
- Los gerentes actuales, Joaquín y José Javier Pardo Albaladejo, han dirigido la ampliación de las instalaciones y la apertura de nuevos establecimientos, convirtiendo estos supermercados en una referencia en la costa murciana.



Actualidad

- Productos
 - Productos alimenticios
- Mercados
 - Mercado naciona
- Estrategia

Estrategia competitiva de diferenciación con gran variedad de productos de primeras marcas v un excepcional servicio al cliente.

Recursos

Instalaciones muy extensas
Personal cualificado en las secciones de carni-

cería, charcutería y pescadería

Parking propio.

Servicio a domicilio.



Gestión familia

- La incorporación al negocio ha ocurrido por legado familiar.
- Cada generación aporta algún conocimiento nuevo, generando más valor a la empresa.
- Conviven actualmente la quita y sexta generaciones.



- Tradición.
- Innovación
- Calidad, cercanía y atención con el cliente.
- Ofrecer un servicio excepcional.

2.2.5 Funeraria de Jesús (1870)







De izquierda a derecha encontramos en blanco y negro a Juan Jesús Albarracín Viruete, popularmente conocido como 'El Maestro Jesús de la 2ª generación, seguidamente Pepa Albarracín la 4ª generación, a continuación encontramos a su hija Natalia Planas Albarracín en la 5ª generación y finalmente en la parte derecha Juan Jesús Albarracín López correspondiendo a la 3ª generación.



- En el año 1870 Don Juan Jesús Albarracín Viruete crea la empresa.
- La funeraria de Jesús comenzó siendo una carpintería.
- El traslado de las personas fallecidas se realizaba en carrozas tiradas por caballos hasta la incorporación del automóvil



Expansión

- En la tercera generación, la empresa comienza a ofrecer un servicio de seguro de decesos
- En la cuarta generación, la empresa invierte en nuevas instalaciones.
- En 2012 se realizó una importante ampliación para seguir ofreciendo el máximo servicio a los clientes siempre con su gran trato humano.
- La quinta generación amplía el sector de seguros, y ofrece todo tipos de seguros. Ampliación de la empresa.



Actualidad

Servicios

Flores

Cremación

Esquelas

Urnas

Salas velatorio

Traslado nacional e internacional

Servicio de asesoría

Servicio de venta online de productos 100%

Mercados

Mercado regional y traslados a nivel nacional e internacional

Estrategia

Estrategia de diferenciación ofreciendo un abanico de productos amplio y la atención al cliente (ofrecer a los familiares del difunto la sensación de paz y de tranquilidad).

Su lema es: Eficacia, eficiencia y profesionalidad a su servicio

Recursos

Muy buenas instalaciones

Equipo de trabajadores muy humano Recursos informáticos avanzados



Gestión familia

- Propiedad familiar 100%
- Importancia de la formación antes de incorporarse al negocio familiar.
- Existencia de un proceso formativo en tanatopraxia, tanatoestética y psicología del duelo.
- Educar a las futuras generaciones en valores como el respeto, la empatía, además de hacer siempre un trabajo bien hecho



- Trato directo con las familias de Murcia
- La confianza es una pieza esencial
- Dar asesoramiento, crear relaciones cercanas con las familias del fallecido ya que estas se encuentran en uno de los momentos más delicados.
- No hacer ningún tipo de distinción social, étnica ni de raza
- Formación adaptada al momento
- Constante innovaciór
- Personalización de los servicios. Adaptan los servicios funerarios a la familia.

2.2.6 Panadería Confitería Otón (1875)







Carmen y Pencho Oton, socios de la empresa.



Panadería Confitería Otón se creó en torno a 1840.



Expansión

- Los primeros logros de Panadería Confitería Otón son fruto de su entusiasmo y dedicación a lo largo del tiempo.
- Una de las principales dificultades a los que han tenido que enfrentarse es cómo saber competir frente a empresas que venden un pan industrial.
- Apostar por la calidad, buen servicio y trato a sus clientes han hecho que Panadería Confitería
 Otón destaque entre el resto de las panaderías de la ciudad de Cartagena.
- La formación continua es muy importante y ha permitido ampliar la cartera de productos introduciendo gran variedad de panes innovadores adaptados a las nuevas tendencias de consumo saludable.
- Ha sido galardonada con un reconocimiento por la gran calidad de su pan artesano y receta original, distinguiéndola como una de las mejores panaderías de España.



Actualidad

Productos

Gran variedad de panes.

Especialidad en pan artesanal, saludable y orgánico.

Confitería

Mercados

Mercado nacional ofreciendo sus productos a restaurantes, bares, herbolarios v fruterías.

Estrategia

Estrategia de diferenciación basada en ofrecer siempre un producto fresco y lo más saludable posible. Materias primas de primera calidad. Receta original y artesanal.

Recursos

Logística propia para el reparto.
Asesores laborales, fiscales y de administración.
Blog y redes sociales.



Gestión familia

- La quinta generación (dos hermanos) dirige la empresa en la actualidad.
- La siguiente generación ha de estar cualificada y preparada para coger el relevo.
- Los conflictos que se pueden generan se gestionan a través del diálogo y con mucha predisposición.

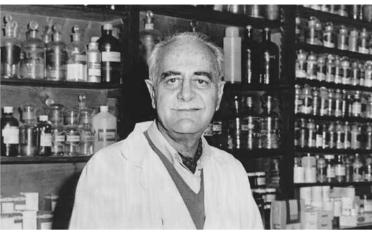


- Mantener la tradición.
- Tener mucha ilusión por lo que se hace y tesón.
- Innovación.
- Formación continua.
- Buena reputación (boca a boca)

2.2.7 Farmacia Ruiz Seiquer (1886)



D.José Ruiz Seiquer Gallego 3ra Generacion



Ana Ruiz-Seiquer Verdú 4ta Generación







- En 1886 Antonio Ruíz Seiquer abrió al público su farmacia en Murcia.
- El objetivo inicial fue tratantes en madera, farmacia y droguería.
- La farmacia abría 24 horas y se ofrecían servicios como el de matrona.
- Se preparaban de manera casera los productos principales y los alimenticios como el yogurt. Se desarrollan productos innovadores.



Expansión

- Durante su expansión la rebotica era un lugar de reunión de médicos de la zona para resolver problemas con relación a las dolencias de sus pacientes.
- Participó en la creación de instituciones como el colegio farmacéutico fundado en 1899.
- Tras la Guerra civil española, debido a las carencias, era complicado conseguir medicinas por lo que se organizó una red de ayuda entre compañeros.
- La 3º generación fue el motor impulsor de la Hermandad Farmacéutica creando así una cultura corporativa emblema característico de la Farmacia de San Bartolomé.
- En 1983 la farmacia adquiere un laboratorio donde se comienzan a elaborar sus propios productos, los productos Pronamed.
- Uno de sus hitos empresariales ha sido el aceite de gusano de seda. Esto dio paso a que la 4º generación desarrollase una marca comercial en el ámbito cosmético, los productos Magister.



Actualidad

Productos

Productos naturales
Productos Magister
Formulas probióticas
Suplementos paturale

Mercados

Mercado nacional e internacional a través de su página web v Amazon.

Estrategia

Estrategia competitiva de diferenciación. Innovación continua atendiendo a tendencias del mercado

Recursos

Instalaciones: Su farmacia sigue teniendo incorporada su historia y su esencia en la decoración que se hizo al construir el nuevo edificio.

Financiación propia



Gestión familia

- La entrada de las siguientes generaciones es un proceso que se lleva con prudencia y atención.
 Al ser una pequeña empresa pueden ofrecerles una responsabilidad día a día la cual favorece su progreso.
- El traspaso de la 3º a la 4º generación se hizo a través de la compra del local.
- Es necesario que las futuras generaciones tengan la titulación universitaria en farmacia.
- La 5º generación lleva ya incorporándose dos años para comenzar a aprender los valores, planificación y enfoque de la empresa.



- La tradición sirve como empuje hacia la innovación.
- La innovación constante adaptada a los nuevos tiempos.
- Desarrollo de productos basados en el consumidor.
- Saber delegar en las futuras generaciones desarrollando así un trabajo de equipo, sintonía y fidelidad.
- Formación continua.
- Ofrecer un buen servicio y volcar todos los conocimientos adquiridos en la creación de nuevos productos.

2.2.8 José Díaz (1898)

JOSÉDÍAZ desde 1898 EQUIPAMIENTO HOSTELERO





Carlos, Marta, Inés, Cristina,



Inicio

- José Díaz García se inauguró en 1898 en la calle del Carmen en la ciudad de Cartagena.
- En un principio, José Díaz García vendía hortalizas. Al desplazarse a Cartagena a por más productos, sus clientes también le encargaban productos de menaje.
- Esta empresa comenzó siendo un bazar donde se vendían diferentes materiales (barro, vidrio, madera, loza...)



Expansión

- Tras la difícil situación social y económica vivida después de grandes epidemias como la peste negra o bubónica, en 1898 se abre la primera tienda.
- José Diaz introdujo al mercado la copa de Vermouth la cual le dio paso a la famosa copa de café asiático.
- Debido a su buen desarrollo, José Diaz inició la venta al por mayor en las provincias limítrofes llegando así a ser una de las empresas más importantes del sector.
- Un hito destacable es la reconversión en grupo empresarial, que ha facilitado mucho la transmisión de la propiedad.
- Más tarde la empresa incorpora sistemas de gestión e instalaciones modernas que favorecen aún más el desarrollo de esta.
- Hoy en día, sus instalaciones se sitúan en el Polígono Industrial Cabezo Beaza en Cartagena



Actualidad

Productos

Equipamiento para el sector hostelero

Menaje

Mobiliario

Textil

Mercados

Mercado nacional. Realizan exportaciones internacionales a países como Argelia, Uruguay, Cuba. Portugal...

Estrategia

Estrategia competitiva de diferenciación.

Recursos

Instalaciones

Equipo humano

Prestigio

Maquinaria

Servicio de asesoramiento y montaje integral

Obra social

Tiendas en el centro de Cartagena



Gestión familia

- Desde 2013 tiene un protocolo familiar para acceder a un puesto de trabajo. Entre los requisitos destaca poseer un título universitario y experiencia laboral en otra empresa
- Todas las relaciones en la empresa son tratadas con respeto, cariño y sobre todo, generosidad.



Claves del éxito

- Formación.
- Preparación.
- Responsabilidad.
- Innovación
- Adaptación al cambio.

2.2.9 Autocares Belmonte (1898)



Antonio Belmonte, fundador de la empresa







Inicio

- Autocares Belmonte es una empresa de transporte terrestre creada en 1898 por Antonio Belmonte padre de Pedro Belmonte Díaz, quien continuó con ella desde 1927 en la ciudad de Cartagena.
- Transportaban viajeros en su conocida y legendaria tartana tirada por caballos.



Expansión

- Durante su expansión aparecieron los primeros problemas. La poca capacidad del carro para transportar a los viajeros resultaba en un gran número de viajes continuos desde Los Dolores a Cartagena.
- La fuerte demanda de viajeros obligó a comprar más autocares y cocheras.
- En 1992 se constituyó una sociedad limitada: Autocares Belmonte Hermanos, SL.
- La empresa se trasladó en 1987 a unas naves en la ciudad de Cartagena donde se encuentra actualmente.



Actualidad

Productos

Servicio de transporte urbano, laboral y escolar

Servicios turísticos y discrecionales. Servicio especializado de adaptación a necesidades específicas de personas con

Mercados

Mercado nacional e internacional.

Estrategia

Actualmente realizan transporte escolar en torno al 80% y discrecional en un 20%. Estrategia de enfogue.

Recursos

Flota moderna de vehículos desde 15 a 71 plazas.

Instalaciones.

Taller mecánico propio.

Equipo humano.



Gestión familia

- Toma de decisiones a través de consensos y acuerdos.
- Actualmente, se está incorporando a la empresa algún miembro de la 4ª generación.
- Gestionan un plan de sucesión familiar.
- Aunque haya jubilaciones, el gerente saliente mantiene la propiedad y se tiene en cuenta su opinión para mantener estabilidad y continuidad.



Claves del éxito

- Tradición.
- Innovación.
- Estabilidad financiera y corporativa.
- Comunicación constante con otras instituciones y organismos.
- Atender a sus clientes de la mejor manera.

2.2.10 Caramelos Cerdán (1914)







Franco y Paquita Cerdán, socios de la empresa.



Inicio

- Alfonso Cerdán regenta en Torre Pacheco una tienda de ultramarinos
- En 1914 crea la primera industria del pueblo: un molino especiero



Expansión

- Se incorpora la fabricación de chocolates y caramelos
- Impulso debido a la fabricación de "Salzillos" para la Semana Santa
- En 1973 se hacen cargo Francisca y Franco de Sena Cerdán (tercera generación)
- Se cierra fábrica de chocolates y especias para centrarse en caramelo
- Incorporación del canal impulso (Kioskos, bares...)
- Además del caramelo de 1 y 2 lazos se añade el caramelo con palo
- Innovaciones comerciales (juegos, exportación...), producto (publicitario...)
- 2006 traslado y modernización de las instalaciones



Actualidad

Productos

Caramelos con palo: redondo (chupas) y plano (piruletas)

Caramelos doble lazo

Caramelos personalizados

Mercados

Exportación 50% (27 países, principalmente Europa y Asia)

Estrategia

Actualmente realizan transporte escolar en torno al 80% v discrecional en un 20%.

Recursos

Autofinanciación

Instalaciones

Certificados de calidad



Gestión familia

- Importancia de la formación y la experiencia externa
- Propiedad 100% familiar
- Importancia del Consejo de Administración
- Existencia de Protocolo



Claves del éxito

- A partir de la tradición se tomó la decisión de especialización en caramelo
- Exportación
- Innovación
- Calidad

2.3 Lecciones

Las empresas centenarias que se han analizado se fundaron entre 1810 y 1914 (Figura 1).

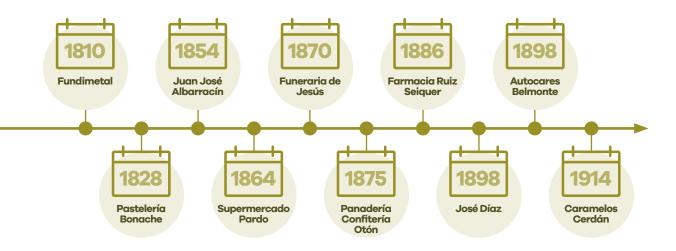
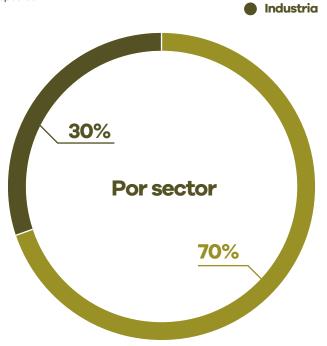


Figura 1. Línea temporal fundación empresas participantes

Para la realización de este análisis se van a utilizar los informes recogidos en diez empresas familiares que superan los cien años de antigüedad: cinco en cuarta generación, tres en quinta, una en sexta y otra en séptima. Se ha analizado una importante cantidad de información con gran valor que ofrece la oportunidad de realizar un estudio

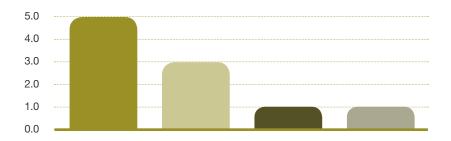
detallado de cada una de las empresas familiares y, también, un análisis comparado entre las doce empresas sobre diversos aspectos.



Comercio

La mayoría de las empresas se dedican al comercio y sus empleados van desde los 4 hasta los 70.

Generación familiar actual



Número de empleados

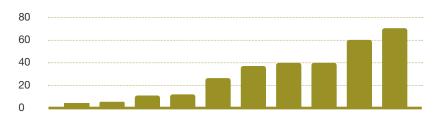


Figura2. Perfil empresas participantes

4ª Generación

5ª Generación 6ª Generación

7ª Generación

Cada empresa parece identificar la clave de su éxito de manera diferente. Algunos ejemplos son Curiosidad, Humildad, Unidad, Servicio, Artesanía, Confianza, Ilusión, Aprender, Seguridad, Adaptación, Relaciones, o Mercado. Se percibe una gran dosis emocional en el éxito de las empresas familiares centenarias, pero también aspectos relacionados con la orientación más empresarial y profesional. Para comentar algunas características comunes entre las empresas analizadas, se van a abordar las siguientes cuestiones: innovación, tradición, productos, mercados, valores familiares, valores empresariales y sucesión.

Con respecto a la **innovación**, varias empresas se posicionan claramente orientadas hacia la introducción de nuevos productos, servicios o procesos, cambios para los que es necesario una adecuada gestión. La innovación es el eje principal para la longevidad y buena posición de empresas medianas como Caramelos Cerdán pero también para otras más pequeñas como Pastelería Confitería Otón. Por ejemplo, la innovación es básica en la Farmacia Ruiz Seiquer desde su fundación con la elaboración de fórmulas magistrales

caseras y novedosas hasta la actualidad donde la innovación ahora se centra más en el desarrollo de la capacidad de diseñar nuevos procesos y nuevas formas de distribución para llegar al cliente del siglo XXI, especialmente en tiempos de pandemia sanitaria. También José Díaz impulsó la modernización del negocio después de la Guerra Civil, creando las bases de la empresa actual al incorporar sistemas de gestión, instalaciones modernas, con un Cash & Carry especializado en hostelería, promocionar el "Café Asiático" a través de su copa, con "La Caja del Café Asiático", un estuche que contiene las copas y todos los ingredientes para prepararlo y que forma parte de la cultura cartagenera como regalo institucional. En el caso de Caramelos Cerdán, afirman que han crecido y se han consolidado en el mercado por la decidida vocación innovadora que han tenido a lo largo de los últimos 45 años, tanto en productos como en procesos. También la calidad ha sido siempre su signo de identidad en el mercado y cuentan con prestigiosos certificados internacionales que acreditan esa apuesta por la calidad de Caramelos Cerdán.

Como empresas familiares, muchas de las compañías encuestadas se han esforzado de manera destacada por mantener la tradición.

Pastelería Bonache y Fundirmetal muestran gran respeto por la tradición, por durar tanto tiempo, quieren poner en valor su historia y el trabajo que realizaron sus antecesores que los han llevado hasta hoy, y destacan la necesidad de actualizarse a los tiempos que les ha tocado para poder honrar la tradición y contribuir al legado que dejarán a la siguiente generación. Además, la tradición en las empresas familiares centenarias les enseña la vía por la que continuar hacia delante y los pasos que marcarán su futuro. Por ejemplo, para Caramelos Cerdán, la tradición les permitió seleccionar el camino a seguir entre las tres opciones que tenían (chocolates, especias y caramelos), decantándose por la especialización en

caramelo. De manera similar, Pastelería Confitería Otón asegura que la tradición es muy importante para ellos puesto que les indica de dónde vienen y hacia dónde seguir. En otros casos, la actitud emprendedora de los fundadores se ha transmitido de generación a generación y la tradición les ha empujado a continuar hacia la innovación, como comentan en Farmacia Ruiz Seiguer.

La extensa vida de las empresas familiares centenarias da para ampliar, modificar o eliminar parte de la cartera de **productos** o servicios ofertados, así como los mercados en los que operan. Varias empresas han ido aumentado su catálogo de productos y servicios incorporando nuevas propuestas de valor

según evolucionan las tendencias del mercado. Por ejemplo, Panadería Confitería Otón decidió ampliar la cartera de productos introduciendo gran variedad de panes innovadores adaptados a las nuevas tendencias de consumo saludable. También Pastelería Bonache ha optado por ampliar su oferta de productos dulces y salados. En las empresas de servicios también se ha producido una evolución y crecimiento a través de la ampliación de sus instalaciones con la apertura de nuevos establecimientos de Supermercado Pardo y de los servicios ofertados por Funeraria de Jesús, Algunas empresas centenarias decidieron reducir la gama de productos especializándose en una categoría, como en Caramelos Cerdán que se especializó en caramelo y descartó chocolates y especias que inicialmente estaban en su oferta de productos, o Farmacia Ruiz Seiguer que abandonó el servicio de matrona para centrarse en la elaboración de fórmulas magistrales y venta de productos farmacéuticos.

También destacan compañías que han probado suerte en mercados exteriores.

Autocares Belmonte, Juan José Albarracín, Farmacia Ruíz Seiquer, Caramelos Cerdán, y Hogar Hotel Díaz son empresas centenarias de la Región de Murcia que se han internacionalizado en mayor o menor grado. Todas ellas comparten esa pasión por acercar sus productos o servicios a nuevos clientes en el extranjero. Caramelos Cerdán exporta la mitad de su producción a países de Europa y Asia. Gracias a su constante formación y desarrollo, Juan José Albarracín ha logrado posicionarse internacionalmente siendo su principal mercado países de la Unión Europea. La era digital ha promovido que muchas empresas familiares se incorporen al mercado internacional

vía internet. En este sentido, destacamos a la empresa familiar Farmacia Ruíz Seiguer que actualmente comercializa algunos de sus productos en otros países fuera del territorio español gracias al desarrollo de su página web y a través de un marketplace mundial como es Amazon. Autocares Belmonte también ofrece sus servicios internacionalmente, transportando o recogiendo pasajeros de un país a otro. Esto se consigue gracias a su buena forma de trabajo y como es obvio a su alta gama de automóviles que ofrecen al cliente un travecto de lo más agradable. Por último, para la empresa familiar Hogar Hotel Diaz, la internacionalización genera

una parte importante de su modelo de ingresos. Exportando sus productos de equipamiento hostelero, menaje, mobiliario o textil a países americanos como Uruguay, Cuba o del continente africano como Argelia satisfacen las necesidades de miles de clientes fuera de territorio nacional garantizando siempre la mayor calidad en sus productos.

Un aspecto especialmente relevante en las empresas centenarias estudiadas es el relacionado con los valores familiares y los valores empresariales que se entremezclan en las organizaciones familiares. Las doce empresas han tenido que gestionar la parte familiar a lo largo de su longeva existencia. En la actualidad la gestión y la propiedad continúa en manos de la familia por completo en muchas de las empresas analizadas. Ejemplos de esta tipolo-

gía son Caramelos Cerdán, Pastelería Bonache y Funeraria de Jesús. Además, algunas compañías analizadas llevan a la práctica la recomendada convivencia en la gestión de la empresa de miembros familiares pertenecientes a dos o más generaciones antes de que se produzca el relevo efectivo. Es una buena práctica que permite suavizar la transición entre un equipo directo y el siguiente facilitando el intercambio de conocimientos, valores, estrategias y visión compartida para la gestión de la empresa. Los valores familiares compartidos entran en juego especialmente cuando surgen conflictos. En bastantes empresas centenarias analizadas, como Fundirmetal o Panadería Confitería Otón, la resolución de dichos conflictos profesionales y personales se realiza con mucho diálogo, paciencia y comunicación, una cuidadosa gestión que no se observa con tanta frecuencia en empresas no familiares. Esta forma de abordar los conflictos se impregna de los valores familiares transmitidos de una generación a otra, compartidos por los miembros de la familia y que afectan al futuro empresarial de la organización. Las empresas familiares suelen mostrar una mayor sensibilidad social y ambiental, se preocupan por la comunidad local y desarrollan modelos de negocio que aúnen valores familiares con valores empresariales. En una sociedad comprometida con el medio ambiente y la sociedad, compañías como Pastelería Bonache y Panadería Confitería Otón desarrollan modelos de negocio hacia la sostenibilidad utilizando como materia primas alimentos procedentes de recursos más naturales y creando productos para cualquier tipo de cliente: productos para celíacos, bajos en azúcar, productos ecológicos, etc. Así mismo, el trato cercano con el cliente y la comunidad local es muy valorado en estas dos empresas y también en Farmacia Ruiz Seiquer y Supermercado Pardo donde la atención al cliente y a la sociedad es muy próxima.

Aunque en algunas de las empresas familiares centenarias estudiadas la sucesión del negocio no está siendo tarea sencilla, la gran mayoría de ellas siguen un proceso estructurado a la hora de realizar el cambio de generación. Además, se ha observado que muchas

otorgan a la formación un papel muy importante para poder incorporarse a la empresa. El nuevo miembro familiar que quiera incorporarse a la actividad económica de ésta ha de estar totalmente cualificado en el área de especialización en el que trabajan. También se valora mucho la constancia: una vez dentro de la empresa, su formación seguirá avanzando debido a que en un mundo tan globalizado la formación continua y actualizada es una necesidad básica para el futuro de la empresa. Por ejemplo, Juan José Albarracín ve prioritario que los miembros familiares cuenten, antes de implicarse en la empresa familiar, con una formación acorde con las funciones que se desarrollarán dentro de la compañía y además tengan experiencia profesional fuera de la empresa, formando así a sus próximas generaciones en un ambiente multidisciplinar. Para Funeraria de Jesús es esencial tener conocimientos en administración de empresas en general, así como especializarse y formarse en el servicio que ofrecen. Es por ello que esta empresa considera importante formar a sus futuras generaciones en conocimientos de psicología del duelo, tanatopraxia y tanoestética, para así poder ofrecer a sus clientes un servicio totalmente cercano y excepcional en unos momentos tan delicados. Por último, para las empresas familiares Pastelería Bonache y Panadería Confitería Otón es realmente importante que los miembros de la familia que se incorporan a la empresa tengan conocimientos actualizados y entiendan la innovación como uno de sus ejes principales.

Con respecto a los planes de sucesión, el paso de una generación a la siguiente que se hará cargo no solo del funcionamiento interno de la empresa sino también de cómo los clientes y la

sociedad en su conjunto percibirán los valores de la empresa, no es fácil. Por ello, a este proceso se le debe dedicar el mismo tiempo que a otros procesos de la empresa ya que podríamos considerar que las continuas generaciones son "la columna" de la empresa familiar. Con esto se quiere hacer referencia a que el proceso de sucesión se ha de desarrollar con un protocolo estructurado. Algunas empresas entienden que el relevo generacional debe ser lo más suave posible y para ello permiten y fomentan la convivencia de dos o incluso tres generaciones en la empresa. Actualmente, en Supermercado Pardo conviven las generaciones quinta y sexta en la gestión de la empresa hasta que se produzca el relevo definitivo. Sin embargo, esto no es siempre posible. El plan de sucesión es un proceso lento donde se debe establecer quién o dónde podría desarrollarse mejor cada componente de la familia teniendo en cuenta la formación académica recibida tanto a nivel escolar o universitario. como también la recibida dentro de la empresa, y también evaluando la forma de ser de cada miembro familiar, es decir, su formación personal.

Tras haber realizado el estudio de las doce empresas familiares centenarias incluidas en este libro, podemos destacar que la clave de su longevidad reside en la combinación de valores familiares de tradición y compromiso con otros más empresariales como innovación y formación continua. Sin embargo, es su capacidad de adaptación a los tiempos que han vivido, están viviendo y tendrán que vivir lo que les permitirá seguir

Es nuestro deseo que estas empresas continúen siendo testigos de los acontecimientos que están por venir.

03 Colaboraciones

Influencia de la inteligencia emocional en la continuidad del negocio familiar **Pedro Juan Martín, Reyes Lozano**

La cultura y el clima laboral en la empresa familiar como factor de éxito **Pilar Ortiz, Ángel Olaz**

Resiliencia como factor diferenciador de la empresa familiar **Antonio Duréndez**

La verdad sobre la longevidad de la empresa familiar **Ángel Meroño**



3.1 Influencia de la inteligencia emocional en la continuidad del negocio familiar

Pedro Juan Martín

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, UMU Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum UMU-UPCT

Reyes Lozano

Psicóloga experta en mediación de conflictos organizacionales Colaboradora Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum UMU-UPCT

La mayoría de las veces, en las empresas familiares, las emociones son más influyentes que la propia razón. Sin duda alguna, un negocio familiar será rentable y sostenible en el tiempo siempre que se establezcan reglas claras entre los integrantes de la familia. Pero también, resulta fundamental capacitar y preparar a sus miembros, para los distintos roles que les corresponda desempeñar. Dentro de esta formación, también debería contemplarse la capacitación en Inteligencia Emocional (IE), ya que las emociones mal gestionadas generan graves conflictos, tanto en el negocio como en la propia familia. No siendo aconsejable que dichas emociones mal gestionadas, dañen las decisiones racionales que se deben de tomar. Si esto sucede, acabará ocurriendo uno de los problemas más temidos

en las empresas familiares, que es la influencia de la emotividad en el proceso de la toma de decisiones, la cual en la mayoría de las veces da lugar a una inadecuada subjetividad. Los costes de una mala gestión emocional, tanto en momentos críticos como en el día a día de la actividad empresarial, pueden causar graves problemas en la familia y en la empresa. Por ello, resulta fundamental capacitar a sus miembros para que puedan fortalecer la IE, ya que les permitirá desarrollar habilidades como: autocontrol, asertividad y capacidad para afrontar las situaciones conflictivas. Todas ellas tan necesarias en el ámbito de la empresa familiar.

La empresa familiar

Las empresas familiares a nivel global son la base de la economía y del progreso de un país, pues generan riqueza y la mayoría de los puestos de trabajo. Normalmente este tipo de empresa presenta la característica de tener una mayor capacidad de sacrificio e implicación en el entorno local. Además, es más fácil que esté orientada a la calidad de sus productos y servicios, puesto que los resultados a corto plazo son menos importantes que en una empresa no familiar. Debido a todas estas características las empresas familiares se estiman que aportan más de la mitad del producto bruto interno (PBI) a nivel mundial. Sin embargo, a pesar de su importancia, son muy pocos los negocios familiares que llegan a la tercera generación. La mayoría de las veces debido

a que su éxito inicial acarrea su propia mortalidad, pues puede ocurrir que, al incrementar su volumen de negocio y hacerlo más grande, pierdan el control que anteriormente tenían. Además, el cambio generacional y el relevo de los fundadores por sus hijos o parientes, genera graves conflictos que repercuten en su gestión y pueden terminar con la rentabilidad del negocio y la armonía de la familia.

Por otra parte, es fundamental tener presente la complejidad de los tres sistemas claves que constituyen el negocio familiar: familia, propiedad y negocio. Ya que, dependiendo del prisma de cada sistema, los puntos de vista y los problemas pueden llegar a ser muy diferentes. La adecuada gestión

de las necesidades y demandas de cada uno de estos tres sistemas, es clave para obtener el éxito. Tratarlos por separado es un grave error, ya que se deben abordar conjuntamente, pues en caso contrario se puede convertir en un generador de conflictos permanente. Por ello, es importante definir y planificar con precisión, asuntos claves como puedan ser: el relevo generacional, la incorporación de los familiares o el plan estratégico de la empresa. Además, es necesario crear mecanismos específicos que permitan alcanzar acuerdos generales en el seno de la familia (Consejos de Familia) y diseñar un marco general de actuación para todos los miembros, en el que se establezcan unas claras "reglas del juego". Todo ello se engloba en lo que se conoce como "protocolo familiar", un documento general que

recoge y detalla todos estos elementos. Dicho instrumento permite regular el funcionamiento de la empresa y la implicación familiar en el negocio al largo plazo, facilitando un código de conducta que regula las relaciones profesionales y económicas entre los miembros de la familia y la empresa, teniendo siempre como objetivo principal asegurar la continuidad del negocio y la unión de la familia. Desgraciadamente, según recientes investigaciones, en la mayoría de las empresas familiares, estos aspectos tan importantes se siguen abordando de un modo informal, careciendo de protocolos e improvisando en cuestiones tan importantes como es el relevo generacional, lo que se convierte en un foco continuo de generación de conflictos.

El factor emocional en la empresa familiar

La existencia de conflictos es inevitable en todos los grupos humanos, debido a los distintos intereses y puntos de vista de cada una de las partes, pero la incorporación de la institución de la familia al modelo empresarial genera todavía un mayor número de situaciones problemáticas, principalmente debido a que no existe una separación clara entre los asuntos de la empresa con los de la familia y viceversa. Ya que la mutua invasión de intereses contrapuestos que se produce entre ambas instituciones, se convierte en una fuente generadora de conflictos emocionales que, independientemente se manifiesten. o no, siguen dañando a cada uno de los dos sistemas. Por ello, en la empresa familiar, con mucha facilidad, vemos como se mezclan los asuntos familiares y personales, generándose conflictos que no tienen ninguna relación con el asunto que se quiere tratar, provocándose situaciones tensas, incómodas y

que hacen difícil analizar objetivamente aspectos importantes para la empresa o la familia.

A lo largo de nuestra experiencia en investigación y en procesos de consultoría, realizados en la empresa familiar, hemos identificado la Inteligencia Emocional (IE) como un factor fundamental. Ya que bien desarrollada, genera dinámicas de armonía, unidad y compromiso, en el entorno familiar, ayudando a obtener mejores desempeños económicos y financieros, pues facilita la resolución de conflictos, el control de las emociones en la toma de decisiones y el establecimiento de relaciones saludables. Sin embargo, la mayoría de los directivos que guían los negocios familiares están poco preparados para gestionar adecuadamente las tensiones emocionales, siendo estas precisamente las que generan los conflictos más graves.

Los conflictos emocionales en la empresa familiar

Tal como hemos comentado en el apartado anterior, las empresas familiares sufren fuertes tensiones como consecuencias del solapamiento entre el ámbito familiar y empresarial, que suelen provocar intensas discusiones entre sus miembros. Esto se debe principalmente a que mientras en la familia predominan las acciones orientadas al desarrollo de los aspectos afectivos y la aceptación de sus miembros por lo que son, en la empresa predomina la orientación a los resultados y la aceptación de sus miembros por lo que hacen. En consecuencia, los conflictos son inevitables, unas veces provocados por el entorno empresarial y otras veces por el entorno familiar. Estas desavenencias y conflictos familiares constituyen una de las principales amenazas para la empresa familiar, pues cuesta mucho poder resolverlos bien y que no dejen herida. Sobre todo, los de carácter emocional, los cuales en ocasiones tienen su origen en viejas rencillas entre los miembros de la familia. El disparate de pensar continuamente en las heridas emocionales producidas por las ofensas del pasado no trae paz ni felicidad al presente. Por ello, una deficiente gestión de las relaciones emocionales conduce a la intransigencia e irracionalidad en las decisiones, favoreciendo que ni los asuntos de la empresa ni de la familia se manejen con la lógica y la comprensión necesarias. Con el fin de impedir que esto pueda suceder, hay que favorecer que haya una buena y sana comunicación entre los miembros de la familia. Para que esto se produzca lo primero

que debemos de practicar es la "escucha activa", ya que para comunicar bien primero hay que ser un buen receptor, es decir hablar menos y prestar más atención a lo que nos dicen los demás. En segundo lugar, elegir el "medio de comunicación" adecuado, ya que en las empresas familiares se abusa de la comunicación verbal, aunque eficaz, esta forma de comunicación en ocasiones resulta imprecisa. La comunicación escrita puede clarificar puntos y ser más duradera. Es importante saber cuándo puede utilizarse la comunicación escrita y cuándo conviene usar otro tipo de comunicaciones. Finalmente, en tercer lugar, establecer una "comunicación ética y transparente". En otras palabras, siempre conviene comunicar con claridad v honestidad, cuidando las formas de decir las cosas a la hora de transmitir los mensajes, sobre todo cuando se trata de asuntos personales o familiares, pues hay que tener en cuenta que una comunicación deficiente puede ser la principal causa de tensiones emocionales, que después pueden terminar en conflictos familiares y empresariales.

Según las últimas investigaciones realizada por la consultora Pricewaterhouse-Coopers, la fuente de todo conflicto se encuentra principalmente en no saber separar correctamente los asuntos familiares de los empresariales. En este sentido, los resultados de dichos estudios señalan que son los conflictivos, a nivel emocional, los que causan la mayoría de las discusiones familiares. Entre ellos, se pueden destacar los siguientes:

El debate sobre familiares que quieren ocupar puestos de trabajo de alta gerencia, sin estar capacitados para ello.

La discusión sobre quién puede trabajar en la empresa.

El debate sobre el uso de los bienes y recursos de la empresa, por parte de los familiares, para fines personales.

Analizar el papel que los parientes políticos deben tener en la empresa familiar.

Las discusiones por tener comportamientos inadecuados.

El debate sobre la fijación del nivel retributivo de los miembros de la familia involucrados en la empresa. Todas estas situaciones, sino son bien gestionadas emocionalmente, influyen notablemente en el deterioro de las relaciones entre los miembros de la familia, y, en consecuencia, genera una mayor dificultad para gestionar la empresa de una forma adecuada.

A modo de conclusión

En suma, podemos decir que, generalmente los conflictos surgen cuando no se han gestionado bien las relaciones emocionales entre los miembros de la familia, es decir, cuando las situaciones pueden dar lugar a suposiciones o malas interpretaciones debido a que los asuntos no están claros, o no se han comunicado bien. Para hacer frente a estos problemas, es aconsejable por un lado instrumentar procedimientos, como pueda ser crear un protocolo familiar, el cual debe regular las relaciones familiares y su interacción con la empresa, para establecer reglas claras y equitativas, minimizando los conflictos descritos en los párrafos anteriores. Y, por otro lado, capacitar en IE a los miembros del negocio familiar, pues según las investigaciones realizadas, por el grupo de Empresa Familiar de INALDE Business School (Universidad de la Sabana), es una herramienta muy válida tanto a nivel

personal, para mejorar las relaciones y el conocimiento sobre uno mismo, como a nivel de trabajar con otras personas, incluso si son familiares. En esta misma línea, las investigaciones realizadas, desde hace más de una década, por Kets de Vries y RandelCarlock, señalan que las empresas familiares son las primeras llamadas a fortalecer la IE de sus miembros, pues les permitirá desarrollar habilidades como autocontrol, asertividad y capacidad para afrontar las situaciones conflictivas. En consecuencia, aquellas empresas familiares que quieran continuar en el tiempo, generación tras generación, deben de pensar en modificar sus comportamientos y orientarlos para que estén basados en la IE, para ello pueden solicitar ayuda a profesionales externos, adecuadamente formados en el campo de la psicología y el coaching.

Bibliografía

- Bourdin, G. L. (2016): Antropología de las emociones: conceptos y tendencias. Cuicuilco, 23(67), 55-74.
- Claver-Cortés, E., Molina-Manchón, H., y Zaragoza-Sáez, P.C., (2015). Complejidad y empresa familiar. Revista de Empresa Familiar, 5(1), 39-52.
- Gallo, M. Y Amat, J. (2003): Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias. Barcelona. Deusto.
- Goleman, D. (2002): La Inteligencia emocional aplicada a la empresa. Madrid. Vergar.
- Lévi-Strauss, C. (1981): Las estructuras elementales del parentesco. Barcelona. Paidós.
- Monreal, J., Calvo-Flores, A., García, D., Meroño, A., Ortiz, P. y Sabater, R. (2012): La empresa familiar: Realidad económica y Cultura empresarial. Madrid. Editorial Civitas.
- Rodríguez Alcaide, J.J., Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2011): Visión antropológica de la familia empresaria. Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, 12, 1-26.

3.2

La cultura y el clima laboral en la empresa familiar como factor de éxito

Pilar Ortiz

Departamento de Sociología, UMU Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum UMU-UPCT

Ángel Olaz

Departamento de Sociología, UMU Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum UMU-UPCT

Los factores que determinan y explican el éxito empresarial son de naturaleza diversa.

Aspectos organizativos, estratégicos, relacionados con el producto, el servicio o los recursos humanos, indican que las claves del éxito empresarial están tanto en los elementos tangibles de la empresa, como en los intangibles. Uno de estos últimos elementos es la cultura empresarial.

La cultura de una empresa está configurada a partir de las creencias en las que se basa su actuación, los valores que inspiran su orientación estratégica y las normas de las que se dota para guiar su funcionamiento en la consecución de objetivos. Por tanto, hace referencia al conjunto de normas, creencias y valores que constituyen los elementos con los que la organización se enfrenta a los problemas de adaptación al entorno y a los que van surgiendo en la propia organización (Schein, 1992). De hecho, una de las funciones de la cultura, es propiciar la adaptación de la empresa al entorno, incorporando aquellos aspectos que le serán de utilidad para responder a la demanda (estilo, gustos, tendencias, normas). Otra de las funciones es la de servir como un elemento cohesionador e integrador (uno de los elementos de cohesión es compartir los valores, la misión y la visión empresarial). Por último, y no menos importante, está la transmisión de la imagen, otra de las funciones de la cultura, que se manifiesta en la imagen de mercado que ofrece una empresa (Garmendia, 2004). Toda empresa tiene una cultura, ya que no hay ninguna que no posea una serie de principios de actuación inspirados en valores, creencia y, en definitiva, en

la experiencia. Estos elementos se encuentran también en otras instituciones como la familia, en la que los valores, las normas y la tradición son una seña de identidad y un principio de funcionamiento. La existencia de esos valores y patrones de actuación son un signo de fortaleza institucional. Constituyen elementos que confieren identidad al grupo humano y contribuyen a su integración. La cultura, por tanto, es un vehículo de consenso v compromiso. Además. son elementos distintivos en la empresa familiar en la que los dos sistemas interactúan de tal manera que se puede decir que la cultura marca la orientación de la empresa y, a su vez, la familia determina la orientación de la cultura (Ortiz, Carrasco y Olaz, 2009). Los valores adquieren en la empresa familiar un carácter especial por la simbiosis de los dos subsistemas que componen la empresa -negocio y familia-. Algunos valores, como los relacionados con la tradición, la solidaridad y el compromiso, adquieren especial significado en este tipo de empresas que, en ocasiones, hacen de la existencia de tradiciones culturales fuertes una de las claves de supervivencia (Aronof, 2004).

Por otra parte, en la configuración de la cultura, una de las figuras clave es el fundador, existiendo una amplia literatura sobre su papel en la definición y desarrollo de la misma. En las empresas familiares, el fundador tiene un papel especialmente relevante en el diseño de la cultura, como ponen de manifiesto los estudios sobre el tema (Dyer, 1986; Ward, 1987; García y López, 2001).

En atención a las muchas funciones que cumple, se puede decir que la cultura es un elemento importante para el éxito de la empresa. Ahora bien ¿qué cultura?, ¿todas son válidas? La respuesta a estas cuestiones ha llevado a que las investigaciones se centren en caracterizar la cultura empresarial en general, como también algunos rasgos identificables en las empresas familiares.

En un estudio sobre el tema llevado a cabo en 2009 por investigadores de la

Universidad de Murcia sobre empresas familiares se analizó la cultura a partir del modelo de valores opuestos propuesto por Cameron y Quinn (1999). El estudio empírico realizado caracterizó la tipología cultural en este tipo de empresas en torno a cuatro grandes tipos: cultura clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. Veamos a continuación cada una de ellas:

La cultura clan

Combina la flexibilidad en la gestión y la orientación interna; los atributos dominantes en ella son la cohesión, el trabajo en equipo, el sentido de familia y una disposición hacia los recursos humanos. En ella el liderazgo es ejercido por el patriarca o mentor.

La cultura adhocrática

Tiene como atributos dominantes la innovación y la creatividad, un enfoque estratégico hacia el exterior en el que prima la competencia y la diferenciación y un liderazgo ejercido por la figura del emprendedor.

La cultura jerárquica

Se caracteriza por una orientación interna que enfatiza en el orden, la estabilidad, las normas y la uniformidad en los procesos. En este tipo de cultura el liderazgo es ejercido por coordinación.

La cultura de mercado

Se caracteriza por la orientación hacia la producción, los objetivos y la competitividad. En esta tipología, el liderazgo es ejercido por personas altamente motivadas a la consecución de sus metas.

Atendiendo a esta clasificación las empresas familiares del estudio presentaban rasgos culturales de todas las tipologías, lo que llevó a la primera conclusión: no existen tipos puros de cultura empresarial.

No obstante, se podía apreciar alguna tipología dominante, en este caso, se observó un predominio de la cultura de mercado, con un valor muy próximo a la orientación propia de una empresa con cultura jerárquica. En tercer lugar, se apreciaron rasgos de las culturas clan y adhocrática, por este orden. Ello llevó a una segunda conclusión: las tipologías dominantes comparten una inclinación hacia los "procesos mecanicistas", es decir, aquellos que enfatizan en el control en la gestión, el orden y la estabilidad. Por tanto, se trata de culturas más próximas al mantenimiento de los resultados, los objetivos y el control sobre los procesos, que a la innovación, la "proacción" ante el entorno o la flexibilidad en la gestión. Esta conclusión venía a confirmar algunas teorías que apuntan al conservadurismo de la cultura en la empresa familiar (Dertouzos et al., 1989).

Ahora bien ¿esto es positivo o no? De la misma manera que no existen tipos culturales puros, también podemos afirmar que no existen culturas buenas o malas. Serán una u otra cosa en función de si es útil para cumplir con las funciones anteriormente comentadas. Por tanto, si la cultura es conservadora, pero responde a los objetivos de mercado de la empresa y a los de integración de sus recursos humano, puede ser idónea.

La cuestión no está, por tanto, enfocada a contestar qué tipo de cultura es la adecuada para la empresa familiar, sino en su idoneidad para propiciar el desarrollo de la empresa y cada uno de sus miembros. De la misma forma, cada empresa recrea un clima que, al igual que la cultura, permite explicar procesos que se desencadenan en ella, como el conflicto y el consenso; la creatividad o la prudencia; la innovación o la resistencia al cambio. Cultura y clima son dos elementos en continua interacción y en el caso de la empresa familiar, en permanente estado de ajuste.

En este sentido y al hilo de lo anterior cabe preguntarse ¿qué factores determinan el clima en la empresa familiar?

La respuesta no es sencilla de contestar y en parte es debido a la necesidad de captar lo que algunos autores han denominado "clima colectivo" (Joyce y Slocum, 1984). No se trata tanto de insistir en la percepción individual de la "atmósfera" organizativa como de analizar el producto de la interacción de los individuos, cuyo resultado es ese clima que refleja también un determinado contexto social: el de la organización (González-Romá y Peiró, 1999).

Desde esta perspectiva, el clima, tradicionalmente circunscrito al ámbito de la percepción individual, conecta con la cultura, tradicionalmente relacionada con el producto de una relación social traducida en valores, normas, formas de pensar y actuar de naturaleza colectiva que cristalizan en "la forma de ser y estar" de una organización. En otras palabras, la cultura tiene su equivalente en el "ser" y el clima es la materialización del "estar".

De nuevo y siguiendo el modelo de Cameron y Quinn es posible advertir varios tipos de clima organizativo asociados a la taxonomía cultural de estos autores:

Clima asociado a la cultura clan

La gran conexión entre el terreno personal y profesional provoca que los éxitos y fracasos del ámbito personal se trasladen al terreno laboral y viceversa. En este caso existe un alto grado de emotividad en la gestión del clima organizativo y la irracionalidad es capaz de dinamitar o fortalecer situaciones críticas entre los miembros de la comunidad laboral.

Clima asociado a la cultura adhocrática

El buen o mal clima depende esencialmente de las oportunidades de negocio que existan o sean susceptibles de generarse en el corto plazo. De las posibilidades de aportar mucho, poco o nada, puede derivarse un buen, mal o pésimo clima organizativo.

Clima asociado a la cultura jerárquica

El clima depende en gran medida del cumplimiento o no de la normativa que regula la actividad de sus miembros. Cualquier elemento que genere incertidumbre sobre la actividad reglada y que pueda interferir en a tradicional estabilidad de la organización puede convertirse en elemento de franco deterioro de sus formas de actuar.

Clima asociado a la cultura de mercado

El clima guarda estrecha relación con el nivel de consecución de objetivos. Por otro lado, un elevado nivel en las expectativas creadas, pueden ser un importante generador de frustración colectiva. El clima es tan sensible hacia el logro individual que, a menudo, las ganancias de uno pueden contabilizarse como las pérdidas del compañero en el contexto de un juego de "suma cero".

55

Todos estos aspectos apuntarían a un relativismo acerca de la existencia de "culturas ideales", al menos, para generar climas óptimos en la empresa, por lo que la cultura ideal para cada organización será aquella que mejor responda a las necesidades internas de ésta y a una gestión eficaz en su relación con el entorno.

Partiendo de esta premisa, la congruencia entre cultura y clima nos proporciona una excelente vía de análisis sobre la "salud" organizativa de la empresa familiar. Si se permite el símil con la ciencia médica, el estado de salud de una organización (cultura organizativa) tiene su representación en un conjunto de síntomas (clima laboral) y es por ello que el diagnóstico, tratamiento y seguimiento, no ya solo de estos, sino además, de las causas ocultas de los

problemas, forman parte de un todo a menudo complejo pero abordable.

En suma, clima laboral y cultura organizativa son cara y cruz de la misma moneda.

Del mismo modo que la cultura da expresión al clima laboral, el clima laboral puede y de hecho incide, en la cultura de la organización. En este sentido, una mayor y más adecuada interconexión entre cultura organizativa y clima laboral permitiría alcanzar unos mejores niveles de eficiencia y desarrollo en el ámbito de la empresa familiar.

Referencias

- Aronof, C. (2004): "Self perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long term family business survival", Family Business review, 17 (1), pp.55-59.
- Cameron, K.S y Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Based on de the competing values framework. Addison - Wesley, Reading.
- Dertouzos, M.L.; Lester, R.K. y Solow, R.M. (1989). Made in America: Regaining the productive edge. MIT Press, Cambridge.
- Dyer, W.G. (1986): Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions. Jossey-Bass, San Francisco.
- García, E. y López, L. (2001). "A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity", Family Business Review, 14 (3), pp. 209-230.
- Garmendia, J.A. (2004): "Impacto de la cultura en los resultados de la organización", Revista Española de Investigaciones Sociológicas, vol. 108, pp. 75-96.
- González Romá, V. y Peiró, J. (1999): "Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo", Revista de Psicología General y Aplicada, 52 (2-3), pp. 269-285.
- Ortiz, P. Carrasco, A. y Olaz, A. (2009): Clima y cultura en la empresa familiar. En Monreal, J.; Sánchez, G.; Meroño, A.; Sabater, R. (eds.): La gestión de las empresas familiares: un análisis integral. Madrid: Thomson-Civitas. Pp. 379-394.
- Schein, E. (1992): Organizational culture and leadership. Jossey-Bass, San Francisco
- Ward, J.L. (1984): Keeping the family business healthy: Hoe to plan for continued growth, profitability and family leadership. Jossey-Bass Pulishers, San Francisco.

3.3 Resiliencia como factor diferenciador de la empresa familiar

Antonio Duréndez

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, UPCT Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum UMU-UPCT

Dado que las empresas familiares poseen unos recursos y capacidades únicos e inimitables que las dotan de importantes ventajas competitivas, la reciente literatura señala que estas mismas ventajas son las que las hacen más resilientes que otros tipos de organizaciones ante situaciones disruptivas.

En este sentido, las empresas familiares presentan una mayor capacidad de adaptación y respuesta exitosa ante situaciones de crisis como la provocada por la pandemia originada por el COVID-19. Así, los fuertes valores compartidos en la organización por

miembros familiares y no familiares, su mayor flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones y su compromiso en las relaciones comerciales y su entorno social y político más inmediato, constituyen unos cimientos muy resistentes para hacer frente a cambios de ciclo y fuertes perturbaciones.

El concepto de resiliencia en el ámbito empresarial

El concepto de resiliencia emerge de la ecología y se define como la capacidad de los ecosistemas de mantenerse en su situación original ante perturbaciones y alteraciones que pueden provocar superar un umbral de estabilidad que transforme su estado original hacia una nueva posición. Así, la resiliencia aplicada a una organización se traduce en su capacidad de adaptación a entornos cambiantes permitiendo que, tras un proceso de transformación, se pueda retornar a un estado previo a la perturbación (Beech et al., 2020).

Determinados autores (Amann & Jaussaud, 2012) sostienen que el concepto de resiliencia proviene de la psicología y consiste en la capacidad que poseen las personas, grupos, organizaciones o sistemas para responder ante cambios disruptivos que rompen las expectativas y le permiten adaptarse antes de entrar en un periodo regresivo. De modo que el concepto de resiliencia aplicado al ámbito empresarial es la habilidad de la empresa para adaptarse y tomar decisiones que contrarresten los efectos de las situaciones de crisis que pueden condicionar su supervivencia.

La capacidad para afrontar la realidad, siendo organizaciones pragmáticas y optimistas.

La propensión a dar sentido y buscar oportunidades en época de crisis.

La creatividad o capacidad de inventiva que permite improvisar soluciones ante problemas para los que no se tienen herramientas a priori.

De acuerdo con Salvato et al. (2020) la resiliencia aplicada a las empresas familiares se puede definir como la habilidad para desarrollar un conjunto de respuestas singulares ante una disrupción que amenaza la supervivencia de la empresa, lo que da lugar a una transformación de la empresa familiar para capitalizar y aprender de dicha situación.

Principales riesgos ante situaciones disruptivas como la pandemia Estudios como el de De Massis y Rondi (2020) ponen de manifiesto que la pandemia generada por el COVID-19 supone un reto inesperado para muchas empresas familiares al que se enfrentan con la ventaja de su carácter resiliente.

En concreto, señalan que puede tener efectos muy importantes en el proceso de sucesión, en el capital familiar, en la organización y en la forma de relacionarse con los agentes internos y externos a la empresa (ver figura 2).



Figura 2. Riesgos previsibles ante situaciones disruptivas

La pandemia ha afectado a empresarios familiares mayores que han fallecido o se han retirado precipitadamente adelantando o truncado muchos planes de sucesión familiar, provocando un problema imprevisto, y de gran calado, a muchas empresas familiares de falta de liderazgo en el proceso de sucesión. Así, este imprevisto es un ejemplo que pone a prueba la resiliencia de las empresas familiares afectadas, que han tenido que ver si podían afrontar la sucesión intrafamiliar o tenían que buscar soluciones alternativas como buscar un liderazgo externo a la familia, la venta de la empresa o incluso el cierre.

Según De Massis y Rondi (2020), otro efecto importante de la crisis ha provocado la deshumanización de las relaciones personales en la empresa, afectando al capital social organizativo que impregna las relaciones personales entre los miembros familiares y de estos con los empleados y la sociedad local donde se asienta la empresa. Si las empresas familiares basan parte de sus recursos y capacidades únicos en las relaciones personales y la implicación de todos los trabajadores con la empresa, la nueva situación ante la pandemia ha provocado un nuevo escenario donde aparece el teletrabajo, la suspensión temporal de los empleos o los despidos en el peor escenario. Todo ello afecta al sentimiento de pertenencia al proyecto familia-empresa en especial para los empleados no familiares. Así, la deslocalización forzosa y la falta de relaciones directas tiene un fuerte riesgo de afectar al capital social de las empresas familiares.

Otro efecto que De Massis y Rondi (2020) proponen evaluar es como ha afectado la crisis por la pandemia a los objetivos que tradicionalmente caracterizan a las empresas familiares. En este sentido, los autores promueven estudiar si como consecuencia de la crisis de origen sanitario han cambiado los objetivos estratégicos de largo plazo. Así, entienden que las preferencias por la sucesión intergeneracional y la transmisión del patrimonio como objetivos prioritarios se han podido ver afectados por las especiales dificultades de sostener la gestión diaria en un entorno muy incierto y, por tanto, que la prioridad de la supervivencia haya postergado el objetivo de crecimiento a largo plazo a un segundo plano.

Por último, los autores señalan que la crisis del COVID-19 ha afectado a la gestión del patrimonio familiar. Así, durante fases de crecimiento la gestión patrimonial se orienta a largo plazo y la gestión de activos y liquidez a corto plazo no es prioritaria. Sin embargo, en situaciones de crisis los gestores familiares tienen que modificar sus preferencias para adaptarse a los nuevos riesgos. Por ello, cuestiones como la gestión del "family office" y el patrimonio familiar se deben poner sobre la mesa y tratar de forma extraordinaria, al igual que las decisiones que afectan tanto a los futuros planes de inversión empresarial como a los esfuerzos dedicados a fines filantrópicos y sociales que vinculan a las empresas familiares con su entorno local.

Las situaciones disruptivas también afectan a la reputación e imagen externa de las empresas familiares ante clientes, proveedores y otros agentes económicos y sociales.

En particular, las situaciones de crisis son perjudiciales para el sostenimiento de las estrechas relaciones de largo plazo que se mantienen con los clientes y proveedores más antiguos (Salvato et al., 2020).

La resiliencia como cualidad distintiva ante situaciones disruptivas

Ya existen estudios que muestran la resiliencia de las empresas familiares frente a las no familiares ante la actual crisis socio-económica provocada por la pandemia. En ellos, se pone de manifiesto que todas las capacidades y recursos únicos de las empresas familiares están suponiendo una ventaja competitiva frente a otras empresas.

En este sentido, Amore et al. (2021) en el caso de grandes empresas familiares italianas, cuya mayoría en el capital es familiar y con un CEO también perteneciente a la familia, sostienen que están obteniendo un mayor rendimiento que el resto. Esto es debido a su orientación a largo plazo y su deseo de transferencia del patrimonio familiar, que hace que su toma de decisiones en la crisis quede condicionada por una mayor preocupación reputacional y un mayor compromiso con el negocio y con el sostenimiento del empleo, lo que hace que eviten en la medida de lo posible los reajustes laborales. De esta forma, los inversores ven la implicación familiar como una señal muy positiva para los mercados y perciben que existe una mayor responsabilidad por la supervivencia de la empresa ante una situación disruptiva como la provocada por el COVID-19. También, y gracias a los recursos únicos, tienen un mejor acceso a financiación en situaciones de crisis. De igual modo, los vínculos y compromisos con su entorno social y local cercano suponen que los responsables políticos valoren más a las empresas familiares en situaciones extraordinarias.

Otros autores como Kraus et al. (2020) señalan argumentos en la misma línea. Así, sostienen que la protección de la riqueza socio-emocional y la perseverancia de las empresas familiares determina su comportamiento y rendimiento ante situaciones de crisis. Ello supone que utilicen sus propios mecanismos para hacer frente a la crisis que son distintos a los que suelen utilizar formalmente el resto de organizaciones. Además, gracias a su particular estructura de propiedad y gobierno y a una menor burocracia tienen una mayor agilidad en la toma de decisiones, que hace que puedan reaccionar y adaptarse a los cambios con una mayor rapidez. Junto a lo anterior, al disponer de una mayor

capacidad financiera que otro tipo de empresas pueden reestructurarse con una menor necesidad de tener que realizar políticas agresivas de reducción de costes.

Kraus et al. (2020) sostienen que los ajustes que las empresas familiares realizan para adaptarse a la situación de crisis persiguen dos objetivos simultáneamente: mantener un grado mínimo de liquidez y sostener la viabilidad del negocio. Esta posibilidad de desarrollar una estrategia que salvaguarde ambos objetivos se produce gracias a que las empresas familiares siguen una estrategia que denominan "gestión ambidiestra de la crisis" que les permite conjugar la gestión diaria con las oportunidades estratégicas a largo plazo que garantizan la continuidad.

Adicionalmente, la crisis ha acelerado la necesaria transformación digital de muchas empresas familiares por la necesidad del teletrabajo y las oportunidades de negocio que ofrece internet y las tecnologías digitales (reuniones virtuales, trabajo con soporte en la nube, comercio electrónico, blockchain, etc.). Por ello, la capacidad de adaptación y resiliencia de las empresas familiares es otra ventaja competitiva para aprovechar las situaciones de crisis para innovar y adoptar nuevas formas de organización y gestión empresarial.

Autores como Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2016) revelan el papel decisivo que juegan las capacidades del CEO o gerente familiar en situaciones de crisis en la que deben identificar e interpretar correctamente las señales que reciben del entorno con el fin de buscar soluciones exitosas. De forma que su comportamiento resiliente se apoya en una visión a largo plazo en la toma de decisiones sostenida por la paciencia y persistencia cuando se adoptan los cambios estratégicos necesarios para hacer frente a los cambios de ciclo.

La resiliencia de las empresas familiares también se traduce en su capacidad de adaptación ante los problemas apoyándose en estrechos lazos con la comunidad local y una buena comunicación con los responsables políticos que administran la zona donde se asienta la

empresa. En este sentido, los estrechos y duraderos vínculos de las empresas familiares con su zona de influencia más cercana, junto con el reconocimiento social que tienen, influye en que los responsables políticos de los gobiernos regionales y locales otorguen una importante credibilidad a las empresas familiares y las apoyen en mayor medida

que a otro tipo de organizaciones (Salvato et al., 2020). Todas estas capacidades y recursos propios de las empresas familiares ante situaciones de crisis son las que las dotan de una particular resiliencia ante cambios imprevistos y sustanciales en el entorno económico y social (ver figura 3).



Figura 3. Caracterizando la Resiliencia de la Empresa Familiar

A modo de resumen

Dado que las empresas familiares poseen unos recursos y capacidades únicos e inimitables que las dotan de importantes ventajas competitivas, la reciente literatura señala que estas mismas ventajas son las que las hacen más resilientes que otros tipos de organizaciones ante situaciones disruptivas. En este sentido, las empresas familiares presentan una mayor capacidad de adaptación y respuesta exitosa ante situaciones de crisis como la provocada por la pandemia originada por el COVID-19. Así, los fuertes valores compartidos en la organización por miembros familiares y no familiares, su mayor flexibilidad y agilidad en la toma

de decisiones y su compromiso en las relaciones comerciales y su entorno social y político más inmediato, constituyen unos cimientos muy resistentes para hacer frente a cambios de ciclo y fuertes perturbaciones.

Un claro ejemplo de su resiliencia y capacidad de adaptación ante los cambios en el entorno es su supervivencia a largo plazo, como demuestran las empresas familiares centenarias que trascienden más allá de un siglo y a muchas generaciones de la familia empresaria.

Referencias

- Amann, B., & Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. Asia Pacific Business Review, 18(2), 203-223.
- Amore, M. D., Quarato, F., & Pelucco, V. (2021). Family ownership during the covid-19 pandemic. Available at SSRN 3773430.
- Beech, N., Devins, D., Gold, J., & Beech, S. (2020). In the family way: an exploration of family business resilience. International Journal of Organizational Analysis. In press.
- Coutu, L.D., (2002). How resilience works. Harvard Business Review, 80 (5), 46–55.
- Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2016). Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession: Evidence from Italy. Futures, 75, 92-103.
- De Massis, A., & Rondi, E. (2020). COVID-19 and the future of family business research. Journal of Management Studies, 57(8), 1727-1731.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. In press.
- Salvato, C., Sargiacomo, M., Amore, M. D., & Minichilli, A. (2020). Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake. Strategic Entrepreneurship Journal, 14(4), 594-615.

3.4 La verdad sobre la longevidad de la empresa familiar

Ángel Meroño

Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, UMU Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum UMU-UPCT

¿Las empresas familiares desaparecen con su fundador?

Existe la falsa creencia de que la tasa de mortalidad de las empresas familiares es mayor que la de aquellas no familiares. Están muy extendidas unas cifras que ponen de manifiesto la escasa probabilidad de éxito en los procesos de sucesión. Declaraciones de conferenciantes, consultores, periodistas e incluso académicos no dejan de reproducir que: "solo el 30% de las empresas familiares sobreviven a la primera generación, y menos de un 10-15% alcanzan la tercera generación. También es habitual mencionar una esperanza de vida media de alrededor de 25 años de las empresas familiares que coincide con el tiempo medio que los fundadores están al frente de la empresa.

Todo esto lleva ineludiblemente a pensar que las empresas familiares desaparecen con su sucesor o, en el mejor de los casos, no superan la segunda generación. Estas estadísticas -frecuentemente esgrimidas al hablar de la empresa familiar- contribuyen a extender una imagen negativa de la gestión y sus probabilidades de éxito. La existencia de adagios del estilo de "la primera generación la crea, la segunda la disfruta y la tercera acaba con ella", son reflejo de esta percepción errónea y desactualizada sobre las empresas familiares.

Muy interesante es el trabajo de Stamm y Lubinski (2011) quienes no encuentran evidencias válidas que confirmen el supuesto que la mayoría de las empresas desparecen como máximo a la tercera generación. Tras un análisis exhaustivo de las referencias a las tasas de supervivencia de las empresas familiares encuentran que la mayoría de los trabajos recurrentemente citan las mismas cifras sin evidencia propias, sin referencias válidas o cuando lo hacen recurren a trabajos que también incurren en los mismos defectos. Aparentemente la fuente de las estadísticas subyacente es el trabajo de Ward (1987) quien empíricamente encuentra que menos del 30% llegan a la tercera generación y menos del 15% a las siguientes, pero para un perfil de empresa y contexto muy concreto (empresas industriales de Illinois hace más de 35 años). Por tanto, cabe concluir que es erróneo atribuir esas cifras de tasa de supervivencia como si fuera una ley universal que se cumpliría con independencia del momento del tiempo, tamaño, país, sector, contexto, etc.

De hecho, la realidad es bien distinta a la descrita por estas estadísticas. Evidentemente la vida de las empresas familiares es limitada pero lo mismo ocurre con aquellas no familiares. Para hablar de longevidad de la empresa familiar lo correcto es compararlas con las no familiares. En diversos estudios realizados por la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum comprobamos sistemáticamente una menor tasa de mortalidad de las empresas familiares (véase Meroño-Cerdán, Duréndez Gómez-Guillamón, et al., 2017; Meroño-Cerdán et al., 2019).

¿Por qué las empresas familiares son más longevas?

La orientación a largo plazo o continuidad es uno de los objetivos principales de la empresa familiar (Chua et al., 1999). Desde el emprendedor que decide ligar su empresa a su familia, hasta los sucesores que tienen la gran responsabilidad de seguir con el legado recibido, los miembros familiares comparten la importancia de mantener vivo el proyecto empresarial. Más aún cuando normalmente el patrimonio familiar está ligado a la empresa (Sirmon & Hitt, 2003). A diferencia de las empresas de corte capitalista que están guiadas exclusivamente por criterios económicos, en ocasiones cortoplacistas, en las empresas familiares existen unos objetivos de naturaleza no económica que mira el largo plazo (Gomez-Mejía et al., 2007).

Davis (2020) en su trabajo sobre qué hace que las empresas familiares perduren encuentra que tienden a tomar una perspectiva a largo plazo en las inversiones y relaciones, el control familiar les permite hacer las cosas a su manera, se centran en innovaciones y mejoras continuas, desarrollan relaciones leales con los grupos de interés, desarrollan el talento individual y buscan condiciones

financieras estables. Fundamentalmente, reconocen la importancia de la excelencia en las operaciones, pero siempre insistiendo en la creación de valor (financiera, social, relacional y reputacional) siempre alineado con los valores de la propiedad.

La orientación a largo plazo en la empresa familiar empieza a ser analizada a partir de los trabajos de Lumpkin (2010; 2011) quien distingue tres componentes: a) utilidad de considerar el futuro en la toma de decisiones, b) continuidad, de alguna manera una llamada al pasado, representa el valor del legado y la tradición y, c) perseverancia, el camino por el cual el pasado se conecta al futuro.

Si el propósito de continuidad es consustancial a la empresa familiar y, al mismo tiempo, el carácter familiar es un recurso capaz de generar ventajas competitivas, la pregunta es ¿qué hacer para que las empresas familiares logren su propósito? Entre las causas que provocan la desaparición de las empresas familiares he seleccionado tres cuestiones que creo están en la base de su longevidad: sucesión, innovación y compromiso.

¿Qué se necesita para una sucesión exitosa?

La sucesión es un momento crítico en la vida de las empresas familiares. Es un evento que ocurre cada 20-25 años, un reemplazo generacional exitoso facilita enormemente el objetivo de continuidad.

En Meroño-Cerdán (2021) identifico las claves para una correcta transición basada en una adecuada planificación del proceso, por un lado, la elección del candidato que cumpla los criterios de cualificación y que comparta los valores de la empresa familiar y, por otro lado, la preparación para el cargo, normalmente fruto de la interacción con su predecesor.

El problema es que pocas empresas cuentan con planes de sucesión, de hecho, solo el 40% de las empresas familiares han planificado su sucesión (A. L. Meroño-Cerdán, Sánchez de la Vega, et al., 2017). La realidad muestra que la planificación de la sucesión no es algo habitual y cuando ocurre lo hace bajo circunstancias excepcionales: un contexto económico favorable, así como un ambiente familiar también propicio y, por supuesto, un candidato de confianza dispuesto a aceptar el desafío (Meroño-Cerdán, 2020). En este sentido, Gilding y otros (2015) elaboran una interesante propuesta contemplando distintas consecuencias de la sucesión a partir de la situación de la empresa y la familia. La planificación de la sucesión se produciría cuando ambas fueran positivas, en los demás casos, las consecuencias sería la designación directa de un candidato sin consenso, la venta o, simplemente, la desaparición de la empresa. Por tanto, si se quiere superar la transmisión a la siguiente generación se debe abordar tanto la situación empresarial como familiar para que resulten propicias. La falta de planificación

con frecuencia conlleva la elección de sucesores inesperados, normalmente con pocas probabilidades de éxito (A. L. Meroño-Cerdán, 2021). En nuestro Barómetro (Meroño-Cerdán, Sánchez de la Vega, et al., 2017) encontramos que 1 de cada 4 gerentes de empresas familiares no eran los previamente previstos, bien por la desaparición inesperada del anterior líder, bien por la renuncia o sustitución del sucesor inicialmente previsto.

¿Es la tradición un freno a la innovación?

La innovación como fuente de crecimiento y generación de riqueza se enlaza con la perspectiva a largo plazo de las empresas familiares (Zahra et al., 2004). De hecho, la innovación se asocia con mejores resultados en las empresas familiares con una mayor orientación a largo plazo (Kellermanns et al., 2008; Laforet, 2013) afectando positivamente tanto a la dimensión empresarial como familiar (Craig & Dibrell, 2006).

Sin embargo, en algunos casos, el fuerte deseo de mantener la empresa en la familia por generaciones para continuar el legado familiar y sus tradiciones puede impedir que la empresa invierta en actividades que puedan suponer fracasos o pérdidas (Eddleston et al., 2012; Miller et al., 2007).

Aunque la tradición ha sido vista como un freno para la innovación, sin embargo, recientemente se empieza a reconocer los beneficios de buscar en el pasado para desarrollar productos innovadores (De Massis et al., 2016). En este sentido, las empresas familiares tienen una posición insuperable de explotar el recurso difícilmente imitable que es la tradición y el vínculo a un pa-

sado común y/o a un territorio (Hibbert & Huxham, 2010).

Me parece interesante el planteamiento de Erdogan, Rondi y De Massis (2020) que desafían la conceptualización de tradición e innovación como fuerzas paradójicas, es decir, contrapuestas. En su lugar, serían fuerzas que puedan actuar complementándose de forma que las empresas familiares pueden innovar a la vez que perpetúan su tradición. Por último, también me parece relevante hacer mención al comportamiento innovador de la empresa familiar a lo largo de las generaciones. Aun cuando diferentes autores encuentran que las empresas en primera generación son las más innovadoras (Beck et al., 2011), otros trabajos (e.g. Jaskiewicz et al., 2015) comprueban que las empresas más longevas comparten un legado emprendedor vital para su continuidad. De hecho, es la innovación la respuesta que asegura la supervivencia de la empresa más allá de su fundador. Por tanto, las siguientes generaciones deben afrontar el desafío de revitalizar y expandir la empresa que heredan a la vez que convivir con la sombra del fundador (Cruz & Nordqvist, 2012).

¿Es suficiente estar unido?

La innovación per se no es suficiente para asegurar la continuidad de la empresa. La dimensión familiar debe configurarse para que suponga un recurso único para la empresa y no un obstáculo.

Habitualmente se ha mencionado a la unidad como la condición fundamental para el éxito de la empresa familiar (Gallo et al., 2001; LaChapelle & Barnes, 1998; P. S. Davis & Harveston, 1999; Tagiuri & Davis, 1996). Unidad definida como el vínculo entre los miembros familiares con relación a la empresa (Gallo et al., 2001) que persigue fundamentalmente limitar los roces y potenciar la cohesión entre los miembros familiares. Sin embargo, contar con un ambiente exento de conflictos puede ser insuficiente (Eddleston et al., 2012). El compromiso familiar es el verdadero impulsor de la longevidad (Astrachan, 2010) y que Gallo y otros (2001) lo definen como el grado de devoción y lealtad que los miembros familiares conceden al desarrollo y supervivencia de la empresa familiar.

A su vez, el compromiso está asociado al concepto de propiedad psicológica (Mahto et al., 2010) que se define como el estado donde un individuo siente que el objeto de propiedad o una parte de la misma es suya (Pierce et al., 2001). Mientras que la propiedad legal constituye el derecho a influir sobre la estrategia empresarial, la propiedad psicológica explica la motivación para hacerlo (Bernhard & O'Driscoll, 2011). La interconexión entre la propiedad legal y psicológica sería el pegamento de las últimas generaciones en incorporarse a la empresa que aseguran que los logros pasados no provoca dependencia y resistencia al cambio, sino que inspiran innovaciones futuras (Sydow et al., 2009).

Para comprender el comportamiento innovador de las empresas a lo largo de las generaciones resulta útil el concepto de Propiedad Psicológica. Solo las empresas de tercera o posterior generación cuyos directivos familiares tengan altos niveles de propiedad psicológica serán tan innovadoras como las de primera o segunda (Rau et al., 2019).

Por tanto, la longevidad depende de...

Como hemos visto, las empresas familiares reúnen una serie de características que las hace únicas para perdurar en el tiempo, pero, al mismo tiempo, también las puede predisponer a implosiones. Como afirman Baron y Lachnauer (2021), las empresas familiares pueden ser mucho más frágiles o mucho más resilientes que el resto de empresas.

La cuestión fundamental será establecer un propósito que prevalezca por generaciones que asegure la capacidad de comunicar, actuar y tomar decisiones (Schlippe et al., 2021). Son los

propietarios familiares los que tienen el derecho a decidir sobre el tipo de propiedad, la estructura de gobierno y definen el éxito, así como la planificación del poder a las siguientes generaciones. La falta de entendimiento o la mala aplicación de estos derechos pueden dar al traste con el trabajo de generaciones, mientras que hacerlo sabiamente las llevará al éxito en el largo plazo (Baron & Lachenauer, 2021). En este ensayo propongo tres cuestiones vitales para la continuidad de la empresa, todas ellas se dirigen a reforzar el desarrollo simultáneo de las dimensiones empresariales y familiares: a) la sucesión es un momento crucial de cambio que demanda el análisis estratégico de la empresa y la familia y un debate abierto que permita planificar el proceso de transmisión; b) la capacidad de explorar, de innovar, no es incompatible con la capacidad de explotar los recursos que la tradición brinda a las empresas familiares; y, c) el papel de la familia, finalmente, es el que determina la continuidad de la empresa, aunque se habla de unidad

como condición para evitar los conflictos, la realidad muestra que es necesario ir más allá, se necesita un vínculo más fuerte basado en el compromiso con la empresa.

En definitiva, en los procesos sucesorios se debe transmitir la importancia de mantener viva la llama emprendedora que asegure la innovación, pero también explotar los valores únicos de la empresa familiar.

El compromiso de la propiedad debe ser el factor que posibilite la continuidad y la permanencia de la empresa.

Referencias

- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. Journal of Family Business Strategy, 1(1), 6-14.
- Baron, J., & Lachenauer, R. (2021). Build a Family Business That Lasts. Harvard Business Review, 99(1), 112-121.
- Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms. Family Business Review, 24(3), 252-272.
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily-Employees' Work Attitudes and Behaviors. Group & Organization Management, 36(3), 345-384.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship: Theory and Practice, 23(4), 19-19.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study. Family Business Review, 19(4), 275-288.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. Small Business Economics, 38(1), 33-49.
- Davis, J. A. (2020). What Makes a Family Business Last? Harvard Business Review.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. Family Business Review, 12(4), 311-323.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. Academy of Management Perspectives, 30(1), 93-116.

- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. (2012). Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences? Entrepreneurship Theory and Practice, 36(2), 347-367.
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective. Entrepreneurship Theory and Practice, 44(1), 20-54.
- Gallo, M. Á., Corbetta, G., Dyer, W. G., Montmerlo, D., Tomasseli, S., & Cappuyns, K. (2001). Success as a function of love, trust and freedom in family businesses. IESE working papers, 7.
- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2015). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. Entrepreneurship Theory and Practice, 39(2), 299-312.
- Gomez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. Administrative Science Quarterly, 52(1), 106-137.
- Hibbert, P., & Huxham, C. (2010). The Past in Play: Tradition in the Structures of Collaboration. Organization Studies, 31(5), 525-554.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 30(1), 29-49.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. Family Business Review, 21(1), 1-14.
- LaChapelle, K., & Barnes, L. B. (1998). The Trust Catalyst in Family-Owned Businesses. Family Business Review, 11(1), 1-17.
- Laforet, S. (2013). Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. Journal of World Business, 48(4), 490-502.
- Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(6), 1149-1169.
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. Entrepreneurship & Regional Development, 22(3-4), 241-264.
- Mahto, R. V., Davis, P. S., Pearce II, J. A., & Robinson Jr., R. B. (2010). Satisfaction with Firm Performance in Family Businesses. Entrepreneurship Theory and Practice, 34(5), 985-1001.
- Meroño-Cerdán, A., Duréndez, A., & Madrid-Guijarro, A. (2019). Análisis económicofinanciero de la Empresa Familiar en la Región de Murcia 2015-2017: Evolución y dinámica empresarial. Gestión: revista de economía, 68, 5-13.
- Meroño-Cerdán, A. L. (2020). Determinantes de la Continuidad en la Empresa Familiar. Cuadernos de Trabajo Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum, 1, 1-16.
- Meroño-Cerdán, A. L. (2021). Unexpected successor in family firms: Opportunity or trap for women? Management Decision, (in review).

- Meroño-Cerdán, A. L., Duréndez Gómez-Guillamón, A., & Madrid Guijarro, A. (2017). La empresa familiar en la Región de Murcia (2011-2015). Consejo Económico y Social de la Región de Murcia.
- Meroño-Cerdán, A. L., Sánchez de la Vega, J. C., Duréndez Gómez-Guillamón, A., & Monreal Martínez, J. (2017). Sucesión en la empresa familiar. Barómetro de La Empresa Familiar de La Región de Murcia, 17, 1-48.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr., A. A. (2007). Are family firms really superior performers? Journal of Corporate Finance, 13(5), 829-858.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. Academy of Management Review, 26(2), 298-310.
- Rau, S. B., Werner, A., & Schell, S. (2019). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms. Journal of Family Business Strategy, 10(4), 100246.
- Schlippe, A. von, Rüsen, T. A., & Groth, T. (2021). The Two Sides of the Business Family: Governance and Strategy Across Generations. Springer International Publishing.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 27(4), 339-358.
- Stamm, I., & Lubinski, C. (2011). Crossroads of family business research and firm demography-A critical assessment of family business survival rates. Journal of Family Business Strategy, 2(3), 117-127.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. Academy of Management Review, 34, 689-709.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. Family Business Review, 9(2), 199-208.
- Ward, J. (1987). Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership (1987.a ed.). Palgrave Macmillan.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), 363-381.

Empresas Familiares Centenarias

Región de Murcia 2021



EMPRESAS FAMILIARES CENTENARIAS

Región de Murcia 2021

Fundirmetal Amando
Pastelería Bonache
Juan José Albarracín
Supermercado Pardo
Funeraria de Jesús
Panadería Confitería Otón
Farmacia Ruiz Seiquer
José Díaz
Autocares Belmonte
Caramelos Cerdán



Universidad

empresa familiar









