

Factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares

Success factors for the sustainability and longevity of family businesses

Miguel Ángel Lengua Albornó^{1*} , Joel Kenyi Sosa Aoyama¹ , Carlos Rafael Riquelme Benítez¹ 

¹Universidad Americana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Asunción, Paraguay

RESUMEN

El objetivo de este estudio de investigación es analizar los factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares. Se recopiló datos a través de una revisión profunda de distintas fuentes literarias relevantes. Los hallazgos revelaron una serie de factores críticos que influyen en el desempeño y la longevidad de las empresas familiares, destacando la importancia de la planificación de sucesión generacional, del liderazgo, una cultura empresarial sólida y la gestión de conflictos familiares. La profesionalización de empresas y el protocolo familiar también emergieron como elementos clave para el éxito sostenido. Este análisis proporciona una visión comprensiva de los factores que sustentan la continuidad y el éxito de las empresas familiares, ofreciendo valiosas perspectivas para la toma de decisiones estratégicas y la gestión efectiva de estas organizaciones.

Palabras Clave: Empresa familiar; sostenibilidad; vigencia; sucesión generacional

ABSTRACT

The objective of this research study is to analyze the success factors for the sustainability and longevity of family businesses. It was based on a qualitative, non-experimental, cross-sectional, and descriptive design approach. Data was collected through an in-depth review of various relevant literature sources. The findings revealed a series of critical factors that influence the performance and longevity of family businesses, highlighting the importance of generational succession planning, leadership, a strong business culture, and the family conflicts management. The professionalization of family businesses and the family protocol also emerged as key elements for sustained success. This analysis provides a comprehensive view of the factors underpinning the continuity and success of family businesses, offering valuable insights for strategic decision-making and effective management of these organizations.

Keywords: Family business; sustainability; validity; generational succession.

Cómo citar/How to cite:

Lengua Albornó, M. A., Sosa Aoyama, J. K., y Riquelme Benítez, C. R. (2024). Factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares. *Revista científica en ciencias sociales*, 6, e601501.

[10.53732/rccsociales/e601501](https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601501)

Editor Responsable:

Chap Kau Kwan Chung.

Email:

wendy.kwan@upacifico.edu.py

Fecha de recepción: 30/11/2023.

Fecha de revisión: 12/12/2023.

Fecha de aceptación: 30/12/2023.

Autor correspondiente:

Carlos Rafael Riquelme Benítez

E-mail:

rafaelriquelmeb@outlook.com

INTRODUCCIÓN

En el panorama empresarial actual, las empresas familiares han tenido un papel fundamental en la economía global, teniendo una contribución significativa en la generación de ingresos, puestos de trabajo y un desarrollo sustancial en las naciones. La forma de propiedad más extendida en el mundo empresarial global son las empresas familiares. (Tapies, 2011). La empresa familiar es el espacio que resulta de la intersección de los sistemas empresa, familia y propiedad, y se diferencia de la empresa no familiar por la influencia de la familia y los lazos de parentesco en la empresa (García Aráoz et al., 2022). Las empresas familiares representan un gran porcentaje en el mercado global. En la Unión Europea, las empresas familiares representan más del 60% de todas las empresas, estas van desde empresas unipersonales hasta grandes empresas multinacionales (European Union, s.f.). En países como España, se estima que 1,1 millones de empresas son familiares, lo que equivale al 89% sobre el total de las empresas (Instituto de Empresa Familiar, 2019). En México varios estudios sitúan a las empresas familiares en un 85 y 95% del total de empresas, y estas contribuyen entre el 50 y el 80% del PIB (Castillo, 2023). En el ámbito local, en la conferencia “Claves de éxito para Empresas Familiares” en el año 2015, Eduardo Almeida señaló que en Paraguay hay más de 700.000 empresas familiares, que equivale aproximadamente al 85% de las unidades económicas del país.

Cuando se hable del paso de una generación a la otra dentro de las empresas familiares, implica también el cambio del líder. Este proceso es complejo y prolongado que provoca numerosos obstáculos y desafíos. La continuidad de la empresa familiar se pone en peligro durante el proceso de sucesión generacional. Se estima que sólo alrededor del 30% de las empresas familiares logran sobrevivir la transición de la primera a la segunda generación, y de estas únicamente el 15% continúan activas en la tercera generación (Gallo, 1998).

El presente estudio de investigación se propone explorar los factores que determinan la sostenibilidad y vigencia de las empresas familiares. Mediante un análisis profundo y exhaustivo, se buscará identificar cuáles son los factores, estrategias y prácticas adecuadas que las empresas familiares deben adoptar para enfrentar los retos que se presentan a lo largo de su trayectoria y de esa manera su vigencia en el tiempo.

DESARROLLO

Empresa familiar

Existe un debate en la comunidad académica sobre cuál es la definición exacta de una empresa familiar, por ende, no existe un concepto unificado sobre este tema. La EAE Business School (s.f.) define una empresa familiar como “aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar”. Según la EFB (European Family Business, 2021) una empresa de cualquier tamaño se considera familiar si:

La mayoría de los derechos de toma de decisiones están en las manos de las personas naturales que fundaron la empresa, o en manos de las personas naturales que han adquirido el capital social de la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o herederos directos de los hijos.

La mayoría de los derechos de toma de decisiones son indirectos o directos.

Al menos un representante de la familia o los parientes está formalmente involucrado en la gobernanza de la empresa.

Las empresas cumplen con la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la empresa (capital social) o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de toma de decisiones requeridos por su capital social.

Planificación de sucesión generacional

Es común que las personas piensen que la sucesión generacional, es un evento que se proyecta a muy largo plazo que una empresa familiar debe asumir, que esta se trata de pasar el mando de una generación a otra. Cuando el líder de la empresa no tiene una planificación de sucesión generacional, esta se puede involucrar en distintas y amplias dificultades.

Corredor Rodríguez (2005) redacta que la transición generacional es un proceso que debe adaptarse al ritmo de la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo. No se puede considerar como un evento independiente, ya que impacta en todas las empresas y sus respectivas familias involucradas. En numerosas ocasiones, este proceso abarca desde los primeros días de la empresa en el mercado hasta su madurez.

A través de un diálogo continuo y una comunicación franca durante este proceso, una transición bien gestionada contribuirá a que todos los integrantes de la empresa familiar alcancen un acuerdo sobre quién será el sucesor, utilizando un lenguaje común y estableciendo las acciones necesarias. La sucesión es un proceso complejo debido a la diversidad de roles, la disposición del líder para reconocer su retiro y delegar responsabilidades, derechos y relaciones, así como el contacto e incluso los comentarios. Los beneficios que pueden derivarse de una adecuada gestión de la sucesión, tanto para la empresa como para la familia, son significativos (Corredor Rodríguez, 2005).

La supervivencia de la empresa familiar se ve amenazada durante el proceso de sucesión generacional. Se estima que sólo aproximadamente el 30% de las empresas familiares logran sobrevivir a la transición de la primera a la segunda generación, y de éstas, sólo el 15% continúa operando en la tercera generación (Gallo, 1998). Así mismo, Fainsod (2020) describe que un plan de sucesión correctamente elaborado es una pieza clave para garantizar la continuidad de las empresas familiares. A través de este proceso, el fundador de la empresa transfiere tanto la gestión como la propiedad de esta a un sucesor.

La sucesión debe ser cuidadosamente planificada, organizada y ejecutada por consenso entre el fundador y los futuros sucesores, mientras que el líder aún esté activo. Cuando falta una decisión clara y específica tras el fallecimiento del fundador, la sucesión puede volverse un proceso complicado y caótico. Es importante destacar que el proceso de sucesión no se lleva a cabo en un momento específico en el tiempo, sino que requiere una planificación y ejecución adecuada para asegurar su éxito (Fainsond, 2020).

Importancia del liderazgo

Para que toda empresa familiar logre un posicionamiento duradero en el mercado que se desarrolle, siempre es fruto del buen trabajo que se va realizando gracias a los líderes de mando de las diferentes áreas que componen la empresa, tanto con el apoyo y acompañamiento de los gerentes y directos en los movimientos y rumbos que tome la empresa (Rivera, 2012).

Un líder es una persona que cuenta con los conocimientos necesarios y el poder de transmitir a las demás personas lo que se necesita para que el destino de la empresa perdure en el tiempo y se note un buen relacionamiento entre el mismo departamento como al igual con los demás que componen la empresa (Rivera, 2012).

Un líder, además de ser un guía, debe de demostrar a sus mandos medios lo que los directores han decidido para el rumbo de la empresa y que estos mismos lo trasladen a sus empleados. Es por eso por lo que un buen líder debe de contar siempre con 4 aspectos muy relevantes con los

que deberá contar: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal (Rivera, 2012). El liderazgo se ha convertido en un factor imperativo dentro de las organizaciones porque ya que colabora con contar con colaboradores capaces de adaptarse, tomar decisiones, resolver problemas y sobrellevar situaciones con eficiencia (Palafox et al., 2021).

Teniendo en cuenta algunas empresas solamente llegan a la segunda y a veces a la tercera generación, se debe a que se ha trabajado mucho en la gestión de la empresa, siendo ahora un nuevo condicionante que, actualmente, las generaciones nuevas que van ingresando a la empresa tienen diferentes perspectivas y visiones muy distintas a las que solían manejar con anterioridad el rumbo de la empresa, ya sea con algunas modificaciones o ideas contrarias a las que se suelen manejar dentro de la misma. Esto nos lleva a darnos cuenta de que puede que sea una oportunidad o forma distinta de ver y desarrollar el rumbo de la empresa, probando algo nuevo, ciertamente realizando análisis previo de posibles incongruencias que se presenten y si será factible para la sostenibilidad por muchos años más.

Cultura empresarial sólida

Uno de los aspectos más importantes a la hora de iniciar un proyecto sobre una empresa familiar sólida y que perdure en el tiempo, es la de contar con un compromiso claro, con metas ambiciosas, pero reales, formando así una cultura definida y siempre enfocada a los valores que la misma desea transmitir a sus colaboradores. Es por ello, que lo principal con lo que se debe contar es con una visión bien orientada, ya que con esto se podrán definir los objetivos y en cómo estos se alcancen, contar con objetivos a lo que se desee aspirar hará que todos en la organización sientan motivación constante (Ventaje Circle, 2023).

Un factor clave y necesario para que el desarrollo de una cultura sólida mantenga su existencia en el tiempo, es la satisfacción de las personas. Es algo primordial para toda organización que se sientan apreciadas y que forman parte de ellas, les genera un sentido de pertenencia y aprecio, y con ello, será posible lograr todo lo que se proponga la empresa, incluyendo un excelente ambiente laboral con personas capacitadas en todos aspectos necesarios y una correcta remuneración según las funciones (Ventaje Circle, 2023).

Lo esencial para que una empresa familiar logre alcanzar una estructura sólida y duradera con el pasar de los años es la de contar con un propósito bien definido. Cuando surgen las preguntas de para qué y por qué se hacen es cuando se establecen a donde se desea llegar, lograr unas respuestas a dichas preguntas hará que estén más claras las ideas de donde una empresa quiere lograr una definición más específica y que la misma esté arraigada a los valores que la familia desea transmitir a las demás personas (Zapata, 2017).

Gestión de conflictos familiares

Los conflictos en las empresas familiares son situaciones de tensión o desacuerdo dentro de una empresa donde los miembros de una familia participan en la gestión y propiedades de la empresa. Estos conflictos pueden surgir por diversas razones, como diferencias en las visiones y metas de los miembros de la familia, problemas de comunicación, rivalidades personales, desigualdades en la distribución de recursos o responsabilidades y la falta de claridad en los roles y responsabilidades.

En el artículo publicado por López Ceniceros (2023), comenta que los conflictos en empresas familiares son inevitables y pueden volverse más intensos porque hay muchas emociones fuertes de por medio en el entorno familiar. El entrelazamiento de relaciones personales e intereses comerciales puede crear tensiones y desafíos únicos.

Es importante reconocer que el conflicto es una parte inherente de la interacción humana y que, al aceptar las diferencias y desacuerdos como algo natural, se crea un ambiente propicio para abordar y resolver problemas de manera constructiva. Para lidiar con los conflictos en empresas familiares, es esencial comprender sus raíces. Las discrepancias en la dirección del negocio, la toma de decisiones, la distribución de poder y la compensación, incluyendo sueldos, bonos y utilidades, son causas habituales de conflictos. Identificar y comprender estas causas es fundamental para abordar los conflictos de manera efectiva y encontrar soluciones apropiadas (López Cenicerros, 2023).

Para gestionar el conflicto de manera efectiva, se proponen estrategias clave, como establecer canales de comunicación claros, definir roles y responsabilidades, fomentar el respeto mutuo y considerar la mediación de un tercero imparcial si es necesario. Además, se sugiere proporcionar capacitación en habilidades de comunicación y promover la transformación de los conflictos en oportunidades de aprendizaje, lo que puede respaldar el desarrollo tanto profesional como personal de los miembros de la familia (López Cenicerros, 2023).

Profesionalización de empresas familiares

En el artículo publicado por Pavón (2017), da a entender que la profesionalización de la empresa familiar es la priorización de un enfoque de toma de decisiones y gestión organizativa fomentando en criterios económicos y empresariales en lugar de depender en gran medida de un enfoque personalista en la dirección. Este proceso no implica descartar la importancia de la familia en la empresa, sino más bien fusionarla con la gestión empresarial en sus aspectos esenciales, que incluyen la motivación familiar y el control de la propiedad.

Según se define en la investigación realizada por Luna Lagunes et al. (2018). La profesionalización es un proceso mediante el cual una organización adopta métodos de trabajo bien establecidos y sistemáticos que le permiten desarrollar estrategias coherentes para alcanzar sus objetivos empresariales. Este proceso implica someter estas estrategias a evaluaciones rigurosas. Asimismo, la profesionalización de empresas familiares a menudo involucra la educación de la próxima generación en instituciones de alta calidad como escuelas de negocios. La responsabilidad de iniciar el proceso de profesionalización en una empresa familiar recae en el fundador o fundadora, emprendedor/a. Esto se debe a que el modelo de gestión en estas empresas es único y personal. Por tanto, cualquier cambio en la toma de decisiones debe ser iniciado por la persona que la creó y que tiene la autoridad para llevar a cabo dichos cambios. La razón primordial que respalda la profesionalización de una empresa familiar es la necesidad de preservar su competitividad, la cual debe prevalecer por encima de las dinámicas personales dentro de la familia. El crecimiento de la empresa demanda una mayor capacidad de gestión y, en consecuencia, la incorporación de especialistas necesarios para cumplir con este propósito (Pavón, 2017).

Para asegurar el crecimiento sostenible de la empresa, el propietario debe reconocer la importancia de establecer una visión clara, una dirección definida y una organización que cuente con profesionales competentes y comprometidos. En este sentido, es crucial que la empresa evolucione hacia una estructura menos centralizada y adquiera habilidades de gestión más avanzadas para tener un mayor control (Luna Lagunes et al., 2018).

En consecuencia, la profesionalización implica la formalización de las actividades realizadas dentro de la organización, es decir, llevar a cabo estas tareas de manera metodológica y sistemática. También incluye un cambio en la mentalidad en relación con la idea de que la jerarquía familiar es el único enfoque válido en la gestión empresarial (Luna Lagunes et al., 2018).

Protocolo familiar

Para poder desarrollar este tema, es sabido por todos que para que una empresa familiar fluya y los protocolos se encuentren bien establecidos, es necesario que todos los integrantes de la familia estén de acuerdo para dicha aprobación. En el mismo se detallan todas las posibles relaciones entre la familia y la empresa que pudiesen existir, buscando el bien común de ambas partes, incorporando a las futuras generaciones que vendrán con el tiempo (Bañegil Palacios et al., 2012). Incidiendo, además y significativamente, la planificación no adecuada de la sucesión, los problemas familiares de distinta índole, las numerosas y variadas visiones entre generaciones y la ausencia de profesionalización (Romero et al., 2022).

Según Soto Figueroa (2019), se debe tener en cuenta ciertos puntos para tenerlos como esenciales a la hora de trabajar por el protocolo, como lo sería la empresa y los bienes que la misma, los valores de la familia y la misión que los mismos desean transmitir a la toda la empresa, los aspectos a tener en cuenta a la hora de contratar seguidos de una evaluación y la remuneración que estarán dispuestas a ofrecer a los familiares, se deberá de definir el comportamiento y el código ético que deberán seguir tanto la familia como los demás empleados de la misma, y por último, la distribución de los dividendos basándonos en base a quienes formen parte del comité ejecutivo de la empresa familiar.

Es por eso por lo que, también, contar con una ética familiar bien estructurada ayudará tanto a la familia como a la empresa a transmitir los valores que desean ser implementados en las mismas. Deben de estar regidos y firmes para que todos puedan aplicar y respetar lo que la familia ha declarado y esto debe de ser impuesto tanto a los miembros de la familia como a las personas contratadas de la empresa (Soto Figueroa, 2019).

CONCLUSIÓN

Los hallazgos de la investigación y del análisis de los factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de la empresa familiares destacan la importancia crítica de varios elementos en el desempeño continuo de estas organizaciones. La planificación de la sucesión generacional se identificó como un factor esencial. La transición de liderazgo de una generación a la siguiente debe ser planificada con cuidado y comunicada de manera efectiva para garantizar la continuidad de la empresa. La gestión de conflictos familiares se reconoce como una realidad inevitable en las empresas familiares. Identificar las causas fundamentales e implementar estrategias efectivas de resolución de conflictos son esenciales para prevenir tensiones destructivas y convertir los desacuerdos en oportunidades de aprendizaje. Además, una cultura empresarial sólida, basada en valores y objetivos claros, es esencial para fomentar la motivación y la satisfacción de los empleados. Un ambiente laboral positivo y el compromiso de la familia y los empleados son factores que contribuyen a la sostenibilidad de la empresa a lo largo del tiempo.

Estos factores se entrelazan para mantener la continuidad y el éxito de las empresas familiares. La planificación de sucesión generacional, el liderazgo efectivo, una cultura empresarial sólida, la gestión de conflictos familiares, la profesionalización y el protocolo familiar son componentes interdependientes que garantizan la sostenibilidad y la longevidad de estas organizaciones. Esta investigación proporciona valiosas perspectivas para la toma de decisiones estratégicas y la gestión efectiva de las empresas familiares, enfatizando la necesidad de adaptarse a las cambiantes dinámicas generacionales para garantizar su éxito continuo en el futuro.

Declaración de los autores: Los autores aprueban la versión final del artículo.

Declaración de conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de interés.

Contribución de los autores:

- **Conceptualización:** Carlos Rafael Riquelme Benítez
- **Curación de datos:** Miguel Ángel Lenguaza Alborno, Joel Kenyi Sosa Aoyama
- **Análisis formal:** Miguel Ángel Lenguaza Alborno, Joel Kenyi Sosa Aoyama
- **Investigación:** Miguel Ángel Lenguaza Alborno, Joel Kenyi Sosa Aoyama
- **Metodología:** Carlos Rafael Riquelme Benítez
- **Redacción – borrador original:** Miguel Ángel Lenguaza Alborno, Joel Kenyi Sosa Aoyama
- **Redacción – revisión y edición:** Carlos Rafael Riquelme Benítez

Financiamiento: Este trabajo ha sido autofinanciado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bañegil Palacios, T. M., Hernández Linares, R., & Barriuso Iglesias, C. (2012). El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de extremadura. *Tourism & Management Studies*, (8), 139-150.
https://www.researchgate.net/publication/262652921_El_Protocolo_Familiar_y_Sus_Instrumentos_de_Developo_en_las_Empresas_Familiares_de_Extremadura
- Castillo, R. A. (2023). *Reporte de investigación: Nivel de progreso de las empresas familiares 2022*.
<https://www.ipade.mx/2023/06/13/reporte-de-investigacion-nivel-de-progreso-de-las-empresas-familiares-2022-primera-parte/>
- Corredor Rodríguez, C. (2005). *La planeación de la sucesión generacional en PYMES*. [Tesis de grado]. Universidad de los Andes.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/22175/u262194.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- EAE Business School. (s.f.). *¿Qué es una empresa familiar? concepto y características*.
<https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>
- European Family Business. (2021). *Definition*. <https://europeanfamilybusinesses.eu/definition/>
- European Union. (s. f.). *Family business*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_es
- Fainsod, J. (2018). *La importancia de la sucesión para las empresas familiares*.
<https://consultoresoc.com.mx/2018/12/24/la-importancia-de-la-sucesion-para-las-empresas-familiares/>
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Colección Estudios e Informes. 12.
https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee12_esp.pdf
- García Aráoz, R., Lucero Bringas, M. de los A., & Ribbert, E. (2022). *La Gestión del Desempeño en la Empresa Familiar*. *Ciencias Administrativas*, (21), 109. <https://doi.org/10.24215/23143738e109>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2019). *Cifras Empresa familiar - Instituto de la Empresa Familiar*.
<https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- López Cenicerós, J. E. (2023). *La solución de conflictos en la empresa familiar*. <https://es.linkedin.com/pulse/la-soluci%C3%B3n-de-conflictos-en-empresa-familiar-l%C3%B3pez-ceniceros>
- Luna Lagunes, X. A., Castillo Intriago, V. R., y Romero Flores, E. A. (2018). *La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación en México*. 62-73.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/07CA201801.pdf>
- Pavón, M. (2017). *¿Qué entendemos por profesionalización de la empresa familiar?*.
<https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/profesionalizacion-de-la-empresa-familiar-parte-1/#:~:text=Profesionalizar%20la%20empresa%20familiar%20es,en%20sus%20aspectos%20m%C3%A1s%20fundamentales%3A>
- Palafox, M. O., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2021). *Liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora*. *Nova Scientia*, 13(26).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052021000100117&script=sci_abstract
- Rivera, L. (2012). *Importancia del liderazgo en las organizaciones*.
<https://www.eoi.es/blogs/leidymargaritarivera/2012/02/27/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>

- Romero, J., Hernández, L., Portillo, R., & Hernández, A. (2022). Internacionalización de la empresa familiar: un modelo prospectivo. *Información Tecnológica*, 33(1), 131–144. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000100131>
- Soto Figueroa, M. (2019). Protocolo familiar: Empresas familiares. IMCP. Tapiés, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, (32), 12-25. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43320760001.pdf>
- Ventaje Circle. (2023). *7 formas de construir una cultura de la empresa sólida*. <https://blog.vantagecircle.com/es/cultura-de-la-empresa/>
- Zapata, A., (2017). *10 Acciones para una cultura organizacional sostenible*. https://elpais.com/elpais/2017/03/17/planeta_futuro/1489756037_809533.html