



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La empresa familiar en España y Caso de estudio en
sociedad agropecuaria.

Autor/es

Rubén García García

Director/es

Enrique Giner Bagües

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza

Año 2024

INFORMACIÓN:

Autor: Rubén García García

Director: Enrique Giner Bagües

Título: La empresa familiar en España y caso de estudio en sociedad agropecuaria

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

La empresa familiar es uno de los más grandes motores de la economía mundial y resulta conveniente estudiar sus peculiaridades y diferencias con otro tipo de empresa. Durante el estudio teórico de la empresa familiar resalta la gran preocupación por la continuidad de la empresa y como conseguirla. Por eso se ha realizado un caso de estudio para un proyecto de ampliación de la empresa Agrícola Ganadera García que asegure la continuidad de la misma y la transmisión de los valores empresariales y familiares a las próximas generaciones. Para llevar a cabo este proyecto, debe ser viable financiera y técnicamente, pero mucho más importante que eso, la familia debe continuar trabajando con ilusión bajo el marco de la cultura familiar.

ABSTRACT

The family business is one of the greatest engines of the world economy and it is advisable to study its peculiarities and differences with other types of companies. During the theoretical study of the family business, the great concern for the continuity of the company and how to achieve it stands out. That is why a case study has been carried out for an expansion project of the Agrícola Ganadera García company that ensures its continuity and the transmission of business and family values to the next generations. To carry out this project, it must be financially and technically viable, but much more important than that, the family must continue working with enthusiasm under the framework of the family culture.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. LA EMPRESA FAMILIAR.....	2
1.1 Concepto de empresa familiar.....	2
1.2 Características, Fortalezas y Debilidades de la empresa familiar.....	4
1.2.1 Características.....	4
1.2.2 Fortalezas.....	5
1.2.3 Debilidades.....	5
1.3 Relevancia de la empresa familiar.....	7
1.4 Factores de éxito o fracaso.....	8
2. CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	10
2.1 Roles en el proceso de sucesión.....	10
2.2 Factores de éxito en la sucesión.....	12
2.2.1 La planificación.....	12
2.2.2 Selección del sucesor.....	12
2.2.3 Traspaso de poderes del fundador al sucesor.....	13
3. Retos futuros de la empresa familiar.....	13
3.1 Sostenibilidad.....	13
3.2 Digitalización.....	14
3.3 Competencia internacional.....	15
3.4 Nuevas formas de liderazgo.....	17
4. Caso de empresa. Agrícola Ganadera García S.C.....	20
4.1 Historia.....	20
4.2 Situación Actual.....	20
4.3 Oportunidades y futuro.....	25
4.4 Proyecto de Ampliación.....	27
4.4.1 Planificación.....	27
4.4.2 Financiación.....	29
4.4.3 Estudio de Viabilidad.....	30
CONCLUSIONES.....	34
ANEXO.....	35
Bibliografía.....	36

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de los tres círculos	2
Ilustración 2: Modelo de los cinco círculos	3
Ilustración 3: Factores Clave del Éxito.....	9
Ilustración 4: Factores de Fracaso.....	9
Ilustración 5: Importe Neto Cifra de Negocios;.....	21
Ilustración 6: Aprovisionamientos;	22
Ilustración 7: Resultado Antes de Impuestos;.....	22
Ilustración 8: Margen Bruto;	23
Ilustración 9: Comparación precios compra pienso y venta terneros;	24
Ilustración 10: Distancia entre explotación familiar y matadero.....	25
Ilustración 11: Distancia entre explotación familiar y fábrica de pienso.	26
Ilustración 12: Distancia entre explotación y nueva plataforma bonÁrea	26
Ilustración 13: Costes de Construcción Nave	28
Ilustración 14: Cuadro Amortización Préstamo	29
Ilustración 15: Necesidades del Fondo de Rotación	30
Ilustración 16: Costes Variables	31

INTRODUCCIÓN

La elección de tema del trabajo fin de carrera puede resultar una decisión muy complicada y deliberada en algunos casos. Sin embargo, desde el momento en el que este trabajo entro en mis pensamientos, tuve claro cual quería que fuera el tema del mismo. “La empresa familiar” es el motivo por el que empecé este grado en Administración y Dirección de Empresas y es el entorno en el que he vivido toda mi vida. Mi familia ha tenido una dedicación total al negocio ganadero y agrícola durante varias generaciones y mi vida se ha desarrollado entre granjas, animales y mucho sacrificio y trabajo. Mi abuelo comenzó con una pequeña explotación de ganado vacuno con la que complementaba su actividad principal como agricultor. Con el paso de los años, mi padre junto a sus dos hermanos fundó Agrícola Ganadera García S.C y continuaron con esta pequeña explotación que a día de hoy cuenta con diferentes granjas en las que se crían más de 300 terneros todos los años.

Este camino no ha sido nada fácil, ya que como todo negocio ha tenido buenos y malos momentos a los que hay que adaptarse para salir adelante. Es un sector muy poco agradecido al que hay que entregar todos los días de tu vida a expensas de los precios que existan en los mercados. Por eso, quiero dedicar este trabajo a poner en valor, el sector agrícola y ganadero en nuestro país en el que miles de empresas familiares a pesar de tanto sacrificio y sudor siguen alimentando a nuestro país año tras año. Antes de entrar en materia y adentrarme en este proyecto quiero ofrecer mi definición acerca del concepto de empresa familiar: la empresa familiar, más que una entidad, es un espacio, un lugar en el que se unen lazos y las relaciones familiares se combinan con los compromisos laborales y la gestión empresarial. Es un lugar donde las decisiones no solo se toman bajo un espectro económico, sino que el bienestar y las relaciones familiares tienen un peso importante. En definitiva, es un rincón en el que tanto las adversidades como los éxitos se afrontan y celebran como familia.

1. LA EMPRESA FAMILIAR

1.1 Concepto de empresa familiar

De acuerdo con (Barnes & Hershon, 1976), la empresa familiar es una organización controlada por uno o varios miembros de una misma familia, a esta definición, otros autores como (Lansberg, et al., 1988) añadieron que además la familia debe ejercer control legal sobre la propiedad con la intención de que esta continúe en manos de las siguientes generaciones implementando también su cultura y valores en ella según puntualizó (Belausteguigoitia, 2003). Ante tal disparidad de definiciones, la actual European Family Business (EFB) y el Board del Family Business Network (FBN) acordaron las siguientes condiciones para considerar una compañía como empresa familiar.

- Que la mayoría de los votos sean propiedad de la familia que fundó la compañía. Esta mayoría puede ser directa o indirecta.
- Que al menos un representante de la familia participe en la gestión o gobierno de la compañía.
- Si es una empresa cotizada, la familia fundadora de la empresa debe mantener al menos el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Además, es necesario añadir el verdadero carácter de una empresa familiar que reside en la continuidad generacional sobre la que debe sustentarse la estrategia de la empresa.

Para un entendimiento más visual de este concepto y las partes que intervienen en una empresa familiar, es conveniente estudiar el modelo de los tres círculos desarrollado por (Davis & Tagiuri, 1978). Este modelo muestra tres grupos interdependientes y sobrepuestos: familia, propiedad y empresa. Este modelo ayuda a identificar “dónde se ubican las personas clave en el sistema” según Davis mostrando en el modelo 7 grupos de interés.

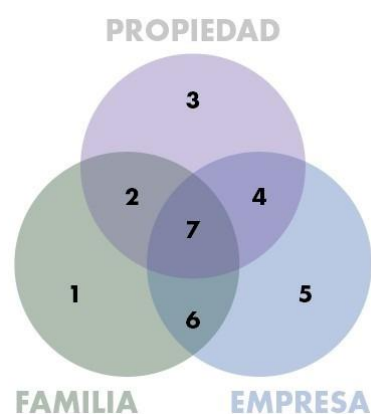


Ilustración 1: Modelo de los tres círculos

- 1- Miembros de la familia que no están involucrados en el negocio, pero que son descendientes o cónyuges/socios de los propietarios.
- 2- Propietarios de la familia no empleados en el negocio.
- 3- Propietarios no familiares que no trabajan en el negocio.
- 4- Propietarios no familiares que trabajan en el negocio.
- 5- Empleados no familiares.
- 6- Familiares que trabajan en el negocio pero no son dueños.
- 7- Propietarios familiares que trabajan en el negocio.

Sin embargo, este modelo ha sido ampliado posteriormente por (Amat, 2000) que agregó dos aspectos más:

- La sucesión, que afecta directamente a todos los ámbitos de la empresa.
- La gerencia, que hace referencia a la organización de la empresa de acuerdo con las estrategias competitivas de la misma.

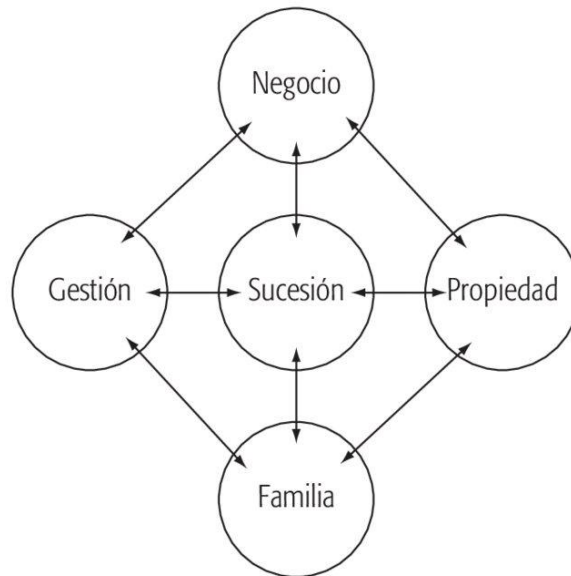


Ilustración 2: Modelo de los cinco círculos

De esta manera, para comprender esta ilustración, se describen los 5 círculos del modelo.

- La familia: tiene en cuenta aspectos como las actitudes, relaciones, el nivel de armonía existente y el compromiso con la continuidad del negocio así como su impacto en la empresa.
- La propiedad: se refiere a la estructura del accionariado y a la eficacia de los órganos de gobierno.
- La empresa: toma en cuenta la competitividad y la visión estratégica de la empresa familiar.
- La gerencia: considera todos los aspectos relacionados con la gestión y administración de todos los recursos con los que cuenta la empresa.
- La sucesión: como aspecto crítico en la continuidad de una empresa.

En definitiva, este modelo es una buena herramienta para comprender el funcionamiento de una empresa familiar y el comportamiento de la misma con el paso del tiempo. (Pérez Molina, 2012)

1.2 Características, Fortalezas y Debilidades de la empresa familiar.

1.2.1 Características

Una vez explicado el concepto de empresa familiar, es conveniente comentar las principales características de la misma así como sus Ventajas y Desventajas frente a otro tipo de empresas.

La primera característica a tener en cuenta es que la familia es la que aporta a la empresa no solo sus valores sino que también todos sus comportamientos lo cual innegablemente afectará tanto positiva como negativamente al desempeño de una organización ya que citando a Arias Galicia “una organización es retrato de sus miembros”. Todo esto se conoce como cultura familiar.

Esta cultura familiar tiene una importancia clave en el desempeño de estas empresas ya que, gestionada adecuadamente puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo. (Garza, et al., 2011)

Además encontramos algunas peculiaridades que diferencian a las empresas familiares de las no familiares de acuerdo con (Ward, 2006) y (Rendón Cobián, 2003). Mientras que la empresa no familiar tiene como principal objetivo la maximización de beneficios, la empresa familiar sin perder la perspectiva económica tiene el principal objetivo de la sucesión mediante la creación de empleos. Los miembros de la empresa no se han unido por intereses económicos, sino que existen vínculos que tienen en cuenta las relaciones humanas. Esto hace que las actividades de propiedad y dirección estén estrechamente relacionadas basando la perpetuidad no solo en el patrimonio financiero, sino que teniendo en cuenta el patrimonio financiero cultural y familiar.

Finalmente, las empresas familiares se ven como una institución social en comparación con las no familiares que se ven como activos, lo que afecta a aspectos como el liderazgo, enfoque y prioridades. En resumen, estas diferencias afectan especialmente a la cultura organizacional y estrategias comerciales de los distintos tipos de empresa.

Estas diferencias, no sitúan a ninguno de los tipos de empresa por encima de la otra, sino que cada uno tiene sus ventajas y desventajas. Basado en el caso de estudio de la empresa familiar cabe analizar sus fortalezas y debilidades.

1.2.2 Fortalezas

Según (Carulla, 2009), las principales fortalezas de la empresa familiar son la unión, el entusiasmo, la confianza, el compromiso y el sacrificio. Otros como (Leach, 2002), añaden el conocimiento y la comunicación, flexibilidad, visión a largo plazo, cultura estable o rapidez. También (Barroso, 2014) incluye entre las fortalezas la transmisión de conocimientos en el tiempo acompañado de una mayor reinversión de los beneficios.

Principalmente, (Carulla, 2009) destaca valores personales; la **unión** entendida como el sentido de unidad existente entre los miembros de la familia y empleados generan un espacio de trabajo que fomenta el trabajo en equipo contribuyendo así al éxito de la mano del **entusiasmo** con el que estos empresarios familiares afrontan los retos importantes para impulsar el crecimiento de la empresa. Este entusiasmo se traduce en mayor **compromiso y confianza**, tanto por parte de los miembros y empleados, como por parte de los inversores y clientes. Innegablemente, el valor más destacable de este tipo de empresas es el **sacrificio**, que se traduce en una inversión total de tiempo y recursos personales en el negocio con el único objetivo de llevar este al éxito.

Por otro lado, tanto (Leach, 2002) como (Barroso, 2014), destacan aspectos más técnicos como el **conocimiento y su transmisión**; este intercambio de información entre familiares dentro de la empresa a la vez que transmitido a las próximas generaciones genera una gran ventaja para este tipo de empresas generando así mayor garantía para la continuidad y el éxito a largo plazo del negocio. **La flexibilidad y la rapidez** aparecen siempre como una de las mayores ventajas cuando comparamos las empresas familiares con el resto de empresas y esto se debe a la gran capacidad de adaptación que permite dar una respuesta rápida y efectiva ante las oportunidades y desafíos que presente el contexto empresarial. Se une a las anteriores virtudes la **visión a largo plazo** que caracteriza a las empresas familiares centrándose así en la sostenibilidad del negocio a largo plazo y a la continuidad el mismo por las generaciones venideras. Todas estas fortalezas acompañadas de una **cultura estable** que contribuya a la continuidad de la empresa fortaleciendo la identidad de la misma orientada hacia un objetivo y la **alta reinversión de los beneficios** que caracteriza a este tipo de empresas sitúa a las empresas familiares en una situación idónea de la que se puede sacar partido a través de una buena gestión y gobernanza.

1.2.3 Debilidades

Aunque la lista de fortalezas sea amplia, las debilidades y desventajas también afloran en el ámbito de la empresa familiar. A través del estudio y la investigación de diferentes fuentes se han encontrado numerosas debilidades, la primera de ellas inherente al modelo de empresa son los **conflictos familiares** (Chua, et al., 2005) que pueden tener impacto negativo en el clima

laboral de la empresa y la toma de decisiones en primera instancia, pudiendo desembocar en dificultades para la sucesión e incluso una escisión. Para reducir este riesgo, es necesario establecer estrategias para la resolución y gestión de conflictos internos. Continuando con el ámbito familiar, muchas empresas de este estilo caen equivocadamente en la **contratación o promoción de familiares** (Fernández & Nieto, 2005) solo por el hecho de quién son y no por lo que aportan a la empresa, dejando de lado las competencias de sus empleados. Este hecho puede desencadenar en la desmotivación de los trabajadores dejando en evidencia una **mala gestión del talento** (Gersick, et al., 1997) por la usual falta de políticas de recursos humanos que dificulta en primer lugar la atracción de personal cualificado y, en segundo lugar, su retención y desarrollo. Como consecuencia de lo explicado anteriormente y factores como la falta de una estructura organizativa clara, es común que exista en la empresa familiar una **falta de profesionalización** (Miller & Le Breton-Miller, 2005) que dificulte el abordaje de los desafíos diarios de la empresa teniendo que externalizar algunas actividades de la misma.

Todas estas debilidades están relacionadas con el tipo de gobierno familiar y la gestión de las personas, pero además debido a que muchas de las empresas familiares comienzan siendo pequeñas, existen **problemas de financiación** (Berrone, et al., 2012) principalmente teniendo en cuenta que pueden tener gran dependencia en los recursos propios de los propietarios, limitando la capacidad de afrontar grandes inversiones, siendo estas solo realizables gracias a financiamiento externo, que es en muchas ocasiones complicado debido al escaso historial crediticio de la empresa.

Siguiendo con el análisis de las debilidades de la empresa familiar, cabe destacar que aunque una de sus principales virtudes es la flexibilidad y rapidez, encontramos la **rigidez** como una de las principales desventajas. Esto no tiene otra explicación que la **aversión al cambio** (Gomez-Mejia, et al., 2001) que existe en muchas de estas empresas debido al gran arraigo a una determinada cultura y prácticas. Esto limita que aún teniendo la capacidad de adaptarse rápidamente al mercado y sacar partido de esa situación, muchas empresas decidan resistirse a la evolución limitando así su capacidad de crecimiento.

Para terminar, cabe destacar el que posiblemente se presente como uno de los mayores problemas existentes en las empresas familiares; **la sucesión**, que (Handler, 1994) identificó como un reto y que debido a su relevancia será tratada más adelante en el desarrollo del trabajo.

En conclusión, no todas las empresas familiares tienen todas estas fortalezas y debilidades, esto depende del contexto y la identidad de cada empresa si bien debido a sus características tienen

el potencial de ser motores de crecimiento y desarrollo económico, pero deben reconocer y gestionar de manera efectiva sus fortalezas y debilidades para maximizar así su ventaja competitiva y asegurar la continuidad del negocio en las siguientes generaciones.

1.3 Relevancia de la empresa familiar

La empresa familiar es reconocida como la forma de empresa más antigua del mundo (Helguera-García, 2006) teniendo su origen en la cultura fenicia con los primeros comerciantes y pescadores que transmitían las ideas de negocio a las siguientes generaciones. La relevancia que estas empresas tenían en ese momento solo ha aumentado hasta el día de hoy en el que representan una aportación de entre el 70% y el 90% del PIB mundial. (Espinoza, 2022)

De acuerdo con estudios realizados por el Instituto de Empresa Familiar (IEF), se estiman en la Unión Europea un total de 14 millones de empresas familiares, lo que supone la generación de más de 60 millones de empleos en el sector privado. Por otro lado, en EEUU, encontramos que el 80% de las empresas que forman el tejido empresarial son empresas familiares, generando así el 50% del empleo privado del país.

Centrándonos en España, su importancia es vital ya que se estima la existencia de 1,1 millones de empresas familiares en España, lo que representa el 89% del tejido empresarial del país. Esto supone más de 6,5 millones de puestos de trabajos que generan el 70% del PIB del sector privado. Fijando miras en Aragón, encontramos que la comunidad está cerca de la media española, contando con que un 87,6% de sus empresas, son empresas familiares que aportan más del 70% del empleo privado y casi un 70% del PIB. Al hablar de sectores, encontramos una presencia dominante en los sectores primario y secundario, además el 86% de las empresas agrícolas, ganaderas o silvicultoras son empresas familiares, lo que será un factor a tener en cuenta en el desarrollo de este estudio.

Para comprender estos datos, cabe recalcar que el concepto de empresa familiar no va de la mano con el tamaño de la empresa. Existe la tendencia a pensar que toda empresa familiar es una PYME, y esto no es así. Los datos previamente detallados se ven explicados también por muchas grandes empresas que son empresas familiares. Uno de los mayores ejemplos de empresa siempre ha sido Ford Motor Company, fundada por Henry Ford en 1903 que sigue siendo controlada por la familia. A nivel nacional, el caso Inditex muestra a la perfección la evolución de una empresa familiar. Sin ir más lejos en Aragón, contamos con empresas como

Balay, actualmente en el grupo BSH pero fundada en 1947 en Zaragoza todavía mantiene la gestión cercana y el ambiente familiar que caracteriza a estas empresas.

Esta relevancia en la economía, es una traducción de los valores y fortalezas de las empresas familiares ya que según (KPMG, 2020), el 65% de las empresas familiares tienen en cuenta la sostenibilidad en sus estrategia comercial. Además, aunque exista una percepción global de que las empresas familiares son cerradas al progreso, (McKinsey & Company, 2021) afirma que el 40% de las empresas familiares en Europa se encuentran entre las 500 más grande e innovadoras del continente.

1.4 Factores de éxito o fracaso

Estudiar los factores que contribuyen al éxito de las empresas familiares resulta relevante debido a la gran importancia que tienen tanto en el marco económico nacional, como internacional. De acuerdo con (Ward, 1987), “solo el 30% de las empresas familiares llegan a la segunda generación, el 10-15% a la tercera y el 3-5% a la cuarta”. A pesar de que este dato es antiguo y la muestra fue de tan solo 200 empresas, nos hace pensar que la supervivencia de la empresa familiar no es un tema sencillo. Además, un informe del Instituto de Empresa Familiar en 2015 arrojó el dato de que en el periodo de la crisis financiera entre 2007 y 2013, la tasa de mortalidad de las empresas familiares superó con creces a la de las empresas no familiares siendo los datos un 18,3% y un 6,6% respectivamente.

El éxito de una empresa es a menudo medido por la competitividad de la misma en el mercado y todo lo que esto conlleva para la misma. Esta competitividad es a menudo obtenida a través de una eficiente gestión y formulación de una estrategia a menudo desarrollada a partir de la misión y visión de la empresa. (Berney, 1991). En las empresas familiares, esta estrategia está basada en gran parte en los valores y cultura de la familia propietaria por lo que es importante que no supongan una traba en el desarrollo económico de la compañía.

Tras un estudio realizado por la Universidad de Empresa Familiar de Aden, encuestando a 661 empresas familiares en Latinoamérica, se obtuvieron, que para estos empresarios, el éxito empresarial venía dictaminado de la siguiente manera. (Doderó, 2002)

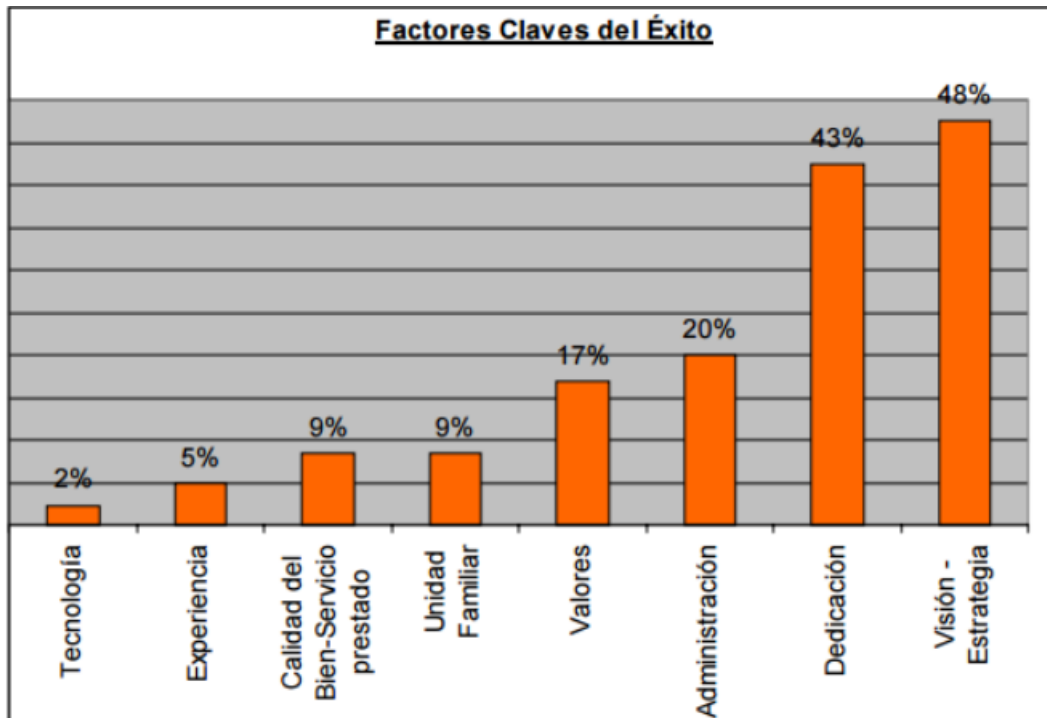


Ilustración 3: Factores Clave del Éxito

Analizando estas respuestas, encontramos que aspectos como la dedicación y la visión o estrategia resultan con diferencia los factores clave del éxito de la empresa familiar. Siguiendo con este estudio, la encuesta también preguntaba acerca de los errores mas graves que pueden abocar al fracaso de las empresas familiares, encontrando los siguientes resultados.

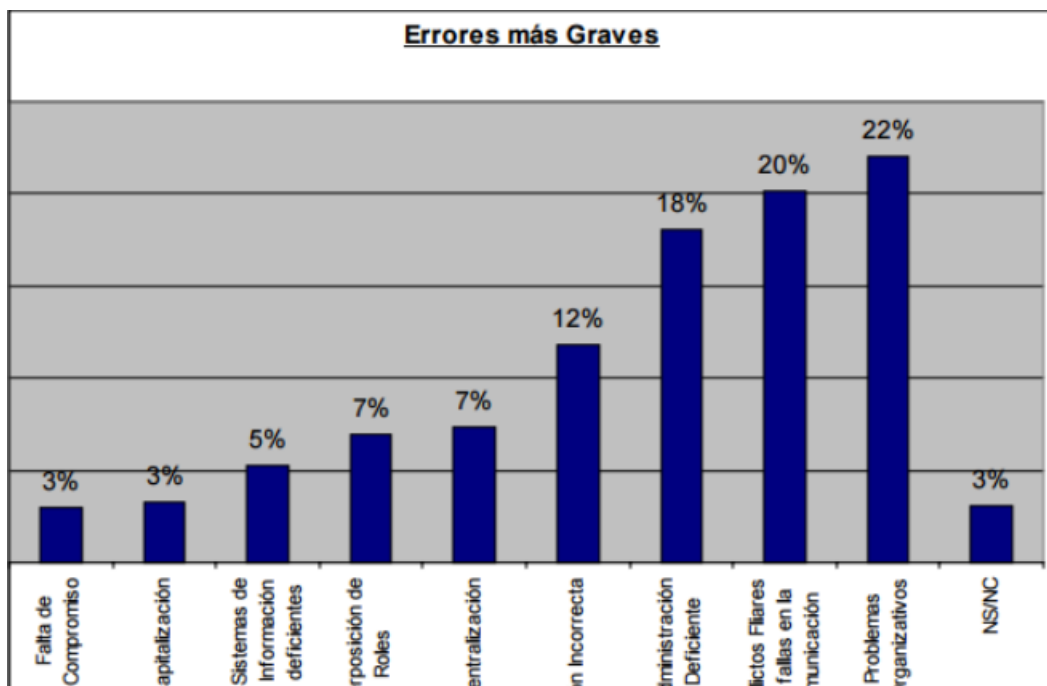


Ilustración 4: Factores de Fracaso

Se puede observar, que los problemas más pronunciados son los organizativos junto a los conflictos familiares y la administración deficiente. Esto concuerda con lo expuesto por (Macías, 2011) que sostiene que los principales factores de desaparición en las empresas son los administrativos. De esta manera, destaca la carencia de un sistema administrativo y de operaciones adecuado y definido debido a la improvisación en la que sucumben muchos negocios familiares. Esto lleva a un manejo ineficiente de los recursos, ya que los intereses familiares podrían interferir en las metas y objetivos de la compañía. Además, según (Pérez Molina, 2012), la sucesión se encuentra también como principal en el fracaso de las empresas puesto que el propietario debe implementar una estrategia atractiva que motive a los sucesores ya que sin ir más allá, el principal paso para una sucesión exitosa es que las dos partes estén de acuerdo en el proceso.

2. CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

Se ha comentado con anterioridad el gran reto que supone para las empresas familiares la continuidad y sucesión de la empresa. Este reto es todavía mayor teniendo en cuenta que en la base de la estrategia y los objetivos de este tipo de empresas está la continuidad del negocio en el tiempo. Además, no es solo importante a nivel empresarial sino que a nivel familiar también va a tener un impacto significativo. (Trevinyo-Rodriguez, 2010)

Teóricamente, de acuerdo con (Handler, 1994), “la sucesión es el proceso de ajuste mutuo de los roles entre los miembros actuales y los de generaciones venideras”, pero esto no es tan sencillo ya que la sucesión también tiene una implicación sentimental, así nace la idea de la preservación del legado empresarial y los valores familiares ya que según (Miller & Le Breton-Miller, 2005), la sucesión no solo debe mantener el aspecto comercial de la entidad sino que debe también sostener la identidad familiar y empresarial.

Ya explicada la importancia de este proceso, es importante que debido a su complejidad, se entiendan los diferentes agentes que intervienen en la misma, así como el plan para una sucesión efectiva y los retos que puede suponer.

2.1 Roles en el proceso de sucesión

En una empresa familiar existen numerosas personas involucradas tanto en las decisiones empresariales como familiares, es por esto que es importante identificar a los diferentes perfiles

que intervienen en el proceso de sucesión. Según (Cabrera-Suarez, 1998) entre ellos encontramos:

- El predecesor. Según (Danco, 2003) Se trata de la persona que va a transferir tanto su propiedad, como sus responsabilidades y conocimientos a la siguiente generación. Por ello, esto puede tener un factor sentimental determinante mostrando comúnmente una actitud positiva hacia la continuidad de la empresa. Esta figura tal y como explica (Domínguez, 2018) tiene la responsabilidad de premeditar la sucesión y preparar a los sucesores dotándoles de todos los conocimientos necesarios para continuar adecuadamente con el negocio familiar.
- El sucesor. En ocasiones, el sucesor es la única persona que existe para tomar este rol, pero en otras ocasiones, esto debe ser una decisión entre diferentes familiares. A menudo, esta decisión se basa en la experiencia, pero además este debe ser una persona comprometida y con habilidades sólidas de liderazgo que le permitan ejecutar la estrategia de negocio a la perfección de acuerdo a la visión de la compañía. (Casillas & J.L, 2005). Además, debe tener los conocimientos y aptitudes necesarios para dirigir la empresa (San Martín, 2015) y ser capaz en base a estos de adaptarse a los cambios y retos que sugiera el entorno competitivo. (Zuñiga & Sacristán, 2009)
- El Cónyuge. En muchas ocasiones, el cónyuge está involucrado en el negocio en un puesto clave de la dirección, en este caso es común que tome el cargo ante una sucesión repentina, por ejemplo en caso de defunción del propietario. Esta adopción del rol de propietario puede ser temporal o definitiva en caso de que el cónyuge posea las habilidades necesarias para adoptarlo. (Nelton, 1991)
Otras veces, el cónyuge no está relacionado con la empresa, pero aún así tiene un factor fundamental ya que acompaña al predecesor en la incertidumbre de la sucesión y puede tener influencia sobre el plan de sucesión. (Cosson & Michael, 2021)
- Los empleados no familiares. Los empleados con larga trayectoria en la empresa pueden sentir aversión al cambio de líder y a la sucesión (Lansberg, et al., 1988), llegando a poner problemas en el proceso. Por otro lado, también pueden servir de puente entre generaciones ayudando en el proceso aportando al sucesor su experiencia y conocimientos. (Beckhard, et al., 1998)

Entender estos roles y su influencia en el proceso de sucesión resulta crucial para establecer un plan de sucesión que asegure el éxito posterior en la compañía.

2.2 Factores de éxito en la sucesión

El éxito en la sucesión es un aspecto controvertido ya que algunos autores consideran que lo principal es un aumento de resultados, mientras que otros consideran que es la consolidación de nuevo de la estructura familiar. (Dyer, 1986) Sin embargo, el consenso llega cuando se define el éxito como un proceso que a última instancia resulta favorecedor tanto para la empresa como para la familia. (Friedman, 1991)

2.2.1 La planificación

Ya conocemos todos los agentes que pueden intervenir en la sucesión de una empresa familiar, a partir de ahí, es necesaria una planificación coherente de acuerdo al contexto de la empresa con el objetivo de asegurar la continuidad de la misma en el tiempo. (Trevinyo-Rodriguez, 2010)

Para ello, el primer paso es identificar al sucesor adecuado, que aun teniendo en cuenta los lazos familiares, esta decisión no puede estar solamente sujeta a las condiciones biológicas, es decir, se debe seleccionar a la persona más hábil a la hora de preservar el patrimonio y la cultura empresarial. Este paso es esencial ya que la falta de una sucesión adecuada podría generar conflictos interfamiliares que acabarían perjudicando la reputación y el desarrollo de la empresa en el mercado. (Deloitte, 2020)

Para asegurar la correcta planificación, según explica (Acosta, 2024) es conveniente la existencia de una planificación financiera y fiscal para los siguientes años, teniendo en cuenta que la empresa esté preparada financieramente para esta sucesión. Además, es común que la estructura de gobierno también cambie debido a la “rotación de puestos” que esto desencadena. Para esto es recomendable establecer una nueva estructura de gobierno clara apoyado en la opinión de expertos legales. A esta planificación se le debe sumar un plan de contingencia en caso de cambios inesperados en el entorno de la empresa o en caso de que el sucesor elegido no quiera asumir el cargo.

Por último, cabe recalcar que una planificación temprana, es doblemente efectiva ya que prevé cualquier imprevisto que pueda surgir y permite adaptarse de mejor manera a él. (Ortiz, 2023)

2.2.2 Selección del sucesor

Previamente se ha explicado la importancia que tiene la selección del sucesor en el desarrollo posterior de una empresa tras el proceso de sucesión y es por eso que cabe destacar que los sucesores en una empresa familiar pueden dividirse en dos claros grupos. Aquellos que ingresan de forma vocacional, impulsados por el interés de contribuir al negocio familiar y aquellos que entran por oportunismo.

Para empezar, el sucesor debería tomar el puesto de manera vocacional, y con la ambición y la ilusión de contribuir a la empresa ya que en caso contrario, esto podría generar dudas a los demás integrantes de la empresa, lo que podría transmitirse a agentes externos como proveedores, inversores o clientes, dañando así la imagen de la empresa.

Además, según (Gallo, 1998) la educación universitaria inculca cualidades humanas que interiorizadas adecuadamente pueden potenciar el esfuerzo, compromiso y sacrificio del sucesor. Por lo que sería conveniente que poseyera estudios de este tipo

2.2.3 Traspaso de poderes del fundador al sucesor

El traspaso de poderes al sucesor debe ser completamente transparente y sincero por parte del fundador (Aronoff, et al., 2011) y para ello, debe estar convencido de que la figura elegida como sucesora es la adecuada para la empresa. De acuerdo con (Blumentritt, et al., 2013) el fundador debe ayudar a la capacitación del sucesor durante los años previos a la sucesión proporcionándole oportunidades de aprendizaje en cuestiones relativas al liderazgo y los valores y visión de la empresa y transfiriéndole las responsabilidades de manera gradual. (Miller & Le Breton-Miller, 2005)

También por parte del predecesor se debe manifestar un apoyo continuo durante y después del proceso de sucesión. Debe ofrecer orientación, experiencia y conocimientos durante el proceso y continuar siendo un asesor clave tras completar el proceso. (San Martín, 2015)

Todos estos factores facilitarán el éxito en el complejo proceso de la sucesión haciéndola un proceso suave y sin alteraciones que garantice la continuidad del negocio familiar en el tiempo manteniendo los valores que los fundadores impusieron en su creación.

3. Retos futuros de la empresa familiar

Las empresas a lo largo de su historia se enfrentan a diferentes retos que pueden condicionar el futuro de estas. En el caso de las empresas familiares estos desafíos cobran todavía más importancia ya que está en juego la permanencia de la cultura empresarial familiar.

Esta permanencia en el tiempo supone una amenaza que hoy en día se basa en los siguientes pilares: sostenibilidad, digitalización, competencia internacional y liderazgo generacional.

3.1 Sostenibilidad

De acuerdo con un estudio del Instituto de Empresa Familiar (IEF, 2024) la sostenibilidad se posiciona como una de las prioridades de las empresas familiares a la hora de la toma de

decisiones estratégicas. Según diversos autores como (Seuring & Müller, 2008) o (Dutot, et al., 2016) adoptar prácticas sostenibles en la empresa puede tener efecto en los resultados de la compañía a través de la imagen de marca gracias a las nuevas preferencias de los consumidores. Es por esto que, de acuerdo al estudio citado anteriormente, el 90% de las compañías familiares afirman que deberían aumentar sus inversiones en prácticas relacionadas a los criterios ESG (Environmental, social and governance) que hacen alusión a las buenas prácticas en aspectos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo.

En relación a esto, se estima que es necesaria una inversión de 140.000 millones de euros hasta 2030 para llevar a cabo esta transformación sostenible. Aunque existe cierta reticencia cultural al cambio, un 80% de las empresas admite que el cambio climático conlleva repercusiones para su negocio. Sin embargo, llevar a cabo estos cambios no es tarea fácil y según Senén Ferreiro, presidente de Valora, muchos empresarios destacan la falta de incentivos y recursos para llevar a cabo estas inversiones de acuerdo a los plazos que marcan las leyes ya que según afirma Rodríguez Osés no recogen las posibilidades reales de la industria y las compañías.

Esta sostenibilidad, puede además ayudar a las empresas familiares en forma de financiamiento ya que existen numerosos beneficios a la hora de solicitar financiación en caso de que la empresa tenga como objetivo implementar prácticas sostenibles. Esto es conocido como “green loan” o “préstamo sostenible” comúnmente relacionados con la adopción de tecnologías limpias o la eficiencia energética. (BBVA, 2023)

En conclusión, una buena adopción de prácticas sostenibles, aunque suponga un reto para la empresa familiar en muchos casos, generará su estabilidad y presencia en el futuro. Conviene también tener en cuenta que estas empresas familiares cuentan con una ventaja clara debido a su compromiso social, vocación a largo plazo y compromiso con la sociedad y el medio en el que operan. (Kellermans, et al., 2008)

3.2 Digitalización

Según un estudio realizado por (Mastercard, 2023), el 30% de las PYMES familiares creen que la transformación digital es su mayor reto. El 50% quiere dar un mejor uso a sus herramientas digitales, pero solo el 29% de estas empresas creen estar preparadas para operar en una economía digital. Según (Zamora, 2019) la digitalización va más allá de la tecnología, y obliga a las empresas a reformular sus estrategias y adoptar nuevas formas de trabajar.

Esta urgencia se ha visto todavía más incrementada a partir de la pandemia, según (Rentero, 2023) el 48% de las empresas familiares de España afirma haber incrementado el uso de pagos digitales.

La digitalización ofrece numerosos beneficios a través de:

La automatización de procesos, la reducción de tareas manuales y la automatización que conlleva un aumento de la productividad y una disminución de costes. También fomenta la innovación, mejorando la oportunidad de aprovechar todas las oportunidades gracias a las herramientas digitales. Esta digitalización supone además una mejora en la toma de decisiones ya que facilita la comunicación interna y externa en las empresas.

Cabe destacar también la importancia de la presencia en línea de las empresas, además de la importancia de las páginas web, que a día de hoy son la carta de presentación de la empresa para clientes e inversores. Aquí la empresa debe mostrar su identidad, a que se dedica, que ofrece y cuáles son sus valores. (Galera, 2022) Esta presencia en internet tal y como explica (Sydney, 2023) en su perfil de LinkedIn, da visibilidad a la empresa, incrementando la confianza de los consumidores y dando un servicio al consumidor mejorado. Además, es una forma muy efectiva de publicidad permitiendo a la empresa llegar a un público que de otra manera sería inaccesible.

Esta digitalización es crucial para conseguir lo que va a ser explicado a continuación como uno de los retos más importantes de las compañías familiares.

3.3 Competencia internacional

El proceso de globalización que para algunos autores se intensificó a partir de 1947 gracias al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio debido a la unión de mercados, es definido por (Ohmae, 1991) como una acelerada unión de las economías de los países a través del comercio, la producción, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales. Este proceso ha conllevado diversas consecuencias tanto positivas como negativas en la economía mundial.

Según el Fondo Monetario Internacional, la globalización ha sido uno de los factores esenciales para el aumento del PIB mundial y la reducción de la pobreza en países en desarrollo. Además, de acuerdo con (Held, et al., 1999) también ha traído consigo la difusión de ideas, valores y culturas a nivel global, así como la transmisión de conocimientos y tecnologías entre países.

Sin embargo, la globalización no solo ha traído consecuencias positivas para la economía, sino que según la Organización Internacional del Trabajo (OTI, 2018), ha provocado una polarización

en los ingresos aumentando de esta manera la brecha entre ricos y pobres. El medio ambiente también ha sufrido las consecuencias de este proceso debido a la intensificación de la actividad económica y la liberación del comercio. (Newell, 2012)

En el caso concreto de la empresa familiar, la globalización también ha afectado de diferentes maneras. En primera instancia, el aumento de la competencia debido a la apertura de los mercados ha hecho a estas empresas mejorar su eficiencia y calidad para no quedar atrás en el mercado. Este aspecto puede suponer una amenaza, pero también una oportunidad de aumentar las ventas y crecer a una velocidad superior de la que permitiría el mercado nacional. A esto se le suma el mejorado acceso al talento y los recursos que permiten trabajar con proveedores y empleados más competitivos a nivel global.

Este proceso ha cambiado progresivamente el marco empresarial, ocasionando cambios en la estrategia de las empresas familiares abriendo miras al ámbito internacional a pesar del temor que para muchos significa la incursión al mercado global. (Pukall & Calabro, 2014)

La idea de internacionalización surge directamente de este contexto, entendida como “el proceso mediante el cual las empresas incrementan su participación en los mercados internacionales, con la finalidad de obtener mayores ingresos, mejorar su competitividad y acceder a recursos y conocimientos” según el Banco Mundial. Sin embargo, este proceso no es tan sencillo para las empresas familiares debido a factores como: la falta de competencias de los miembros del consejo administrativo, la preferencia por mantener el control de la compañía, la limitación de recursos o el temor a perder la cultura empresarial familiar. (REF) Se suman a estos factores las complejas estructuras de este tipo de empresas, así como su carácter conservador.

Pero no solo existen aspectos negativos, el compromiso familiar, la perspectiva a largo plazo o la flexibilidad en la toma de decisiones que caracteriza a estas empresas son factores que empujan a la expansión acompañados de la incorporación de las nuevas generaciones.

En este punto surge la pregunta acerca de ¿Cómo puede internacionalizarse una empresa familiar? Esta pregunta no tiene una respuesta única ya que, dependiendo de la situación de la empresa, su capacidad para captar recursos o sus objetivos. La decisión acerca de la estrategia de entrada a mercados internacionales marcará los compromisos de la empresa familiar en cuanto a recursos, capacidades, riesgo, estructura organizativa y control del proceso.

De acuerdo con (Wolf & Pett, 2000), la **exportación** es la estrategia más usada por las empresas familiares para introducirse en los mercados internacionales. Esto implica mantener la

producción en el país de origen vendiendo sus productos más allá de las fronteras de este. Ya que no requiere elevados recursos, resulta conveniente para las pequeñas empresas familiares. Esta estrategia junto a la de **licenciar** no se tratan de internacionalizaciones directas, puesto que licenciar simplemente supone ceder derechos a cambios de royalties, muchas veces como paso previo a la exportación.

Otra de las formas de internacionalización usada por las empresas familiares se basa en la realización de **alianzas estratégicas**. Esta cooperación con empresas extranjeras permite a las empresas desarrollar capacidades y acceder a recursos a los que no podrían haber accedido de otra manera. (Simon & Hitt, 2003) Algunos autores como (Swinth & Vinton, 1993) aseguran que las **Joint Ventures** son la opción de alianza que otorga más posibilidad de éxito en la internacionalización de la empresa familiar ya que comparten objetivos como la continuidad generacional y la visión a largo plazo.

Por último, una empresa familiar también puede llevar a cabo una internacionalización completa en solitario mediante la implantación de **filiales**. Se trata de una estrategia que conlleva una gran inversión inicial por lo que se ve limitada a empresas de gran tamaño. Puede darse a través de la creación y puesta en marcha de una nueva instalación o a través de la adquisición de una ya existente.

En conclusión, todo lo expuesto en este apartado recalca la importancia de la competencia internacional como factor de expansión en la empresa familiar. Debido a la complejidad del proceso, resulta de vital importancia que las empresas que se aventuren a una internacionalización sean conscientes de la dificultad que esto supone y planteen un proceso que incorpore a las nuevas generaciones de acuerdo con la sostenibilidad y continuidad de la empresa.

3.4 Nuevas formas de liderazgo

Según explicó (Kotter, 1990), el liderazgo empresarial se basa en “establecer una dirección, alinear a las personas con esa dirección y motivarlas e inspirarlas para que alcancen la visión. Como ya se ha explicado a lo largo del trabajo, la empresa familiar difiere en muchos aspectos de la no familiar, por tanto, el liderazgo debe ser por fuerza diferente ya que va más allá del negocio. Además, es conveniente adecuarse a las nuevas tendencias en liderazgo para mantener un equipo motivado y comprometido para alcanzar los objetivos preestablecidos incrementando además el sentido de pertenencia.

- Liderazgo Motivacional. Esta tendencia ha surgido en los últimos años para combatir la alta tasa de rotación y el indicador de abandono de empleo. Para esto, las empresas familiares deben tener en cuenta la mejora del salario emocional, entendido como las compensaciones no económicas que aumentan el nivel de engagement de las personas con la empresa; el establecimiento de programas de bienestar emocional mediante dinámicas de cocaching y el diseño de programas que permitan lograr una adecuada gestión del tiempo y la productividad.
- Liderazgo multicultural e inclusivo. Es imprescindible un trabajo socioemocional por parte de los líderes de equipo para generar un ambiente laboral en el que predomine el respeto. Para esto, las empresas reconocen la necesidad de una comunicación efectiva entre las partes de la empresa para conocer los aspectos que deben mejorarse en este aspecto. Además, este liderazgo inclusivo llama a dejar de lado las limitaciones geográficas para trabajar en equipo, pudiendo crear eficientes grupos de trabajo mediante el trabajo en remoto
- Liderazgo sustentado en la transformación digital. Anteriormente en el cuerpo del trabajo ha sido tratada la importancia de la digitalización en la empresa familiar y, consecuentemente este proceso llega hasta el liderazgo. Mediante este tipo de liderazgo, el líder consigue aprovechar al máximo todos los softwares digitales que le permitan agilizar los procesos de liderazgo ahorrando tiempo y energía.

Para esto, el líder debe tratar de capacitar a sus equipos para que usen de manera eficiente las herramientas tecnológicas a través de material de estudio de calidad, cursos adaptados a la modalidad de trabajo y planes de formación continua en el ámbito digital. Además, también resultaría útil el uso de la inteligencia artificial integrada en Softwares que mide en desempeño y permiten gestionar el feedback de los equipos de trabajo.

Estos tipos de liderazgo no deben ser implementados sin un plan previo, sino que deben estudiarse las necesidades de la empresa y seleccionar que prácticas de liderazgo se adecuan mejor a la visión de la empresa familiar. Adicionalmente, según el Modelo de Herson (1988), las empresas tienen una transformación en el modelo de dirección que también debe ser tenido en cuenta. Este modelo sustenta que en la primera generación el desarrollo de la organización se basa en una supervisión directa, evoluciona a una dirección colaborativa en la segunda generación llegando a la dirección colectiva en la tercera.

En conclusión, todos los aspectos tratados en este apartado suponen los retos más importantes para las empresas familiares, los cuales, gestionados adecuadamente, pueden resultar en oportunidades que favorezcan la continuidad y permanencia de la empresa generación tras generación.

4. Caso de empresa. Agrícola Ganadera García S.C

Tras analizar el concepto teórico de la empresa familiar, así como sus principales características y retos, resulta vital plasmar estos principios en el escenario real a través de un caso de empresa que nos ayude a comprender la situación actual de la empresa y sus posibles oportunidades y desafíos en el futuro.

4.1 Historia

El origen de Agrícola Ganadera García S.C se remonta a los años 80 cuando Eladio García Langarita, debido a su pasión por la ganadería, estableció en el término municipal de Lucena de Jalón una pequeña explotación de ganado vacuno. La agricultura y la ganadería fueron durante muchos años la fuente de ingresos principal de muchas de las personas que vivían en estas zonas rurales. Esta explotación, tras periodos de prosperidad y otros de mayor decadencia mantuvo la actividad hasta el año 2005. Más tarde en 2013, sus hijos retomarían esta actividad debido a su carácter emprendedor y la mantienen activa hasta día de hoy progresando y manteniendo los valores de la cultura familiar en la empresa que caracterizan a esta sociedad.

4.2 Situación Actual

Para comprender fácilmente la actividad principal de Agrícola Ganadera García S.C se resume al engorde de vacuno que comprende la compra del ganado con aproximadamente 15 días de vida y su engorde y venta a los 11 meses. Actualmente, Oscar García Aguarón y José Ramón García Aguarón son los responsables a tiempo completo del desarrollo de esta actividad ganadera junto con el apoyo incondicional de su hermano Raúl García Aguarón.

Oscar, José Ramón y Raúl, han vivido la ganadería durante toda su vida junto a su padre que además de enseñarles todos los conocimientos necesarios para la cría de ganado, también les ha transmitido los valores de la empresa familiar que perduran y perduraran en el tiempo. Pero lo más importante que ha pasado generación tras generación es la pasión por la ganadería que impulsa cada día a estos tres hermanos a levantarse cada mañana y afrontar con orgullo los desafíos que conlleva este duro oficio. Porque para ellos la ganadería no es solo un negocio; es un estilo de vida representado por el respeto a sus animales y la naturaleza. Sus tareas consisten en: alimentar a los terneros día a día con pienso y paja y a los mamones además con leche; mantener las granjas acondicionadas para que los terneros puedan tener un espacio cómodo que les permita moverse y descansar adecuadamente; chequear el estado de salud de todos los animales y suministrarles medicamentos en caso necesario; llevar al día el calendario de

vacunación de los diferentes lotes y además, realizar todas las tareas administrativas que conlleva una explotación de este tipo.

En los últimos años y la explotación ganadera cuenta con una media de 280 cabezas sacrificadas al año. Esto se resume en la coexistencia en las diversas granjas de aproximadamente 300 terneros durante todo el año que se traduce en unas ventas medias de aproximadamente 309.000€ en los últimos 5 años. Ha sido un período muy convulso y con poca estabilidad que ha afectado a los resultados y al desempeño de la empresa debido a coyunturas internacionales como la Crisis del COVID-19 o la Guerra de Ucrania que han tenido consecuencias directas en el sector ganadero de vacuno y consecuentemente en Agrícola Ganadera García.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la cifra de ventas desde 2019 hasta 2023. En el podemos observar como en los años 2020 y 2021, la cifra de ventas es más baja que en 2019 y por supuesto más baja que en 2022 y 2023. Esto muestra el impacto de la crisis del COVID-19 en la empresa. Según Octavio Gonzalo (presidente del vacuno de carne de Cooperativas Agroalimentarias de España) la demanda de carne de vacuno se desplomó en torno a un 40% durante el confinamiento, y en solo tres semanas, los precios se desplomaron un 10%. Esta situación, no permitía a la empresa tener la capacidad de producción que alcanzó en 2022.

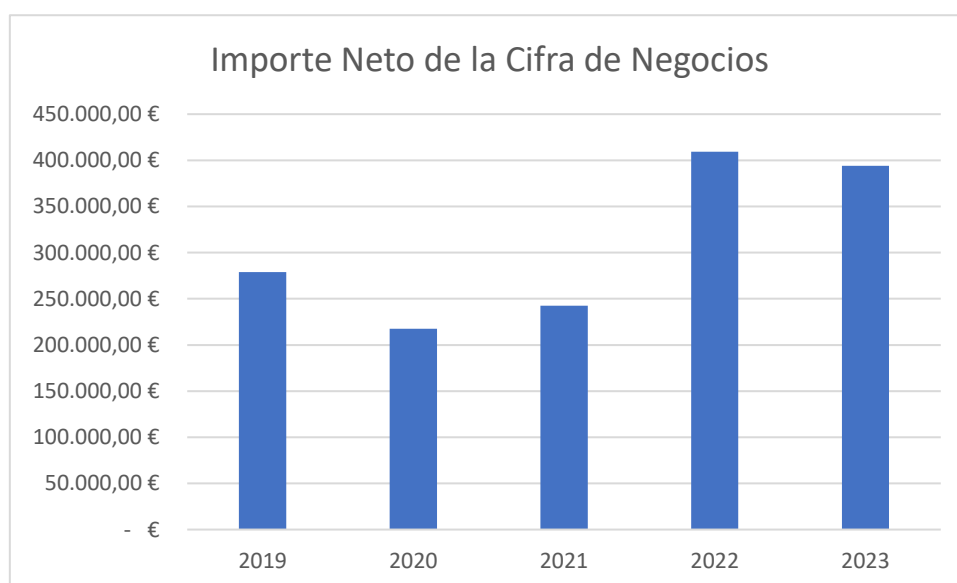


Ilustración 5: Importe Neto Cifra de Negocios;

Elaboración propia basada en Estado de Resultados

Para un entendimiento completo de la evolución de la sociedad en los últimos años, es conveniente el estudio conjunto de ingresos y gastos. Así, el siguiente gráfico muestra la evolución de los costes de aprovisionamiento en los últimos años. En él podemos observar, una tendencia similar a la de los ingresos, con una tendencia creciente entre 2021 y 2022 que luego

se reduce en 2023 a pesar de haber mantenido prácticamente el mismo nivel de ventas que en 2022.



Ilustración 6: Aprovisionamientos;

Elaboración propia basada en Estado de Resultados

En consecuencia, de estas dos variables básicas de la empresa durante estos años, podemos observar la evolución de los Resultados Antes de Impuestos de la empresa.

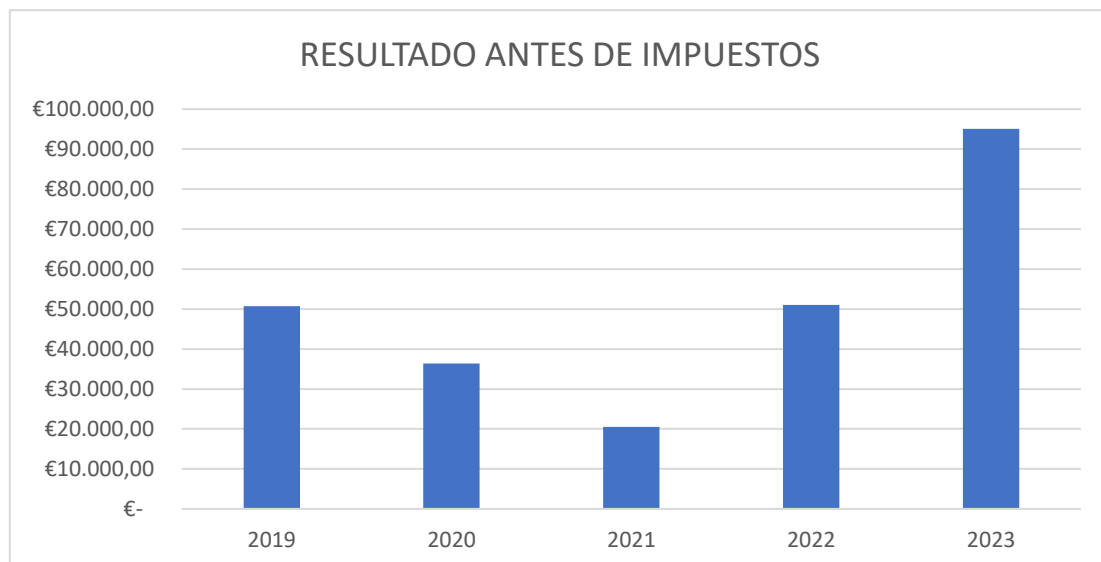


Ilustración 7: Resultado Antes de Impuestos;

Elaboración propia basada en Estado de Resultados

La crisis del COVID-19 y la Guerra de Ucrania, afectaron significativamente a los resultados de la sociedad, sin embargo, Agrícola Ganadera García, ha sabido sobreponerse a la situación, mejorando significativamente los resultados de 2021 a 2022 y de 2022 a 2023.

Estos resultados permiten el cálculo del margen bruto; un indicador financiero que muestra la rentabilidad de la empresa en relación con la producción o venta de sus productos. Para calcularlo, se resta el coste de los bienes vendidos a los ingresos totales y luego se divide por los ingresos totales. Este resultado se multiplica por 100 para expresarlo en porcentaje. En este caso, la evolución de la rentabilidad viene expresada en el siguiente gráfico, mostrando la media del periodo que se sitúa en 17,34%.

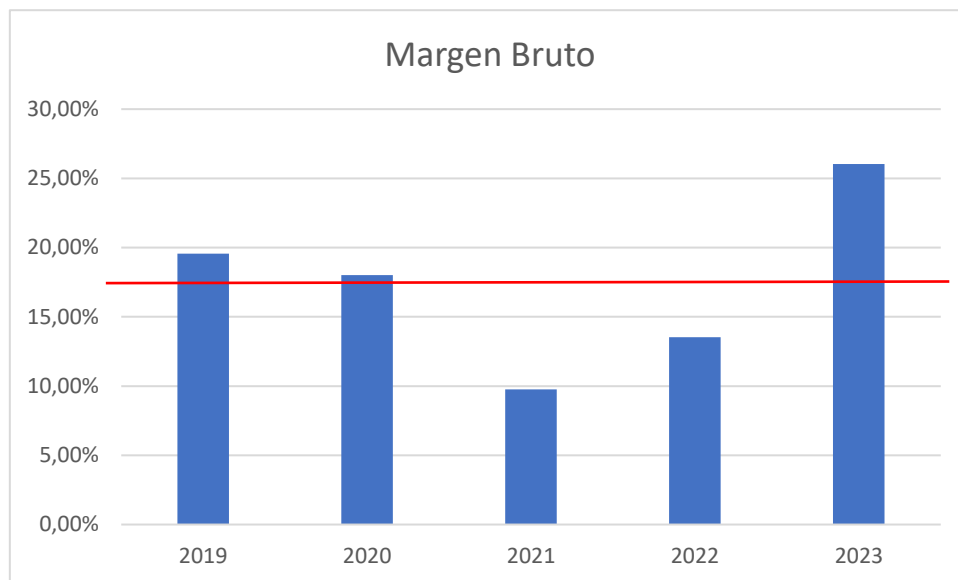


Ilustración 8: Margen Bruto;

Elaboración propia basada en Estado de Resultados

Todos estos datos sacados del Estado de Resultados de la empresa han sido consecuencia directa de las crisis internacionales que han afectado tan fuerte al sector primario. Los precios del cereal se dispararon como consecuencia de la Guerra de Ucrania debido al gran potencial productor del país. Por esta razón, el precio de la paja se disparó, llegando a triplicar su valor (de aproximadamente 50€/tn hasta 150€/tn) y el del pienso llegó a aumentar en un 50% de 2021 a 2022.

El siguiente gráfico elaborado a partir de 48 de facturas de compra de pienso y ventas de terneros en el periodo de abril de 2021 a diciembre de 2023 muestra la tendencia de los precios reales de las variables indicadas.

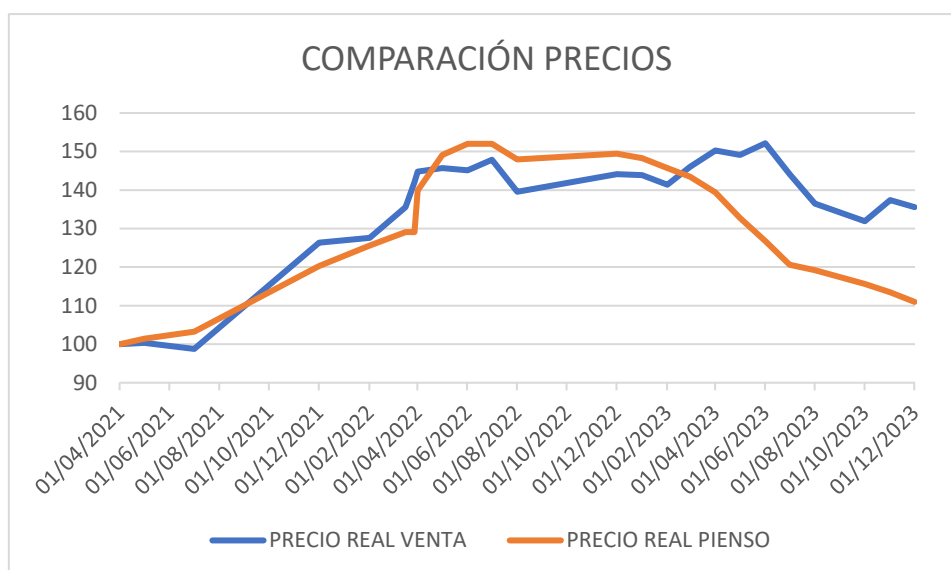


Ilustración 9: Comparación precios compra pienso y venta terneros;

Elaboración propia basada en precios de facturas reales.

A pesar del aumento en el precio de venta por encima del pienso en ciertos momentos, esto no fue suficiente para compensar también el incremento de precios en combustibles o la subida de tipos de interés de préstamos que la empresa está amortizando. Conviene también recalcar que para realizar el pago de todos los aprovisionamientos que habían aumentado el precio, era necesaria una capacidad de liquidez muy amplia; lo que hizo que la empresa pasara por dificultades en esa época.

En conclusión, tras unos años de dificultades que han afectado al sector del vacuno de carne y consecuentemente a Agrícola Ganadera García, la sociedad ha continuado realizando su trabajo diario con el mismo esfuerzo y sacrificio que han hecho siempre, logrando así remontar esta situación alcanzando un 26% de margen bruto en 2023.

En 2024, a día ocho de mayo, la ganadería cuenta con 280 cabezas divididas en siete lotes de aproximadamente 40 terneros cada uno. Cada uno de los lotes se encuentra en una etapa de crecimiento distinta y por lo tanto tiene que recibir un cuidado diferente.

4.3 Oportunidades y futuro

Tal y como se ha explicado en la parte teórica del trabajo, las empresas familiares tienen que afrontar numerosos retos para conseguir su propósito y aprovechar todas las oportunidades posibles.

Actualmente y desde hace diez años, Agrícola Ganadera García se abastece de pienso para sus animales y realiza la posterior venta de estos a Corporación Alimentaria de Guissona S.A debido a su relación comercial. Estos años han servido para establecer una relación estable con la que la sociedad familiar está muy satisfecha en cuanto a calidades de alimentos, precios, periodos de pago... a pesar de la distancia existente entre la explotación y la fábrica de pienso y matadero.

Por esta razón, la noticia de la implantación del grupo bonÁrea en el municipio de Épila, fue recibido como una muy buena noticia por la familia. Este nuevo complejo comprende una inversión de 400 millones de euros que van a suponer una oportunidad de crecimiento para toda la zona, incluyendo por supuesto a sus agricultores y ganaderos. Esta inversión constará en una plataforma logística, lavadero de cajas, talleres, depuradora, naves de frutos secos, nave de líquidos, planta de petfoods y gasolinera que estará completada en los próximos dos años. Adicionalmente, se prevé la construcción de un matadero y una fábrica de piensos a media que la corporación lo necesite. Este último punto, es el que beneficiará directamente a Agrícola Ganadera García debido a su cercanía.

Las siguientes imágenes muestran la distancia actual que existe entre la explotación ganadera y el matadero en la localidad de Banyoles (Gerona) y la fábrica de pienso en Bujaraloz (Zaragoza).

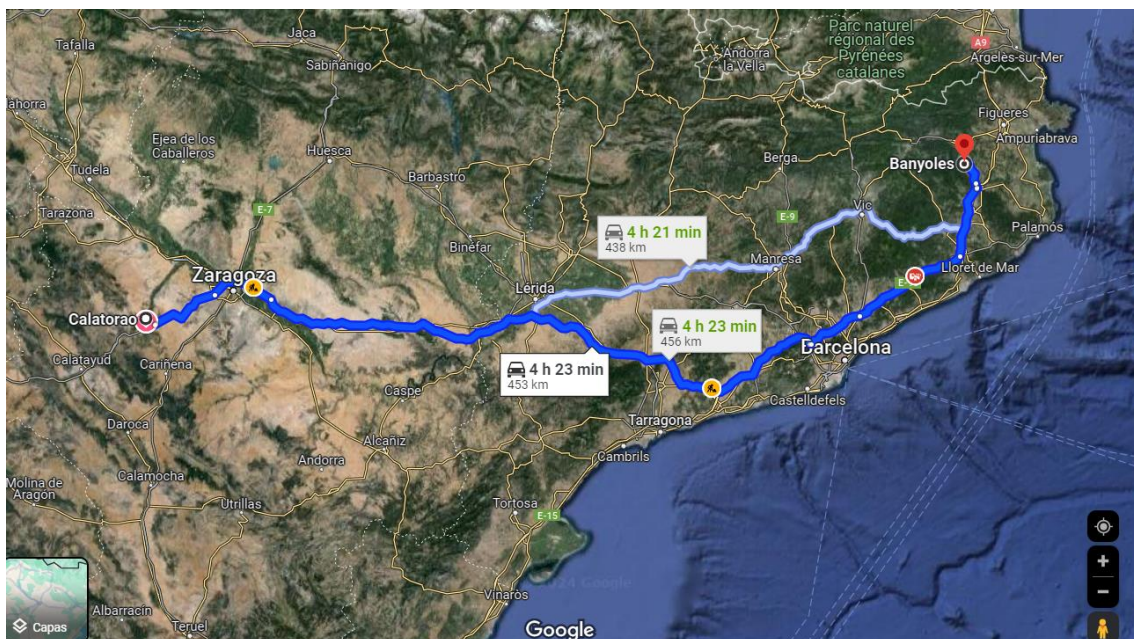


Ilustración 10: Distancia entre explotación familiar y matadero



Ilustración 11: Distancia entre explotación familiar y fábrica de pienso.

Tal y como se observa, existen grandes distancias entre la explotación y estas dos plataformas imprescindibles para la actividad de la empresa. Esta distancia se traduce en costes de transporte para la empresa.

El transporte de animales al matadero supone aproximadamente 20€ por animal, lo que significa un gasto para la empresa de unos 5600€ al año. Por otro lado, el transporte de pienso tiene un coste de 13,90€/tonelada. Según datos de Agrícola Ganadera García, para el engorde de un ternero se necesitan aproximadamente 1500kg de pienso. Contando con el engorde de 280 animales al año, los costes ascienden a 5838€, es decir, 20.85€ por ternero.

En la próxima imagen, se muestra la distancia existente entre la explotación y la nueva plataforma de bonÁrea en Épila (Zaragoza).

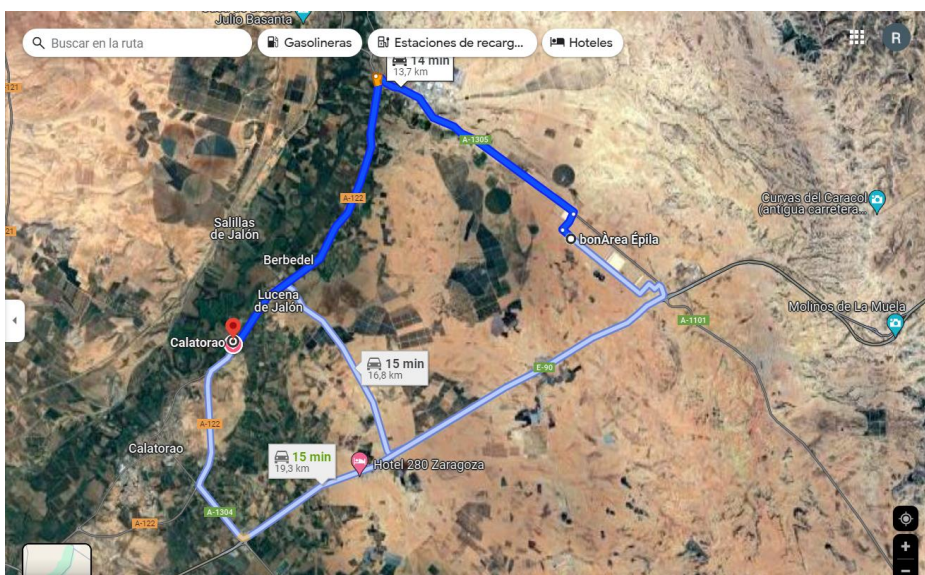


Ilustración 12: Distancia entre explotación y nueva plataforma bonÁrea

De las imágenes y datos anteriores, podemos deducir el gran ahorro en costes que podrá suponer para Agrícola Ganadera García la nueva instalación de bonÁrea en el término municipal de Épila a tan solo 15 minutos de la explotación principal de la empresa. Con los cálculos anteriores, la empresa familiar gasta alrededor de 11.500€ al año solamente en transporte. Con esta nueva instalación, estos costes podrían verse reducidos hasta un 75% teniendo en cuenta la diferencia de distancias con la situación actual lo que significaría un ahorro aproximado de 8.500€ al año.

Pero este no es solo el único beneficio que puede traer a la empresa ya que al ser bonÁrea una empresa en constante expansión, la demanda de terneros no caerá para la empresa y podrá producir sin la incertidumbre de que su principal comprador disminuya su nivel de compra.

En esta situación tan favorable para la empresa, es conveniente pensar en una posible expansión de cara a los próximos años para aprovechar todavía más esta oportunidad y hacer que la empresa crezca, con la visión en conseguir uno de los propósitos más importantes de toda empresa familiar; la continuidad.

4.4 Proyecto de Ampliación

El contexto y situación de la empresa Agrícola Ganadera García actualmente puede parecer el indicado para llevar a cabo una expansión debido a la mejora de resultados en los últimos años ya la gran oportunidad que supone la instalación de la planta de bonÁrea a escasos kilómetros de la explotación familiar. Sin embargo, llevar a cabo un proyecto de ampliación no es tan sencillo, ya que requiere primero llevar a cabo una planificación exhaustiva basada en los objetivos y capacidades de la empresa, después es necesario disponer de los recursos financieros para realizar dicho proyecto bien sea a través de financiamiento externo o a través de la asignación de fondos internos. Además, es necesario tener en cuenta la regulación existente a nivel nacional, autonómico, comarcal e incluso municipal cumpliendo adecuadamente con la normativa ambiental, sanitaria y de bienestar animal, así como la relacionada con la urbanización y construcción.

4.4.1 Planificación

El primer paso en el proceso de planificación es el de establecer y definir cuáles son los objetivos del proyecto. En este caso el principal objetivo es el de conseguir aprovechar la oportunidad que brinda la nueva instalación de bonÁrea a través de aumentar el número de animales sacrificados al año, generando así un número mayor de ventas que permita a la empresa asegurar su continuidad en los próximos años. En este caso, Agrícola Ganadera García, estima oportuna

llevar a cabo una ampliación que les permita sacrificar 500 cabezas anualmente; 220 más que las actuales.

Para conseguir dicho objetivo, es necesaria la construcción de una nave que permita llevar a cabo el engorde de estos 220 terneros. Para el engorde de dichos animales, la ley exige unos 2m² por cabeza, lo que se traduce en una explotación de 450m². Sin embargo, Agrícola Ganadera García estima que para una cría eficiente no es suficiente con respetar la legislación, sino que cada animal necesita alrededor de 8m². Este hecho hace que sea necesaria la construcción de una nave de 1800m² dividida en cinco parcelas que permitan la cría de cinco lotes de 45 terneros cada una. Dichas parcelas de 360m² estarán divididas en 2 secciones iguales de 180m², una de nave cubierta y otra de sereno.

Así, los costes que llevaría la construcción y puesta en marcha de este proyecto se detallan en la siguiente tabla elaborada en base a consulta realizada con un ingeniero agrónomo.

CONCEPTO	COSTE
1. Cimentación	14.000,00 €
2. Estructura metálica	50.000,00 €
3. Soleras	30.000,00 €
4. Cubiertas de chapa	20.000,00 €
5. Cerramientos	15.000,00 €
6. Vallado y separadores	35.000,00 €
7. Tolvas	15.000,00 €
COSTE TOTAL CONSTRUCCIÓN	179.000,00 €
8. Honorarios Profesionales	4.000,00 €
9. Tasas municipales	6.000,00 €
10. Tasas DGA	1.000,00 €
COSTE TOTAL PROYECTO	190.000,00 €

Ilustración 13: Costes de Construcción Nave

Para llevar a cabo esta inversión será necesaria la obtención de financiación externa.

4.4.2 Financiación

Será necesaria la solicitud de un préstamo hipotecaria por valor de 190.000€. Tras consultar con expertos, las financiaciones de este tipo se están cerrando a un tipo de interés de Euribor + 1,5% pagadero en 7 años con una comisión de apertura del 1,25%. Esto se traduce a día 14/05/2024 en un tipo de interés de 5,15% (3,65+1,5).

Se ha simulado el cuadro de amortización del préstamo a partir de los siguientes datos:

- Nominal del Préstamo: 190.000€
- Años: 7
- Frecuencia de Pago: Anual
- Interés: 5.15%
- Número total de cuotas: 7
- Cuota a Pagar: 33.014,49€

Número de Cuota	CUOTA A PAGAR	INTERÉS	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL VIVO
0				190.000,00 €
1	33.014,49 €	9.785,00 €	23.229,49 €	166.770,51 €
2	33.014,49 €	8.588,68 €	24.425,80 €	142.344,71 €
3	33.014,49 €	7.330,75 €	25.683,73 €	116.660,98 €
4	33.014,49 €	6.008,04 €	27.006,45 €	89.654,53 €
5	33.014,49 €	4.617,21 €	28.397,28 €	61.257,25 €
6	33.014,49 €	3.154,75 €	29.859,74 €	31.397,51 €
7	33.014,49 €	1.616,97 €	31.397,51 €	

Ilustración 14: Cuadro Amortización Préstamo

En resumen, el pago total derivado de la suma de las cuotas y los gastos asociados será de 233.476,4€ divididos en 190.000 correspondientes al valor del préstamo, 41.104,40€ de intereses y 2375€ de comisión de apertura.

4.4.3 Estudio de Viabilidad

Debido a la gran experiencia de la familia García en el ámbito ganadero podemos afirmar que el proyecto será viable técnicamente, es decir, cuentan con la capacidad y los recursos necesarios que garantizan que el proyecto pueda llevarse a cabo de manera efectiva. Sin embargo, esto no es suficiente ya que es necesario también estudiar la viabilidad financiera del mismo a través de una estimación de los costes, los ingresos esperados y el potencial de rentabilidad.

Para estudiar esta viabilidad financiera se han realizado los flujos de caja que obtendría el proyecto en los próximos 10 años compuestos por las siguientes partidas.

4.4.3.1 Desembolso Inicial

El desembolso inicial del proyecto estará compuesto por los gastos de construcción de la nave ganadera, las tasas y honorarios a pagar por la misma y la comisión de apertura del préstamo obtenido. Estas cifras suman un total de 192.375€.

4.4.3.2 Necesidades del fondo de rotación

Las necesidades del fondo de rotación hacen referencia a la inversión necesaria en cada una de las fases del proceso productivo de la empresa para asegurar su continuidad en el tiempo. Esta compuesto por la suma del Saldo Medio de Stock, el Saldo Medio de Clientes, el Saldo Medio de Tesorería menos el Saldo Medio de Proveedores y se muestra en la siguiente tabla.

NFR	0	1
+ SM Stocks		148.652,57 €
+ SM Clientes		20.520,18
+ SM Tesorería		13.374,76 €
- SM Proveedores		-9.009,25
NFR		173.538,27
Incremento NFR para FC	-173.538,27	

Ilustración 15: Necesidades del Fondo de Rotación

Para calcular el saldo medio de Stocks se dividen los costes variables entre 365 y se multiplica por el plazo de las existencias que en este caso son 330 días correspondientes a los 11 meses de cría.

En cuanto al saldo medio de clientes, se divide la cifra de ventas entre 365 y se multiplica por el plazo de cobro que son 28 días.

El saldo medio de tesorería se estima en un 5% de la cifra de ventas y por último el saldo medio de proveedores se calcula dividiendo el total de costes variables entre 365 y multiplicando por el plazo de pago que asciende a 20 días.

4.4.3.3 Amortización del Inmovilizado

La amortización de la construcción de la granja se realizará mediante términos constantes al coeficiente legal máximo permitido según la normativa de la agencia tributaria del 5%. Dando así cuotas anuales de 9500€.

4.4.3.4 Ventas y Coste de Ventas

Cifra de Ventas: Para calcular la cifra de ventas, nos hemos basado en datos pertenecientes a facturas de la empresa desde 2022. Primero se ha obtenido el precio medio de venta por kilogramo de canal que es de 4,65€/kg. Después, el peso medio de canal de cada ternero vendido desde 2022 que alcanza los 226,97kg. Así, multiplicando el precio de venta por kilo y el peso medio en canal se obtiene un precio de venta de 1055,41€ por ternero. A esto hay que sumarle el estiércol producido por ternero que tiene un precio de venta de aproximadamente 29,25€ por animal lo que eleva la cifra de ventas hasta 267.495,25 €

- Costes Fijos: Los costes fijos del proyecto que incluyen mano de obra y suministros han sido consultados con los propietarios de la empresa que estiman lo siguiente:

En el primer periodo de 90 días, este gasto supone aproximadamente 0,30€ por ternero y día, mientras que, en los próximos 240 días, supone 0,25€ al día. Este cambio tras la primera etapa se debe a la mayor dedicación de tiempo que supone la cría de estos animales en los tres primeros meses. De esta manera, los gastos suman 87€ por ternero y 19.575€ para los 225.

- Costes Variables: Los costes variables vienen recogidos en la siguiente tabla:

COSTES VARIABLES	
1. Precio de Compra	124,50 €
2. Leche	24,20 €
3. Pienso Entrada	22,00 €
4. Pienso Iniciación	35,00 €
5. Pienso Crecimiento	347,00 €
6. Pienso Acabado	108,00 €
7. Paja	29,25 €
7. Vacunación y Medicamentos	20,00 €
8. Porte Pienso	20,80 €
TOTAL	730,75 €

Ilustración 16: Costes Variables

A continuación, se explica cómo se ha realizado el cálculo de cada uno de los costes.

- 1- Precio de Compra: Se ha obtenido realizando el promedio del precio pagado por ternero en 21 compras por parte de la empresa entre 2022 y 2024.

- 2- Leche: La leche que cada animal consume hasta el desvece es aproximadamente 10kg a un precio actual de 2,42€/kg.
- 3- Pienso de Entrada: El pienso consumido durante el primer mes es aproximadamente 62,5kg por cabeza a un precio de 0,352€/kg.
- 4- Pienso de Iniciación: Los dos próximos meses, consumen aproximadamente 115kg de pienso a un precio de 0,31€/kg
- 5- Pienso de Crecimiento: Se trata del pienso del que se alimentan los animales la mayor parte de su vida, consumiendo alrededor de 1000kg. Estudiando el precio de este pienso en los dos últimos años obtenemos una media de 0,347€/kg.
- 6- Pienso Acabado: Este pienso es el consumido en la última etapa de vida de los animales, gastando un total de 300kg. De la misma manera que en el caso anterior, el precio medio ha sido de 0,36€/kg.
- 7- Paja: La estimación por parte de la empresa indica que un ternero consume 450kg de paja a lo largo de su vida. El precio de la misma se ha calculado a través de una media de los últimos años siendo esta 65€/tn
- 8- Vacunación y medicamentos: Dado que no todos los terneros reciben el mismo tratamiento, según la empresa, se estima un coste de 20€ por cabeza de ganado.
- 9- Porte de Pienso: Tal y como se ha explicado en el apartado 4.3, el coste asciende a 20,80€ por ternero.

Todos estos datos hacen que el coste variable por cabeza de ganado ascienda a 730,75€, lo que significan 164.418,75€ para los 225 terneros del proyecto.

De esta manera, el coste de cría incluyendo costes fijos y variables es de 183.993,75€

4.4.3.5 Flujos de Caja

Con todos los datos explicados anteriormente, se calculan los flujos de caja para un periodo de 10 años con el objetivo de obtener indicadores de rentabilidad del proyecto que nos permitan afirmar o no su viabilidad. La tabla que representa dichos flujos de caja se encuentra en el Anexo.

En ella se encuentran los flujos de caja nominales y reales mediante un factor de descuento que tiene en cuenta el coste de capital y otro factor de descuento que también tiene en cuenta la inflación.

Con los resultados obtenidos, se han estudiado diferentes indicadores de rentabilidad que expliquen la viabilidad o no del proyecto.

- VAN: Se conoce como el valor neto actual, que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. En este caso se ha realizado a través de Excel obteniendo un resultado de 173.299,39€
- TIR: La tasa interna de retorno se trata de la tasa de descuento que hace que el VAN sea cero. Este indicador debe ser mayor que cero ya que así indica que la rentabilidad es mayor que el coste de oportunidad. Además, tiene que ser mayor que el interés de la financiación obtenida para poder aceptar el proyecto. En este caso obtenemos una TIR de 12,92%. Al estar por encima del 4,5% del préstamo obtenido, podemos aceptar esta inversión.
- PAYBACK: Esta herramienta financiera permite determinar el plazo que tardará la empresa en recuperar el capital invertido en el proyecto. En el caso de Agrícola Ganadera García serán 7 años y 0,79 meses

Todos estos indicadores nos muestran que Agrícola Ganadera García tiene delante una oportunidad de negocio que puede aprovechar para garantizar el futuro de la sociedad y la transmisión a las siguientes generaciones cumpliendo así su principal propósito.

CONCLUSIONES

La importancia de la empresa familiar como agente económico es innegable debido a la enorme participación de esta en la generación de riqueza a nivel mundial a través de la generación de empleo y su participación en el Producto Interior Bruto. Este hecho ha llevado a estudiar el comportamiento de la empresa familiar en los mercados, como asegurar su supervivencia y su continuidad a lo largo del tiempo.

Durante todo el trabajo, la empresa familiar se ha identificado como algo más que una empresa debido a sus objetivos, retos o formas de gobierno. Los retos a los que se enfrentan las empresas para conseguir sus objetivos como la sucesión o la adaptación a los cambios del mercado requieren gran estudio y planificación para ser exitosos. Para ello, deben ser conscientes de sus fortalezas y debilidades para poder afrontar esos retos adecuadamente.

Para ejemplificar todo lo explicado anteriormente, se ha llevado a cabo un estudio de ampliación de Agrícola Ganadera García con el objetivo de encontrar un proyecto rentable que asegure la continuidad de la empresa y la sucesión por parte de las siguientes generaciones. Así, mediante la realización primero de un estudio de la situación actual, la explicación de las oportunidades que han surgido y el proyecto de ampliación, se ha conseguido concluir con un proyecto rentable, que a largo plazo cumplirá el gran objetivo de esta empresa, la continuidad.

Por tanto, se recomienda a la empresa Agrícola Ganadera García dar un paso adelante en su negocio familiar. Este paso adelante es muy difícil de dar para este tipo de empresas y lleva consigo un extra de trabajo y sacrificio sin tener ningún resultado asegurado. Sin embargo, esta oportunidad puede llevar la empresa Agrícola Ganadera García al siguiente nivel resultando de esta manera también, mas atractiva para las siguientes generaciones.

ANEXO

CON FINANCIACIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ventas		267.495,25 €	267.495,25 €	267.495,25 €	267.495,25 €	267.495,25 €	267.495,25 €	267.495,25 €	267.495,25 €	267.495,25 €	267.495,25 €	
- Costes variables		- 164.418,75 €	- 164.418,75 €	- 164.418,75 €	- 164.418,75 €	- 164.418,75 €	- 164.418,75 €	- 164.418,75 €	- 164.418,75 €	- 164.418,75 €	- 164.418,75 €	
- Costes fijos		- 19.575,00 €	- 19.575,00 €	- 19.575,00 €	- 19.575,00 €	- 19.575,00 €	- 19.575,00 €	- 19.575,00 €	- 19.575,00 €	- 19.575,00 €	- 19.575,00 €	
- Amortización		- 9.500,00 €	- 9.500,00 €	- 9.500,00 €	- 9.500,00 €	- 9.500,00 €	- 9.500,00 €	- 9.500,00 €	- 9.500,00 €	- 9.500,00 €	- 9.500,00 €	
BAIT		74.001,50 €	74.001,50 €	74.001,50 €	74.001,50 €	74.001,50 €	74.001,50 €	74.001,50 €	74.001,50 €	74.001,50 €	74.001,50 €	
- Intereses		- 9.785,00 €	- 8.588,68 €	- 7.330,75 €	- 6.008,04 €	- 4.617,21 €	- 3.154,75 €	- 1.616,97 €				
BAIT/BAT		64.216,50 €	65.412,82 €	66.670,75 €	67.993,46 €	69.384,29 €	70.846,75 €	72.384,53 €	74.001,50 €	74.001,50 €	74.001,50 €	
- Impuestos		- 16.054,13 €	- 16.353,20 €	- 16.667,69 €	- 16.998,36 €	- 17.346,07 €	- 17.711,69 €	- 18.096,13 €	- 18.500,38 €	- 18.500,38 €	- 18.500,38 €	
BN		48.162,38 €	49.059,61 €	50.003,06 €	50.995,09 €	52.038,22 €	53.135,06 €	54.288,40 €	55.501,13 €	55.501,13 €	55.501,13 €	
-Desembolso inversión	-	192.375,00 €										
+ Préstamo		190.000,00 €										
- Cuota préstamo		- 23.229,49 €	- 24.425,80 €	- 25.683,73 €	- 27.006,45 €	- 28.397,28 €	- 29.859,74 €	- 31.397,51 €				
+ Amortización		9.500,00 €	9.500,00 €	9.500,00 €	9.500,00 €	9.500,00 €	9.500,00 €	9.500,00 €	9.500,00 €	9.500,00 €	9.500,00 €	
+ Ajuste Valor Residual												
-Variaciones NFR	-	173.538,27 €										
+ Recuperación NFR											173.538,27 €	
Flujos de caja	-	175.913,27 €	34.432,89 €	34.133,81 €	33.819,33 €	33.488,65 €	33.140,94 €	32.775,33 €	32.390,88 €	65.001,13 €	65.001,13 €	238.539,39 €
Factor descuento (sin inflación)	1	96,220%	92,583%	89,083%	85,716%	82,475%	79,358%	76,358%	73,472%	70,694%	68,022%	
FC descontado sin inflación	-	175.913,27 €	33.131,29 €	31.602,00 €	30.127,26 €	28.704,98 €	27.333,13 €	26.009,77 €	24.733,02 €	47.757,34 €	45.952,07 €	162.259,15 €
Factor descuento (con inflación)	1	0,929660887	0,864269364	0,803477423	0,746961534	0,694420922	0,64557597	0,600166728	0,557951533	0,518705717	0,482220417	
FC descontado con inflación	-	175.913,27 €	32.010,91 €	29.500,81 €	27.173,07 €	25.014,73 €	23.013,76 €	21.158,96 €	19.439,93 €	36.267,48 €	33.716,46 €	115.028,57 €

Bibliografía

- Acosta, C., 2024. *Linkedin*. [En línea]
Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/plan-de-sucesi%C3%B3n-en-una-empresa-familiar-carlos-acosta-eb05c/>
[Último acceso: 03 mayo 2024].
- Amat, J., 2000. Modelo de los cinco círculos. *La continuidad de la empresa familiar*. , Volumen 2, p. 32.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L. & Ward, J. L., 2011. *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. s.l.:Palgrave Macmillan.
- Barnes, L. B. & Hershon, S. A., 1976. Transferring power in family business. *Harvard*, 54(4), pp. 105-114.
- Barroso, A., 2014. ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas?. *GeoGraphos Revista Digital para estudiantes*, 5(60).
- BBVA, 2023. *BBVA*. [En línea]
Available at: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/como-obtener-un-green-loan-o-prestamos-verdes-para-tu-empresa/>
[Último acceso: 04 05 2024].
- Beckhard, R., Davis, P. & Hollander, B., 1998. *Non-family members. Managing the*, s.l.: IESE.
- Belausteguigoitia, I., 2003. *Empresas Familiares. Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Berney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage.. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Berrone, P., Cruz, C. & Gomez-Mejia, L., 2012. Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family business review*, 25(3), pp. 258-279.
- Blumentritt, T., Danco, L. & Chrisman, J., 2013. The need for strategic flexibility in family firms: The influence of family-related antecedents. *Family business Review*, 26(2), pp. 131-151.
- Cabrera-Suarez, M. K., 1998. *Tesis doctoral : factores determinantes del éxito y*, Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Carulla, J. T., 2009. *Fortalezas de la empresa familiar*. [En línea]
Available at: <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/fortalezas-de-la-empresa-familiar/#:~:text=Las%20principales%20fortalezas%20de%20la,el%20compromiso%20y%20el%20sacrificio.>
[Último acceso: 01 05 2024].
- Casillas, J. & J.L, V., 2005. Estrategias de la empresa familiar: Análisis desde la perspectiva del sucesor.. *Economía Industrial*,, Volumen 359, pp. 137-152.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P., 2005. Trends and directions in the developoement of a strategic management theory of the family firm.. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volumen 29, pp. 555-575.

- Cosson, B. & Michael, G., 2021. Over My Dead Body”: Wives’ Influence in Family Business Succession. *Family Business Review*, 34(4).
- Danco, L., 2003. *Beyond Survival, a Guide for Business Owners and Their Families*. Ohio, United States: s.n.
- Davis, J. & Tagiuri, R., 1978. The Three-Circle Model of the Family Business System. *Harvard Business School*.
- Deloitte, 2020. *Plan de Sucesión; Boletín de gobierno corporativo*, s.l.: Deloitte.
- Dodero, S., 2002. *El secreto de las empresas familiares exitosas*. s.l.:Ateneo.
- Domínguez, P., 2018. El predecesor también necesita un plan. *Posgrado y Extensión*, 01 junio.
- Dutot, V., Galvez, E. & Versailles, D., 2016. CSR communications strategies through social media an dinfluence one-reputation an exploratory study. *Management Decision*, 54(2), pp. 363-389 .
- Dyer, W. j., 1986. *Cultural change in family firms: Anticipating and managing*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Espinoza, C., 2022. *Universidad Espiritu Santo*. [En línea]
Available at: <https://uees.edu.ec/las-empresas-familiares-retos-y-oportunidades-para-el-2022/#:~:text=Las%20empresas%20familiares%20son%20la,y%2090%25%20del%20PIB%20mundial.>
[Último acceso: 02 05 2024].
- Fernández, Z. & Nieto, M. J., 2005. La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*.
- Friedman, S., 1991. “Siblings relationships and intergenerational succession in family. *Family Business Review*, Volumen 4, pp. 3-20.
- Galera, J., 2022. *Juagalera.com*. [En línea]
Available at: <https://www.juagalera.com/importancia-del-sitio-web-para-la-empresa/#:~:text=Un%20sitio%20web%20corporativo%20es,consolidados%20y%20posibles%20nuevos%20clientes.>
[Último acceso: 04 05 2024].
- Gallo, M., 1998. *La sucesión familiar en la empresa familiar*, Barcelona: Colección Estudios e Informes de la Caixa.
- Garza, I. y otros, 2011. Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24(42), pp. 315-333.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. & I., L., 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gomez-Mejia, L. R., Manuel, N.-N. & Isabel, G., 2001. The Role of Family Ties in Agency Contracts. *The Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 81-95.
- Handler, W. C., 1994. Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2).

Held, D., McGrew, A., Golflatt, D. & Perraton, J., 1999. Global Transformations: Politics, Economics, and Culture. *International Journal Canada s Journal of Global Policy Analysis*, 54(4).

Helguera-García, A., 2006. *Manual Práctico de la historia del Comercio*. s.l.:s.n.

IEF, 2024. *Instituto de la empresa familiar*. [En línea]

Available at: <https://www.iefamiliar.com/noticia/el-futuro-de-las-empresas-familiares-espanolas-pasa-por-la-total-sostenibilidad/>

[Último acceso: 04 05 2024].

Kellermans, F., Eddleston, K., 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*, Volumen 21, pp. 1-14.

Kotter, J., 1990. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. *Harvard Business School*, 68(3), pp. 103-111.

KPMG, 2020. *Global Family Business Tax Monitor*, s.l.: KPMG.

Lansberg, I., E.L. P. & Sharon, R., 1988. Family business as an emerging. *Family Business Review*, 1(1), pp. 1-8.

Leach, P., 2002. *La Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Granica.

Macías, R., 2011. Sucesión en empresas familiares Análisis desde la teoría de la agencia.. *Criterio Libre*, 9(15).

Mastercard, 2023. *Mastercard*. [En línea]

Available at: <https://www.mastercard.com/news/europe/es-es/noticias/notas-de-prensa/es-es/2023/october-2023/el-30-de-las-empresas-familiares-espanolas-cree-que-la-transformacion-digital-es-su-mayor-reto/>

[Último acceso: 04 05 2024].

McKinsey & Company, 2021. *The importance of family businesses in Europe*, s.l.: McKinsey & Company.

Miller, D. & Le Breton-Miller, I., 2005. *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family business*. Boston: Harvard Business School.

Miller, D. & Le Breton-Miller, I., 2005. *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*.. Boston: Harvard Business School Press.

Nelton, S., 1991. *When widows take charge*. Michigan: Family Business Sourcebook.

Newell, P., 2012. *Globalization and the Environment: Capitalism, Ecology and Power*. s.l.:s.n.

Ohmae, K., 1991. *THE MIND OF THE STRATEGIST*. s.l.:Paperback.

Ortiz, J. C., 2023. Planificación de la sucesión en la empresa familiar: desafíos y oportunidades. *Frobes*, 21 junio.

OTI, 2018. *World Employment and Social Outlook: Trends 2018*., s.l.: International Labour Organization.

Pérez Molina, A., 2012. La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos.. *3Ciencias Revista de investigación*..

- Pérez Molina, A. I., 2012. Los modelo de empresa familiar. Los cuatro pilares fundamentales. *Revista de Investigación*.
- Pukall, T. & Calabro, A., 2014. The internationalization of family firms: A critical review and integrative model. *Family Business Review*, 27(2), pp. 103-125.
- Rendón Cobián, M., 2003. Cultura y organización. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Iztapalapa*, Volumen 55, pp. 119-141.
- Rentero, A., 2023. *Silicon Technology Powering Business*. [En línea]
Available at: <https://www.silicon.es/el-desafio-de-la-transformacion-digital-para-las-empresas-familiares-en-espana-2488961>
[Último acceso: 04 05 2024].
- San Martín, M., 2015. Impacto de la sucesión familiar en el desempeño financiero de las empresas familiares.. *Revista de la Empresa Familiar*, 4(2), pp. 10-23.
- Seuring, S. & Müller, M., 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, Volumen 16, pp. 1699-1710.
- Simon, D. & Hitt, H., 2003. Managing resources: linking unique resources, Management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 339-358.
- Swinth, R. & Vinton, K., 1993. Do familyowned businesses have strategic advantages in international joint ventures?. *Family Business Review*, 6(1), pp. 19-30.
- Sydney, B., 2023. *Linkedin*. [En línea]
Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/5-reasons-having-online-presence-essential-todays-modern-barnwell/>
[Último acceso: 05 05 2024].
- Trevinyo-Rodriguez, R. N., 2010. *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*.. Mexico DF: Pearson Educación.
- Ward, J., 2006. *El éxito de los negocios de familia*. Bogotá: Norma.
- Ward, J. L., 1987. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Michigan: Wiley.
- Wolf, J. & Pett, T., 2000. Internationalization of small firms: An examination of export. *Journal of Small Business Management*, 38(2), pp. 34-48.
- Zamora, J., 2019. *Youtube*. [En línea]
Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=z7UHewFwzXI>
[Último acceso: 04 05 2024].
- Zuñiga, J. & Sacristán, M., 2009. Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio.. *Universia Business Review*, Volumen 22, pp. 74-87.