



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**LOS RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS
NEGOCIOS FAMILIARES ACTUALMENTE –
UN ANÁLISIS REALIZADO A TRAVÉS DE
ESTAFETA MEXICANA S.A. Y SUSANNE
GRIMM**

Autor: Bernardo María Alfageme De Vicente
Directora: Ana Zapatero González

MADRID | Marzo 2024

RESUMEN

Este trabajo de fin de grado tiene como objetivo profundizar y analizar cuáles son los mayores desafíos a los que se enfrentan y se enfrentarán las empresas familiares simplemente por su naturaleza de ser un negocio familiar y no de otro tipo. Este tipo de compañías, al ser el modelo de empresa más común que existe, juegan un rol esencial en la sociedad actual. Es por ello por lo que comprender cuáles son sus mayores retos es una tarea vital porque si no son capaces de superarlos, mucha gente se verá afectada negativamente. Para poder superar un desafío, lo primero es saber que existe. Para entenderlos mejor, el trabajo también cuenta con el muy valioso testimonio de Susanne Grimm, propietaria de Estafeta Mexicana S.A., una de las entidades familiares más importantes de México. Además, Susanne Grimm es CEO y fundadora de una organización llamada Qelbe que tiene como propósito el asesorar y dar apoyo a negocios familiares que tengan como objetivo seguir desarrollándose y creciendo.

PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, familia empresarial, desafío, reto, sucesión, innovación, conflicto

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyse in depth the major challenges that family businesses have faced and continue to face simply because of their nature of being a family business and not another type of business. Family companies, being the most common business model in existence, play an essential role in the current society. Therefore, understanding what their biggest challenges are is a vital task because if they are not able to overcome them, many people will be negatively affected. In order to overcome a challenge, the first thing to know is that it exists. To better understand these challenges, the work also includes the valuable testimony of Susanne Grimm, owner of Estafeta Mexicana S.A., one of the most important family businesses in Mexico. In addition, Susanne Grimm is CEO and founder of an organisation called Qelbe, whose purpose is to advise and support family businesses that aim to continue to develop and grow.

KEY WORDS

Family business, family business, challenge, challenge, succession, innovation, conflict

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Introducción	5
1.2 Objetivos	6
1.3 Metodología	6
1.4 Estructura	7
2. LA EMPRESA FAMILIAR – MARCO TEÓRICO	8
2.1 Definición de una empresa familiar.....	8
2.2 Características principales	10
2.3 Los diferentes modelos de la empresa familiar.....	13
2.4 El modelo de los tres círculos	14
2.5 Ventajas y desventajas de la empresa familiar	18
2.6 Complicaciones dentro de las sucesiones de las compañías familiares.....	25
2.7 La sucesión patrimonial en las empresas familiares	27
2.8 Como abordar las sucesiones en las empresas familiares.....	28
3. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO Y ESPAÑA.....	30
4. CASO PRÁCTICO DE ESTAFETA MEXICANA S.A. Y SUSANNE GRIMM.....	35
4.1 Contexto e historia de Estafeta Mexicana S.A. y Susanne Grimm.....	35
4.2 Aplicación del caso práctico a los desafíos actuales.....	36
5. CONCLUSIONES.....	52
6. BIBLIOGRAFÍA.....	56
7. ANEXO.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 EL PRIMER DIBUJO DEL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS.....	15
FIGURA 2 MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS MÁS ACTUALIZADO	16
FIGURA 3 NÚMERO DE EMPRESAS EN MÉXICO EN 2020	30
FIGURA 4 IMPORTANCIA DE LOS NEGOCIOS FAMILIARES AL PIB EN MÉXICO EN 2020	31
FIGURA 5 GENERACIONES DE LOS NEGOCIOS FAMILIARES EN MÉXICO	ERROR! BOOKMARK NOT
DEFINED.	
FIGURA 6 NÚMERO DE EMPRESAS EN ESPAÑA EN 2020.....	33
FIGURA 7 PIB EN ESPAÑA EN 2020	34

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Los negocios familiares son entidades fundamentales en la economía mundial, desempeñando un rol esencial en la sociedad creando un impacto significativo en la estabilidad económica de países como España y México. Desde pequeños establecimientos locales hasta grandes conglomerados internacionales, las compañías familiares constituyen un componente clave en el ámbito empresarial. Estos negocios son una fuente fundamental de empleo, consumo, ingresos fiscales y crecimiento económico. Para cuantificar este impacto, de acuerdo con el 2023 EY and University of ST. Gallen Family Business Index, las 500 empresas familiares más grandes generaron la sorprendente cifra de 8.02 billones de dólares en ingresos en 2022 y se estima que en torno a 80% de las entidades en el mundo son familiares (Robertsson, 2023).

En España y México, dos países con una rica historia empresarial fundamentada en tradiciones familiares, las empresas de esta naturaleza desempeñan un papel aún más relevante. Desde pequeños negocios que han ido sobreviviendo de generación en generación hasta corporaciones familiares que dominan sectores enteros dentro de cada una de estas economías, muestra como su influencia se extiende profundamente en la vida cotidiana de cada individuo y en la estructura económica y social de ambos países.

Sin embargo, ¿cuál es la definición de una empresa familiar? Según la Asociación Española de la Empresa Familiar, una entidad de esta índole se caracteriza por la propiedad y el control por parte de una o varias familias, con una participación activa en la dirección y gestión de la empresa (AEEF, 2020). Aunque esta definición resalta la naturaleza única de estas organizaciones, cierto es que en realidad existen una gran variedad de otras definiciones impuestas por diferentes especialistas en la materia y organizaciones oficiales de todo el mundo mostrando el dinamismo y la evolución que han tenido estas a lo largo de los años.

Es por la vital importancia que tienen estos negocios en el mundo actual que surge la necesidad de abordar y comprender los desafíos a los que se enfrentan simplemente por su naturaleza de negocio familiar. Este trabajo persigue profundizar en todos estos retos, desde la gestión de conflictos familiares hasta la adaptación de las familias empresariales al contexto actual, que se está convirtiendo cada vez más dinámico y competitivo. Al explorar estos asuntos esenciales,

también se contará con la perspectiva de una persona especializada en la materia, siendo propietaria de una de las compañías familiares más importantes de México y fundadora de una asociación que tiene como objetivo principal, asesorar a negocios familiares que buscan desarrollarse sin perder su esencia. Se espera que, tras el trabajo, se consiga proporcionar una perspectiva clara de los desafíos que se enfrentan estos negocios adaptándose a la actualidad con temas tan relevantes como la reciente pandemia, ESG o la actual guerra entre Rusia y Ucrania.

1.2 Objetivos

Este trabajo tiene como objetivo principal comprender y analizar los retos que se enfrentan las compañías familiares en la actualidad. Se trata de aplicar estos desafíos a situaciones presentes y reales, considerando los retos emergentes causados por el contexto contemporáneo en el que vivimos como la recién salida del Covid-19 o la guerra entre Rusia y Ucrania.

Otro objetivo del trabajo es comprender y evaluar el punto de vista de una persona propietaria de un negocio familiar con el fin de identificar desafíos específicos que percibe su empresa por su naturaleza. Asimismo, desde el punto de vista de una experta en asesoramiento a compañías familiares como es el caso de Susanne Grimm, se tiene como tarea el obtener una visión integral de cuáles son los retos más relevantes que se enfrentan estas empresas hoy en día y como ella considera que deben actuar ante estas situaciones.

1.3 Metodología

Para elaborar el siguiente trabajo y cumplir con los objetivos establecidos, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva para identificar y analizar los desafíos a los que se enfrentan los negocios familiares en la actualidad. Se ha utilizado una gran variedad de recursos académicos y documentos oficiales para extraer y evaluar de una manera cuantitativa y cualitativa todos los retos relevantes que se enfrentan estas entidades.

Además, para contrastar toda esta investigación con la realidad, se ha realizado una entrevista telefónica con Susanne Grimm, miembro de la junta directiva de Estafeta Mexicana S.A. y especializada en asesoramiento a negocios familiares con el objetivo de obtener de primera mano la perspectiva de una experta sobre los temas tratados en el trabajo. También se ha

recogido y presentado datos cuantitativos de fuentes oficiales sobre la importancia de las empresas familiares en las economías de México y España.

Finalmente, se realizará una conclusión usando toda la información recogida en la que se tratará de predecir cuál es el devenir de los negocios familiares en los próximos años y cuáles son los mayores retos a los que se tendrán que enfrentar.

1.4 Estructura

El trabajo está dividido en cuatro bloques principales:

1. El primer bloque presenta el trabajo, los objetivos, la metodología y una introducción para mencionar que se busca con la investigación y a qué conclusiones se desea llegar.
2. El segundo apartado es todo el marco teórico del trabajo. Una revisión exhaustiva de todas las fuentes de información que definan que es una empresa familiar, sus características, sus principales ventajas y desventajas en comparación con los negocios no familiares
3. El tercer bloque hace referencia a la aplicación de todo el marco teórico a la actualidad a través de una entrevista realizada a Susanne Grimm (dueña de una empresa familiar y experta en la materia). Este análisis se realiza contrastando toda la información recogida en el marco teórico con temas presentes como el Covid-19 o la actual guerra entre Rusia y Ucrania
4. El último apartado se centra en extraer las principales conclusiones derivadas de todo la búsqueda y análisis realizado previamente.

2. LA EMPRESA FAMILIAR – MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de una empresa familiar

En la actualidad, y a pesar de todos los estudios que se han realizado sobre la empresa familiar, la realidad es que no existe una definición exacta en el ordenamiento jurídico. Encontrar una definición consensuada del vocablo empresa familiar que se pueda adaptar a distintos países, culturas, tamaños y tipo de compañías, ha sido uno de los temas centrales en el debate sobre la disciplina en las últimas décadas (Josep Tapies, 2011). De todas formas, son muchos los expertos relacionados en esta disciplina que se han atrevido a crear sus propias definiciones según lo que valoran ellos que son las características necesarias para definir a una entidad familiar. A continuación, se destacarán las diversas definiciones que existen actualmente de la empresa familiar según su contexto geográfico.

En el ámbito más internacional, nos encontramos con una definición que exige a las compañías las siguientes características para poder ser considerado como un negocio familiar.

Según la metodología del Índice Global de Empresas Familiares 24 (Robertsson et al., 2023), una empresa familiar se define como una compañía que cumple con los siguientes criterios:

1. La empresa debe estar en la segunda generación o más. Si la empresa aún se encuentra en la primera generación, al menos dos miembros de la familia deben formar parte del consejo de administración, consejo de supervisión o equipo directivo ejecutivo.

2. La familia debe tener una propiedad sustancial y, por lo tanto, autoridad en la toma de decisiones en la empresa. Las empresas privadas son consideradas empresas familiares en caso de que la familia controle al menos el 50% de los derechos de voto. Las empresas cotizadas en bolsa son consideradas empresas familiares si la familia posee al menos el 32% de los derechos de voto.

Si nos centramos en el marco europeo, según (Instituto de la Empresa Familiar, 2023) el seno de la Comisión Europea recoge cuatro puntos principales como propuesta de una definición oficial para la empresa familiar.

1. La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus cónyuges, padres hijos(s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Finalmente, centrándonos más en el ámbito nacional, nos encontramos con una falta de acuerdo sobre qué se entiende por empresa familiar que imposibilita, en ocasiones, la comparación de resultados entre distintos estudios y regiones (Barroso Martínez & Iglesias, 2014).

Sin embargo, en España el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) llegó a la conclusión en 2008 con las diferentes instituciones oficiales que cada comunidad autónoma que como definición oficial de la empresa familiar española se debe adoptar la misma que la establecida por el European Family Business (EFB) y el Board del Family Business Network (FBN). Dicha definición es idéntica a la previamente mencionada en el apartado europeo siguiendo las mismas cuatro características.

En España, el IEF considera que el European Family Business (EFB) y el Board del Family Business Network (FBN) son las dos principales instituciones internacionales representantes de las compañías familiares y por consiguiente, y para estar alineados con el resto de Europa, se ha considerado adoptar los mismos criterios.

No obstante, cierto es que Instituto de la Empresa Familiar (IEF) considera necesario añadir un apunte para poder identificar las empresas familiares de una manera más cualitativa debido a la heterogeneidad y a las singularidades que nos encontramos dentro de cada negocio. El IEF considera que cada compañía familiar, debe tener la continuidad generacional como objetivo estratégico y tiene que ser basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia (Instituto de la Empresa Familiar, 2008).

2.2 Características principales

Además de haber constatado las diversas definiciones de la empresa familiar según la localización geográfica de los diferentes organismos oficiales, en este

apartado se abordará las principales características que las compañías deben poseer para ser consideradas como familiares.

En la actualidad, identificar y explorar las principales características de una compañía familiar es una tarea fascinante y complicada a la vez. Aunque existan muchos rasgos comunes, como la interacción de la familia a la hora de gestionar el negocio, también nos encontramos con una inmensa cantidad de factores como tipos de familias, geografías, mercados y muchas variables más que hacen que exista tanta diversidad en este tipo de gestión. Las entidades familiares, en su identidad como empresa, tiene las mismas características que cualquier otra compañía, pero lo que realmente les identifica es la íntima conexión entre el grupo familiar y la gestión del negocio.

El Instituto de la Empresa Familiar (IEF) define como 5 las características esenciales que definen una compañía familiar.

- 1. Compromiso con los empleados:** Las compañías familiares propenden a conservar a sus trabajadores incluso en los casos que les supone perder competitividad y rentabilidad, esto les permite sobrevivir con niveles de productividad inferiores. Esto suele ocurrir en los casos que los propios empleados tienen alguna relación más allá de lo laboral con la familia propietaria del negocio.
- 2. Autofinanciación:** Son las familias quienes comprometen su propio patrimonio en todo tipo de inversiones, en muchos de los casos empleando ahorros familiares como principal fuente de financiación de la compañía. Esto demuestra por qué la gran mayoría de las compañías familiares se decantan por la reinversión directa en lugar de repartir dividendos. Esto

sobre todo ocurre cuando la compañía se encuentra en pleno fase de crecimiento.

- 3. ADN de supervivencia:** Los negocios familiares tienen como vocación el propósito de ser transmitidas a las siguientes generaciones. Esto conlleva que, a la hora de muchas de las tomas de las decisiones, se prioriza el objetivo estratégico de la supervivencia de la empresa por delante de la obtención de los beneficios, que suele identificar a las empresas no familiares. Esto conlleva a que no se prioricen otros pilares estratégicos como la innovación causando pérdidas en diferentes aspectos como cuotas de mercado o rentabilidades

- 4. La dimensión humana:** La influencia directa de la familia en la gestión y en el gobierno de este tipo de compañías causa que las decisiones estratégicas varíen en comparación con las decisiones de los gobiernos no familiares. Las familias reflejan un mayor nivel de preocupación y compromiso con la propia empresa y su entorno. La identidad de la compañía está directamente vinculada con el apellido de las familias, lo que les supone mayor responsabilidad. El sentimiento de pertenencia es lo que causa que, según el IEF, el 90% de las empresas sociales de dicho instituto realicen actividades filantrópicas.

- 5. La edad relativa de la compañía es más larga:** Debido a las características mencionadas previamente, las empresas familiares tienden a tener una mayor antigüedad. Según el Directorio Central de Empresa que produce el INE, la longevidad promedio de los negocios familiares es de 33 años en comparación con los negocios no familiares que tienen una edad promedio de alrededor 12 años. Este dato no garantiza que las compañías

familiares generen más beneficios o que generalmente resulten ser más exitosas.

2.3 Los diferentes modelos de la empresa familiar

Según el libro *The Family Business Map* (M. Bennedsen et al., 2014), se identifican como 4 los diferentes modelos de una compañía familiar.

- 1. Modelo Clásico:** En este modelo, la característica principal es que la familia mantiene tanto la gestión como la propiedad de la empresa. Como bien indica el nombre, este fue el primer modelo de negocio familiar que se creó y sigue siendo de los más utilizados en la actualidad. Hoy en día, es un tipo de modelo que es más común encontrarlo en negocios que se encuentran en sus primeras etapas, luego es frecuente que evolucionen a otros modelos que se comentaran a continuación. Un ejemplo evidente de una compañía familiar con el modelo clásico son las empresas pertenecientes a la Hénokiens Association, una organización que tiene más de 200 años de longevidad.
- 2. Modelo Capital Riesgo:** Es un modelo en el que es la familia quien invierte en nuevas ideas de negocio, operando como un fondo de capital riesgo. Esta actuación por parte de la familia no impide que sigan desarrollando su gestión como un negocio tradicional. En la actualidad, una de las mayores familias representantes de este modelo es la familia Mulliez. Siendo propietarios de la multinacional Auchan, ha sido la propia familia actuando como un fondo de capital riesgo que hicieron posible la suficiente inversión para la impulsión de otras compañías como Decathlon y Leroy Merlin. Otros negocios que no necesariamente implican tener menor valor o éxito que la empresa original. En el caso de Decathlon y

Leroy Merlin, son dos compañías líderes internacionales en mercados tan competitivos como son el comercio al por menor de artículos deportivos y el mercado mundial del bricolaje.

3. Modelo Propiedad sin Gestión: En estas empresas, las familias tienen una participación de control, sin embargo, se transfiere la gestión directa del negocio a profesionales reservándose las tareas propias de la administración. Es un modelo que hoy en día se encuentra frecuentemente. El ejemplo más claro es la multinacional Walmart, la compañía familiar más relevante y grande del mundo. Es una empresa que sigue perteneciendo a la familia Walton, pero, sin embargo, desde 2014, el puesto con mayor importancia, el CEO, lo ocupa otra persona completamente externa a la propia familia. La familia tiene un rol más representativo que ejecutivo. (Walton, 2020)

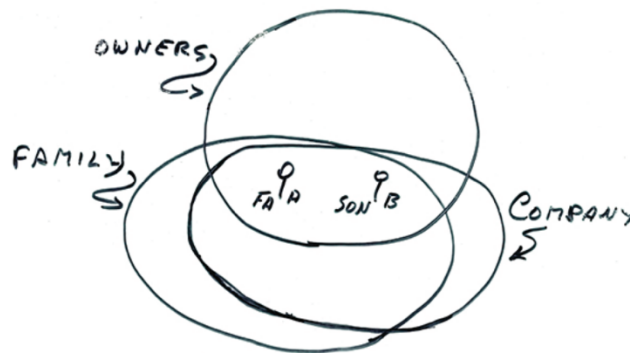
4. Modelo Gestión sin Control: Es el modelo menos común en España. La familia no controla la compañía en términos de los derechos políticos, pero, sin embargo, ejerce un rol importante en la gestión al contar con la confianza del resto de propietarios. Un ejemplo puede ser la compañía japonesa de salsas Kikkoman. La familia fundadora posee el 20% de la empresa, pero el cargo de consejero delegado rota entre las familias fundadoras.

2.4 El modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos ha sido un marco teórico que ha evolucionado la manera de comprender los sistemas de las empresas familiares. Dicho modelo simplifica en tres los elementos interdependientes fundamentales que compone la estructura de cada compañía familiar: familia, empresa y propiedad. En el año

1978, Renato Tagiuri y John Davis (académicos de Harvard Business School) elaboraron una tesis doctoral en la que se encontraba un diagrama de Venn analizado en profundidad para juntar los tres factores mencionados previamente. A pesar de su antigüedad, es un marco teórico que se sigue utilizando en el presente por todo tipo de familias, consultores y académicos de todo el mundo (Davis, 2016).

Figura 1: El primer dibujo del modelo de los tres círculos

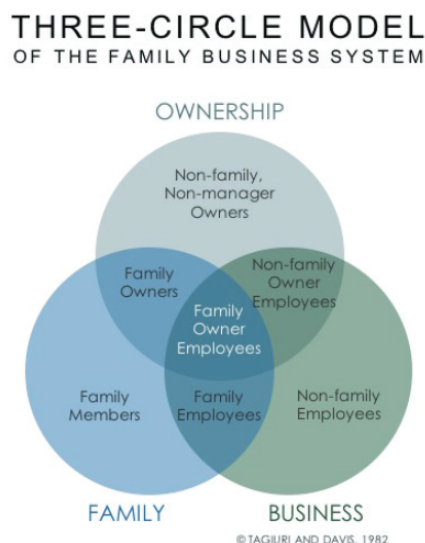


Fuente: Tagiuri & Davis (1978)

La figura 1 es el primero dibujo en la historia del modelo de los tres círculos. Ya desde su primera representación, se identificaron familia, empresa y propiedad como los tres componentes principales de todas las compañías familiares. Este modelo además de analizar cada pilar fundamental de dichos negocios también identifica los desafíos comunes que se enfrentan las empresas familiares, tales como la gestión de conflictos, sucesiones, separaciones de poderes, gestión...

Al analizar y entender estos desafíos y como se relacionan entre sí cada uno de los tres sistemas, les permite a los propios gerentes de las empresas tomar decisiones más informadas y efectivas para el futuro éxito estratégico del negocio.

Figura 2: Modelo de los tres círculos más actualizado



Fuente: Tagiuri & Davis (1978)

- 1. Familia:** En este círculo se encuentran todos los miembros de la familia que están involucrados en el negocio, así como aquellos que no están relacionados directamente con las operaciones. Desde los propios fundadores, hasta cónyuges, hijos y todo tipo de parientes que estén de alguna manera vinculados con la empresa, se encuentran en este grupo. En este componente, los aspectos más claves son la toma de decisiones, la comunicación entre la familia, la resolución de conflictos familiares y la planificación de la sucesión de la compañía a siguientes generaciones.
- 2. Propiedad:** Este círculo engloba a todos los propietarios de la compañía, ya sean pertenecientes de la familia fundadora o no. En este aspecto, se incluyen todo tipo de cuestiones relacionados con la estructura de la propiedad, la gobernanza corporativa, la inversión de la compañía, la gestión de los riesgos y la manera en la que los beneficios se distribuyen.

3. Empresa: El componente empresa se refiere a la entidad en sí misma. Todo aquello que incluya la gestión, los empleados, las operaciones comerciales... A diferencia del aspecto de la propiedad, que se focaliza más en la planificación patrimonial del negocio, este círculo se centra más en aspectos como la estrategia empresarial, la cultura del negocio, la planificación operativa y financiera y la innovación. En estos grupos se suelen encontrar más empleados no pertenecientes de la familia fundadora que en los otros.

Como bien ilustra la Figura 2, los 3 componentes interactúan entre sí significando que lo que es un desafío para un grupo también lo puede ser para otro o incluso para los tres a la vez. Por ejemplo, las decisiones comerciales que se tomen dentro de una compañía familiar pueden crear conflictos dentro de la familia. Por el contrario, también puede ocurrir que, debido a discrepancias o discusiones dentro de la familia, se provoquen cambios en las inversiones o en la planificación estratégica del negocio afectando negativamente su futuro empresarial.

Además de identificar los tres pilares fundamentales dentro de un negocio familiar y la relación entre ellos, el modelo de los tres círculos también estipula como siete los diferentes grupos de interés dentro de este tipo de organizaciones (Tagiuri & Davis, 1978)

1. Familiares que no participen en la empresa, pero que sean descendientes o cónyuges/parejas de propietarios.
2. Familiares propietarios no empleados en la empresa
3. Propietarios no familiares que no trabajan en la empresa
4. Propietarios no familiares que trabajan en la empresa
5. Empleados no familiares

6. Miembros de la familia que trabajan en la empresa, pero no son propietarios
7. Propietarios familiares que trabajan en la empresa

Cada uno de los diferentes grupos de interés reconocidos en el modelo tienen sus propios puntos de vista, objetivos, preocupaciones y acciones dentro de la empresa. El modelo hace hincapié en que los puntos de vista de cada stakeholder deben ser respetados en todo el momento. El éxito a largo plazo de la compañía depende en la complementación y el apoyo entre cada uno de los grupos.

2.5 Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Al analizar las empresas familiares, implica explorar la dualidad intrínseca de estas compañías, que complementan elementos familiares con la propia gestión del negocio. Para poder realizar un análisis exhaustivo de estas, es primordial compararlas en el contexto actual con las compañías no familiares y a raíz del estudio, obtener las ventajas e inconvenientes que se poseen los negocios familiares respecto a los que no lo son.

Aunque las compañías familiares gocen de diversos provechos como lealtad intrínseca, dinamismo en la toma de decisiones y continuidad generacional, también se deben enfrentar a típicos conflictos familiares, largos procesos de sucesión y la complejidad de saber distinguir lo profesional y lo personal. En este apartado, se estudiarán las principales ventajas y desventajas de este tipo de organizaciones proporcionando una comprensión integral de estas dualidades a través de ejemplos específicos. Para el próximo análisis, se complementarán los estudios (Donnelley, 1985), (Jose Luis Ronquillo, 2006) y (Tagiuri & Davis, 1996)

Ventajas

- a. Compromiso:** Las familias propietarias de las compañías familiares pueden llegar a sentir pasión por sus negocios. En muchas ocasiones y sobre todo en las empresas pequeñas, la gestión se convierte en una gran parte de las vidas de estas personas. Es esta devoción y entusiasmo que se traduce en grandes niveles de compromiso y dedicación por parte de los miembros de la familia, algo que se contagia a los demás empleados de la organización creando un compromiso añadido y una mayor lealtad por parte de su fuerza laboral.
- b. Conocimiento y comunicación:** Los negocios familiares tienen maneras muy específicas de realizar sus funciones. Tienen sus propias tecnologías y know-hows que les permiten diferenciarse de sus competidores. Al ser entendimiento de familia, siempre se aseguran de que sean protegidos y mantenidos en todas las generaciones involucradas, causando que el negocio siga su rumbo de éxito a lo largo de los años incrementando su longevidad. Las próximas generaciones se incorporan al negocio ya sabiendo lo equivalente a años de entrenamiento y estudio y con los conocimientos esenciales para la gestión del negocio y sus complejidades.
- c. Flexibilidad:** Esta ventaja está estrictamente relacionada con la mencionada previamente del compromiso. Las familias relacionadas con sus compañías están dispuestas a emplear el tiempo necesario para llevar a cabo todo el trabajo requerido sin esperar bonificaciones ni horas extras. Esta flexibilidad también se encuentra en el dinero ya que, para las familias, los posibles salarios no son ingresos fijos porque son ellos mismos los que deciden cuánto dinero cobrar para cubrir sus necesidades personales teniendo en cuenta que es dinero que puede ser reinvertido en

la propia compañía (Leach, 1993). Es por ello por lo que, en muchos de los casos, las familias están dispuestas a sacrificar su bienestar a cambio de tener más recursos para la empresa. Es esta flexibilidad la que supone una ventaja competitiva respecto a los negocios no familiares, ya que pueden adaptarse de una forma más rápida y ágil a posibles situaciones cambiantes del mercado.

- d. Visión a largo plazo:** Como se ha comentado con anterioridad, la prioridad número uno de las compañías familiares, sobre todo aquellas que están en plena fase de crecimiento, es anteponer la supervivencia ante la generación de beneficios. Las familias priorizan el construir un legado duradero para que la empresa perdure a través de sus próximas generaciones. Al tener una mayor visión a largo plazo en comparación con los negocios no familiares, los planes estratégicos suelen involucrar menos riesgos, buscando más el crecimiento sostenible que los resultados económicos a corto plazo.

- e. Cultura estable:** Normalmente, la cultura de cada negocio familiar suele ser fruto de las normas y valores de la familia fundadora. Son los propios miembros de las familias quienes se encargan de asegurarse de que esta cultura que les representa también sea inculcada a todos los demás empleados, aunque no sean estrictamente miembros de la familia. Las nuevas generaciones suelen tratar de seguir con la cultura que les han transmitido sus antecesores. En la mayoría de los casos suele ser una ventaja puesto que se asegura que no se pierda la identidad de la compañía, convirtiéndolo en una ventaja competitiva respecto a las empresas no familiares más propensas a no tener una identidad propia. Sin embargo, se debe de encontrar, en todo momento, el equilibrio entre la intención de preservar la cultura y la voluntad de evolucionar y adaptarse a los constantes cambios del entorno.

- f. Rapidez en la toma de decisiones:** La velocidad en la toma de decisiones suele ser una ventaja competitiva de las compañías familiares. En estos negocios, la toma de decisiones claves suele estar realmente centralizada, lo que hace que solo uno o dos miembros de la familia sean quienes tienen esta responsabilidad. En empresas no familiares, cuando hay una decisión importante, es común que pase por diversos niveles dentro de la compañía como diferentes gerentes, asesores, junta directiva y, en algunos casos, hasta los accionistas. Sin embargo, la estructura simplificada y la menor burocracia en los negocios familiares permiten que este tipo de decisiones de gran relevancia se tomen con mayor eficacia y velocidad.
- g. Confiabilidad y orgullo:** Es otra de las ventajas competitivas que diferencia el negocio familiar al no familiar. Gracias al compromiso y a la cultura estable de este tipo de organizaciones, hacen que sean estructuras más sólidas y estables. Esto rápidamente se suele percibir en los mercados y atrae a los clientes. En muchos mercados, los consumidores suelen preferir empresas que tengan un trato al cliente más cordial y cercano que a grandes compañías con cientos de trabajadores diferentes. Suelen confiar más en el negocio familiar porque se sienten más arropados que por grandes multinacionales. Esto permite construir relaciones duraderas con sus clientes, incrementando su fidelidad. En ocasiones, es tan fuerte la confianza depositada por estos que están dispuestos a renunciar a una mejor calidad del producto o que los precios sean ligeramente más altos a cambio de recurrir a la empresa familiar de confianza. Estas situaciones suelen ser más frecuentes en mercados más reducidos como en pequeñas localidades.

Desventajas

- a. Rigidez:** Una de las desventajas primordiales de los negocios familiares radica en su habitual oposición ante los cambios. En el mundo actual, donde todos los mercados sufren variaciones constantes, es vital adaptarse a estos para poder seguir siendo competitivo. Sin embargo, en los negocios familiares, es frecuente la cultura de hacer las mismas cosas de la misma manera durante mucho tiempo, oponiéndose a cualquier tipo de modificaciones. En este tipo de empresas, es común que los miembros de las familias responsables de dirigir el negocio no aceptan sugerencias de personas fuera de la familia y no aceptan nuevos conocimientos que puedan crear nuevas oportunidades para el negocio.

- b. Sucesión:** En la mayoría de las ocasiones, el proceso del cambio de liderazgo de una generación a otra causa todo tipo de dificultades y disputas. A la hora de heredar una compañía, para elegir a la persona que vaya a tomar el relevo, lo que más se debe tener en cuenta son sus competencias y sus aptitudes. No obstante, cuando entran los seres queridos de por medio, es muy complicado poder distinguir a la familia con la empresa, causando que en la mayoría de los casos se suele elegir a las siguientes generaciones como los sucesores de la compañía antes que a otros empleados. Esto ocurre incluso cuando sus perfiles no necesariamente sean los más adecuados para asumir esa responsabilidad. Estas decisiones son claves para el futuro éxito del negocio, sin embargo, son muchos los casos que, por el fuerte vínculo que existe entre los propietarios y los hijos, provocan que no se tomen las resoluciones más racionales, implicando en muchas situaciones una mala gestión de los sucesores. Esto produce que la compañía empeore o incluso acabe

fracasando. Este apartado de la sucesión será analizado en más detalle posteriormente.

c. Conflictos emocionales: En las empresas familiares existen más conflictos que en las no familiares, debido al solapamiento entre las relaciones emocionales y la propia dirección del negocio. Estos tipos de conflictos son los que generan una desventaja, puesto que, al anteponer la emoción ante la racionalidad, no se toman las mejores decisiones posibles para el éxito de la compañía. En una estructura familiar, se suele priorizar la lealtad y la protección, mientras que, en el ámbito empresarial normal, se da prioridad a los resultados y al rendimiento. Son numerosos los conflictos de intereses que causan diversas discrepancias dentro de las estructuras de estos negocios. Ya sean por disputas fuera de la empresa que inevitablemente se trascienden al ámbito empresarial, rivalidades entre las siguientes generaciones o la falta de capacidad de poder separar las relaciones empresariales a las familiares por parte de los gerentes. Todas estas situaciones causan que se creen muchas ineficiencias y tomas de decisiones que acaban siendo erróneas, perjudicando la posición del negocio en el mercado respecto a otras compañías no familiares.

d. Confusión del patrimonio de la familia y de la empresa: El sobreponer la empresa ante la familia o viceversa es uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan los negocios familiares. Dentro de este complejo reto, se encuentran todas las disputas que se causan debido a la falta de entendimiento a la hora de diferenciar qué dinero pertenece a las cuentas de la empresa y cuánto puede ser cogido por cada miembro de la familia propietaria. Por ende, es frecuente encontrarse muchos secretismos sobre los problemas financieros de estas compañías por temor a afectar a la estabilidad financiera de la familia, perjudicando la toma de decisiones

estratégicas y financieras. Esta falta de transparencia dentro de la compañía puede transmitirse fuera del negocio, afectando negativamente la credibilidad de la institución a stakeholders externos.

- e. **Problemas de financiación:** Es una de las desventajas más significativas. Las compañías familiares, en la mayoría de los casos, sobre todo en fases de crecimiento, dependen de su propia autofinanciación. Esta limitación a la hora de poder realizar inversiones y de expandir el negocio suele afectar negativamente al desarrollo de la empresa, creando una dependencia muy relevante de las ganancias retenidas por la operativa del negocio. En gran parte de las culturas empresariales familiares, se suele mostrar aversión ante la posibilidad de recurrir a financiación externa como otros inversores o préstamos bancarios. Tipos de financiación a los que otras compañías no familiares recurren sin problema y que les permite ser más flexibles y tener más recursos para estimular el crecimiento empresarial. La falta de diversificación de sus fuentes de financiación aumenta el riesgo financiero de la compañía, haciéndolas más vulnerables a posibles situaciones económicas desfavorables o cambios en sus entornos empresariales.

2.6 Sucesiones dentro de las empresas familiares

Las sucesiones en las compañías familiares es un aspecto crucial que influye considerablemente su continuidad y su éxito en el largo plazo. El objetivo primordial de cada sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Treviño, 2010). El mismo estudio reivindica que la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor es comenzar a preparar a su relevo. Las nuevas generaciones son las encargadas de liderar la reconstrucción de la organización

de acuerdo con sus pautas, sus nuevas ideas acerca el manejo de la compañía, nuevo personal... (Leach, 2002). Por lo general, en la mayoría de las empresas familiares, la falta de preparación de las generaciones sucesivas para manejar las demandas de una empresa creciente y una familia mucho mayor genera una gran crisis (Soto Marciel, 2013)

2.7 Complicaciones dentro de las sucesiones de las compañías familiares

En el estudio científico (Gallo, 1998), se plantean diversas preguntas que cualquier compañía familiar se debe plantear a la hora de encontrarse en el desafiante momento de la sucesión:

- a. ¿Cuándo es conveniente empezar la preparación de un sucesor?
- b. ¿Cuántos sucesores hay que preparar?
- c. ¿Es posible ser sucedido por un equipo en vez de por una sola persona?
- d. ¿En qué circunstancias puede ser preferible que el sucesor sea un directivo no miembro de la familia?
- e. ¿Cuáles son las cualidades, conocimientos y actitudes que los sucesores deben desarrollar o poseer?
- f. ¿Qué modos son acertados para desarrollarlas?
- g. ¿Como estar seguro de que las han alcanzado en grado suficiente?
- h. ¿Quién ha de elegir al sucesor?

Cuestiones como las previamente mencionadas, han sido y serán problemáticas que los dueños de cada negocio familiar se deberán enfrentar. Como indica el estudio, para una respuesta acertada y específica para la mayoría de estas preguntas se deben responder de la misma manera, con la palabra “depende”. Factores claves como las características de cada empresa, familia, o entorno hacen que las respuestas de estas incógnitas varíen dependiendo de cada

compañía y de su situación. Además, estas circunstancias pueden variar rápidamente en un breve periodo de tiempo.

Son por todos estos factores mencionados en este bloque que muchos de los estudios relacionados con la materia como (Gallo, 2004), que afirman que el proceso de la sucesión es el principal problema de las empresas familiares, ya que muchas de ellas fracasan en cuanto a su crecimiento y a su continuidad por culpa de ineficiencias en este proceso. Esto conlleva que las sucesiones, en la mayoría de los casos, se conviertan en una desventaja competitiva respecto a los negocios no familiares. Los altos índices de mortalidad que caracterizan a las empresas familiares en los saltos generacionales son quizá la mejor prueba de esta desventaja (Araya, 2011).

Según el mismo estudio, (Araya, 2011), se pueden identificar como tres los posibles obstáculos principales derivados por el traspaso generacional de las compañías familiares:

1. La resistencia del fundador a aceptar su retirada y, por tanto, a traspasar sus poderes al sucesor, causando que no exista ningún plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada. También implica que el sucesor no tenga ninguna preparación apta para su futuro rol de gestor de la empresa
2. Es común que existan tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como futuro líder de la compañía. Esto ocasiona deterioros en las relaciones de los aquellos que no han sido seleccionados como sucesores, ya sea entre propios miembros de la familia o personas externas a ella.

3. Tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor

2.8 La sucesión patrimonial en las empresas familiares

La sucesión patrimonial dentro de las compañías familiares juega un rol muy importante, ya que permite la transferencia de riqueza y activos de una generación a la siguiente, lo que garantiza la sostenibilidad y continuidad del negocio (Means, 2015). El mismo estudio indica que la herencia ofrece a los miembros de la familia la oportunidad de continuar el legado de la empresa y beneficiarse del trabajo duro y el éxito logrado por las generaciones familiares anteriores.

Sin embargo, igual que la sucesión patrimonial ofrece muchas ventajas para las empresas familiares, también es cierto que es uno de sus mayores desafíos. Igual que con la sucesión de las empresas como tal, cuando se habla de patrimonio y, por ende de dinero, todo el mundo sabe todas las consecuencias negativas que pueden surgir a los seres humanos debido a su naturaleza de ser seres codiciosos. En muchas ocasiones nuestra avaricia por el dinero es tan grande que le damos más importancia que a nuestras propias familias (Promislo et al., 2010).

Según el estudio (Means, 2015), uno de los mayores retos a los que se enfrentan los negocios familiares en la herencia del patrimonio es el potencial para reforzar las disparidades que existen entre la riqueza y las oportunidades del negocio. Muchas veces, a la hora de heredar el patrimonio, los nuevos dueños se ven más atraídos por usar ese capital en inversiones propias antes que utilizarlo para el desarrollo del negocio, afectando el futuro de la compañía. También, la riqueza heredada puede concentrar el poder económico en las empresas familiares, agravando en ciertas situaciones la desigualdad de la riqueza dentro de la compañía, reduciendo oportunidades para los trabajadores, grupos de interés y la empresa en sí. Además, un factor importante que entra en juego dentro de las

sucesiones patrimoniales son los impuestos de sucesiones. Estos pueden tener efectos disruptivos en los negocios familiares, ya que pueden suponer una carga financiera de la propiedad de la empresa (Neuhäuser, 2022). Esta carga puede suponer un gran obstáculo para las compañías familiares porque al no tener tanto acceso a otros medios de financiación, estos impuestos pueden suponerles un atraso en su crecimiento e incluso pérdidas en futuras rentabilidades.

2.9 Como abordar las sucesiones en las empresas familiares

Abordar la sucesión en una empresa familiar es una de las tareas más complicadas que se puede encontrar el líder de cada negocio de este tipo. Se deben afrontar retos como, el diferenciar las relaciones personales con las profesionales, encontrar a la gente más cualificada y también los posibles conflictos que se pueden formar a causa de este proceso. En este bloque, a través de un análisis de diferentes estudios, se recopilarán varias de las claves para que las entidades familiares no fracasen en esta fase y además la puedan convertir en una ventaja competitiva respecto a las organizaciones no familiares.

Según el estudio (Leandro, 2012), es esencial realizar un análisis de las necesidades y planificación de la formación para los posibles sucesores de cada negocio. Esta formación incluye a directivos familiares y a los no familiares, ya que como se comentará más adelante en este bloque, es primordial que el líder sea capaz de diferenciar entre aquellos quienes son de su familia y los que no a la hora de elegir su sucesor.

Según (Gallo, 1996), aunque la compañía sea pasada a nuevas generaciones con ideas y puntos de vista totalmente diferentes, es crucial que se promueva la transmisión de los valores empresariales y los de la familia. Si el líder de la compañía está convencido de que su sucesor tiene que ser uno de sus hijos para

seguir el hilo familiar, es necesario que la educación y preparación de la siguiente generación se realice desde su nacimiento. Los padres y familiares deben promover en ellos el desarrollo de los valores y actitudes más adecuados para dirigir una organización como una predisposición positiva hacia la empresa (Leandro, 2012). Dentro de esta formación, incluyen muchos aspectos tales como desarrollar habilidades como liderazgo, capacitación, elaboraciones de planes de sucesión, seguridad económica...

En el estudio (Barroso Martínez & Iglesias, 2014), asegura que las empresas que elaboran un protocolo familiar y que regula las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la empresa, la propiedad... garantiza la continuidad y viabilidad del negocio familiares que cojan las riendas de las empresas en el largo plazo.

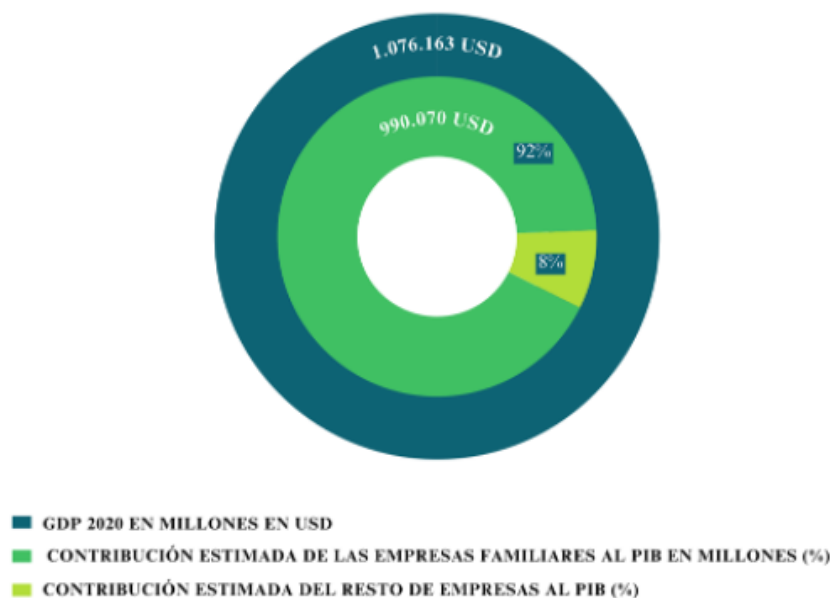
Finalmente, una de las recomendaciones que todos los estudios coinciden es la inclusión de las nuevas generaciones. Está demostrado que las empresas que no restringen el pensamiento estratégico de las nuevas generaciones tienen mayor éxito en el largo plazo. Es esencial que los gerentes de este tipo de organizaciones estén constantemente abiertos a nuevas perspectivas y conocimientos frescos proveniente de las generaciones más jóvenes (Handler & Kram, 1988). El saber captar y aprovechar las visiones innovadoras y las diferentes perspectivas de las futuras generaciones es una habilidad que poco líderes poseen. El tener esta capacidad, no solo enriquece la dinámica interna de la compañía, además refuerza la manera que los negocios familiares afrontan los desafíos cambiantes del entorno empresarial tales como nuevas tecnologías, nuevos procesos de producción o simplemente adaptaciones a cambios en las tendencias del mercado (Chrisman et al., 2011).

3. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO Y ESPAÑA

Debido a que la empresa familiar que se analizará es principalmente mexicana, para poder contextualizarla es conveniente evaluar la importancia de los negocios familiares en México.

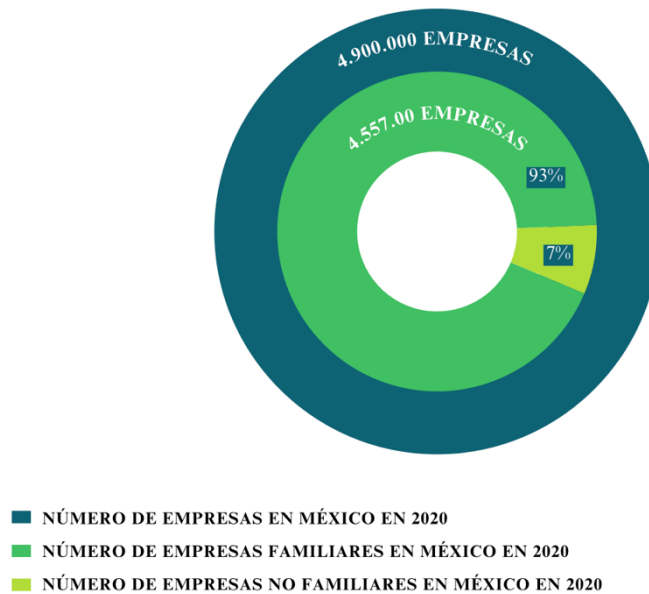
El Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM (IFEM), una de las mayores instituciones oficiales en Latinoamérica, se dedica a recolectar diferentes datos sobre la importancia de los negocios familiares en el país mexicano. En la figura 3 se puede visualizar como según el (IFEM, 2021), el 93% de las empresas en México son familiares, generadores del 75% del total empleo. Además, una de las cifras más sorprendentes de los negocios familiares en la economía de México es su contribución al PIB privado del país, llegando hasta la cifra de 92% de aportación como se muestra en la Figura 4. Sin duda, un reflejo del papel crítico que juegan este tipo de organizaciones en una economía que es la decimosegunda más grande del mundo (*International Monetary Fund - IMF*, 2023)

Figura 3: Número de empresas en México en 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de información de IFEM (2021)

Figura 4: Importancia de los negocios familiares al PIB en México en 2020



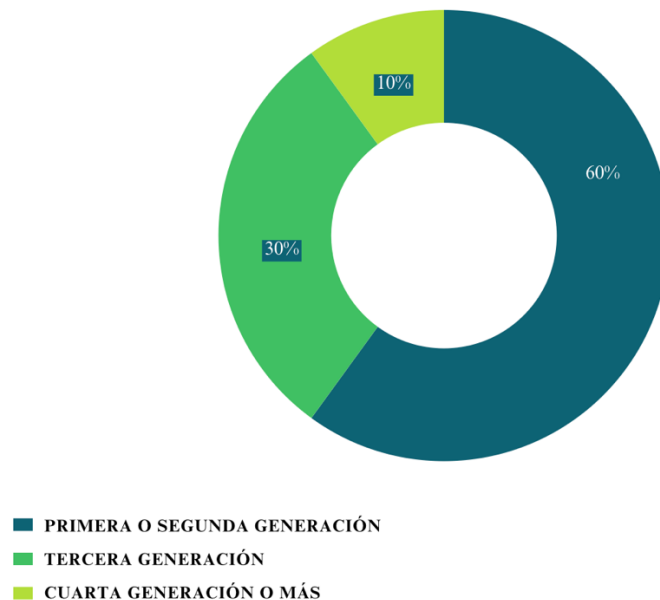
Fuente: Elaboración propia a partir de información de IFEM (2021)

Estos datos reflejan la enorme influencia de los negocios familiares en la economía mexicana, igual que prácticamente en todas las economías del mundo. Un dato que llama la atención es que el 95% de todo el PIB mexicano del año 2021 fue generado por estas entidades. Algo muy sorprendente teniendo en cuenta que fue un año de pandemia de Covid-19 y que suelen ser este tipo de negocios, los que son más afectados por este tipo de crisis, puesto que muchas veces no cuentan con los necesarios recursos de financiación en comparación con otros tipos de compañías no familiares. Sin embargo, ya se analizarán más adelante algunas de las ventajas que tienen las familias empresarias ante las no familiares en este aspecto.

A pesar de que las entidades familiares sean el mayor componente del tejido empresarial en México, también es cierto que son las que más conflictos sufren para mantenerse a lo largo del tiempo. Según (IFEM, 2022) y como revela la Figura 5, de todos los negocios familiares, el 60% están en la primera o segunda

generación, 30% ha logrado llegar a la tercera y solo el 10% se encuentra en la cuarta o mayor.

Figura 5: Generaciones de los negocios familiares en México



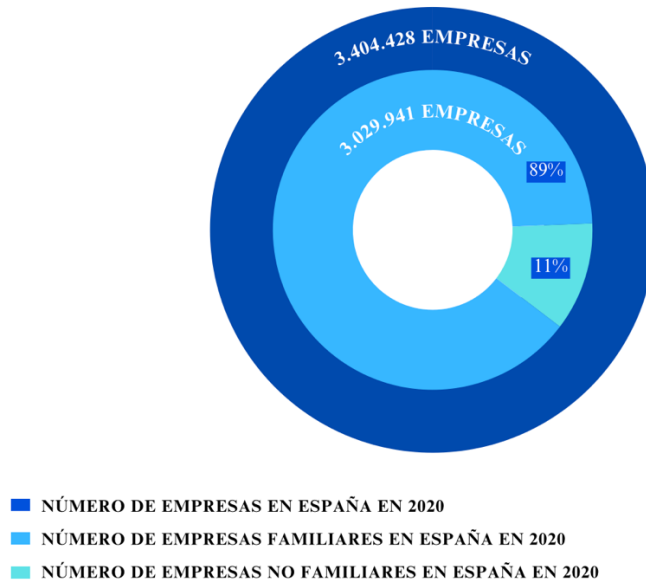
Fuente: Elaboración propia a partir de información de IFEM (2022)

Para poder contextualizar mejor estas cifras, es interesante comparar la importancia del negocio familiar en el tejido empresarial en México con el de España. Los siguientes datos de España, son extraídos de Instituto de la Empresa Familiar (IEF, 2022). Para la nación española, es más que evidente que los negocios familiares también se consolidan como un gran contribuidor a su riqueza y es el mayor generador de empleo del país.

Teniendo en cuenta que en México el 92 % de todas las empresas son familiares, este dato en España es prácticamente idéntico, llegando casi hasta el 90 % tal como muestra la Figura 6. Al mismo tiempo, aunque el negocio familiar sea el mayor generador de empleo en España, en términos del porcentaje total, es cierto que la capacidad de las empresas familiares en México es mucho mayor. Cuando

en México, el 75% de todo el empleo creado es por organizaciones familiares, en España esta cifra baja hasta el 66%.

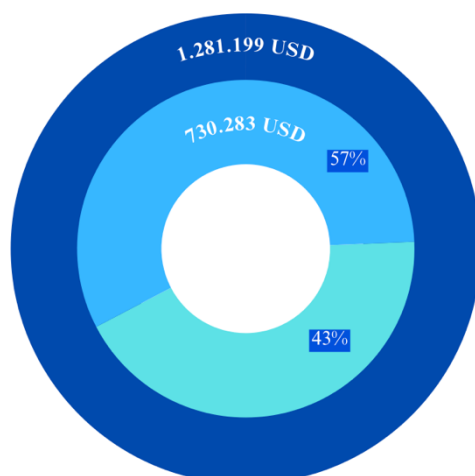
Figura 6: Número de empresas en España en 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de información de IFEM (2022)

Finalmente, si se analiza la importancia del negocio familiar en el PIB de los dos países, una vez más el negocio familiar mexicano cobra mucha más relevancia en su economía. En comparación con el dato proporcionado por INEGI, destacando que el 95% de todo el PIB mexicano fue producido por las organizaciones familiares, en España este dato ni se acerca, disminuyendo hasta el 57% del PIB privado tal como se visualiza en la gráfica de la figura 7.

Figura 7: PIB en España en 2020



- PIB 2020 EN MILLONES EN USD
- CONTRIBUCIÓN ESTIMADA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES AL PIB (%)
- CONTRIBUCIÓN ESTIMADA DEL RESTO DE EMPRESAS AL PIB (%)

Fuente: Elaboración propia a partir de información de INEGI (2021)

Se puede concluir que, aunque en las dos economías cuentan con una presencia muy significativa de este tipo de modelo de negocio, está claro que los indicadores y las estadísticas muestran una mayor predominancia y peso económico de los negocios familiares en México en comparación con España. La prominencia de las compañías familiares en México hace destacar la responsabilidad por parte de los gobiernos mexicanos de apoyar este segmento empresarial para poder estimular y fomentar un desarrollo económico sostenible en el país. Al mismo tiempo, es igual de crucial que los mayores dirigentes de estas empresas estén altamente preparados para enfrentarse a cualquier tipo de reto para poder aumentar las probabilidades de su supervivencia a lo largo de los años y así poder mejorar las cifras que reflejaban cuantas entidades familiares sobreviven sus futuras generaciones.

4. CASO PRÁCTICO DE ESTAFETA MEXICANA S.A. Y SUSANNE GRIMM

4.1 Contexto e historia de Estafeta Mexicana S.A. y Susanne Grimm

Estafeta Mexicana, S.A. de C.V.

Estafeta Mexicana, S.A. de C.V. es una empresa mexicana de logística con cobertura a 95% del territorio mexicano y a 220 países más. Fue fundada en la Ciudad de México el 8 de agosto del año 1979 por Gerf Grimm, (padre de Susanne Grimm) un emprendedor alemán que procedía del segmento de la consignación y transportación marítima internacional.

Estafeta fue la primera empresa en México en ofrecer el servicio de mensajería y paquetería puerta a puerta. En el año 1979, las compañías se veían obligadas a utilizar medios de transporte nacionales de bajo coste como autobuses y en algunos casos líneas aéreas comerciales para poder transportar mercancía de un lugar a otro. Para entonces, el servicio de paquetería ya existía, pero solo en ciudades como Nueva York o Londres, y es por eso por lo que Estafeta Mexicana fue una de las pioneras en llevar ese servicio al país mexicano.

Según las últimas fuentes en su página web (Estafeta, 2023), Estafeta cuenta con más de 11,000 trabajadores, 5 mil vehículos y más de 130 centros de distribución. A pesar de su tamaño, en fuentes públicas no hay nada relacionado con los ingresos y beneficios de la compañía. Al tratarse de un negocio familiar, la entidad no tiene ningún interés en compartir esta información al mercado o a otros competidores.

Susanne Grimm

Susanne Grimm desde pequeña se ha inculcado en una familia de negocios. Su padre, Gerf Grimm, fue el fundador de la compañía Estafeta Mexicana S.A. Después de su fallecimiento, sus hijos, entre ellos Susanne Grimm, asumieron las riendas de la organización. Susanne lleva siendo miembro de la junta directiva desde marzo 2014, enfrentándose a retos como el Covid-19 o la guerra actual entre Rusia y Ucrania.

Además, Susanne es fundadora y CEO de una compañía llamada Qelble, que tiene como objetivo aconsejar y ayudar a pequeñas empresas familiares a crecer y desarrollarse. Una experiencia más que demuestra lo dotada que es ella en la materia de las entidades familiares. Asimismo, también fue durante más de un año miembro del consejo del Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey, una de las universidades mexicanas más importantes que entre muchas de sus funciones, recoge y reporta muchos datos nacionales sobre diferentes aspectos de la economía de la nación.

4.2 Aplicación del caso práctico a los desafíos actuales

En esta sección, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la entrevista realizada a Susanne. Gracias a toda su experiencia y su conocimiento en la materia de los negocios familiares, se explorarán temas claves como la sucesión empresarial, la innovación, conflictos familiares y la gestión de las diferentes crisis en este tipo de negocios. Se evaluarán las diferentes percepciones y experiencias compartidas por Susanne para lograr entender mejor los retos a los que se enfrentan a diario estas empresas. Este análisis se enriquecerá con la integración de conceptos obtenidos en el marco teórico y pruebas empíricas para conseguir una percepción más amplia sobre el rol crucial que juegan las instituciones familiares en el

contexto empresarial actual y todos los desafíos a los que se tienen que enfrentar por el simple hecho de seguir el modelo de negocio familiar.

Conflictos familiares

Como bien se ha observado en el marco teórico, uno de los mayores desafíos a que se han enfrentado, desde siempre, las familiares empresariales han sido los conflictos familiares. Según (*S. Grimm, comunicación personal, 19 de febrero de 2024*), uno de los primeros retos nos lo encontramos en la dificultad a la hora de diferenciar los papeles dentro de la familia y la entidad. Dicho obstáculo radica en la complejidad de separar las relaciones personales y profesionales causando conflictos de intereses y rivalidades entre los miembros de las familias que participan en el día a día de la gestión del negocio. Un ejemplo comentado en la entrevista puede ser cuando un hermano menor, que siempre ha estado bajo el cuidado del primogénito, asume un rol de liderazgo sobre ese hermano mayor. Aunque evidentemente no deje de ser el pequeño de la familia, la dinámica cambia completamente cuando este pasa a convertirse en el líder dentro de la organización. Este tipo de situaciones suelen ser causantes de frecuentes tensiones y dificultades dentro de las familiares empresariales.

Además, otro de los temas dentro del reto de los conflictos familiares es la comunicación y transparencia dentro de los diferentes miembros de las familias empresariales, como también con los diferentes stakeholders de estos negocios. Según (*Gastón, 2013*), en una empresa familiar, a la hora de incursionar en un nuevo negocio, una nueva idea, o un nuevo procedimiento en el modo de realizar las cosas, se debe consensuar primeramente con los demás. El mal desempeño de esta variable puede traer aparejado una gran cantidad de conflictos. Una afirmación que Sussane muestra estar totalmente de acuerdo. Ella reafirma que la falta de comunicación y la desinformación fomenta e incentiva los conflictos.

Como comenta ella en la entrevista (*S. Grimm, comunicación personal, 19 de febrero de 2024*), “algunos miembros de la familia pueden tener más información que otros, lo que puede provocar sentimiento de envidia y resentimiento”. Por lo tanto, ella considera que establecer canales abiertos y transparentes de comunicación dentro de la empresa familiar es primordial para fomentar la confianza entre los diferentes stakeholders y de esta manera evitar malentendidos.

Otro factor clave que entra dentro de los conflictos familiares es la complejidad en la diferenciación entre la vida familiar y la vida empresarial. De acuerdo con (*S. Grimm, comunicación personal, 19 de febrero de 2024*), esta diferenciación en muchas de las ocasiones es muy difícil que se logre, especialmente cuando los miembros de la familia están directamente involucrados en la gestión del negocio. Según (Moreno, 2010), “Existe un alto riesgo de que las desavenencias familiares afecten a las decisiones empresariales, que acabarán estando dirigidas por motivaciones personales”. Bajo la experiencia de Susanne, esto puede afectar gravemente el devenir de estos negocios, ya que tiene una influencia muy significativa en la toma de decisiones porque empiezan a crearse conflictos de interés. Como bien indica ella, lograr esta distinción es fundamental para mantener la armonía y eficiencia dentro del negocio. Bajo su experiencia en Estafeta, algo que ha ayudado en el éxito de la empresa es que ellos como familia “siempre aprendimos que aquí nadie se enfada y aquí nadie levanta la voz” (*S. Grimm, comunicación personal, 19 de febrero de 2024*). Esto no quita que los conflictos no sean necesarios. Ella estima que algunas disputas entre miembros de la familia pueden resultar en consecuencias positivas, puesto que se tratan temas de confianza que tal vez en otros negocios no familiares no se tratarían en un principio. Al no tratarse este tipo de confrontaciones por falta de franqueza con los otros miembros de la organización, luego acaba todo saliendo, causando una disputa más violenta y acalorada de lo que tenía que haber sido en un primer lugar.

Finalmente, en el tema de los conflictos familiares es relevante mencionar brevemente el tema de las sucesiones, ya que es un asunto que se tratará en mucho más detalle en el siguiente bloque. Como comenta Susanne en la entrevista, el mayor conflicto que existe dentro de las sucesiones en las entidades familiares es el tema de la envidia. Ella está convencida de que la percepción de injusticia en los procesos de sucesiones es uno de los mayores causantes de resentimientos y conflictos intrafamiliares. Estas suelen surgir cuando algunos miembros de la familia sienten que otros han obtenido un trato preferencial o que han recibido algún privilegio en la hora de la asignación de nuevos puestos. Sin embargo, Susanne también destaca que estas envidias también pueden producirse por parte de trabajadores dentro de la organización, pero que no son miembros de la propia familia. Los propietarios de estos negocios pueden por naturaleza tratar a sus hijos/sobrinos... con un trato especial sobre los demás empleados, causando desmotivación e indignación en ellos.

El reto de la sucesión

Otros de los grandes desafíos que se enfrentan todos los negocios familiares es la sucesión generacional, algo inevitable por la propia naturaleza del ser humano, pero también algo necesario por la decadencia de las propias compañías debido a la constante evolución del entorno. Como se ha analizado en el marco teórico en detalle y como subraya Susanne en la entrevista en numerosas ocasiones, el factor de la sucesión es uno de los mayores causantes de la muerte de los negocios familiares si no se hace de una manera eficaz. Según (*S. Grimm, comunicación personal, 19 de febrero de 2024*), el paso de la sucesión para el propietario de un negocio familiar puede resultar complicado debido a la enorme presión de elegir a la persona adecuada. Esta debe estar capacitada para mantener los valores familiares, pero al mismo tiempo para liderar la empresa con éxito en el futuro. La propia Susanne comenta que, en la sucesión de Estafeta México, una de las

claves del éxito en este ámbito fue que su padre dedicó mucho tiempo en su planificación. Supo ser capaz de reconocer quién estaba debajo de él que primero, quisiese aceptar el rol de la gestión propia del negocio y, en segundo lugar, que esta persona estuviese realmente capacitada para realizarlo. Es por ello que, en el caso de Estafeta, el padre al saber que sus hijos no estaban del todo convencidos de querer asumir el rol de gestionar el negocio y por ello no estarían altamente motivados, no dudó en reconocer que la mejor decisión era elegir a un director que era plenamente de su confianza, aunque no fuese un familiar. El padre preparó al director con mucha anterioridad, sabiendo que él era el indicado para suceder la entidad desde el punto de la gestión operacional más que desde la gestión estratégica. Para la gestión estratégica, es cierto que los sucesores acabaron siendo sus antecesores generacionales.

En toda entidad familiar, la sucesión no solo implica la transferencia de poder empresarial, también se deben tener en cuenta la continuidad de los valores familiares y todo lo que aprende un sucesor por parte de su antecesor. (Corona, 2021). Son varios los estudios que afirman que la correcta preservación de los valores familiares puede resultar en un factor de diferenciación competitiva para las compañías familiares (Astrachan & Shanker, 2003). Sin embargo, Susanne en la entrevista comenta que ella está presenciando en los últimos años un cambio de mentalidad general en los sucesores de estas instituciones. Según ella, los sucesores jóvenes actuales muestran una menor predisposición a seguir con el negocio heredado. Esta evolución, que cada vez es más frecuente, ya fue analizada hace más de 20 años. Según (Stavrou-Costea, 1999), este cambio de pensamiento puede reflejar una búsqueda de autonomía y de oportunidades fuera del entorno familiar. También puede ser ocasionado por las cambiantes demandas del mercado y las altas expectativas de carrera.

Por último, entra el tema de la confusión entre la sucesión empresarial y la sucesión patrimonial. Como indica (*S. Grimm, comunicación personal, 19 de febrero de 2024*), esta distinción es vital para garantizar la continuidad del negocio y la estabilidad financiera de la empresa. Ella afirma que es algo que se sigue mezclando demasiado. Un ejemplo que ella aporta en la entrevista es la diferenciación entre el “management de una compañía” y la sucesión de esta. El antecesor puede elegir a uno de los hijos como sucesores del patrimonio del negocio, pero esto no implica estrictamente que se deba involucrar en la gestión de este. Muchos antecesores son capaces de reconocer que sus hijos no están plenamente capacitados para controlar una entidad y por ello asignan a otras personas como encargadas de llevar a cabo esta función. El tener la capacidad de reconocer algo así de los hijos en una familia empresarial es una habilidad que muy pocos antecesores poseen y por eso supone una gran ventaja competitiva. Sin embargo, según afirma Susanne, el problema entra cuando los hijos entran en la gestión y management del negocio cuando no deben hacerlo. En Estafeta, esto es algo que los hijos tienen muy claro desde el principio.

El desafío de la transición e innovación

Después de haber analizado en detalle todos los retos que suponen la sucesión en las familias empresariales, Susanne en la entrevista le dio mucha prioridad el profundizar en el tema de transición en estos negocios y el papel fundamental que juega la innovación para mantenerse competitivo en el mundo actual. Como se puede encontrar en el libro de Miguel Ángel Gallo (Gallo, 1998), todos los negocios maduran, es decir, transcurren los años y llega una época en la que las ventas empiezan a no crecer para pasar después a caer primero despacio y luego en picado. También comenta que al mismo tiempo que los negocios maduran, las personas también y por eso es tan importante el concepto de la transformación en las compañías, sobre todo en las familiares. Como subraya (*S. Grimm,*

comunicación personal, 19 de febrero de 2024), muchos propietarios de negocios familiares están demasiado agarrados en tradiciones y métodos establecidos, generando una fuerte resistencia a la adopción de nuevas prácticas e ideas. Ella también comenta que este fuerte rechazo ante el cambio proviene del deseo de querer preservar la identidad y estabilidad de la empresa, provocando que la estrategia empresarial del negocio no centre recursos en querer innovar. El argumento de Susanne se ve reforzado con el estudio de (Mejía et al., 2007). En dicha investigación, se reconoce que, debido a la naturaleza de las empresas familiares, estos negocios son más propensos a ser adversos al riesgo. Sus dueños esperan lograr el éxito financiero y de mercado, mientras que al mismo tiempo gestionan las necesidades familiares de empleo, identidad y riqueza. El cumplir todas estas características es lo que conlleva, según el estudio, a las familias empresariales generalmente a no tener un comportamiento muy innovador.

Según reafirma (*S. Grimm, comunicación personal, 19 de febrero de 2024*), bajo su experiencia en Estafeta, es muy importante encontrar un equilibrio entre mantener los valores familiares y la necesidad de innovación. Ella interpreta, bajo el ejemplo de su empresa familiar, cómo ellos tenían un director general que era muy bueno, sobre todo administrando toda la operativa del negocio. Sin embargo, no era alguien con mucha visión innovadora. Como se ha comentado previamente, esto causa que una compañía no se adapte a las demandas cambiantes del mercado y no aproveche nuevas oportunidades que puedan surgir. Es por ello por lo que la familia empresarial de Estafeta tuvo que intervenir para asegurarse de que esto no sucediese. Susanne acaba concluyendo que uno de los mayores desafíos que se encuentran las organizaciones familiares en la actualidad es la capacidad de implementar nuevas ideas, respetando lo que fue el negocio antes y sin lastimar el legado que se recibe de las generaciones anteriores.

Finalmente, hay una situación muy interesante que cuenta Susanne en la entrevista que no se había contemplado del todo en el marco teórico y que cada vez es más recurrente. Según (*S. Grimm, comunicación personal, 19 de febrero de 2024*), un caso que se está dando con más frecuencia en los negocios familiares es la tendencia de los hijos sucesores a heredar el negocio, pero luego utilizar los recursos para finalidades completamente diferentes. Primero entra el caso de la venta de la compañía. Susanne está convencida que, aunque la venta de un negocio se perciba hoy en día de cierta forma como un fracaso, esto no es necesariamente el caso. Ella piensa que esto no es un fracaso si el fin es bueno. Un gran desafío en el que se encuentran los hijos tras vender el negocio familiar es que de repente se encuentran con grandes cantidades de patrimonio líquido, pero luego no saben qué hacer con él. Es por ello que, si los sucesores desean vender el negocio, algo que para Susanne no es nada desfavorable, aunque la sociedad lo perciba de tal manera, la clave está en saber las razones por las cuales vendes el negocio y tener planificado qué vas a hacer con todo ese patrimonio que vas a recibir. Otro caso similar que ella menciona en la entrevista es la situación en la que los hijos heredan los negocios de sus familias, pero en vez de seguir con el mismo modelo de negocio y vendiendo los mismos productos y servicios, deciden usar los recursos de la compañía para emprender en un negocio totalmente nuevo. Tal vez preservando algunos recursos como el nombre de la empresa o algunos empleados, pero ofreciendo al mercado un producto o servicio totalmente diferente al heredado. Un desafío muy arriesgado para los sucesores, pero que, si logran realizarlo de una manera eficiente y teniendo las ideas claras, puede mejorar el futuro de la entidad expandiéndose a nuevos mercados y clientes.

Gestión de crisis de los negocios familiares

Una de las particularidades dentro de la dirección de las compañías familiares es la manera en la que gestionan sus riesgos. Susanne destaca que una de las ventajas competitivas de los negocios familiares es su gestión proactiva. De acuerdo con *(S. Grimm, comunicación personal, 19 de febrero de 2024)*, las compañías familiares tienen un mejor risk management. Como se ha mencionado previamente en el marco teórico, igual que en general estas entidades suelen tener un modelo de negocio más conservador, sin intentar arriesgar mucho porque el patrimonio de la empresa está estrictamente ligado al patrimonio familiar, esto provoca que muchas de sus decisiones estratégicas sean más prudentes, procurando no asumir mucho riesgo. En las empresas es fundamental considerar estrategias de diversificación de riesgos y la implementación de medidas de contingencia para mitigar posibles impactos adversos en el negocio (Sraer & Thesmar, 2007). Sin embargo, igual que suelen más precavidos los dueños de los negocios familiares, el mayor desafío al que se enfrentan en esta cuestión es que el riesgo seguirá existiendo y las pérdidas potenciales en un negocio familiar suelen ser mucho más graves que en las compañías convencionales. En un modelo de empresa normal, en el caso de pérdidas estas la tienen que afrontar los diferentes inversores y dueños de las compañías, pero en las compañías familiares, todas las pérdidas caen en la familia incluso en ocasiones jugándose muchos de sus activos patrimoniales ya sean sus ahorros, casas.... Y es por ello que las familias empresariales deben de ser conscientes en todo momento de esta situación, algo que les provoca no tomar decisiones muy arriesgadas y, por ende, las ganancias potenciales se reducen. Ejemplos de estas decisiones pueden ser explorar nuevos mercados o mismamente innovar en sus productos o servicios.

Otro de los mayores desafíos que explica Susanne en la entrevista en repetidas ocasiones es la desventaja que suelen sufrir los negocios familiares, sobre todo

en sus primeras etapas, respecto a su financiación. Las empresas familiares suelen enfrentarse al desafío de acceder a recursos financieros suficientes para financiar sus operaciones y proyectos de crecimiento (Dyer, 2006). Este argumento se suma a lo que comenta Susanne en la entrevista respecto a la deuda externa de esas instituciones. Ella reafirma que estas compañías tienden a priorizar la financiación y la aversión al riesgo asociados con la deuda externa como la de los bancos. Aunque esto evidentemente conlleva muchas ventajas, sobre todo, en términos del riesgo que asumen y la sostenibilidad del negocio, esta falta de financiación supone un desafío muy grande para estas compañías porque se exponen a no tener los recursos suficientes y sobre todo a tener menos capital que otras empresas competidoras en los mismos mercados, suponiendo una desventaja competitiva muy significativa.

ESG en las empresas familiares

Hoy en día existe una creciente presión por parte de los diferentes grupos de interés para que las empresas divulguen más información en materia de sostenibilidad, algo que ha motivado a las compañías a adoptar una mentalidad hacia el impacto ambiental, social y de gobierno corporativo (Van der Zahn & Cong, 2019). Según el mismo artículo, el reto de la sostenibilidad para los negocios familiares radica en la fuerte necesidad de equilibrar la preservación de la riqueza socioemocional de la familia con la divulgación de información sobre sostenibilidad. Es este equilibrio entre mantener una buena reputación, mejorar sus relaciones con los stakeholders y preservar su riqueza socioemocional con cumplir con todas las demandas actuales de transparencia y difusión de información sostenible, que convierte ESG en uno de los retos más desafiantes para las compañías familiares en los últimos años. De acuerdo con (Duarte, 2023), el concepto ESG se ha convertido cada vez más importante en las empresas ya que se considera como una iniciativa empresarial general para mantener y ahorrar

recursos. Según el artículo, hoy en día ya son todo tipo de empresas (multinacionales, familiares e incluso las de sin ánimo de lucro) que se proponen a realizar operaciones neutras en emisiones de CO2 y reducir su huella de carbono.

El artículo (Argawal et al., 2023), analiza las ventajas competitivas que conlleva realizar este tipo de acciones en el mundo actual para las compañías. En primer lugar, contribuye a aumentar el valor económico global de las organizaciones, conduciendo a rendimientos sostenibles. Además, la mejora de resultados ESG, indudablemente aumenta la reputación de cada marca e incrementa la valoración del mercado. Aunque en muchos casos este aumento en valor de mercado para las compañías familiares no resulte tan llamativo puesto que pueden que no estén interesados en vender su entidad, siempre es positivo que el mercado perciba el negocio como uno con muy buena reputación atrayendo a clientes a comprar o consumir sus productos o servicios.

Una vez analizada la importancia del ESG en los negocios familiares de hoy en día, es relevante evaluar porque para algunas compañías familiares realizar este tipo de acciones no es siempre tarea fácil por su modelo de gobernanza. El artículo (Espinosa-Méndez et al., 2023) analiza en detalle todos los retos a los que se enfrentan este tipo de negocio a la hora de realizar acciones ESG para mantenerse competitivo ante los otros tipos de empresas en el mundo actual.

En primer lugar, la investigación hace énfasis en las limitaciones financieras que algunas empresas familiares se pueden encontrar cuando tratan de invertir en iniciativas ESG. El acceso limitado a capital o a recursos puede obstaculizar su capacidad de financiar este tipo de proyectos por muy grande que sea el deseo de los dueños de realizarlos.

Otro reto, que se ha mencionado anteriormente, es el conflicto de prioridades. Muchos son los dueños de estos tipos de negocios que, por su mentalidad conservadora, van a primar los intereses económicos de la empresa, que al mismo tiempo son los de su propia familia, sobre el bienestar social. Esto está relacionado con la aversión general al riesgo que existe en las entidades familiares causando que se disuadan de realizar inversiones innovadoras necesarias para aplicar estrategias medioambientales. Esto último está estrictamente vinculado con el bloque analizado en detalle previamente sobre el rechazo genérico que existe en las familiares empresariales a la innovación. Finalmente, el artículo destaca que en muchas organizaciones familiares puede que haya una falta de incentivos y motivaciones a la hora de adoptar y aplicar prácticas ESG. Si no existen beneficios o recompensas claras por sus esfuerzos en la sostenibilidad, las familias empresariales pueden ser reacias a invertir en este tipo de iniciativas.

Resurgimiento tecnológico actual

Otro aspecto que Susanne Grimm le da mucha relevancia a la hora de analizar todos los desafíos que se enfrentan los negocios familiares en la actualidad es el resurgimiento tecnológico actual y la necesidad en este tipo de negocios de adaptarse a estos avances. Según (*S. Grimm, comunicación personal, 19 de febrero de 2024*), ella destaca la necesidad de adaptación de las entidades familiares a los rápidos avances tecnológicos para mantener la competitividad en el mercado actual. El rápido ritmo de la evolución tecnológica presenta avances en todo tipo de aspectos dentro de las empresas como en la captación de personal, ciberseguridad, la mejora de eficiencia en todas las operativas dentro de la organización y mejoras en los procesos ya existentes (McAfee & Brynjolfsson, 2017). Son muchos los estudios que analizan el impacto de este resurgimiento en los negocios familiares y los retos que esto les supone. Según (Nazrul et al., 2022), la innovación tecnológica en las compañías familiares puede suponer un

gran reto debido a varias razones creándoles desventajas competitivas frente a los otros tipos de empresas. El artículo subraya que uno de los retos principales de estas organizaciones es su dificultad a la hora de invertir en desarrollos tecnológicos. Como se ha comentado en diversas ocasiones, la capacidad de financiación de familias empresariales, por norma general, no suele ser ni tan eficaz ni tan potente como las empresas no familiares ya que, por su modelo de gobernanza, tienen más impedimentos a la hora de recurrir a deuda o inversión externa. Esta falta de capital puede obstaculizar la capacidad de estos negocios para seguir el ritmo de los constantes avances tecnológicos.

Además, muchas de las familias empresariales no gozan de formación profesional provocando una falta de gestión profesional que por ende conlleva que muchos de los dueños no estén constantemente familiarizados con todos los avances tecnológicos que estén ocurriendo en la actualidad y más importante, es posible que no tengan el conocimiento y la disposición de querer aplicar estos avances en la operativa de sus negocios. Es por ello que, según el estudio (Zapata-Cantu et al., 2022), las compañías familiares pueden tener dificultades para implementar estrategias de transformación digital debido a la falta de experiencia o resistencia al cambio dentro de los miembros de la familia. Esta negativa ante la transformación, aumenta el riesgo de la compañía de no lograr el éxito a largo plazo y lograr mantenerse competitivos en el panorama empresarial actual.

Es evidente que el entorno digital es el que más ha evolucionado en los últimos años y lo seguirá haciendo en los próximos. Seguir esta evolución y adoptar la transformación digital en el modelo de negocio de cualquier empresa, incluyendo en las familiares, se ha convertido en un factor crucial para las organizaciones de hoy en día. Inversiones en tecnologías digitales como IA, automatización de procesos, análisis de datos... pueden mejorar la eficiencia, la experiencia del cliente y finalmente los procesos de toma de decisiones (Seuwou & Adegoke,

2022). Unos elementos que cualquier familia dueña de su negocio, con un pensamiento racional, querría adoptar para su compañía.

El Covid-19 y el entorno macroeconómico actual

El entorno macroeconómico juega un rol vital en el desarrollo de cualquier tipo de compañía y sobre todo en las familiares. Todo lo que sucede en el entorno de una empresa va a repercutir directamente en su toma de decisiones, costes, ingresos, empleados.... (Doaca, 2022).

Uno de los eventos recientes que más han afectado a todo tipo de empresas y economías ha sido el Covid-19. La pandemia ha sido la causante de que la gran mayoría de las familias empresariales tuviesen que enfrentarse a retos en sus operaciones, afectando a su estabilidad financiera y en muchas ocasiones forzándoles a cerrar sus negocios.

En primer lugar, la pandemia causó que hubiese muchas interrupciones en las cadenas de suministro. Esto derivaba a que los negocios tuviesen retrasos en la producción y entrega de sus productos, llegando a tal extremo que tenían en ocasiones que cerrar totalmente su producción. Evidentemente, fue algo trágico para las familias empresariales, ya que veían cómo sus costes fijos seguían altos mientras no recibían ningún tipo de ingresos, terminando cada mes con grandes pérdidas. Durante la entrevista con Susanne, ella menciona cómo el Covid-19 presentó un desafío significativo para su compañía familiar Estafeta. Ella comenta que, al comienzo de la pandemia, Estafeta veía cómo los ingresos disminuían cada vez más mientras los costes fijos permanecían altos (sobre todo teniendo en cuenta que es una empresa de logística y por su naturaleza, tienen unos costes fijos más elevados que otros tipos de negocios). Para hacer frente a esta situación, tuvieron que rápidamente implementar un plan de contingencia de

recorte de sueldos para poder sobrevivir. Aunque esto pueda parecer una medida extrema sobre todo para los propios empleados, Susanne afirma que al ser una entidad familiar en donde la mayoría de los empleados están comprometidos con la causa, estos respondieron de muy buena manera siguiendo trabajando a pesar de los necesarios recortes. Esta respuesta por parte de los trabajadores se debe a que en situaciones del día a día, los negocios familiares por norma general cuidan mucho más a su gente que en los otros tipos de compañías y por ello sus trabajadores están más comprometidos con el bienestar de la empresa (*S. Grimm, comunicación personal, 19 de febrero de 2024*).

Volviendo a los desafíos causados por el Covid-19, (Doaca, 2022) subraya que las empresas familiares naturalmente suelen depender en gran medida de los sectores físicos de la venta al por menor o de la hostelería. Según el (Instituto de la Empresa Familiar, 2023), el 81% de las empresas dentro del sector de la hostelería en España son familiares y el 86% de las compañías dentro de la industria del comercio también lo son. Dos sectores que claramente fueron de los más perjudicados por el Covid-19 debido a todas las restricciones implementadas por los gobiernos para reducir la pandemia, ocasionando una enorme reducción de la demanda por parte de los clientes y consumidores.

Según el estudio realizado tras el Covid-19 (Miroshnychenko et al., 2023), otro de los principales retos a los que se enfrentaron las empresas familiares fue la necesidad y la obligación por ley de innovar y transformarse digitalmente. En numerosas ocasiones, en este trabajo, se ha comentado la desventaja competitiva que muchas entidades familiares sufren por ser aversos al cambio y a la innovación, pero tras la crisis mundial debido a la pandemia, estas empresas se vieron forzadas a adaptarse ante la situación. Por ejemplo, han tenido que tomar medidas que tal vez nunca habían contemplado previamente, como es el trabajo

remoto o adentrarse en mayor profundidad al comercio online, para poder llegar a clientes que, por la situación de la pandemia, no podían de manera física.

Hoy en día, la macroeconomía global se encuentra en una situación bastante desconcertante. Una de las situaciones que más ha estado afectado las diferentes economías es la guerra entre Rusia y Ucrania. Entre muchas de sus consecuencias terribles, como la muerte de miles de personas, una de las implicancias de dicho conflicto es el notorio aumento en el precio de las materias primas y por ende en los costes de producción en la gran mayoría de las industrias. Rusia y Ucrania son conocidas por ser de las mayores exportadoras de materias primas esenciales como el gas o el grano, provocando que los costes de producción de muchas empresas incrementen. Las compañías para no entrar en pérdidas y así lograr sobrevivir, están viéndose obligadas a aumentar los precios finales de sus productos. Las grandes multinacionales, que también se están viendo afectadas por esta situación, suelen tener más margen de maniobra a la hora de asumir aumentos en sus costes de producción, sin embargo, para los negocios familiares (sobre todo los que están en pleno fase de crecimiento o que no son de gran tamaño), son los que realmente están siendo perjudicados ante la situación económica actual. Estas compañías, al no poder jugar con sus márgenes ante cualquier incremento en sus costes de producción, están entrando en numerosas pérdidas. Al estar hablando del patrimonio y ahorro de muchas familias y no de financiación de inversores externos capacitados, muchas de las familias empresariales se encuentran ante su mayor reto desde la crisis de 2008 o la pandemia Covid-19.

5. CONCLUSIONES

El trabajo llevado a cabo sobre los retos que enfrentan las empresas familiares ha relevado una serie de puntos clave que deben ser destacados. En primer lugar, es evidente que las entidades familiares desempeñan un papel crucial en la economía y la sociedad actual, siendo una de las mayores fuentes de empleo y riqueza en España y México. Asimismo, se ha identificado que estos negocios, a pesar de su notoria relevancia, se enfrentan a una serie de desafíos singulares, tales como la sucesión, gestión de conflictos familiares, resistencia a innovación y adaptación a las nuevas tecnologías. Además, también se ha analizado el rol de estos negocios en retos causados por el entorno actual, como el Covid-19 o la actual guerra entre Rusia y Ucrania.

Una de las conclusiones fundamentales que se puede obtener tras la investigación radica en la necesidad de establecer un equilibrio entre mantener los valores familiares y fomentar la innovación en todo momento en sus negocios. Como señala Susanne en la entrevista, son numerosas las empresas familiares que están experimentando una evolución en la mentalidad de los sucesores, causando cambios de ciclo (*S. Grimm, comunicación personal, 19 de febrero de 2024*). Esto ocasiona incertidumbre en los devenires de estas compañías familiares, ya que se ven obligadas a adaptarse al entorno tan cambiante que existe en la actualidad y la constante evolución en las tendencias de los mercados. No tener la capacidad de seguir a estas evoluciones, hará que inevitablemente cada negocio familiar se quede atrás, perdiendo cuota de mercado y competitividad respecto a las otras compañías, perjudicando el futuro del negocio. Es por todo esto que, es vital que la mentalidad de los dueños de estas organizaciones sea abierta con disposición de cambiar sus rutinas y tradiciones familiares si es necesario.

Otra resolución que se puede obtener producto del análisis realizado es como los conflictos familiares y las sucesiones no solo son habituales en estos negocios, sino que además representan una dimensión totalmente única en estos entornos empresariales. La gestión de estos tipos de tensiones no solo se limita a una cuestión de dinámica empresarial como en cualquier compañía, también implica la preservación del tejido familiar y la perpetuidad de legado del negocio. Es primordial resaltar que estas dificultades no se encuentran de ninguna manera en las organizaciones no familiares, lo cual resalta la importancia de saber abordarlas de forma estratégica y eficiente y el mérito que tienen las entidades familiares que consiguen expandirse y durar varias generaciones.

En cuanto al futuro de las empresas familiares, está claro que continuarán desempeñando el mismo papel fundamental en las economías. No obstante, es esencial reconocer que cada vez se deberán enfrentar a más desafíos y muchos de ellos serán a lo largo de los años más complejos y variados. Desde la digitalización, como la implementación de nuevos productos como la inteligencia artificial o los Blockchains, hasta la adaptación de futuras tendencias globales, exigirán a estas organizaciones a actuar en todo momento con resiliencia y adaptación. Otro factor muy a tener en cuenta en todos estos negocios es el cambio climático y cómo tendrán que diseñar planes estratégicos que cumplan con todos los nuevos requerimientos climáticos legales como la descarbonización y objetivos ESG.

Finalmente, este estudio brinda una base sólida para posibles futuras investigaciones acerca de los negocios familiares. Será de gran utilidad para todas las familias empresariales que según vayan pasando los años, se sigan abordando los retos que sus organizaciones se están teniendo que enfrentar en diversos sectores y regiones, así como determinar cuáles son las mejores estrategias para superarlos. En un mundo en el que se encuentra de todo menos estabilidad y

certidumbre, es prácticamente imposible predecir exactamente que deparará el entorno en los próximos años, pero gracias al ejercicio realizado con este trabajo, al menos se han identificado los retos más actuales y se han predicho cuáles serán los que hay que seguir prestando atención en los futuros años.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Bernardo Alfageme De Vicente, estudiante de ADE con Mención Internacional (E-4 Lancaster) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Los retos a los que se enfrentan los negocios familiares actualmente – un análisis realizado a través de Estafeta Mexicana S.A. y Susanne Grimm", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
4. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
5. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 19/03/2024

Firma: BERNARDO ALFAGEME DE VICENTE

6. BIBLIOGRAFÍA

Agarwal,, N., Rao,, P., Nagarkar,, J.. (2022). Relationship between Environmental, Social and Governance Factors and Firm Financial Performance: A Study of Selected Indian FMCG Companies. *CARDIOMETRY*, 477-485. doi: 10.18137/cardiometry.2022.24.477485

Araya, A. (2011). La sucesión de empresas familiares costarricenses factores de éxito y fracaso.

Astrachan, J., & Shanker, M. C. (2003). (PDF) family businesses' contribution to the U.S. economy: A ...

https://www.researchgate.net/publication/242469623_Family_Businesses'_Contribution_to_the_US_Economy_A_Closer_Look

Barroso Martínez, A., & Iglesias, C. (2014). 4. LAS EMPRESAS FAMILIARES.

https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf

Corona, J. (2021, April). *Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family* . *European Journal of Family Business*.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332010000100003

Chrisman, J. J., Sharma, P., & Chua, J. H. (2011). *The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes*.

D., A., DUARTE. (2023). Environmental, Social, and (Corporate) Governance (ESG) as Part of Quality Management. *Management for professionals*, 175-185. doi: 10.1007/978-3-031-30089-9_16

Davis, J. (2016). *Three-Circle Model of the Family Business System | Davis and Tagiuri*.

John A. Davis. <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>

Doaca, E.-M. (2022, March). THE INFLUENCE OF THE MACROECONOMIC ENVIRONMENT ON THE FINANCING DECISION IN SMES.

<https://ojs.cbuic.cz/index.php/peb/article/view/289/627>

Donnelley, R. (1985). La empresa familiar. *Repository.ucc.edu.co*.

<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/47804>

- Espinosa-Méndez, C., Maquieira, C. P., & Arias, J. T. (2023, April 3). *The impact of ESG performance on the value of family firms: The moderating role of financial constraints and agency problems*. MDPI. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/7/6176>
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. La Caixa.
- Gallo, M. Á. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa Y Humanismo*, 241–258. <https://doi.org/10.15581/015.7.33340>
- Gastón, S. A. (2013). Conflictos en las Empresas Familiares. https://siip2019-2021.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5808/tesis-cs-ec-gascon.pdf
- Gibb Dyer, W. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988, December). *Succession in Family Firms: The Problem of Resistance*.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2023). *La empresa familiar en España*.
- International Monetary Fund - IMF*. (2023, 19 abril). IMF. <https://www.imf.org/>
- José Luis Ronquillo. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. Panorama Editorial.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ediciones Granica S.A.
- Leandro, A. (2012). *Empresas Familiares The succession process in a family owned business and its impact on the organization*. *TEC Empresarial*, 6(2).
- M. Bennedsen, Fan, J., & Bennedsen, M. (2014). *The Family Business Map*. Springer.
- Maciel, S. (2013). *La Empresa Familiar en México*. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785007.pdf>

- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017, June). *Machine, platform, crowd*. Harnessing our Digital Future. <https://wnorton.com/books/Machine-Platform-Crowd/>
- Means, B. (2015). Wealth inequality and family businesses. *Emory LJ*, 65, 937.
- Miroshnychenko, I., Vocalelli, G., Massis, A. D., Grassi, S., & Ravazzolo, F. (2023, April 10). *The covid-19 pandemic and Family Business Performance - Small Business Economics*. SpringerLink. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-023-00766-2>
- Moreno, D. E. (2010, April). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332010000100003
- Motoc, A. (2023). Family businesses SMEs through Covid-19 Crisis Management. *International Journal of Business and Management*, 17(3), 121-121
- Nazrul, Islam., Qidong, Wang., Yorgos, Marinakis., Steven, T., Walsh. (2022). Family enterprise and technological innovation. *Journal of business research*, 147:208-221. doi: 10.1016/j.jbusres.2022.04.004
- Neuhäuser, C. (2022). Inheritance tax, justice and family businesses. In *Inheritance and the Right to Bequeath* (pp. 198-214). Routledge.
- Promislo, M. D., Deckop, J. R., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2010). Valuing money more than people: The effects of materialism on work–family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 935-953.
- Robertsson, H. (2023, January 16). *2023 family business index*. 2023 Family Business Index. https://www.ey.com/es_py/family-enterprise/family-business-index#:~:text=El%202023%20EY%20and%20University,r%C3%A1pido%20que%20la%20econom%C3%ADa%20global.&text=Las%20500%20empresas%20familiares%20m%C3%A1s,10%20%25%20m%C3%A1s%20que%20en%202021.
- Robertson, H., Zellweger, T., Ch, T., & Klein, M. (2023). How the world’s largest family businesses are outstripping global economic growth Top 3 family businesses by revenue in each geographic area.

Seuwou, P., & Adegoke, V. (2022, November). (PDF) *Chapter 9: The Future of Commerce with Digital Business*. Contemporary Issues in Luxury Brand Management.

https://www.researchgate.net/publication/365605300_Chapter_9_The_Future_of_Commerce_with_Digital_Business

Sraer, D., & Thesmar, D. (2007, June 1). *Performance and behavior of family firms: Evidence from the French Stock Market*. OUP Academic.

<https://doi.org/10.1162/JEEA.2007.5.4.709>

Stavrou-Costea, E. (1999, January 1). *Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business*. Home.

<http://gnosis.library.ucy.ac.cy/handle/7/46478>

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1978). *The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies*.

Tapiés, J., (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, (32), 12-25.

Treviño, R. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana*.

Van der Zahn, M., & Cong, L. M. (2019, August 26). *Sustainability reporting and family firms*. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3442807.

Walton, S. (2020). History of Walmart. *Made in America. Our format*.

Zapata-Cantu, L., Sanguino, R., Barroso, A., & Nicola-Gavrilă, L. (2022, January 18). *Family business adapting a new digital-based economy: Opportunities and challenges for future research - journal of the knowledge economy*. SpringerLink.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-021-00871-1>

7. ANEXO

La entrevista fue realizada el día 11/02/2024 por videollamada vía Microsoft Teams a Susanne Grimm, dueña de la compañía Estafeta S.A. y de Quelbe. Susanne estuvo dispuesta a colaborar con la investigación en todo momento.

Bernardo

Muy buenas tardes Susanne y muchísimas gracias por esta entrevista y muchas gracias por su tiempo. Como le había mencionado previamente, me gustaría enfocar esta entrevista sobre las familias empresariales y como estas gestionan sus empresas en los últimos años y en la actualidad.

Un tema que trato mucho en mi investigación hasta ahora son las sucesiones y como estas afectan a las empresas familiares. Es un tema que me parece muy importante e interesante. Es por eso por lo que mi primera pregunta es:

¿Según considera usted, cuáles son los mayores retos que hay en una sucesión de una empresa familiar?

Susanne

¿Cuáles son los mayores retos?

Bernardo

Sí, luego vamos a entrar en más detalles, pero la pregunta está más enfocada en el aspecto general. Luego ya trataremos temas más específicos...

Susanne

Ay, ya, es que si a ver si son muchos, o sea, yo creo que primero de los retos principales la sucesión fundacional.

En la mayoría de los casos no se toma el tiempo necesario para planear una sucesión adecuada a tiempo esto tiene que ver muchas veces que con que la generación fundacional.

Hay muchos temas detrás de soltar el negocio, entonces 1 es cuando alguien crea un negocio, sobre todo en las generaciones, yo creo que en las generaciones más jóvenes ya no va a ser tanto problema, pero en las generaciones digamos más hacia arriba, hay mucha identidad que se forma con la empresa, entonces en el momento que tu dejas la empresa hay pérdida de identidad, hay pérdida de poder, hay miedo de la pregunta

¿De que voy a quién voy a hacer yo después si pierdo prestigio?

Si o sea, y muchas personas no empiezan, digamos, a imaginarse una vida independiente, de ser el dueño o el director del negocio.

El otro tema que va relacionado con eso es que los fundadores y las fundadoras y más hombres que mujeres, creo, pero estos digamos una percepción propia en tienen la sensación de que las cosas tienen que seguir como como ellos las han hecho siempre, y eso es por yo creo que el deseo que hay detrás de eso profundamente es de que la familia esté bien, o sea, garantizar el bienestar de la familia y garantizar que el negocio no le pase nada y eso lo quieren de alguna forma, garantizar hasta después de su muerte.

Y entonces empiezan a armar estructuras rígidas donde hay la creencia que con eso tú puedes seguir, digamos controlando a infinitum la forma en que tu llevabas las cosas, pero primero cada familia y cada negocio tiene su propio destino y no está ligado necesariamente el destino de la persona que la fundó.

Por el otro lado, esas estructuras a largo plazo pueden dañar, no porque hay una cierta mandatos que no permiten que las cosas cambien. Eso para mí es el primer reto principal.

Yo creo que otro reto está alineado a ese. Y es que hay mucha confusión entre lo que es una sucesión de negocio y una sucesión patrimonial. Esto es algo que se suele mezcla muchísimo.

Es decir, una cosa, es que tú digas que yo voy suceder, o sea, yo me voy a hacer como director o voy a dejar la dirección y por ello se necesita subir a alguien más y preparar a esa persona

Ya en el negocio, o sea del Management, y otra cosa es la sucesión, digamos dde las acciones, no pero las cosas se entremezclan, o sea, no es tan facil separarlo, porque si por ejemplo tu tienes 4 o 5 hijos o tienes 3 o tienes 2 y con 1 de esos hijos.

siempre va a tener la intención o el mismo padre tiene la de suceder a ese hijo o hija.

En ese momento si, por ejemplo, hay una sucesión patrimonial ligada a una de Management,

pues obviamente digamos si tu o sea, si tu hermana, por ejemplo, tú sus toma el puesto de la dirección tiene una responsabilidad ante sus hermanos como socios, entonces la sucesión es muy compleja porque en primero tiene muchos frentes abiertos. Sí.

O sea, el frente de los miedos particulares y las de los retos particulares del fundador o de la fundadora, que yo pienso que se le pone muy poco foco en ello.

Y luego la otra complejidad es qué es lo que, como quiero suceder, o sea, cómo quiero preparar la sucesión?

¿Quién quiero que me suceda?

Y eso se enreda mucho con temas de familia.

Y luego está el otro frente, que es la sucesión patrimonial.

Y esto, digamos, en la cabeza de alguien que tiene que preparar una sucesión, es a veces muy difícil de empezar.

¿Dices, cómo empiezo y por dónde empiezo?

Y entonces, como también somos familia y en la familia hay ciertas complejidades, hay historias, hay eventos, hay botones que nos tocamos constantemente, pues con el tema de la sucesión esos botones se tocan todos.

Entonces también hay mucho miedo de conflicto, de ruptura de no querer ser injusto o de por ejemplo, poner a alguien por la presión de poner a alguien de tu familia, aunque no sea el indicado, o si pones a la persona indicada y es 1 de tus hijos.

¿Cómo se sentirán los otros hijos?

Con todas estas preguntas, como alguien compensa entonces hacer esta división, esta separación entre el ámbito de la familia y el ámbito del negocio. Por todo esto, ya solo con el tema de la sucesión muestra como es un muy muy complejo. Por un lado, tener una empresa familiar tiene muchas bendiciones, pero a la par tiene una complejidad brutal.

Y las personas que son de empresa familiar siempre se mueven en una polaridad de tener que compensar entre familia y negocio y muchas veces esto pasa desde un lugar inconsciente, muy poco consciente y muy poco trabajado.

Bernardo

Sí esto último es algo que justo analizo en mi parte teórica y es más, hay un artículo publicado muy famoso de hace varios años que comenta que cuando una persona hereda una

empresa familiar, ya desde el momento en que la heredado ya tiene que estar pensando en quién le va a suceder.

Con esto me refiero a que la sucesión es algo que tiene que estar muy bien planeado, muy planificado, porque es un tema muy importante en las empresas familiares.

Dentro de la sucesión, me gustaría entrar en el tema de los conflictos, algo que usted ya ha mencionado en su última respuesta muchas veces. Un ejemplo que me gustaría poner sobre la mesa es cuando un dueño de una empresa familiar tiene 2 o 3 o 4 hijos... tiene la obligación de elegir a la persona que considera que es el más indicado, si es que esas personas indicadas tiene que ser un hijo, porque a veces pues puede pasar que siempre se hereda entre padres e hijos y una persona normal altamente preparada que trabaje en la empresa pero es fuera de la familia puede perder motivación, porque pensar oye siempre se elige a los miembros de la familia y en cambio los demás estamos como apartados y no tenemos las mismas oportunidades.

Entonces yo quería preguntar si esto le parece verdad y si usted considera que es cierto que se crean muchos conflictos entre la sucesión, conflictos entre la familia y también como envidias que puedan existir fuera de la familia.

Susanne

Cada familia es un mundo este nada más, recuérdame que en el tema de la sucesión hay un que me gustaría regresar un momentito. Luego respondo a tu última pregunta. Previamente hablé mucho del lado fundacional, pero del lado de la persona que está, que va a suceder no lo he tratado tanto.

Lo primero aceptar las cosas son como son cuando tu las recibes.

Cuando tú tienes es muy importante una transición y esta transición se toma muy poco en cuenta. Yo pienso que tanto en la Academia como en los documentos que hay como en las conferencias que hay sobre empresa familiar, se habla de la sucesión como un evento en el tiempo, pero como fijo entonces a mí me interesa muchísimo más el tema de cómo transitas de un lado a otro.

¿Entonces, por ejemplo, y los roles, cómo tienen que cambiar?

Hay roles que tienen que cambiar, o sea, en todo este proceso de esa transición hay muchos roles que primero eres director y acaba siendo mentor, básicamente de la persona que te va a suceder, entonces esta transición es muy importante y muy se le pone muy poco foco.

Ahora, el sucesor tiene sus retos también.

¿O la sucesora?

¿Cómo, cómo puedes implementar tus ideas respetando lo que fue antes que tiempos?

Tienes que saber cómo puedes transformar la empresa a lo que tú necesitas.

Como sea, de cómo tu visión de la empresa sin lastimar a los empleados, sin lastimar el legado que recibiste, sin lastimar la familia, la relación con tus padres, o sea, hay todo un tema ahí, que también de parte del sucesor, tiene muchísimos retos.

Entonces nada más quería completar, como como la contraparte, no, ahora conflictos sí hay.

O sea, sí, yo creo que tiene, o sea, no hay.

Yo creo que no hay empresa familiar sin que haya conflictos ya y estos conflictos pueden ser explícitos o implícitos.

Bernardo

Está claro

Susanne

En principio se dice que las familias en las empresas familiares y esto lo escuché bueno, esto lo comentó un una persona en un en un curso que estuve en un de para para consejeros en el ID en Suiza él decía que las familias en las empresas familiares no son muy bien buenas con medir riesgo. Tienen un risk Management muy complicado o muy pobre, no son buenas en ello porque no les gusta el conflicto.

¿Ya entonces, por qué?

Porque tú quieres ser una buena familia.

¿O sea, tú quieres ser una buena familia?

Entonces, a ver, yo no, no te puedo contestar la pregunta con si es verdad o no, porque yo creo que, como decimos en México hay de Chile, de manteca y de dulce y de salado y de todo.

Bernardo

Sí, cada familia es un mundo.

Susanne

Sabes, yo te puedo contar un poco cómo fue, cómo es en nuestro caso, digamos en nuestro caso 1 de los mandatos máximos ya desde que viene desde familia y de mucho tiempo es guardar la armonía, o sea, nosotros como familia, como hijos, siempre aprendimos que aquí nadie se enfada y aquí nadie levanta la voz, por ejemplo, cuando nosotros heredamos, digamos la parte patrimonial de Estafeta, porque no, o sea, salvo mi hermano, nadie estaba operativo.

Tuvimos que aprender a lidiar con decir las cosas. O sea, ni siquiera abrir conflictos.

O sea, como dicen en España, abrir el melón, o sea, nosotros no abrimos los melones, es muy difícil para nosotros y hablar y expresar lo que realmente pensamos, pues era todo un tema.

Ahora, hoy en día yo te voy a decir que los conflictos son necesarios porque los conflictos lo que generan es una tensión. Uno tiene que aprender a sostener una cierta tensión, entonces, yo hoy en día te diría, los conflictos no son malos, lo que pasa es que se habla de ellos como si fueran malos.

Ya entonces si tú ves que conflictos son que uno está parado aquí y el otro está parado aquí y el otro está parado ahí el otro está parado ahí y eso genera una situación conflictiva.

¿Entonces, miremos cuáles son los temas que se tienen que abordar porque en principio son los focos o son las banderitas que te permiten tocar los temas sin conflictos?

Estos temas no se tratan si no hay conflictos, no tienes tensión, entonces tienes una situación de donde no hay energía. Obviamente, si hay una tensión tan fuerte que se rompe el vínculo o la relación eso no es bueno, pero en principio yo diría que lo que tenemos que aprender, como familia empresaria, es que las tensiones y los conflictos no necesariamente son malos. ¿Pero los hay, o sea, y ahora meterme en temas de lo que tu dices, envidias, celos, alianzas?

Bernardo

Sí,

Susanne

Siempre, hay temas como por ejemplo cuando un hijo siente que a la hija se le mira con otros

ojos, la hija va a decir que el hijo se le mira de otra manera. Este y no solo eso, no solo son los conflictos o sea, no solo son los celos, también entran situaciones luego que han pasado en la familia pero te lo cobras en el negocio.

Bernardo

Sí, eso iba a preguntar también en temas de conflictos que si realmente existe una dificultad entre encontrar el equilibrio entre separar lo que viene siendo la vida familiar privada de lo que es la familia en la vida empresarial.

Entonces mi pregunta es que si bajo sus experiencia o si sabe de otras empresas, si suele pasar que los conflictos que hay internos en las familias pueden pasarse a la empresa o viceversa. Y si usted sabe si esto es muy frecuente y si eso puede suponer una gran desventaja

Susanne

Mhm.

Las dinámicas familiares irradian hacia el negocio sí o sí, y lo que pasa en el negocio puede destruir a la familia y muchas veces pasa, muchas veces no pasa, pero muchas veces pasa.

Es tremendamente complejo ahora separarlo es como por ejemplo.

Bueno, mi trasfondo de estudios, bueno, no de estudios, pero de profesión, es que yo vengo del cómo se llama del Coaching Sistémico y el Coaching Sistemático lo que hace es tomar en cuenta todo el entorno, no las cosas individuales o las partes individuales, sino todo el contexto. Entonces, cuando nosotros heredamos la empresa, yo lo primero que me di cuenta es que inconscientemente, y esto se tiene que ver con mucho amor, porque no es algo que se hace con una intención maliciosa, pero yo me di cuenta de que somos inconscientes de cómo te relacionas en la familia y de los valores que aprendiste en la familia. Y eso se traslada en el negocio, entonces yo sí creo que en las familias empresarias una gran parte de la toma de negocio de decisión de negocio están estrictamente influenciadas por el color de las dinámicas de la familia y esto es algo que no lo puedes evitar. Sin embargo, puedes tener conciencia de que eso pasa y cuando eres consciente de que eso pasa, puedes tener como otro foco, o sea por ejemplo yo pienso que las familias tenemos que aprender, lo que tenemos que aprender son habilidades, o sea, tenemos que aprender las habilidades de saber diferenciar

desde dónde está hablando mi hermano. Si me está hablando como hermano, me está hablando como socio, me está hablando como director general y yo como ¿le estoy contestando como hermana, como socia como accionista...?

Sí, porque si tú entiendes desde dónde el otro te habla y desde dónde le hablas tú, eso puede poner un poquito más de distinción.

Bernardo

Cierto

Susanne

Separarlo es tremendamente complejo, porque lo llevas dentro de tu persona, o sea, no hay una Susanne que solamente sea digamos una partner o que sea socia o que tiene acciones y una Susanne que solo sea hermana, o sea, están mezcladas dentro de nosotros, por ejemplo, para ponerte un ejemplo fue tremendamente difícil aprender a ser socios entre los hermanos porque sabíamos ser hermanos, pero no teníamos ni idea como ser socios.

Bernardo

Ya no tiene nada que ver.

Susanne

De un día para otro te tienes que relacionar con tus hermanos como tus socios y de y piensas que confianza tengo yo con él.

¿Cómo sé yo cómo manejan ellos sus cosas empresariales, ¿cómo saben ellas que los manejo yo, cómo?

¿O sea, cómo consigues esta información?

Por ejemplo, transparencia, hablando de conflictos, un tema que yo creo que es la que genera muchos conflictos es si no hay transparencia.

Si algunos tienen acceso a información y otros no, si no está claro el flujo de la información, si ya hay una sensación de desequilibrio en la transición, o sea en la equidad de las cosas, de la toma de decisión, por ejemplo, todos los temas que tienen que ver con transparencia genera muchísimo conflicto, pero porque es muy muy difícil. Siempre puede dars el caso que algunos miembros de la familia pueden tener más información que otros, lo que puede provocar sentimiento de envidia y resentimiento.

Y la verdad no puede ser al 100 por 100 justo, pero como padre o madre, pues tú lo quieres ser, no?

Entonces, si por ejemplo, el conflicto de la sucesión puede ser grande, pero no necesariamente lo tiene que ser, o sea, también depende de cómo lo llevas.

Pero como padres, tenemos muchas limitaciones. A veces nos cuesta relacionarnos con nuestros hijos a un nivel que no, o sea, y les lastimamos sin querer si están involucrados en el negocio y son situaciones que muchas veces son inevitables.

Bernardo

Sí pues sí.

Susanne

Eso sucede, eso sucede mhm.

Bernardo

Me ha parecido muy interesante la parte que dijo que sabemos ser hermanos, pero luego puede que no sepamos ser socios.

Yo es algo que siempre me imaginado en cualquier empresa familiar. Por ejemplo, a tu hermano pequeño te esté dando órdenes en el trabajo y tu dices, pero que hace mi hermano pequeño que me está dando una orden

Y puede que tú recibas esa orden diferente a una que no viniese de tu hermano, porque si no fuese de tu hermano solamente esa orden, la obedeces al minuto y yo creo que ahí considero que es una de las mayores dificultades.

El saber diferenciar que de jornada laboral, digamos de 9 a 6 de la tarde, pues tu hermano deja de ser entre comillas tu hermano y pasa a ser tu socio, tu jefe, tu director, el accionista... o lo que sea y a partir de las 6 de repente ya vuelve a ser tu hermano.

Entonces es por esto que yo creo que es un problema que se deben de encontrar bajo mi punto de vista muchas empresas familiares. El saber exactamente diferenciar. Pero, sin embargo, considero que es muy importante saber hacerlo porque no tiene nada que ver la familia, entre comillas, a lo que viene siendo la vida en la empresa.

Susanne

Claro, has dicho algo muy interesante porque sobre todo en en la familia tenemos un lugar y en el negocio podemos tener otro y pueden ser lugares inversos.

Entonces, puede ser que yo en la familia tenga lugar como la segunda hermana mayor pero luego en el negocio no tenga más lugar que en el Gobierno o en el Consejo de Administración.

Entonces si yo trabajara bajo mi hermano, claro, entonces yo como hermana mayor tengo que entenderlo y aceptar esta posición dentro del negocio. Y esto pasa muchísimo claro, pasa muchísimo, y también entre padres a hijos.

Bernardo

Sí, eso eso es verdad.

Susanne

También los padres tienen mucha dificultad en no perpetuar el ser madre y padre en el negocio ya que suelen mezclar muchas cosas porque dicen, Ah, es que como tú dejaste el fútbol y después dejaste la natación y aparte no sacaste buenas notas aquí seguro no vas a rendir y puede ser que no tenga nada que ver.

Bernardo

Ya, pero es algo inevitable, no lo pueden evitar.

Está claro que el reto está en el lograr esta diferenciación, pero claro, no siempre se consigue porque es por la naturaleza, tu familia no deja de ser tus hermanos o tus primos, y eso yo creo que es uno de los mayores retos que se puede enfrentar cualquier empresa familiar o cualquier familia empresarial.

Susanne

Exacto.

O sea, a mí me tomó mucho tiempo construir la confianza con mis hermanos como socios y seguramente a ellos también les costó.

Ahora, por ejemplo, mi padre hizo una sucesión muy planificada de mucho tiempo en la empresa, o sea, la parte del Management, por ejemplo, para regresar a Estafeta y darte ahí como un ejemplo, mi papá se retiró de la Dirección General muy joven a los 56 años porque dijo que a él no le interesaba la gestión del día al día y él prefería estar como todo el tiempo viendo hacia dónde quería ir la empresa, o sea más desde un punto de vista más estratégico y de querer llevar la empresa estratégicamente a otro lugar, no?

No, entonces había un director y después él ya empezó a preparar al siguiente director con mucho tiempo de antelación

Esa parte la gestionó muy bien la parte que no gestionó muy bien es de cómo nos comunicó a nosotros de cómo iban a quedar las cosas desde el patrimonio.

Eso nunca lo hizo y nos enteramos, literal el día antes de que se falleció, pues nos dijo cómo iba a dejar las cosas.

Bernardo

Sí, eso que como usted comentaba la desinformación, el no contarse las cosas y que diferentes stakeholder o diferentes hermanos tenga más información que otros

Eso puede ser de lo peor que puede pasar, porque ahí sí que surgen, pues lo que hemos comentado envidias o conflictos porque cómo es que la gente se preguntará como es que tú sabes esto y yo.

También me ha parecido muy interesante lo que comentó que estos conflictos que comentamos al principio de que en muchos casos son buenos, porque supone que tratas los problemas actuales de la empresa. De esta manera evitas que sean problemas que la gente se queda para dentro que no salen a la luz, pero luego, por ejemplo, todo explota y se junta todo y se crean enfrentamientos muy grandes dentro de la familia empresarial.

Es imposible encontrar soluciones a asuntos si no los tratas, no vas a encontrar una solución a un problema que no has debatido o hablado

Susanne

Claro, claro, ahora yo creo que también a mí me parece que vivimos en un momento muy

interesante, porque digamos que yo creo que tradicionalmente los conflictos debido a las sucesiones es un fenómeno de muchos negocios lleva existiendo muchísimos años y que es un gran tema en México, pero también en Europa

Bernardo

Si, en Europa y en España es un tema aún muy significativo

Susanne

Y yo muchas veces lo pienso y me pongo en los zapatos de mi papá, ¿y me pregunto por qué no nos dijo nada?

Pues porque no sabía cómo hacerlo.

No sabía como hacerlo, o sea no porque fuera otra cosa, no sabía cómo hacerlo no es un tema nada fácil de tratar

Bernardo

Es que en muchas situaciones hay que ponerse en los zapatos de cada persona también.

Susanne

Sisi y yo creo que en nuestro caso funcionó bien porque todos somos hijos muy obedientes y entonces dijimos, vamos a hacer todo lo posible para sacar esto adelante en paz, ¿no?

Ahora no todos somos tan obedientes y las generaciones de hoy en día mucho menos, hay mucha menos lealtad en ese sentido de seguir con los negocios de los padres, mucho menos.

Hay mucho más sensación de poder elegir que hacer con la empresa heredada.

Hoy en día los jóvenes tienen otros retos, no, porque digamos si te estoy hablando solamente del tema de empresa familiar o sea no lo quiero generalizar porque sí pienso que hoy son mucho más libres en ese sentido y seguramente se sienten mucho menos libres en muchos otros sentidos, pero en ese sentido en la actualidad no hay tanta presión de seguir.

O sea, está el típico ejemplo:

¿Si yo fui ingeniero, pues mi hijo va a ser ingeniero o mi hija va a ser ingeniero porque?

Ahora digamos que hay mucha más libertad que antes, pero en el sentido de las empresas familiares. Es un gran tema el saber por qué muchos jóvenes hoy en día no están interesados en seguir con las empresas de sus familiares.

Bernardo

Exacto, y hablando de esto y más en el tema de la transición. Como usted dice, son cada vez más los hijos que no están interesados en seguir con la empresa de sus padres o antecesores. ¿Mi duda es que pasa con esa empresa? Se suelen vender o siguen o siguen, pero con otros dueños. En todos los casos, y los hijos no quieren seguir con el negocio familiar esto conlleva a que desaparezca toda la esencia familiar y como decimos, es algo que cada vez es más frecuente.

Susanne

Bueno, a ver, yo creo que hay varias opciones.

Primero, tú puedes seguir siendo dueño. Aunque la opere alguien más, o sea, tú puedes formar a tus hijos para que sean buenos dueños, ya que es otro tema, porque los fundadores generalmente piensan que los hijos no pueden ser buenos dueños y siempre hay está el miedo de echarlos a perder si les das algo, causando que no luchen por sus cosas.

O sea, y como ciertas creencias que en parte pueden ser verdad, en parte pueden ser creencias, pero, sí existen, como todas estas creencias que dicen bueno que tú puedes preparar a tus hijos a ser buenos dueños aunque haya mucha gente que piense que es algo que no se pueda enseñar como tal.

La venta es otra opción y yo creo que la venta no necesariamente es algo tan trágico, lo que pasa es que se percibe de cierta forma como fracaso muchas veces.

Y yo creo la venta sí tiene otros desafíos, porque en el momento que tu vendes y si vendes bien, pues de repente tienes un patrimonio líquido y entonces qué haces con él? Se lo das a tus hijos, lo vuelves a invertir en otro lado? Y esto son temas muy complejos pero que cada empresa debe afrontar

Y lo que sí pasa en muchas familias es que no se habla del tema, o sea, se suponen ciertas cosas, o sea, en muchas veces los padres suponen que alguno de sus hijos o entraran en el negocio.

¿Pero es algo que históricamente nos ha parecido obvio no? Si yo tengo un negocio, es evidente que mis hijos van a entrar y lo van a llevar, ¿no?

Bernardo

Sí

Susanne

¿No?

Bernardo

Sisi toda la razón

Susanne

¿A ver hay familias en donde lo manejan diferente, Eh?

O sea, hay familias empresarias grandes, por ejemplo, dicen, ya nadie se puede involucrar en el negocio a partir de ahora es todo Management externo.

Y esto se hace fundamentalmente para evitar conflictos familiares, querellas o digamos guerras por los puestos o cosas así, ¿no?

Bernardo

Mmm, pues muy interesante.

Y luego pues hablando en relación con este tema, la transición entre una generación y otra puede crear una ligera desventaja o reto que yo considero que las empresas familiares a veces se enfrentan.

Siendo algo que yo creo que pasaba más antes que en la actualidad y es que muchas veces los sucesores le dan más prioridad a seguir con la cultura familiar y con los mismos métodos que les enseñaron sus padres a intentar realizar mucho cambios dentro de esta transición

Esto puede suponer una desventaja ya que son muchas las ocasiones donde no se le da mucha prioridad a la innovación.

También puede pasar lo contrario; que te lleguen unos hijos y que cambien totalmente la empresa consigan adaptarse sin problema a los cambios del mercado del entorno.

Pero yo considero que suele ocurrir más lo primero, sobre todo hace unos años.

Los hijos con la máxima intención de intentar mantener siempre la cultura familiar la influencia de los padres al decirle a sus hijos, tienes que hacerlo como lo he hecho siempre puede provocar una cultura un poco en contra de los cambios y la innovación y encantaría saber su punto de vista.

Y si usted considera si esto es cierto y si sigue pasando tanto?

Susanne

Yo creo que por lo general sí creo que la generación fundacional espera que las cosas sigan como como ellos las estuvieran haciendo.

Sí y yo creo que sí.

Es un momento crítico para la empresa de cómo se realiza la transición a el nuevo Management. Yo creo que es más fácil cuando es alguien de fuera, porque no hay este Clash entre papá e hijo o mamá e hijo...

Pero sí es complejo, o sea, lo complejo es si la generación fundacional no quiere hacer cambios y puede ser por lealtad o por no querer romper la relación, los sucesores no los hacen.

Sí, pero como dices puede ser peligroso.

Claro que es peligroso porque entonces puedes perder el momento y sobre todo hoy en día todo cambia mucho más rápido. En el mundo la rapidez de los cambios es brutal.

Bernardo

Claro.

Susanne

O sea, hoy en día necesitas hacer cambios mucho más radicales, pero al mismo tiempo para los sucesores también es importante entender de dónde viene el negocio, entender lo que se ha elaborado antes de él o ella, y evaluar desde dónde haces los cambios.

O sea, si entras y dices bueno, todo lo demás nunca ha servido y vamos a cambiar todo o si haces cambios a través de lo que sí se puede conservar, porque todavía es actual, ¿no?

¿Y qué es lo que ya no es actual?

Pero pues de generar nuevos modelos de negocios, de conectar con otros mercados.

Todo esto es vital que se haga claro.

Ahora no sé decir cuál es la tendencia actual.

Bernardo

¿Bueno, yo era más por su punto de vista y bajo su experiencia en sus negocios familiares, una idea así más general,

Susanne

Mira, sí.

¿O sea, por ejemplo, en Estafeta, el director general que tuvimos nosotros, era una persona muy buena, administrando muy muy buena, era muy buen manager, pero no era alguien que tenía visión de innovación.

Bernardo

Y hoy en día la innovación es algo primordial. Y como ha dicho usted de que estamos en una

sociedad que todo está cambiando constantemente. Ahora mismo da la sensación de que si una empresa se estanca un poco ya como que se queda muy atrás en el mercado porque es que hay que estar adaptándose constantemente.

Susanne

Sisi totalmente

Bernardo

Sí, y eso era bueno, algo que yo pensaba que pasaba siempre en negocios familiares. El intento de siempre tartar de mantener la esencia familiar a veces provoca que no se le dé la prioridad suficiente a la innovación, pero evidentemente, aunque esto pueda ocurrir o no, también depende de cada familia, de los sucesores de la empresa e incluso del mercado. Por ejemplo, un restaurante que se hereda tampoco tiene tanta necesidad de estar innovando, como por ejemplo puede ser evidentemente una empresa tecnológica o cualquier tipo de empresa similar

Susanne

Claro.

Bernardo

Ya hemos hablado un poco de las sucesiones, de la transición, de la innovación, pues yo quería hablar un poco también del papel que tiene las familias en situaciones un poco de crisis. ¿Por ejemplo, las crisis dentro de las empresas y que si usted cree que estas crisis se suelen gestionar de una manera más eficiente en los negocios familiares o los no familiares?

Susanne

A ver, o sea, si es mejor que como familia, o sea, no entendí bien la última parte de la pregunta, es decir.

Bernardo

Que si las empresas familiares tienen una ventaja sobre las no familiares ante este tipo de situaciones o si realmente no importa tanto el tipo de empresa?

Susanne

Sí a ver yo creo que la ventaja que tienes como negocio familiar o como empresa familiar es que puedes responder generalmente de una forma muchísimo más ágil a los cambios y si lo logras hacer, ahí tienes una gran ventaja, sí. Digamos que ante cambios o ante crisis tú puedes responder con muchísimo más agilidad.

Otra ventaja, por ejemplo, de las empresas familiares que igual no es en todas, es que suelen cuidar mucho su financiación y su deuda, entonces ante crisis, eso también puede ser una ventaja. O sea, eso es verdad que también culturalmente varía.

En Alemania, por ejemplo, se cuida muchísimo la financiación y la deuda. Todo se trata de hacer con esfuerzos propios y financiación propia para no entregarte a los bancos y luego la otra ventaja en crisis que yo veo es para los empleados porque las empresas familiares generalmente les cuidan mucho más, Son más reacias a hacer recortes, a despedir gente, a bajar los sueldos...

Entonces, en ese sentido, por ejemplo, también es una ventaja, es más interna, sí, pero también es una ventaja porque a veces los empleados en crisis en empresas familiares están dispuestos a dar más.

Por ejemplo, nosotros como una empresa de logística en los comienzos del Covid, pues tienes una estructura de costes fijos, un paquete imagínate de 1000. El coste no se te puede ir 2 o 3 meses, pues cerrar todo porque ya no tienes con qué pagar la operación, ¿no?

No entonces digamos que en los primeros dos meses que no sabíamos bien que iba a pasar, se hizo un plan, o sea, inmediatamente se hizo un plan de qué pasa si la facturación bajan 30% 50% 100%. Y en base a esto con todo el Middle Management, pues había un plan de contingencia de recorte de sueldos.

Que eso no te lo aceptan en todas las empresas, pero en una empresa filial donde tú cuidas a tu gente en momentos de crisis, la gente responde,

Yo conozco una persona aquí, un conocido que tiene distribuidores, son distribuidores de coches y en la crisis del 2008 ellos dijeron; “no vamos a despedir a nadie” Eran 2000 empleados y era en la crisis del 2008 en donde nadie compraba un coche. Y sin que nadie comprase un coche, redujeron jornadas a todo el mundo y en vez de cobrar sueldo de 5 días, cobraron un sueldo de 4 días. Pero aguantaron y no despidieron a nadie

Bernardo

Eso es una ventaja de de los negocios familiares, que son mucho más cercanos con los empleados. Y tener la confianza de los empleados debe ser algo básico, porque sin ellos las empresas no van a ningún sitio.

Ya para finalizar ya que he ocupado mucho de su tiempo me gustaría saber que es lo usted considera sobre el future de los negocios familiares. Evidentemente en las empresas familiares son primordiales, importantísimas en todas las economías del mundo; en España, en México... y quería que simplemente preguntarle para finalizar, cuál cree usted que es el futuro de las empresas familiares y que cree que va a suceder en los próximos años? ¿Van a seguir creciendo, van a seguir siendo igual de importantes o van a ir desapareciendo poco a poco? Como mencionó previamente, ahora hay una tendencia en que los hijos prefieren vender y no seguir con el negocio que le dejan sus padres

Evidentemente es imposible predecir el futuro, pero su punto de vista sobre el devenir de los negocios familiares.

Susanne

Nuna me he hecho esa pregunta, pero me parece una pregunta genial la verdad

Susanne

La verdad es que no creo que desaparezcan nunca.

Sí me puedo imaginar que se transformen Es decir, lo que pasa actualmente con las empresas familiares tienen mucho que ver con este tema de la continuidad.

Es decir, si yo como familia empresarial creo un negocio que es bueno, y por ejemplo mis hijos tienen otros intereses que son diferentes a los del negocio y al negocio, no se puede adaptar a esos intereses entonces algo que veo que puede ser frecuente es se venda esa empresa para que se puedan generar otras 2 empresas o 3 empresas, desde los hijos, por ejemplo?

Entonces yo creo que el concepto de la continuidad puede cambiar, es decir, la continuidad no tiene que ser, digamos en un negocio, sino puede ser a través de la cultura de una familia.

También me puedo imaginar que los ciclos se hagan más, más cortos, es decir.

Que los sucesores no van a darle tanta prioridad a crear un legado y a dejar una huella.

Entonces yo creo que va a haber ciclos más cortos, me puedo imaginar que haya ciclos más cortos y se evolucione una forma diferente a la hora de percibir ese legado que se deja.

Pero la verdad es que no creo que desaparezcan jamás porque porque.

Bernardo

Yo sinceramente considero que tampoco.

Además es que son tan importantes para las mayorías de las economías de hoy en día que es algo que veo imposible que suceda en el corto y medio plazo.

Susanne

Sobre todo porque muchas de las empresas familiares nacen de una necesidad, pues de proveer y esa necesidad nunca va a desaparecer.

Bernardo

Estoy totalmente de acuerdo con usted.

No le quiero molestar más, pero bueno, de verdad que le quería agradecer de verdad por su tiempo y por sus más que interesantes respuestas. Además, muy detalladas y super interesantes.

Y nada que muchísimas gracias y que ha sido un placer tener esta entrevista.

Susanne

Bueno Bernardo, cualquier cosa ya sabes dónde localizarme

Ha sido un place y que tengas bonito día.