



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Factores que amenazan la permanencia y crecimiento de las empresas familiares y estrategias que mejoren la sostenibilidad

Laura Leticia Gaona Tamez¹
*Ana Cecilia Flores Amador**
*Shelby Mariel Canales García**

Resumen

Las compañías familiares desempeñan un papel importante en la economía global, pero se enfrentan a varios obstáculos que amenazan su prosperidad y permanencia. El objetivo de esta investigación es identificar los factores que amenazan la permanencia y prosperidad de las empresas familiares, con el fin de identificar estrategias para mejorar la sostenibilidad. Este trabajo es un análisis documental. Los resultados muestran que los problemas de sucesión, los conflictos familiares, la falta de profesionalización y entorno económico y competencia son las principales amenazas para la continuidad y prosperidad de las empresas familiares. Mediante la implementación de estrategias como: la planificación de la sucesión, prácticas de buena gobernanza, la profesionalización de la gestión y la adopción de estrategias proactivas frente a los cambios del mercado, estas empresas pueden mejorar significativamente sus posibilidades de éxito. La investigación pretende ofrecer perspectivas valiosas para mejorar la gestión y la continuidad de las empresas familiares.

Palabras clave: Empresa Familiar, factores, amenazas, prosperidad y permanencia.

Abstract

Family businesses play a crucial role in the global economy, but they face numerous challenges that threaten their prosperity and longevity. The objective of this research is to identify the factors that threaten the permanence and prosperity of family businesses and to develop strategies to improve their sustainability. This work is a documentary analysis. The results show that succession problems, family conflicts, lack of professionalization, economic environment, and competition are the main threats to the continuity and prosperity of family businesses. By implementing strategies such as: succession planning, good governance practices, professionalization of management, and adopting proactive strategy in the face of market changes, these companies can significantly improve their chances of success. The research aims to provide valuable insights for improving the management and continuity of family businesses.

Keywords: Family Business, Factors, Threats, Prosperity and Permanence.

¹*Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte.

Introducción

Las empresas familiares representan entre el 70% y el 90% de todas las empresas en el mundo, según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020). A pesar de su relevancia económica, estas empresas enfrentan desafíos únicos que pueden comprometer su continuidad a lo largo de las generaciones. Las tasas de supervivencia son preocupantes: solo el 30% de las empresas familiares logran pasar a la segunda generación y apenas un 12% a la tercera. (PwC., 2021)

Las empresas familiares representan una parte significativa del tejido empresarial en todo el mundo, contribuyendo de manera sustancial a la economía global. Sin embargo, a pesar de su importancia y longevidad potencial, muchas de estas empresas enfrentan desafíos que ponen en riesgo su supervivencia y crecimiento. La investigación sobre las razones por las cuales fracasan las empresas familiares ha surgido como un área crucial de estudio, ya que permite comprender mejor las dinámicas complejas y los factores subyacentes que pueden llevar al declive de estas organizaciones.

Una empresa familiar se define por la participación de miembros de una misma familia en la gestión y toma de decisiones clave del negocio. Esta intersección entre los lazos familiares y las responsabilidades empresariales a menudo crea una serie de desafíos únicos que no se encuentran en empresas no familiares.

En este contexto, los estudios han identificado una serie de razones por las cuales las empresas familiares pueden fracasar. Entre estas razones se encuentran los conflictos familiares, como se menciona Margueles en (2022) “Hay que sentarnos con abogados para que nuestra empresa perdure. ¿Cuántas empresas no siguen porque tuvieron un problema de herencia, la empresa quedó sin cabeza y la tuvieron que vender?”, la falta de planificación de la sucesión, la incapacidad para separar los asuntos familiares de los empresariales, la gestión ineficiente del talento, la resistencia al cambio y la falta de profesionalización.

Los conflictos familiares pueden surgir debido a disputas por el poder, diferencias en la visión estratégica o rivalidades personales entre los miembros de la familia involucrados en la empresa. Estos conflictos pueden obstaculizar la toma de decisiones efectiva, afectar la moral de los empleados y socavar la cohesión organizacional.

La falta de planificación de la sucesión es otro factor crítico que contribuye al fracaso de las empresas familiares. La sucesión exitosa implica la transferencia de liderazgo y propiedad de una generación a otra de manera ordenada y efectiva. Sin embargo, la falta de un plan de sucesión claro y bien comunicado puede dar lugar a disputas familiares, incertidumbre entre los empleados y la pérdida de dirección estratégica.

La incapacidad para separar los asuntos familiares de los empresariales es otro desafío común como lo menciona Hutchenson (2016) "Las empresas familiares exitosas son aquellas que encuentran formas de equilibrar los deseos de la familia con las necesidades del negocio." En muchas empresas familiares, las emociones y las relaciones personales pueden influir en las decisiones comerciales, lo que puede conducir a prácticas de gestión poco profesionales o a la toma de decisiones basada en consideraciones no comerciales.

Además, la gestión ineficiente del talento es una razón importante por la cual las empresas familiares pueden fracasar. La preferencia por contratar y promover a miembros de la familia sobre la base de lazos sanguíneos en lugar de méritos puede llevar a una falta de diversidad de habilidades y perspectivas dentro de la organización, limitando su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y competir eficazmente.

La resistencia al cambio es otro factor que puede obstaculizar el éxito de las empresas familiares. En muchos casos, las empresas familiares pueden volverse demasiado arraigadas en formas de hacer las cosas, lo que las hace reacias a adoptar nuevas tecnologías, procesos o modelos de negocio que podrían ser cruciales para su supervivencia a largo plazo.

Finalmente, la falta de profesionalización es un factor clave que contribuye al fracaso de muchas empresas familiares. La falta de estructuras organizativas claras, políticas formales y procesos bien definidos puede dificultar la eficiencia operativa y la toma de decisiones efectiva, lo que a su vez puede obstaculizar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

Por todo lo antes expuesto se considera que el objetivo de esta investigación es identificar los factores que amenazan la permanencia y prosperidad de las empresas familiares, con el fin de identificar estrategias para mejorar la sostenibilidad de este tipo de organizaciones. El resto de la investigación está organizada en las siguientes secciones: marco teórico, método donde se describe que fue una investigación documental, resultados donde se presentan los resultados obtenidos en la investigación documental, conclusiones y referencias.

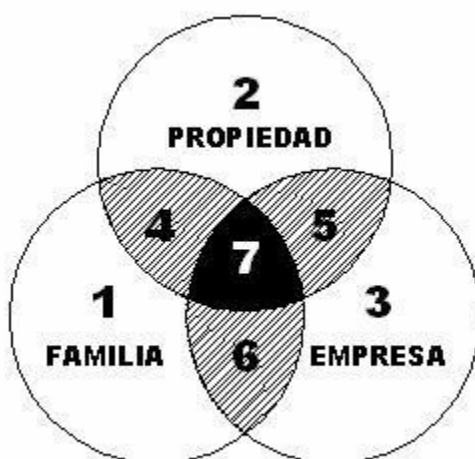
Marco teórico

El estudio de la permanencia y prosperidad de las empresas familiares se ha abordado desde diversas perspectivas teóricas. Sharma et al. (2019) proponen el uso del modelo de los tres círculos, que analiza la interacción entre familia, propiedad y empresa. Este modelo permite comprender cómo los conflictos entre estos tres elementos pueden generar tensiones internas que comprometan la estabilidad del negocio.

En la figura 1 se presenta el modelo de los tres círculos, el cual fue desarrollado por Davis y Tagiuri (1982) explican la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la

Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. Este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio, tal y como se observa en la siguiente figura:

Figura 1
Modelo de los tres círculos



Fuente: (Tagiuri, 1982)

Por su parte, Miller y Le Breton-Miller (2018) destacan la importancia de la sucesión planificada y la profesionalización de la gestión para garantizar la continuidad empresarial. Jensen y Meckling (1976) sugieren que los conflictos de intereses entre propietarios y gestores pueden complicarse en las empresas familiares, especialmente cuando las emociones influyen en la toma de decisiones (Chrisman, 2021). Esta teoría resalta la importancia de la profesionalización y la implementación de mecanismos de gobernanza.

Otro marco relevante es el de la teoría de la agencia, que sugiere que la falta de alineación de intereses entre la familia y los gestores externos puede dar lugar a problemas de gobernanza. La teoría de los recursos y capacidades también es clave para entender cómo la acumulación de capital humano y social dentro de la familia puede influir en el éxito a largo plazo del negocio.

Método

Para este artículo, se empleó una revisión documental basada en literatura académica publicada en los últimos nueve años (2016-2024). Se utilizaron bases de datos como Scopus, JSTOR y Google Scholar para identificar estudios relacionados con los factores de riesgo en las empresas familiares. La selección de fuentes se centró en investigaciones empíricas y teóricas que ofrecieran una visión integral de los riesgos internos y externos que enfrentan estas empresas. Además, se analizaron

estudios de caso sobre empresas familiares de diferentes sectores y regiones geográficas para comprender mejor las amenazas comunes y las estrategias utilizadas para enfrentarlas.

En este tema el diseño de la investigación constituirá el plan para hacer una revisión bibliográfica para identificar los factores que amenazan la permanencia y prosperidad en las empresas familiares y la importancia de buscar estrategias que favorezca la continuidad de estas empresas.

La investigación documental consiste en un estudio analítico del conocimiento obtenido y su finalidad es inventariar y sistematizar la producción de un área específica del conocimiento. En primer lugar, se puede localizar aquellos artículos científicos y libros sobre el tema objeto de estudio. Posteriormente se efectuó un proceso de selección de los mismos con el objeto de acotar la cantidad de información considerada para la investigación. En segundo lugar, se dio continuidad a esta investigación a través de la lectura analítica, para este paso se tomó como referencia las orientaciones propuestas por Garcés y Duque (2007). Subsiguientemente, como resultado del procesamiento de la información recopilada, esta se clasificó en categorías: empresa familiar, falta de planeación de la sucesión, conflictos familiares, falta de profesionalización y entorno económico y competencia para obtener los resultados y las conclusiones.

Resultados

Empresa familiar

Una empresa familiar es una organización en la que una o más familias poseen una participación significativa y están involucradas en su gestión y dirección. Estas empresas suelen caracterizarse por la influencia de los valores familiares en la cultura organizacional y en la toma de decisiones estratégicas.

Según Rueda Galvis y Rueda Galvis (2019), la empresa familiar es una organización donde la propiedad y la gestión están en manos de una o varias familias, lo que influye en su estructura y dinámica interna. Litz (1995) define la empresa familiar como aquella en la que la propiedad y la dirección están concentradas dentro de la unidad familiar. Esta definición enfatiza la centralización del control y la gestión en manos de los miembros de la familia, lo que puede influir en la cultura organizacional y en las decisiones estratégicas de la empresa.

Sánchez Pulido (2021) describe la empresa familiar como una estructura donde se solapan el ámbito familiar y el empresarial, ambos con objetivos y necesidades no siempre compatibles. Esta interacción única puede generar desafíos particulares en la gestión y en la toma de decisiones, debido a la influencia de factores emocionales y relacionales propios de la familia.

Es incompleto limitar la definición de una empresa familiar únicamente a sus componentes, ya que su distinción radica en su comportamiento. Por lo tanto, la comprensión de una empresa

familiar va más allá de sus partes individuales. La visión compartida por sus miembros, su compromiso conjunto para alcanzar esa visión y su comportamiento orientado a preservar la empresa a lo largo de varias generaciones de una misma familia proporcionan una descripción más completa de sus características únicas en comparación con las empresas no familiares. En la Tabla 1 de definiciones de empresas familiares elaborada por Muñoz, Matabanchoy & Guevara (2020) se presentan variados conceptos de empresa familiar, por distintos autores

Tabla 1
Definiciones de empresas familiares

Autor(es)	Concepto desarrollado
Fuentes, Vallejo & Martínez (2007)	Una empresa familiar es aquella en la cual miembros de una misma familia poseen una parte de la propiedad que les permite influir notablemente en la dirección y control estratégico del negocio y en la que además se comparte un deseo de continuidad en manos de la siguiente generación.
Román (2009)	La empresa familiar es aquella que logra conjugar los siguientes elementos: a) control sobre la propiedad (15% o más) por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familias; b) influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa; c) interés por las buenas relaciones familiares; d) interés en la continuidad de la empresa de generación a generación.
Bolaños, Pantoja & Jiménez (2009)	La EF es aquella en la que la propiedad (o un fragmento) pertenece a un grupo familiar, en la cual haya (cuando menos) dos miembros de la familia implicados en el desarrollo de actividades dentro de la organización.
Zeron, Mendoza & Lara (2009)	Se considera como una EF la organización en la cual hay injerencia directa en sus actividades y propiedad por parte de una agrupación familiar.
Quijano, Magaña & Pérez (2011)	La EF se caracteriza por la propiedad y participación de una familia en las actividades que desde ella se realizan.
Macías & Ramírez (2011)	Las empresas familiares son propiedad de una familia y son controladas por ésta. En este caso, la unidad básica de cohesión social llamada familia, sirve también como unidad básica para la organización económica
Betancourt, Arcos, Torres & Olivares (2012)	La EF es una unidad empresarial manejada por integrantes de grupo familiar, que tienen como objetivo la continuidad del negocio bajo el control del mismo núcleo.
Marcelino, Baldazo y Valdez (2012)	La Empresa Familiar se define como aquella en la que varios miembros de una misma familia participan como propietarios o gerentes, en forma simultánea o durante algún tiempo
Arenas & Rico (2014)	Las empresas familiares se articulan bajo tres aspectos, correspondientes con: el control empresarial, el poder familiar ejercido y la intención de sucesión.
Angulo (2016)	Se entiende por empresa familiar a aquella organización en donde la propiedad, la dirección y el control de la misma se concentran en un núcleo familiar.

Fuente: (Munoz, Matabanchoy, & Guevara, 2020)

A pesar de que las empresas familiares tienen muchas ventajas para crecer, desafortunadamente sólo tres de cada 10 empresas sobreviven al primer cambio generacional y solo

una de ellas al tercero. (Argueta, 2023). Es fundamental que las empresas familiares reconozcan las particularidades que las distinguen de otras organizaciones, como la superposición de roles familiares y empresariales, para implementar modelos de gestión adecuados que promuevan su éxito y continuidad generacional.

Factores que amenazan la prosperidad y permanencia de las empresas familiares

1. Falta de planificación de la sucesión

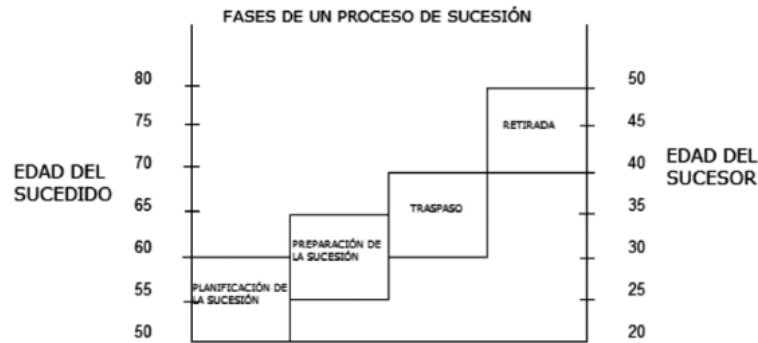
La ausencia de un plan claro para la transferencia de liderazgo es una de las principales causas de fracaso en las empresas familiares (Ward, 2020). Según FasterCapital (2023), la planificación de la sucesión es crucial para garantizar la continuidad del negocio y minimizar conflictos internos. González Bilbao (2017) destaca que la falta de un protocolo familiar puede llevar a disputas y, en última instancia, a la disolución de la empresa. Deloitte (2011) señala que el 40% de las empresas familiares desaparecen debido a crisis internas relacionadas con la sucesión. Escribá (2024) enfatiza que, aunque las disputas sucesorias no son la norma, su impacto puede ser devastador cuando ocurren.

FasterCapital (2023) menciona que la falta de una estrategia clara de sucesión puede generar incertidumbre y afectar la moral de los empleados. La Universidad de Oviedo (2014) subraya la importancia de incorporar a los jóvenes familiares de manera planificada para asegurar la continuidad generacional. Fernández-Bujarrabal Herrero (2020) analiza cómo un plan de sucesión bien estructurado puede prevenir conflictos y asegurar la estabilidad a largo plazo.

En la Figura 2, Dueso-Camacho (2016) presenta la fases de un proceso de sucesión en función a las edades del sucedido y sucesor, de acuerdo a este proceso se debe planear la sucesión de acuerdo al siguiente orden, el sucedido debe realizar la planificación de la sucesión entre los 50 y 60 años, ya que entre los 55 y 65 años debe preparar al sucesor el cual debe tener entre 25 y 35 años, el traspaso lo debe realizar el sucedido entre los 60 y 70 años y entre los 30 y 40 años del sucesor y la última fase es la retirada del sucedido que debe ser después de los 70 pero antes de los 80 años y el sucesor deberá tener entre 40 y 50 años que es cuando quedara por completo al frente de la operación de la empresa familiar.

Figura 2

Fases de un proceso de sucesión



Fuente: (Dueso-Camacho, 2016)

Finalmente, Sánchez Avendaño (2021) propone el uso de fondos de búsqueda como una solución innovadora para abordar los desafíos de sucesión en empresas familiares.

2. Conflictos familiares

Según FasterCapital (2023), los conflictos familiares pueden surgir de diversas fuentes, como diferencias en la visión del negocio o disputas sobre la distribución de beneficios. González Bilbao (2017) señala que la ausencia de un protocolo familiar agrava estos conflictos, ya que no existen mecanismos claros para resolver disputas. Deloitte (2011) indica que el 40% de las empresas familiares desaparecen debido a crisis internas entre los miembros de la familia.

Escribá (2024) menciona que, aunque las rencillas familiares no son la norma, cuando ocurren, pueden tener consecuencias significativas para la empresa. FasterCapital (2023) también destaca que la falta de comunicación efectiva puede intensificar los conflictos, afectando la cohesión y el rendimiento empresarial.

Las disputas internas pueden generar un ambiente tóxico y afectar especialmente lo relacionado con la toma de decisiones y la distribución de beneficios, son una amenaza significativa para la estabilidad del negocio (Chrisman, 2021). En la tabla 2 de tipos de conflicto más comunes en empresas familiares y sus consecuencias se presentan los principales tipos de conflictos con sus consecuencias en relación a lo que menciona los autores en la literatura, siendo la sucesión un de los principales conflictos que puede desembocar en la disolución o cierre de la empresa, así como la distribución de beneficios conlleva a inconformidades de la familia y a problemas legales y por último la toma de decisiones genera que se paralice la empresa al no haber un líder que pueda decidir.

Tabla 2

Tipos de conflictos más comunes en empresas familiares y sus consecuencias.

Tipo de Conflicto	Consecuencia Principal
Sucesión	Disolución del negocio
Distribución de Beneficios	Litigios y divisiones internas
Toma de Decisiones	Paralización de iniciativas estratégicas

Fuente: Elaboración propia

La Universidad de Oviedo (2014) enfatiza la necesidad de establecer canales de comunicación abiertos y efectivos para prevenir malentendidos y disputas. Fernández-Bujarrabal Herrero (2020) sugiere que la implementación de un protocolo familiar puede servir como herramienta preventiva y resolutoria de conflictos. Sánchez Avendaño (2021) analiza cómo la falta de planificación en la sucesión puede ser una fuente significativa de conflictos, proponiendo soluciones estructuradas para mitigarlos.

3. Falta de profesionalización

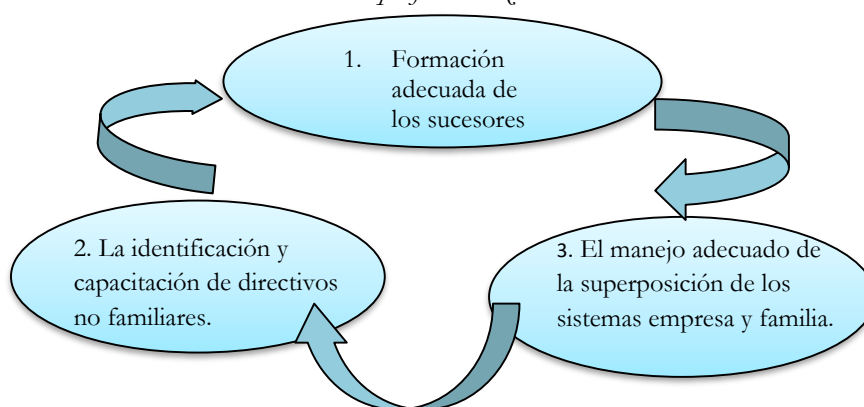
Por profesionalización entendemos el análisis de las necesidades y la planificación de la formación incluyendo tanto a los directivos familiares como a los no familiares. Por consiguiente, se debe tener en cuenta que esta profesionalización del negocio es muy importante sobre todo cuando la empresa alcanza un tamaño considerable.

En la Figura 3 se presentan las fases de la profesionalización en la empresa familiar, que son:

- La primera fase es la formación de los sucesores, la profesionalización inicia en los primeros años con la educación familiar, que vendrá condicionada por el negocio, una formación universitaria intensa y la incorporación a la empresa.
- La segunda fase es la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la empresa teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia se les debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia.
- La tercera fase se refiere a que la profesionalización ayuda en la problemática específica de las empresas familiares ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto.

Figura 2

Fases de la profesionalización



Fuente: Flores-Vega (2008)

La profesionalización de la empresa familiar no es una opción. Es una necesidad, e incluso podríamos decir que una obligación para cualquier negocio familiar que quiera sobrevivir más allá de la tercera generación. A continuación, se presentan los resultados de los problemas que se pueden generar en las empresas familiares por la falta de profesionalización.

González Bilbao (2017) destaca que la ausencia de estructuras organizativas claras y la resistencia a incorporar talento externo pueden estancar el crecimiento de la empresa. Deloitte (2011) señala que la falta de profesionalización es un riesgo significativo que puede afectar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa familiar. Escribá (2024) menciona que la falta de una estructura de gobierno profesionalizado es uno de los principales desafíos que enfrentan estas empresas. FasterCapital (2023) también indica que la profesionalización implica establecer roles y responsabilidades claras, así como implementar sistemas de evaluación de desempeño. La Universidad de Oviedo (2014) sugiere que la formación continua y la capacitación son esenciales para mantener la competitividad. Fernández-Bujarrabal Herrero (2020) analiza cómo la implementación de un plan de sucesión bien estructurado puede facilitar la profesionalización de la empresa. Sánchez Avendaño (2021) propone que la adopción de modelos de gestión modernos puede ayudar a las empresas familiares a adaptarse a entornos cambiantes y a mejorar su rendimiento.

El estudio de Camacho (2022) aporta evidencia empírica sobre la importancia de la profesionalización y la institucionalización para la continuidad de los negocios familiares. Según FasterCapital (2023), las empresas familiares enfrentan riesgos únicos debido al entrelazamiento de la dinámica familiar y las operaciones comerciales, lo que puede incluir la falta de profesionalización.

El informe de CEDEC (2023) analiza la importancia de una estrategia sólida que aborde la profesionalización y la gobernanza para gestionar los riesgos en estas empresas. Escribá (2024) señala que la falta de una estructura de gobierno profesionalizado es uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas familiares.

El informe de PwC (2021) resalta que la adopción de prácticas gerenciales modernas puede mejorar la competitividad de las empresas familiares. La OCDE (2020) enfatiza que la profesionalización es clave para reducir la vulnerabilidad de estas empresas ante cambios en el entorno económico y regulatorio. Muchas empresas familiares carecen y se resisten a adoptar prácticas de gestión modernas, lo que limita su capacidad de competir en mercados globales (Miller, 2018). Según FasterCapital (2023), la falta de profesionalización puede llevar a una gestión ineficiente y a la toma de decisiones basadas en emociones más que en datos objetivos.

4. Entorno económico y competencia:

Los cambios en el mercado, las fluctuaciones económicas, la globalización y la disrupción tecnológica pueden afectar la competitividad de las empresas familiares si no se adaptan

adecuadamente (PwC., 2021). La globalización y la innovación tecnológica han intensificado la competencia, obligando a estas empresas a adaptarse rápidamente para mantener su posición en el mercado. La falta de adaptación puede resultar en una pérdida de competitividad y, en última instancia, en la desaparición de la empresa (Deloitte., 2016). Además, la presión regulatoria y la burocracia excesiva son factores externos que afectan la operatividad de las empresas familiares. Estas cargas administrativas pueden limitar la agilidad y capacidad de respuesta de la empresa ante cambios del mercado (SER, 2024).

La disponibilidad de trabajadores cualificados es otro aspecto crítico. La escasez de personal capacitado puede obstaculizar el crecimiento y la innovación dentro de la empresa familiar, afectando su competitividad (SER, 2024). La profesionalización y la implementación de prácticas de gestión modernas son esenciales para que las empresas familiares enfrenten estos desafíos. La adopción de estructuras de gobierno corporativo y la planificación estratégica pueden mejorar la resiliencia y adaptabilidad de estas empresas en entornos económicos cambiantes. (Empresa-Familiar, 2018).

La innovación y la inversión en tecnología son fundamentales para que las empresas familiares se mantengan competitivas. La resistencia al cambio y la falta de inversión en nuevas tecnologías pueden dejar a estas empresas en desventaja frente a competidores más ágiles (Deloitte., 2016). La internacionalización es otra estrategia que puede ayudar a las empresas familiares a diversificar riesgos y acceder a nuevos mercados. Sin embargo, este proceso requiere una planificación cuidadosa y la adaptación a diferentes entornos regulatorios y culturales. (Empresa-Familiar, 2018).

La sucesión generacional también juega un papel en la capacidad de la empresa para adaptarse al entorno económico. Una transición exitosa del liderazgo puede aportar nuevas perspectivas y habilidades necesarias para enfrentar desafíos competitivos (Camacho, 2022).

La cultura organizacional influye en cómo la empresa responde a los cambios económicos y competitivos. Una cultura que fomente la innovación, la flexibilidad y la toma de decisiones informadas puede ser un factor determinante en la supervivencia y éxito de la empresa familiar. (Camacho, 2022).

Según FasterCapital (2023), la falta de adaptación a los cambios del mercado puede poner en riesgo la supervivencia de la empresa. González Bilbao (2017) señala que la resistencia al cambio y la dependencia de prácticas tradicionales pueden limitar la capacidad de la empresa para competir en un entorno dinámico. Deloitte (2011) indica que la falta de estrategias claras para enfrentar los desafíos externos puede aumentar la vulnerabilidad de la empresa. Escribá (2024) menciona que la falta de competitividad es una de las principales razones por las que muchas empresas familiares desaparecen. FasterCapital (2023) también destaca que la innovación y la inversión en tecnología son

clave para mantenerse relevante en el mercado. La Universidad de Oviedo (2014) sugiere que la diversificación de productos y mercados puede ser una estrategia efectiva para mitigar los riesgos asociados al entorno económico. Fernández-Bujarrabal Herrero (2020) analiza cómo la planificación estratégica puede ayudar a las empresas familiares a anticipar y responder a los cambios del mercado. Sánchez Avendaño (2021) propone que la colaboración con otras empresas y la búsqueda de alianzas estratégicas pueden fortalecer la posición competitiva de la empresa familiar.

Estrategias para mejorar la sostenibilidad de las empresas familiares

Para mejorar la sostenibilidad de las empresas familiares frente a los factores de riesgo identificados se proponen las siguientes estrategias:

Planificación de la Sucesión

La ausencia de una planificación sucesoria clara puede poner en peligro la continuidad de la empresa familiar. Para abordar este desafío, se recomienda:

- **Definir una Visión y Misión Compartidas:** Establecer una visión y misión claras que alineen los objetivos familiares y empresariales, proporcionando una dirección común para todas las generaciones involucradas.
- **Implementar un Protocolo Familiar:** Desarrollar un documento que establezca las reglas y procedimientos para la sucesión, roles y responsabilidades, y mecanismos de resolución de conflictos, asegurando una transición ordenada y consensuada.
- **Formación de las Nuevas Generaciones:** Involucrar a los miembros más jóvenes desde temprana edad en la empresa, proporcionándoles formación y experiencia necesarias para asumir futuros roles de liderazgo

Resolución de Conflictos Familiares

Los conflictos internos pueden afectar negativamente la operatividad y sostenibilidad de la empresa. Para mitigarlos:

- **Establecer Canales de Comunicación Efectivos:** Fomentar una comunicación abierta y transparente entre los miembros de la familia para prevenir malentendidos y fortalecer las relaciones.
- **Implementar Mecanismos de Mediación:** Contar con procesos formales para la resolución de disputas, como la mediación o el arbitraje, que permitan abordar los conflictos de manera constructiva.
- **Definir Roles y Responsabilidades Claras:** Asignar funciones específicas a cada miembro, evitando superposiciones y conflictos de interés, lo que contribuye a una gestión más eficiente.

Profesionalización de la Gestión

La falta de profesionalización puede limitar la competitividad de la empresa. Se sugiere:

- **Adoptar Prácticas de Gestión Modernas:** Incorporar técnicas y herramientas de gestión actuales que mejoren la eficiencia y eficacia operativa.
- **Fortalecer la Gobernanza Corporativa:** Establecer estructuras de gobierno claras, como consejos de administración independientes, que aporten objetividad y experiencia en la toma de decisiones.
- **Fomentar la Formación Continua:** Invertir en el desarrollo profesional de los empleados y miembros de la familia, asegurando que estén capacitados para enfrentar los desafíos del mercado.

Adaptación al Entorno Económico y Competitivo

Para enfrentar los desafíos externos, es esencial que las empresas familiares:

- **Integren la Sostenibilidad en su Estrategia:** Adoptar prácticas sostenibles que no solo cumplan con regulaciones ambientales, sino que también mejoren la reputación y competitividad de la empresa.
- **Diversifiquen sus Operaciones:** Explorar nuevos mercados y líneas de negocio para reducir la dependencia de un único sector y aumentar la resiliencia ante cambios económicos.
- **Inviertan en Innovación y Tecnología:** Mantenerse actualizados con las últimas tendencias tecnológicas y adaptarlas a sus operaciones para mejorar la eficiencia y ofrecer productos o servicios innovadores.

Implementando estas estrategias, las empresas familiares pueden fortalecer su sostenibilidad y asegurar su continuidad a través de las generaciones.

Conclusiones

Los hallazgos confirman que los problemas de sucesión y los conflictos familiares son las principales amenazas para la continuidad de las empresas familiares. La gran mayoría de las empresas fracasan por una mala preparación, gran falta de profesionalismo, informalidades y una mala sucesión. Aunque no todo es malo en ellas ya que las empresas familiares tienen ventajas como una gran flexibilidad, dinamismo, cultura bien definida y objetivos comunes que, si son bien aprovechadas, pueden impulsar el crecimiento de una pequeña empresa (Dosal, 2018). Sharma et al. (2019) destacan que las empresas que implementan planes de sucesión tempranos y transparentes tienen una mayor probabilidad de éxito en la transición generacional. Asimismo, la profesionalización de la gestión puede reducir la dependencia de prácticas informales y mejorar la eficiencia operativa.

En cuanto a los factores externos, la revisión sugiere que las empresas familiares deben adoptar un enfoque proactivo frente a los cambios económicos y tecnológicos. La inversión en innovación y la diversificación de productos y mercados son estrategias clave para mitigar los riesgos

del entorno. Otro punto crítico es la necesidad de una gobernanza sólida se sugiere la creación de consejos de familia y la inclusión de asesores externos para mejorar la toma de decisiones y reducir las tensiones internas.

Las empresas familiares enfrentan múltiples amenazas que pueden comprometer su prosperidad y permanencia a largo plazo. La falta de planificación de la sucesión, los conflictos familiares y la falta de profesionalización son los factores internos más comunes, mientras que los cambios en el entorno económico representan una amenaza externa constante. Sin embargo, mediante la implementación de prácticas de buena gobernanza, la profesionalización de la gestión y la adopción de estrategias proactivas frente a los cambios del mercado, estas empresas pueden mejorar significativamente sus posibilidades de éxito. Futuras investigaciones podrían centrarse en el desarrollo de modelos específicos para la gestión de riesgos en empresas familiares.

Referencias

- Argueta, E. L. (2023, Enero 17). *El Economista*. Retrieved from <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/3-empresas-familiares-rodeadas-de-escandalos-algunas-quebraron-20230116-0117.html>
- Camacho, J. &. (2022). *Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización e institucionalización*. Retrieved from https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052022000100201&script=sci_arttext
- Camacho, J. L. (2022). *La importancia de la profesionalización en las empresas familiares en México*.
- CEDEC. (2023). *Estrategias para la profesionalización y la gobernanza en empresas familiares*. CEDEC-GROUP.COM.
- Chrisman, J. J. (2021). *Family business studies: An annotated bibliography*. Springer.
- Deloitte. (2011). *Family business succession planning: A guide for family business owners*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2016). *La empresa familiar y su adaptación al entorno global*. Retrieved from <https://www.deloitte.com/es/es/services/risk-advisory/research/empresa-familiar-adaptacion-entorno-global.html>,
- Dosal, A. (2018, Noviembre). *Delineando Estrategias*. Retrieved from <https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/seis-motivos-por-los-cuales-fracasan-las-empresas-familiares>
- Dueso-Camacho, M. (2016). La sucesión de una Empresa Familiar: Pastelería Dueso, S.A. *Revista de Contabilidad y Dirección*(22), 251- 273.

- Empresa-Familiar, I. d. (2018). Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar. Retrieved from <https://www.iefamiliar.com/publicaciones/factores-de-competitividad-y-analisis-financiero-en-la-empresa-familiar>
- Escribá, J. (2024). *Gestión de la sucesión en empresas familiares*. Ediciones Empresariales.
- FasterCapital. (2023). Planificación estratégica para empresas familiares. Retrieved from FasterCapital Insights.
- Fernández-Bujarrabal Herrero, L. (2020). *Conflictos y sucesión en empresas familiares: Estrategias para la estabilidad*. Editorial Empresa Familiar.
- Flores, V. y. (2008). *Empresa Familiar: Profesionalización y Plan de Sucesión*.
- Forbes Mexico. (2022, Agosto 30). Retrieved from <https://www.forbes.com.mx/ad-por-que-fracasan-las-empresas-familiares-business-class-magazine/>
- Garcés, J. y. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. *Revistas de Ciencias Administrativas y Sociales.*, Vol. 17(No. 29).
- González Bilbao, R. (2017). Protocolo familiar y su impacto en la continuidad empresarial. *Revista Empresa Familiar.*, 12(3), 45-67.
- Hutchenson, H. (2016). *Dirty Little Secrets of Family Bussines*. Raleigh, Carolina del Norte: BB&T Books.
- Jensen, M. C. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. . *Journal of Financial Economics*.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review.*, 8(2), 71-81. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>
- Miller, D. &.M. (2018). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.
- Munoz, D., Matabanchoy, S., & Guevara, N. (2020). EMPRESAS FAMILIARES: DEFINICIONES, CARACTERÍSTICAS Y. *TENDENCIAS*, Vol. XXI (No. 1), 197-220.
- OCDE, O. p. (2020). *Informe sobre empresas familiares y desarrollo económico*.
- Oviedo, U. d. (2014). *Manual de sucesión empresarial: Herramientas para la continuidad generacional*. Universidad de Oviedo Press.
- PwC. (2021). *Global family business survey 2021*. PricewaterhouseCoopers.
- Rueda Galvis, J. F. (2019). *Definición, importancia y análisis de la empresa familiar*. Lunima. doi:<https://doi.org/10.30554/lúmina.20.3260.2019>
- Sánchez Avendaño, M. (2021). *Fondos de búsqueda como solución a la sucesión en empresas familiares*. . Ediciones Contemporáneas.

- Sánchez Pulido, L. (2021). La empresa familiar: Marcos teóricos y estado del arte. *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, 5-20.
- SER, C. (2024, noviembre 15). *El exceso de burocracia y presión regulatoria, el factor político y la disponibilidad de trabajadores cualificados, cuestiones clave para la empresa familiar en 2025*. Retrieved from <https://cadenaser.com/murcia/2024/11/15/el-exceso-de-burocracia-y-presion-regulatoria-el-factor-politico-y-la-disponibilidad-de-trabajadores-cualificados-cuestiones-clave-para-la-empresa-familiar-para-2025-radio-murcia/b>
- Sharma, P. C. (2019). Succession planning in family firms: Theories and practice. *Journal of Business Venturing*.
- Tagiuri, R. &. (1982). *Modelo de los tres círculos*.
- Ward, J. L. (2020). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. . Palgrave Macmillan.