



Universidad de Jaén
Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**LA GESTIÓN EN LA
EMPRESA FAMILIAR
APLICANDO CASOS
PRÁCTICOS**

Alumna: Francisca Martínez Benítez

Septiembre, 2019

Agradecimientos

A mis padres, a mis hermanos, a mi novio y a toda mi familia, por ser pilares fundamentales mi etapa académica.

A mi tutor, por su buen asesoramiento y su potencial ayuda durante el desarrollo de este trabajo.

A todos, muchas gracias.

Francisca Martínez Benítez

ÍNDICE

RESUMEN	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. La Empresa familiar	9
2.1.1. Concepto	9
2.1.2. Importancia de la empresa familiar	10
2.1.3. Ventajas e inconvenientes de la empresa familiar	12
2.2. El modelo de las relaciones de trabajo	13
2.3. Los ciclos de vida de la empresa familiar	15
2.3.1 De la primera a la segunda generación	15
2.3.2 De la segunda a la tercera generación	17
2.3.3 La tercera generación y sucesivos.	17
2.4. Administración estratégica	18
2.5. Órganos de Gobierno de la empresa familiar	19
3. MARCO EMPÍRICO	22
3.1. Entrevista a Mercadona	22
3.2. Administración estratégica de Mercadona	24
3.3. Entrevista a Panadería Pastelería Benítez	25
3.4. Administración estratégica de Panadería y Pastelería Benítez	26
3.5. Puntos débiles de ambas empresas	28
4. CONCLUSIONES	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXO 1	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Planteamiento teórico.....	7
Tabla 2. Datos relevantes de la empresa familiar.....	9
Tabla 3. Ventajas e inconvenientes de la empresa familiar.....	11

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Aportación de las empresas familiares a la actividad económica.....	5
Figura 2. Distribución media de las ventas de las empresas familiares.....	6
Figura 3. El modelo de los tres círculos.....	8
Figura 4. Modelo de las relaciones de trabajo.....	13
Figura 5. Etapas de la empresa familiar.....	16
Figura 6. Administración estratégica.....	18
Figura 7. Órganos de Gobierno de las empresas familiares.....	20
Figura 8. Ranking de las mayores empresas familiares de España.....	21

RESUMEN

Se entiende por empresa familiar, aquella cuya propiedad y gobernanza es llevada a cabo por una unidad familiar. Entre sus objetivos principales destaca la persistencia de la empresa por parte de las siguientes generaciones. Además, es importante saber diferenciar entre empresa, familia y propiedad para evitar que los términos se solapen y den lugar a diferentes problemas.

En este trabajo se lleva a cabo un enfoque teórico de la gestión de las empresas familiares y se estudian los puntos debildades que tiene una empresa familiar. Estos puntos teóricos son aplicados en concreto a una de las mayores empresas familiares de España, como es Mercadona, pasando a continuación, a hacer una comparativa con una empresa familiar de nuestra provincia. Dicha empresa familiar es panadería y pastelería Benítez dedicada a la fabricación de pan y dulces artesanales desde el año 1890.

ABSTRACT

Family business is understood to be one whose heritage and government is carried out by a family unit. One of its main objectives is the continuity of the company by the following generations. Also, it is important to differentiate between business, family and property, in order to avoid overlapping terms and giving rise to different problems.

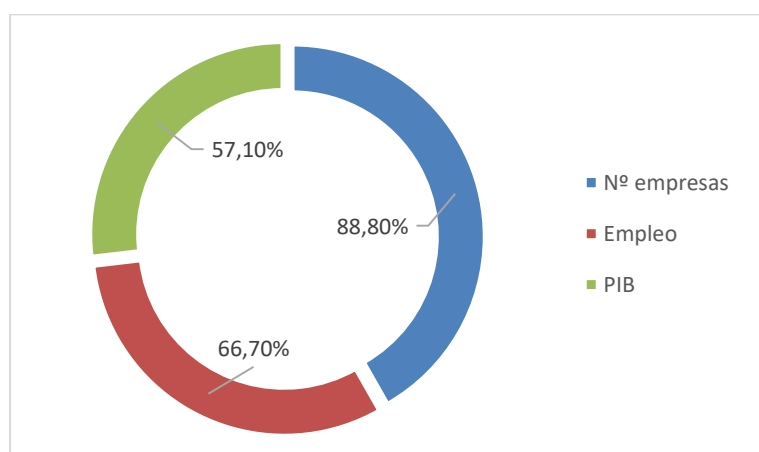
In this work there is carried out a theoretical exposition of the management of the family enterprises and there are studied the strong points and weaknesses that a family enterprise has. These theoretical points are applied in I make concrete to one of the major family enterprises of Spain, since it is Mercadona, happening later, to making one comparative with a family enterprise of the province of Jaen. The above mentioned family enterprise is bakery and pastry shop Benítez dedicated to the manufacture of bread and domestic sweets from the year 1890.

1. INTRODUCCIÓN

En cuanto a la **gestión de una empresa**, ésta abarca todas las acciones que están encaminadas a cumplir una serie de objetivos concretos. Entre estas acciones destacan cuatro, que son: planificación, organización, dirección y control.

Las empresas familiares representan una parte muy importante de nuestra actividad económica, y por ello, son el núcleo de nuestra economía y de la del resto del mundo, aportando una gran cantidad de empleo. Según el Instituto de la Empresa Familiar (en adelante, IEF) (2019), en España, el 88,80 por ciento de las empresas son empresas familiares, aportan un 66,70 por ciento de empleo y un 57,10 por ciento al PIB¹. Además, su presencia es dominante en el sector primario y secundario.

Figura 1. Aportación de las empresas familiares a la actividad económica

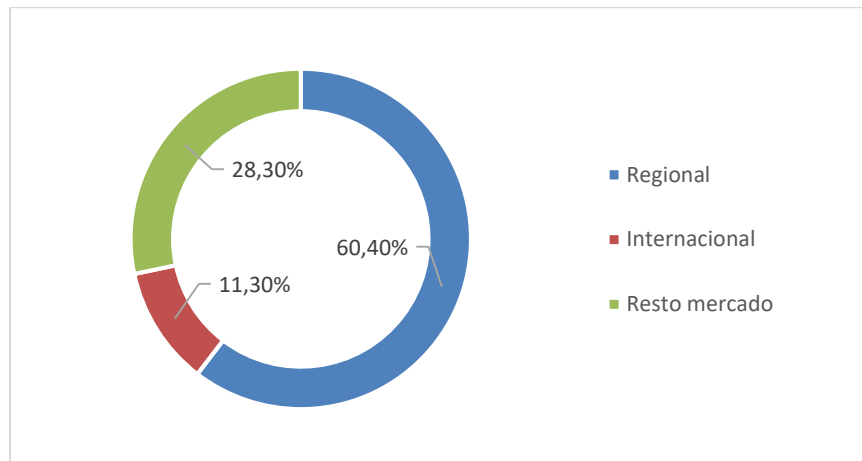


Fuente: elaboración propia a partir del IEF (2019).

La distribución media de las ventas de las empresas familiares en 2019 fue, a nivel regional, un 60,40 por ciento, a nivel internacional un 11,30 por ciento y en el resto del mercado, las ventas medias fueron de un 28,30 por ciento. A continuación, en la figura 2 vamos a representar la distribución media de dichas ventas.

¹ Estos datos no incluyen a autónomos ni a otras formas jurídicas distintas a S.L. y S.A.

Figura 2. Distribución media de las ventas de las empresas familiares



Fuente: elaboración propia a partir de datos del IEF (2019).

Por otro lado, no hay una tipología única de empresa familiar. Hay empresas de **primera, de segunda, de tercera generación o incluso de más antigüedad**. Según 3iEurope (2016), en España el 61,00 por ciento de las empresas son llevadas a cabo por la primera generación y sólo el 39,00 por ciento las dirigen las siguientes generaciones. Otros estudios han señalado en un 65,00 por ciento el porcentaje de empresas de primera generación.

Además, hay empresas que son de un único propietario, de dos o más hermanas, de tíos, de sobrinos, de madre e hijas, de cuñados, de dos cónyuges. De igual manera hay empresas que son más personalistas y otras más familiares, de pequeño tamaño o de gran tamaño. Según un estudio (El país, 2017) algo más del 80,00 por ciento de estas empresas son de propietario único.

En varias ocasiones se ha dado lugar a una confusión entre empresa familiar con pequeña y media empresa (PYME). Aunque en general, las empresas familiares suelen ser de pequeña dimensión, también tienen un papel destacado dentro de las principales y más grandes empresas de un país. Así por ejemplo en Estados Unidos, Gran Bretaña o Alemania se ha estimado que entre el 50 por ciento y el 60 por ciento de sus 1000 mayores empresas españolas son familiares mientras que en España, este porcentaje es sensiblemente menor, pero igualmente destacado. De acuerdo con Gallo (1992), esta cifra se había reducido a menos del 20,00 por ciento del total de las mayores 1000 empresas cuando en 1972 suponía un 40,00 por ciento.

Este trabajo de investigación tiene como principal **objetivo** estudiar la gestión de la empresa familiar. Para ello, vamos a analizar aspectos teóricos relacionados con su planificación, organización, administración y control. Todos estos aspectos serán aplicados posteriormente a una de las empresas familiares más grande de España y a una pequeña empresa de Jaén de las que se obtendrán una serie de conclusiones.

El trabajo se va a dividir en dos partes. En primer lugar, el **marco teórico**, en el que vamos a hablar sobre la empresa familiar y, en segundo lugar, **un marco empírico** donde vamos a realizar un estudio de unas empresas familiares concretas. En la parte teórica, vamos a incluir cinco puntos importantes para analizar la empresa familiar, con el fin de que nos ayuden a profundizar sobre este tipo de empresas. En la tabla 1 se exponen los siguientes puntos del marco teórico.

Tabla 1. Planteamiento teórico

La empresa familiar. Concepto, importancia, ventajas e inconvenientes
El modelo de las relaciones de trabajo
Los ciclos de vida de la empresa familiar
Administración estratégica
Órganos de Gobierno

Fuente: elaboración propia.

Vamos a empezar explicando qué es una empresa familiar y cuáles son los requisitos para que sea considerada como tal. También vamos a explicar la importancia que dichas empresas tienen en el mundo. El modelo de las relaciones de trabajo, es decir, que tipos de empresas familiares hay. Vamos a destacar cuáles son sus ventajas e inconvenientes, también, vamos a estudiar los ciclos de vida desde la figura del fundador a los siguientes herederos y, por último, vamos a estudiar su administración estratégica (visión, misión, grupos de interés, etc.) y, por último, vamos a estudiar sus órganos de Gobierno. En la segunda parte del trabajo, el marco empírico, se va a analizar una empresa familiar concreta de la provincia de Jaén y, por último, se darán unas conclusiones acerca de la gestión de la empresa familiar, con base en los casos analizados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Empresa familiar

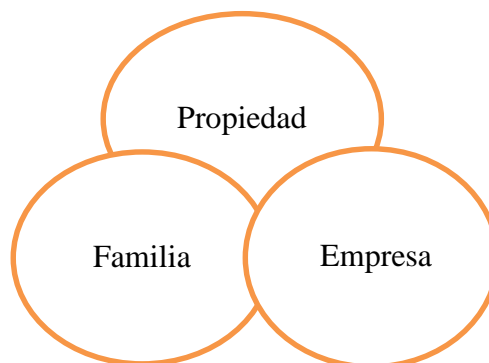
2.1.1. Concepto

Existen muchos conceptos de empresa familiar. Asimismo, es importante señalar distintas ideas, pensamientos, etc. que son importantes definir antes de centrarse en la definición oficial. A continuación, vamos a mostrar algunos de ellas:

Según Davis (1983), la empresa familiar puede ser descrita como: *“la interacción entre dos organizaciones, la familia y la empresa, el cual establece el carácter básico de la empresa familiar y define su singularidad”*. Otros autores, tales como Dyer (1986), propone como definición la siguiente: *“una empresa familiar es una organización en la que las decisiones en cuanto a su propiedad o gestión están influenciadas por una relación con una familia (o familias)”*.

Asimismo, cabe citar a Gallo (1992), que señala: *“se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida”*. Estas definiciones tienen nexos de unión que son los que se recogen en la siguiente figura 3.

Figura 3. El modelo de los tres círculos



Fuente: elaboración propia a partir del Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) (2019).

Muchas son las opiniones entre los distintos autores y todas tienen algo en común, pero solo hay una definición oficial. Dicha definición fue aprobada por el Grupo Europeo de empresas Familiares (GEEF) y es la que tiene en cuenta el Instituto de Empresa Familiar. Una empresa para que sea familiar debe cumplir los siguientes requisitos:

1. La **propiedad** tiene que ser familiar, de manera que sea poseída por una familia que pueda controlar la empresa. Ésta es la parte más importante para considerar una empresa como familiar.
2. La **dirección** tiene que ser familiar, es decir, los propietarios tienen que trabajar en ella.
3. Tiene que haber relevo **generacional**, es decir, una transmisión de la empresa de generación a generación.
4. Debe existir un **equilibrio** entre la familia y los negocios.

2.1.2. Importancia de la empresa familiar

La empresa familiar es un ente social que forma parte de nuestras modernas economías **generando riqueza y puestos de trabajo**. De dicha riqueza se pueden beneficiar los participantes del proyecto familiar y la comunidad, aportando seguridades, oportunidades y progresos para dichas personas (Neubauer y Lank, 1999). La importancia de estas empresas se puede justificar desde varias perspectivas como cifras, estadísticas... A continuación, en la tabla 2, se muestran algunas de esas cifras sobre la importancia en el mundo de las empresas familiares.

Tabla 2. Datos relevantes de la empresa familiar

Magnitud / País	España	Europa	Mundo
PIB	Generan más del 50,00 por ciento	Generan más del 60,00 por ciento	Generan más del 50,00 por ciento
Empleo	Generan más del 60,00 por ciento del empleo	Emplean a 45,00 millones de personas	Generan más del 60,00 por ciento
Nº de empresas	Más del 80,00 por ciento de las	Más del 75,00 por ciento de las	El mayor número de empresas familiares lo tiene

	empresas españolas son familiares	empresas europeas son familiares	EE.UU (130) seguido por Francia (17)
Vida media	Alrededor del 30,00 por ciento de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación y cerca del 15,00 por ciento llega a la tercera. Aunque en España, la vida media suele aumentar, llegando un 14,00 por ciento a la cuarta generación o superior		
Otros datos relevantes	-El 40,00 por ciento de las empresas españolas tienen una facturación superior a 1000 millones de euros. -Realizan más del 50,00 por ciento de las exportaciones.	-De las 100 mayores empresas, el 25,00 por ciento son EF*. -Rentabilidad por encima de la media del total de las empresas europeas	Más del 35,00 por ciento de las empresas se encuentra en la lista fortune 500.

EF*: empresa familiar.

Fuente: elaboración propia a partir de Pérez (2007)

En el caso de España, el tejido empresarial se enfrenta a cambios sustanciales que deberá abordar para consolidar y aumentar su posición en la comunidad internacional de los negocios. La desenfadada competencia y la lucha por espacios de mercado no limitan las posibilidades de las empresas en el desarrollo, consolidación y crecimiento de los proyectos empresariales familiares, sino que brindan nuevas oportunidades que los empresarios, propietarios y directivos deberán afrontar a través del reconocimiento de sus habilidades, capacidades y ventajas, materializándose a través de la profesionalización de la empresa familiar, la consolidación de redes de trabajo conjunto de pequeñas y medianas empresas y la internacionalización de sus operaciones comerciales y productivas.

En segundo lugar, hay que promover la iniciativa empresarial dentro del entorno universitario y apoyar la continuidad de los negocios familiares, cuya supervivencia depende

en parte de los esfuerzos que se hagan en la formación de todo el conjunto del personal involucrados en la empresa familiar.

2.1.3. Ventajas e inconvenientes de la empresa familiar

En la tabla 3 se resumen las principales ventajas e inconvenientes de la empresa familiar, según Peter Leach (1999).

Tabla 3. Ventajas e inconvenientes de la empresa familiar

Ventajas	Inconvenientes
Responsabilidad	Rigidez
Conocimiento	Desafíos comerciales
Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero	Sucesión
Cultura familiar estable	Conflictos emocionales
Rapidez en la toma de decisiones	Liderazgo y legitimidad
Confiabilidad y orgullo	

Fuente: elaboración propia a partir de Leach (1999).

De las ventajas expuestas en la tabla 3, a continuación, vamos a realizar un desarrollo de las mismas:

- **Responsabilidad.** Se refiere a que las personas que forman una empresa se comprometen a la continuidad de la misma o incluso a su mejoría. Desean que la empresa funcione bien, por ello, siempre están pendientes a ella y para muchos es su vida. Así dedicarán tiempo y compromiso y esto hará llegar a los demás miembros de la organización.
- **Conocimiento.** Las empresas familiares tienen su propio “know-How” o ventaja competitiva que la diferencia del resto de la competencia. Esta ventaja competitiva se cuida desde el principio de la empresa y son secretos de la familia.
- **Flexibilidad en el trabajo, tiempo y el dinero.** En primer lugar, la flexibilidad en el trabajo requiere una adaptación a los cambios tanto en el medio externo o interno de la empresa. El dinero es algo necesario para que la empresa tenga una estabilidad financiera y para que sea viable en un futuro.
- **Cultura familiar estable.** En general, las relaciones dentro de la empresa, cuentan con un prolongado tiempo para llevarse a cabo y estabilizarse. Por ello, muchos empresarios

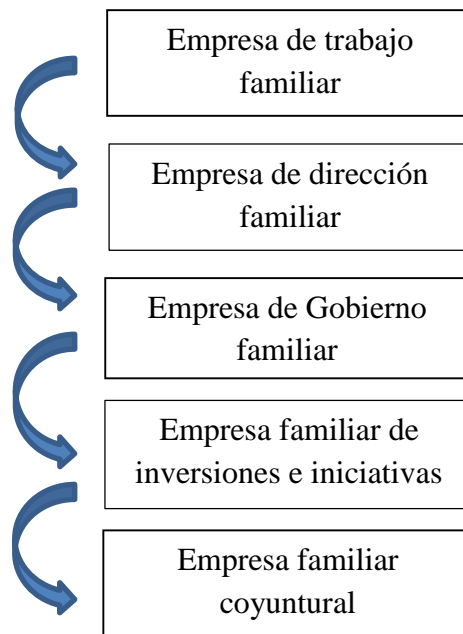
y familiares no quieren cambiar la forma de hacer las cosas para mantener la cultura de hace años, lo cual hace que la empresa tenga un sistema cerrado y no abierto.

- **Rapidez en la toma de decisiones.** Las decisiones en las empresas familiares están claramente definidas y no solo por el propietario- fundador, sino por personas cercanas a ellos.
- **Confiabilidad y orgullo.** La confianza en estas empresas hace que los clientes y proveedores **se relacionen con gente cercana y que conocen bien para hacer negocios porque el proporciona un grado de seguridad.** Por otro lado, el orgullo, está relacionado con la confiabilidad porque las personas que tienen empresas familiares se sienten orgullosas de sus empresas.
- **Rigidez.** Es probable que durante mucho tiempo se hayan repetido la forma de hacer las cosas y por ello, los directivos temen al cambio, ya que esto conlleva un periodo de riesgos para la empresa.
- **Desafíos comerciales.** Entre los principales desafíos comerciales destaca la modernización. Si no se está atento a los cambios de la demanda, la empresa puede tener productos obsoletos. El heredero puede considerar oportuno cambiar, pero el resto de personas no pueden estar de acuerdo y ello puede llevar números conflictos consigo.
- **Sucesión.** La sucesión de una generación a otra y el cambio a otra persona líder es un proceso que habitualmente conlleva dificultades. La sucesión representa el futuro de la empresa para que ésta siga teniendo éxito.
- **Conflictos emocionales.** El ámbito familiar se fundamenta de aspectos emocionales, mientras que en el ámbito empresarial se fundamenta de rendimiento y resultados.
- **Liderazgo y legitimidad.** Es un problema importante debido a que dentro de la empresa puede haber personas que no están preparadas o facultadas para hacerse cargo de la empresa. Esto suele pasar en el momento de pasar a la siguiente generación.

2.2. El modelo de las relaciones de trabajo

Según Gallo (1992), en este modelo se distinguen **cuatro tipos de empresas familiares**, tomando como referencia las responsabilidades que los miembros de la familia desempeñan o pueden llevar a cabo la empresa. Primeramente, en la figura 4, se muestran dichos modelos referentes a empresa familiar y a continuación, pasaremos a su desarrollo.

Figura 4. Modelo de las relaciones de trabajo



Fuente: elaboración propia a partir de Gallo (1992).

- **Empresa de trabajo familiar.** En este tipo de empresa, los miembros de la familia que quieran trabajar en ella, pueden hacerlo. Cada miembro ocupará un puesto acorde a sus habilidades y capacidades y obtendrá una remuneración acorde a la actividad que desempeña.
- **Empresa de dirección familiar.** Únicamente permite que los miembros de la familia se incorporen si reúnen unos requisitos. Dichos requisitos son fundamentales para poder desempeñar funciones de dirección. Si no poseen estos requisitos, pueden alcanzarlos en un breve periodo de tiempo.
- **Empresa de gobierno.** En este tipo de empresa, las personas únicamente desempeñan funciones de gobierno y no de dirección.
- **Empresa familiar de inversiones e iniciativas.** Tiene especial relevancia el espíritu emprendedor de los miembros familiares. La intención es iniciar nuevos proyectos financiados con préstamos, capital fijo, etc.
- **Empresa familiar coyuntural.** Se corresponde con aquella empresa en la que los miembros de la familia permanecen unidos. Por ello creen, que la sucesión de la empresa a terceros será más fácil si se mantienen unidos.

2.3. Los ciclos de vida de la empresa familiar

Uno de los motores principales para muchas personas que dirigen una empresa familiar, está en el deseo de su continuidad. Según Leach (1999), los principales motivos para seguir con la continuidad de la empresa pueden ser varios, pero entre los principales destacan:

1. Sostener a la empresa familiar de una a otra generación se considera como una forma de reguardar el bienestar familiar y la seguridad.
2. Puede existir el temor de que, los nuevos individuos no sean capaces de seguir su propio camino.
3. Si se mantiene la existencia de la empresa, se pueden mantener los valores y las costumbres de la familia.
4. El vaciamiento de la empresa puede suponer una amenaza para la subsistencia de los trabajadores que lealmente han permanecido en la empresa durante mucho tiempo.
5. La empresa puede ser apreciada como un icono de gran afecto y valor para el fundador o la familia y como algo de lo que ellos se sienten orgullosos.

2.3.1 De la primera a la segunda generación

Cuando se pasa de una generación a otra, la gestión de la empresa puede volverse más complicada debido a que aumenta el compromiso de la familia en ella (Leach, 1999).

Al principio, las cosas no son tan simples, ya que el fundador deja atrás un puesto bien rentado, una alta dosis de esfuerzo y mucho trabajo. En empresas en las que solo se acaba de empezar, el cónyuge se compromete a ayudar a su pareja. Con esfuerzo y trabajo, confían en ellos mismos a base de sus habilidades y sus compromisos. El fin es lograr su objetivo: Afianzar la empresa.

Una vez pasado éste primer obstáculo, las cosas cambian. Hay que empezar a contratar personal cualificado para asegurar el crecimiento de la empresa. Puede ser en este momento cuando el fundador puede continuar con la empresa si no hay ninguna duda. A partir de ahora la empresa empieza a tener una identidad propia. Es aquí cuando es necesario desarrollar una nueva categoría *management* que llevará a la empresa a los siguientes niveles. Así que, se debe incorporar personal con capacidad de gestión, hay que tomar decisiones con los directivos de

más antigüedad, hay que llevar a cabo algunos controles, etc. Mientras todo esto pasa, los hijos de los fundadores crecen.

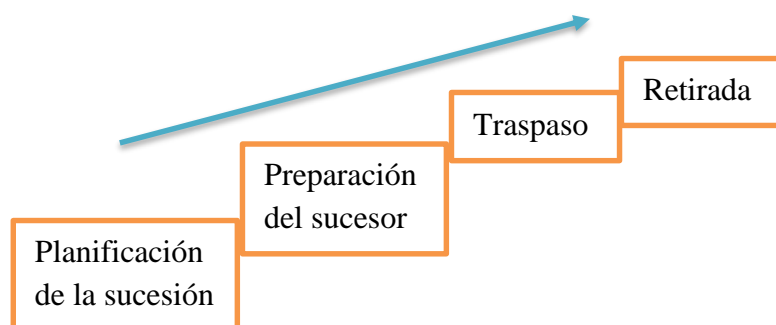
Por lo general, con el objetivo de mantener la empresa familiar, **el fundador cree que sus sucesores se incorporarán en la compañía**. Si éstos no fueran sus deseos, entonces sería necesario incorporar personal ajeno para su funcionamiento. Aun así, supongamos que los hijos están deseosos por incorporarse. Su integración traerá toda una nueva serie de problemas.

Por ejemplo:

1. ¿Qué papel tendrá de ahora en adelante?
2. ¿Cómo se les remunerará?
3. ¿Cómo afectará su incorporación a los trabajadores de la empresa?
4. ¿Cómo será evaluado el rendimiento de cada sucesor?
5. ¿Tendrán capacidad para llevar a cabo la empresa?
6. ¿Cómo será nombrado el futuro líder entre todos ellos?

Por primera vez, la sucesión se convierte en un problema principal dado que todas estas dudas son planteadas por el sucesor. Es momento de asegurar una sucesión con éxito para la segunda generación. En la figura 5 se resumen las etapas de la primera generación de la empresa familiar.

Figura 5. Etapas de la empresa familia



Fuente: elaboración propia según Leach (1999).

2.3.2 De la segunda a la tercera generación

Pasar de la segunda a la tercera generación es una tarea más sencilla para la familia, debido a que ya han tolerado con éxito el paso de la primera a la segunda generación y posiblemente han aprendido más debido a la experiencia que ello implica. Por ello, los miembros de la segunda generación tienen una serie de **factores a su favor**:

- Por suerte, la empresa que han heredado ya está estabilizada.
- Seguramente, su formación será mejor que la generación anterior.
- Tienen mejor dominio en la dirección y en la gestión.

Por otra parte, algunos sucesores tienen la necesidad de seguir innovando, lo que supone para la empresa una nueva fase de desarrollo y expansión. Sin embargo, otros sucesores, se han educado en un ambiente protegido, de seguridad financiera. Lo que se puede traducir también en no tener entusiasmo por la empresa, ya que se han incorporado a ella por obligación y porque no había otra opción. Esta obligación puede conducir a la empresa en un declive y a la obtención de malos resultados por parte de la familia y de la empresa.

2.3.3 La tercera generación y sucesivos.

Una vez que la empresa entra en la tercera generación, pueden existir una gran cantidad de miembros de la familia que tengan sus propios intereses o quieran participar en la misma. En esta etapa la empresa ya está bien consolidada.

Una característica importante de esta generación es que existe **diversidad**, ya que es probable que se hayan incorporado gran cantidad de hermanos y hermanas, y estos a su vez se hayan casado y hayan tenido hijos. La variedad puede ser tal que resulte complicado creer que todos los hijos proceden de la misma familia. Mientras tanto, unos crecerán manteniendo su sentimiento hacia la familia, otros sentirán lo contrario.

En esta etapa, resulta importante tener un “mecanismo de escape” antes de que aparezcan numerosas disputas, facilitando las cosas para aquellos miembros que deseen irse de la empresa. Según el periódico El País (2016) **solo el 14 por ciento de las empresas familiares sobreviven después de la tercera generación**. Los principales problemas estratégicos en la

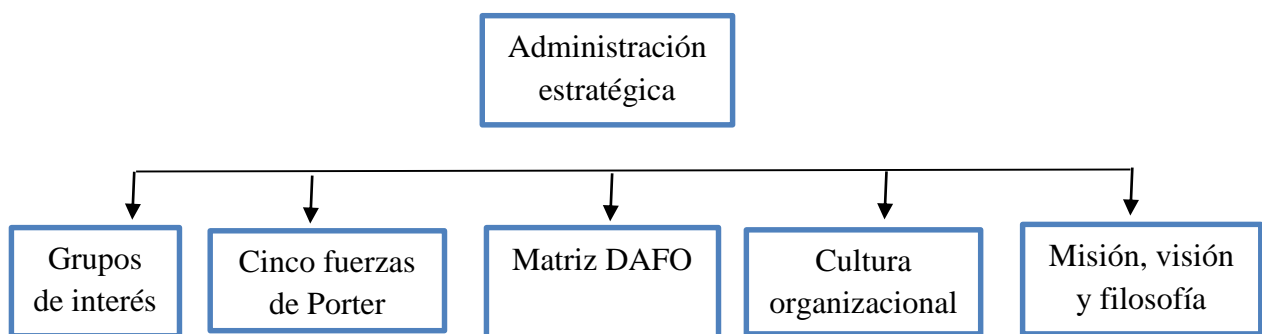
sucesión de la de la tercera a la cuarta generación se centran fundamentalmente en **perder el control y no tener claros los objetivos**.

Llegado a este momento, la empresa puede pasar a la siguiente generación o se venderse a terceros, dependiendo de las condiciones de la familia. Si deciden vender, el poder, las ambiciones y los objetivos del fundador pueden llegar a ser sólo un recuerdo y los miembros de la familia pueden sentirse limitados porque no conservan una reliquia histórica de más 80 años de tradición familiar.

2.4. Administración estratégica

Según Ronquillo (2006), dentro de la administración estratégica, hay que tener en cuenta una serie de factores. Entre estos, destacan los mostrados en la figura 6.

Figura 6. Administración estratégica



Fuente: elaboración propia a partir de Ronquillo (2006).

- **La cultura organizacional.** La podemos definir como un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que se comparten entre las personas de una organización. Es uno de los factores más importantes porque crea el ambiente en el que los trabajadores realizan su trabajo. Además, es un factor intangible ya que no podemos ni verlo ni tocarlo, pero sabemos que está presente en la organización.
- **Misión, visión y filosofía.** La misión representa la identidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro. Consiste, por tanto, en responder a las siguientes preguntas: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea? En cuanto la visión, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Responde a las preguntas de: ¿cómo seremos, como deberíamos ser, que queremos sea en un futuro? En cuanto a la filosofía, se refiere a la manera de cómo la

empresa desarrolla sus negocios y refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética.

- **Matriz DAFO.** Es una de las herramientas más populares para analizar, tanto el entorno interno como externo, al presentar las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión DAFO es el acrónimo de: debilidades, amenazas, oportunidad y fortalezas. Derivado de este análisis, la empresa podrá lograr las ventajas competitivas que le permitan no solo sobrevivir, sino desarrollarse dentro de su mercado.
- **Grupos de interés.** Son personas o grupos de personas que tienen sus propios objetivos. Hay dos tipos de grupos de interés: internos y externos. Los grupos de interés internos destacan los accionistas, directivos, empleados y entre los externos destacan los clientes, proveedores, competidores, entidades financieras, comunidad y la sociedad en general.
- **Modelo de las 5 fuerzas de Porter.** El modelo de Porter (2009) constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de las oportunidades y amenazas. Entre dichas fuerzas, destacan:
 - **Intensidad de la competencia actual.** Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado tiempo.
 - **Poder de negociación de los proveedores y de los clientes.** Hace referencia a la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realiza con las empresas de la industria.
 - **Amenaza de productos sustitutivos.** Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes.
 - **Rivalidad entre competidores.** Hace referencia a las nuevas empresas que quieran entran en la industria.

2.5. Órganos de Gobierno de la empresa familiar

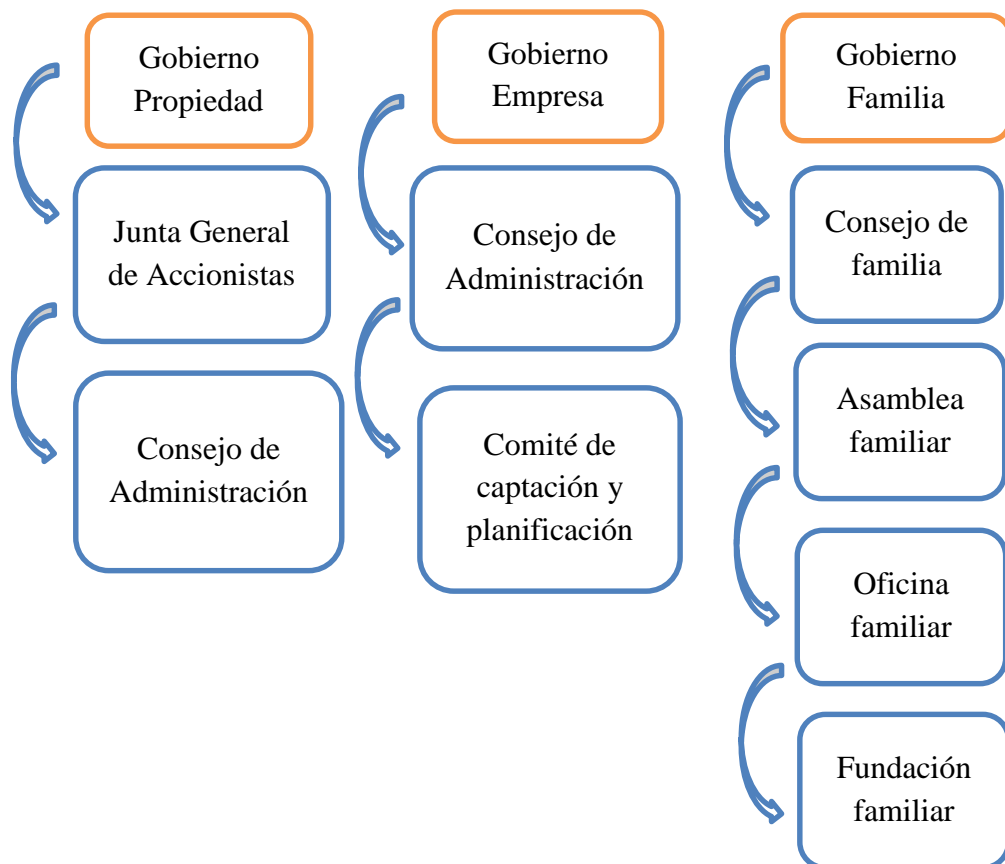
Según Pérez (2007), el estudio del gobierno de la empresa familiar no queda exento de las complejas relaciones derivadas del solapamiento de los sistemas de empresa y la familia, introduciendo características únicas y específicas a la estructura, composición y funciones de los órganos representativos de los diferentes sistemas. **Se podría identificar el Gobierno de la empresa con las siguientes características:**

1. Controlar el desarrollo presente de la actividad económica con la intención de responder a la pregunta qué y quiénes somos.

2. Proyectar hacia el futuro el desarrollo empresarial.
3. Definir qué quiere llegar a ser la empresa familiar.
4. Desarrollar las bases sobre las que se sustenta la comunicación entre los sistemas empresa y familiar.

El enfoque de los Órganos de Gobierno se hace a tres niveles como se muestra en la figura 7. A continuación, vamos a desarrollar cada uno de estos órganos de gobierno.

Figura 7. Órganos de Gobierno en la empresa familiar



Fuente: elaboración propia a través de Rodríguez (2007).

- **Gobierno de propiedad.** En este órgano se encuentra la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración.
 - Junta General de Accionistas. Está formado por todos los propietarios que tengan acciones o participaciones en la empresa, según sea su forma jurídica (sociedades anónimas o de responsabilidad limitada). Es un órgano muy importante ya se tiene como objetivo aprobar las cuentas anuales, dar a conocer

las estrategias por parte de la empresa, conocer en qué situación está la empresa, etc.

- Consejo de Administración. Es el órgano de mayor importancia. Entre sus principales funciones, destacan la de supervisar la gestión del patrimonio, el riesgo, la liquidez, tener en cuenta aspectos económicos, etc. Este consejo lo pueden formar un solo administrador o varios.
- **Gobierno de empresa.** En este gobierno destaca el Consejo de Administración y el Comité de Captación y Planificación.
 - Consejo de Administración. Es un órgano que se encarga de supervisar y guiar la dirección de una empresa. Su principal función es elaborar la estrategia empresarial. Los componentes de este órgano los elige la Junta General de Accionistas.
 - Comité de Captación y planificación. Su función principal es supervisar a los familiares en los puestos de gestión y gobierno.
 - **Gobierno de familia.** Dentro de este gobierno destaca la Asamblea General, la Oficina Familiar, la Fundación Familiar y el Consejo de Familia.
 - Consejo de Familia. Es el órgano a donde se dirigen los trabajadores cuando hay algún problema. Entre sus principales funciones se encuentra la elaboración del protocolo familiar.
 - Asamblea Familiar. Formada por todos los miembros de la empresa incluidos la familia política. Su objetivo principal es ser informados y dialogar acerca de las relaciones familiares de la empresa.
 - Oficina Familiar. Está formada por los accionistas y familiares de la empresa. Es el órgano donde se informa acerca de aspectos fiscales, asesoría legal, gestión de inventarios, etc.
 - Fundación Familiar. Se encarga de dirigir las actividades de los accionistas y familia.

3. MARCO EMPÍRICO

Hasta el momento se ha analizado la empresa familiar desde el punto de vista teórico. A continuación, para realizar el análisis del marco empírico, nos vamos a basar en una de las empresas familiares más grandes de España como es **Mercadona**. Posteriormente, vamos a hacer una comparativa de Mercadona con una pequeña empresa familiar de la provincia de Jaén, como es **Panadería y Pastelería Benítez**, para poder concluir cuales son los puntos débiles de ambas. Para dicho estudio vamos a realizar una entrevista donde nos centraremos en los conceptos teóricos anteriormente detallados.

Figura 8. Ranking de las mayores empresas familiares de España



Fuente: elaboración propia a través de página web oficial (2019).

3.1. Entrevista a Mercadona

La información obtenida de dicho estudio se puede concretar en las diferentes secciones:

- **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Mercadona empieza su actividad dentro del grupo Cárnicas Roig en el año 1977, formado por el matrimonio Don Francisco Roig Ballester y Doña Trinidad Alfonso Mocholí. Las carnicerías del negocio familiar se transforman en ultramarinos y en 1981 Juan Roig, junto

con sus hermanos, compran a su padre Mercadona. En 1982 Mercadona empieza a hacer uso del escáner para la lectura de código de barras en los puntos de venta, siendo la primera empresa en España. Actualmente cuenta con 84.000 trabajadores.

▪ **GESTIÓN**

Mercadona está formada por un comité de dirección en el que el **presidente es Juan Roig** junto a su mujer que es la vicepresidenta, Hortensia M^a Herrero Chacón. Ellos cuentan con el 80 por ciento del capital de la empresa y el 20 por ciento restante se lo reparten entre un 9 por ciento Fernando Roig (hermano de Juan), 7 por ciento Rafael Gómez (único consejero ajeno a la empresa) y el 4 por ciento restante es autocartera.

Este tipo de empresa familiar se corresponde con **empresas de trabajo familiar**, ya que cada miembro trabaja en su puesto y tiene una remuneración acorde al trabajo que realiza.

Además, cuentan con un protocolo familiar para plantear la forma de trabajar, gestionar, organizar y desarrollar la empresa. Como es llevado a cabo de forma adecuada, se han conseguido resultados satisfactorios que perdurarán en el futuro.

▪ **SUCESIÓN**

Es en el año 1981 cuando Juan Roig compra la empresa a su padre. Actualmente se encuentra en la **segunda generación** y posiblemente la tercera generación esté formada por sus hijas, ya que, la menor de ellas se encarga de las ventas online de la empresa.

▪ **PRINCIPALES PROBLEMAS**

Entre sus principales problemas o preocupaciones destacan: la preocupación por el cliente al cual ellos llaman “El jefe”. También los empleados de Mercadona son importantes porque quieren ofrecer puestos de trabajo definitivos y de calidad. Por último, otra de sus principales preocupaciones es ofrecer productos de calidad al menor precio posible.

3.2. Administración estratégica de Mercadona

▪ MISIÓN Y VISIÓN

Respecto a la **misión** de Mercadona destaca la **complacencia** de las necesidades de sus clientes, trabajadores, proveedores y sociedad.

Dentro de su **visión** está ser **líder** de los supermercados de España.

▪ ANÁLISIS DAFO

Entre sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades destacan las siguientes:

Debilidades:

- No ofrecen sus servicios ni a bares, ni a restaurantes, ni a hoteles.
- No hay multiplicidad de marcas del mismo producto. Solo disponen de su marca blanca y 3 o 4 más que consideran que son líderes para el cliente.

Amenazas:

- Mercadona ofrece productos relacionados con la alimentación, droguería y perfumería, a diferencia de otros grandes comercios que ofrecen estos productos y más variedad (ropa, material, música, ocio...).
- Ofrece un horario de servicio más reducido (9:00-9:30h) frente a otros grandes supermercados como por ejemplo lidl, carrefour... (9:00-10:00h)
- Menos inversión en la cesta de la compra, ya que, debido a la crisis, las familias gastan menos dinero.

Fortalezas:

- Hay una gran cantidad de supermercados.
- La marca blanca de Mercadona recibe gran aceptación por parte de los clientes.
- Ofrecen el servicio de reparto a domicilio.

Oportunidades:

- Oportunidad de nuevos clientes debido a la expansión de nuevos mercados.
- Grandes inversiones en I+D.

▪ **LAS CINCO FUERZAS DEL DIAMANTE DE PORTER**

Para realizar el análisis de las fuerzas competitivas de Porter, vamos a tener en cuenta este sector a nivel mundial. Para su estudio es necesario tener en cuenta:

- **Intensidad de la competencia actual.** La industria de los supermercados presenta una gran cantidad de competidores. Entre ellos destacan Carrefour, Día, Lidl, Eroski...
- **Amenaza de productos sustitutivos.** Existen productos sustitutivos a los de Mercadona porque el servicio que ofrece lo puede ofrecer su competidor.
- **Poder de negociación de los proveedores y clientes.** El poder de negociación de los proveedores es bajo porque la empresa puede cambiar rápidamente de proveedor. Por otra parte, el poder de negociación de los clientes es alto porque es una industria con productos sustitutivos próximos y el cliente tiene poder para comprar en otro supermercado.
- **Rivalidad entre competidores.** La rivalidad entre los competidores es elevada ya que cada uno quiere crecer y expandirse.

3.3. Entrevista a Panadería Pastelería Benítez

La información recabada en dicha entrevista se concreta en diferentes secciones:

▪ **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa familiar es Panadería y Pastelería Benítez. Se trata de una empresa dedicada a la fabricación y venta de pan y dulces caseros. Ubicada en Jódar, un pueblo de la provincia de Jaén y fundada en el año 1890. La propiedad es 100 por cien familiares. La fundó el padre, pasó la propiedad a su hija junto con su yerno y ahora está en manos de las nietas, quienes tienen la propiedad en la actualidad junto con sus cónyuges. Además, la empresa está en la tercera generación y está formada por cuatro propietarios familiares, un futuro sucesor y siete trabajadores ajenos a la familia.

▪ **GESTIÓN**

En la encuesta realizada (anexo 1), la gestión es llevada a cabo por dos hermanas, María y Juana, junto con sus cónyuges, Diego y Juan, respectivamente. Así que, cada uno cuenta con

el 25 por ciento de la propiedad de la empresa. Como bien han indicado, las funciones de todos ellos están delimitadas, ya que cada uno lleva a cabo una serie de funciones dentro de la empresa.

El modelo de empresa familiar es **empresa de trabajo familiar** porque cada miembro trabaja en su puesto y tiene una remuneración acorde a sus habilidades.

▪ **SUCESIÓN**

Juana y María afirman que en un futuro la empresa seguirá siendo familiar porque ya hay una persona de la siguiente generación que está trabajando en ella. Ellas creen que la siguiente generación estará lo suficientemente preparada para seguir con el negocio familiar.

▪ **PRINCIPALES PROBLEMAS**

Hay que destacar que unos de los principales inconvenientes son los **conflictos**. Para su resolución lo primero que hacen es valorar la situación, separando las relaciones personales de las profesionales. Así, consiguen dar solución a dichos problemas para el correcto funcionamiento de la empresa y su futuro.

Otro de los principales problemas es que esta empresa **carece de un protocolo familiar**. Saben lo que es, pero no lo tienen por escrito. María afirma que no disponer de un protocolo a largo plazo podría resultar un problema, porque algunas de ellas y la siguiente generación, se podrían salir de las pautas marcadas.

3.4. Administración estratégica de Panadería y Pastelería Benítez

▪ **MISIÓN Y VISIÓN**

En cuanto a su **misión** pretenden comprometerse con sus **clientes**, ofreciendo productos de calidad asociado con un servicio amable.

En cuanto a su **visión** quieren que sus productos de panadería y pastelería sean **líderes en el mercado**, lo que supone una constante innovación y competitividad.

▪ ANÁLISIS DAFO

Entre sus debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades destacan las siguientes:

Debilidades:

- Las funciones entre las dos hermanas no están formalizadas.
- Podemos observar la carencia de un protocolo familiar en el que se instauren normas para la empresa y su funcionamiento.

Amenazas:

- El nivel de competencia en este sector es elevado porque existen otros comercios que venden productos sustitutivos, como por ejemplo la venta de pan prefabricado.
- La crisis económica también es una amenaza importante, ya que las personas prefieren comprar más barato, aunque la calidad será inferior.

Fortalezas:

- Ampliación de la gama de productos como, por ejemplo, la fabricación del pan de centeno, que actualmente no lo fabrican ni ellos ni sus competidores. Lo cual, también supone una amenaza al no disponer de estos productos.
- Ofrecen el servicio de reparto a domicilio.

Oportunidades:

- Disminución del precio de la harina.
- Disposición de una buena ubicación para aparcar.
- Flexibilidad horaria (por ejemplo: temprana apertura de tienda física en horario de aceituna para aquellas personas que trabajan en esta temporada).

▪ LAS CINCO FUERZAS DEL DIAMANTE DE PORTER

Para realizar el análisis de las fuerzas competitivas de Porter, vamos a tener en cuenta este sector a nivel mundial. Para su estudio es necesario tener en cuenta:

- **Intensidad de la competencia actual.** Existen diversos competidores en la industria panadera. El 62,00 por ciento de esta industria lo forman empresas de panadería, bollería y pastelería industrial.
- **Amenaza de productos sustitutivos.** La amenaza es elevada porque existen muchos productos que pueden ser sustitutivos para el pan como por ejemplo el pan prefabricado.
- **Poder de negociación de los proveedores y clientes.** El poder negociador de los proveedores es bajo porque la empresa se puede abastecer fácilmente de otro, ya que hay gran variedad. Por otra parte, el poder negociador de los clientes es elevado porque al disponer de productos sustitutivos tan cercanos, cualquier variación les puede estimular a comprar en otro lugar.
- **Rivalidad entre competidores.** La rivalidad entre los competidores es elevada ya que hay gran cantidad y cada uno quiere ser el mejor vendiendo su producto.

3.5. Puntos débiles de ambas empresas

Después de realizar ambos análisis en ambas empresas, el principal punto débil es que Panadería Benítez carece de protocolo familiar. Por ello, vamos a realizar uno para dicha empresa.

Según Rodríguez (2012), un protocolo familiar se puede definir como “*conjunto de principios y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio, y que son vividas por una familia empresaria*”. Además, se compone de las siguientes partes y capítulos:

Parte I. Introducción al protocolo familiar

- Historia de la empresa

La empresa Panadería y Pastelería Benítez fue fundada en el año 1890 de la mano de Sebastián de la Torre junto a su mujer Juana Ramírez. El matrimonio emprendió un largo camino dedicado al mundo del pan. Más tarde tuvo una hija llamada Francisca de la Torre Ramírez, que, junto con su marido Tomás Benítez, tomaron las riendas de la empresa para posteriormente, llevar a cabo el negocio sus hijas M^a Manuela y Juana.

- ✓ Primera generación: Sebastián Ramírez y Juana Ramírez.
- ✓ Segunda generación: descendientes directos de la primera generación. Formada por Francisca de la Torre Ramírez y Tomás Benítez Herrera.
- ✓ Tercera generación: descendientes de la segunda generación. Formada por M^a Manuela y Juana Benítez de la Torre junto con sus cónyuges.

Parte II. Principios del protocolo familiar

- Principios fundamentales

Están obligados a cumplir las normas del Protocolo familiar, todos los miembros de la familia y aquellos que no lo sean. Dichos miembros les darán a conocer a sus descendientes las normas fijadas en este protocolo, así como sus principios y medidas.

- Marco estratégico y financiero

Según Rodríguez (2012) quedan sujetos al presente protocolo:

- a) Las participaciones sociales de la sociedad o sociedades cabeceras o cualquier derecho sobre las mismas o sobre el capital o beneficios de la citada sociedad.
- b) Los derechos sobre las participaciones que, directa o indirectamente, ostente la sociedad o sociedades cabeceras sobre otras entidades.
- c) Los derechos sobre las participaciones de entidades que en el futuro se incorporen al Grupo Empresarial al ser adquiridas o constituidas por alguna de las entidades del Grupo.
- d) Los bienes y derechos que, provenientes del patrimonio de la Empresa, la Junta de Socios no decida desafectar.

- Valores familiares y culturales

“La cultura y los valores familiares se formarán mediante el diálogo y debate interno, analizando experiencias propias y ajenas, constituyendo la tabla de valores comunes y dejando opinar a todos los integrantes de la Familia. En los foros familiares y societarios la opinión de los miembros de mayor edad se tendrá siempre en cuenta con la importancia, consideración y respeto que se merecen. Los padres enseñarán a sus descendientes la historia y tradiciones de

la Empresa de la Familia y les mantendrán debidamente informados de los proyectos y resultados”

Parte III. Reglas del protocolo familiar

- El trabajo de la familia

“Las decisiones se adoptarán buscando el mayor grado de consenso posible. Aun así, se comprende que la singularidad natural de las personas haga muy difícil coincidir sistemáticamente en la toma de decisiones, por lo que será necesario convivir e impulsar el desarrollo de la empresa admitiendo que existen puntos de vista no coincidentes o incluso encontrados. No obstante, el debate interno y las diferencias que surjan entre miembros de la Familia no deben trascender a terceros”

- Normas de conducta y conflicto de intereses

Las normas de conducta deben estar dirigidas para cumplir los siguientes objetivos:

- Establecer normas de conducta legal
- Describir situaciones en las que hay que tener especial cuidado
- Prevenir o detectar problemas
- Buena resolución de problemas

- Asamblea familiar y consejo de familia

“Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar y la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar y estará integrado por los siguientes miembros”

- a) Los Fundadores, que constituirán parte del Consejo hasta que por su propio deseo dictaminen irse.
- b) Los cabezas de la rama familiar.
- c) Tres personas ajenas al Grupo empresarial.

Además, se reunirán dos veces al año con carácter ordinario y cuando la convoque el empresario. También será necesario avisar con un plazo de 15 días de antelación y dichas reuniones estarán dirigidas por el empresario.

- Finanzas

La política financiera del Grupo Familiar con relación a la Empresa se rige por los siguientes principios generales:

- a) La Empresa debe retribuir anualmente al capital proporcionalmente a los resultados que obtenga.
- b) El Grupo Familiar expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la Empresa impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social.
- c) Ningún miembro del Grupo Familiar será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad.
- d) Los miembros del Grupo Familiar se comportarán entre sí con lealtad, y en los actos de disposición actuarán con arreglo a lo establecido en el Protocolo Familiar y en los documentos que lo desarrollan o complementan
- e) El Consejo de Administración y la Dirección General de la Empresa asegurarán que la información económica que reciban los miembros del Grupo Familiar se reciba puntualmente y sea completa y veraz.
- f) Cada año, el Consejo de Administración de la Empresa Familiar efectuará una valoración de sus acciones. El resultado de la valoración efectuada se pondrá a disposición de todos los miembros del Grupo Familiar.

- Propiedad

Los descendientes de la empresa y sus cónyuges llevarán a cabo la propiedad de la empresa. Si el propietario de la empresa fallece, junto con el testamento, deberán aclarar quién o quiénes serán los siguientes sucesores.

Otro tema de importancia que se debería dejar acordado en el protocolo es el **acuerdo entre socios**, ya que en algunas ocasiones es posible que alguno de los socios se quede en una posición minoritaria porque el otro haya vendido parte del negocio a un tercero en contra de su voluntad. Los temas tratados en este punto deben apoyarse de documentos legales.

- Otras reglas

Los trabajadores dispondrán de descuentos en los productos. Y dispondrán de un total de 2,20€ diarios de pan y dulces para su consumo.

Parte IV: Aprobación, puesta al día y legalidad del protocolo

Este protocolo familiar se aprobará por unanimidad y se actualizará cada vez que la empresa lo vea necesario. Si alguien incumple estas normas, traerá como consecuencia la dimisión en dicha empresa.

4. CONCLUSIONES

Como ya se mencionó anteriormente, el presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo estudiar la gestión de la empresa familiar. Aspectos teóricos relacionados con su planificación, organización, administración y control han sido posteriormente analizados a una de las empresas familiares más grandes de España y a una microempresa de la provincia de Jaén.

Estas dos empresas fueron elegidas para su análisis porque Mercadona es una de las empresas familiares más grandes de España y Panadería Benítez es una empresa cercana y que está en nuestra provincia.

Las principales semejanzas entre ambas empresas es que pertenecen al sector de la alimentación. Dicho sector es un motor de crecimiento que contribuye riqueza al país, junto con un desarrollo de la economía española. Dicho sector aporta un 3 por ciento al PIB nacional y representa el 21 por ciento de la industria manufacturera (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 2019).

El tamaño de las empresas familiares es muy importante porque para la toma de decisiones en una empresa grande hay muchos departamentos y es importante tener un Comité de dirección para tomar decisiones. Sin embargo, en una empresa familiar pequeña, las decisiones se toman día a día.

Por otro lado, la principal diferencia entre ambas empresas, está en que la grande empresa tiene establecido un protocolo familiar para su administración y la pequeña carece de

él. Dicho protocolo familiar es importante para asegurar la continuidad de la empresa. Así que, cuanto antes se realice, mayores serán las probabilidades de éxito.

Además, en momentos de incertidumbre, la existencia de un protocolo familiar ayuda a tomar buenas decisiones para la empresa, ya que es una buena herramienta si se usa adecuadamente.

A pesar de que las empresas tengan protocolo familiar, se llega a la conclusión de que finalmente optan por estrategias enfocadas en el diálogo.

El éxito de ambas empresas se debe a que, a lo largo del tiempo, han sabido mantener y mejorar su ventaja competitiva del resto de la competencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, M. (2014): *El protocolo familiar. Guía práctica para su elaboración en 7 sesiones*, Ediciones Palibrio, EE. UU., pp. 31-32.

Amat, J. M. (2004): *La continuidad de la empresa familiar*, Planeta DeAgostini, Madrid, pp. 17-19.

Amat, J. M. (2004): *La sucesión en la empresa familiar: casos reales narrados por sus protagonistas*, Planeta DeAgostini, Barcelona p. 15.

Cohí, J. (2013): *La gestión de personas en las empresas familiares*, Díaz de Santos, Madrid p. 156.

Corona, J. (2005): *Manual de la empresa familiar*, Planeta de Agostini, Barcelona, pp. 55-56.

Cucurull, T. (2015): *El protocolo familiar. Mortis Causa*, Dykinson, Barcelona p. 56.

El Corte Inglés (2019). Notas de prensa. Disponible en <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-grupo-el-corte-ingles-aumenta-el-beneficio-neto-un-25-con-unas-ventas-de-15935-millones.html>. Revisado en septiembre de 2019.

Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) (2019). Sector de FIAB. Disponible en: <http://fiab.es/sector/>. Revisado en septiembre de 2019.

Fenández, J. (1999): *Problemas de la transmisión de la empresa familiar*. Universitat de València, Valencia, p. 209.

Ferrovial (2019). Resultados enero – diciembre de 2018. Disponible en <https://www.ferrovial.com/wp-content/uploads/2019/03/Ferrovial-Resultados-enero-diciembre-2018.pdf>. Revisado en septiembre de 2019.

Gallo, M. A. (2011): *El futuro de la empresa familiar*, Profit Editorial, Barcelona p. 99.

Gallo, M.A. (1998): *La sucesión en la empresa familiar*, Editorial La Caixa, Barcelona p. 165.

Gómez- Betancourt, G. (2006): *¿Son iguales todas las empresas familiares?*, Norma, Bogotá pp. 85-86.

Inditex (2019). Informes anuales. Disponible en <https://www.inditex.com/es/inversores/relacion-con-inversores/informes-anuales>. Revisado en septiembre de 2019.

Instituto de Empresa Familiar (IEF) (2019). La empresa familiar en cifras. Disponible en <http://www.iefamiliar.com/>. Revisado en septiembre de 2019.

Lansberg, I. (2000): *Los sucesores en las empresas familiares: como planificar para la continuidad*, Granica, Barcelona, p. 217.

Leach, P (1999): *La empresa familiar*, Granica, España, p. 19.

Martínez, J. (2010): *Empresas familiares. Reto al destino. Claves para perdurar con éxito*, Management, Buenos Aires, pp. 17-18.

Mercadona (2019). Historia de mercadona. Disponible en <https://info.mercadona.es/es/conocenos/historia>. Revisado en septiembre de 2019.

Oscar Mucci, O. (2008): *Empresas familiares: Funcionamiento e identidad*, EUDEM, Argentina, p.87.

Pérez Rodríguez, M. J. (2007): *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*, Ediciones Parainfo, España, pp. 104-116.

Pérez, J.J. (2005): *La empresa familiar. Fiscalidad, organización y protocolo familiar*, CISS, Bilbao, pp. 20-21.

Porter, M. (1980): *Competitive strategy*, Free Press, Nueva Zelanda, capítulo 1.

Rodriguez, R. (2012): *El protocolo familiar. ¿Sí o no?*, Instituto Internacional Bravo Murillo, España, pp. 29-185.

Ronquillo H. J. L. (2006): *Administración básica de la empresa familiar*. Panaroma Editorial, México, p. 10.

Vilanova, N. (2018): *La esencia de la empresa familiar*. Plataforma Editorial, Barcelona, p. 20.

ANEXO 1

Encuesta a la empresa familiar:

1. ¿Qué generación es la dominante en la actualidad?
 - Primera
 - Segunda
 - Tercera
 - Tercera en adelante
2. ¿Actualmente desempeña el papel de sucesor solo o con alguien más?
 - Solo
 - Con alguien más
3. En el caso de que sea con alguien más, ¿podría indicar quién es?

4. ¿Vuestras funciones están delimitadas?
 - Sí
 - No
5. En el momento de tomar una decisión, ¿qué es más importante para usted, la empresa o la familia?
 - La empresa
 - La familia
 - Ambas
6. ¿Cuál es el principal problema en su empresa?
 - Conflictos
 - Sucesión
 - Ambas
7. Si hay conflictos, ¿cómo los resuelve?

8. En un futuro, ¿queréis que la empresa siga siendo familiar?
 - Sí
 - No
 - No nos lo hemos planteado
9. ¿Quiénes serían los siguientes sucesores?

10. ¿Están de acuerdo los sucesores?

- Sí
- No
- No se lo han planteado

11. ¿Cree usted que en la siguiente generación hay una persona capacitada para hacerse cargo de la empresa?

- Sí
- No

12. ¿Qué requisito debe cumplir el siguiente sucesor?

- Ninguno en especial
- Tener estudios específicos para el puesto
- Experiencia laboral en otras empresas
- Otros

13. ¿Cuáles son las prioridades para la empresa en el futuro?

- Crecer
- Crear empleo y riqueza en la zona donde se ubica
- Abastecer de trabajo y riqueza a las siguientes generaciones
- Otras

14. ¿Qué tipo de modelo de trabajo corresponde a vuestra empresa?

- Empresa de trabajo familiar
- Empresa coyuntural
- Empresa de Gobierno familiar
- Empresa familiar de inversiones e iniciativas
- Empresa de dirección

15. ¿Actualmente disponéis de un protocolo familiar?

- Sí
- No

16. En el caso de que sea sí, ¿está aprobado por todos los miembros de la familia?

- Sí
- No