



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES  
GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE FIN DE GRADO  
CURSO 2019-20**

Los Retos de la

**EMPRESA  
FAMILIAR  
DEL SIGLO**



Estudio de campo en empresas de la provincia de  
Alicante

- Alumno: *Javier Ballesta Lázaro*
- Tutora: *Dña. Irene Carrillo Murcia*



# Índice

	<b>Página</b>
1.- RESUMEN	4
2.- INTRODUCCIÓN	7
3.- MARCO TEÓRICO	7
3.1.) La Empresa Familiar: Definición.	7
3.2.) La Empresa Familiar en cifras	8
3.3.) Órganos de gobierno en la empresa familiar.	9
3.3.1.) Órganos de Familia	10
3.3.1.1.) Asamblea Familiar	11
3.3.1.2.) Consejo de Familia	11
3.3.2.) Órganos de Propiedad	12
3.3.2.1.) Junta de Propietarios o Accionistas	12
3.3.2.2.) Consejo de Administración	13
3.3.3.) Órganos de Dirección o Empresa	14
3.3.3.1.) Comité de Dirección	14
3.4.) Protocolo Familiar.	15
3.5.) Sucesión.	20
4.- OBJETIVOS	22
5.- METODOLOGÍA	22
5.1.) Fase 1. Análisis del entorno: DAFO	23
5.2.) Fase 2. Estudio de campo: Retos para las Empresas Familiares de la provincia de Alicante	24
5.2.1.) Participantes	24
5.2.2.) Instrumento	25
5.2.3.) Procedimiento	26
5.2.4.) Análisis de la información	26
5.3.) Fase 3. Análisis CAME y planificación estratégica	26

6.- RESULTADOS	27
6.1.) Fase 1. Análisis del entorno: DAFO	27
6.2.) Fase 2. Estudio de campo: Retos para las Empresas Familiares de la provincia de Alicante	29
6.2.1.) Descripción de la muestra	29
6.2.2.) Identificación y priorización de los retos para las Empresas Familiares de la provincia de Alicante	31
6.2.3.) Ventajas e inconvenientes asociados a los retos	33
6.3.) Fase 3. Análisis CAME y planificación estratégica	35
6.3.1.) Análisis CAME	35
6.3.2.) Protocolo Familiar	37
6.3.3.) Planificación estratégica	38
7.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	40
9.- BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	41
10.- ANEXOS	44

## Índice de Gráficas

	Página
• <b>Gráfica 1:</b> Presencia de la empresa familiar en la Comunidad Valenciana y en España	9
• <b>Gráfica 2:</b> Órganos de Gobierno	10
• <b>Gráfica 3:</b> Fases del estudio	23
• <b>Gráfica 4:</b> Comparativa entre poblaciones	25
• <b>Gráfica 5:</b> Empresas Familiares consultadas: Sector de Actividad	29
• <b>Gráfica 6:</b> Distribución de la Muestra por sexo	30
• <b>Gráfica 7:</b> Cargo ocupado por los encuestados	30
• <b>Gráfica 8:</b> Razón Social de los encuestados	30
• <b>Gráfico 9:</b> Relación reto/espontaneidad	32
• <b>Gráfica 10:</b> Protocolo familiar	37

## Índice de Tablas

• <b>Tabla 1:</b> Matriz de factores	28
• <b>Tabla 2:</b> Retos para la empresa familiar identificados por los participantes en la primera fase del estudio	31
• <b>Tabla 3.</b> Ventajas e inconvenientes de los retos para la empresa familiar	33
• <b>Tabla 4.</b> Matriz de Estrategias	36

## 1.- RESUMEN

Los objetivos de este Trabajo de Fin de Grado fueron identificar los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares de la provincia de Alicante en la actualidad y elaborar un conjunto de recomendaciones que permitan el abordaje eficaz de dichos retos y contribuyan, de esta manera, a la supervivencia de las empresas familiares.

El estudio se desarrolló en tres fases. En una primera fase, se llevó a cabo un análisis del entorno en el que se desenvuelven las empresas familiares en la actualidad con el fin de establecer un punto de partida al estudio. Se utilizó para ello la herramienta DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) con la que se identificaron tanto los aspectos internos y externos a la empresa como los puntos “fuertes” y “débiles” de la misma.

La segunda fase consistió en un estudio de campo de corte transversal con una muestra de profesionales pertenecientes a empresas familiares de la provincia de Alicante y entidades vinculadas con ellas. Se utilizó una encuesta ad hoc para identificar y priorizar los principales retos a los que se enfrenta en la actualidad la empresa familiar.

En la tercera y última fase, a partir de la información recabada y analizada en las fases anteriores, se desarrolló la matriz CAME dirigida a Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades identificadas.

Los resultados obtenidos en la primera fase del estudio permitieron abordar tanto el análisis del entorno en el que se desenvuelven las empresas familiares como las Debilidades (sucesión y relevo generacional, la gestión del patrimonio o la no existencia de protocolo familiar) las Amenazas (la globalización, la transformación digital o las nuevas formas de comercio) las Fortalezas (la trayectoria, la calidad del producto o servicio o los valores propios) y las Oportunidades (la internacionalización de la empresa o la inversión en I+D) que se presentan en este tipo de empresas.

De la misma forma, se obtuvieron los resultados obtenidos en la segunda fase, los cuales permitieron mostrar tanto los 14 retos a los que se enfrentan las empresas familiares (tales como la sucesión y relevo generacional, protocolo familiar o gestión del patrimonio), como el grado de percepción, coincidencia, ventajas e inconvenientes acerca de los mismos.

La última fase permitió describir once estrategias para corregir, afrontar, mantener y explotar dichos restos a partir de los recursos disponibles de la empresa. Dichas estrategias se clasificaron en supervivencia (elaborar un protocolo familiar claro y consensuado que contemple la sucesión generacional o la gestión del patrimonio), adaptativas (aprovechar las sinergias que ofrecen las asociaciones y partners o transformación digital, defensivas (fomentar el concepto de responsabilidad social corporativa o la inversión en formación) y ofensivas (inversión en I+D o expansión de la empresa).

Como colofón al estudio, y con el fin de facilitar la elaboración de la planificación estratégica y guía de buenas prácticas por parte de las empresas familiares, se elaboraron una serie de recomendaciones asociadas a los distintos retos a los que deben enfrentarse en el siglo XXI.

De la misma forma, se constató que para hacer frente a los retos identificados, manteniendo su misión, visión y valores, las empresas familiares alicantinas precisan un plan estratégico específico que, más allá de garantizar su supervivencia, potencie su desarrollo y progreso en el contexto actual, cuidando aspectos como el protocolo familiar, la conservación del patrimonio familiar o el relevo generacional.

**Palabras clave:** empresa familiar, protocolo familiar, sucesión generacional, retos.

## ABSTRACT

The objectives of this Final Degree Project were to identify the main challenges that family businesses in the province of Alicante currently face and to draw up a set of recommendations that allow for the effective approach to these challenges and thus contribute , to the survival of family businesses.

The study was carried out in three phases. In a first phase, an analysis of the environment in which family businesses operate today was carried out in order

to establish a starting point for the study. For this, the SWOT tool (Weaknesses, Threats, Strengths and Opportunities) was used, which identified both the internal and external aspects of the company and its "strong" and "weak" points. The second phase consisted of a cross-sectional field study with a sample of professionals belonging to family businesses in the province of Alicante and related entities. An ad hoc survey was used to identify and prioritize the main challenges currently facing the family business.

In the third and last phase, based on the information gathered and analyzed in the previous phases, the CAME matrix was developed, aimed at Correcting Weaknesses, Facing Threats, Maintaining Strengths and Exploiting the Opportunities identified.

The results obtained in the first phase of the study allowed us to address both the analysis of the environment in which family businesses operate and the Weaknesses (generational succession and relief, wealth management or the lack of family protocol) Threats (globalization , digital transformation or new forms of commerce) the Strengths (the trajectory, the quality of the product or service or own values) and the Opportunities (the internationalization of the company or investment in R&D) that are presented in this type of companies.

In the same way, the results obtained in the second phase were obtained, which allowed showing both the seven challenges that family businesses face (such as generational succession and relief, family protocol or heritage management), such as the degree of perception, coincidence, advantages and disadvantages about them.

The last phase allowed the description of fourteen strategies to correct, confront, maintain and exploit these remains from the company's available resources. These strategies were classified into survival (developing a clear and agreed family protocol that contemplates generational succession or wealth management), adaptive (taking advantage of the synergies offered by associations and partners or digital transformation, defensive (promoting the concept of corporate social responsibility or investment in training) and offensive (investment in R&D or expansion of the company).

As a culmination to the study, and in order to facilitate the preparation of strategic planning and guide of good practices by family businesses, a series of recommendations were prepared associated with the different challenges that they must face in the 21st century.

In the same way, it was found that in order to face the identified challenges, maintaining their mission, vision and values, Alicante family businesses need a specific strategic plan that, beyond guaranteeing their survival, enhances their development and progress in the context current, taking care of aspects such as family protocol, the preservation of family heritage or the generational change.

**Key words:** family business, family protocol, generational succession, family business challenges.

## 2.- INTRODUCCIÓN

El mundo tan cambiante en el que vivimos hoy en día, y la rápida evolución de nuestro entorno, hace que las empresas tengan que adaptarse a gran velocidad a nuevas realidades y retos con el fin de seguir siendo competitivas, no siendo las empresas familiares ajenas a esta situación.

Es por esto que este estudio pretendió dar respuesta a los retos a los que se debe enfrentar la empresa familiar en el siglo XXI con el fin de garantizar la supervivencia y continuidad de este tipo de organizaciones.

## 3.- MARCO TEÓRICO

### 3.1.) La empresa familiar. Definición

Muchos han sido los autores que han definido el concepto de empresa familiar y a sus características propias, entre los que pueden destacarse:

- Donnelley (1964): “Una empresa se considera un negocio familiar cuando se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y cuando este enlace ha tenido una influencia tanto en la política de la empresa como en los intereses y objetivos de la familia”.
- Davis (1983): “Es la interacción entre dos organizaciones, la familia y la empresa, la cual establece el carácter básico de la empresa familiar y define su singularidad”.
- Dyer (1986): “Una empresa familiar es una organización en la que las decisiones en cuanto a su propiedad o gestión están influenciados por una relación con una familia (o familias)”.



Pero la definición oficial sobre el concepto de empresa familiar es la aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (2008) y en Milán por el Consejo de FBN (Family Business Network) (2008), según la cual se establece que: “Una organización, tenga el tamaño que tenga, es considerada como empresa familiar si: la mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona”.

Atendiendo a las diferentes definiciones descritas con anterioridad, puede afirmarse que la empresa familiar es aquella donde tanto el patrimonio como el control de la empresa se encuentra en manos de una o varias familias siendo el objetivo estratégico principal la supervivencia y continuidad de la empresa y su sucesión generacional.

A partir de esta información, es necesario que una empresa familiar cumpla con una serie de premisas tales como (Ayala, 2004):

- Que la mayoría de los votos se encuentren en propiedad de los fundadores de la empresa o de sus descendientes.
- Que al menos un representante de la familia o descendiente participe en la gestión y control de la empresa.

### **3.2.) La empresa familiar en cifras**

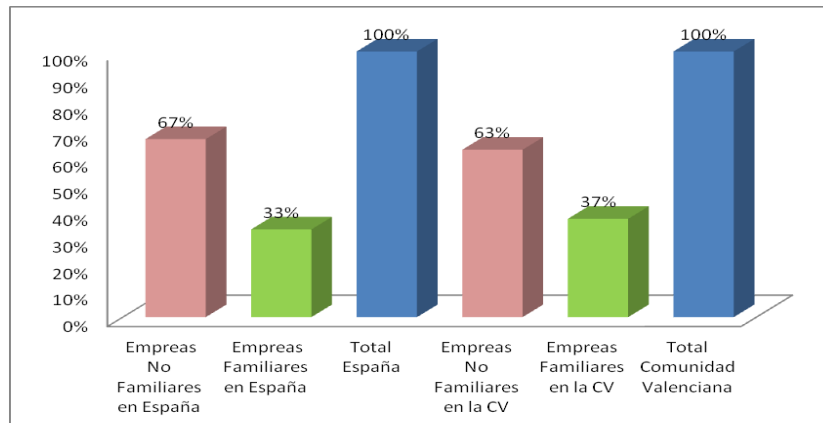
Según los datos disponibles, “Las empresas familiares representan, a fecha de hoy, la mayor parte de la estructura empresarial de cualquier país, creando el 60% del valor añadido bruto de la economía española y representando el 70% del empleo privado con unos siete millones de puestos de trabajo, siendo de esta forma España el país de la Unión Europea con más presencia de empresas familiares”. (Instituto de la Empresa Familiar AEFA, 2019).

También en el ámbito social, la empresa familiar es de gran importancia en cuanto a la cohesión social, ya que fija la población al territorio y crea oportunidades de empleo tanto en zonas urbanas como no urbanas.

La Gráfica 1 cuantifica la presencia de las empresas familiares en España en la Comunidad Valenciana y con respecto al total empresas existentes en estos territorios. En España las empresas familiares están contabilizadas en 1100000 (33%) frente a las 2263127 que no son de este tipo (67%), mientras que en la

Comunidad Valenciana ascienden a 132000 (37%) frente a las 231428 que no lo son (67%).

**Gráfica 1:** Presencia de la empresa familiar en la Comunidad Valenciana y en España



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos facilitados por AEFA (2019)

### 3.3.- Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar

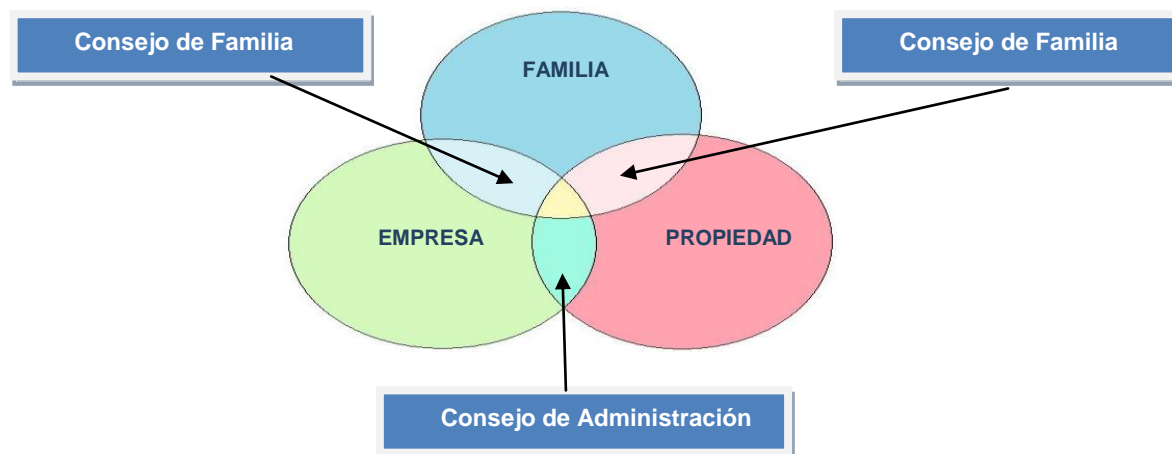
Una empresa familiar, al igual que cualquier tipo de organización, debe componerse de una estructura formal e informal en la que se traten los temas importantes de la empresa y las metas a alcanzar. Según Amat (2004; pág. 109) “Es conveniente crear la estructura que permite el gobierno de la empresa así como desarrollar los procesos que permiten que éste se pueda llevar a cabo adecuadamente, tanto para mantener la armonía familiar y alcanzar los objetivos familiares como para incrementar el valor de su patrimonio”.

En muchas empresas familiares, al existir un vínculo tan fuerte entre los miembros que las componen, pueden aparecer conflictos que ocasionen la desaparición de las mismas, por tanto, se debe establecer una estructura de gobierno en la que se separen los intereses empresariales y los personales para conseguir conjuntamente los objetivos de la organización. Según Garmendia (2000): “La base para la resolución de los conflictos es la sinceridad para crear un clima de confianza que permita la comunicación y a partir de ahí establecer la estructura de gobierno de la empresa familiar”.

Así pues, la estructura organizativa de una empresa familiar debe gestionarse y planificarse a través de diferentes órganos de gobierno que se encarguen de asegurar el equilibrio de poder entre las distintas ramas de la familia por medio de las nuevas generaciones.

Según el modelo de Tagiuri y Davis (1982), los tres órganos de gobierno que componen una empresa familiar y que explican la manera en que se sobreponen los tres pilares que la conforman son: órganos de familia, órganos de propiedad y órganos de dirección o empresa. Este modelo, expuesto en la Gráfica 2, plantea que para que una empresa sea considerada familiar debe existir en ella una estrecha relación entre la empresa, la familia y la propiedad, siendo necesarios para ello los consejos de administración y de familia.

**Gráfica 2:** Órganos de Gobierno



**Fuente:** Elaboración propia a partir del modelo Tagiuri y Davis (1982)

### 3.3.1. Órganos de Familia

Estructura compuesta principalmente por el consejo de familia, el consejo de administración y la junta general o asamblea de socios/accionistas, y cuyo conjunto de actividades están llevadas a cabo por la propia familia con el objetivo de mantener una armonía familiar y mejorar el desarrollo personal de los miembros que la componen. Las principales funciones que se desarrollan son: utilizar los protocolos familiares para la negociación y resolución de conflictos, establecer la misión familiar y gestionar los principales órganos de gobierno.

### **3.3.1.1. Asamblea Familiar**

Es uno de los órganos de gobierno más importantes dentro de las empresas familiares ya que sirve como intercomunicador entre la empresa y la familia.

Este encuentro formal se lleva a cabo al menos una vez al año y en él se tratan temas como los posibles conflictos que puedan existir entre los miembros de la empresa para que no se trasladen al negocio familiar, sobre aspectos relacionados con la cultura o filosofía familiar o temas relacionados con los objetivos y metas a alcanzar para evitar cualquier tipo de desviación.

Generalmente, las asambleas familiares están abiertas para todos los miembros de la familia ya que se pretende atraer al mayor número posible de integrantes de la empresa, no obstante, según el tema a tratar en dicha asamblea, se puede establecer algún tipo de restricción como el límite de edad o la participación exclusiva de ciertos miembros, así como el derecho a voto durante la misma (Chiner, 2011).

Así pues, la asamblea familiar constituye un pilar fundamental en el buen funcionamiento de la empresa, ya que su objetivo principal es mejorar el bienestar y compromiso de los miembros de la familia para preservar y mantener el ejemplo generacional de cómo llevar a cabo el negocio familiar.

### **3.3.1.2. Consejo de Familia**

El consejo de familia es el órgano ejecutivo y de gobierno que existe entre la familia y la empresa y, a diferencia de la asamblea familiar, se trata de una estructura permanente.

Según Lozano (2008, página 68), “el consejo de familia es el encargado de definir las normas estatutarias y protocolarias a partir de las cuales se definirán las políticas patrimoniales más adecuadas con el fin de optimizar el mejor uso de los beneficios que la empresa genera”. Al tratarse del principal órgano de gobierno de la empresa familiar, está formado por integrantes elegidos en la asamblea familiar, independientemente de a qué etapa generacional pertenezcan o de si trabajan o no en la empresa. Su objetivo es mantener el protocolo establecido por la familia y aplicarlo correctamente.

Entre las funciones principales del consejo de familia, Amat (2004) destaca:

- Establecer unos requisitos de contratación familiar.
- Gestionar la sucesión del grupo directivo.
- Servir de intercomunicador entre posibles conflictos que puedan darse en la empresa.
- Encargarse del correcto funcionamiento del protocolo familiar.
- Aclarar los intereses de la familia con respecto a la empresa.

Así pues, el consejo de familia debe realizarse de forma periódica y ser presidido por un miembro respetado de la familia, normalmente suele ser uno de los miembros fundadores.

### **3.3.2. Órganos de Propiedad**

En cuanto a los órganos de propiedad, tienen como objetivo principal mantener el equilibrio accionarial, con el fin de mejorar la rentabilidad y posición competitiva de la empresa.

Entre sus actividades a destacar, se encuentran: la definición del plan estratégico de la empresa y la gestión de los órganos de gobierno accionarial, evitando cualquier tipo de conflicto entre accionistas.

#### **3.3.2.1. Junta de Propietarios o Accionistas**

La junta de propietarios es el órgano de gobierno de una empresa familiar destinado a mantener y mejorar el patrimonio de la empresa. Está compuesto tanto por integrantes de la familia, como de las personas ajenas a la misma que adquirieran acciones durante el desarrollo de la empresa, en ambos casos, los integrantes de la junta tienen derecho a voto y a exponer libremente sus ideas y opiniones (Arbeláez, 2003). Las personas que componen este órgano de gobierno, deben promover el desarrollo de nuevas ideas favorables para la empresa. Para ello, tanto los propietarios como los nuevos accionistas deben tener una visión común y anteponer los beneficios conjuntos a los personales, por lo que, anualmente se convoca una junta general en la cual se tratarán las diferentes estrategias empresariales que se van a llevar a cabo.

La junta general tiene como objetivo mejorar la posición competitiva de la empresa y atraer a un mayor número de público objetivo. En ella, se tratarán temas como la reducción de costes, el reparto de dividendos, las alianzas con otras empresas, etcétera.

### 3.3.2.2. Consejo de Administración

Es un órgano de gobierno fundamental en una empresa familiar. Su objetivo principal es asegurar que los accionistas lleven a cabo una correcta supervisión de la administración de la empresa. Cabe diferenciar que, la junta general de accionistas se encarga de fijar los valores y objetivos a perseguir por la empresa familiar, mientras que el consejo de administración tiene la función de orientar a los propietarios o accionistas de la empresa en el logro de estas metas.

Habitualmente, está compuesto por un grupo reducido de entre 5 y 11 personas con el fin de facilitar los acuerdos que se tomen en las votaciones. Entre los miembros que lo componen, se encuentran: los propietarios de la empresa, los máximos accionistas, los futuros sucesores del negocio familiar y un consejero externo.

El consejo de administración tiene como objetivo principal mejorar la competitividad de la empresa y lograr un crecimiento sostenido. Según Martínez (2006), “el consejo de administración debe representar los intereses de la empresa, y ser el encargado de hacerlos compatibles con los de la familia, en este sentido, actuará bajo lo acordado en el protocolo y en el consejo de familia”. Entre sus funciones destacan:

- Asegurar que se mantienen los valores de la empresa.
- Conseguir las metas fijadas por la organización.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación vigente.
- Mantener el equilibrio entre las expectativas de la familia y los intereses de los accionistas.
- Servir como guía en la toma de decisiones.
- Mejorar el posicionamiento de la empresa en el sector.

### 3.3.3. Órganos de Dirección o Empresa

Los órganos de empresa tienen como objetivo mejorar el clima organizacional y el desarrollo constante de la empresa. Entre sus actividades destacan: la implantación de una política de recursos humanos, el diseño de la estructura organizativa, la gestión eficaz de la empresa con respecto a los cambios del sector, las mejoras en innovación, etcétera.

#### 3.3.3.1. Comité de Dirección

Es el órgano de gobierno encargado de la dirección y gestión de la empresa familiar. Este órgano de gobierno está compuesto por el director general y los responsables de los diferentes departamentos de la empresa, sean o no de la familia. Según Pérez et al. (2007), “el comité de dirección es la institución más operativa de los órganos de gobierno para tomar y adoptar las decisiones relacionadas con la estructura organizativa y la implantación estratégica en general”.

Cuando el volumen de la empresa familiar empieza a crecer, se necesita un órgano de gobierno capaz de gestionar y asesorar a los diferentes departamentos que la componen acerca de cómo deben desempeñar sus funciones. Los objetivos principales del comité de dirección son:

- Componer una estructura organizativa capaz de resolver eficientemente los objetivos de la empresa.
- Establecer un marco estratégico, es decir, la misión, la cultura, la visión, y las estrategias de la empresa y garantizar que todas las áreas o departamentos las cumplen.
- Promover mejoras en innovación y desarrollo.
- Analizar periódicamente el cumplimiento de las estrategias de la empresa con el fin de que no existan desviaciones.

### 3.3.) Protocolo Familiar

La definición de protocolo familiar ha sido propuesta por diversos autores. Para Herreros, Calaf y Rovira (2001) “es una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin último asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la conveniencia familiar”.

Amat y Corona, (2007; pág.71) consideran que: “el protocolo familiar es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que haga posible la aparición de un código de conducta que regule las relaciones entre ambas”.

La formalización de los distintos órganos de gobierno se lleva a cabo mediante el protocolo familiar.

Según el artículo 2 del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero en el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, estos se definen como: “el conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”.

El protocolo familiar surge con la finalidad de establecer un proceso de comunicación entre los miembros de la familia en el que tratar los temas relevantes para la empresa. Se lleva a cabo mediante un documento escrito, firmado voluntariamente por los familiares, en el que se regulan las normas y códigos de conducta por los que se deben regir los miembros de la familia con el objetivo de evitar conflictos tanto profesionales como personales que puedan poner en peligro la continuidad de la empresa a largo plazo.

No existe un protocolo familiar estándar para todas las empresas ya que cada una de ellas tiene unos objetivos y unas creencias o valores distintos al resto. Ahora bien, las características principales que componen un protocolo familiar son las siguientes:

- **Voluntariedad:** Es un proceso de mutuo acuerdo entre los miembros de la familia, no existe obligación de redactarlo.



- **Particularidad:** “No existe un protocolo tipo sino que hay que redactarlo atendiendo a las circunstancias concretas de cada empresa” (González 2010, pág. 406)
- **Capacidad de Previsión:** Surge con la finalidad de prevenir cualquier situación que pueda afectar a la empresa en el futuro y poder solucionarla con anterioridad.
- **Legalidad:** “El protocolo es un acuerdo de obligaciones que no tendrá más límites para su eficacia que los derivados de su legalidad” (Corona, 2007).

En cuanto a su composición, la estructura más habitual que encontramos es la siguiente:

- **Introducción:** En el protocolo familiar encontramos a modo de introducción consideraciones sobre los orígenes de la empresa, los miembros fundadores, el ámbito de actividades que se desarrollan en la misma, y la filosofía y valores que se pretenden transmitir.
- **Pactos Sociales o Estatuarios:** Son los acuerdos de naturaleza institucional o societaria que se recogen en los estatutos sociales de la empresa familiar. Entre ellos, encontramos las acciones o participaciones sociales exigibles para determinar acuerdos en órganos de gobierno como la junta general o el consejo de administración, así como las normas establecidas para la composición del mismo, los acuerdos sobre los criterios para poder votar, etcétera.
- **Pactos Parasociales o Extraestatuarios:** Se trata de aquellos acuerdos que no se incluyen en los estatutos sociales, pero que sirven para regular las relaciones entre la familia y la empresa, como por ejemplo: implantar una serie de normas que se encarguen de regular qué miembros de la familia se incorporan a la empresa, cuáles serían sus funciones dentro de la misma y qué salario percibirían, sobre la cualificación de los familiares que vayan a recibir el relevo generacional, así como la incorporación de cláusulas que especifiquen las sanciones que supondría el incumplimiento de las obligaciones que deben desarrollar dentro de la empresa y que han sido establecidas en el protocolo familiar.

- **Órganos de Carácter Familiar:** El protocolo familiar se establece los criterios de composición, organización y funcionamiento de los diferentes órganos familiares que encontramos dentro de una organización, como son la asamblea familiar o el consejo de familia.
- **Cláusula de Cierre:** También llamada cláusula “con gratitud” la cual se suele encontrar al final del protocolo familiar, en la que se muestra el agradecimiento a los miembros fundadores de la empresa y a aquellas personas que han contribuido a la continuidad de la misma.

Según el grado de obligatoriedad o eficacia jurídica, diferenciamos tres tipos de protocolo familiar (Gallo, 1999):

- **Grado mínimo (“gentlement agreement”):** Se trata de un mero acuerdo moral entre los miembros de la familia empresaria, no tiene trascendencia jurídica y en él se recogen los valores, principios y declaraciones de intención que se pretenden transmitir en la empresa.
- **Grado medio (Protocolo Contractual):** El protocolo familiar recoge una serie de derechos y obligaciones que los firmantes del mismo deben cumplir, ya que quedan vinculados jurídicamente. Suelen ser documentos privados en los que ambas partes establecen previamente las sanciones o consecuencias que supondría el incumplimiento del mismo, esto se debe principalmente a la imposibilidad de inscribirlos en el Registro Mercantil y a que los firmantes de estos acuerdos no quieren darles publicidad. Entre ellos encontramos: cláusulas de propiedad, en las que los socios se transmiten sus participaciones dentro de la empresa, cláusulas que regulan la sindicación de acciones dentro de la empresa familiar, etcétera.
- **Grado máximo (Protocolo Institucional):** Son aquellos acuerdos que pueden incluirse en los estatutos sociales de la empresa, el protocolo familiar adquiere vinculación jurídica con eficacia incluso a terceros, es decir, además de tener la obligatoriedad para los firmantes puede oponerse frente a terceros una vez se complete su inscripción en el Registro Mercantil. Según el artículo 9 Registro Mercantil “Los actos sujetos a inscripción solo serán oponibles a terceros de buena fe desde su publicación en el Boletín Oficial del Registro Mercantil”.

Entre ellos encontramos: cláusulas para poder emitir acciones o participaciones sin derecho a voto, cláusulas de derecho de adquisición preferente, etcétera.

En las empresas familiares no se suelen encontrar protocolos puros de un único tipo, sino que las distintas cláusulas que establecen los miembros de la familia coexisten entre sí, desde por ejemplo, los principios morales que prohíban la participación en la empresa de familiares políticos, acuerdos contractuales vinculantes que carecen de trascendencia ya que su publicidad es irrelevante, como pueden ser pactos entre hermanos o primos, hasta aquellos pactos con eficacia frente a terceros debido a la inscripción en el Registro Mercantil, como el derecho de adquisición preferente de acciones para determinados miembros de la familia empresaria.

En las empresas familiares, el componente emocional está muy ligado con los miembros que la componen, ya que teniendo o no el protocolo familiar, es precisamente el resultado de la toma de decisiones el causante de desestabilización de los integrantes de la familia. Es por ello que, se necesita establecer una serie de mecanismos de comunicación y diálogo entre los miembros de la empresa con el objetivo de solucionar cualquier conflicto que pueda aparecer. Una de las estrategias más utilizadas por las empresas familiares para evitar esta situación es, incorporar a la junta de asesores miembros externos a la familia que faciliten la toma de decisiones desde una posición más neutral.

Generalmente, las empresas familiares no disponen de mecanismos formales en cuanto a la solución de conflictos, por lo que gran parte de los conflictos que aparecen en una empresa familiar se deben a la inexistencia de un protocolo familiar.

Ahora bien, el protocolo familiar no se debe elaborar una vez empiezan a aparecer los conflictos de poder en la familia empresaria, sino que, se deben aprovechar los momentos de armonía y unidad familiar para establecer una serie de pautas de cómo identificarlos y la manera de actuar en el caso de que no se puedan corregir con anterioridad, ya que el protocolo familiar no se utiliza para hacer desaparecer conflictos sino para evitar que aparezcan.

Entre las razones por las que es preciso elaborar un protocolo familiar destacamos (Fernández y Reyes, 2000):

- **Mantener la cohesión y armonía familiar:** La consideración de la familia como parte activa de la empresa, tanto en el patrimonio como en la gestión de la misma, es uno de los elementos diferenciadores con respecto a las demás empresas, por lo que es necesario establecer un protocolo familiar que sirva de enlace entre los distintos elementos propios de la empresa familiar.
- **Objetivos de la empresa familiar:** En cuanto a la delimitación de objetivos que la empresa pretende alcanzar, la familia debe basarse en cuál es el origen de la empresa familiar, qué metas se pretenden conseguir y mediante qué métodos se va a llegar a ellas.
- **Compatibilidad de los intereses empresariales y los familiares:** El protocolo familiar se establece una vez los familiares de la empresa han sido capaces de transmitir los valores familiares, los códigos de conducta, la cultura empresarial y la consecución de objetivos.
- **Sucesión generacional:** En las empresas familiares, el mecanismo de previsión de la sucesión generacional, es uno de los temas más importantes y críticos para la misma, debido a la dificultad de transmitir los valores y normas de generación en generación.
- **Regulación del patrimonio:** Debido a la confusión que suele darse dentro de la empresa familiar entre el patrimonio empresarial y el patrimonio familiar, la regulación del patrimonio es uno de los temas fundamentales que deben tratarse en el protocolo familiar.
- **Gestión de la empresa:** A diferencia del resto de empresas, las empresas familiares tienen diversos miembros de la familia gestionando con mayor o menor grado de responsabilidad el patrimonio de la empresa, por lo que, el protocolo familiar debe encargarse de facilitar la gestión empresarial.

Las empresas familiares además de enfrentarse a los problemas habituales que suelen aparecer en todo tipo de empresa, como los derivados de crisis financieras, por diferencias personales entre los diferentes departamentos, por no tener una visión común entre los trabajadores de la empresa, etcétera, tienen que hacer frente a otros problemas propios de la connotación de

empresa familiar que pueden poner en peligro el futuro de la misma, como, por ejemplo, el relevo generacional y la pérdida de vínculos entre los miembros de la familia, sobre todo entre la tercera y cuarta generación, cuyo cambio de pensamiento acaba dificultando la toma de decisiones dentro de la empresa.

En definitiva, el protocolo familiar es el mecanismo de mayor efectividad para las empresas familiares ya que se mantiene constante en la sucesión entre generaciones y permite prevenir cualquier situación complicada que pueda aparecer dentro de la empresa.

El artículo 2 del Real Decreto 171/2007 de 9 de febrero regula la forma y las condiciones para la publicidad de los protocolos familiares. Este artículo establece que no existe obligatoriedad dentro de la empresa familiar por lo que su publicidad es voluntaria.

La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y Garantía de los derechos digitales 3/2008, de 5 de diciembre, indica que en el caso de que el protocolo familiar contenga datos personales sobre los integrantes del mismo, será necesario su consentimiento, según lo establecido en esta ley, para poder darle publicidad.

Una vez se haya inscrito el protocolo familiar, solo se podrán realizar modificaciones o solo podrá ser sustituido por otro más actualizado, haciéndolo constar expresamente en el nuevo protocolo.

### **3.4.) Sucesión**

La sucesión generacional es uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares en el siglo XXI, ya que estadísticamente la mayoría de ellas no superan la tercera generación.

Gallo (1998), afirma que: “De cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación solo 30 sobreviven y, de estas solo 15 continúan activas en tercera generación”.

En las empresas familiares, preparar la sucesión es uno de los aspectos claves para asegurar la continuidad de la empresa que implica llevar a cabo una planificación eficaz entre los miembros de la familia con el objetivo de prevenir cualquier problema. Los principales conflictos que se pueden dar, son, entre otros: la resistencia por parte del miembro fundador de la empresa a retirarse impidiendo que la sucesión se lleve a cabo, las tensiones entre el fundador y

los candidatos a sucesores derivadas de discrepancias acerca de cómo gestionar la empresa, o los conflictos entre los familiares que quieren el puesto en la empresa.

La relación entre las generaciones implicadas en el proceso de sucesión, sucedidos y sucesores, es uno de los aspectos más importantes a tratar para asegurar la continuidad del relevo generacional.

En cuanto al sucedido, en caso de tratarse del fundador de la empresa familiar, resulta complicado llevar a cabo este relevo generacional ya que su vínculo emocional con la empresa es demasiado fuerte. Según Ramírez (2007, pág. 275) “reconocer el deterioro de la vejez es un proceso difícil para todo ser humano, pero especialmente complicado para personas triunfadoras y exitosas, caracterizadas por una personalidad narcisista y altiva, como consecuencia de todos los éxitos conseguidos durante la vida.”

El fundador cree que, la única forma de asegurar la continuidad y el éxito de la empresa es mediante los métodos que él mismo ha utilizado y que cualquier modificación sería un error para la misma. Además, le cuesta desprenderse de ese estatus social y económico que tanto le ha costado alcanzar. Esto se pone de manifiesto en el estudio *The Family Business Advisor* (1997), según el cual: “existe una diferencia de más de 10 años en el promedio de tiempo con el que se retiran los máximos dirigentes de empresas no familiares, respecto al momento en que lo hacen las empresas de carácter familiar”.

Por otro lado, el sucesor de la empresa, debe adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para tomar el cargo y ser capaz de afrontar cualquier situación. Como bien explica Gallo (2007, pág. 96): “En la auto preparación para ser capaz de hacer algo distinto de ejercer el poder de gobierno y dirección en la propia empresa, y en la voluntad operativa de hacer de este algo distinto está una de las claves del éxito de la sucesión”.

Los sucesores de una empresa familiar deben tener su propia visión de cómo quieren dirigir la empresa, siguiendo lo establecido en el protocolo familiar, pero con independencia y capacidad de liderazgo para tomar decisiones. El fundador y sucesor de la empresa familiar son de vital importancia para asegurar la continuidad de la empresa a largo plazo. Según Ramírez (2007): “La elección debe ser justa, legítima, íntegra, honesta, meritoria, ordenada, confidencial y sobre todo transparente”.

En las empresas familiares la sucesión generacional es un proceso lento y complejo e implica un cambio de liderazgo que normalmente conlleva la aparición de conflictos emocionales y de poder entre los miembros de la empresa. Para Gallo y Amat (2003) la solución a estos problemas se debe basar en “una adecuada estructuración, analizando las diversas partes que la componen, las relaciones entre ellas, los principales problemas que se presentan y los periodos de tiempo más adecuados para acometerlos e intentar su solución”.

El protocolo familiar, con el fin de ser fundamental para asegurar la continuidad de la empresa a largo plazo, debe establecer la forma de actuar entre los miembros de la organización durante el proceso de cambio de poder y liderazgo en la sucesión generacional. La firma del protocolo familiar, permite fortalecer a la empresa ante cualquier imprevisto y servir de ejemplo para las siguientes generaciones.

#### **4.- OBJETIVOS**

El estudio aquí desarrollado, tuvo como objetivo, por un lado, identificar los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares de la provincia de Alicante en la actualidad y, por otro, elaborar un conjunto de recomendaciones que contribuyan al abordaje eficaz de dichos retos y, por tanto, a la supervivencia de la empresa.

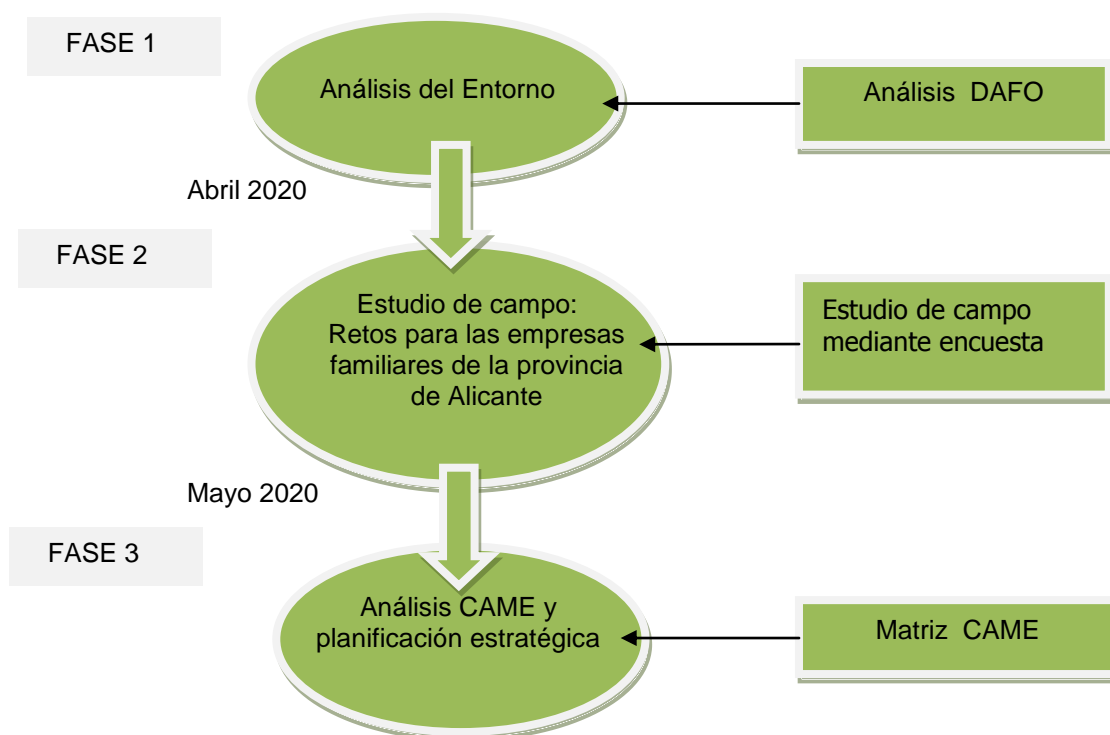
#### **5.- METODOLOGÍA**

La metodología empleada para el desarrollo del Trabajo de Fin de Grado, se basó en la información suministrada por las entidades y empresas contactadas con el fin de servir de base para el método desarrollado durante el trabajo de campo, permitiendo de esta forma obtener los resultados y conclusiones.

Este método se desarrolló a lo largo de 3 fases (Gráfica 3): El análisis del entorno en el que se desenvuelven las empresas familiares en la actualidad, el estudio de campo realizado para la identificación de retos percibidos por profesionales de la empresa familiar y la formulación de una propuesta de estrategias para hacer frente a los retos identificados.

Para ello se utilizaron las siguientes herramientas y técnicas de investigación: el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), el sondeo mediante encuesta ad hoc y el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).

**Gráfica 3:** Fases del estudio



**Fuente:** Elaboración propia

### 5.1.) Fase 1. Análisis del entorno: DAFO

El análisis DAFO es un “modelo que permite a una organización identificar los factores tanto internos como externos vinculados a su funcionamiento interno y al entorno en el opera”, (Speth, 2016).

El análisis DAFO es un método que facilita la puesta en situación previa a cualquier toma de decisiones de carácter estratégico. Este método de análisis, fue utilizado en nuestro caso para el estudio del entorno en el que se desenvuelven las empresas familiares, el cual permitió clasificar tanto las Debilidades propias de la empresa, las Amenazas a las que se enfrentan, las Fortalezas que poseen y las Oportunidades que les ofrece el entorno.



En cuanto a la información recopilada y necesaria para la elaboración del análisis, esta se obtuvo a través de dos vías:

- **Revisión bibliográfica:** Búsqueda de información disponible acerca de las empresas familiares, utilizando para ello el marco teórico existente y motores de búsqueda especializados (Google Books e Internet Archive).
- **Consultas a entidades y empresas:** Información facilitada tanto por tres entidades representativas de las empresas familiares de la provincia de Alicante (Cámara de Comercio, la Asociación de Empresas Familiares de Alicante y la Oficina de información del Parque Empresarial de Elche), como por 11 empresas familiares de la provincia de Alicante con las que se tenía un contacto previo.

A partir tanto de la búsqueda de esta información y de la utilización de la Herramienta DAFO del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019), se procedió a realizar un análisis del entorno en el que desenvuelven en la actualidad las empresas familiares de la provincia de Alicante.

Este primer análisis tuvo la finalidad de servir, por un lado, de base para el estudio y, por otro, de elemento de comparación con la opinión proporcionada por los profesionales de las empresas familiares participantes en la fase 2.

## **5.2.) Fase 2. Estudio de campo: Retos para las Empresas Familiares de la provincia de Alicante**

Estudio descriptivo de corte transversal realizado mediante encuesta a una muestra de profesionales de empresas familiares de la provincia de Alicante.

### **5.2.1.) Participantes**

A través de las entidades contactadas en la Fase 1, se invitó a participar a 102 empresas familiares de la provincia de Alicante mediante la difusión interna a sus asociados. La comparación en cuanto a población en la comunidad valenciana muestra como las localidades de Alicante y Elche son las más pobladas en comparación del resto de localidades de la provincia de Alicante y junto a Valencia de la comunidad valenciana (Gráfica 6).

**Grafica: 4** Comparativa entre poblaciones.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadística y la Cámara de Comercio de Alicante

## 5.2.2) Instrumento

Se elaboró una encuesta dirigida a explorar los retos a los que se enfrentan las empresas familiares de la provincia de Alicante según la opinión de los gestores de este tipo de empresas y las ventajas e inconvenientes derivadas de cada uno de ellos.

Estas encuestas se elaboraron garantizando el carácter anónimo y de confidencialidad, atendiendo a la exigencia legislativa existente en cuanto a la Protección de Datos de carácter personal.

La encuesta estuvo formada por tres preguntas, dos de ellas abiertas y de carácter cualitativo y la tercera cerrada y cuantitativa (Anexo 1). En primer lugar, se pedía a los participantes que enumerasen los retos a los que, en su opinión, se enfrentaban las empresas familiares en la actualidad.

A continuación, se les solicitó que puntuasen cada uno de los retos identificados según su importancia utilizando para ello una escala de respuesta tipo Likert con 5 niveles (donde 1 significaba "poco importante" y 5 "muy importante"). Por último, se les pidió que indicasen las ventajas e inconvenientes asociados a los retos a los que habían asignado una mayor puntuación en la pregunta anterior. El carácter abierto de la mayoría de las preguntas tuvo como finalidad otorgar al encuestado el mayor margen de

maniobra posible para expresarse sin limitaciones semánticas ni de selección de alternativas.

### **5.2.3) Procedimiento.**

El estudio se desarrolló entre los meses de marzo y mayo de 2020. El procedimiento se llevó a cabo mediante encuestas enviadas a través de correo electrónico y documentos en línea, permitiendo, por un lado, el intercambio eficaz de documentos y, por otro, el establecimiento de una vía válida para llevar a cabo un feedback ágil con las empresas.

El protocolo del estudio fue aprobado por la Oficina de Investigación Responsable de la Universidad Miguel Hernández con referencia 2020.E.205.OIR.

### **5.2.4) Análisis de la información**

En primer lugar, se sintetizó la información recogida a partir de las preguntas abiertas de la encuesta mediante la identificación y agrupación de las ideas coincidentes referidas a los retos actuales de las empresas familiares y a las ventajas e inconvenientes derivados de estos.

A continuación, se realizaron análisis descriptivos de tendencia central para determinar la priorización de los retos identificados. Estos análisis fueron completados con el cálculo de la espontaneidad, entendida como el número de veces que una misma idea fue apuntada de manera independiente por diferentes participantes. Se expresó en términos de frecuencia absoluta y relativa.

### **5.4.) Fase 3. Análisis CAME y planificación estratégica.**

“El análisis CAME es una metodología complementaria al del análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz DAFO” (Bernal, 2016).

A partir de la información recabada y analizada en las fases anteriores, se desarrolló la matriz CAME como complemento al estudio.

Este análisis sirvió de base para definir un Plan Estratégico dirigido a Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades obtenidas.

Con el fin de completar de forma más rigurosa el contenido de la matriz CAME, fue necesario recabar alguna información adicional, no incluida en la encuesta inicial, o que no había quedado suficientemente clara en fases previas del estudio.

Para ello, si bien en todo momento se estuvo en contacto permanente con las empresas y entidades que participaron en el trabajo de campo, se contactó de nuevo con los participantes en la Fase 2, vía correo electrónico y formularios en línea principalmente, con el fin de conocer si disponían de protocolo familiar, si estaba revisado y actualizado y otra información como, por ejemplo, del número de trabajadores de la empresa o su razón social.

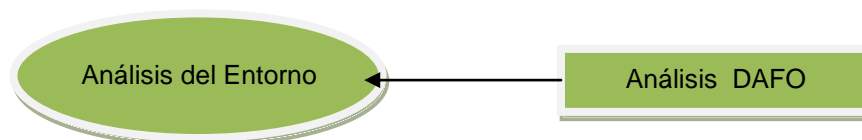
A partir de toda la información recabada hasta el momento, se elaboró el plan estratégico integrado por un conjunto de actuaciones recomendadas que fueron agrupadas en cuatro tipos de estrategias: supervivencia (que buscan eliminar los aspectos negativos que perjudicarían a la empresa), adaptativas (que buscan hacer cambios y transformaciones para adaptarse al entorno), defensivas (que buscan conseguir que la situación no empeore) y ofensivas (cuyo objetivo es mejorar la situación actual de la empresa).

## 6.) RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el estudio realizado, se clasificaron atendiendo a las distintas fases del mismo.

### 6.1.) Fase 1. Análisis del entorno: DAFO

En cuanto a los resultados de esta primera fase, estos se obtuvieron a partir de la información suministrada por el análisis DAFO.



La información incluida en el análisis DAFO, se clasificó a partir de una tabla de doble entrada reflejando tanto los aspectos internos y externos a la empresa como los puntos “fuertes” y “débiles” de la misma a través de la siguiente Matriz de Factores descrita en la Tabla 1.

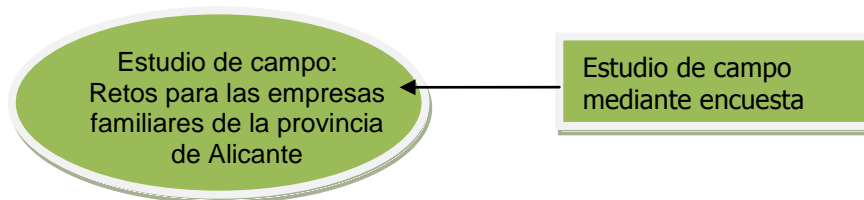
**Tabla 1:** Matriz de Factores

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura informal de la empresa (relaciones e interacciones de carácter negativo empresa-familia)</li> <li>• Sucesión y relevo generacional</li> <li>• Autofinanciación</li> <li>• Aversión al riesgo</li> <li>• Desconocimiento del sector por parte de los sucesores</li> <li>• No existencia de Protocolo Familiar</li> <li>• No existencia de órganos de Gobiernos definidos</li> <li>• Gestión de Patrimonio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación digital</li> <li>• Globalización</li> <li>• Problemática Medioambiental</li> <li>• Nuevos sistemas de comercio</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria en el sector</li> <li>• Historia</li> <li>• Valores propios</li> <li>• Tradición y continuidad</li> <li>• Calidad en el Producto/Servicio</li> <li>• Responsabilidad Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Inversión en I+D</li> <li>• Internacionalización y apertura a nuevos mercados</li> <li>• Inversión en Marca Propia</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la Herramienta DAFO proporcionada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

## 6.2.) Fase2. Estudio de campo: Retos para las Empresas Familiares de la provincia de Alicante

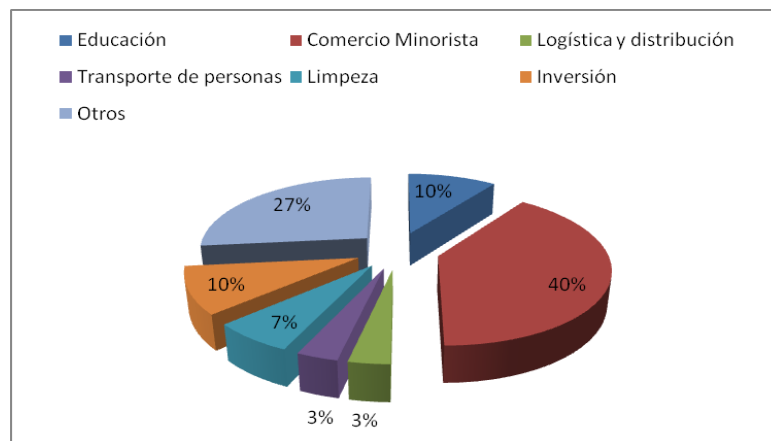
En este apartado, se muestran los resultados de la segunda fase del estudio los cuales se obtuvieron de las encuestas realizadas a los participantes en el estudio de campo.



### 6.2.1.) Descripción de la muestra

Participaron en el estudio 30 de las 102 empresas familiares contactadas inicialmente (tasa de respuesta del 29,4%). Las empresas participantes procedían de distintos sectores de actividad, siendo el más común el comercio minorista (Gráfica 5).

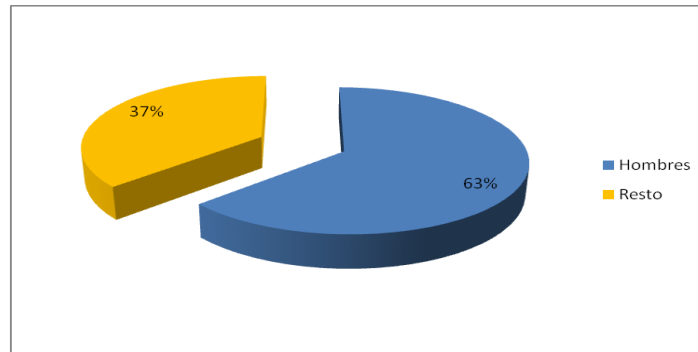
**Gráfica 5:** Empresas Familiares consultadas: Sector de Actividad



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

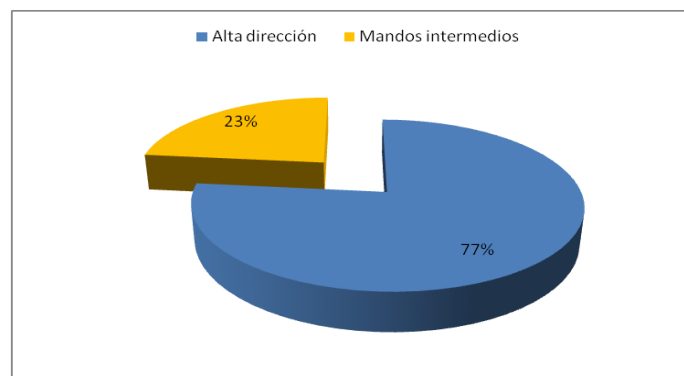
El 63,3% (19) de los encuestados fueron hombres (Gráfica 6) y el 76,6% (23) ocupaba puestos de alta dirección (Gráfica 7).

**Gráfica 6:** Distribución de la Muestra por sexo



**Fuente:** Elaboración propia

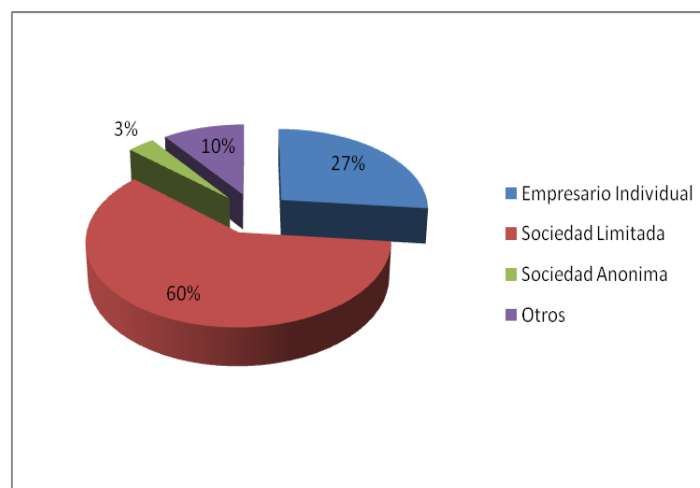
**Gráfica 7:** Cargo ocupado por los encuestados



**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a la razón social de las empresas participantes, el 60% (18) corresponden a empresas de Sociedad Limitada (Gráfica 8).

**Gráfica 8:** Razón Social de las empresas participantes



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

## 6.2.2.) Identificación y priorización de los retos para las Empresas Familiares de la provincia de Alicante

De los resultados obtenidos de las encuestas, se procedió a analizar la espontaneidad de la información obtenida a partir del número de veces que se repetía un mismo concepto o idea (Tabla 2).

De la misma forma, se obtuvo la Media, la Desviación Típica y el Coeficiente de Variación de la importancia percibida por los encuestados para cada reto, siendo el objetivo de esta parte el de obtener con claridad las ideas coincidentes entre los participantes.

**Tabla 2:** Retos para la empresa familiar identificados por los participantes en la primera fase del estudio

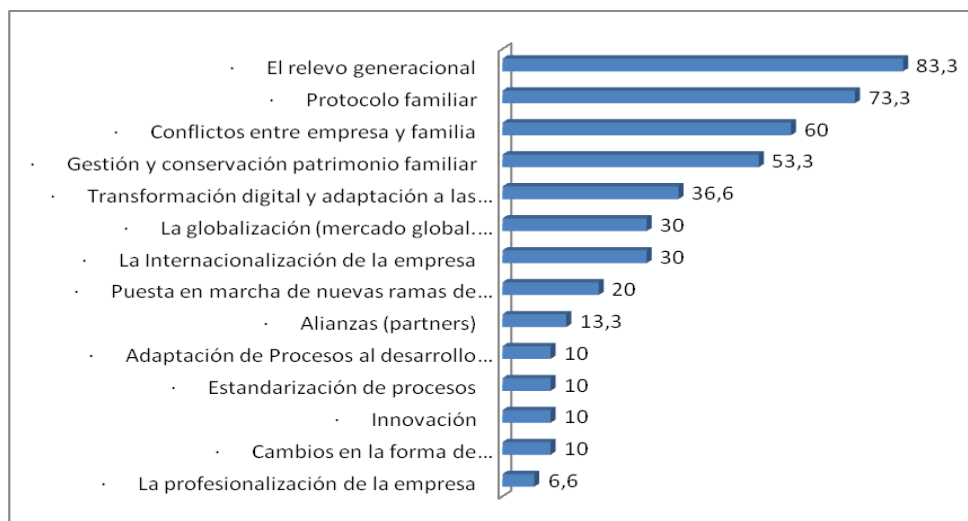
Reto	Espontaneidad	Media	DT	CV	Importancia 4 y 5
• El relevo generacional	25 (83'3%)	4'8	0'33	0'07	100%
• Protocolo familiar	22 (73'3%)	4'5	1'65	0'36	91%
• Conflictos entre empresa y familia	18 (60%)	4'2	2'11	0'50	61%
• Gestión y conservación patrimonio familiar	16 (53'3%)	4'6	2'30	0'50	100%
• Transformación digital y adaptación a las nuevas tecnologías	11 (36'6%)	2'56	1'91	0'75	73%
• La globalización (mercado global. Competencia grandes superficies, franquicias y multinacionales.)	9 (30%)	2'44	2'26	0'93	78%
• La Internacionalización de la empresa	9 (30%)	1'31	1'55	1'18	33%



Puesta en marcha de nuevas ramas de negocio	6 (20%)	1'25	1'47	1'18	33%
• Alianzas (partners)	4 (13'3%)	0'81	1'23	1'51	25%
• Cambios en la forma de pensar/mentalidad socios fundadores. Conformismo	3 (10%)	0'44	0'79	1'81	0%
• Innovación	3 (10%)	0'19	0'60	3'20	0%
• Estandarización de procesos	3 (10%)	0'38	0'66	3'20	0%
• Adaptación de Procesos al desarrollo sostenible	3 (10%)	0'69	1'04	1'77	0%
• La profesionalización de la empresa. Liderazgo	2 (6'6%)	0'38	0'83	1'52	0%

De la tabla anterior, y tras analizar los resultados parciales obtenidos, se observó como los retos más significativos identificados por los participantes correspondieron a los relacionados con la sucesión generacional (83'3%), el protocolo familiar (73'3%), los conflictos entre empresa y familia (60%) y la gestión y conservación del patrimonio familiar (53'3%) (Gráfica 9).

**Gráfica 9:** Relación Reto/Espontaneidad



**Fuente:** Elaboración propia

### 6.2.3.) Ventajas e inconvenientes asociados a los retos

En la Tabla 3 se recogen las ventajas e inconvenientes identificados por los participantes para los 14 retos priorizados previamente. Junto a cada idea se indica entre paréntesis la espontaneidad.

**Tabla 3.** Ventajas e inconvenientes de los retos para la empresa familiar

Reto	Ventajas	Inconvenientes y Barreras
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El relevo generacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejor preparación nuevas generaciones (2)</li> <li>-Continuidad de la empresa (8)</li> <li>-Capacidad de mantener el control de la empresa (5)</li> <li>-Mantenimiento de la Misión, Visión y Valores de la empresa (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Demasiadas opciones que distraigan el interés por el negocio familiar. (2)</li> <li>-Disputas familiares (9)</li> <li>-Ralentización de la capacidad de crecimiento (2)</li> <li>-Falta de motivación entre los sucesores (6)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación digital y adaptación a las nuevas tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejora en los Procesos. (7)</li> <li>-Capacidad para afrontar nuevos retos (8)</li> <li>-Ampliación de nuevos clientes y mercados (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conservadurismo y aversión al riesgo. (16)</li> <li>-El coste y el tiempo (8)</li> <li>-Necesidad de acudir a empresas externas (5)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolo familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Protocolo realizado y actualizado como base de la supervivencia de la empresa (22)</li> <li>-Creación de una línea estratégica común (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de consenso entre los miembros de la familia (12)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos entre empresa y familia</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rupturas más allá del negocio. (9)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La globalización (mercado global. Competencia grandes superficies, franquicias y multinacionales.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevas opciones de negocio (11)</li> <li>-Proximidad cliente (7)</li> <li>-Atención personalizada. (6)</li> <li>-Cercanía (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ritmo de adaptación a los nuevos tiempos (4)</li> <li>-Conformismo por parte de los dirigentes (16)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas (partners)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Intercambio de buenas prácticas y Konw How (8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los intereses particulares (5)</li> </ul>

Gestión y conservación patrimonio familiar	-.Mantenimiento de un patrimonio arraigado (16)	-.Falta de recursos para mantenerlo (9)
• Internacionalización de la empresa	-.Apertura de nuevas ramas de negocio (7)	-.Elevado coste (8) -.Legislación existente (3) -.Conformismo (16)
• Puesta en marcha de nuevas ramas de negocio	-.Apertura a nuevos mercados (15)	-.Elevado coste (8) -.Temor al riesgo (16)
• Profesionalización de la empresa	-.Continuidad de la empresa (8)	-.Disputas familiares (9)
• Cambios en la forma de pensar/mentalidad de los socios fundadores	-.La historia, tradición y experiencia en el sector (21)	-.Reticencias de los empleados más antiguos (16) -.Conformismo por parte de los dirigentes (16)
• Innovación	-.Apertura de nuevas ramas de negocio (7)	-.Coste y dedicación (8)
• Estandarización de procesos	-.Mejora de la productividad (7)	-.Comunicación interna (7)
• Adaptación de Procesos al desarrollo sostenible	-.Adaptación a la legislación (3) -.Conservación medioambiente (11)	-.Elevado coste (8) -.Trabas administrativas (5)

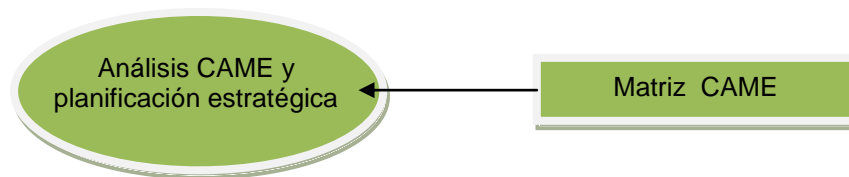
**Fuente:** Elaboración propia

En la identificación de los retos, las mayores coincidencias entre participantes se dieron en aquellos relacionados con el carácter familiar de las empresas, como son la sucesión generacional, el protocolo familiar o la resolución de conflictos familiares. Otra preocupación generalizada entre la empresa familiar fue la derivada de la transformación digital, a la que obligan los avances tecnológicos y la globalización, lo que esta conlleva (visibilidad en la red, posicionamiento SEO/SEM, adaptación de procesos a las nuevas tecnologías, etc), si bien estas podrían ser válidas para cualquier tipo de organización.

## 6.3.) Fase 3. Análisis CAME y planificación estratégica

### 6.3.1) Análisis CAME

Los resultados obtenidos en la última fase del estudio, fueron consecuencia de la aplicación de la matriz CAME, la cual permite describir las distintas estrategias posibles a partir de información obtenida las fases anteriores (Tabla 4).



**Tabla 4:** Matriz de Estrategias

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un procedimiento claro y consensuado que contemple la sucesión y el relevo generacional.</li> <li>• Elaboración del protocolo familiar.</li> <li>• Gestión del patrimonio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar las sinergias que ofrecen las asociaciones y partners.</li> <li>• Transformación digital.</li> </ul>
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización.</li> <li>• Fomentar el concepto de responsabilidad social corporativa.</li> <li>• Inversión en formación de los futuros dirigentes de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en I+D.</li> <li>• Expansión de la empresa.</li> <li>• Reforzar las estrategias de Márketing.</li> </ul>

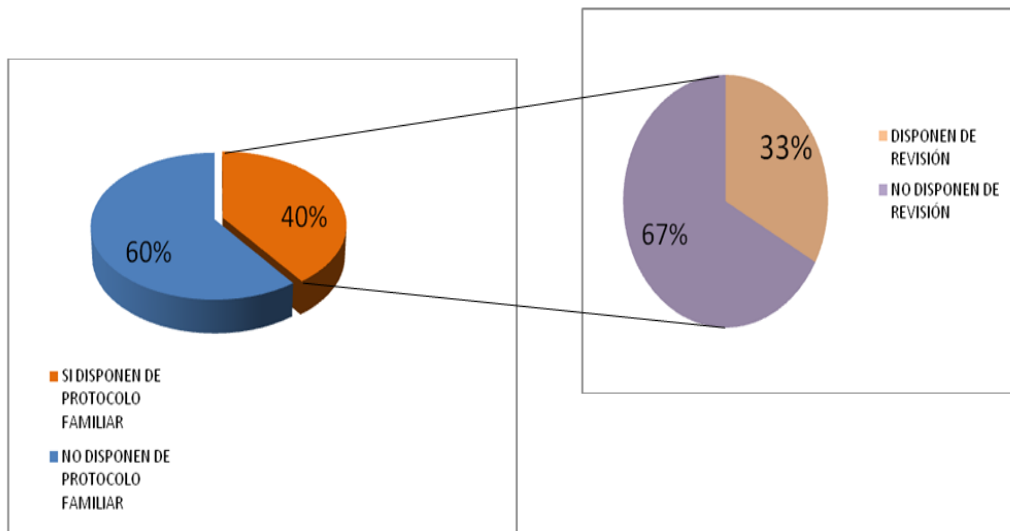
**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la Herramienta DAFO proporcionada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

### 6.3.2) Protocolo Familiar

Dado que uno de los retos más nombrados por los participantes hacía referencia a disponer de un protocolo familiar consensuado, se analizó la existencia de dicho documento y su estado actual en las empresas participantes.

El 60% (18) de los participantes en el estudio indicaron que en su empresa, a fecha del estudio, no se había establecido un protocolo familiar, aunque algunos de ellos afirmaron estar elaborándolo en el momento de la consulta. Del 40% (12) que sí disponía de este protocolo, solo una minoría 33% (4), afirmó haber llevado a cabo una revisión y actualización del mismo (Gráfica 10).

**Gráfica 10:** Protocolo Familiar



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

### 6.3.3) Planificación Estratégica

A partir de los resultados obtenidos en las fases anteriores se elaboró una propuesta de plan estratégico orientado al medio-largo plazo cuyas acciones pretenden dar respuesta a los retos identificados con el propósito de contribuir a la continuidad y la competitividad de las empresas familiares en el futuro.

- Frente al reto de la sucesión y el relevo generacional, seleccionado por los encuestados como el reto más importante, la estrategia debería optar por establecer planes de acción a medio plazo que, una vez recogidos en el protocolo familiar, permitan a esas futuras generaciones adquirir tanto la capacitación como experiencia necesaria en todos los ámbitos de la empresa de tal forma que les permita mantener la misión, visión y valores propios de la organización.
- Frente al reto del establecimiento de un protocolo familiar válido, catalogado de la misma forma por los encuestados como uno de los retos más importantes, la estrategia pasaría por la redacción de un protocolo consensuado que recoja aspectos tales como la sucesión generacional, los órganos de gobierno o los pactos y acuerdos adoptados por todos o parte de los socios, para concretar, completar o modificar sus relaciones internas y las relaciones legales o estatutarias que las rigen, entre otros.
- Frente al reto de la gestión y conservación del patrimonio familiar, esta estrategia debería optar, por un lado, por incorporar este aspecto al protocolo familiar y, por otro, establecer un plan de acción a medio-largo plazo que permita, tanto la salvaguarda del mismo, permitiendo mantener de esta forma la identidad de la empresa, como su posible ampliación.
- Frente al reto de la globalización y su impacto en la empresa familiar, la estrategia pasaría porque la empresa familiar opte por afrontarlo como una oportunidad convirtiendo la internacionalización y la posibilidad de apertura a nuevos mercados en un valor añadido. No hay que olvidar que muchas empresas familiares, unas veces por tradición, y otras por otros factores

como la aversión al riesgo, se han dedicado casi en exclusividad a un mercado local o comarcal siendo reacios a salir de su zona de confort.

- Frente al reto de la transformación digital y las nuevas formas de negocio, la empresa familiar podría optar, como estrategia, por tratar de convertirlo en una oportunidad aprovechando los factores del éxito de este tipo de empresas, como la tradición o la responsabilidad social en un valor añadido, fomentando para ello, el comercio electrónico, el concepto de marca propia o el posicionamiento web de sus productos o servicios, con el fin de dotarlos de mayor visibilidad en el mercado y utilizar esa transformación digital para convertirla en una gran ventana que les haga ser más cercanos a nuevos mercados y clientes potenciales.
- Frente al reto de la aversión al riesgo, el conformismo y el temor al cambio, esta debería optar por establecer un plan de formación al más alto nivel directivo que permita garantizar el conocimiento y la adquisición de habilidades y estrategias suficientes para poder permitir a la empresa familiar salir de esa zona de confort y hacer frente a los nuevos retos en estado óptimo de competitividad.
- Frente al resto de retos, la estrategia pasaría por invertir en el capital humano de la empresa haciendo especial hincapié en las nuevas generaciones como, por ejemplo, estructurando un plan de formación y capacitación lo suficientemente válido para hacer frente a los retos identificados con las mejores garantías de éxito.



## 8.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio fue por un lado, identificar los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares de la provincia de Alicante en la actualidad y, por otro, elaborar un conjunto de recomendaciones que contribuyan al abordaje eficaz de dichos retos y, por tanto, a la supervivencia y crecimiento de la empresa.

Tras la revisión de la literatura y la consulta a una muestra de 30 profesionales de empresas familiares de la provincia de Alicante, se concluyó que los principales retos a los que se enfrentan en la actualidad son:

- Sucesión generacional.
- Protocolo Familiar.
- Gestión y conservación patrimonio familiar
- La globalización y su impacto en la empresa familiar.
- La transformación digital y las nuevas formas de negocio.
- La aversión al riesgo, el conformismo y el temor al cambio.
- Otros (liderazgo, marco legal existente, situación económica, etc)

Si comparamos los resultados obtenidos, con los del estudio realizado por el Instituto de la empresa familiar en 2017, cabría destacar como los principales retos identificados en la actualidad, como el disponer de un protocolo familiar, la sucesión generacional o la conservación del patrimonio familiar, eran sustituidos en cuanto a relevancia por otros, como la calidad del producto o servicio, la historia y tradición de la empresa o la responsabilidad social.

Como conclusión al estudio podríamos destacar que las empresas familiares de la provincia de Alicante, con el fin de hacer frente, tanto a los retos identificados en este estudio como a los que se deberán enfrentar en el siglo XXI, manteniendo la misión, visión y valores que les caracterizan, necesitarían establecer un plan estratégico, que les permitiese tanto el ir más allá de la mera supervivencia, como su desarrollo y progreso, incluyendo para ello aspectos cruciales tales como el protocolo familiar, la conservación del patrimonio familiar o el relevo generacional.

En cuanto al alcance y limitaciones del estudio, el ámbito espacial del mismo se centró en la provincia de Alicante pudiendo ser ampliado al conjunto del territorio nacional, consiguiendo de esta forma, poder contactar con un mayor número de empresas familiares participantes de distintas regiones del país.

## 9.- BIBLIOGRAFÍA

### 1.- Documentos electrónicos y páginas web consultadas

- Asociación de la empresa familiar de Alicante [Online]. Available from <<https://aefalicante.org/>> [2020].
  - Fernández, Z., & Nieto, M. J. Cátedra de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar. (U. C. Madrid, Ed.). Obtenido de la estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. [Online]. Available from <<http://orff.uc3m.es/bitstream/db021811.pdf?>> [Diciembre de 2002].
  - Instituto de la Empresa Familiar. Obtenido de documentos de estadística de EF: Do [online]. Available from <<http://www.iefamiliar.com/web/es>> [Diciembre de 2002].
  - Kaye, K. (s.f.). Clásicos de FBR en español. [Online]. Available from <línea:<http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best>>
  - Marín., G. S. (s.f.). Catedra Mare Nostrum empresa familiar. Obtenido de la retribución en la empresa familiar. [Online]. Available from <<http://www.um.es/cef/joomla/index.php>>
  - Niethardt, E. G. (s.f.). [tuempresafamiliar.com](http://www.tuempresafamiliar.com). Obtenido de La comunicación en la empresa familiar. [Online]. Available from <[http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver\\_noticia.php?id\\_noticia=149201](http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_noticia.php?id_noticia=149201)>
  - Quintana, J. (Marzo de 2012). Documento 165. Obtenido de guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. <[www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)>
-

## 2.- Bibliografía

- Álvarez, J. M. (2009). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. Anuario jurídico y económico escurialense, XLII, 377-388.
- Amat, J. M. (2004). La continuidad de la empresa familiar. Ediciones gestión 2000.
- Amat, J. M. (2007). La sucesión en la empresa familiar: Casos reales narrados por sus protagonistas. Deusto S.A. Ediciones.
- Amat, J. M., & Corona, J.F. (2007). El protocolo familiar: La experiencia de una década, Deusto S.A Ediciones.
- Arbeláez, J. U. (2003). Gobernabilidad de la empresa de familia. Revista Universidad EAFIT No. 129, 39-48.
- Ayala, J. C. (2013). Conflictos en la empresa familiar: Origen y Soluciones.
- Beckhard. R., & Dyer, W. G. Jr. (1983). SMR Forum: Managing change in the family firm Issues and strategics. Shan Management Review. 24(3), 60-61.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). La excelencia en la empresa familiar. El proceso de planificación para la empresa y la familia. Grupo Planeta.
- Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. Universia Business Review, 102-111.
- Churchill, N. C., & Hatten, K.J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power. A research framework for family businesses. American Journal of Small Business, 11(3), 51-64.
- Davis P. (1983). "Realizing the potential of the family business" Organizational Dynamics pp.47- 56.
- Donnelley, R. (1964). The Family Business Harvard Business Review, 42(4), 93-105.
- Dyer, W. G. Jr. (1986). Cultural Changes in Family Business: Anticipating and managing business and family transitions. San Francisco: Joseey-Bass.

- Fink, C. (1968). Some conceptual difficulties in the theory of social conflict.
  - Gallo, M. Á. (1998). La sucesión en la empresa familiar.
  - Gallo, M. Á. (2007). Ideas básicas para dirigir la empresa familiar. Eunsa. Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
  - Garmendia, A. B. (09 de 2000). “El protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la empresa familiar”. Revista de dirección y administración de empresas n<sup>o</sup>8, 17-27.
  - Ginebra, J. (1997). Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad. Panorama. Handler, W.C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. Family Business Review, 2(3), 257-276.
  - Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. Sage Publications, Inc.
  - Lansberg, I. S. (1988). The succession conspiracy. Family Business Review, 1(2), 119-143.
  - Leach, P. (2001). La empresa familiar. Granica.
  - Leach, P., y Bogod, T. (2006). Claves de la empresa familiar. IEE, BDO. Madrid. 329p.
  - Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. Family Business Review, 19(2), 103–114.
  - Martínez, J. L. (2006). Recomendaciones sobre el buen gobierno de las empresas familiares. Editorial Civitas.
- 

## **2.- Herramientas electrónicas on line utilizadas**

- Análisis DAFO/CAME Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. [Online]. Available from < <https://dafo.ipyme.org/Home>>
  - Herramienta Google Drive [Online]. Available from [online]. Available from <<http://google.es>>
  - Herramienta Google Forms [Online]. Available from < <https://google.es>>
-

## 10.- ANEXOS

- **Anexo1.- Modelo de Encuesta**



Trabajo de Fin de Grado *Javier Ballesta Lázaro*



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES  
GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

CURSO 2019-20

Los Retos de la

EMPRESA  
FAMILIAR  
DEL SIGLO 

Estudio de campo en empresas de la  
provincia de Alicante

*Javier Ballesta Lázaro*

Tutor/a: Dña Irene Carrillo Murcia

Los Retos de la  
**EMPRESA  
FAMILIAR  
DEL SIGLO 21**

Estudio de campo en empresas de la  
provincia de Alicante

**E**ntendemos por empresa familiar, aquella organización comercial o corporativa cuya gestión y decisiones están controladas o influenciadas por un grupo familiar, dotándolas de esta forma de un carácter propio definido y cuyas sucesivas generaciones suelen dedicarse a esta misma empresa dándoles una continuidad en el tiempo.

De hecho, las empresas familiares son el tipo más antiguo de organización económica que existe, y muchas de las grandes empresas que cotizan en las respectivas bolsas de los países son de carácter familiar teniendo por tanto sus decisiones una gran influencia tanto a nivel microeconómico como macroeconómico.

Pero el mundo tan cambiante en el que vivimos hoy en día y la rápida evolución de nuestro entorno, hace que las empresas tengan que adaptarse a gran velocidad a nuevos cambios y circunstancias con el fin de seguir siendo competitivas. Las empresas familiares, de la misma forma, en menos de una década, han tenido que adaptarse retos tan importantes como los nuevos canales de venta, la transformación digital, las nuevas formas de marketing, las redes sociales, la problemática medioambiental o los mercados globales, unidos a los propios del carácter familiar de la empresa como la sucesión generacional. De esta forma, podríamos decir que el principal reto de la empresa familiar en la actualidad pasaría por convertir estas transformaciones en un valor añadido diferencial en un mercado tan competitivo y global como el actual.

En este marco solicitamos su autorización para participar en el proyecto de investigación titulado "Los retos de la empresa familiar en el siglo XXI" cuyo investigador principal es Javier Ballesta Lázaro. El objetivo de este estudio es identificar y priorizar los retos a los que las empresas familiares de la provincia de Alicante se enfrentan en la actualidad. El beneficio que se espera de este trabajo es la identificación de una serie de necesidades y áreas de acción que permitan la elaboración de recomendaciones para ayudar a las empresas a afrontar con éxito los retos de los nuevos tiempos. El estudio se realizará desde el 14/04/2020 hasta el 07/04/2020. La participación en este estudio es totalmente voluntaria, si usted no desea participar en el estudio, no habrá ninguna consecuencia negativa para usted. En cualquier momento puede retirarse del estudio dejando de cumplimentar la encuesta, sin que ello tenga ninguna consecuencia. La respuesta es completamente anónima, por lo que no se dispondrá de ningún dato que pueda identificarle, en cualquier caso, la información se tratará de acuerdo al Reglamento General de Protección de Datos, así como a la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales. Si tiene alguna pregunta sobre este proyecto de investigación, puede consultar en cualquier momento al investigador Javier Ballesta Lázaro cuyo e-mail es [javier.ballesta@alu.umh.es](mailto:javier.ballesta@alu.umh.es). Si usted responde a las cuestiones que se le propone, se entiende de forma tácita que ha comprendido el objetivo del presente estudio, que ha podido preguntar y aclarar las dudas que se le hubieran planteado inicialmente y que acepta participar en el estudio. Los investigadores le agradecen su valiosa participación.

Por favor, utilice las filas de la siguiente tabla para enumerar los retos a los que, en su opinión, se enfrenta la empresa familiar en el siglo XXI.

En la columna de la derecha ("Importancia") puntúe en una escala de 1 a 5 el grado de importancia que para usted tiene cada uno de los retos propuestos, teniendo en cuenta que 1 implica "Poco importante" y 5 "Muy importante".

Reto	Importancia (escala 1 a 5)
	① ② ③ ④ ⑤
	① ② ③ ④ ⑤
	① ② ③ ④ ⑤
	① ② ③ ④ ⑤
	① ② ③ ④ ⑤
	① ② ③ ④ ⑤
	① ② ③ ④ ⑤
	① ② ③ ④ ⑤
	① ② ③ ④ ⑤

*Añada tantas filas como retos quiera hacer constar*

A continuación, seleccione aquellos retos a los que le ha asignado una mayor puntuación en la escala de importancia y describa cuáles son, en su opinión, las principales ventajas e inconvenientes que de ellos se derivan para la empresa familiar.

Reto	Ventajas	Inconvenientes

*Añada tantas filas como retos quiera analizar*

Muchas gracias por su colaboración.