

# **UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2020/2021**



## **Dirección Estratégica en la Empresa Familiar**

**ALUMNO: ALBERO MONERA, DANIEL.**

**TUTOR: CREMADES CORTÉS, JOSÉ.**

# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....  | 3  |
| 1.1. Resumen Ejecutivo.....   | 3  |
| 1.2. Objetivo y Subobjetivos .....  | 4  |
| CAPÍTULO 2. ESTADO DE LA CUESTIÓN .....                                     | 6  |
| 2.1. Definición de la Empresa Familiar .....                                | 6  |
| 2.2. Características Específicas de las Empresas Familiares .....           | 7  |
| 2.2.1. Fases.....   | 8  |
| 2.2.2. Las Relaciones y la Cultura Familiar .....                           | 10 |
| 2.2.3. El Traspaso Generacional.....  | 13 |
| 2.2.4. Análisis DAFO de las Empresas Familiares .....                       | 15 |
| 2.3. Tipos de Empresas Familiares .....                                     | 19 |
| 2.4. Visión, Misión y Valores en la Empresa Familiar .....                  | 21 |
| 2.5. Planificación de la Dirección Estratégica en la Empresa Familiar ..... | 23 |
| 2.5.1. Análisis Estratégico.....  | 24 |
| 2.5.2. Diseño de la Estrategia .....  | 24 |
| CAPÍTULO 3. LA EMPRESA .....  | 26 |
| 3.1. Construcciones Framarán S.L.: Historia y Evolución .....               | 26 |
| 3.2. Cartera de Productos y Servicios .....                                 | 28 |
| CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....                                     | 30 |
| 4.1. La Empresa en Cifras y Datos .....                                     | 30 |
| 4.2. Área de Operaciones.....   | 38 |
| 4.2.1. Dirección Técnica .....  | 38 |
| 4.2.2. Área de Compras.....   | 39 |
| 4.3. Servicios Generales .....  | 41 |
| 4.3.1. Área de Administración y Contabilidad.....                           | 42 |
| 4.3.2. Otras Competencias .....   | 44 |
| CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA .....                                       | 46 |
| 5.1. Visión, Misión y Valores .....   | 46 |
| 5.2. Formulación Estratégica .....  | 49 |
| 5.2.1. Estrategia Competitiva .....   | 52 |
| 5.2.2. Estrategia Corporativa .....   | 53 |
| 5.2.3. Métodos de Desarrollo .....  | 63 |
| CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....   | 67 |
| CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA .....  | 69 |

# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Resumen Ejecutivo

La intención de este proyecto es analizar la posición actual de la empresa familiar Construcciones Framarán, S.L. con el fin de mejorar la situación futura. La sociedad atraviesa un estado próximo al declive generado a raíz de la crisis financiera de 2008. A partir de esta fecha la empresa se adapta al medio, perdiendo los valores iniciales y afectando a su dirección estratégica. En este trabajo se investigan las estrategias competitivas y corporativas más adecuadas que permitan devolver a la empresa a la posición que antaño ocupaba y facilitar el próximo traspaso generacional.

Palabras clave: dirección estratégica, empresa familiar, estrategia competitiva, estrategia corporativa.

The intention of this project is to analyze the current position of the family business Construcciones Framarán, S.L. in order to improve the future situation. The company is going through a state close to the decline generated as a result of the 2008 financial crisis. As of this date, the company adapts to the environment, losing its initial values and affecting its strategic direction. This work investigates the most appropriate competitive and corporate strategies that allow the company to return to the position it once occupied and facilitate the next generational transfer.

Keyword: strategic direction, family business, competitive strategy, corporate strategy.

## 1.2. Objetivo y Subobjetivos

El fin recae en lograr el éxito final y la situación adecuada en la empresa a nivel competitivo y corporativo. El proceso por el que transcurre el proyecto se sitúa en la correcta matización de un objetivo principal y una serie de subobjetivos, que permiten planificar e incorporar las medidas necesarias para lograr dicho objetivo primordial.

Es de vital importancia precisar correctamente el objetivo y los subobjetivos. Cada uno de ellos se enfocan en la supervivencia de la empresa en el espacio tiempo, enfocado al traspaso generacional y la necesidad de expansión de las actividades y las diferentes diversificaciones.

La empresa actualmente se encuentra en una situación económica atractiva, no obstante, requiere de un cambio generalizado, basado en la estrategia corporativa y corporativa.

El objetivo es eludir la posición de declive de la empresa, prolongando la vida de la compañía y el estado de madurez, siendo éste el estado actual en que se encuentra la sociedad en el ciclo de vida. Gracias a los subobjetivos se perseguirá alcanzar el éxito empresarial.

Destacado el objetivo principal, se cita el conjunto de subobjetivos necesarios para desarrollar el proyecto y contribuir al apoyo del objetivo, éstos se centran en cinco apartados:

El primer subobjetivo recae en el ámbito de las direcciones de desarrollo, en las que es acertado valorar la posibilidad y viabilidad de expandir las actividades, creando nuevas actividades o mercados, promocionando las actuales, reestructurando unidades estrategias si fuese preciso o aplicando diversificaciones oportunas. Todo ello mediante métodos de desarrollo internos y externos, con el fin de colaborar con el crecimiento de la corporación y de lograr una posición eficiente que permita a la sociedad hacer frente a sus competidores

más directos, recalando en un intento por alcanzar un aumento de la cuota de mercado.

El segundo subobjetivo se centra en identificar y rediseñar la estrategia competitiva. Definiendo los parámetros basados en la visión, misión y valores de la sociedad, puesto que debido a los años estos parámetros se han distorsionado, resultando difíciles de definir y calificar en la empresa familiar.

El tercer subobjetivo busca la importancia de la creación de valor en la sociedad. Uno de los enclaves a desarrollar en esta investigación se concreta en la diversificación de la empresa hacia nuevos proyectos empresariales, produciéndose la creación de unidades estratégicas de negocios (UEN) que deben estar en consonancia con la empresa matriz.

El cuarto subobjetivo que se persigue es efectuar fusiones y adquisiciones de empresas del entorno competitivo. Pudiendo ser empresas competidoras o eslabones de la cadena de producción. Pueden ocasionar altos costes de inversión, pero aportan a la empresa diferentes ventajas.

El quinto subobjetivo sigue en consonancia con el anterior. Debe valorarse la gestión de alianzas y cooperaciones, éstas permiten mayor flexibilidad de actuación. Aportará a la sociedad vestigios de sinergia y mejoras productivas, con la diferencia reseñable de producir menor coste.

# CAPÍTULO 2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

## 2.1. Definición de la Empresa Familiar

En la actualidad, es de recibo contemplar el impacto que atribuye la función de la empresa familiar en el marco económico, pues las empresas familiares fomentan el motor económico, sea a nivel mundial como nacional. Estas empresas familiares, PYMES en su mayoría, presentan, según el Instituto de la Empresa Familiar, 1,1 millones de empresas familiares en el territorio español, esta cifra hace suponer un porcentaje del 89% sobre el total de empresas españolas. Si bien una de sus características más destacables son la creación de puestos de trabajo, siendo el mayor creador de empleo con un 67% del empleo privado, siendo esta una cifra aproximada a los 6,58 millones de puestos de trabajo anuales, lo que se traduce a su vez, ser responsables del 57,1% del PIB en el sector privado.

Las cifras e impacto que ofrece sobre la economía las empresas familiares son extraordinarias, si bien no a la hora de definir en qué consiste y qué características posee una empresa familiar, por lo que diversos especialistas ofrecen diferentes explicaciones sobre el concepto empresa familiar. Constantemente la población confunde el término de empresa familiar con el de pequeña y mediana empresa (PYME), pues coincide en múltiples características y similitudes. Como dicta el Instituto de Empresa Familiar, en la literatura científica se encuentra registrada una gran variedad de definiciones de empresa familiar, asiduamente condicionadas por los diferentes autores o por la finalidad de cada investigación. No obstante, tras años de investigación, la empresa familiar se ha apoyado en la definición oficial del término Empresa Familiar, acordado en el año 2008 en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del Family Business Network (FBN), siendo las principales instituciones internacionales en representar a las empresas familiares. Por lo tanto y según esta definición, se comprende que «Una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:

- a) Propiedad accionarial: 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 que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- b) Control: la mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- c) Gobierno: al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- d) Derecho de voto: a las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social>>.

Además, el instituto de Empresa Familiar considera que esta definición requiere de la adición de una variable cualitativa, un rasgo que aporte a la empresa un carácter verdaderamente familiar. Así lo explican autores españoles como Gallo (1997), esta variable es la “continuidad”, explicado como “la voluntad inequívoca de transmisión generacional de la propiedad y el control de la misma y con ello, la prolongación en la empresa de los valores de la familia”.

En suma, podemos concluir con que una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes (Barroso, et al., 2012).

## 2.2. Características Específicas de las Empresas Familiares

Las empresas familiares tienden a coincidir en multitud de particularidades con las PYMES, no obstante, no se debe caer en el error de catalogarlas como

organismos idénticos. Las empresas familiares disfrutaban de cualidades diferenciadoras del resto de corporaciones.

En referente a las empresas familiares hablamos de empresas que, a menudo se suelen catalogar como autoritarias, centralizadas, con falta de confianza y planificación, y con mucha dependencia hacia la persona fundadora (Dyer y Handler, 1994). Por ello, serán relatadas a continuación algunas de las características más citadas por los autores expertos en el ámbito de las empresas familiares.

### 2.2.1. Fases

Son muchas las características, sin embargo, una de las principales cualidades a destacar en las empresa familiares es la evolución que experimenta. Presentando transiciones entre etapas que pueden aportar grandes hándicaps, así como importantes oportunidades y retos. Para los autores Kelly et al. (2000) el papel del fundador es fundamental para afrontar los cambios y recibir la nueva etapa con éxito. Desde una perspectiva estratégica, esta figura “ejerce una particular influencia sobre los directivos, la motivación, los valores, los objetivos y sobre las actitudes que son centrales en la organización”.

Se debe alzar el componente “familia”, una cualidad fundamental que condiciona la toma de decisiones, así como afrontar nuevas acciones en este contexto de cambio, según Ruiz (2008).

En el modelo de Gersick et al. (1997), las empresas familiares siguen tres etapas diferenciadas: fundador controlador, la propiedad de hermanos y el consorcio de primos.

#### **Primera etapa: fundador controlador**

En la primera etapa la figura del fundador controlador es la más destacable, sobre esta figura se centra la toma de decisiones. Tanto es así, que en esta primera etapa tiene la importancia que radica en la influencia que este tipo de gestión del fundador posee sobre las generaciones prósperas. Para

Rosenblatt et al. (1994), el fundador presenta un estilo y una cultura determinados que pueden determinar el nivel de contacto con el negocio, lo cual puede a su vez crear conflictos de lealtad con aquellos no pertenecientes a la familiar, así como crear dependencia potencial del fundador por parte del sucesor.

### **Segunda etapa: sociedad de hermanos**

En esta etapa también es característico poseer la figura central controladora, generalmente se observa en el primogénito a quien el fundador cedió el poder, considerándose líder de la empresa. La diferencia sobre la primera etapa se sitúa en que, en esta ocasión, la propiedad se divide entre los múltiples hermanos.

Es una fase más compleja que la primera, debido a que la propiedad y la gestión en la empresa no necesariamente recae sobre la misma entidad, lo que asiduamente provoca conflictos.

Según Ruiz (2008), en esta fase es más probable que exista la presencia de profesionales ajenos a la familia que trabajarán en la empresa con unos intereses distintos a los miembros de la familia y que pueden dotar a la empresa de cierta formalización. Varios han sido los autores que han comentado la entrada de profesionales ajenos a la familia en este tipo de empresa. Un ejemplo, Donnelley (1964) y Levinson (1971) aseguran que estos profesionales ayudan a evitar el fracaso de las empresas y apoyan la separación de la propiedad y la gestión. Otras visiones son las de Daily y Dollinger (1992) prefieren la no intrusión de gerentes profesionales externos, debido a las diferencias que puedan surgir entre éstos y los propietarios.

Sobre la estrategia, como divulga Ruiz (2008), dependerá del papel del líder. Si se sigue contando con un líder en el que se concentra todo el poder, la estrategia puede no apoyar la innovación, por lo que la empresa se limitaría a sobrevivir en el mercado al mínimo riesgo posible. Cuando la situación presenta la hipótesis de la existencia de diversos hermanos, el poder delega entre estos propietarios, estaremos delante de una visión más cercana a la iniciativa de

innovación, lo que puede desembocar en cierto crecimiento. Generando especial atención a los problemas de financiación que sufren gran cantidad de las empresas por temor a perder el control de la compañía.

### **Tercera etapa: consorcio de primos**

En esta última etapa, observamos la etapa más compleja de todas. Suelen ser empresas comprometidas por los primos de la familia. En dicha etapa, tal como observa Ward (2001), para poder coordinar las expectativas, los objetivos y las necesidades es necesario decidir si se comparten los valores suficientes como para que la empresa siga adelante o si por el contrario no existe un interés común en su continuidad por las diferencias de opinión.

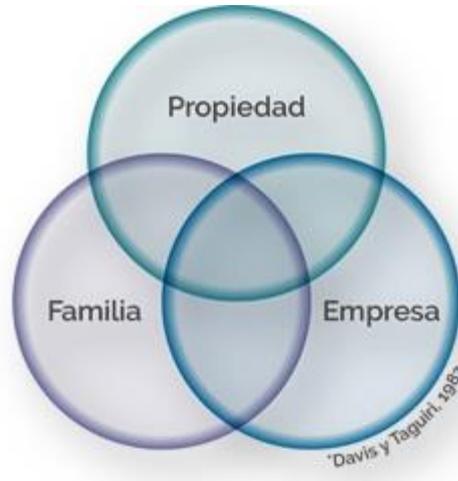
Para Levinson (1971), puede ocurrir que se produzcan barreras en la comunicación que impidan la adecuada planificación y la toma de decisiones, lo que finalmente contribuye al cese de estas empresas. Nuevamente Ruiz (2008) contribuye con que en esta etapa es crucial una correcta planificación de la sucesión para que la transferencia de poder sea ordenada y no provoque incertidumbre en empleados, clientes y proveedores de la empresa.

### **2.2.2. Las Relaciones y la Cultura Familiar**

Es de destacar el aspecto más característico de la empresa familiar, siendo dicho aspecto las relaciones familiares que se encuentran dentro de esta modalidad de organización, debido a que la empresa familiar se compone de relaciones interpersonales directamente arraigadas a vínculos afectivos con familiares de primer y segundo grado. La situación de las relaciones puede producir conflictos, tal como situaciones positivas que inciden en el comportamiento de la empresa. Puesto que las mismas personas no solo pertenecen a una familia, sino que pertenecen a un mismo grupo de trabajo y a un negocio que gestionan en grupo.

Debido a ello, es necesario definir qué tipo de interacciones, relaciones y poderes tienen lugar entre los distintos componentes de una empresa familiar.

Para comprender mejor esta situación, es recomendable recurrir al “Modelo de los Tres Círculos” de Davis y Tagiuri (1982), aplicado en muchas investigaciones para observar y definir las posibles relaciones que pueden ocurrir en este modelo de empresa:



Fuente: Consultores OC. Asesoría para la Empresa Familiar.

Este gráfico nos muestra los resultados obtenidos por John Davis y Renato Tagiuri en el que comprenden tres atributos: Propiedad, familia y empresa. Siendo éstos los tres pilares de la empresa familiar:

- El círculo familiar es aquél en el cual pertenecen todos los miembros que componen la empresa familiar (abuelos, padres, hijos...)
- El círculo empresarial es el conjunto de individuos, que trabajan en la empresa, percibiendo una retribución directa por ello, a consecuencia del trabajo que desarrollan y que entiende que aporta valor a la sociedad.
- El círculo propiedad exclama quién posee la empresa, es decir, las acciones. Lo que se traduce como deberes y derechos sobre la organización. En este área sólo se incluyen los dueños presentes de las acciones.

Por lo que los participantes de cada departamento del círculo son diferentes, aunque las mismas personas pueden coincidir en diversos círculos. Aun así, estas relaciones y conjuntos deben estar regulados a fin de garantizar una correcta coordinación. Más adelante, será destacado como estos tres atributos influyen en el momento de diferenciar entre las diferentes modalidades de empresas familiares existentes.

A modo de introducir otro término, desarrollado en el siguiente párrafo, cabe destacar los valores, según Ruiz (2008), es importante destacar el rol de los valores familiares a la hora de equilibrar los tres subsistemas del diagrama<sup>1</sup>, ya que, estos valores tienen importancia considerable en este tipo de empresa.

La cultura familiar, concepto importante dentro del ámbito de las empresas familiares. Siendo ligado a los valores y las relaciones de la empresa. Esta cultura relata la figura de los miembros de la sociedad en la dirección de la empresa. El fundamento de esta cultura es la distinción con respecto a la cultura de otras empresas en la que no aparecen las figuras familiares entre sus miembros, contrario a la empresa familiar en la que los propietarios, directivos y empleados “comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen, en un mayor o menor grado, en su lugar de trabajo” (Leach, 1993).

Según Kelly et al. (2000) el fundador ejerce una influencia especialmente significativa en el inicio, desarrollo y mantenimiento de la visión y la cultura de la organización, por lo que es importante tener en cuenta que esta cultura corporativa viene fuertemente influida por la personalidad, los valores y las creencias concretas de la generación fundadora (Harvey y Evans, 1994; Cappuyns, 2000) lo cual repercute en el estilo operacional del negocio, afectando tanto a su desarrollo como a su habilidad para responder a los cambios (Hollander y Elman, 1988).

---

<sup>1</sup> Modelo de los tres círculos

Además, un factor decisivo que dará forma a la cultura corporativa de una empresa familiar será el papel de los valores de la empresa, los cuales dan soporte a la cultura, a la toma de decisiones y además constituyen los cimientos de la visión a largo plazo de estos negocios (Koiranen, 2002).

La cultura, un factor determinante en el éxito en la empresa familiar, situándose como una fortaleza, no obstante, recalcar que esta cultura en caso de aparecer de forma rígida puede convertirse en una fuente de debilidades, especialmente en un entorno tan cambiante como el actual (Leach, 1993; Comie et al., 1995). Imprescindible tener en cuenta factores que pueden afectar a las relaciones y funcionamiento de la empresa, en lo que se refiere a la sucesión hacia futuras generaciones. Estos factores suelen asociarse a la delegación de responsabilidades y la confianza de compartir información con el resto de los miembros de la familia, entre otros.

### 2.2.3. El Traspaso Generacional

Una de las características, de obligado cumplimiento, en las empresas para adoptar la denominación de familiar es tener en consideración el traspaso generacional, como así comenta el Instituto de la Empresa Familiar (2008) entre otras características que se deben cumplir. La sucesión de la empresa suele acarrear complicadas situaciones en las que se pueden ver perjudicados los intereses de los miembros de la sociedad, así como los de la propia empresa. Siendo la razón por la que un elevado porcentaje de empresas familiares fracasa en el proceso de sucesión.

Observando los datos del Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (2019) solo el 12,5% de las empresas españolas han conseguido llegar a tercera generación (frente a un 44,2% que se han en segunda generación) o a un 45,7% que aún está en la primera. Las empresas que constituyen la cuarta generación sostienen una cifra menor del 3%. Significa ello que estamos ante un caso complejo, en el que la sucesión de empresas se torna más complicada a medida que recae en una nueva generación. Acercándose así, a la recta final de la historia de la empresa.

El proceso de sucesión es una tarea delicada que deriva en problemas, este proceso se presenta en todos los tipos de empresas. Sin embargo, las familiares se ven especialmente amenazadas debido a una serie de dilemas de carácter psicológico y emocional (Leach, 1993).

Según Ward (2001) los principales motivos por los que las empresas familiares son menos propensas a sobrevivir a la sucesión son los siguientes:

- 10% → falta de capital y el pago de impuestos.
- 10% → No encontrar la persona adecuada en la familia que dirija la sociedad.
- 20% → Resistencia al cambio, no adaptación a las nuevas estrategias.
- 60% → Lucha de poder entre diferentes generaciones y dificultades en la transición y cesión de poder por parte del fundador.

Es crucial el momento en el que las empresas familiares elaboran el plan de carrera para el gerente, haciendo frente al problema del relevo generacional del líder de la empresa. No obstante, suele retrasarse en exceso la planificación por diversas razones, según (Gersick et al., 1997): negarse a reconocer que ha llegado el momento de la sucesión, miedo de la generación más adulta de perder el liderazgo y el reconocimiento ante la familia, no encontrar a un candidato idóneo en quien delegar, evitar disputas familiares y luchas de poder en la familia y desconocimiento de las implicaciones jurídicas, fiscales, organizativas.

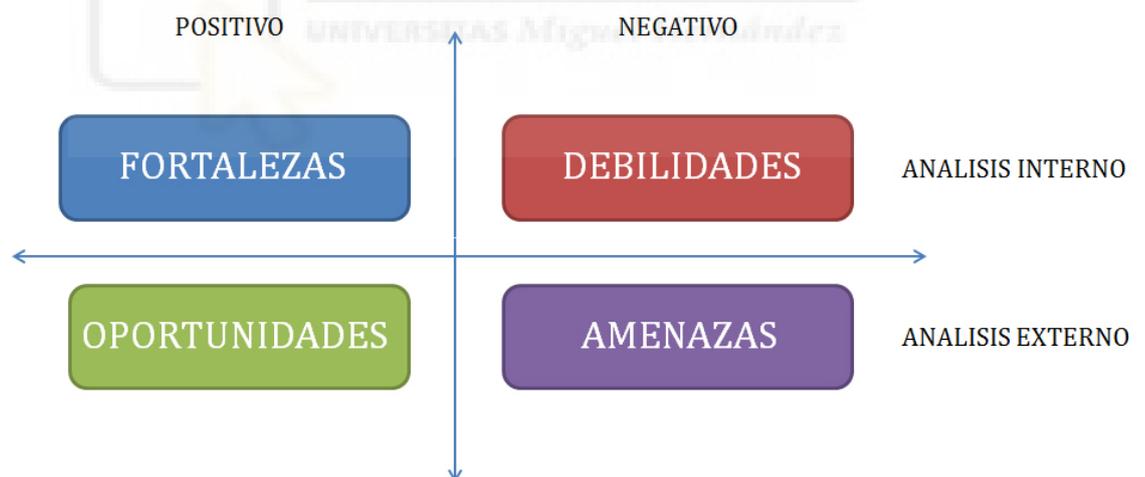
Por lo que el futuro de la sociedad depende de una sucesión de éxito, por ello se requiere de una excelente planificación. Llegado el momento de la sucesión aparece la imagen de otra figura, el profesional externo. El cual se valorará la posibilidad de implantación, ocasionando como suele ocurrir, situaciones de incertidumbre en la empresa.

Existen múltiples soluciones para garantizar un correcto traspaso generacional. Entre ellas se encuentra la planificación estratégica, la cual veremos más adelante en el epígrafe 2.5. Otro contenido disponible en el

proceso de sucesión es el protocolo familiar. El protocolo se define como “un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de la misma además de las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa” (Ruiz, 2008).

#### 2.2.4. Análisis DAFO de las Empresas Familiares

Explicamos el análisis DAFO como una herramienta práctica que configura de manera visual la situación actual de la empresa, de modo que expone de manera organizada y sencilla los aspectos positivos y negativos de una sociedad en un momento concreto al clasificarlos en ‘Debilidades’, ‘Amenazas’, ‘Fortalezas’ y ‘Oportunidades’. Siendo de carácter interno las ‘Debilidades’ y las ‘Fortalezas’ y del medio externo de la sociedad las ‘Amenazas’ y las ‘Oportunidades’. En definitiva, el análisis DAFO es un instrumento esencial a la hora de tomar decisiones de alta importancia para la empresa u organización en función de la situación expuesta en el análisis.



Fuente: Pymencasa.wordpress.

En este caso nos concierne el DAFO enfocado a una empresa familiar promedio, clasificando los diversos factores, positivos y negativos, que podemos apreciar, tanto en el entorno externo como interno de la empresa.

Respecto al análisis interno de la sociedad u organización, hallamos las fortalezas y las debilidades, estos son factores que definen a la propia empresa:

- **Fortalezas.** Entre ellas encontramos la **confianza** entre el personal de la alta dirección y las diferentes áreas o departamentos e incluso entre trabajadores pertenecientes a la familia. La dirección se conoce entre sí y no suele incluir extraños o personal ajeno a la familia. La **comunicación es constante y fluida**, de modo que es abundante el intercambio de información, que se procede generalmente de un modo informal y que, en ocasiones, sobrepasa la jornada laboral. Se presenta el sentimiento de pertenencia, el cual aporta **mayor sacrificio y dedicación** personal por lograr el éxito de la empresa. El hecho de luchar por una organización es mayor si existen sentimientos por empresas que la gran mayoría fueron creadas por generaciones anteriores. De este modo se observa y destaca el valor del **compromiso**, factor que aporta cada uno de los miembros familiares de la empresa sobre el fundador o fundadores de la organización. Contribuyendo a reflejar un alto nivel de **liderazgo** sobre el creador de la empresa. Mediante el compromiso, queda demostrado un **mayor grado de exigencia** en la actividad económica, incidiendo en áreas como la administración y/o dirección, además de fortalecer la elaboración de procesos y la toma de decisiones. La **flexibilidad** es otro de los aspectos positivos de las empresas familiares, este modelo de empresas aporta cambios rápidos ante las adversidades del entorno, así como presenta una toma de decisiones más proactiva que otro formato de empresa más tradicional. Esta flexibilidad también aporta gran incorporación y adaptación de **innovaciones**, tanto al sistema de trabajo como a la cartera de productos y servicios. A diferencia de cualquier otra PYME, las empresas familiares poseen el factor **experiencia**, el cual aporta una ventaja competitiva respecto a otras sociedades u organizaciones, debido a conocer y disponer de los factores que favorecen el modo correcto de desarrollar la actividad económica para lograr el éxito, a diferencia de una empresa de nueva creación que puede no poseer todos los conocimientos necesarios. Por último, citar la **cultura compartida** que la familia aplica en la empresa, influyendo incluso sobre el resto de los trabajadores no familiares, compartiendo más allá que un ambiente laboral. Esta cultura será beneficiosa en el caso de ser adaptada

al entorno de trabajo y no obstaculice con el resto de las estrategias empresariales.

- **Debilidades.** Un factor que puede perjudicar gravemente la situación de la empresa son los **intereses personales** de cada uno de los componentes familiares de la sociedad, los cuales pueden discernir de los intereses de la propia sociedad, generando una situación de conflicto de intereses. En ocasiones aparece la situación de una sola figura que **actúa de manera autoritaria**, concentrando el poder en un miembro de la familia y realizando la toma de decisiones y de actuación sin valorar la opinión del resto de componentes familiares. Todo ello puede generar una posición de **malestar general** entre integrantes que valoren la situación de manera personal, perjudicando gravemente al completo desarrollo de la actividad económica en un área o en el total de la sociedad empresarial. Así como en las fortalezas podemos mentar la flexibilidad, puede que no sea el caso y produzca una **postura de rigidez** que afecte a la disposición a practicar cambios precipitados, así como a recibir críticas por parte de terceros. Generando una destacable pérdida de productividad en el mercado. En ocasiones, en las empresas se generan **divisiones de personal**, formando grupos sociales en el interior de la organización que fomentan, mediante comunicaciones informales, rumores que ponen en entredicho el desempeño de otros trabajadores o en general del desarrollo de procesos. Falta de investigación y desarrollo de cara a actuales problemas y/o nuevas situaciones, en las que se aplican **métodos de actuación antiguos** en lugar de innovar mediante nuevos tratamientos. Así como son sobrevalorados estos métodos y/o experiencia, pudiendo no ser los mejores aun habiendo sido la solución en épocas pasadas, por lo que no se predice o valora la incorporación de un **profesional externo** a la sociedad que contribuya al proyecto. Pueden ser empresas que incluso sostienen una situación de éxito pasado y presente, no obstante, no todas las sociedades planean o diseñan el futuro de la misma, siendo el **futuro incierto** y pudiendo ocasionar una situación no deseable para la organización. Es de gran importancia la capacidad para **delegar autoridad** y con ello responsabilidad, este hecho puede suponer un gran

hándicap para el correcto desarrollo de la actividad empresarial a corto y largo plazo. En ocasiones es difícil **diferenciar los componentes familiares de los profesionales**, pudiendo ocasionar los sentimientos situaciones que perjudican al correcto funcionamiento. Característica de las empresas familiares es el hecho de sentir a parte o al total de los **empleados no familiares como parte de la familia**, lo que produce un trato más personal sobre la plantilla de empleados, consecuencia de ello es la **baja rotación de personal**, sobre todo, de alta dirección, que puede ocasionar no saber sustituir en un determinado espacio de tiempo a un empleado por otro de mayores cualidades. En cambio, este hecho genera mayor sentimiento de pertenencia, dando lugar a mayor lealtad presentada por los trabajadores.

Por último, mencionar el análisis externo de la sociedad u organización, factores que engloban al propio sector y no derivan personalmente de la propia empresa si no del entorno exterior, en este caso se sitúan las amenazas y las oportunidades:

- **Amenazas.** Entre ellas apreciamos la reticencia a la búsqueda de recursos financieros, optando a la **autofinanciación** que en ocasiones perjudica de cara a la disposición a ejercer oportunidades de inversiones, entre otras. Generando una **limitación al crecimiento** de la sociedad. Las necesidades que requiere la empresa pueden verse perjudicadas por los **intereses personales** de la familia. La organización de las áreas funcionales puede poseer una **incorrecta estructura** que produce una organización confusa, no actúe en consonancia a las medidas que debiera adoptar respecto al medio externo. Así como la falta de una funcional **división de tareas**, que ocasionan situaciones caóticas que colisionan entre las diferentes definiciones de los puestos de trabajo de cara a actuar frente a situaciones externas de la sociedad. Hallamos un sistema de **retribución no siempre equitativo** respecto a empresas competidoras, que responde a la **dificultad para captar y mantener directivos** profesionales que estén a la altura de las circunstancias. Debido a ello, observamos mayor cantidad de **personal familiar en lugar de profesional**, que deriva en desventajas competitivas y dificultad de

valorar oportunidades y amenazas. **Dificultad para aplicar flexibilidad** en cuanto a inversión de nuevas tecnologías o cambios en la planificación de procesos que se adapten a las nuevas situaciones del entorno.

- **Oportunidades.** Las oportunidades constituyen el ser de la empresa, que adopta e incorpora cada oportunidad del mercado y del medio externo en general a la empresa para **prolongar la vida de la sociedad**. Las empresas familiares poseen **relaciones estables y duraderas** con trabajadores, además de proveedores y clientes. El fuerte sentimiento de unión y compromiso genera agiliza la toma de decisiones hacia nuevos proyectos. La **misión está altamente definida** en la sociedad familiar debido a ello contribuye de manera directa al **entusiasmo por la continuidad** empresarial. Esta pasión posiciona a la sociedad en la **planificación encaminada hacia el largo plazo**. Se adopta una filosofía de **reinversión de beneficios** como filosofía para producir una mayor **capacidad de crecimiento** de la empresa. La **dirección recae sobre la familia**, no siempre es una dirección cualificada, pero sí produce mayor motivación unida a la tenencia de autonomía que **permite tomar decisiones con mayor rapidez**.

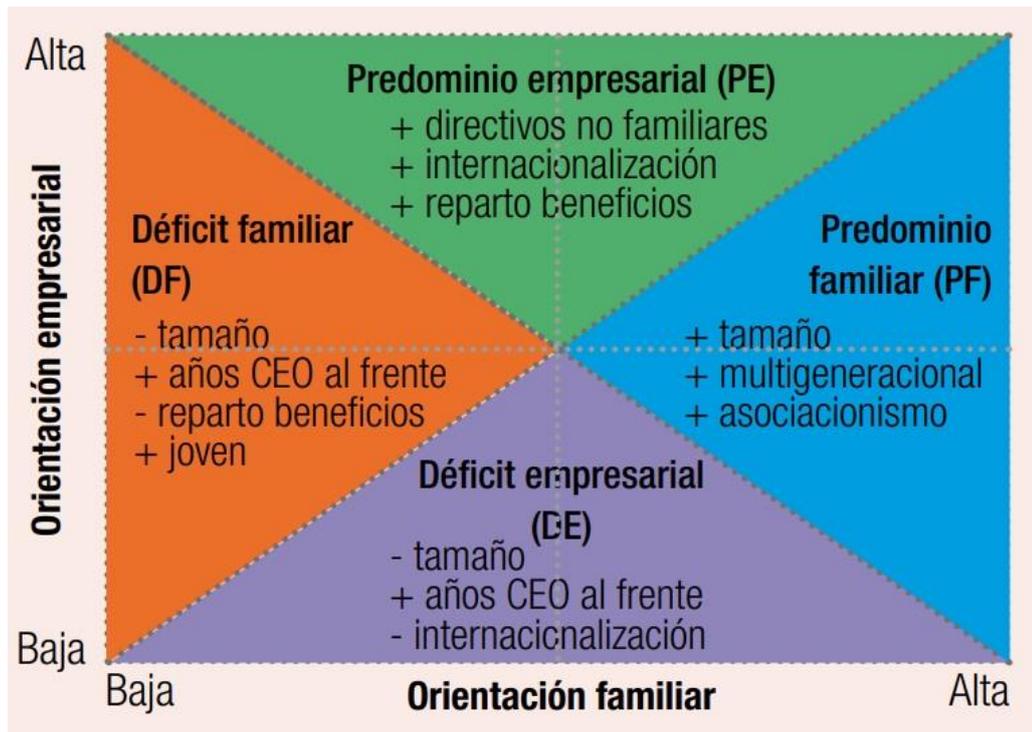
### 2.3. Tipos de Empresas Familiares

Las empresas familiares presentan un modelo de actuación distinto sobre el resto de las empresas. El Instituto de la Empresa Familiar en España (2015) elaboró un análisis estadístico de conglomerados con la finalidad de definir las diferentes configuraciones de las empresas familiares, este análisis plantea como objetivo la consecución de identificar los diversos grupos de empresas parecidas entre sí y las diferenciadas del resto.

El Instituto de la Empresa Familiar en España (2015) define los diferentes tipos de empresa familiar mediante los planteamientos de profesionalización de dos dimensiones: la empresarial y la familiar. Por un lado, el factor empresarial presta atención a la actitud estratégica e innovación. Este hecho facilita el acceso a nuevos mercados y sectores. Si hablamos de la dimensión familiar, se

concentra en la gestión de las cuestiones familiares dando importancia al protocolo, la formación de los familiares y la valoración de acciones, además del conocimiento de los beneficios fiscales de los que puede disfrutar la empresa. Estas empresas prestan atención a la planificación de la sucesión en términos directivos. Diferencia cuatro grupos en función del ámbito empresarial y familiar:

- Empresas familiares con predominio de la dimensión familiar. Es el grupo más reducido, aborda una de cada diez empresas familiares, un 9,6%. Este grupo ejerce mayor control sobre la planificación de las cuestiones familiares como el traspaso generacional. Gracias a ello representa un alto grado de generaciones.
- Empresas familiares con Déficit de la dimensión Familiar. Suponen un 28,1% de las empresas familiares. Carecen de una correcta planificación de la dimensión familiar, así como de un patrón definido en la dimensión empresarial. Constituyen la mayoría de las empresas de nueva creación, son pequeñas y no suelen repartir beneficios. Se sitúan en fases iniciales en las que no ha llegado a plantearse los desafíos de la dimensión familiar, puesto que asiduamente son dirigidas por el fundador desde la creación.
- Empresas familiares en Déficit en la dimensión Empresarial. Un 33% de las empresas familiares se establecen en este grupo. A diferencia de las empresas con Déficit la Dimensión Familiar poseen mayor atención a los aspectos familiares, pero también por un mayor descuido de los aspectos empresariales, lo que produce dificultar la internacionalización. A pesar de poseer un tamaño más reducido, la mayoría cuenta con un CEO con muchos años de experiencia en la empresa.
- Empresas familiares con predominio de la dimensión empresarial. Este tipo de empresa supone el 29,4% restante de las empresas familiares. Este modelo conduce hacia los conflictos empresariales, presenta mayor cantidad de directivos profesionales en lugar de familiares, plantea en numerosas ocasiones como objetivo la internacionalización y logra un mayor reparto de beneficios.



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar en España (2015)

## 2.4. Visión, Misión y Valores en la Empresa Familiar

Las decisiones estratégicas son necesarias para desarrollar una empresa de calidad, longeva y de alto funcionamiento. Entre las primeras decisiones que las empresas familiares trabajan es en la necesidad de implantar una correcta estrategia, basada en la visión, la misión y los valores que definen la sociedad familiar. Este hecho convierte a las estrategias en únicas y personales. Es importante lograr un correcto enlace entre la configuración de la empresa y los valores de la familia para elaborar un proyecto empresarial seguro. A su vez, la visión debe ser observada constantemente para disfrutar de una empresa actualizada, así como la vigencia en la familia propietaria. Destacable es, también, la importancia del compromiso de la familia, así como de los trabajadores de la sociedad que en conjunto luchan por el bien de la empresa a largo plazo.

La visión es el objeto de deseo en el futuro, el hecho por el cual la empresa lucha y anhela conseguir en el largo plazo. Se plantea un objetivo que da sentido a la empresa, planeando la evolución actual y futura de la misma. La pregunta que inicia la búsqueda de la visión es ¿Cómo será la empresa en el futuro? La

visión proporciona un fin común que debe ser contagiado por todos los familiares, así como por los trabajadores no familiares para trabajar en un mismo rumbo que aporte el éxito a la compañía. El propósito de la sociedad debe ser explícito. Conocer el motivo por el cual seguir avanzando en el desarrollo del proyecto permitirá definir objetivamente el destino de la empresa. Por ejemplo, se expone la visión que propone Google: *“Proporcionar acceso a la información del mundo en un solo clic”*, o por el contrario su competidor más directo Apple que anuncia una visión que pretende *“Hacer excelentes productos y poner el foco en la innovación”*.

La misión es una declaración escrita, redacta el modo en que la empresa desea relacionarse con todos los participantes que rodean a la sociedad para lograr los objetivos, así como la razón de ser de la empresa y la descripción del objetivo principal, de este modo se encuentra estrechamente ligado con el concepto anterior, la visión. Si seguimos con las mismas empresas como ejemplo, para Google la misión se encuentra en *“Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”*, para su rival Apple la misión es *“Diseñar las mejores computadoras personales del mundo, liderar la revolución de la música digital y definir el futuro de los medios móviles”*.

Los valores son la aportación cultural hacia la empresa, definen el carácter de la compañía respecto a la responsabilidad social, la mejora organizacional, las dinámicas laborales y el servicio al cliente. Componen los principios que orientan las acciones y decisiones en el trabajo. Son principios éticos o creencias con las que se generan las pautas para el desarrollo de la actividad profesional. En definitiva, es la personalidad que adopta la empresa y muestra el trato con el que la empresa se relaciona con los clientes, proveedores, colaboradores... *“Aprendizaje, éxito e inclusión”* son los valores que Google desea inspirar sobre sus clientes, en el lado opuesto Apple indica valores basados en la *“Excelencia, enfoque, desarrollo e innovación”*.

## 2.5. Planificación de la Dirección Estratégica en la Empresa Familiar

La planificación estratégica ha sido estudiada en multitud de países como España, Francia, Alemania y Reino Unido, en donde los resultados con relación a la propiedad de la organización como empresa familiar indican que fluctúa entre el 60 y el 80% (Gallo, 1998). La dirección estratégica facilita considerar aspectos de la organización y de la familia, con un destino basado en el crecimiento constante para alcanzar los objetivos que plantea la familia para la empresa.

Es el proceso en el que se establecen los objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos y acciones concretas llevadas a cabo en dos fases: La formulación de la estrategia y la implementación (Minzberg, 1994). El objetivo de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga una ventaja sostenible sobre sus competidores (Grant, 2002).

Concreta Serna (2002) que la planificación estratégica “es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa; con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

En definitiva, la dirección estratégica plantea como objetivo alcanzar las metas de la empresa mediante planes tácticos y operativos (Villajos et al., 2012). Hemos de tener en cuenta el mantenimiento de las relaciones entre la organización y el ambiente (González, 2012), basadas en la interacción de las capacidades internas y los componentes externos para desarrollar la formulación de las estrategias (Arias et al., 2014) que nos ofrecen responder de un modo proactivo a las necesidades del medio, generando la ansiada ventaja competitiva sobre dichas situaciones (Porter, 2002).

### 2.5.1. Análisis Estratégico

En las empresas familiares es imprescindible implicar a los miembros de la familia en el proceso de elaboración de la estrategia familiar (Neubauer y Lank, 1999). A pesar de que las estrategias puedan parecer poco convencionales y no proceder de un significado empresarial, deben estar elaboradas desde la base cultural, la visión y los valores que la familia posee.

La planificación estratégica requiere de una primera fase basada en el análisis estratégico que elabore un diagnóstico de la situación empresarial a raíz de la elaboración de un sistema DAFO, que permita examinar los componentes internos y externos de la sociedad. En el ámbito externo de la sociedad es examinado el ambiente del sector en que desarrolla la actividad la empresa, la situación nacional y el factor socioeconómico (Hill y Jones, 2005) así se descifran las oportunidades y las amenazas que influyen sobre la empresa. Por el contrario, en el ámbito interno serán valoradas las fortalezas y debilidades de la sociedad. La importancia del DAFO reside en identificar las estrategias que mejor se adapten a la situación actual de la empresa y a su capacidad, sabiendo actuar con eficacia a las oportunidades que el medio plantea, así como detectar y resolver las amenazas que surjan.

Simultáneamente es necesario configurar la visión, misión y valores de la entidad, así como los objetivos que la empresa pretende alcanzar en el futuro. Dess y Lumpkin (2003) citan sobre la visión, la misión y objetivos estratégicos que “forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos” para delimitarlos es necesario tener presentes las necesidades de los stakeholders, así como a sus posibles conflictos de objetivos que puedan dificultar el éxito de la estrategia.

### 2.5.2. Diseño de la Estrategia

Las estrategias pueden ser creadas para aplicarlas tanto en una determinada unidad estratégica de negocio (UEN) para precisar en qué modo puede competir en un entorno concreto para lograr una ventaja competitiva o en la propia corporación a nivel general para plantear en qué negocio competir y

cómo tramitar todos los recursos para obtener sinergias. También se aplica en las diferentes áreas funcionales que componen la empresa. Dess y Lumpkin (2003) afirman que se pueden diferenciar estrategias internacionales de las nacionales en proyectos que sobrepasen el país de origen.

Para John Ward (2006) el desarrollo de la planificación estratégica en las empresas familiares consiste en desarrollar el modelo siguiente:

1. Realizar un análisis DAFO.
2. Pactar el compromiso familiar respecto al futuro de la organización que permita una correcta planificación.
3. Efectuar un análisis financiero de la empresa.
4. Desarrollar un estudio de mercado que muestre las diferentes opciones a las que la empresa puede optar en materia administrativa, geográfica y productiva.
5. Fijar los objetivos que la familia planea cumplir.
6. Escoger la estrategia.
7. Estimar los intereses de la familia.

Es imprescindible que en la planificación estratégica se incorporen los valores de la familia, el pensamiento e implicaciones estratégicas, el compromiso de la familia, la visión y el plan de continuidad familiar, además de la filosofía de la gestión y visión empresarial y el plan de estrategia empresarial. De no ser realista respecto a la capacidad empresarial, podría no alcanzar los objetivos estratégicos. Por ello, la planificación estratégica en la podría resumirse en tres aspectos primordiales fuertemente interrelacionados: las perspectivas de la empresa, el plan estratégico de la compañía y el grado de compromiso de la familia con el proyecto empresarial (Masson, 2006).

En conclusión, se obtiene el éxito cuando el proceso de planificación estratégica en la empresa presente una correcta fijación de las funciones entre propietarios, directivos y entes externos que se muestren interesados en la empresa, los stakeholders. El buen funcionamiento de la planificación estratégica aporta a la empresa la ventaja competitiva que ofrece a la sociedad garantizar la continuidad de la empresa, así como el beneficio para la familia.

# CAPÍTULO 3. LA EMPRESA

## 3.1. Construcciones Framarán S.L.: Historia y Evolución

En 1944, la familia Alonso se instala en Elche, procedente del sur de la provincia de Alicante. Hermanos, tíos, primos... se desplazan hasta la ciudad de Elche debido al incremento del sector del calzado.

De las manos de D. José Alonso García nace en 1946 Alonso Construcciones S.L., empresa inicial que da pie a la sociedad que hoy presentamos como Construcciones Framarán S.L. Dicha mercantil es creada con la idea de satisfacer la necesidad de la creación de hogares entre la propia familia. Donde se realiza la construcción de cinco casas de campo unidas por un mismo terreno. Desde aquel momento y gracias a las escasas mercantiles dedicadas a la construcción, la empresa disfruta de una demanda constante de viviendas de alto poder adquisitivo en la ciudad de Elche. A finales del año 1951, Alonso Construcciones S.L. experimenta un aumento de la demanda, en la que por primera vez detecta la necesidad de contratar mano de obra externa a la familia, creando una plantilla de nueve personas, seis de ellas externas a la familia. La producción aumenta considerablemente, realizando una media de siete viviendas unifamiliares anualmente. La empresa logra estabilidad en el mercado, situándose por encima de la mayoría de los competidores directos.

Llegados los años 60, es momento de actualizar los conocimientos, pues prolifera la construcción de edificios de viviendas. A modo experimental, se adquiere una parcela en el barrio de Altabix, Elche. De primera mano, es la empresa quien gestiona la promoción, vendiendo las futuras viviendas a las familias. Con apenas dos viviendas vendidas, inicia la obra, siendo dos años después cuando finaliza un moderno edificio de ocho viviendas. Consagrado el éxito, la sociedad reinvierte los beneficios en la compra de nuevos terrenos de Elche para construir nuevos edificios. Ahora la empresa cuenta con una plantilla de 35 trabajadores.

En la década de los 70 se incrementa la demanda, ofreciendo gran estabilidad económica y situando a la empresa en una posición de confort. En 1977 se inicia la primera sucesión, D. José Alonso cede a su hijo Jaume Alonso la posición de gerente de la mercantil, introduciendo diversos cambios. Tales como la externalización de la función de promoción de viviendas, contratación de mano de obra profesional y especializándose únicamente en la construcción de urbanizaciones y edificios, dejando atrás la construcción de viviendas unifamiliares, al considerar que la inversión de tiempo en una sola vivienda se traduce a menor rentabilidad. Se añade el objetivo de construir en las inmediaciones de Elche para abarcar mayor espacio geográfico, siendo la primera estrategia de desarrollo de mercados en la sociedad.

En los años 80 la empresa alcanza una posición de madurez, es estable y a pesar de no ser la empresa líder de la provincia de Alicante, actúa con gran profesionalidad, trabajando con arquitectos de renombre, además de tener relaciones importantes con empresas de materiales de construcción, generando una singular alianza, que le permite competir en costes. Construyendo viviendas de calidad a precios más competitivos que la competencia.

Hablamos de la década de los 90, durante los tres primeros años, España sufrió una crisis económica, a pesar de ello, esta recesión permite a la empresa seguir desarrollando las actividades, afectando eso sí, a parte de los ingresos anuales, pues el público objetivo al que iban dirigidas la viviendas se ve afectado a la hora de adquirir nuevos hogares. En 1993, nace Construcciones Framarán S.L., de la mano del hijo del entonces gerente de Alonso Construcciones S.L. Esta empresa se crea con la idea de formar un grupo empresarial y su actividad principal está destinada a la inversión de bienes inmuebles para la explotación de alquileres y compraventa. En 1995, se completa el segundo traspaso generacional a D. Francisco Alonso, pero esta vez mediante la fusión por absorción de Construcciones Framarán S.L. a Alonso Construcciones S.L. Por lo que esta última es liquidada. El resto de la década, la empresa, a partir de ahora Construcciones Framarán, S.L., sigue desarrollando las mismas actividades que la anterior sociedad además de las que venía desempeñando la propia empresa.

En el año 2008, empiezan a reflejarse los primeros rumores de crisis económica, esta recesión afectará en profundidad al sector de la construcción, perjudicando directamente a Construcciones Framarán, S.L. que se verá gravemente impactada por esta situación. Teniendo que abandonar futuros proyectos y adoptando una posición corta en el mercado, es decir, viéndose obligada a vender gran parte de activos financieros que posee la sociedad. Desde ese momento, ocurre una reestructuración de la empresa, causando externalización de unidades estratégicas, despidos de personal y replanteando, entre otras, el futuro de la actividad empresarial. Las consecuencias derivan en la transformación de la empresa, convirtiendo la sociedad en una empresa de reformas de viviendas y esporádicamente de construcción de viviendas unifamiliares como antaño realizaba la antigua Alonso Construcciones S.L.

En la actualidad, Construcciones Framarán, S.L. se ha consolidado en la reforma de viviendas y sedes de empresas, logrando ser su punto fuerte y realizando una media de dos viviendas unifamiliares anuales. Hoy en día, constituye una plantilla de seis trabajadores. En los próximos diez años se prevé un nuevo traspaso generacional, siendo éste el tercero, camino de la cuarta generación.

### **3.2. Cartera de Productos y Servicios**

Construcciones Framarán S.L. es una pyme de prestación de servicios, desarrolla su actividad económica en el sector de la construcción, realiza principalmente reformas en domicilios privados, empresas y centros de trabajo. Actúa tanto en reparaciones de roturas puntuales como en remodelaciones integrales. Es especialista en el diseño y actualización del espacio, mediante la colaboración con diseñadores y arquitectos, aplica cambios que aportan frescura e innovación. Constituye la principal fuente de ingresos en la actualidad, siendo alrededor del 60% de la facturación total

La segunda fuente de ingresos de la empresa es la construcción de chalés y casas de campo, en general viviendas unifamiliares, aportando

aproximadamente un 20% de la facturación anual. Y edificando una media de dos unidades cada año.

Puesto que es una empresa constructora, en la que comprende el 100% de la creación de una obra, adicionalmente posee una cartera de especialistas, tales como pintores, carpinteros, fontaneros, electricistas, escayolistas y diseñadores de interiores, entre otros. Realizando constantemente los diferentes tipos de trabajos que desarrolla cada profesional de manera individualizada y en los que, en estos casos, generalmente actúa como intermediario o subcontrata este servicio. Esta figura supone una importante fuente de ingresos para la empresa, al no requerir grandes inversiones de materiales ni de tiempo de gestión. Aporta una media del 5% del total de ingresos anuales.

De manera secundaria, Construcciones Framarán S.L. adquiere bienes inmuebles, generalmente viviendas, con la intención de remodelar y mejorar sus características, con el propósito de aumentar el valor en el mercado y posteriormente proceder a su venta. Produce una media del 15% de la facturación total.

# CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

## 4.1. La Empresa en Cifras y Datos

Realizada una investigación de los resultados y situación actual de la sociedad, este capítulo muestra la información fruto de dicha investigación, tomando como inicio la exposición de la situación financiera de la empresa familiar.

### Balance de situación de la empresa

En el presente epígrafe analizaremos la situación financiera de la empresa familiar Construcciones Framarán, S.L. A continuación, se muestra el balance de situación de la empresa en el ejercicio 2020:

| <b>Balance de Situación de Construcciones Framarán, S.L. (2020)</b> |  |                     |                                   |  |                     |
|---|--|---------------------|-----------------------------------|--|---------------------|
| <b>ACTIVO</b>   |  | <b>Importe</b>      | <b>PN y PASIVO</b>                |  | <b>Importe</b>      |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>  |  | <b>368.065,58 €</b> | <b>PATRIMONIO NETO</b>            |  | <b>464.033,59 €</b> |
| <b>Inmovilizado Material</b>  |  | <b>262.648,35 €</b> | Capital Social                    |  | 3.005,06 €          |
| Mobiliario  |  | 6.723,24 €          | Reserva Legal                     |  | 26.445,69 €         |
| Equipos Informáticos  |  | 5.402,06 €          | Reserva Voluntaria                |  | 173.327,45 €        |
| Elementos de Transporte   |  | 41.233,33 €         | Resultado del Ejercicio           |  | 261.255,39 €        |
| Maquinaria  |  | 36.885,65 €         | <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>        |  | <b>36.816,84 €</b>  |
| Construcciones  |  | 172.404,07 €        | Deudas con Entidades Crédito a LP |  | 20.559,11 €         |
| <b>Inversiones Inmobiliarias</b>                                    |  | <b>105.417,23 €</b> | Proveedores de Inmovilizado a LP  |  | 16.257,73 €         |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>   |  | <b>155.742,73 €</b> | <b>PASIVO CORRIENTE</b>           |  | <b>22.957,88 €</b>  |
| <b>Existencias</b>  |  | <b>11.766,67 €</b>  | Deudas con Entidades Crédito a CP |  | 5.139,78 €          |
| Mercaderías   |  | 11.766,67 €         | Proveedores de Inmovilizado a CP  |  | 8.128,87 €          |
| <b>Realizable</b>   |  | <b>13.655,39 €</b>  | Proveedores                       |  | 9.689,23 €          |
| Clientes  |  | 13.655,39 €         |                                   |  |                     |
| <b>Disponible</b>   |  | <b>130.320,67 €</b> |                                   |  |                     |
| Caja  |  | 2.899,25 €          |                                   |  |                     |
| Bancos  |  | 127.421,42 €        |                                   |  |                     |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>   |  | <b>523.808,31 €</b> | <b>TOTAL PN y PASIVO</b>          |  | <b>523.808,31 €</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Analizando el Activo, se aprecia cómo la empresa posee un activo no corriente valorado en 368.065,58€, esta cantidad está distribuida en diferentes componentes, tales como el inmovilizado material, que dispone de mobiliario de oficina tasado en 6.723,24€ o dos ordenadores de sobremesa más una impresora profesional, cuyo precio suma 5.402,06€. Así mismo, la sociedad dispone de una nave industrial por un valor de 172.404,07€ ubicada en el polígono industrial de Carrús (Elche) y la inversión de una vivienda en Elche cuyo precio asciende a 105.417,23€. La maquinaria de construcción asciende a un total de 36.885,65€. Tiene dos vehículos de empresa con una tasación de

41.233,33€. El activo corriente suma un valor de 155.742,73€ que se origina de la suma de las existencias que la empresa dispone en concepto de materiales de construcción, siendo 11.766,67€, además nos muestra la cuenta de deudores que alza el valor hasta los 13.655,39€. En cuanto a la cantidad de dinero, ofrece un efectivo de 2.899,25€ y una cuenta bancaria por la cantidad de 127.421,42€. En suma, el activo firma un total de 523.808,31€.

El patrimonio neto de la sociedad se compone de un total de 464033,59€ distribuido en un capital social de 3.005,06€, la reserva legal de 26445,69€, la reserva voluntaria de 173.327,45€ y el resultado del ejercicio 2020, 261.255,39€.

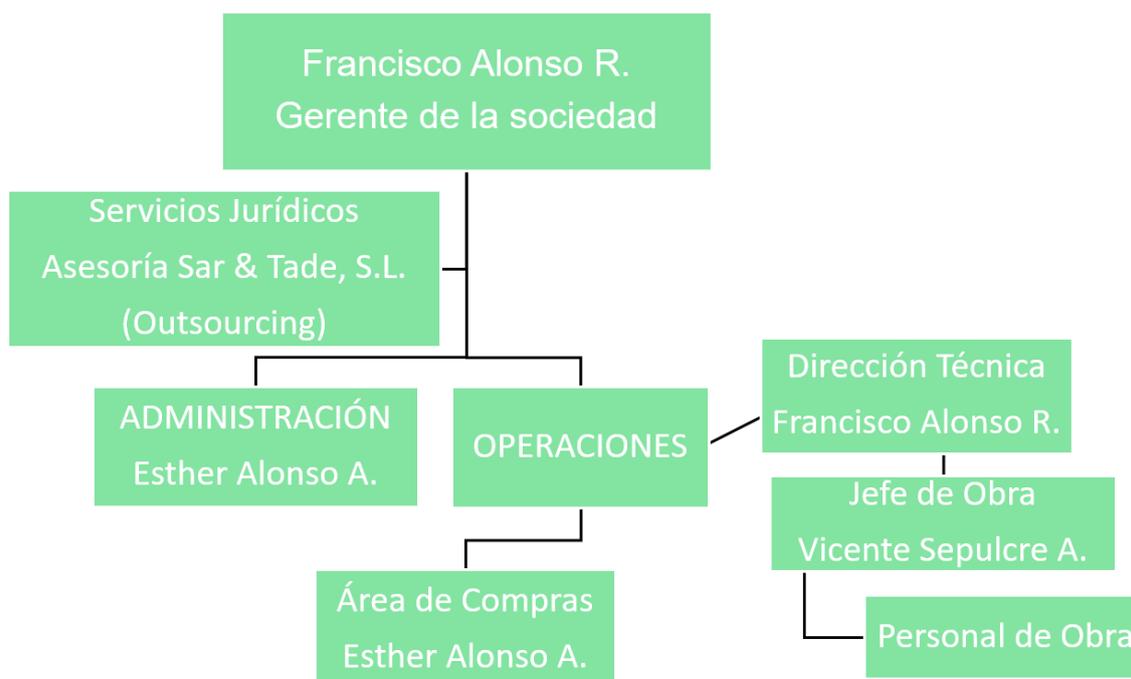
El pasivo no corriente suma un valor de 36.816,84€, correspondiente a la suma de la deuda con proveedores de inmovilizado a largo plazo y una deuda con una entidad de crédito a largo plazo a favor de una hipoteca por la vivienda adquirida por la empresa. Respecto al pasivo corriente observamos una cifra total de 22.957,88€. Desglosado en las deudas a corto plazo con la entidad de crédito por dicha hipoteca, por valor de 5.139,78€. Una cuenta de 8.128,87€ por proveedores de inmovilizado material y por último, la suma de la deuda con proveedores asciende a 9.689,23€.

En definitiva, el valor del pasivo más el patrimonio neto alcanza un valor de 239.205,53€.

### **Organigrama de Construcciones Framarán, S.L.**

El organigrama de la empresa presenta una construcción sencilla. Se debe a las pocas áreas funcionales en las se encuentra dividida la sociedad y a los escasos puestos de trabajo que actualmente dispone, pues en el presente la mercantil únicamente dispone de tres trabajadores asalariados ajenos a la familia, además de un primo, la hija del gerente y el propio gerente de la empresa. La evolución negativa de la sociedad y la necesidad de procedimientos como la subcontratación ha generado la obligación de reducir la plantilla y las áreas funcionales.

### Organigrama actual de la sociedad:



Fuente: Elaboración propia.

### Francisco Alonso Ruiz

Desde la creación de la sociedad en 1993, Francisco Alonso se encuentra al frente de esta empresa familiar. Recibe la capacidad de ser el fundador de la mercantil y heredero de la empresa anterior, Alonso Construcciones, S.L. Ejerce de administrador único de la sociedad. Además de la dirección de la empresa, su área principal es el departamento de 'Operaciones', en ella desarrolla su cargo de director técnico, realizando la gestión y supervisión de las obras que se encuentren en proceso de construcción, así como a efectuar el control de calidad. Su contacto directo en la empresa es Vicente Sepulcre, jefe de obra. Dada su edad, se enfrenta a la necesidad de abordar el próximo traspaso generacional.

### Asesoría Sar & Tade, S.L.

La empresa contrata a este despacho multidisciplinar desde hace más de quince años, es la responsable de los aspectos jurídicos de la sociedad. Sar & Tade ofrece múltiples servicios a Construcciones Framarán, S.L., entre los más destacados: la gestión contable, la asesoría fiscal y la asesoría laboral.

### **Esther Alonso Antón**

Hija y futura heredera de Construcciones Framarán, S.L. Tras formarse en estudios superiores de administración y finanzas, trabaja en la empresa familiar desde 2016, concretamente en el departamento de 'Administración y Contabilidad', además de ser responsable del área de 'Compras'. En lo que respecta al departamento de 'Administración y Contabilidad' sus funciones son las relativas a la planificación y gestión de la sociedad. Entre las diversas labores encontramos las propias de contabilidad, finanzas, gestión tributaria, etc. Además, al ser una empresa pequeña, el departamento engloba labores que en empresas más grandes constituyen departamentos independientes, como la dirección de recursos humanos y atención al cliente; en el área de compras elabora la planificación y control de aprovisionamiento de materiales. Adicionalmente, es la responsable del marketing y controla las redes sociales.

Con la iniciativa de efectuar el traspaso generacional y tomar las riendas de la empresa familiar, Esther está recibiendo formación especializada en la dirección de empresas del sector de la construcción para desempeñar en el futuro la posición de gerente.

### **Vicente Sepulcre Alonso**

Vicente Sepulcre es jefe de obra u oficial de primera, forma parte de la empresa desde 1999. Es el responsable de dirigir las obras, sus tareas principales son las de preparación y organización del entorno de trabajo, realizar revisiones a las herramientas necesarias para el desarrollo de la obra, aplicación de las medidas de seguridad mediante la revisión y conservación de los equipos y elementos de protección, realizar un estudio previo del proyecto y de la documentación gráfica pertinente de los elementos a construir, etc. Transmite la información de Francisco Alonso al resto de operarios y está en contacto constante con el departamento de 'Compras' para transmitir las necesidades de materiales.

Vicente Sepulcre forma parte de la familia, siendo primo hermano del gerente.

## Operarios

Los últimos elementos en la plantilla de trabajadores son los peones. En el presente son tres los trabajadores que desarrollan esta posición en la empresa. Sus funciones son las elementales del sector de la construcción.

### Análisis DAFO de Construcciones Framarán, S.L.

En el análisis DAFO se reflejan los beneficios y las adversidades de la empresa en la actualidad, de modo que se aprecia como las fortalezas y las oportunidades favorecen la continuidad de la sociedad. Y en sentido contrario, las debilidades y amenazas que perjudican a la empresa:

| ANÁLISIS DAFO - CONSTRUCCIONES FRAMARÁN, S.L.                        |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>D<br/>E<br/>B<br/>I<br/>L<br/>I<br/>D<br/>A<br/>D<br/>E<br/>S</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Falta de delegar</li> <li>· No dispone de sede física</li> <li>· Una sola persona para muchas gestiones</li> <li>· Rotación de empleados</li> <li>· Inflexibilidad a introducir nuevos mercados</li> <li>· Destina poca cantidad a la reinversión</li> </ul> | <b>F<br/>O<br/>R<br/>T<br/>A<br/>L<br/>E<br/>Z<br/>A<br/>S</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Mucha experiencia en el sector</li> <li>· Puntualidad en los plazos</li> <li>· Compromiso en la calidad de acabados</li> <li>· Excelente planificación de las obras</li> <li>· Empleados comprometidos</li> <li>· Alianza con empresas de materiales</li> <li>· Cooperación con empresas constructoras</li> <li>· Cartera de Clientes</li> <li>· Valores de la empresa</li> </ul> |
| <b>A<br/>M<br/>E<br/>N<br/>A<br/>Z<br/>A<br/>S</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Competencia desleal</li> <li>· Impuestos o creación de nuevos tributos</li> <li>· Empresas que compiten en precios</li> <li>· Dificultad de conceder licencias de obras</li> </ul>   | <b>O<br/>P<br/>O<br/>R<br/>T<br/>U<br/>N<br/>I<br/>D<br/>A<br/>D<br/>E<br/>S</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Alto coste de vivienda nueva</li> <li>· Localización geográfica</li> <li>· Facilidad de acceso a crédito privado</li> <li>· Internet y redes sociales</li> <li>· Acceso a proveedores de calidad</li> </ul>   |

Fuente: Elaboración propia.

### Factores internos.

Sobre las debilidades en las que incurre la empresa, se encuentran la falta de confianza a la hora de derivar determinadas funciones sobre los operarios, este hecho ralentiza la producción y genera inquietud entre los empleados por no permitirles realizar un trabajo concreto. La empresa no dispone de una sede física o punto de venta, por lo que dificulta el modo visual en que los clientes acceden a conocer la existencia de la empresa, sobre todo los clientes de mediana edad en adelante que no acceden a redes sociales. Otra debilidad es

el hecho de que una sola persona sea quien dirija diferentes departamentos (administración y compras), no permite especializarse en una área y facilita la existencia de errores al dividir el tiempo en más cantidad de tareas. La empresa es estable, pero no da lugar a proyectos ambiciosos o de crecimiento en los que los trabajadores puedan crecer como profesionales, este hecho genera una rotación de personal considerable. A pesar de existir una creciente demanda a nivel estatal la sociedad sólo desempeña su labor en el área de Elche y cercanías. Además, la empresa no posee una filosofía de reinversión que permitiese lograr más y mejores objetivos a largo plazo, siendo en general muy escaso el perfil de inversor.

Respecto a las fortalezas, la empresa posee casi treinta años de experiencia en el ámbito de la construcción, sin contar la experiencia de la empresa anterior Alonso Construcciones, S.L. La sociedad tiene unos valores basados, entre otros, en la puntualidad en los plazos de acabado y la calidad de las obras. Desarrolla una correcta planificación y gestión que le permite organizar perfectamente el calendario para que todas las actividades se realicen con normalidad. Los empleados están comprometidos con la cultura y los valores de la empresa, respetan las normas y la situación, generando un buen ambiente de trabajo que permite desarrollar las labores con mejor calidad. La sociedad pactó con empresas de venta de materiales, logrando grandes rappels en grandes cantidades de materiales que permiten a Construcciones Framarán disponer de buenos materiales a un precio mejor, repercutiendo positivamente en la ventaja competitiva que la empresa posee. Este hecho, permite disponer de una amplia cartera de clientes, que además deriva en un efectivo 'boca a boca'. Cooperación con sociedades constructoras más grandes, éstas construyen edificios mientras que Construcciones Framarán realiza la obra de los interiores de las viviendas, así como zonas comunes.

### **Factores externos.**

Los determinantes externos marcan las oportunidades y las amenazas que invaden el entorno de la sociedad, entre las oportunidades hallamos hechos como que los clientes más jóvenes sí reciben más información mediante redes sociales. Una de las oportunidades más significativas es el alto coste de la

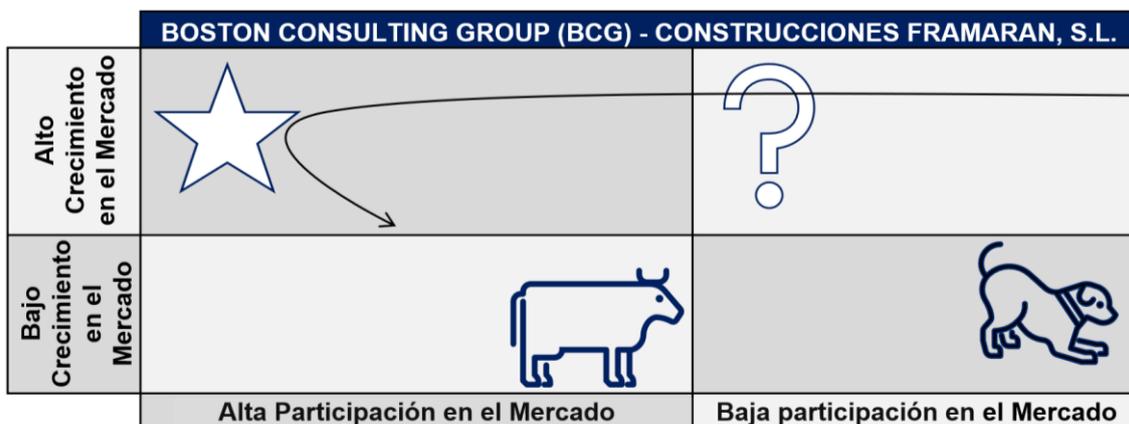
vivienda, lo que repercute en la decisión de reformar la vivienda actual donde residen las familias por un precio muy inferior al coste de una vivienda de nueva construcción. La localización de la empresa permite desarrollar la actividad a lo largo de la geografía alicantina, abordando las grandes ciudades de Elche y Alicante, así como el resto de los pueblos de la provincia alicantina. Debido a la alta proliferación del sector de la construcción en la región, se presentan gran cantidad de empresas proveedoras de materiales de construcción, facilitando un acceso rápido y de calidad a dichos materiales. Además, la sociedad no posee deudas significativas ni aparece en registros de morosidad, esto sumado al patrimonio que posee le permite recibir crédito privado que le posibilita acceder a inversiones o creación de nuevos proyectos.

En lo que respecta a las amenazas, el sector de la construcción presenta una considerable competencia desleal, en el sentido de que empresas competidoras ofrecen los mismos servicios a menores precios a costa de no incluir IVA en el presupuesto, dificultando afianzar un gran nicho de mercado. Otras empresas, aun no siendo desleales, compiten en precios configurando presupuestos excesivamente asequibles a costa de utilizar materiales de baja calidad. Otra amenaza es la existencia de elevados impuestos o el caso de la seguridad social de los trabajadores, siendo muy elevada en el caso de trabajadores de la construcción, que no facilita la contratación de nuevos trabajadores. Por último, la concesión de las licencias de obras no siempre facilita la realización de los trabajos, retrasando en múltiples ocasiones el inicio de las mismas y perjudicando el calendario, generando como consecuencia una nueva planificación.

### **Boston Consulting Group (BCG) de Construcciones Framarán, S.L.**

La elaboración de Boston Consulting Group (BCG) o Matriz de Boston, creada en 1970, permite de manera gráfica analizar la actividad de negocio que porta cada empresa. Es una herramienta de análisis estratégico que permite desarrollar la planificación estratégica que organiza la sociedad respecto a la actividad a la que se dedica. Muchos expertos vinculan la Matriz de Boston con el marketing estratégico. Su utilidad recae en favorecer la decisión de perspectivas para las diferentes actividades o estrategias que posee la empresa.

La matriz permite observar el crecimiento de una actividad en el mercado, así como su participación en dicho mercado. BCG configura un gráfico de cuatro cuadrantes en los cuales, según se ubique un negocio se adoptará una estrategia u otra. Los cuadrantes se representan mediante los iconos interrogantes, estrellas, vacas y perros. A continuación, se observa la Matriz de Boston que representa la situación de la empresa familiar Construcciones Framarán, S.L.:



Fuente: Elaboración propia.

En los años 80 se introduce el perfil del español medio en la demanda de reformas domésticas, éstas permiten una nueva visión del hogar sin la necesidad de incurrir en elevados desembolsos de capital. El sector se consolida a medida que aumenta el valor de la vivienda en España. Pasados los años, el sector presenta un crecimiento constante que sitúa a esta actividad en el cuadrante ‘estrella’, generando una alta participación de la mayoría de las empresas en el mercado. Durante el ‘boom’ inmobiliario de 2008 a 2014, el sector y la empresa propiamente dicha, se sitúan en el cuadrante ‘vacas’ a consecuencia del incremento de viviendas de nueva construcción, generando una disminución del crecimiento en el mercado y que para esta empresa familiar ubicó cerca del cuadrante ‘perros’. En el presente, las actividades de la sociedad se ubican en el cuadrante ‘estrella’ debido a la alta participación de la sociedad en el mercado a consecuencia del alto coste de la vivienda y la poca flexibilidad en la concesión de hipotecas, hechos que repercuten en una alta tendencia a la demanda de reformas del hogar. No obstante, se aproxima al cuadrante de ‘vacas’.

## 4.2. Área de Operaciones

La sección de operaciones reúne los elementos necesarios para considerarla el motor de la empresa. Este apartado de la empresa reúne al propio gerente de la empresa familiar y al resto de trabajadores, comprometidos por lograr el éxito de la sociedad. En ella se ubican todos los perfiles profesionales que desarrollan, principalmente, la producción de las reformas domésticas, así como la construcción de viviendas unifamiliares. El área de operaciones agrega, también, al departamento de compras, el cual trabaja en sintonía con el resto de los profesionales. La mayoría de la plantilla desarrolla sus labores en esta sección, hallando tres perfiles diferentes en lo que respecta a la construcción de obras: El Director Técnico, el Jefe de Obra y el Personal de Obra. Integrando el perfil de responsable del área de Compras.

### 4.2.1. Dirección Técnica

#### **Director Técnico**

El puesto de Director Técnico requiere de la titulación de arquitecto técnico o similar, en este caso lo ejerce Francisco Alonso, siendo el responsable único de la obra y desempeñando las tareas principales que se desarrollan en este puesto: la elaboración de los presupuestos, la planificación del calendario de trabajo, la interpretación de los planos específicos, asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de las diferentes obras, la supervisión del seguimiento de los plazos de entrega, controlar la calidad. Apoyo al jefe de obra, supervisar la ejecución de la construcción revisando las posibles incidencias técnicas y las instalaciones. Entre las diferentes cualidades que ocupan este puesto se encuentra la propensión al riesgo, pues es la figura con mayor responsabilidad, el liderazgo y la capacidad de dirigir al resto de empleados de la sociedad, orientar al equipo, habilidades comunicativas, poseer una personalidad proactiva, presentar una tendencia al largo plazo, disponer de capacidad de negociación hacia clientes y proveedores, además de tener una capacidad analítica que permita analizar y gestionar diferentes riesgos y situaciones.

## **Jefe de Obra**

Para ejercer el puesto de Jefe de Obra es imprescindible poseer el título de 'oficial de primera', esta posición recae sobre Vicente Sepulcre. Y las funciones principales son las de transmitir al Director Técnico toda la información diaria de los avances y posibles contratiempos o desviaciones, solicitar las licencias o permisos necesarios a los determinados ayuntamientos para aprobar la obra, análisis del proyecto y de la viabilidad, organizar todos los sistemas y equipos que garanticen la seguridad de la construcción, coordinación y distribución de las labores de los operarios, informar al área de compras sobre la necesidad de provisiones, etc. Entre las cualidades que ha de poseer el diseño de este puesto de trabajo es la capacidad de liderazgo, las habilidades de comunicación, capacidad analítica y de razonamiento, capacidad para priorizar tareas, además de gestionar el tiempo de manera eficiente, poseer una visión por la seguridad del entorno, además colabora con el Director Técnico en la realización de la planificación del calendario laboral.

## **Operarios o Personal de Obra**

La última posición la ocupan los operarios o personal de obra, también llamados peones. Este grupo desempeña las labores básicas pero fundamentales para lograr avanzar y concluir las construcciones que se realicen en la empresa. En esta empresa familiar este puesto lo ocupan tres operarios y sus funciones son las relativas al perfil de peón en el sector de la construcción, entre las que se encuentran acometer las órdenes del jefe de obra, preparar los materiales y las materias primas, organizar la zona de trabajo, controlar y revisar las herramientas necesarias, informar de posibles desperfectos o problemas que puedan surgir.

### **4.2.2. Área de Compras**

El área de compras o departamento de aprovisionamiento, lo ocupa Esther Alonso. Esta sección se encuentra en comunicación directa con el jefe de obra y/o el director técnico, organiza todos los aspectos relacionados con la planificación de las compras en las fases determinadas, por lo que la función principal del aprovisionamiento es suministrar los materiales necesarios para

poder construir cada obra. El departamento debe prestar atención a tres aspectos: las compras, el almacenamiento y el control de inventarios.

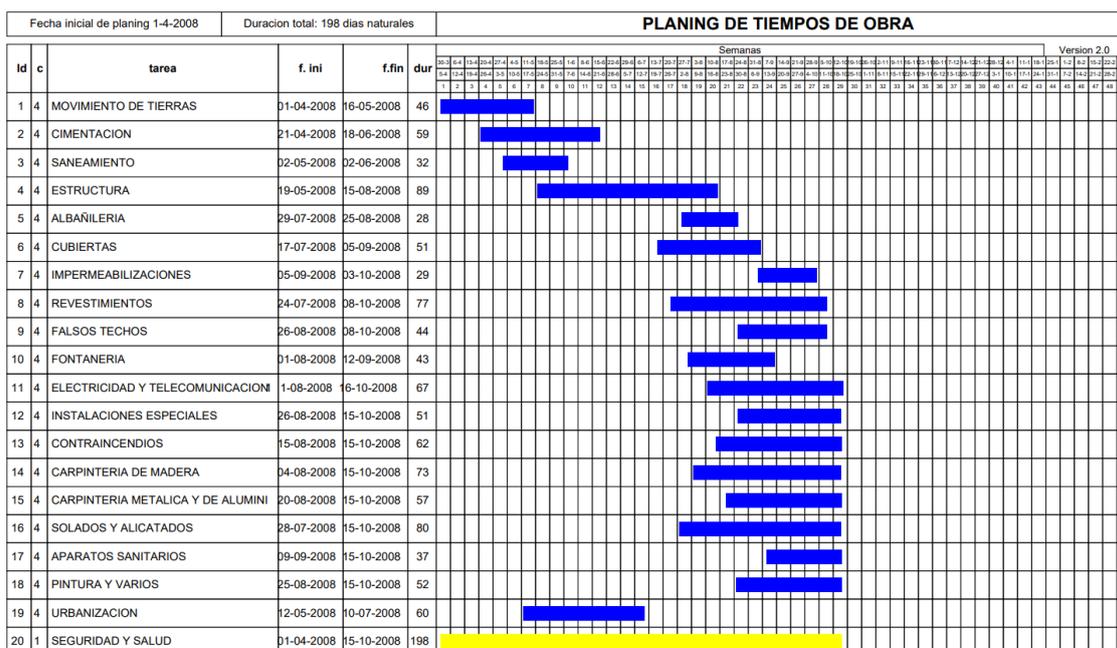
### **Las Compras**

Las compras deben ser puntuales y responder a la eficiencia, respondiendo a precio, calidad, plazo de entrega y servicios post ventas, pero sobre todo debe realizarse una correcta planificación de las fases de la construcción para contribuir a recibir los materiales necesarios en el momento oportuno. Debe considerarse el ciclo de aprovisionamiento, el cual comprende el tiempo que separa la compra de los materiales y la entrega al cliente final, en este caso a la aplicación de dicho material a cada una de las fases de la construcción. Considera también, que comprar el 100% del material en un mismo momento incurrirá en altos costes en el presente, costes que podrían haberse aplazado. Generando incluso costes extras a razón de costes de almacenamiento.

### **El Almacenamiento**

Como se cita anteriormente, la compra de materiales que no son necesarios en el presente ocasiona incurrir en gastos de almacenamiento, por lo que la empresa puede no poseer grandes dimensiones de espacio para almacenar altos volúmenes de compra, como es el caso Construcciones Framarán, S.L. que dispone de una nave industrial a modo de almacén, pero que no presenta una elevada capacidad de espacio debido a sus pequeñas dimensiones, viéndose obligada a pagar rentas en concepto de guardar dicho material. Por ello la planificación es un elemento fundamental para la empresa, debiéndose generar una planificación acorde a las fases de la construcción de

las obras. Esta planificación se lleva a cabo mediante un diagrama de Gantt:



Fuente: Diagrama de Gantt. Konstruir.com

En la figura se muestra el ejemplo de un planning de la construcción de un edificio de viviendas. En él se reflejan los periodos de tiempo que requiere cada fase, así como cuando empieza cada una de ellas. Gracias a este tipo de planificación se plantea el inicio y la finalización realista del proyecto en general y de cada una de las fases.

### Control de Inventarios

Es conveniente crear un sistema de gestión de inventarios, que presente, como objetivo, valorar la cantidad de materiales que se han de mantener, para disponer de un control de stock, además de un margen de seguridad que indique el momento puntual en que debe realizar nuevos pedidos de materias primas y materiales en general.

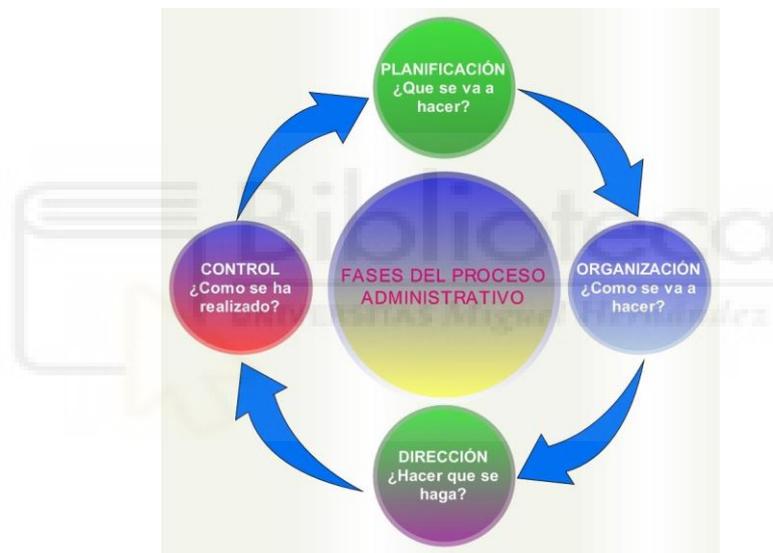
### 4.3. Servicios Generales

Los servicios generales comprenden la segunda sección de la sociedad, conjunta a la de operaciones. En este apartado se contribuye al resto de actividades que la empresa necesita desarrollar, conjunto a operaciones, para desempeñar la actividad económica y así, lograr el éxito empresarial. La

mercantil familiar abarca en esta división principalmente el área de administración y contabilidad. Además, al tratarse de una empresa pequeña aporta también, otras competencias profesionales que en empresas de mayores dimensiones serían unidades estratégicas independientes, pero debido a su situación actual recae en la obligación de unificar labores en una misma sección y conducido por una misma persona. A continuación, se desglosan las principales funciones:

#### 4.3.1. Área de Administración y Contabilidad

La funcionalidad de esta unidad reside en el proceso administrativo, que contempla las etapas de planificación, organización, dirección y posterior control de cada una de las fases de la administración en la empresa familiar:



Fuente: Gestión.Alvarán. Proceso administrativo.

#### La planificación

La planificación marca el inicio de la fase del proceso administrativo, plantea la intención de hallar el ¿Qué se quiere hacer?, ¿Quién lo va a hacer?, ¿Cómo hacerlo? y ¿Cuándo hacerlo? Por lo tanto, el departamento de administración destina gran cantidad de tiempo a planificar estos componentes para poder enfocar sus intenciones hacia la estrategia competitiva que deberá aplicar, pues la planificación engloba el lugar donde estamos hasta el punto donde queremos estar. Para ello la empresa debe determinar los procesos de actuación y fundamentar las decisiones mediante hechos, conocimientos y estimaciones razonadas.

## **La organización**

Esta fase establece la división del trabajo, tal como la estructura que será necesaria para el correcto funcionamiento. Se establecerá la autoridad y la responsabilidad, además de las funciones que desempeñarán los agentes de la sociedad. Fayol (1972) define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa. A su vez Melinkoff (1987) define el proceso de organización como el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación.

## **La dirección**

La dirección se emplaza en la tercera fase del proceso administrativo. Constituye las misiones, por parte del administrador, de explicar y comunicar las tareas a las personas que deben realizarlas, mediante las indicaciones necesarias para el correcto desempeño de la actividad a desarrollar. El administrador debe actuar desde la posición de líder, motivando al personal.

## **El control**

El control es la fase que cierra el ciclo del proceso administrativo, su función se centra en la valoración de los estándares obtenidos. Evalúa la calidad y concede el aprobado o decide aplicar acciones para revertir la situación si no se ha logrado el objetivo que la empresa pretendía lograr. Por tanto, se trata de una fase fundamental para garantizar la calidad de los servicios. Una vez finalizado el control se efectúa un feedback o retroalimentación que permita generar un ciclo continuo del proceso de administración.

A raíz del proceso administrativo, la dirección del departamento junto al gerente de la sociedad familiar, valoran todas las alternativas posibles para proceder a confeccionar las estrategias competitivas de manera racional, valorando todas las opciones posibles para diseñar las estrategias oportunas.

En Construcciones Framarán, S.L. La dirección del departamento recae sobre Esther Alonso, ejecutando las funciones de índole administrativo que realiza el área de administración y contabilidad, entre las tareas más destacadas: la emisión de facturas a clientes, pactando con nuevos proveedores, pago de suministros y costes, realiza informes de situación, valora la viabilidad de proyectos financieros, control de las cuentas bancarias, contabilidad en general, pago de las nóminas de empleados, elaboración de la planificación fiscal y cálculo de las provisiones semanales y mensuales.

#### 4.3.2. Otras Competencias

A consecuencia del reducido volumen de la empresa, el área de Administración y Contabilidad goza la necesidad de abarcar múltiples labores profesionales adicionales e independientes a la administración de la empresa.

#### **Recursos Humanos**

Entre las prioridades, se encuentra la obligación de ejecutar las tareas relacionadas con los recursos humanos, en las que el departamento gestiona las altas y bajas laborales, la organización y planificación de la plantilla, diseña el puesto de trabajo, elabora el proceso de búsqueda de trabajadores, el reclutamiento y selección de nuevos empleados, la confección y entrega de las nóminas, la planificación de las vacaciones y en general la resolución de las posibles incidencias que sufran los trabajadores. En la actualidad, los empleados asalariados son cuatro, ello supone que la gestión de los recursos humanos no supone grandes inquietudes por parte de la responsable de administración, permitiendo compaginar con el resto de las tareas.

#### **Marketing y Publicidad**

Las funciones del marketing y la publicidad son factores que cada día cobran mayor importancia en las sociedades mercantiles, recibiendo mayor protagonismo a medida que aumenta el volumen de la empresa. Dichas facultades aportan, cada vez más, factores determinantes en la continuidad de las empresas a largo plazo. Así como, permitir a las empresas fomentar su presencia en el mercado, aportándoles mayor visibilidad de cara al nicho de mercado de cada ámbito profesional.

Antaño, la empresa publicaba su imagen mediante cartelería en las calles de Elche y en ocasiones en prensa, generalmente local. En la actualidad, estas técnicas tradicionales dan paso a los nuevos formatos digitales. No obstante, aún estando presente en la empresa, tanto el marketing como la publicidad no son esferas muy explotadas por la empresa, pues apenas se destinan ligeras partidas económicas en calidad de inversión hacia las áreas del marketing y la publicidad.

Hoy, a consecuencia del escaso presupuesto, la sociedad realiza los esfuerzos oportunos hacia estas materias enfocando la presencia de la marca, así como la publicidad en las redes sociales. Los medios más practicados por la empresa son Facebook e Instagram. Además de foros especializados en el sector de la construcción.

Entre los inconvenientes, se encuentra el hecho de que la empresa familiar no considera imprescindible las ventajas del marketing, así como tampoco la publicidad, por este hecho, la persona responsable de ello no dispone de las aptitudes ni conocimientos para realizar una investigación de marketing exhaustiva, ni ser experta en el género de la publicidad. No disfrutando tampoco, de un uso más profesional de las redes sociales.

### **Área Comercial y Atención al Cliente**

El objetivo es vender y sus funciones se enfocan desde el estudio de mercado hasta la atención posterior a la venta. Es vital desarrollar estrategias para posicionar la marca y fidelizar a los clientes para finalmente lograr mayor participación en el mercado. Este departamento se encuentra altamente unido al marketing y a la publicidad.

En Construcciones Framarán, S.L., el área comercial destina todos sus esfuerzos en posicionar el servicio que ofrece para adquirir nuevos clientes, mantener la fidelidad de los ya existentes y firmar nuevos proyectos. Posteriormente, la empresa desarrolla un análisis postventa para controlar el proceso y la calidad de ésta, atendiendo a los clientes de cualquier duda o incidencia que pudiera ocasionarse.

# CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA

Tras el análisis de la empresa familiar, el presente capítulo da lugar a exponer la propuesta de mejora que cita las formulaciones oportunas para contribuir a mejorar la situación futura de la sociedad, de modo que facilite la introducción de procedimientos estratégicos que aporten a Construcciones Framarán, S.L. una posición de bienestar y futuro a largo plazo.

## 5.1. Visión, Misión y Valores

Para Rizo (2014) “La visión, misión y valores son declaraciones que guían las acciones de toda una empresa. Son tan importantes para una gran corporación como para una Pyme”. No es para menos en Construcciones Framarán. No obstante, cabe recordar la longevidad de la empresa, pues en el transcurso de los años los conceptos que refieren este epígrafe han sido constantemente distorsionados. Por ello y por la base fundamental que poseen estos términos, que la visión, misión y valores resultan el punto idílico para dar comienzo a la propuesta de mejora de esta sociedad familiar.

La empresa busca reconducir su situación actual hacia un futuro esperanzador y de calidad, en el que pueda lograr el siguiente traspaso generacional con éxito, para ello y como inicio se analizan la visión, misión y valores de la empresa familiar para proponer nuevas definiciones fieles a la imagen de la marca que le aporten una beneficiosa base a la que acogerse.

### **Visión**

La visión de la empresa pretende definir los objetivos que pretende conseguir a largo plazo. Éstos deben ser realistas y alcanzables. La visión aporta responder a cuestiones tales como ¿qué se quiere conseguir? o ¿dónde quiero situarme en el futuro?

Construcciones Framarán debe aplicar una visión que sea clara y fácil de entender para todos los miembros de la familia y de la empresa en general. Debe ser breve, siendo una frase. Sobre todo, ha de estar en consonancia con los valores y la cultura empresarial, además de ser conocida y comprendida por los

stakeholders. Si la visión es compartida por todos los miembros de la familia y el resto del personal, el compromiso y el sentimiento de identificación serán mayores, ayudando a lograr el objetivo que se establezca.

Analizados los objetivos que se quieren lograr en la empresa familiar, la visión que se propone para Construcciones Framarán, S.L. es:

*“Ser líderes construyendo los sueños de las familias con la calidad que merecen”.*

Por lo que en la visión que se ha propuesto, se refleja el objetivo de ser líderes del sector a costa de dedicar la actividad a la construcción, realizando hogares destinados al público en general.

## **Misión**

La misión identifica la actividad que ejerce la empresa en el mercado, permite ser complementada haciendo mención del público al que se dirige la actividad. Las preguntas idóneas que permiten describir la misión son las respectivas a ¿qué hacer?, ¿cuál es la actividad que desempeña la sociedad?, ¿cuál es el público objetivo?, ¿cuál es la ventaja competitiva? Por ello se establece el objetivo o propósito de la sociedad, indicando el plan de negocio y las estrategias oportunas. Generalmente la misión es una amplia descripción de la organización, las funciones y los objetivos. Aporta una base para la toma de decisiones y las acciones referentes a la planificación estratégica. Además de aportar identidad a la familia, que permitirá diferenciar a la empresa del resto de la competencia.

Esta empresa familiar no presenta una misión clara, por ello es importante establecer el concepto de manera objetiva y comprensible para todos los miembros de la organización. Debe citar el porqué de la existencia de la sociedad familiar. Está obligada a definir qué realiza la empresa. Es importante destacar la sociedad sobre las empresas competidoras y por supuesto, debe ser conocida por los grupos de interés de la sociedad.

Analizadas las cuestiones anteriormente citadas respecto a la misión de la empresa, se propone la siguiente para Construcciones Framarán, S.L.:

*“Posicionarse como la constructora líder de la provincia de Alicante, construyendo y remodelando viviendas con profesionalidad y exclusividad, que represente las ideas y gustos de los clientes, aportándoles proyectos que satisfagan sus necesidades”.*

Como se aprecia, la misión habla de alcanzar una elevada posición en el mercado, dedicándose al sector de la construcción en el que se construyen edificaciones, además de renovar infraestructuras existentes.

## **Valores**

Los valores marcan el comportamiento de la sociedad y así, la cultura familiar. Se fundamentan sobre la ética que se aplica para realizar la actividad económica, por lo que son los principios que dirigen las acciones y decisiones del desarrollo de la sociedad. Forman parte de la identidad de la empresa familiar, pues se tienen presentes diariamente de cara a la toma de decisiones. Estos principios éticos aparecen con la necesidad de responder a la mejora organizacional, las dinámicas laborales y la responsabilidad social.

La gerencia de Construcciones Framarán, S.L se muestra comprometida con los valores de la misma, considerando estos términos fundamentales para el correcto transcurso de la actividad. Sin embargo, la presentación de los principios éticos que establece la sociedad no es clara ni bien comunicada a todos los participantes de la organización.

Analizada la problemática de esta situación, se plantean los siguientes valores para la empresa familiar:

*“Liderazgo, calidad, excelencia, éxito, compromiso, trabajo en equipo, profesionalidad, eficiencia”.*

Estos valores, son los que debe mostrar la sociedad, pues tradicionalmente se ha basado en ellos para hacer grande la empresa familiar, pero en el presente no son reconocidos formalmente por los stakeholders.

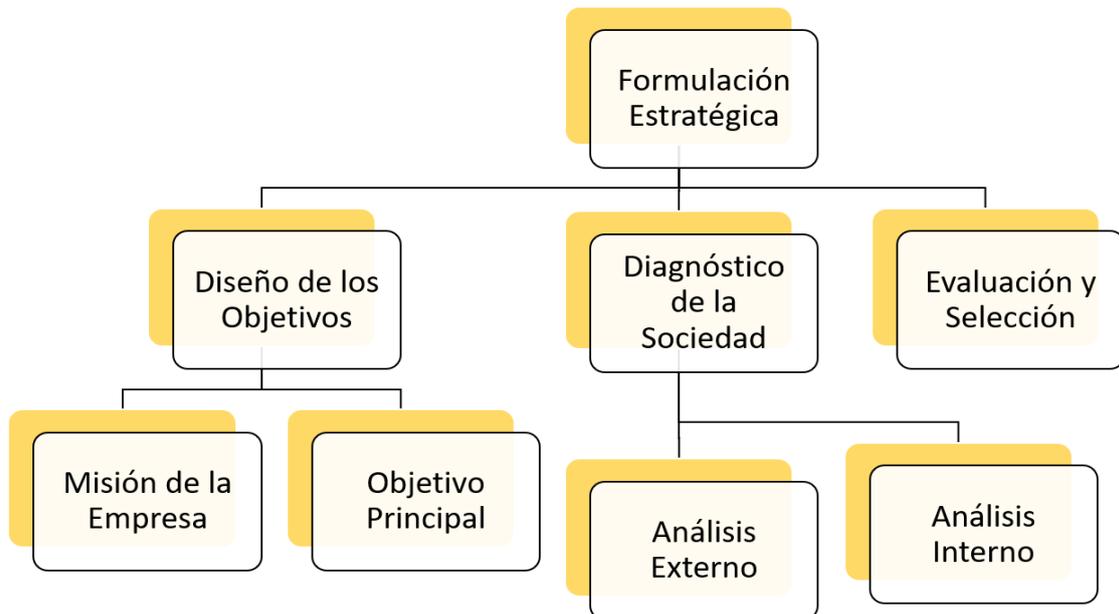
## 5.2. Formulación Estratégica

La formulación estratégica forma parte del proceso de la dirección estratégica, siendo la fase previa a la implementación. En esta fase se diseñan las estrategias que la empresa va a implantar para lograr acciones de futuro. En el proceso de la formulación estratégica se distinguen tres etapas diferentes:

- Primero, el proceso empieza por diseñar los objetivos que la empresa desea lograr.
- Se realiza un diagnóstico o análisis de la situación externa e interna de la sociedad.
- Por último, la empresa evalúa y elige las mejores estrategias, para finalmente elegir la que mejor se adapta a la organización.

Es de destacar, que la formulación estratégica puede ser la correcta, pero no se alcanzará el éxito si el personal de la empresa y la sociedad en general, no se comprometen con la estrategia seleccionada.

Se presenta el esquema que representa la formulación estratégica:



Fuente: Elaboración propia.

## **Primera Fase**

En la primera fase de la formulación estratégica, se investiga el objetivo que ha de diseñar. Construcciones Framarán, S.L. se encuentra en un sector que ha sido gravemente perjudicado desde la crisis financiera de 2008, hecho que no dejó indiferente a esta sociedad familiar. Desde entonces, el sector de la construcción no asegura una certera estabilidad, presentando comportamientos cíclicos que pueden resultar nefastos para la continuidad de la sociedad. Por ello, el objetivo principal de la sociedad es la supervivencia o continuidad a largo plazo de la organización familiar.

## **Segunda Fase**

En la segunda fase, la sociedad elabora un análisis de la situación (DAFO), centrando la atención en el ambiente interno y externo de la empresa. Recordar, que en el pasado 'Capítulo 4' se realiza dicho análisis del que se extraen las siguientes conclusiones con la intención de colaborar para mejorar la situación de la empresa familiar:

La empresa debe desarrollar un elevado grado de confianza por parte de la gerencia sobre el resto del personal, para de este modo aprender a delegar en los empleados. Este hecho permitiría a la empresa abarcar más proyectos simultáneos, garantizando una mayor facturación, reducir los plazos de entregas y aumentar así, la satisfacción de los clientes y grupos de interés en general. A su vez, desarrollar más proyectos repercute en los costes de producción, reduciéndose respecto a los materiales necesarios gracias a economías de escala, generadas por el aumento de los descuentos que las empresas de materiales aplicarían.

Este proyecto, permite a los trabajadores apostar por un futuro más ambicioso, generando mayor compromiso por parte de éstos y reduciendo considerablemente la rotación de los mismos.

Otro factor determinante para aumentar la profesionalidad de la empresa es descongestionar de labores a la responsable del área de administración y compras, permitiendo que dicha responsable se centre en una serie de tareas

concretas, delegando una serie de funciones en terceras personas, sea contratando o subcontratando profesionales. Este hecho permitirá a la responsable actual especializarse en un determinado número de tareas y aportar a la sociedad un perfil más cualificado, además de presentar más y mejores tareas gracias a subcontratar otras entidades independientes e incluso, incorporar a la plantilla nuevos empleados.

En la actualidad, la sociedad familiar desempeña su labor en la provincia de Alicante y en mayor medida en la ciudad de Elche. La empresa ha de presentar confianza en los empleados (como se cita anteriormente) en la que la plantilla aumente para permitir realizar más proyectos de manera simultánea. De este modo, la empresa podrá permitirse aplicar un desarrollo de mercados basados en nuevas áreas geográficas, abarcando provincias aledañas.

Un hecho determinante para lograr rentabilidades más elevadas es aplicar la filosofía del efecto compuesto que nace de la reinversión de beneficios. En el presente, cualquier sociedad empresarial realiza inversiones más allá del sector profesional en el que se encuentra, invirtiendo un porcentaje de los beneficios anuales y repercutiendo en alcanzar mayores rentabilidades. Ejemplos de ello, son las inversiones en el sector inmobiliario, en la bolsa de valores o incluso generando diversificaciones en la propia empresa.

De cara a incrementar la cuota de mercado, la sociedad pretende captar la atención de un público objetivo de 30 a 65 años, es decir, parte de una mediana edad hasta una edad ligeramente avanzada. Para ello, debe comprender dos sistemas basados en el campo digital y en el analógico. El área digital permite desarrollar sistemas innovadores que la sociedad ha de explotar en mayor medida, entre los que se comprenden los beneficios que ofrecen las redes sociales y el marketing digital, factores que facilitan captar a usuarios de mediana edad. Así como, es interesante presentar una sede física para llamar la atención del público reacio a las nuevas tecnologías y en general, al público de mayor edad.

## Tercera Fase

La última fase de la formulación estratégica trata de seleccionar y evaluar todas las estrategias que la empresa ha recopilado para aplicar en la organización, con el objeto de ejecutar la acción que mejor se adapte a la situación de la empresa y colabore a lograr el objetivo principal.

### 5.2.1. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva forma parte de la vida de la empresa, pues aporta la propuesta de valor que la organización presenta al mercado de cara a obtener la ventaja competitiva. Ésta ha de ser sostenible en el tiempo, por lo que debe basarse en un punto fuerte de la sociedad, para Porter, M. (1985) “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. Gracias a esta ventaja conduce a la empresa hacia una posición superior respecto a los competidores, repercutiendo en mejores resultados que se traducen como mayores beneficios para la sociedad.

En la estrategia existen dos tipos de ventaja competitiva, que se fundamentan según las características a las que se ciña la sociedad mercantil:

- Liderazgo en costes: es una ventaja competitiva que toma valor introduciendo fórmulas en la sociedad que permitan reducir los costes sin mermar la calidad. Genera que la sociedad sea la empresa que presente mejores precios de productos o servicios respecto a los competidores, con igual o superior calidad.
- Diferenciación: esta ventaja competitiva se fundamenta en crear productos o servicios exclusivos y/o que aporten experiencias que otros productos de la competencia no contemplen. Esto permite introducir un valor añadido a la cartera de productos de la sociedad, permitiendo elevar los precios de venta, aun siendo más caros que los competidores.

En la empresa familiar Construcciones Framarán, S.L. el concepto ‘ventaja competitiva’ no es un término que esté presente en su vocabulario, como en la mayoría de pequeñas sociedades mercantiles de cualquier sector

profesional. No obstante, la empresa desea consolidarse a largo plazo como líder del sector en el desarrollo de remodelaciones de hogares y negocios y construcción de viviendas unifamiliares. Por ello, tras análisis realizados en la sociedad el modelo que se plantea es lograr la ventaja competitiva de liderazgo en costes. Es un objetivo real y alcanzable, pues la organización busca reducir los presupuestos de cada proyecto, apoyándose en examinar la gestión del tiempo para efectuar un alto grado de eficiencia que permita reducir tiempos y repercuta en una menor cantidad de mano de obra necesaria para desarrollar las oportunas construcciones, disponiendo de alianzas estratégicas con empresas de materiales de construcción o generando integraciones verticales que le permiten reducir costes.

### 5.2.2. Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa supone la unión de diferentes acciones planificadas por la empresa, enfocadas a largo plazo y con el propósito de introducirse y crecer en el mercado de manera favorable. En suma, define el alcance de la organización respecto a la industria en la que se ubica.

#### 5.2.2.1. Campo de Actividad y Direcciones de Desarrollo

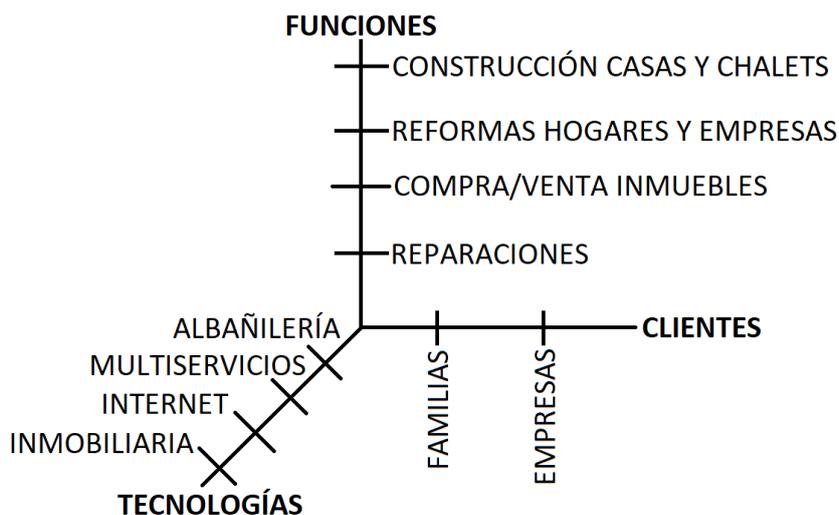
##### Campo de Actividad

El campo de actividad es un componente básico de la estrategia corporativa. Es la relación del conjunto de productos y mercados en los que la empresa compete. En ocasiones el campo de actividad aparece en la misión de la sociedad. Para Abell (1980), es el punto de partida de la estrategia ya que afecta al conjunto de la empresa y a su desarrollo futuro. Como norma general, se representa mediante el modelo Abell.

#### **Modelo Abell en Construcciones Framarán, S.L.**

El modelo Abell o mercado de referencia es un análisis del mercado que se presenta de manera gráfica en tres dimensiones y es recomendable para reconocer el mercado en el que la empresa debe desarrollar la actividad. También, es práctico para relacionar la sociedad con áreas disponibles en las que la empresa aún no se encuentra.

Para construir el modelo Abell de la empresa, se dispone de tres ámbitos: los clientes, la necesidad y la tecnología. Con este modelo se presenta una imagen de la determinación de los mercados en expansión, en los cuales se debe intentar introducir a la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Las principales funciones de la empresa Construcciones Framarán, S.L. son las de construcción de viviendas unifamiliares, reforma de hogares y centros de empresas y realizar reparaciones puntuales. Gracias al actual incremento del sector inmobiliario, la empresa planea practicar la compraventa de inmuebles, con el objeto de reformar y vender al nicho de mercado correspondiente.

Los clientes habituales de esta empresa familiar son familias de clase media-alta que desean renovar sus hogares o construir viviendas de alta gama. Las empresas de pequeño y mediano tamaño también forman parte del público objetivo de la sociedad. Así como personas físicas en general que necesitan contratar servicios concretos de albañilería o similar.

Las tecnologías que aplica Construcciones Framarán, S.L. son las del uso de internet, con el que presenta sus servicios en redes sociales y páginas web específicas, el uso de inmobiliarias para obtener información sobre inmuebles, las técnicas de albañilería y resto de servicios que ofrece.

Recordar, que la misión de la empresa es “posicionarse como la constructora líder de la provincia de Alicante, construyendo y remodelando viviendas con profesionalidad y exclusividad, que represente las ideas y gustos de los clientes, aportándoles proyectos que satisfagan sus necesidades”. Donde se observa que el campo de actividad de la empresa es el sector de la construcción, realizando proyectos destinados a personas pertenecientes a una clase socioeconómica media-alta.

### Direcciones de Desarrollo

La dirección de desarrollo realiza un estudio en el que relaciona la situación presente de la empresa y los nuevos desarrollos en referencia a los productos y mercados en lo que trabaja la sociedad. Se dividen en cuatro conjuntos de estrategias diferentes: expansión, diversificación y reestructuración de actividades e integración vertical.

### Estrategia de Expansión de Actividades

Esta estrategia investiga el desarrollo de los productos tradicionales, mercados habituales o ambos. Presume de crecimiento y puede suponer un cambio en el campo de actividad. La matriz de Ansoff es la encargada de exponer la clasificación de estrategias de expansión de actividades:

|          |          | Productos              |                         |
|----------|----------|------------------------|-------------------------|
|          |          | Actuales               | Nuevos                  |
| Mercados | Actuales | Penetración de mercado | Desarrollo de productos |
|          | Nuevos   | Desarrollo de mercados | Diversificación         |

Fuente: Matriz de Ansoff. Economipedia.com.

La matriz de Ansoff o matriz producto/mercado, permite efectuar un análisis estratégico enfocado a desarrollar oportunidades con el objetivo de

hacer crecer la empresa, sea en el mercado que actualmente se encuentra o mercados en los que aún no se ha situado la empresa.

En lo que respecta a la expansión de actividades, la empresa familiar Construcciones Framarán, S.L. descarta la estrategia de 'desarrollo de producto' por ser altamente costosa y difícil de practicar, pues la empresa se sitúa en el sector de la construcción, donde es inviable introducir constantemente innovaciones al no ser un entorno dinámico y no disponer de productos con cortos ciclos de vida. Por tanto, las estrategias adecuadas para participar en el crecimiento de esta sociedad familiar son las estrategias de 'penetración de mercado' y 'desarrollo de mercados'. A rasgos generales, se puede reflexionar que:

- En la penetración de mercado, el objetivo es aumentar la cuota de mercado, surge efecto luego de mantener el mismo producto en el mercado actual, buscando mediante campañas publicitarias y promociones aumentar las ventas y el consumo. La empresa conoce el producto y el mercado, lo que hace de esta estrategia una opción segura. No obstante, para (Pearce y Robinson, 2015: 207-208) puede suponer el fin de la sociedad al apostar todo a una misma actividad, además de no generar sinergias.
- En el desarrollo de mercados, la finalidad es explotar nuevos mercados no saturados en los que introducir los productos actuales. Suele tratarse de nuevas áreas geográficas, usos del producto y segmentos de la industria. Para (García Falcón, 1987) esta estrategia se fundamenta en la aparición de nuevos canales de distribución de alta calidad, confianza y de costes no elevados. Y disponer de los recursos y capacidades necesarias para poder desarrollar esta estrategia.

En suma y con el objetivo de aumentar la cuota de mercado, en Construcciones Framarán, S.L. se aplicarán estrategias de penetración en el mercado con el objetivo principal de aumentar el volumen de ventas o construcciones en el caso que concierne esta sociedad. Asimismo, dicho formato

de estrategias son seguras para la empresa, pues no requiere de innovaciones que requieran grandes esfuerzos profesionales y económicos. Este tipo de estrategias permitirán fidelizar a los clientes actuales, tal como, acceder a nueva clientela, por lo que la iniciativa contempla enfocarse al mercado actual en el que reside la actividad económica, Elche. Las estrategias seleccionadas para aplicar en la organización son:

- Con motivos comerciales, se efectuarán campañas de publicidad que aporten mayor visibilidad a la empresa. La publicidad será enfocada a un medio de comunicación tradicional de alcance local, con la misión de lograr acceder al público de mediana edad en adelante. La búsqueda de un público joven y dinámico se alcanza gracias a los medios digitales, éstos ofrecen un alto alcance de difusión a un coste no excesivamente elevado. La inversión en publicaciones de la marca en redes sociales y páginas webs especializadas en el sector de la construcción, permiten a esta empresa familiar ser visible.
- La sociedad planifica competir practicando una ventaja competitiva basada en el liderazgo en costes. Esta estrategia permite a la empresa familiar aplicar promociones en la oferta de sus servicios, promoción que puede surgir mediante la reducción de los precios, por tiempos limitados. La empresa dispone de una importante cartera de clientes, pero no todos ellos contratan los servicios de Construcciones Framarán, S.L. con regularidad. Las remodelaciones de hogares y empresas que ofrecen la mayoría de las empresas competidoras requieren de una elevada inversión por parte del cliente final. El objetivo principal es ofrecer a clientes actuales descuentos o promociones en reformas, con el fin de facilitar la decisión final de los clientes de contratar a la empresa para realizar reformas de sus viviendas y los servicios en general que necesiten. Ofrecer los precios más asequibles debido a ser líder en costes permite a la empresa recibir mayor número de proyectos, esta situación genera el incremento de la tasa de rentabilidad de los negocios de la organización, al contrario de las empresas competidoras que presentan tarifas superiores y reciben menores cantidades de proyectos. Gracias a

competir en costes y producir un aumento de la clientela, se genera otro beneficio social que permite aumentar el efecto 'boca a boca', produciendo una publicidad gratuita que repercutirá de manera positiva en el aumento del volumen de ventas además de la rentabilidad de la empresa familiar.

- La estrategia de penetración en el mercado es adecuada en mercados que esperan un crecimiento de la demanda a corto plazo. La crisis sanitaria causada a consecuencia del coronavirus o COVID-19, ha producido un cambio en las preferencias y necesidades de las personas. Estudios sociales exponen, que a consecuencia de la enfermedad y de los confinamientos oportunos, la población preferiría residir en hogares con gran capacidad de espacio y con entornos o instalaciones abiertas. Esta situación protagoniza un incremento de la demanda de chalés unifamiliares, personas que desean vivir rodeados de jardines al aire libre en sus propias viviendas por temor a un nuevo confinamiento y en general, a la situación actual sanitaria. Así, también se incrementa el número de consumidores potenciales que no queriendo cambiar su vivienda por otra, sí planifican remodelar su hogar puesto que los hábitos han cambiado y son muchas las personas que permanecen mayor número de horas en sus viviendas. Por todo ello, la empresa familiar, dedicada a la construcción, accede a un grupo de clientes potenciales que anteriormente no valoraban la opción de invertir en nuevas viviendas o reformas de las actuales.

A consecuencia de presentar altas tasas de eficiencia en los mercados presentes, la empresa familiar ha de instaurar otra estrategia de expansión basada en el desarrollo de mercados:

- En el presente, la actividad empresarial se desempeña principalmente en el área metropolitana de Elche. No obstante, estudios económicos reflejan el incremento del índice de la demanda a nivel provincial y nacional, donde Construcciones Framarán, S.L. no presta sus servicios. La empresa desea recurrir a ejercicios de confianza en los que motive a la dirección a

ejercer correctamente el acto de delegar. Este hecho le permitirá ampliar la plantilla de trabajadores para posteriormente crear diferentes equipos de trabajo, todo ello facilitará a la sociedad abastecer nuevas áreas geográficas sin perjudicar a la ya existente, prestando servicios en el total de la provincia de Alicante, que presenta la elevada cifra de 1,863 millones de habitantes (en 2019) e introduciendo la sociedad familiar a medio plazo en provincias colindantes, como son Albacete y Valencia, y la Región de Murcia, que en cifras generales de 2019 suponen áreas de 0,389; 2,541 y 1,488 millones de habitantes respectivamente. Ejerciendo un total aproximado de 4,42 millones de residentes en dicha concentración geográfica, donde existe un alto nicho de mercado o público objetivo de la sociedad. A largo plazo, el objetivo es aumentar el tamaño de la empresa para competir a nivel nacional. Para la implantación en nuevos mercados, la empresa deberá invertir en medios de comunicación locales de cada una de las zonas geográficas anteriormente enunciadas, como se cita en la anterior estrategia basaba en la penetración de mercado, debido a un sistema de publicidad tradicional que permita ser visible la empresa para el segmento de la población de edad mediana y avanzada. Y medios digitales para las personas de mediana edad hacia atrás.

### **Estrategia de Diversificación de Actividades**

Reúne las capacidades de crear nuevos productos en nuevos mercados. Nace a consecuencia, entre otros, de estar presente en nuevos mercados con altas rentabilidades o reducir el riesgo global de la sociedad apostando por diferentes mercados. Puede suponer una ruptura con el campo de actividad. La diversificación puede ser, o no, relacionada:

- En la diversificación relacionada se utilizan recursos comunes entre los mercados, siendo esta estrategia la mejor opción de cara a generar sinergias que permitan, entre otras ventajas, reforzar la posición competitiva. No obstante, entre los riesgos más comunes se encuentran la dificultad para coordinar los diferentes negocios y los altos costes que conllevan.

- En la diversificación no relacionada, los nuevos negocios no comparten capacidades ni recursos con los de la actualidad. Tampoco facilita crear sinergias. Asimismo, la falta de conocimiento de los nuevos negocios y la mala coordinación entre todas las actividades de la sociedad puede generar un riesgo. No obstante, permite reducir el riesgo general.

En Construcciones Framarán, S.L., con la misión de hacer crecer la empresa, de estar presente en mercados que presentan altas rentabilidades y reducir el riesgo global de la organización, la empresa planifica instaurar una serie de diversificaciones:

- Parte de la fuente de ingresos de la sociedad nace de la compraventa de bienes inmuebles. No obstante, no pertenece a su actividad principal. Motivo por el cual la propuesta que se propone a la empresa es fundar una mercantil de promoción inmobiliaria. Esta acción desarrollaría una estrategia de diversificación relacionada, además de constituir una unidad estratégica de negocio (UEN) que supondrá una colaboración directa hacia la búsqueda de sinergia. Reforzando, además, la ventaja competitiva de la que dispone la empresa, basada en el liderazgo en costes. Actualmente, la sociedad requiere de constante interacción con empresas de esta índole, abonando elevadas comisiones. Si la organización introduce en su cartera de negocios una sociedad de gestión inmobiliaria supondrá reducir precios de adquisición y venta, generando ser líderes en precios y alcanzando rentabilidades superiores debido a realizar mayor cantidad de operaciones. Asimismo, la empresa desempeñará el resto de las funciones de este ámbito profesional, que vuelve a destacar su presencia tras la crisis financiera.
- El sector del 'ladrillo' es inestable, no debe olvidarse la famosa crisis financiera de 2008 que perjudicó gravemente al ámbito de la construcción, así como a todas las empresas adyacentes. Hoy, las empresas constructoras están disfrutando de años de claro éxito empresarial. Aun así, es imprescindible blindar la seguridad de la sociedad mediante la inversión o diversificación en áreas profesionales no relacionadas con la

actual. La familia heredó en el pasado un viñedo de más de treinta hectáreas en la población alicantina de Hondón de las Nieves, hoy este terreno se encuentra alquilado a una familia que realiza labores relacionadas con la actividad vinícola, este alquiler se factura mediante otra sociedad mercantil que la familia posee. La empresa y la familia planean desde hace años crear la oportunidad de invertir en la creación de su propia bodega vinícola. Los inquilinos que trabajan en el viñedo tienen contrato de alquiler hasta septiembre de 2022. Por lo que a corto plazo podría hacerse realidad la oportunidad de diversificar en otro sector empresarial. El área geográfica protagoniza una calidad del entorno, pues existe personal enólogo, mano de obra especializada, distribuidores, etc. además de presentar un clima adecuado para la elaboración de esta famosa bebida. Es un entorno altamente competitivo, en el que son muchos los competidores. Un problema para la empresa familiar, son los escasos conocimientos que se tienen en esta materia, además de la necesidad de reforzar la gestión y coordinación que existirá entre los diferentes negocios, puesto que se trata de profesiones muy distintas entre sí, pudiendo ocasionar el fracaso de la sociedad. En el viñedo solo se encuentran las cepas y pequeñas cabañas para almacenar materiales. Al crear una bodega para producir vino, se precisará la construcción de una edificación que requerirá gran volumen de espacio, este hecho supone una clara barrera de entrada al sector, barrera que la empresa familiar supera al disponer de las capacidades necesarias para construir dicha bodega con su propia constructora a un coste inferior al de mercado, garantizando realizar unas instalaciones de calidad.

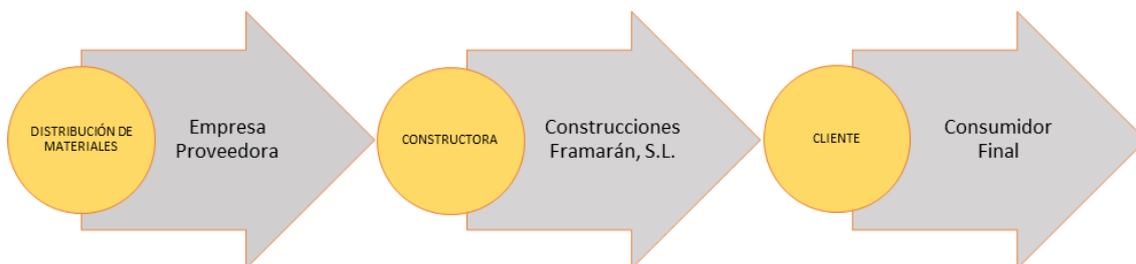
### **Estrategia de Integración Vertical**

Se practica esta estrategia cuando la empresa incorpora nuevos negocios que se encuentran relacionados con alguna fase del ciclo de explotación del producto principal. Aporta crecimiento a la empresa y modifica el campo de actividad. La integración vertical puede ser hacia atrás y hacia delante, según si se convierte en su propio proveedor o en el distribuidor, constituyendo una diversificación. Sin embargo, esta diversificación no permite reducir el riesgo de la organización, pues de fracasar un producto también fracasarán todos los

negocios del proceso productivo. Entre las razones principales se encuentra la reducción de costes o mejorar la posición estratégica.

- Durante cada ejercicio económico, la empresa desembolsa en proveedores gran cantidad de dinero en concepto de materiales de construcción. Un análisis de costes en la empresa, indica que anualmente la cifra oscila la cuantía de cuatrocientos mil euros. La organización valora la creación de una sociedad mercantil mayorista de distribución de materiales de construcción. Tras investigaciones en el estudio, se estima que la inversión ocupa alrededor de cinco millones de euros, cantidad que compone la creación de una nave logística localizada en el Polígono Industrial de Torrellano (Elche), maquinaria especializada, retribución del personal humano hasta recuperar inversión, sistemas de suministros y abastecimientos, impuestos oportunos de la creación de la sociedad, licencia de apertura y provisión inicial de lotes de material. Esta inversión espera ser amortizada a largo plazo, con expectativas de diez años. Mediante crédito privado, la sociedad podría hacer frente a la inversión. El objetivo es ser su propio proveedor, tal como, aprovechar la capacidad generada para ejercer de empresa mayorista que suministra al resto de competidores. Esta última situación puede confundir con diversificación relacionada, no obstante, el objetivo primordial pasa por ser nuestro propio proveedor del producto principal, por tanto, le asigna la denominación de estrategia de integración vertical hacia atrás. Debido a incorporar al ciclo de producción el eslabón anterior, esta unidad estratégica de negocio (UEN) aportará a la organización alcanzar sinergias y economías de escala que permiten reforzar la estrategia competitiva de liderazgo en costes gracias a eliminar los costes de transacción y beneficio que actualmente se paga al proveedor externo, factor que colabora con la iniciativa de obtener altas rentabilidades en la empresa familiar. No siendo todo factores positivos, es de destacar las barreras de salida que pueden suponer el hecho de disponer de tantos activos que pueden suponer pasivos si no se alcanza el éxito empresarial. Será necesario practicar un sistema eficiente de coordinación con el resto de las actividades que permita ejercer cada una de ellas con claridad. Y,

en definitiva, desempeñar correctamente las capacidades necesarias para fundar esta empresa basada en el suministro de materiales de construcción.



Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.3. Métodos de Desarrollo

Seleccionadas las estrategias que la familia desea implantar en la sociedad, el siguiente paso es analizar el método por el cual se iniciarán los procesos que apoyen al logro de los objetivos y al consecuente crecimiento de la sociedad. Estos métodos se seccionan en dos vertientes, desarrollo interno y externo. Según si el crecimiento se desarrolla desde el interior de la empresa a base de aumentar las capacidades necesarias o si la empresa crece a razón de adquirir otras empresas o fusionarse con ellas. Otro método de desarrollo a analizar es la alianza o cooperación entre empresas.

#### 5.2.3.1. Fusiones y Adquisiciones

La fusión de empresas comprende la unión de dos o más empresas, perdiendo la personalidad jurídica de al menos una de ellas, formando una única sociedad. Al contrario de las adquisiciones, donde una empresa principal compra otra ajena, conservando la personalidad jurídica de ambas. Los motivos principales para desarrollar estos métodos de desarrollo residen en aumentar la eficiencia económica de la sociedad y mejorar el logro de los objetivos estratégicos.

- Con motivo de efectuar la diversificación relacionada basada en la constitución de una sociedad de promoción inmobiliaria, Construcciones Framarán, S.L. puede ejercer la adquisición de una empresa ya fundada que opere en este sector. En este caso, mantiene negociaciones con Inmo Ibérica, S.L. empresa del sector que es traspasada por falta de recursos

financieros. Dispone de dos oficinas físicas, en Elche y Alicante, ciudades donde mayor repercusión protagoniza la compraventa de inmuebles en la provincia. El acuerdo que se está negociando es adquirir más del 50% de la sociedad. La intención es que el actual gerente continúe como director de ambas oficinas, pero sea Construcciones Framarán, S.L. quien desempeñe la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, con la intención de colaborar con el desarrollo de mercado, el proyecto busca inaugurar a corto plazo otra oficina en Valencia. Esta adquisición permite a la empresa familiar reforzar la ventaja competitiva gracias a eliminar costes intermedios que actualmente existen.

- La empresa aspira a fundar una bodega vinícola y el modelo más correcto para ello se fundamenta en un desarrollo externo, basado en la fusión de empresas, siendo el prototipo más efectivo la fusión por absorción. Adicionalmente a la sociedad Construcciones Framarán, S.L., la familia dispone de otra sociedad mercantil, Alonso Inversiones, S.L., con el objeto de recibir las rentas por alquiler del viñedo, entre otras rentas. Con el objetivo de no comprometer la seguridad global de la sociedad principal, la familia quiere actuar desde esta segunda mercantil con la iniciativa de absorber una tercera empresa que dedica sus labores a la producción de vino, Vi Novel, S.L. Esta sociedad se encuentra en una situación frágil, pues goza de las capacidades humanas necesarias para el tratamiento vinícola, pero carecen de un estado financiero que permita incorporar nuevas tecnologías que presten un modelo de eficiencia. Por ello, el acuerdo es formar una nueva sociedad en la que ambas empresas se complementan. La familia Alonso aportará la creación de la nueva bodega, así como el correspondiente viñedo y los recursos financieros que permitan adquirir maquinaria innovadora que facilite mejorar la eficiencia de la producción. A cambio, Vi Novel, S.L. aportará los conocimientos fundamentales y el factor experiencia que precisa para desarrollar la actividad correctamente, además de su capital humano. Debido a la escasez de recursos económicos y la cantidad de pasivos que dificulta la continuidad de la sociedad Vi Novel, S.L. el acuerdo exige la desaparición de ésta.

### 5.2.3.2. Alianzas

Las alianzas o cooperaciones se componen de acuerdos entre dos o más empresas, a diferencia de los anteriores métodos de desarrollo, fusiones y adquisiciones, los acuerdos son meramente informales, por lo que aportan menor riesgo a la sociedad debida a la mínima inversión que se realiza entre las diferentes empresas. Si bien es cierto, se manifiestan riesgos tales como la pérdida de autonomía, al no ser independientes a la hora de tomar decisiones sobre la estrategia común y la posible falta de confianza y compromiso que pudiere existir entre los socios existentes de la alianza, pudiendo perjudicar al correcto desarrollo de la cooperación.

- Con el objetivo de situar la sociedad en nuevas áreas geográficas la empresa ha de aplicar una estrategia de crecimiento basado en el desarrollo de mercados, la empresa familiar piensa en instaurar dicha estrategia en virtud de celebrar un acuerdo de cooperación junto a dos sociedades mercantiles más. Los domicilios sociales de estas empresas se ubican en la provincia de Valencia y la Región de Murcia. De este modo, permitirá a la organización estar presente en estas provincias, alcanzando mayor número de proyectos.
  - La mercantil residente en la región murciana, Murcia Promociona, S.L., es una PYME de reciente creación que proyecta su objeto social en la promoción de viviendas unifamiliares de alto standing. Esta promotora requiere de la existencia de un pacto de colaboración con una empresa constructora para poder efectuar sus proyectos. El acuerdo de cooperación será de tipología vertical, dado que se incorpora una empresa de la cadena de producción, en este caso una promotora de viviendas, siendo este tipo de negocio los que contratan a las constructoras. El objetivo de esta operación es meramente competitivo, con el fin de reforzar la ventaja competitiva de la organización. Por lo que las funciones de la empresa murciana serán las relativas a la búsqueda de clientes en la Región de Murcia de clase alta interesados en adquirir viviendas de lujo, siendo las labores de Construcciones Framarán,

S.L. las relacionadas con la edificación de los proyectos vendidos por la empresa aliada. Los gerentes de ambas sociedades son conocidos, aportando un alto grado de confianza bilateral, motivo por el cual efectúan la relación mediante un acuerdo informal.

- La sociedad de Valencia, Vale Construcciones, S.A., es una gran empresa constructora de edificios y urbanizaciones. Debido a la carga de trabajo que actualmente prevé de cara a los próximos años, solicita a Construcciones Framarán, S.L. la construcción de los interiores y acabados de las edificaciones que realice. Se realizará un acuerdo de naturaleza contractual entre las dos sociedades, de modo que se celebre un contrato de larga duración para ejecutar las actividades oportunas, en las que la empresa valenciana realice las estructuras de los edificios, siendo Construcciones Framarán, S.L. quien aporte el acabado de los interiores. Gracias a este formato, la empresa valenciana disfruta de establecerse en la provincia de Alicante, así como Construcciones Framarán, S.L. presta su marca en Valencia, por lo que, de este modo, ambas empresas se muestran en disposición de aumentar su actividad. Ninguna de las sociedades tendrá la obligación de invertir capital en la empresa contigua. Factor que facilita la simplificación del acuerdo, además, de la reducción del riesgo de la operación.

## CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Desarrollado el trabajo final de grado basado en la dirección estratégica de la empresa familiar Construcciones Framarán, S.L., se citan diversas conclusiones acerca del caso concreto de esta sociedad mercantil.

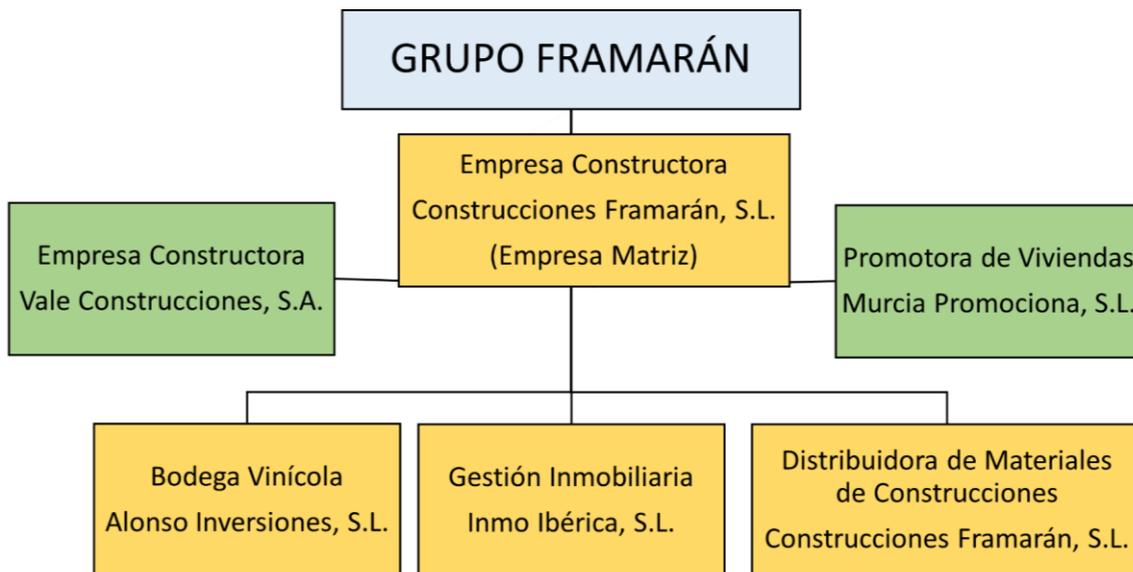
Se trata de una empresa familiar que fue gravemente perjudicada a consecuencia de la crisis financiera, disminuyendo sus capacidades y recursos. Hoy la situación es favorable y la familia es consciente de la importancia del próximo traspaso generacional, no obstante, dado el comportamiento cíclico del sector de la construcción, la sociedad busca planificar el crecimiento general de la organización introduciendo estrategias de desarrollo para reducir el riesgo global y mejorar la situación futura, factores que contribuyen a facilitar un traspaso de poderes certero y de calidad en los próximos años.

La empresa examina, mediante un análisis interno y externo, la situación actual de la sociedad con el fin de valorar sus capacidades y diseñar las acciones que permitan lograr la consecución del objetivo, la continuidad. En este análisis se ha distinguido como la dirección estratégica de la sociedad ha quedado obsoleta, quedando difusos o siendo inexistentes conceptos como la visión, misión y valores o la ventaja competitiva. Debido al examen al que ha sido sometida la empresa familiar, se aprecian factores que permiten a la organización introducir estrategias que aporten crecimiento y faciliten el bienestar de la sociedad.

Nace la inquietud por establecer una ventaja competitiva basada en el liderazgo en costes. Son diferentes acciones las que colaboran en el logro de esta ventaja. Entre ellas, la creación de un almacén distribuidor de materiales de construcción que facilite disminuir los costes de transacción, además de generar sinergia y elevar la tasa de rentabilidad.

La sociedad debe invertir en la dirección estratégica, aplicando estrategias de desarrollo que permitan la expansión y diversificación de actividades, aportando a la organización ventajas como aumentar el volumen de las

operaciones y reducir el riesgo general. La situación deseable de la empresa familiar instauradas las estrategias, ha de presentar este esquema:



Fuente: Elaboración propia.

El esquema muestra la incorporación de las unidades estratégicas de negocio (UEN) a la matriz Construcciones Framarán, S.L., resultado de haber aplicado las diferentes decisiones estratégicas basadas en la integración vertical del almacén distribuidor de materiales de construcción, la adquisición de una empresa inmobiliaria y la creación interna de la bodega vinícola, además de las alianzas establecidas con la empresa promotora y la constructora, dando forma al 'Grupo Empresarial Framarán'. La matriz influye sobre el resto de los negocios, así como se producen interrelaciones entre ellos, de modo que la oficina central crea valor sobre los diferentes negocios aportando cooperación entre ellos, modelo que aporta sinergias a la organización, creando un conjunto de valor hacia la marca y protagonizando un éxito empresarial. Todos estos factores permiten, primordialmente, la consecución del objetivo principal de esta sociedad, en definitiva, prolongar el ciclo de vida de la empresa familiar Construcciones Framarán, S.L.

# CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA

"Cifras empresa familiar" - Instituto de la Empresa Familiar.

<http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>.

"La empresa familiar en tiempos del Covid" - Instituto de la empresa familiar 6 may., 2020. <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar-en-tiempos-del-covid-19-legado-y-futuro/>.

Guerras Martín, L. A.; Navas López, J. E. (2015) La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. Thomson-Civitas.

Rabadán, F. (2009) Consecuencias Macroeconómicas de los agentes económicos en el bienestar social. El caso particular de la Empresa Familiar. DEA Universidad San Pablo CEU.

Barroso, A.; Sanguino, R.; Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España". Ide@s Concyteg, 7(83): 611-622.

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 11, Nº 3, 2005, p.p. 151-171.

Morisawa, A. (2020) "Digital, Technology and Data". Boston Consulting Group.

Kelly, L. M.; Athanassiou, N. y Crittenden, W. F. (2000): "Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm". Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.25, Nº 2, p.p. 27-42.

Ruiz, G. M. (2008). Gestión de la empresa familiar. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com>

Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton McCollon, M. y Lansberg, I. (1997): Empresas Familiares. Generación a Generación. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Rosenblatt, P. C.; De Mik, L.; Anderson, R. M. y Johnson, P. A. (1994): La Familia En La Empresa. Ed. El Ateneo, Buenos Aires. Traducción Del Libro The Family In Business: Understanding And Dealing With The Challenges Entrepreneurial Families Faces. San Francisco: Jossey-bass, 1985.

Donnelley, R.G. (1964): "The Family Business". Harvard Business Review, Vol. 42, p.p. 93-105.

Levinson, H. (1971): Litz, R. A. (1995): "The Family Business: Toward Definitional Clarity". Proceeding Of The Academy Of Management, p.p. 100-105.

Daily, C. M. y Dollinger, M. J. (1991): "Family Firms are Different". Review of Business, Vol.13, N° 1-2, p.p. 3-5.

Ward, J. L. (2001): "Tensión Familiar Y Fracaso Empresarial. Elementos Para Un Enfoque Estratégico". Iniciativa Emprendedora Y Empresa Familiar, N° 26, p.p. 38-41.

Consultores Oc (2008): "Modelo de los 3 círculos". Familia, empresa y propiedad. <https://www.consultoresoc.com.mx/blog/modelo-de-los-3-circulos>.

Davis, J. y Tagiuri, R. (1982): "Bivalent Attributes of the Family Firm". Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. También en Family Business Review, 1996, Vol.9, N° 2, p.p. 199-208.

López, J. M. (2020): "Análisis FODA de las Pymes Familiares". La PYME y la Familia. El mundo de la empresa familiar. <https://pymencasa.wordpress.com/analisis-foda-de-las-pymes-familiares/>

Leach, P. (1993): La Empresa Familiar. Ediciones Granica, Barcelona.

Harvey, M. y Evans, R. (1994): "Family Business and Multiple Levels of Conflict". Family Business Review, Vol.7, N° 4, p.p. 331-348.

Cappuyns, K. (2000): "Empresas familiares exitosas. Un estudio de sus características y prácticas de gestión". Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar, N° 23, p.p. 22-32.

Hollander, B. A. y Elman, N. S. (1988): "Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry". Family Business Review, Vol.1, N° 2, p.p. 145-164.

Koiranen, M. (2002): "Over 100 Years of Age but still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms". Family Business Review, Vol.15, N° 3, p.p. 175-187.

Cromie, S.; Stephenson, B. y Monteith, D. (1995): "The Management of Family Firms: An Empirical Investigation". International Small Business Journal, Vol.13, N° 4, p.p. 11-34.

Samsing, C. 17 Ejemplos inspiradores de misión, visión y valores de empresas. Fuente: AIESEC.

Vega, J. (2019) El Control de la Gestión en la Empresa Familiar. GCCI Global Chartered Controller Institute.

Carrasco, A. J. y Sánchez G. (2014) El Capital Humano en la Empresa Familiar: Un Análisis Exploratorio en Empresas Españolas. Faedpyme International Review.

Casillas, J. C. et al. (2015) "Tipología de Empresa Familiar". La Empresa Familiar en España (2015)

Tàpies, J. (2009) "Unidos por un fin común: Visión, misión y valores en la empresa familiar". Newsletter nº 50.

Algranti, D. (2004). Dirección estratégica de la empresa familiar. Aporte pedagógico. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.

Dess, G. Y Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas. Editorial McGraw Hill. España.

Ussman, A., Jiménez, J. Y García, P. (2000). Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: Propuesta de un modelo. Actas del I Congreso Nacional de Investigación sobre empresa familiar. España.

Ward, John L. (2006) "Lo que es mejor para la familia. Lo que es mejor para tu negocio". The Family Business Consulting Group.

Harold B, Sukier (2017) "Dirección estratégica en las empresas familiares. Revista Espacios. Vol. 38 (Nº 24) Año 2017. Pág. 23.

Almora, Cristhian (2019) "Modelo de Abell". Marketing Generators.

"¿Qué es la matriz de Boston? ¿Cuál es su función?" (2019) Contexto de la organización. Nueva ISO 9001:2015.

Gómez, M. (2008) "Ejemplo de gráfica de tiempos, planning o diagrama de Gantt, generado a partir de fechas de inicio y final de la fase". Konstruir.com.

Alvarán, L. (2019) "El proceso administrativo". Administración de empresas. Gestion.Alvarán.

Rizo, M. (2014) "Visión, misión y valores: esencia de la empresa familiar". Negocios Forbes México.

“Formulación estratégica” (2019). Guías Jurídicas - Wolterskluwer

Cuervo, A. (2015) “Formulación Estratégica de la Empresa”. Guerras y Navas.  
Tema 3.

Espinosa, R. (2019) “Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos”.

Quiroa, M. (2020) Estrategia Corporativa. Economipedia.

Lodeiro, F. (2013) Estrategia empresarial y estrategia corporativa: Definiciones, diferencias y ejemplos. Academia de Inversión.

