



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

La empresa familiar, estructura y gestión: estudios de casos.

Alumno: Guillermo González Codorníu

Tutora: Francisca Panadés Zamora.

Dpto.: Organización de empresas, marketing
y sociología.

Junio, 2022

Índice:

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. LA EMPRESA FAMILIAR.....	7
2.1. MODELO DE LOS TRES CIRCULOS.....	7
2.2. TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES.	9
2.3. CONDICIONES QUE DEBE CUMPLIR UNA EMPRESA FAMILIAR PARA SU BUEN FUNCIONAMIENTO.	21
2.4. PROTOCOLO FAMILIAR.....	22
2.4.1. NORMATIVA.....	23
2.4.2. REALIZAR UN PROTOCOLO FAMILIAR.	23
2.4.3. FASES DEL PROTOCOLO FAMILIAR.....	25
2.4.4. FORTALEZAS E INCONVENIENTES.....	26
3. EJEMPLOS DE GRANDES EMPRESAS FAMILIARES Y SUS ESTRUCTURAS.....	28
3.1. MERCADONA	28
3.1.1. INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA.	28
3.1.2. MODELOS 3 CIRULOS, PROTOCOLO Y SUCESIÓN (MERCADONA).	32
3.2. ZARA.....	34
3.2.1. INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA.	34
3.2.2. MODELOS 3 CIRULOS, PROTOCOLO Y SUCESIÓN (ZARA).	37
4. CONCLUSIONES.	38
5. REFERENCIAS.....	40

INDICE DE IMÁGENES:

Imagen 1. Modelo de los 3 sistemas: propiedad, empresa y familia.

Imagen 2, EF según actitud.

Imagen 3, aportación familiar.

Imagen 4, desconfianza y confianza.

Imagen 5, rendimiento empresarial y rendimiento.

Imagen 6, según nivel de diversificación.

Imagen 7, según el tamaño de la empresa.

INDICE DE TABLAS:

Tabla 1, según las relaciones de trabajo.

Tabla 2, otros tipos de empresas familiares.

Tabla 3, clasificación blandos y duros.

RESUMEN

Este trabajo trata sobre un estudio de caso de 2 empresas familiares pioneras en la industria del grupo Inditex, en la moda y Mercadona S.L. de la industria de la alimentación, dada su importante repercusión del estudio de sus características, composición de los tres sistemas, relaciones empresariales con la empresa, y esa relación que una empresa familiar debe tener para prosperar hasta el punto de llegar a ser pioneras en su mercado.

Dentro de los conceptos teóricos estas empresas utilizan, para llevar a cabo su trabajo, una serie de normas, que deben cumplirse, contando con protocolos para controlar posibles conflictos, dentro de los miembros de la familia, regulando y armonizando el ambiente laboral. Todo esto se verá reflejado en los casos de empresas de éxito y cómo gestionan todos estos contenidos teóricos, y cómo han logrado llegar al éxito en comparación con sus demás competidores.

ABSTRACT

This paper is about a case study of 2 pioneering family businesses in the industry of the Inditex group, in fashion and Mercadona S.L. of the food industry, given its important impact of the study of its characteristics, composition of the three systems, business relations with the company, and that relationship that a family business must have to prosper to the point of becoming pioneers in its market.

Within the theoretical concepts these companies use, to carry out their work, a series of rules, which must be complied with, with protocols to control possible conflicts, within the members of the family, regulating and harmonizing the work environment. All this will be reflected in the cases of successful companies and how they manage all these theoretical contents, and how they have managed to achieve success compared to their other competitors.

1. INTRODUCCIÓN.

Una empresa familiar es aquella que está gestionada y creada por miembros de una familia. Uno de sus objetivos fundamentales que persiguen estas empresas es la continuidad de la misma a lo largo del tiempo y en manos de los miembros de la misma familia.

Para denominar una empresa familiar dentro de la comunidad académica, no hay un consenso de lo que es una empresa familiar en concreto. A pesar de las distintas definiciones, todas tienen en común una serie de características para que sea una empresa familiar como que los miembros de la empresa pertenecen al mismo grupo familiar y que suelen estar involucrados o relacionados con la gestión de la empresa.

No obstante autores como (*Gutiérrez, 2002, p.58*) definen a la empresa familiar: *“las personas ponen en marcha una empresa para subvenir las necesidades económicas de la familia, pero sin intención de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen”*. Otro de los dos autores que definen lo que es una empresa de origen familiar son (*Gallo y Domenec, 2004*); *“una empresa familiar son las empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa”*.

En la actualidad han ido surgiendo nuevas formas de definir lo que es una empresa familiar, por ejemplo (*Ramírez y Fonseca, 2010*) lo definen como *“Una organización donde la familia posee todas las partes del negocio y varias generaciones se involucran en él”*. Por otro lado, (*Suárez, 2010 p. 60*) lo define como: *“Empresa donde más del 50 % del capital es propiedad de la familia y los puestos de dirección los ocupa al menos un representante familiar”*. Y por último (*Navarrete, 2010*) que lo define como: *“ Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y su dirección y sucesión tendrá influencia familiar”*.

Existe una concepción popular de que en algunas ocasiones se tiende a confundir el concepto empresa familiar con pequeña y mediana empresa, sin reconocer que un gran

número de las mayores empresas de un país son empresas familiares. También confunden el término con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal". Estas concepciones se alejan mucho de la realidad, de hecho en España podemos encontrar un elevado porcentaje de empresas familiares ya que, según las estadísticas el 71% de las empresas, ya sean pymes o grandes multinacionales, ¹son de origen familiar. Ésto genera una mayor riqueza y empleos en el país. La cifra que se encontramos en Europa es de 14 millones de empresas de origen familiar y que éstas generan 60 millones de puestos de trabajo. En EE.UU lo que ocupan las empresas familiares es un 80% de ocupación frente a las demás (*ESTUDIO, en el instituto de empresas familiares, 2018*).

Dadas las importantes implicaciones que tienen las empresas familiares en nuestra economía, se hace necesario un estudio profundo sobre las distintas dinámicas familiares y empresariales dentro de esas organizaciones, bajo ese prisma el objetivo del presente trabajo es llevar a cabo un estudio de caso de dos grandes empresas familiares de éxito, uno dentro del sector de la alimentación, y otro del sector textil, con el fin de entender cómo se conjugan las dinámicas familiares y empresariales que llevan a ese tipo de empresas al éxito. Abordaremos los casos del grupo Inditex (Zara) y con la empresa Mercadona S.L. Hemos elegido estos dos ejemplos de empresas familiares, dada su importancia tanto en la economía española como en la economía mundial.

El trabajo se distribuirá de la siguiente manera, por un lado encontramos la parte teórica en la que se recogen todos los conceptos explicativos sobre qué es una empresa familiar, así como el modelo de los tres círculos que lo abarcan, los distintos factores que nos hacen apreciar por qué una empresa es familiar. También como elemento fundamental, los conceptos esenciales de cómo es el protocolo familiar, que permite, a esas empresas, sobrellevar los distintos conflictos que se pueden dar en su gestión, entre la familia y la empresa y por último las tipologías de empresas que pueden aparecer. En segundo lugar, vamos a realizar un análisis de los distintos casos de empresas que han tenido éxito, para ver como conjugan el sistema familia-empresa. Y para finalizar, recogeremos una serie de conclusiones sobre los elementos familiares y empresariales que han hecho que, estas empresas (Zara y Mercadona), tengan unas posiciones ventajosas y exitosas, en comparación con sus competidores en sus mercados correspondientes.

¹ Instituto de empresas familiares (2018). “informe anual sobre empresas familiares”. Disponible en: <https://www.iefamiliar.com/>

Ahora recogeremos aquellos aspectos que tienen en común estas dos empresas, tanto familiar como empresarial, que las han llevado al éxito. Ésto se debe a su nivel de innovación en comparación con sus competidores, ya que han sido pioneros en varios aspectos empresariales que nadie antes había hecho y que se verán reflejados en los casos de estas dos empresas.

2. LA EMPRESA FAMILIAR.

2.1. MODELO DE LOS TRES CIRCULOS.

Sabemos que dentro de una empresa familiar, no todos sus componentes pertenecen a la familia. Podemos encontrarnos tanto propietarios como personas que están en la empresa y ni son propietarios ni pertenecen a la familia.

El modelo de los tres círculos intenta explicar la interacción que existe en una empresa familiar, ésto lo realiza explicando la relación entre: propiedad, familia y negocio, representados por tres círculos.

En el sistema familiar según podemos apreciar en la imagen 1, nos encontramos con aspectos emocionales, educación y la continuidad con las siguientes generaciones.

Mientras que en el punto 2 que se refiere a la propiedad se distingue los rendimientos, estrategia y la sucesión de los siguientes miembros.

En el punto de la empresa incluye las operaciones, las finanzas y las relaciones de los clientes y proveedores.

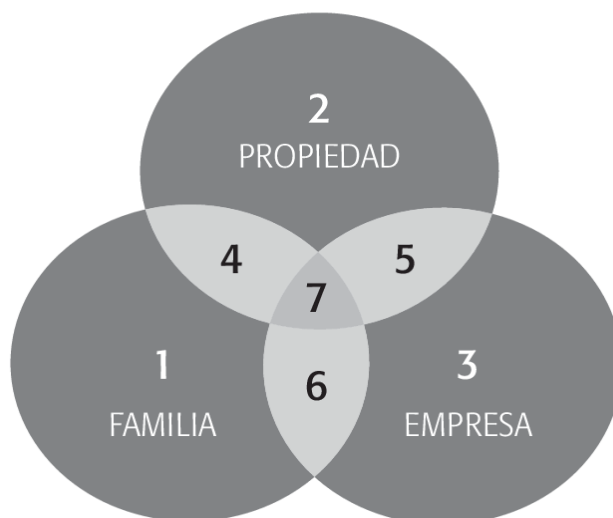
Las relaciones que existen entre ellos son las siguientes:

Dentro de las intersecciones de los tres sistemas, encontramos por un lado, cuando unimos la familia y la propiedad, que da lugar a familiares accionistas que son propietarios, pero no trabajan en la empresa.

Sin embargo, cuando se unen tanto la propiedad y la empresa, da lugar a familiares que no son accionistas, pero sí trabajan en el negocio familiar y en la intersección entre empresa y familia que son familiares que son accionistas y trabajan en la empresa familiar.

Para finalizar vemos que la intersección 7, nos dice que pertenece a la familia, trabaja en la empresa familiar y además es propietario.

Imagen 1. Modelo de los 3 sistemas: propiedad, empresa y familia.



Fuente, (researchgate, Juan Montoya, 2002)

Según autores como (Chua, Chrisman y Sharma, 2005) aseveran que no existe acuerdo entre los teóricos acerca de la definición de las empresas familiares debido a la ambigüedad teórica de dichas organizaciones. Sin embargo, hay consenso sobre tres elementos esenciales de la empresa de familia: 1. la propiedad, 2. la empresa y 3 la familia”.

La estrecha relación que tiene el protocolo familiar con el modelo de los tres círculos (familia empresa y propiedad) es porque la función del protocolo pretende crear una armonía en el ambiente entre los tres sistemas.

Las empresas que han obtenido éxito en el mercado, lo deben tanto a la buena armonía como expone el protocolo familiar, como de su estructura y gestión. Ésto hace que la empresa en todo momento esté alerta y funcione de manera correcta, aunque no siempre será así, ya que pueden surgir problemas externos entre miembros familiares, que puedan repercutir en el funcionamiento de la entidad empresarial.

Estas empresas tienen sus componentes dentro de ella, con una serie de normas que se deben de respetar a la hora de que surjan problemas internos, pero también no todas la

empresas familiares son iguales, ya que todas poseen características en común pero también podemos encontrar diferencias entre ellas.

2.2. TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES.

Las empresas familiares se pueden clasificar en tipologías diferentes atendiendo a distintos factores, y de los cuales podemos destacar:

Según complejidad y gestión.

- 1) Capitán: el objetivo más importante para este tipo es el encontrar al próximo líder que mandará y dirigirá la empresa en el futuro, para así ir teniendo claro el futuro de la misma y en qué manos estará liderada.
- 2) Emperador: se puede decir que es el más difícil tanto para las empresas como para las familias, oscilando las edades de entre 40 y 45 años, su afán y objetivo es tener una estructura clara y fuerte.
- 3) Equipo familiar: se compone de un 22% sobre el total, tiene una dificultad en la empresa muy baja, pero muy elevada dentro del entorno familiar. Coloquialmente podría decirse que ‘hay mucha familia para poca empresa’. La edad en la que oscila este tipo de modelo es de 45 años y se aconseja minimizar cualquier tipo de problema que pueda surgir en el círculo familiar.
- 4) Estructurado: la estructura dentro de las empresas es muy difícil de llevar, pero es más sencilla y tiene menos cantidad de problemas dentro del ámbito familiar. Oscila en las edades de 36 años.
- 5) Corporación: compone el 18% de la totalidad de la empresa. La dificultad es elevada tanto en la familia como en la empresa. Las empresas que encontraremos aquí son de grandes dimensiones contando con una gran cantidad de miembros

de la familia dentro de ella como nietos, sobrinos, hijos. La edad se encuentra en personas ya maduras y con las ideas claras y suele estar en una edad de 60 años aproximadamente y su objetivo principal es mantener una estructura definida y compacta dentro los miembros.

También existen clases de empresas según puntos de vistas distintos. En este caso hablaremos de las clases de empresas familiares [según Jorge Omar Hambra] [2018], director de un club sobre empresas familiares en Argentina y las clasifica de la siguiente forma:

- 1) Sustentabilidad dudosa: las relaciones familiares desaparecen en beneficio del negocio. Debido a los esfuerzos para lograr resultados y las dificultades de trabajar con personas cercanas, la *evasión* no será una táctica efectiva y al no haber hecho las debidas previsiones, podrá haber graves problemas en la gobernabilidad.
- 2) Decadentes: la ***falta de compromiso*** será la actitud dominante. Generalmente se trata de negocios exitosos que acumulan riqueza en poco tiempo generando la impresión de poder pasar cualquier tipo de incompetencia. La mejor solución será la de apresurar su venta antes de que puedan perder valor.
- 3) Regresiva. Los familiares exigen que la empresa les surta de recursos continuos. Generalmente será gobernada mediante ***Nepotismo***, con posicionamientos claves para familiares y personal allegadas prescindiendo de la capacitación profesional y moral en los mismos. No existe visión de negocios, no establecen metas, no se exigen rendimientos, priorizando la familiaridad como derecho a remuneraciones y privilegios.
- 4) Visionarios: establecen equilibrio entre la atención al negocio y a la relaciones personales. Suelen desarrollar procedimientos y prácticas exitosas en ambos sentidos desarrollando la Visión y los Valores generación tras generación, promoviendo sistemas internos de desarrollo y crecimiento sustentable.

Hemos podido observar que tipos de empresas familiares puede haber según estas dos personas que se dedican al estudio y análisis de las empresas familiares.

Ahora veremos las diversas tipologías que encontramos también en la empresa (Jorge Zamudio y José Satsumi, 2004).

Según la actitud

En este tipo los dos factores más importantes son la sucesión y la continuidad. Estos factores están también muy relacionados con la acción importante de la empresa familiar a lo largo del tiempo. “Citado por los Autores, Gallo (1995) en 1995, Davis (2004) en 2004 y Poza (2005)”

Cuanto más ego empresarial y ego familiar, se sitúa en Monarca, mientras que si se encuentra con un bajo ego tanto empresarial como familiar, se colocaría en una posición de Embajador.

En cambio sí tiene ego empresarial y no tiene ego familiar se posiciona en General, y si es alto ego familiar y bajo ego empresarial, se encuentra en Gobernador.

El factor de ego empresarial que podemos apreciar en la imagen 2, no plasma cuando el fundador tiene una importancia a nivel empresarial y social.

Cuando el ego familiar y empresarial es alto, tenemos el Monarca. En esto caso el ego familiar nos muestra cuando el fundador es el más importante y el imprescindible para realizar consultas.

Vamos a explicar en qué consiste cada uno de los tipos según la actitud:

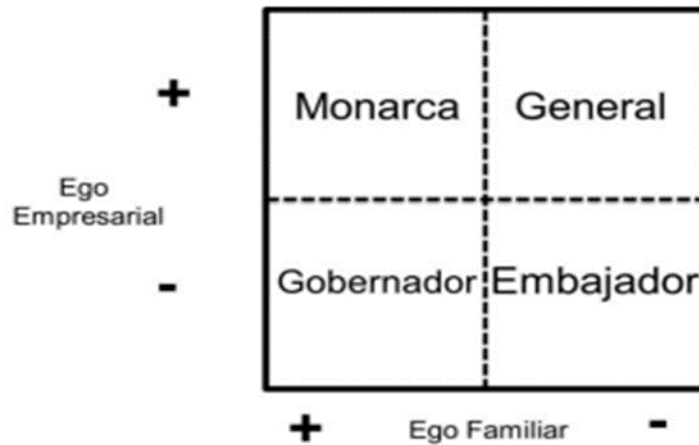
-Monarca: cuando ego familiar y empresarial es alto. En este caso no dejará su cargo a no ser que ocurra un acontecimiento que lo obligue a ello, por ejemplo, una enfermedad, la muerte o algún tipo de accidente que le suceda.

-General: se dedica a observar y supervisar si sucede algún tipo de conflicto dentro de la entidad familiar o en la empresa, por una mala diligencia del sucesor que lleva la dirección de la entidad.

-Embajador: es un ente externo a la empresa y su fin es dar consejos al sucesor de la empresa para que no realice acciones que puedan perjudicar a la empresa.

-Gobernador: es quien acepta el siguiente sucesor de la empresa pero no está ligado a la entidad de ninguna forma.

Imagen 2, EF según actitud



Fuente: (Gómez 2016, p.33) Estudio de las diversas Tipologías de las Empresas Familiares: un acercamiento Teórico

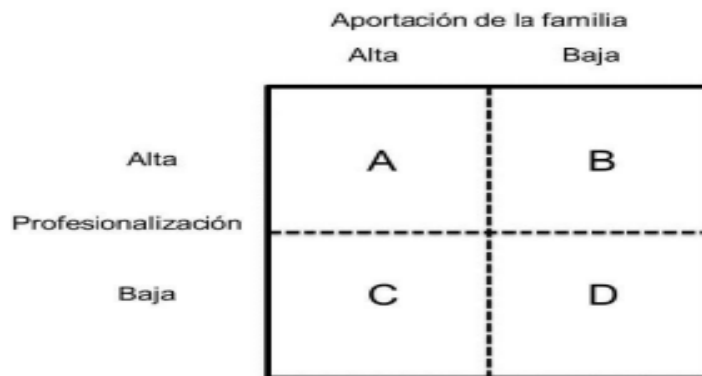
Según aportación familiar

Como su nombre nos indica, este tipo se basa en la aportación que realizan los miembros de la familia a la empresa de una forma profesional (Dyer, 2003).

Los dos factores importantes para este tipo son las aportaciones que realiza la familia y las aportaciones que se realizan de forma profesional.

Las empresas que se encuentran en A y C, tienen una alta profesionalización de las personas que se encuentran dentro de éstas, del gobierno o de la dirección. Por lo tanto las empresas que se encuentren en B y D, tienen una profesionalización casi nula pero si tienen un elevado nivel de emprendimiento.

Imagen 3, aportación familiar



Fuente: (Gallo, 2004, p.246-251) Las diversas Tipologías de las Empresas Familiares: un acercamiento Teórico.

Según desempeño y dirección

Según este tipo de empresa familiar, podemos destacar 2 enfoques que son esenciales: el rendimiento empresarial y el rendimiento familiar. El primero de estos dos es el valor que se le da a la dirección y el segundo a la imagen que se tiene dentro de la empresa y también de forma externa.

En qué consiste cada uno de los tipos según el desempeño y dirección:

- E.F. Crítica: en este tipo de empresa no encontramos ningún tipo de estrategia de la directiva, ni unión, ni confianza entre los miembros internos y externos de la empresa familiar.
- E.F. Ingenua: tiene toda la confianza de la familia, pero no tiene una estructura marcada ni definida. Si se produce una falta de rentabilidad dentro de la empresa, es sostenido por los miembros de la familia e irá menguando a lo largo del tiempo.
- E.F. Astuta: tiene definida una estrategia pero no se está seguro y con certeza de dicha estrategia. La empresa familiar se fortalece gracias al tiempo que está en activo y así se podrá apreciar tanto sus fortalezas como debilidades. Es muy positivo en el

ámbito empresarial y el mundo del negocio, pero flojea en el núcleo familiar, ya que produce en ocasiones situaciones de tensión dentro de las familias.

-E.F. Ideal: la familia se vuelca con la empresa y hay un compromiso muy elevado por parte de ellos, y la dirección que tienen es muy buena y con ideas muy claras y alcanzables. El único inconveniente es la elevada cantidad monetaria que deben de disponer para llevar a cabo dicho enfoque empresarial. Es desde el punto de vista de estos dos autores (*Gómez, 2005 y Pérez, 2007*):

Imagen 4, desconfianza y confianza.

	Desconfianza Familiar	Confianza Familiar
Mala Gestión	Critica	Ingenua
Buena Gestión	Astuta	Ideal

Fuente, (Gallo 2004, p.246-251).Las diversas Tipologías de las Empresas Familiares: un acercamiento Teórico.

Imagen 5, Rendimiento empresarial y Rendimiento.

	Rendimiento Empresarial	Rendimiento Familiar
Ideal	+	+
Astuta	+	-
Ingenua	-	+
Critica	-	-

Fuente (Gómez, 2006, p.93), según desempeño y dirección por otros autores. Las diversas Tipologías de las Empresas Familiares: un acercamiento Teórico.

Según la evolución

Este tipo está constituido por 4 dimensiones, de las cuales dos forman parte del negocio, que suponen formular una estrategia y que la organización la ponga en funcionamiento, y las otras dos forman parte del círculo familiar, que son la cantidad de personas que forman a la empresa y el nivel de descentralización de la propiedad.

Según los autores (*Gallo y Amat, 2003*), mencionan tres tipos de empresas según la evolución:

- 1) Primer camino (tradicional): también conocido como árbol solitario. Los autores describen a este primer camino como un declive lento hasta la muerte de la empresa. No aporta a los miembros ni nuevas oportunidades para poder mejorar, ni explotar su creatividad de emprendimiento y negocio.
- 2) Segundo camino (evolución rápida): podemos observar en este camino que el fundador es el líder y que aporta nuevas ideas y oportunidades para hacer que crezca la empresa. La parte negativa de este camino es la falta de continuidad.
- 3) Tercer camino (evolución equilibrada): maneja las cuatro dimensiones de una forma pareja. Cada una estas dimensiones tienen una pequeña relación e incluso pueden influir entre ellas.

Según las generaciones

Los autores son los siguientes; Danco (1980), Ward (1987), Lansberg (1998) y Jaffe (1999). Lasberg se antepone a la idea de Danco, pero es parecido a la de Ward. Con ésto llegamos a la conclusión que entre los autores había distintas formas de ver las cosas y que no siempre estaban de acuerdo con las opiniones e ideas de los demás. Según estos autores podemos encontrar tres tipos de generaciones:

- 1) Generación 1: fundador y dueño controlador.
- 2) Generación 2: hermanos comparten propiedad y la dirigen.
- 3) Generación 3: consorcio de primos. La propiedad se fragmenta.

La idea que tenía Jaffe era completamente distinta a la de los demás. Él clasificaba a estas empresas familiares en dos subgrupos: unigeneracionales y multigeneracionales.

Según el nivel de diversificación

Este tipo se emplea en empresas que tienen una vida centenaria a lo largo del tiempo.

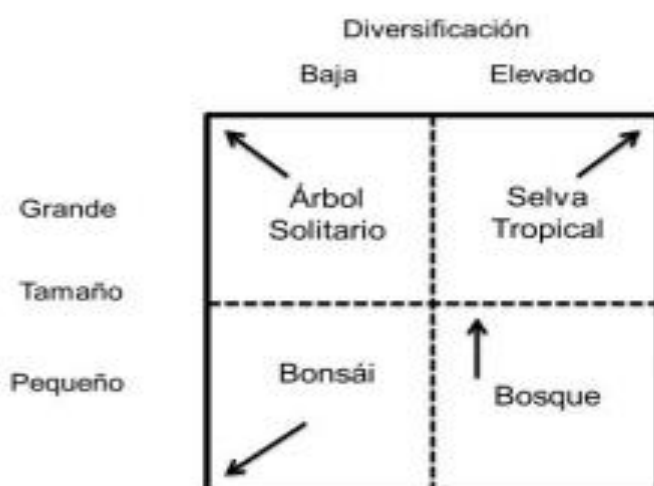
En la EF tipo “Bonsái” con cambios muy poco notables, pero los productos que disponen son los mismos y su nicho de mercado son los clientes.

El tipo “Árbol Solitario” tienen un elevado crecimiento dentro del mismo sector empresarial.

El tipo “Bosque” ha obtenido un crecimiento en el ámbito geográfico por la diversificación en todos los países y de sus relaciones entre los mismos, y manteniendo tanto los productos como los servicios que éstos ofrecían.

Para finalizar veamos el tipo de “Selva tropical” en el que tienen un elevado crecimiento y con gran velocidad con una amplia gama de productos, con esto llevan a distintos tipos de sectores y a mercados potenciales dentro de cada uno de los distintos países. *(Gallo, 2004, p.246-251).*

Imagen 6, según nivel de diversificación.



Fuente (Gallo, 2004, p.246-251), *Las diversas Tipologías de las Empresas Familiares: un acercamiento Teórico*.

Según la relación de empresa-familia

Para estas tipologías están (Shanker & Atrachan, 1998, Gallo & Amat, 2003 y Basco & Pérez, 2007, 2009).

En sus investigaciones hacen referencia a cinco factores que identifican a una EF:

- 1) El porcentaje accionario de la propiedad.
- 2) El control del voto.
- 3) El poder sobre la dirección estratégica.
- 4) El involucramiento de varias generaciones de la familia dentro de ella.
- 5) La administración activa por miembros de la familia.

Presentan tres tipos de empresas familiares relacionadas con una participación entre familia y empresa.

-La EF amplia, en la que hay controles de la familia en la dirección estratégica de la EF aunque operativamente su participación sea escasa. Se prioriza el hecho de que el control empresarial siga siendo familiar.

- La EF intermedia: el fundador o dueño y sus descendientes tienen la dirección empresarial. Controlan mediante sus votos y participan operativamente.

- La EF restrictiva con una intervención fuerte en el ámbito de la propiedad, y la dirección con más de un miembro en la misma, gracias a un bagaje de varias generaciones.

Para (Gallo & Amat 2003) se presentan cuatro tipos de empresas por la tipología en la relación empresa-familia.

- 1) La empresa como proyección del líder.
- 2) La empresa está por encima de la familia.

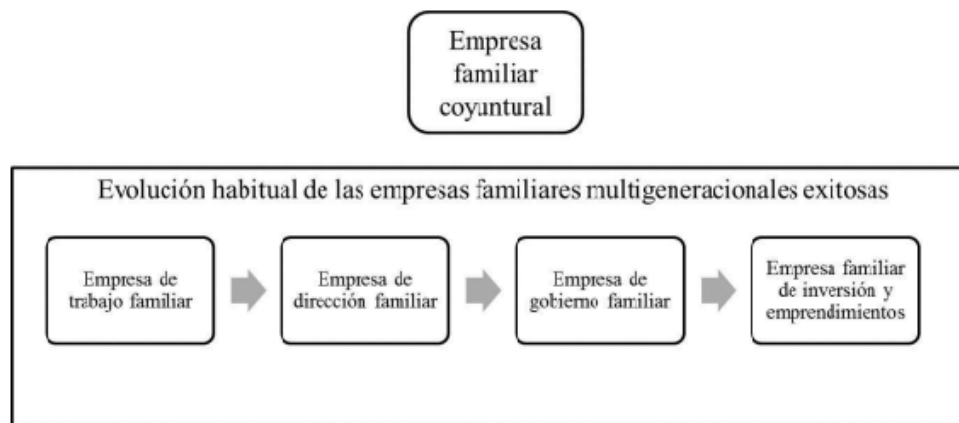
3) La familia es más importante que la empresa.

4) Las equilibradas.

Según relaciones del trabajo

(Gallo, 1992): este autor clasifica en cuatro tipos distintos de empresas familiares, y el mismo lo visualizará como cuatro últimas etapas.

Tabla 1, según las relaciones de trabajo.



Fuente (Gallo, 2004, p.246-251), Las diversas Tipologías de las Empresas Familiares: un acercamiento Teórico.

- La empresa de trabajo familiar favorece, a quienes lo deseen, incorporarse a la empresa y puedan ocupar los puestos en razón de sus capacidades y con una remuneración acorde.
- La empresa de dirección familiar, en la que se permite la incorporación de los miembros que tengan condiciones para desarrollar, fundamentalmente, responsabilidades de dirección.
- Las empresas de gobierno familiar, en las que la familia tiene responsabilidades de gobierno pero no dentro de la dirección de la misma.

- La empresa familiar de inversión y emprendimientos, en la que el gobierno de ésta es familiar, fomentando el espíritu empresarial para que inspiren nuevos proyectos o negocios a través de préstamos, capital fijo o de desarrollo, asesorías y consejos.
- La empresa coyuntural, en la que el fomento de la unión familiar deja de ser EF. Evolucionan mediante la venta o fusión con terceros, evitando fragmentaciones familiares por dispersión o luchas internas (Gallo, 2004, p. 248-249)

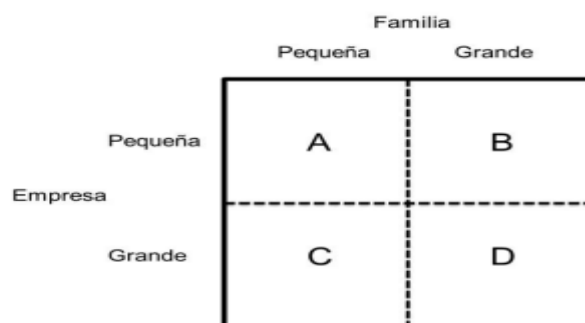
Según el tamaño de la empresa

Autor Perkins (1992), se basa en el tamaño que tiene la familia y el tamaño de la empresa.

- Empresas tipo “A” en las que se identifican el escaso desarrollo en la primera y segunda generación.
- Empresas tipo “B” en las que hay más desarrollo del elemento familiar que el empresarial.
- Empresas tipo “C” en las que crece más el elemento empresarial que el familiar.
- Empresas tipo “D” que son exitosas con el elemento multigeneracional.

El autor pretende ayudar a la correcta comprensión de los roles de los miembros familiares pudiendo y debiendo desempeñar en cada uno un tipo, proponiendo las ventajas e inconvenientes derivadas de la transmisión de las propiedades.

Imagen 7, según el tamaño de la empresa.



Fuente (Gallo, 2004, p.246-251), Las diversas Tipologías de las Empresas Familiares: un acercamiento Teórico,

Según por la transformación

Según el Autor (*Litz, 2008*), distingue las empresas familiares de las familias empresariales. Lo hace usando 4 tipos de empresas:

- 1- Familia sin empresa.
- 2- Familia y empresa.
- 3- Empresa sin familia.
- 4- Sin empresa y sin familia.

Este autor también piensa en la toma de tres caminos posibles: seguir como está, el cambio hacia una empresa que no sea de origen familiar o de que la empresa desaparezca.

Otros tipos de empresas

Tabla 2, otros tipos de empresas familiares.

Tipo de empresa	Descripción
Individuales	Tiene la finalidad de cubrir sus necesidades inmediatamente. Su perfil resulta ser negocios como tiendas, repartos, etc.
Artesanales	Estas empresas explotan un pequeño patrimonio agrícola o un negocio artesanal. Lo anterior comúnmente heredado y transmitido de padres a hijos. Dependen mucho de los proveedores y clientes. Poca probabilidad de crecimiento, cambio o mejora.
De capital familiar	Empresa en que la totalidad o gran parte del capital continúa en manos de una sola familia. Las responsabilidades de la dirección están en razón a las competencias profesionales y no de ser parte de la familia.
Empresas familiares	Propiedad, poder y dirección en manos de la familia.

Fuente (Vivas, 2006, p.34), Las diversas Tipologías de las Empresas Familiares: un acercamiento Teórico

Con ésto concluimos los tipos de empresas que hay según ciertos autores que se dedican a la investigación y estudio de las empresas de origen familiar, y pudiendo ver que existen muchas empresas de este tipo según algunos rasgos o características en específico.

Estos tipos de empresas pueden ayudar a las que son de tipo familiar a encontrar fortalezas y debilidades dentro del mercado.

Dentro de cada uno de los tipos que hemos mencionados anteriormente, encontramos unos subgrupos que los engloban y los clasifican en blandos o fuertes.

Los grupos blandos son los tipos de empresas que tienen factores que no se pueden ver a simple vista y son intangibles, y los grupos duros son observables y tangibles.

Tabla 3, clasificación blandos y duros.

Blandos	Duros
Tipologías por actitud. Tipología por aportación familiar. Tipología por relaciones de trabajo	Tipologías de desempeño y dirección Tipología por relación empresa-familia Tipología por transformación Tipología por evolución Tipología generacional Tipología por nivel de diversificación (Metáfora botánica) Tipología por tamaño.

Fuente (Vivas, 2006, p.34), Las diversas Tipologías de las Empresas Familiares: un acercamiento Teórico

2.3. CONDICIONES QUE DEBE CUMPLIR UNA EMPRESA FAMILIAR PARA SU BUEN FUNCIONAMIENTO.

El objetivo, aparte de que la empresa funcione bien y obtenga ingresos, es también que no se desligue de los miembros a la que pertenece, y que siga teniendo la esencia y la unión que plasman este tipo de empresas.

Dentro de éstas podremos observar que nos son igual al resto de las que su origen no es familiar, tienen distintas características si las comparamos. Las siguientes características presentes se pueden ver reflejadas y son muy comunes en todas las empresas de origen familiar, como pueden ser los siguientes puntos:

- 1- El voto se realiza con todos los miembros de la familia que pertenezcan a la empresa.
- 2- Los votos pueden ser de carácter directo e indirecto.
- 3- Un miembro de la familia, como mínimo debe de participar en la gestión de la empresa.

- 4- El cambio de líder de la empresa debe de ser un sucesor que pertenezca a la familia, para que siga siendo una empresa familiar.
- 5- Las decisiones que se toman dentro de la empresa debe de ser racional.
- 6- Familiarización de las relaciones entre los clientes y proveedores. Gran importancia de la fidelidad

Se puede afirmar que la definición de empresa familiar debe considerar tres condicionamientos fundamentales:

- 1) Una o dos familias poseen más de 50 % de la propiedad de la empresa.
- 2) Existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa.
- 3) Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

2.4. PROTOCOLO FAMILIAR

El protocolo familiar es el mecanismo que solo tienen las empresas familiares para poder solventar cualquier tipo de conflicto que surja dentro de la misma.

También se puede decir que tiene gran importancia a la hora de la gestión de la empresa y de dar un carácter profesional a los miembros que se encuentran dentro de la entidad familiar.

Para que dicho protocolo se pueda definir como eficaz debe de tener las siguientes pautas que son necesarias:

- 1- No solucionar cosas o acontecimientos futuros ya que es algo que no es posible de predecir con exactitud.
- 2- Que sea breve y claro.
- 3- El protocolo sirve como guía para la familia sobre la empresa, nunca se debe de tomar como un guion de cómo debe de funcionar ésta.
- 4- El protocolo no debe de ser único, sino que se debe de adaptar al entorno específico que se encuentre.
- 5- Lo intangible como los principios y valores, deben de definir el comportamiento.

El protocolo familiar no se puede definir como un documento o una normativa, sino que es un proceso de comunicación entre sus componentes.

El protocolo familiar es un instrumento que contiene una serie de normas y obligaciones, las cuales son pactadas y acordadas por todos los miembros, de una forma profesional, para que puedan gestionar su negocio.

Lo que hace el protocolo familiar es plantear la gestión empresarial y la forma en la que van a trabajar dentro de una empresa familiar. Requiere el acuerdo total de todos los miembros, sobre la sociedad y de las decisiones que se van a tomar.

Para una empresa de este tipo es muy importante implantar el protocolo familiar ya que este hace que se regularicen sus prácticas profesionales y se introduzcan dentro del mercado. Sobre todo en PYMES es transcendental para así aprovechar los beneficios que tiene dicha empresa y así ser más eficaces.

Las principales competencias que tienen son las multinacionales y las grandes empresas, y por otro lado las personas jóvenes que tienen ganas de introducirse dentro del mundo empresarial con ideas nuevas y frescas.

2.4.1. NORMATIVA.

Está regido por el Real Decreto 171/2007 del 9 de Febrero, de carácter obligatorio para aquellos componentes familiares que no se incorporen a la compañía. De otra forma sí se añaden a las cláusulas del protocolo, ya sean proveedores, acreedores, clientes etc. Esto supondrá un beneficio para la empresa.

2.4.2. REALIZAR UN PROTOCOLO FAMILIAR.

1. En un principio será necesario realizar un **ejercicio de reflexión sobre los límites** que separan los intereses puramente familiares y los que afectan a la sociedad ya que, en ocasiones, la falta de discernimiento entre éstos genera crisis dentro de las empresas familiares.

2. **En lo que se refiere al contenido**, el protocolo familiar no está sometido a criterios formales pudiéndose regular aspectos que afecten a la relación familiar con la

empresa. Además de las introducciones y cláusulas de cierre, los apartados y temas suelen ser:

- **Derechos y obligaciones de los miembros de la familia en relación con la empresa.** Destacan los derechos económicos como la titularidad en las participaciones y el reparto de dividendos. También el régimen de sucesión y las condiciones en la disposición de las participaciones o acciones de la misma.
 - **Política de contratación y retribución de los miembros de la familia en la empresa.**
 - **Creación y funcionamiento de los órganos sociales** de carácter familiar. Los órganos de gobierno no serán la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia aunque sirven como enlace con la misma canalizando la voluntad de la ésta organizadamente. También habrá órganos complementarios como será el Comité de Seguimiento del Protocolo.
 - **Régimen de contratación de un asesor externo** que ayudará a resolver los conflictos que pueda haber entre alguno de los miembros.
 - **Mecanismos de resolución de conflictos y régimen sancionador** que pretenderá eludir a los tribunales, proponiendo un arbitraje con la resolución más rápida, siendo posible la incorporación de cláusulas penales que puedan sancionar incumplimientos en el protocolo.
3. Al tratarse de un contrato, **será necesario que el protocolo familiar cuente con un consenso de todos** los miembros. No se podrá contemplar que una mayoría no pueda imponer sus criterios sobre el resto. Habrá que decantar un Protocolo Familiar de forma pacífica y estable en lo referente a ésta y a la empresa.
 4. Al final, el protocolo comenzará a tener eficacia en el momento en que todos los miembros de la familia lo hayan firmado. Será conveniente una revisión periódica que contemple la actualización, generación tras generación y con las distintas coyunturas económicas y sociales.

Son pocas las empresas familiares que aguantarán más de la tercera generación por lo que será fundamental incluir la firma de un **protocolo familiar** que facilite la resolución de desavenencias propias del paso del tiempo garantizando, de esta forma, la continuidad del legado empresarial.

2.4.3. FASES DEL PROTOCOLO FAMILIAR.

Ya hemos visto lo que es el protocolo familiar y para que se utiliza. Ahora vamos a ver las fases por la que está compuesta:

1. **Consenso inicial absoluto de todos los familiares** (propietarios, gestores, trabajadores...) que contemplen todas las fases de implantación y a la vida global de la empresa.
2. Una **flexibilidad suficiente para adaptarlo** en momentos y necesidades concretos de la empresa ante los cambios constantes. Se mejorará la eficacia, compaginando así la permanencia en el tiempo con revisiones periódicas.
3. Debe de contar con **pactos sociales y estatutarios** en los que se contemplen un régimen jurídico de las acciones, que será fundamentales en las decisiones de los órganos asamblearios y directivos y a los criterios en el establecimiento del consejo de administración pudiendo variar dependiendo de la consolidación de los acuerdos protocolarios establecidos. Debemos distinguir:
 - **Pacto entre caballeros:** sin repercusiones legales y que si conlleva un incumplimiento, solo se podrá considerar un reproche ético.
 - **Pacto contractual:** es el más habitual. Gracias a su naturaleza puede ser esgrimido en un tribunal en caso de algún tipo de incumplimiento.
 - **Pacto inscrito en el Registro Mercantil.** El protocolo familiar quedará inscrito en el Registro Mercantil gracias a su inclusión en los estatutos societarios de las empresas familiares, pudiendo también utilizarse frente a terceros en caso de incumplimiento. Lo cierto es que no se podrán incluir en los estatutos todos los acuerdos o cláusulas.
4. Hay **pactos extraestatutarios** que se pueden añadir al protocolo y que son necesarios para fijar límites y características de relación entre los miembros de la familia por una parte y la empresa familiar por otro. Se incluirán cuestiones como reglas que regulen incorporación de otros familiares en la empresa, la funciones de cada uno tendrá que desarrollar y su labor profesional.

Los **órganos familiares** se deben desarrollar de forma precisa y muy clara. Se incluirán instrumentos tales como: Junta de Familia, Consejo Familiar y Comités de Seguimiento de protocolos familiares, teniendo en cuenta que cada uno tendrá unas características y funciones distintas que quedarán perfectamente delimitadas para evitar posibles problemas de doble mandato o de falta de toma de decisiones.

También habrá que incluir una **cláusula de cierre** en la que, protocolariamente, se agradecerá a los fundadores de la empresa y a todos aquellos que hayan ido haciendo posible que la sociedad tenga éxito y eficacia laboral y mercantil.

2.4.4. FORTALEZAS E INCONVENIENTES.

Vamos a ver los tipos de ventajas que muestran las empresas familiares en comparación con otra empresa en la que su fundamento no sea de origen familiar y las ventajas y las desventajas o problemas que encontraremos en estas empresas:

VENTAJAS:

- Las empresas familiares suelen ser más rentables a largo plazo.
- Tienen un compromiso más elevado ya que se implican más a la hora de realizar actividades en la empresa.
- Tienen el apoyo de la familia.
- Las decisiones tomadas son más rápidas, ya que entre el núcleo familiar es más fácil y fluida la comunicación.
- La cultura de este tipo de empresas familiares es clara y está definida.
- Todos los miembros de la familia pueden aportar ideas sin problema y dar su punto de vista en numerosos temas sobre la empresa y su entorno.
- Tienen un proyecto de futuro definido ya que la empresa será traspasada a familiares en un futuro. Aspecto que ya se verá más detallado en el punto donde hablaremos del tema de la sucesión.

DESVENTAJAS:

- En el caso de que pueda haber un conflicto en la familia, este problema se plasmará en la empresa, suponiendo un empeoramiento en el desarrollo de ésta.
- Puede ser que los próximos sucesores en los que se pensó en un momento pasado, no quieran seguir con el negocio familiar.
- Que algún miembro de la familia, que se encuentre dentro de la empresa, no ayude ni aporte nada bueno y provoque un malestar tanto en la empresa como en la familia.
- Al ser una empresa familiar y solo estar compuesta por personas que pertenecen a ésta, se desaprovecha a trabajadores que estén más preparados y tengan más ímpetu y ganas que los mismos que se encuentran trabajando y pertenecen a la familia.
- Las empresas familiares no son propensas a que se realicen cambios e innovaciones, ya que su idea principal es mantener la esencia de la empresa desde que se fundó hasta nuestros días.

Por desgracia no todo en las empresas familiares de una vibra fabulosa y tranquila, tanto por el carácter de cada uno de los integrantes de la empresa, la lealtad o circunstancias que ponían en disputa a los miembros de la dicha empresa. La estructura se puede encontrar flexible a la hora de tomar decisiones porque estás “en familia”, pero también puede ser un poco inestables en el futuro.

La clave que debe de conseguir una empresa familiar es poder localizar tanto las fortalezas que ésta tiene, como sus debilidades, para así crear un futuro con grandes éxitos y que dure a lo largo del tiempo de una forma estable.

Puntos claves que debe tener la empresa familiar:

1. Tener un objetivo a largo plazo para crear una imagen fuerte y segura de la empresa, y del porqué se realizan las cosas tanto dentro de ésta como fuera.
2. Tener una estructura definida y tener claro los sucesores que tendrá la empresa en un futuro, para saber hasta dónde quiere llegar la empresa y los factores que necesitarán para lograr dicho propósito.
3. Saber gestionar los conflictos que pueden surgir en la empresa, y encontrar con rapidez soluciones para que no se desequilibre el entorno familiar y empresarial.

3. EJEMPLOS DE GRANDES EMPRESAS FAMILIARES Y SUS ESTRUCTURAS.

3.1. MERCADONA

3.1.1. INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA.

La historia de Mercadona comienza en el año 1977, cuando un matrimonio compuesto por Francisco Roig Ballester y Trinidad Alfonso, se inicia en el mundo empresarial dentro del grupo Cárnicas Roig, empezando por una empresa familiar cárnica en Valencia.

El presidente en este momento de la empresa Mercadona es Juan Roig, junto a su esposa y sus hijos Fernando Roig, Trinidad Roig y Amparo Roig que le compran la empresa a su padre en el año 1981. En este periodo solo había 8 tiendas.

En 1988 se abre el bloque logístico en Valencia, con una nueva innovación que era el lector de códigos de barras.

Un gran paso para esta franquicia fue el expandirse en el resto de España y del mundo, empezando por la capital de España, Madrid, en 1989, con la ayuda de haber adquirido la cesta de distribución y desarrollo de centros comerciales, que le impulsó a establecerse en Madrid donde Juan Roig y Hortensia se hacen con todo el capital de la empresa en el año 1990.

En 1991 se realizan avances sobre los cambios de datos electrónicos con los proveedores, como una nueva propuesta innovadora para que conocieran más a la marca y a quien subsistían sus productos.

En 1992 la empresa está en un momento alto donde alcanza unas elevadas cifras en el número de trabajadores, alcanzando unos 10.000 trabajadores y aumentando el número de tiendas en España, siendo un total de 150.

Proponen una estrategia cuyo enfoque es dar a los clientes unos productos con precios bajos, que más tarde lo ampliaran añadiendo una mejora en la calidad de dichos productos. Ésto ocurrió en el año 1993.

Tres años más tarde, en 1996, la empresa Mercadona crea sus propias marcas como Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, añadiendo también la apertura de la tienda número 200, haciendo aún más grande a la entidad.

En los años siguientes, lo que sucede es la creación de nuevos centros alrededor de toda España, destacando los que se abren en Barcelona y Valencia. Añadiendo una nueva variante al crear, dentro de los supermercados Mercadona, unos centros infantiles, en los que los hijos de los trabajadores pueden estar allí y estar supervisados si ningún problema.

Se van expandiendo los centros infantiles en algunos supermercados más y se crea un centro de logística en Alicante. Más adelante en el año 2004, se vuelve a crear otro centro logístico pero esta vez en Sevilla y el tercer centro infantil para los hijos de los trabajadores.

Viendo la extensión que ha tenido la entidad, se pone en un ámbito más profesional y cara al público para mejorar su imagen, por lo que empiezan en el año 2005 con la creación de uniformes para los trabajadores y creando otra sede de logística, esta vez en Tenerife.

Pasado el tiempo, la entidad seguía abriendo supermercados sin parar por toda España, siguiendo con un aumento notable a lo largo del tiempo, abriendo su tienda número 1.000 de la compañía en Alicante.

El modelo anteriormente comentado sobre la calidad y el precio de los productos, sigue hacia adelante después de casi 14 años desde que se implementó dicho modelo. Se siguen creando centros logísticos, esta vez en 2008 en Gran Canaria.

La gestión que lleva la empresa se cambiará en el año 2010, siendo un modelo que se basa en el liderazgo y en el esfuerzo dentro del puesto de trabajo. Son puntos muy importantes para que la empresa siga creciendo y mejorando a la misma vez en el nivel de producción.

Empieza en el años 2013 con incorporación de nuevos productos, como nuevos tipos de refrescos y de productos agroalimenticios y creando un nuevo bloque de logística en Granada.

Como habíamos mencionado antes, la idea de Mercadona es internacionalizarse, pues en el año 2019, se realiza la primera apertura de un centro Mercadona en Portugal.

Toman también una visión enfocada en el medio ambiente con el tema de las bolsas que dan a los clientes a la hora de la compra, siendo de productos ecológicos y contaminando mucho menos que las bolsas normales de otros centros.

En la actualidad siguen innovando y creando centros de innovación como el último en Lisboa, dando a entender que el objetivo principal es la distinción y dar a conocer su identidad en el mundo entero.

MISION, VISION Y OBJETIVOS QUE USA “MERCADONA”.

La empresa Mercadona cuenta con un modelo muy definido donde muestra unos productos de calidades muy altas a unos precios muy bajos.

Esto llama la atención a los clientes, ya que lo que buscan es un balance de calidad-precio, y por ello acuden a Mercadona para obtener sus productos, ya que son de excelente calidad y a unos precios que son bajos a comparación de las demás empresas que se encuentran en el mismo mercado.

También el uso de productos exclusivos, ya que tiene su propia marca, hace que capte aún más la atención de los consumidores, ya que para adquirirlos solo puedes conseguirlos si realizas la compra en Mercadona, ya que en las demás empresas no lo podrás encontrar por ser exclusivos de la marca. Esta Marca blanca es Hacendado y tiene una serie de características que hace que se encuentre en el top de las marcas blancas actuales:

- 1) Siendo una de las marcas blancas que **más se utilizan** en todo el mundo en comparación de las demás marcas blancas como Alcampo y Carrefour.
- 2) Crea una imagen al mundo de innovación y moderna en comparación de las demás.
- 3) Pertenece a varios sectores, no solo al alimenticio. Como puede ser productos de limpieza (Bosque Verde), instrumentos utilizados en la cocina, cosméticos (Deliplus), alimentos para las mascotas (Compy).
- 4) Busca que los clientes vuelvan y sean fieles a la marca.

FINALIDAD DE MERCADONA.

Lo que busca Mercadona es:

- 1.-Satisfacer las necesidades de su clientela, dándole unos precios bajos a sus productos y que sean de gran calidad.
- 2.- Crear un ambiente de trabajo y agradable dentro de cada establecimientos.
- 3.- Ser la empresa más destacada en el país y en el mundo.

EXPERIENCIAS DE TRABAJADORES EXTERNOS O NO FAMILIARES.

- *“Es una empresa que te da oportunidad de crecer muy buen ambiente de trabajo”.*
[Anónimo] (2022)

Podemos ver que como antes hemos mencionado, se intenta transmitir un entorno laboral bueno y que se transmita a los clientes.

- *“Mercadona tienen muy buenos productos, a bajos precios y de muy buena calidad”*
[Anónimo] (2022)

Como hemos comentado anteriormente, tiene una marca blanca que es top en comparación de las demás empresas, ya sea por sus precios como por su calidad.

- *“Sin duda alguna, el mejor supermercado de España. No voy a negar que están subiendo los precios y cada vez desaparecen más productos de la marca. Pero a pesar de esto, sigue valiendo la pena, pues la calidad es muy buena, incluso me atrevería a decir que superior a la de muchas marcas. Jamás dejaría de comprar aquí, básicamente porque la competencia deja mucho que desear: Carrefour tiene buena calidad pero los precios son desorbitados, Alcampo se ha quedado súper anticuado.*
- Día/Lidl/Aldi tienen buenos precios pero la calidad en la mayoría de sus productos es pésima.
VIVA MERCADONA!!!”.[Anónimo](2022)

Últimamente han ido aumentando los precios en los productos, y uno de los factores pudiera ser la época de pandemia que hemos pasado, que ha afectado y mucho a la práctica totalidad de las empresas. En este caso afecta a los precios de los productos, pero aun así a los clientes no les importa gastar más en los productos de Mercadona, ya que su calidad es tan buena que no les importa.

3.1.2. MODELOS 3 CIRULOS, PROTOCOLO Y SUCESIÓN (MERCADONA).

² Esta empresa pertenece a la familia Roig, empezó con Juan Roig y su esposa Hortensia, y en la actualidad sus accionistas son Juan Roig y Hortensia Herrero, con el 80%; Fernando Roig con el 9%, la familia Gómez, con el 7%, y la autocartera, que representa un 4%.

El modelo de los tres sistemas en el caso de Mercadona está muy definido, ya que cuenta con Juan Roig que es el fundador de la empresa juntos a su mujer e hijas que son propietarios de la empresa y son de la misma familia, mientras que también cuentan con una serie de accionistas que solo son propietarios de la empresa, pero ni pertenecen a la familia y toman decisiones en la entidad empresarial. También podemos encontrar a la familia Gómez que no pertenece a la familia, pero si están dentro de la empresa en sus tomas de decisiones y también son propietarios de ella al tener acciones.

Los componentes de la empresa dependerán del tipo de la que nos encontremos. Podemos decir que su tamaño es de tamaño grande y que fue creciendo a lo largo del tiempo. Las actitudes que tengan los miembros, que en este caso encontramos una actitud monarca ya que tienen egos elevados tanto la familia como una empresa de gran poder comercial. La aportación que da la familia es moderada, ya que no muchos familiares aportan a la empresa y cuentan con mucha gente externa que aporta también, y con un alto nivel de aportación profesional, ya que prepara y tienen equipos de trabajo entregados con ésta.

² Mercadona (2022), “*conoces nuestros orígenes como empresa*”. Disponible en : <https://info.mercadona.es/es/conocenos>

La gestión y confianza dentro de la empresa es elevada y por lo tanto es de tipo ideal, por ello tienen una posición favorable a comparación de sus competidores dentro del mercado.

³Esta empresa, Mercadona, se puede decir que es una familia que a la vez cuenta con una empresa, ésto se puede ver en su historia en la que han pasado de generación en generación con el mismo grupo familiar. Solo que se han ido añadiendo una serie de accionistas que aparte de compensaciones monetarias, también influyen en ideas que pueden fomentar y fortalecer a la empresa.

El protocolo familiar que lleva Mercadona se basa en mantener un ambiente cómodo de trabajo, empezando con una serie de normas en el caso de que pudiera producir cualquier tipo de enfrentamiento entre miembros familiares o no en la empresa y fomentando un ambiente bueno de trabajo para que tantos los directivos como los trabajadores se sientan bien y estén motivados para su función dentro de la empresa.

La idea que tiene esta empresa es de seguir perteneciendo a la familia, con el propósito de que las hijas de Juan Roig sigan con la empresa e inculcarles que la ésta no se puede desprender de la esencia familiar. Con ello continuará la empresa ligada a la familia Roig mediante los sucesores de Juan, y con ello incluir los demás accionistas que, aunque no pertenezcan a la familia y sean accionistas de una mínima parte de la empresa, sigan pero sin quitar o eliminar la presencia Roig.

Es una empresa de gran prestigio en el mundo alimenticio sobre todo y gracias a que también tiene variantes como antes se ha citado en cosméticos y productos de limpieza, y se encuentra en una gran posición dentro del mercado al que pertenece, ya que se ha ganado su prestigio por la gran calidad de sus productos y por sus precios bajos. Gracias a estos factores captan la atención de los clientes al ser lo que en la mayoría de casos buscan en un producto.

³ Mercadona (2022), *“la familia Roig, Mercadona”*. Disponible en:
<https://enriqueortegaburgos.com/la-familia-roig-los-duenos-de-mercadona/>

3.2. ZARA.

3.2.1. INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA.

⁴“**Zara** es una de las empresas de moda que más relevancia tiene en España, Europa y muchas otras partes del mundo. Pertenece al grupo Inditex el cual fue fundado por Amancio Ortega. Específicamente, Zara se fundó en 1975 por dicho empresario de origen gallego y que en ese entonces decidió expandir su pequeño negocio abriendo para ello una tienda en La Coruña. En sus inicios, las tiendas de Zara comenzaron a abrirse alrededor de territorio gallego como en Vigo, Lugo, Santiago, Ourense durante sus primeros 5 años. Ya en la década de los 80 se expandió por toda España. En este tiempo **Amancio Ortega** contrató a **José María Castellanos** con el fin de enfocarse en la mejora de los procesos logísticos de la empresa y ¡vaya si tuvo buenos resultados! pues a los diez años de la fundación ya tuvieron la oportunidad de inaugurar su primera tienda en Portugal traspasando finalmente fronteras.

La apertura de Zara en Portugal se dio en 1988. Años después, en 1994, abrieron otra tienda, pero esta vez en Suecia aunque esto representó cierto riesgo ya que muy cerca estaban las tiendas de su principal competidor que es H&M. La década de los 90 fue sin duda uno de los mejores momentos para el crecimiento de esta empresa de moda ya que durante esos años se abrieron decenas de tiendas, no solo en países de Europa, haciéndolo también en Estados Unidos y China. Aunque para el dueño y fundador Amancio Ortega, Zara era su tesoro máspreciado tampoco descuidó sus otras empresas del **grupo Inditex**. Dichas empresas son Zara Kids, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y otras más” “*Texto citado*” por Ángel (2014).

MÉTODO ESTRATÉGICO QUE USA ZARA.

Las estrategias que utiliza Zara, son las siguientes:

⁴ Inditex (2019). “*Informes anuales*”. Disponible en <https://www.inditex.com/es/inversores/relacion-con-inversores/informes-anuales>

1.- Método just-time, se basa en minimizar el tiempo de producción para así producir con mayor rapidez un mayor número de productos.

2.- Usar las mismas estrategias en todas las tiendas Zara del mundo entero.

3.- Al tener un posicionamiento privilegiado en las mentes de los consumidores, no necesitan un uso de publicidad ahorrándose este tipo de coste ya que no les influye en sus ventas.

4.- Busca mostrar una imagen de prestigio y de una calidad elevada en comparación con sus competidores.

5.- Rotación continúa de productos, que obliga a que si al cliente le interesa un producto en concreto, tenga casi la obligación de adquirirlo porque puede ser que a lo largo del tiempo no aparezca más el producto y se arrepiente de no haberlo comprado antes.

6.- Innovación en sus diseños y con muy buena calidad.

7.- Uso continuo de las redes y medios online para mostrar sus productos y poder adquirirlos por las tiendas online.

8.- Diseños y moda en continua actualización.

Últimamente está realizando el uso de una estrategia de reciclaje de prendas antiguas y con ellas poder crear nuevos productos.

Incluso la introducción de tejidos que no son normales en la creación de ropa, como puede ser de sofás, sillas, camas etc. Con esas telas podrán crear nuevas prendas de ropa, con distintas texturas y relieves, y eso llama la atención de los clientes al ser originales y diferentes de las demás marcas textiles.

FINALIDAD DE ZARA.

Su finalidad es el estar en contacto continuo con el mundo de la moda, para saber las nuevas tendencias y así también ir innovando y actualizándose continuamente.

Ellos saben en la posición que se encuentran, y por ello utilizan el prestigio que ya tienen, pudiendo crear canales de distribución para llegar a todos los países posibles, y poder

llevarles nuevas prendas de ropa que los haga diferentes a las demás empresas que se dediquen al mundo textil. Al tener un nivel ya elevado y estar en la cima de la moda, como es en el caso de Zara, puede crear nuevas ideas y dejar a todo el mundo impresionado con el hecho de confeccionar y crear algo que nadie nunca antes había hecho, y por ello es que tienen el nivel y poder, ya que realizar artículos novedosos que nadie se atrevió a realizar por miedo al rechazo y a las críticas.

En resumen, podríamos decir que sus objetivos o finalidades principales serían la distinción y el prestigio como marca.

EXPERIENCIAS DE TRABAJADORES EXTERNOS O NO FAMILIARES.

- *“Ambiente joven, buena promoción interna, comisiones grupales donde no se fomenta la competitividad entre compañeros”. [Anónima][2022]*

Podemos ver uno de los objetivos que establece Zara, como puede ser la innovación y dar frescura a la empresa, con la incorporación de gente joven con ideas nuevas y con ganas de darlo todo en el trabajo. También cabe destacar el orden y la planificación de los trabajadores para crear un clima bueno en el trabajo.

- *“Buena opción para estudiantes especialmente si te gusta el mundo de la moda”. [Anónima][2022].*

Es obvio que no todos los trabajos son para todo el mundo. En este caso podemos ver que si no tienes un cierto interés por la moda, es un trabajo en el que se te puede complicar tu estancia. Por ello la plantilla que busca Zara es gente con unos gustos orientados a la actualidad y a la moda.

- *“Empresa buena que cumple con los derechos del trabajador. Turnos locos. Normalmente son tardes y horarios partidos acabando a las 22 o 22,30 de la noche. Turnos que cambian diariamente con lo que no puedes organizarte la vida”. [Anónimo][2022]*

Podemos ver que el nivel de trabajo es muy elevado, ya que tienen muchas ventas a lo largo del día, y con ello implica que se trabaje un número elevado de horas para poder solventar ese nivel de ventas que tienen. Por ello, cada tienda, tiene una gran plantilla de trabajadores para hacer relevos y así no cansar al trabajador, por ello se les pide implicación y esfuerzo a la hora de realizar sus labores, ya que no todo el mundo puede trabajar en sus instalaciones y en

sus datos personales, el mero hecho de haber trabajado en Zara, les da a los trabajadores que abandonan la empresa un plus para poder ser contratados por otras marcas de la misma tipología. Con ésto podemos apreciar el gran impacto que tiene Zara en la moda y en el mundo.

3.2.2. MODELOS 3 CIRULOS, PROTOCOLO Y SUCESIÓN (ZARA).

La familia de la empresa Zara está liderada por Amancio Ortega, que es la cara visible de la empresa ante todo los medios y el mercado en general. Amancio posee un 60% de las acciones, a través de sus sociedades de inversión, Pontegadea Inversiones S.L. y Partler 2006, con un 46 % de las acciones de Zara, y por último su hija, Sandra Ortega, posee indirectamente un 4,5% de la compañía.

Dentro del modelo de los tres sistemas se encuentra la familia, formada por Amancio y su hija, que aparte de ser el núcleo familiar son propietarios de la empresa y que Amancio si está dentro de la empresa, ya que es el dueño y gestiona la misma, pero su hija no se encuentra metida de una forma formal, ya que por ahora le está dejando todo el cargo y la gestión a su padre. Los accionistas entran dentro de la empresa y son propietarios, pero no pertenecen a la familia Ortega que fundó la empresa. Por otro lado están los directores externos a la familia pero sí pertenecen a la empresa y toman decisiones, como José Arnau Sierra, como vicepresidente, Pablo Isla Álvarez Tejero, como directivo y gestor de la empresa. Estos nombres mencionados son los que manejan la empresa, pero con la supervisión y el visto bueno de Amancio como el líder de la marca.

Lo que se espera de la sucesión de la empresa, es que la siguiente que se ponga al mando sea la Sandra Ortega, ya que sabe lo que significa la empresa y ha estado muy influenciada por su padre Amancio, que llevó a ésta a un estatus que la sitúa en el top de las marcas de ropa alrededor del mundo, y continuar de esta manera con el legado que dejaría en un futuro Amancio Ortega.

El tipo de empresa que es Zara, podemos observar que tiene una brillante gestión y confianza. Esa gestión se debe a los dirigentes de la empresa que hacen que se expanda en todos los países y se sientan tranquilos al saber que tienen millones de clientes que son fieles a la marca, ya sea por la calidad que tienen o por el estilismo actualizado que tienen en comparación sobre otras empresas que se encuentran en el mercado textil.

Encontramos que el tipo de actitud que encontramos aquí, es de “monarca” por parte de Amancio Ortega, ya que él lo que quiere es seguir hacia delante con la empresa por encima de todo, y también se observa el tipo de “gobernador” que ahí encontramos a Sandra Ortega, que acepta su papel como sucesora pero que actualmente no pretende hacerse cargo de la empresa.

La aportación que tiene la familia Ortega es media, ya que tiene exceso de integrantes familiares dentro de la empresa, ya que en él recae todo el peso en la actualidad al ser el fundador de la marca.

Tiene un alto nivel de diversificación, ya que tiene repartida muchas de sus tiendas físicas por todo el mundo, y debe de hacer cambios en sus modelos para gustar a todos sus clientes. Podemos decir que este tipo de empresa por su diversificación es de tipo “Árbol”, ya que su expansión geográfica es muy grande y por lo tanto muchos tipos de modelos que mostrar a cada zona donde se encuentra establecida la marca.

Sandra, como futura dueña de Zara, anteriormente no tenía un peso elevado dentro de la empresa. Estaba desligada. Pero hace par de meses dio un paso al frente, confirmando que aunque solo aporte ideas y ayude a su padre en un par de cosas relacionadas con la empresa, en el futuro será la que represente a Zara, cuando su padre decida dejar la empresa en sus manos. Aunque en muchos comunicados que Amancio ha realizado sobre el tema de sucesión de su empresa, él muestra una idea de que su empresa es algo que pertenece a su estilo de vida, y que va a seguir ligado a ella de una forma menos directa pero sin abandonar del todo.

Zara como marca, es mundialmente conocida. Ésto le da prestigio y a la vez mucha presión social y de los medios. No siempre tener prestigio es lo mejor, es importante pero supone una serie de problemas que debe estar dispuestos a solventar. Ya sean críticas por modelos nuevos que ha sacado la marca, por malas campañas de publicidad o por que otras empresas textiles están realizando una buena labor y puedan subestimar a Zara por no estar tomando decisiones correctas en comparación de las demás empresas.

4. CONCLUSIONES.

Tras analizar los casos de las dos empresas que tienen gran prestigio en sus respectivos sectores. Ésto de mezclar la familia con la empresa puede suponer tanto cosas buenas como inconvenientes. Mezclar el negocio con el entorno familiar puede suponer la aparición de

algunas dificultades, pero existen empresas, como las que hemos analizado (Zara y Mercadona) que han tenido un gran éxito, aprovechando las ventajas que le proporcionan su condición de empresa familiar. Aprovechando dicha condición, han conseguido tener éxito y son empresas potentes en sus sectores correspondientes.

El hecho de tener una empresa familiar, hace que se creen una serie de sensación y sentimientos diferentes a las empresas que no pertenecen a este tipo. Los miembros de la empresa familiar, tienen un sentimiento especial hacia sus empresas. Dado su carácter generacional, han ido pasando de generación en generación, los sucesores tienen la presión de mantener o preservar la imagen de la empresa, honrando a esos familiares que han vivido por y para la misma, y que la han preservado en el mercado a lo largo del tiempo.

Para armonizar empresa y familia, estas organizaciones tienen un protocolo familiar que engloba las políticas de gestión y las normas, siendo necesario su cumplimiento en caso de conflicto interno. Junto a eso, el protocolo familiar también armoniza las tres partes implicadas en el modelo de los tres círculos.

Por un lado, el hecho de que se mezcle la familia con la empresa puede suponer algo bueno o por lo contrario generar problemas. Se pueden producir conflictos dentro de la entidad, que concluyan en problemas, ya no solo en la empresa, sino también en la familia.

El construir un camino empresarial con tu familia es una experiencia apasionante, ya que todos los miembros que están dentro de la empresa, dan todo por ella porque sienten que es algo que les pertenece. Se puede considerar que la empresa es un miembro más de la familia, y si va mal, todos pondrán de su parte para que siga hacia delante y mejore, como todo familiar haría por otro familiar que necesita ayuda.

Dentro de las empresas familiares, se pueden apreciar las que han tenido éxito y las que no han tenido tanto dentro de un mercado. Las empresas como Mercadona y Zara, se convierten en grandes empresas exitosas, en comparación con las demás entidades no exitosas. Tener una administración que en comparación con empresas pequeñas, no tienen, las grandes empresas cuentan con una amplia variedad de departamentos y cuentan con comités de dirección. Mientras que las pequeñas empresas no cuentan con ello y toman decisiones todos los días. Por último, las grandes empresas cuentan con un protocolo que controla la administración. En cambio las pequeñas empresas no disponen de dicho protocolo, que ayuda a tomar buenas decisiones, y ayuda a fomentar la armonía dentro de la empresa.

Para llegar a ser una empresa exitosa deben de mantenerse dentro del mercado e ir mejorando su ventaja competitiva, es decir, ir adaptándose a los cambios del mercado y saber sobreponerse a estos cambios de la mejor forma posible.

5. REFERENCIAS.

BIBLIOGRAFIA

- Gallo. Miguel. A (2008), “Ideas básicas para dirigir la empresa familiar”
- Gimeno. A (2006) “Radiografía de la Empresa Familiar Española: Fortalezas y Riesgos”, ESADE, Family Business Knowledge, IEF, pp. 18.
- Pavón. M (2018) “La sucesión en la empresa familiar; un proceso complejo”.
Vía online: <https://www.laempresafamiliar.com/informacion/sucesion-enla-empresa-familiar/la-sucesion-en-la-empresa-familiar-un-proceso-complejo/>
- Kelin E.Gersick, John A.Davis, Ivan Lansberg, Marion McCollom Hampton (1998) “*Empresas familiares de generación en generación*”, editorial McGraw-Hill.
- Schein. Edgar H (1987) “*Organizational Culture and Leadership*”.
- Pérez, J.J. (2005): “*La empresa familiar. Fiscalidad, organización y protocolo familiar*”, CISS, Bilbao, pp. 20-21.
- Leach, P (1999): “*La empresa familiar, Granica, España*”, p. 19.
- Ronquillo H. J. L. (2006): “*Administración básica de la empresa familiar*”. Panaroma Editorial, México, p. 10.

- Mercadona (2022), *“conoces nuestros orígenes como empresa”*. Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/conocenos>.
- Mercadona (2022), *“la familia Roig, Mercadona”*. Disponible en: <https://enriqueortegaburgos.com/la-familia-roig-los-duenos-de-mercadona/>
- Inditex (2019). *“Informes anuales”*. Disponible en <https://www.inditex.com/es/inversores/relacion-con-inversores/informes-anuales>
- Instituto de empresas familiares (2018). *“informe anual sobre empresas familiares”*. Disponible en: <https://www.iefamiliar.com/>
- Instituto de pequeñas y medianas empresas (2017), *“estadística y distribución en el mercado”*. Disponible en: <https://www.grandespymes.com>
- Protocolo de una empresa familiar (2021), *“protocolo familiar, definición y características”*. Disponible en: <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/protocolo-de-empresa-familiar/>
- Investigación y conocimiento de una empresa familiar (2016), *“ventajas e inconvenientes de una empresa familiar”*. Disponible en: <https://spain.vistage.com/ventajas-y-desventajas-del-negocio-familiar/>
- Formación en empresas familiares (2016-2020), *“conocimientos que se debe de tener, sobre lo que es una empresa familiar”*. Disponible en: <https://es.indeed.com>
- Una empresa de origen familiar (2020), *“características de una empresa familiar”*. Disponible en: <https://barrazacarlos.com/es/que-es-una-empresa-familiar-caracteristicas/>