



Universidad
Zaragoza

TRABAJO FÍN DE GRADO

Título:

**La influencia de la cultura familiar en la estrategia
empresarial.**

Autor:

HÉCTOR LÓPEZ FORNIÉS

Director:

JAVIER ORTIZ GÓMEZ

Facultad de Economía y Empresa Año 2023/24

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Justificación.....	4
1.2. Metodología.....	6
1.3. Objetivos.....	7
2. MARCO CONCEPTUAL DEL TEMA ELEGIDO.....	8
2.1. Cultura familiar.....	8
2.2. Empresas familiares vs no familiares.....	11
2.3. Herencia y legado.....	16
2.4. Adaptación al cambio.....	19
3. DESARROLLO EMPÍRICO DEL CUERPO DEL TRABAJO.....	23
3.1. Estudio de casos: Empresas familiares y no familiares.....	23
3.2. Contexto histórico.....	25
3.3. Estrategias clave.....	29
3.4. Desafío de sucesión.....	33
4. CONCLUSIONES.....	36
5. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	37

Resumen / Summary

Este es un pequeño resumen del estudio realizado, dicho estudio se basa principalmente en el análisis de las diferencias culturales entre empresas familiares y no familiares. Para ello, hemos analizado tanto parte de la literatura tradicional, como estudios más actuales. A su vez, hemos llevado a cabo el análisis de empresas reales, centrándolo en la adaptabilidad y el desafío de sucesión de estas empresas.

This is a brief summary of the study conducted. It is mainly based on the analysis of the cultural differences between family and non-family businesses. For this purpose, we have analyzed part of the traditional literature as well as more current studies. In turn, we have carried out an analysis of existing companies focusing the analysis on the adaptability and the challenge of succession of these companies.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

En la sociedad contemporánea actual, el entorno empresarial es dinámico y complejo, ya que factores externos como la globalización o la constante evolución tecnológica, suponen que se requiera de una flexibilidad estratégica capaz de responder a estos agentes que suponen una constante incertidumbre dentro de este entorno. Según el informe “The State of Globalization in 2023” de la Harvard Business Review, pese a las conjeturas sobre la terminación de la globalización, por el origen de la pandemia de Covid-19 y otros conflictos geopolíticos, no existen signos de empequeñecimiento permanente dentro de los flujos internacionales. El movimiento a destacar es el directo desacoplamiento entre los EE.UU. y China, sin embargo, los flujos entre países que cuentan con una armonía geopolítica con los EE. UU o China no muestran una división más amplia entre bloques rivales. En cuanto a avances tecnológicos se refiere, el Foro Económico Mundial explica que este cada vez aumenta de forma más veloz, poniendo el ejemplo de que al ser humano le tomó 2.4 millones de años controlar el fuego, pero sólo fueron 66 años desde el primer vuelo hasta que el hombre aterrizó en la luna. Por lo que, podremos concluir diciendo que estos factores serán claves para comprender el entorno empresarial, y las empresas deberán ser capaces de adaptar su estrategia empresarial dentro de esta constante evolución.

La elección del tema "La influencia de la cultura familiar en la estrategia empresarial" supone una gran oportunidad por el potencial del mismo, y gracias al análisis del contexto histórico que le precede, podremos llegar a comprender aspectos fundamentales, como lo son la gestión y toma de decisiones en el ámbito empresarial. Debido a la ya nombrada globalización, las empresas se enfrentan de forma cotidiana a nuevos desafíos, por lo que cobra especial relevancia comprender cómo las diferentes dinámicas empresariales, ya sean familiares o no, afectan desde lo más profundo de cada organización. A continuación, desarrollamos las diferentes razones latentes, por las que se cree oportuno analizar la influencia de la cultura familiar en la estrategia empresarial como un factor determinante:

- **Influencia existente en la toma de decisiones estratégicas:** En el caso de la mayoría de empresas de carácter familiar, los principales cargos suelen ocuparse por miembros de la familia fundadora, y la toma de decisiones estratégicas, se ve influenciada por consideraciones más subjetivas como las relaciones interpersonales de los miembros. Cuando los líderes de empresas familiares comprenden estos aspectos más subjetivos, pueden anticipar tanto amenazas como oportunidades que puedan surgir para buscar el beneficio de la empresa.
- **Valores y principios organizacionales:** Debemos de ser conscientes de que en el seno de cada empresa familiar existen unos valores o principios organizacionales diferentes, es decir, existe una cultura empresarial propia arraigada con el paso del tiempo. En adición a lo comentado con anterioridad, debemos tener en consideración la lealtad latente entre los empleados de un mismo núcleo familiar, ya que sus relaciones interpersonales van más allá del mundo laboral principalmente. El análisis de empresas que reúnen estas características, podrá proporcionar información sobre diferentes aspectos relevantes, como conseguir un mayor compromiso en la relación empleado-empresa, o la obtención de una mayor sensación de pertenencia dentro de la entidad empresarial.
- **Elección de nuevos cargos:** Este será uno de los momentos clave en el que pueden surgir conflictos de intereses entre los miembros de la unidad familiar, llegando a generar situaciones de tensión que pondrán en riesgo la supervivencia de la empresa. Podríamos tratar a este factor como uno si no el más a tener en cuenta ya que el 65 % de las empresas familiares no perduran más allá de la primera generación, y este índice se incrementa en el paso de la segunda a la tercera generación, donde solo sobreviven entre el 10% y el 15% (Saldaña Gonzalvo, n.d.)

- Cambios dentro del mercado: Un aspecto clave a destacar, será la capacidad que las empresas tengan en lo que a adaptabilidad se refiere, por lo que cobrará especial relevancia analizar las diferencias existentes entre empresas familiares y no familiares en este aspecto, ya que será uno de los factores relevantes para asegurar la supervivencia de la entidad. La comprensión de cómo esta flexibilidad puede terminar siendo una ventaja competitiva, sirve de referencia a las entidades a la hora de decidir su estructura corporativa.
- Reputación histórica: El legado de una empresa, ya sea familiar o no, pueden llegar a influir de manera directa a la imagen que los consumidores tienen de la marca, por lo que será conveniente analizar dicha reputación. Según Mondragón (2006) “La Imagen Corporativa se puede considerar como un factor que ayuda a crear valor a una marca, ya sea a favor de la empresa en general o un producto en específico, abarcando una amplia gama”.

En resumen, el estudio de las diferentes estrategias empresariales, y de si estas guardan una cultura familiar, será de especial relevancia para la comprensión del complejo mundo laboral actual. El análisis de los diferentes factores clave existentes dentro de este entorno, y las diferentes similitudes y/o diferencias que surgen entre empresas familiares y no familiares facilitarán la comprensión del funcionamiento de las mismas.

1.2. Metodología

La metodología a seguir, pretende identificar aquellos aspectos que nos hagan comprender si existe una correlación entre las culturas familiares en el mundo empresarial, y las diferentes medidas estratégicas que adoptan las empresas. Para hallar esta meta, seguiremos un enfoque cualitativo y descriptivo.

Identificar las diferentes culturas empresariales existentes será uno de los principales aspectos a estudiar, para el procedimiento de identificación se estudiarán en profundidad

artículos académicos que guarden relación con nuestro tema, informes empresariales, libros en lo referente al tema y documentos históricos. A su vez, cobrará especial relevancia el desafío de sucesión al que se enfrentan las empresas familiares y no familiares, así como la identificación de la capacidad de adaptabilidad de estos dos tipos de empresas. Compararemos a empresas familiares con no familiares, con el fin de medir estas situaciones.

La identificación de la cultura empresarial, tanto en el caso de las empresas familiares como no familiares, nos va a proporcionar la información necesaria para poder determinar si existe o no una correlación entre estos factores. Este estudio, será llevado a cabo analizando la toma de decisiones en los momentos críticos de las empresas reales que estudiaremos.

Por lo que, la comparación entre estos dos tipos de empresas, nos proporcionará los resultados para comprender si existen o no diferencias aparentes. Además, conseguiremos enfocarlo desde un punto de vista objetivo y completo, debido al análisis de diferentes fuentes de información con el fin de obtener una visión global.

1.3. Objetivos

- **Objetivo general**
- Estudiar la influencia de la cultura familiar en las diferentes decisiones y estrategias ejecutadas dentro de las empresas familiares.
- **Objetivos específicos**

- Explorar si la sostenibilidad y capacidad de adaptación de la empresa se ve afectada en el largo plazo por la cultura empresarial familiar.
- Estudiar la diferente gestión corporativa dentro de empresas familiares y no familiares en lo que al desafío de sucesión refiere.

Lo que se pretende lograr con la elección de estos objetivos específicos, es llegar a entender de forma precisa y detallada cuales son los principales factores que afectan dentro de la cultura empresarial, y de la elección estratégica que estas empresas toman. Además de esto, ejemplificaremos casos reales tanto de empresas exitosas como no exitosas de este tipo, y cómo estas han afrontado momentos clave dentro de la historia misma, como pueden ser la elección de sucesores, su estructura organizacional o su capacidad de adaptación.

Cabe añadir, que al comparar estas empresas con empresas no familiares referentes dentro del mundo laboral, conseguiremos ofrecer una perspectiva global que nos ayudará a comprender mejor el funcionamiento de las empresas con cultura familiar, y de cómo estas se relacionan con el resto de empresas de su entorno.

2. MARCO CONCEPTUAL DEL TEMA ELEGIDO

2.1. Cultura familiar

Para llegar a comprender el funcionamiento de las empresas que cuentan con una cultura familiar, es imprescindible conocer realmente tanto qué es una empresa familiar como el concepto de su cultura. Definiremos la cultura como el producto de las creencias, valores y metas integradas en la historia y lazos sociales (Hall et al., 2001).

Siempre ha existido cierto conflicto o diversidad de opiniones a la hora de definir de forma específica qué es una empresa familiar, por lo que se hace necesario un breve recorrido por la literatura académica.

Según Chua et al. (1997) consideran como empresa familiar aquella empresa que es dirigida de forma sostenible y, potencialmente, con simultaneidad de generaciones implicadas para dar forma y perseguir la visión formal o implícita de la empresa, mantenida por los miembros de una familia o por un pequeño número de familias.

Por su parte, Lozano Posso (2000), define como empresa familiar al tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales.

Así, Martínez (1984) define empresa familiar “tanto al gran emporio industrial o comercial cuyo capital sólo pertenece a un solo grupo familiar, como a la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de una familia con unos pocos empleados ajenos a la misma”

En 1997 Gersick et al. definen como empresa familiar a aquella organización donde la propiedad de los integrantes y/o la dirección se encuentran en manos de un grupo humano en el que existen vínculos familiares.

Gallo y Domenec (2004) comentan que todavía queda lejana una definición clara sobre el qué es una empresa familiar; sin embargo, identifican a estas como aquellas empresas en el que poder de decisión reside en una familia, tanto responsabilidades de gobierno como la dirección se ejercen por alguno de los miembros del núcleo familiar, y al menos la empresa cuenta con integrantes de la segunda generación.

Según la Real Academia Española (RAE) se entiende por cultura al conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. Una vez definido este término, procederemos a observar diferentes definiciones sobre el qué es la cultura de una empresa familiar.

En lo que a factores internos concierne, un elemento que con frecuencia se omite es el de si existe una cultura familiar o no dentro de cada organización. Edgar Schein (2004) define la cultura organizacional de las empresas como “Aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno”. Una vez observado el significado de cultura empresarial u organizacional, podemos entender

a la cultura familiar como una extensión de lo que Edgar Schein nos define como cultura organizacional.

Sabater Sánchez et al. (2003), definen por cultura empresarial familiar a la ideología básica seguida por la familia propietaria, que se caracteriza por los valores, las normas y tradiciones o formas de actuar en la vida.

La cultura propia de la empresa familiar es el resultado de algunas variables como los valores, acuerdos, historia, relaciones, creencias y costumbres, los mismos que caracterizan a la familia que las dirige (Esparza, García & Duréndez, 2010)

Poza (2007), define por cultura de la empresa familiar la colección de valores definidos por comportamientos que existen en una empresa como el resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, tanto en el pasado como hasta nuestros días.

Como podemos observar, existe diversidad de opiniones, lo que nos dificulta la comprensión de los conceptos explicados. Por lo que, al existir variedad de opiniones sobre los conceptos de empresa familiar y cultura familiar, existirá un debate conforme a cómo definirlos.

A continuación, procedemos al estudio de los diversos factores culturales existentes, y de cómo estos influyen a la hora de la elección de las diferentes decisiones estratégicas.

Poniendo el foco en los valores o creencias que una familia posee, observamos que existen diferentes valores dependiendo de cada unidad familiar. Mientras que, algunas familias se guían por valores más positivos como la honestidad, empatía o la comprensión, otros entornos familiares menos sanos se caracterizan por valores negativos como la competitividad o la envidia. Esto mismo es comentado por Laura Sánchez Pulido (2021):

La empresa familiar se describe como una estructura donde se solapan el ámbito familiar y el empresarial, ambos con objetivos y necesidades no siempre compatibles. La fuerte interacción entre familia y empresa, no presente en empresas no familiares, hacen que factores no económicos como el vínculo emocional de la familia con el negocio, así como otro tipo de sentimientos (como el amor, la lealtad o el sentimiento de pertenencia) influyan directamente en sus decisiones estratégicas).

A su vez, debemos ser conscientes de que en las no familiares también existe una transmisión de valores, tal vez de forma no tan directa como en el caso de las familiares,

ya que como bien hemos comentado anteriormente en este caso se solapan ámbito familiar con el empresarial. Deberemos de ser conscientes de que el reto de la transmisión de los valores, no es sólo un reto que afecta al entorno familiar (trabajadores familiares, accionistas, familiares políticos, etc...) sino que también tiene su impacto en los trabajadores no familiares, ya que no debemos olvidar que los valores condicionan la cultura corporativa, y ésta es fuente de la más sostenible ventaja competitiva. (Carlos Agustín Moreno, 2016)

En este punto es donde nos surgen las siguientes cuestiones: ¿Quién es el líder? ¿Existe comunicación dentro de la familia? ¿Cómo se toman las decisiones relevantes? Todas estas cuestiones son tema de conflicto en la sociedad actual, ya que existen multitud de opiniones dispares dentro de este campo.

Es aquí donde pueden surgir tensiones, y las empresas deben de aprender a afrontarlas para asegurar su supervivencia en el tiempo. Un claro ejemplo de posible problema o tensión, sería el de que dentro de la familia exista una verticalidad en la toma de decisiones, que esta venga originada de los principios tan rígidos dentro de nuestra cultura como es el respeto por las decisiones paternas o de los mayores en general. Este conflicto puede trasladarse del entorno familiar al empresarial, lo cual puede generar un modelo jerárquico y autoritario, donde las órdenes que da el líder se ejecutan sin discusión y sin ponerse en duda, lo cual con el paso del tiempo puede originar conflictos de autoridad, clima organizativo tenso, e incluso crear una deslealtad oculta por miembros de la empresa (Serna Gómez, 2005, 44). Esta situación de conflicto, será habitual en las empresas familiares de menor tamaño, aunque en ocasiones también surgirá en empresas familiares de tamaño mayor.

2.2. Empresas familiares vs no familiares

Aunque bien es cierto que dentro de nuestro estudio se prioriza el análisis de las empresas familiares, con el fin de determinar si existe una cierta influencia familiar dentro de la cultura empresarial, debemos de ser conscientes de que estas no son el único tipo de empresas existentes, ya que existen las empresas no familiares. Teniendo

en cuenta el volumen empresarial en España podemos decir que el 89% de las empresas en España son empresas familiares, lo que supone una cifra cercana a 1,1 millones de empresas. En la actualidad crean el 67% del empleo privado, lo que supone un total de 6,58 millones de puestos de empleo, generando el 57,1% del PIB del sector privado.

(Cifras Instituto de la Empresa Familiar, n.d.)

<u>Actividad</u>	<u>Empresas</u>
TOTAL	82,8
Industria	74,1
Construcción	80,9
Comercio	86,2
Transporte y Hostelería	90,6
Resto de servicios	80,0

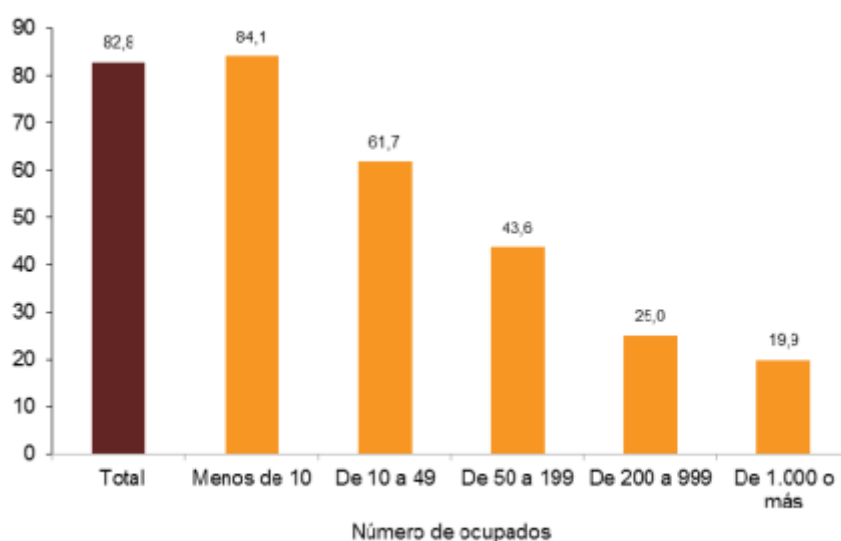
Tabla 1- Empresas familiares por grupo de actividad en %. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2016).

Estudiando esta tabla, podemos observar cómo las empresas familiares cuentan con mayor presencia en las actividades relacionadas con el transporte y hostelería, con un 90,6% de empresas familiares. Por el contrario, es en el sector industrial es donde cuentan con una menor presencia, siendo el 74,1% las empresas familiares que se dedican a esta actividad.

Además, podemos observar cómo existe un predominio de la empresa familiar en todos los sectores analizados en el estudio, siendo la media de empresas familiares total de 82,8%.

En un informe realizado por Mandl (2008), centrado en las principales cuestiones de la empresa familiar en Europa, señala que, aunque también existen grandes empresas en Europa que son familiares, el sector de la empresa familiar está dominado en general por las pymes y, en particular por las microempresas. Además, añade que aunque las empresas familiares están activas en todos los sectores de la economía, en muchos de los países europeos analizados, la presencia de las empresas familiares es más frecuente en los sectores tradicional y laboral intensivos (manufactura, construcción, comercio minorista, turismo...) si bien es cierto que, se está produciendo un cambio dentro de estos sectores, ya que, según una encuesta realizada por PwC en el que se encuestaron a

2801 empresas familiares, revela que entre las grandes prioridades de las empresas familiares se encuentran la mejora de las capacidades digitales y el aumento del uso de las nuevas tecnologías.



Gráfica 2- Porcentaje de empresas familiares por tamaño del establecimiento.

Fuente: Instituto nacional de estadística.

Estudiando este gráfico, podemos ver cómo el 82,8 % de todas las empresas españolas son de propiedad familiar. Podemos observar cómo entre las empresas que cuentan con 50 o más empleados, las empresas no familiares comienzan a predominar. Este porcentaje de predominancia se acentúa a medida que aumenta el tamaño de las empresas. Como bien señala María Fumanal (2021), las empresas familiares deberán de prepararse para aceptar la entrada de socios externos a la empresa, con el fin de poder competir contra el constante crecimiento global, acelerado tras la pandemia. Existe la posibilidad de que dentro de las empresas familiares haya una cierta resistencia a la

entrada de capital externo, lo que puede limitar su capacidad de crecimiento, o incluso el cese de la actividad empresarial. Esto puede observarse en el gráfico, donde se sigue una tendencia descendente a lo largo del mismo, pudiendo observar que, a mayor tamaño de la empresa, menor es la posibilidad de que esta sea familiar. A su vez, destacamos que el 84,1% de las empresas con un número de empleados inferior a 10 serán de carácter familiar.

Si cruzamos los datos de estos dos gráficos, podremos llegar a suponer que la mayoría de las empresas familiares en España pertenecerán al sector primario y servicios, y que, a su vez, el tamaño de estas será bastante pequeño, contando en la mayoría de ocasiones con menos de 10 empleados en nómina. Esto se debe a que, dentro de estos sectores, existe un menor número de barreras de entrada, y resulta más sencillo mantener el control de la empresa por el núcleo familiar, hechos que propiciarán que la mayoría de empresas familiares sigan este patrón.

Dentro de la gestión empresarial en las empresas familiares, suele existir un grado de compromiso muy alto con el negocio, y con los integrantes del mismo, ya que las relaciones interpersonales van más allá de lo profesional. Aunque bien es cierto que este tipo de gestión se podría considerar una especie de arma de doble filo, ya que, como la gestión va más allá de lo meramente empresarial, los conflictos o tensiones familiares que aparezcan pueden afectar de manera directa a la manera de gestionar la empresa.

Si nos centramos en la gestión de las empresas no familiares, deberemos de ser conscientes que cuentan con el beneficio de atraer y retener de forma más sencilla a personal externo a la empresa con talento y hambre. Esto, en parte ocurre debido a que aquellos miembros de empresas familiares que no pertenecen a la familia pueden temer que los miembros de la misma tomen las decisiones importantes de manera informal, y que incluso exista un techo de cristal que limite las oportunidades profesionales a aquellos externos al núcleo familiar (Caspar et al., 2010). A su vez, también debemos de ser conscientes lo que bien comenta Javier Ortiz (2021), solemos asumir una relación entre empresa no familiar y profesionalización, cuando según datos del INE en España el 20% de las empresas son no familiares, más del 38% entre los 10 y 49 empleados, y de estas últimas el 70% es dirigida por sus propietarios. Estos datos sugieren que, el hecho de que estas empresas sean gestionadas por sus propietarios, puede limitar la profesionalización de las mismas.

Dentro de los aspectos clave en lo referente al campo estratégico, en de las empresas familiares se destaca una visión empresarial a largo plazo, por lo que sus estrategias seguirán este camino. Este tipo de empresas, no buscan tanto un gran beneficio a corto plazo, si no que se centran en que la empresa perdure en el tiempo, y se asegure su viabilidad con el paso de los años, es decir, podríamos decir que su estrategia principal se basa en conseguir una estabilidad. La razón principal por la que estas empresas siguen esta estrategia, es la de asegurar una continuidad generacional, ya que existe el deseo de que el negocio pase de generación en generación. Además, destacaremos que como la estructura de estas empresas es familiar, existe una mayor facilidad en la comunicación y la adaptabilidad a la hora de tomar decisiones o realizar cambios en las estrategias. A su vez, un estudio de Harvard Business School sobre la toma de decisiones en empresas familiares y su crecimiento, destaca que incentivar la participación de los empleados no familiares en la toma de decisiones es primordial para facilitar el crecimiento y el desarrollo de este tipo de empresas. Por lo que, deberá de ser un aspecto clave la creación de un canal directo y claro de comunicación para todos sus empleados, indistintamente de que sean miembros del núcleo familiar o no. Centrándonos en lo que supervivencia de este tipo de empresas se refiere, deberemos de ser consciente del problema existente en lo que a continuidad generacional se refiere, ya que, según un estudio realizado por el Instituto de Empresa Familiar, 3 de cada 10 empresas familiares no logran sobrevivir a la transición a la segunda generación, hecho que se acentúa todavía más al pasar de la segunda a la tercera.

En el caso de las empresas no familiares, los aspectos clave a destacar son los siguientes: Estas no tienen como principal objetivo el centrar su estrategia en el largo plazo, es decir, aunque si son conscientes de este y lo tienen en estima, también toman riesgos en el corto plazo. Sin embargo, cabe destacar que a ningún socio le agrada la idea de perder su inversión, por lo que, buscarán el equilibrio entre la asunción de riesgos y las posibles ganancias. Además, al contrario que en el caso de las empresas familiares, este tipo de empresas priorizan aspectos como innovación y adaptabilidad, objetivo con el que también cuentan las empresas familiares. Como hemos comentado con anterioridad, en el caso de aquellas empresas no familiares de pequeño y mediano tamaño, será en su mayoría el propietario el que gestione, por lo que la estructura de la misma no estará muy profesionalizada. Mientras que, en el caso de las empresas de un mayor tamaño, la estructura tomará un aspecto más profesionalizado, en la que, el

propietario no será el que gestione en diferentes áreas de la empresa. En lo que a asegurar su supervivencia se refiere, cabe destacar que, aunque no enfrentan el mismo desafío de continuidad generacional que las empresas familiares, cuentan con sus propios desafíos. Centrándonos en el desafío referente a la sucesión en el caso de este tipo de empresas, deberán de encontrar a un nuevo líder que cuente con principios y valores acorde a los que la empresa posee, por lo que a menudo este tipo de empresas tendrán que buscar en el mercado laboral externo a su propia empresa con el fin de encontrar sucesores idóneos.

2.3. Herencia y legado

El legado e historia que una empresa familiar posee afecta de forma directa tanto a la estrategia empresarial, como a la cultura organizacional con la que cada empresa cuenta. Por lo que, este aspecto o factor, será de especial relevancia para comprender el funcionamiento de las empresas familiares. Estos serán los principales aspectos que surgen al estudiar dicho factor:

- **Identidad y valores:** En cada empresa familiar se cuenta con unos valores que han sido transmitidos por la familia fundadora desde el momento de la fundación, y que han quedado arraigados en el tiempo. Por lo que, conociendo dichos valores con los que cuenta la empresa, podremos llegar a conocer e incluso prever las estrategias o decisiones que la empresa vaya tomando, ya que estas irán en consonancia a estos valores. En 1999 Dumas y Blodgett llevaron a cabo un estudio, en él definen los principales valores que existen dentro de las empresas familiares y de cómo ellos afectan de forma directa en la toma de decisiones. Su estudio sobre 50 empresas familiares identifica como principales valores los siguientes: Calidad (42%), compromiso (25%), responsabilidad social (20%), justicia (18%), respeto (14%), integridad (12%) y honestidad (6%). Debemos de ser conscientes, y matizar que este estudio no es muy representativo ya que cuenta con una muestra muy pequeña. Además, este tipo de valores surgen sobre todo en empresas con una larga tradición, que se encuentran en segunda o tercera generación. Cabe destacar que existe la

posibilidad de que estos valores aparezcan también en un pequeño número de empresas de primera generación.

- Sucesión en las empresas familiares: El plan de sucesión en la empresa familiar cobrará especial relevancia, ya que esta sucesión es el principal motivo por el que dichas empresas fracasan, de hecho, únicamente el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación, el 15% a la tercera, y únicamente el 1% a la cuarta. (Jaimes Bolívar Grisly Damaris y Arias Neida Albornoz, 2021). Además, existe el riesgo de que el primogénito únicamente conozca el “know-how” de la empresa que va a heredar, por lo que, será conveniente que cuente con experiencia laboral externa a su empresa. Debido a esto, si no cuenta con esta experiencia externa, no contará con una visión global del funcionamiento de más empresas, y no tendrá la capacidad de adaptación necesaria para asegurar la supervivencia de su empresa en muchos casos. Como bien comenta Stephanie Brun de Pontet y Christopher J. Eckrich, se recomienda que los miembros de la familia trabajen primero fuera de la empresa para ganar experiencia y confianza. Además, según la encuesta realizada por el PwC ‘Grandes expectativas: La próxima generación de líderes de empresas familiares’ el 70% de los encuestados ha trabajado fuera de su empresa familiar con el fin de ganar experiencia y credibilidad.
- Un problema adicional en la sucesión puede ser una cierta resistencia del líder actual a ceder el poder. La mayoría de los dirigentes de empresas familiares se encuentran con dos sentimientos contradictorios a medida que les llega la hora de jubilarse: El primero de ellos, es el de pasar el testigo a sus hijos, mientras que el segundo es el de mantener el control de la empresa todo lo que sea posible. Estos objetivos opuestos pueden provocar un efecto negativo en la relación del padre con sus hijos, y provocar una paradoja en la que el líder ensalza y subestima al mismo tiempo las capacidades de su hijo para liderar la

empresa. Por lo que, este tipo de comportamiento puede dar lugar a poner en peligro el proceso de sucesión. (Jeroen Neckebrouck, 2021)

- **Relevo generacional:** Por último, destacaremos que las empresas familiares se centran en conseguir el éxito para intentar dejar así a las generaciones futuras un patrimonio. Además, se enfocan en enseñar y preparar a las próximas generaciones para que consigan preservar este patrimonio, y se siga obteniendo el éxito empresarial. Este segundo aspecto lo tienen muy presente la mayoría de las empresas familiares, y son muy pocas las que lo consiguen, siendo este la base para que la empresa perdure en un largo plazo.

Una vez comentado todo esto, vamos a centrarnos en conocer cómo se lleva a cabo la transmisión de los valores empresariales dentro de la familia, para que estos perduren en el largo plazo. Ricard Agustín (2021) comenta lo siguiente:

Valores como el esfuerzo, la humildad, el trabajo en equipo, la confianza, el éxito, la calidad, el compromiso, la visión a largo plazo, la autenticidad o el espíritu de superación y de emprendimiento son parte del legado familiar. Estos valores van más allá de lo material y de lo empresarial e influyen en la imagen, la resiliencia, los resultados y el futuro del negocio.

Los valores no son algo que se pueda inventar, sino que se van gestando a lo largo de los años de vida de la empresa familiar y se transmiten de generación en generación. El simple hecho de definir cuál es (o queremos que sea) nuestra visión, nuestra misión y nuestros valores no los convierte en reales por el simple hecho de haberlos puesto por escrito en la web de la empresa, por ejemplo. Debe de haber una consistencia entre lo que somos, lo que decimos que somos y lo que hacemos. De lo que se trata es de conseguir que estos valores guíen el devenir del negocio en el día a día e inspiren las actuaciones de todos los familiares.

Esta cita destaca que los valores transmitidos de generación a generación se crean poco a poco por los miembros de la empresa, son el conjunto de las características o valores

que han tenido los miembros de la empresa de la unidad familiar. Por lo que, difícilmente pueden cambiarse estos valores que una empresa familiar ya tiene, por mucho que se quiera realizar un cambio de rumbo empresarial, ya que, por mucho que una empresa diga que su misión, visión y valores son unos, realmente estos serán los que la empresa ponga en práctica, es decir, lo óptimo sería que existiera una correlación entre lo que la empresa dice ser y lo que realmente esta sea. Además, debemos de ser conscientes de que este proceso en el que se crea la cultura empresarial, consigue completarse a lo largo del tiempo, involucrando a todos los componentes de la empresa.

2.4. Adaptación al cambio

En lo que a adaptación al cambio se refiere, debemos de ser conscientes de que partimos de una situación empresarial en España en el que la mayoría de estas empresas son de un tamaño pequeño, y suelen dedicarse al sector primario, como se ha indicado con anterioridad. Estos hechos, provocan que no tengan todos los recursos o capacidades que puedan tener empresas grandes y profesionalizadas. Las empresas grandes y profesionalizadas son capaces de anticipar los cambios, mientras que, las más pequeñas suelen ser empresas reactivas, es decir, reaccionan una vez se ha producido el cambio. Esto se debe a que las grandes empresas cuentan con un mayor número de recursos y una mejor estructura organizativa, mientras que aquellas empresas de menor tamaño tenderán a ser más reactivas, ya que no cuentan con esta cantidad de recursos (Drucker, 1986).

Para conocer cómo funciona la adaptación al cambio dentro de las empresas familiares, es conveniente conocer también cómo funciona esta adaptación dentro del entorno familiar, como bien comenta Braulio Vivas Moreno (2006):

Las familias en general se adaptan bien a los cambios; demostrando con los hechos, que la unidad familiar sigue siendo una de las estructuras más flexibles; puede adaptarse a nacimientos y defunciones, a cambios de valores y de ritmos de vida. Como resultado de esto, las familias frecuentemente encuentran que el tipo de cambios a realizar sugeridos por el proceso de planificación, son más fáciles de gestionar de lo que se pudiera esperar a priori.

Como bien nos expone el texto, se puede entender que según Braulio Vivas Moreno (2006) aquellas empresas que tengan la característica de ser familiares partirán con una cierta ventaja a la hora de adaptarse al cambio, ya que las características que poseen las familias podrán extrapolarse al ámbito empresarial, por lo que podremos entender que aquellas empresas familiares que sepan aprovechar esta situación partirán de una situación más favorable que el resto. Debemos de ser conscientes que la afirmación que comenta Braulio Vivas Moreno no siempre es así, ya que hay quién opina lo contrario, en el caso de la revista SciElo (2020) comentan que los procesos ejecutados para la adaptación al cambio se sustentan en una cultura organizacional fuerte, lo cual induce a que exista resistencia. Esto genera la necesidad de promover programas de desarrollo organizacional que disminuya la resistencia al cambio, así como, romper con viejas costumbres dando paso a nuevas tecnologías. Esta cita proviene de un estudio realizado por la revista SciElo, que parte del análisis de la capacidad de adaptabilidad de las pequeñas y medianas empresas. Dicho estudio, parte del principio de que aquella empresa que cuente con una cultura organizacional fuerte generará cierta resistencia al cambio, es decir, aquella empresa con tradiciones y cultura empresarial muy arraigadas, caso de la mayoría de empresas familiares, encontrará una mayor dificultad en lo referente a la adaptabilidad.

Cabe destacar que la mayoría de las empresas familiares no están enfocadas a la innovación, ya que, como hemos podido observar en estudios anteriores, la mayoría de este tipo de empresas centran su actividad en el sector primario, y cuentan con ausencia de carácter innovador. Es decir, estas empresas se ven obligadas a adaptarse a estos cambios por un mero acto de supervivencia, ya que si no lo hiciesen no podrían perdurar en el tiempo, por lo que, se adaptan por obligación y no por devoción. Además, la mayoría de empresas familiares no son siquiera capaces de adaptarse al cambio por obligación, ya que la esperanza de vida media de las empresas familiares es inferior a 25-30 años (Ángel L. Meroño, 2023). Siendo conscientes de este hecho, todo nos hace indicar que este tipo de empresas son capaces de sobrevivir mientras está al cargo el fundador o fundadores de la empresa, y que esta suele desaparecer a la hora de encontrar el relevo generacional. Estos indicios se confirman con el estudio nombrado con anterioridad realizado por el Instituto de Empresa Familiar, que concluye que 3 de cada 10 empresas familiares no logran sobrevivir a la transición a la segunda generación, y que este hecho se acentúa todavía más al pasar de la segunda a la tercera.

Otro aspecto clave que merece la pena destacar es el del proceso de sucesión que se lleva a cabo en estas empresas, este tipo de empresas, como hemos comentado con anterioridad, busca una continuidad generacional. Para asegurar este relevo generacional es importante fomentar el asesoramiento inverso, donde los miembros más jóvenes de la familia puedan compartir nuevas ideas y conocimientos con los miembros mayores y viceversa. Esto promueve un intercambio enriquecedor de experiencias y perspectivas de generaciones. Además, establecer programas de desarrollo profesional brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento para todas las generaciones, facilitando la transferencia de conocimiento y habilidades entre ellas (G.Guti, 2024). Es por ello que, si queremos que dentro de las empresas familiares el proceso de adaptación al cambio ocurra de forma natural, deberá de existir una comunicación directa entre todos los miembros de la empresa. Esto es un aspecto clave y necesario en las empresas, ya que, si no se tiene en cuenta la opinión de todos los miembros, solo se tiene la perspectiva de los líderes al cargo, hecho que hace peligrar la supervivencia de la empresa, ya que a la hora de llevar a cabo el proceso de relevo generacional exista una mayor dificultad.

En lo referente a la innovación dentro de las empresas familiares, hay que ser conscientes de que es uno de los pilares fundamentales para alcanzar el éxito, como bien señala Peter Drucker (1985), “La innovación es el instrumento específico del emprendimiento. El acto que dota a los recursos de una nueva capacidad para crear riqueza”. Sin embargo, dicha innovación no tiene por qué ser invertir en maquinaria de gran coste o llevar a cabo el desarrollo de productos revolucionarios, como bien comenta Josep Tàpies en su artículo “Sin innovación no hay futuro” (2015), la innovación es el motor de supervivencia de todo tipo de empresas.

Pese a que surjan desafíos a la hora de innovar, las empresas familiares cuentan con fuertes incentivos para hacerlo, ya que como bien hemos comentado con anterioridad, este tipo de empresas buscan asegurar la supervivencia en el largo plazo, asegurando así un relevo generacional. La innovación, es, por tanto, de gran relevancia en multitud de campos, como lo son la mejora de procesos, las estrategias a seguir o la capacidad de adaptación frente a cambios del mercado.

Esta innovación, aunque sea uno de los principales ejes en torno a los que deben girar la mayoría de empresas familiares, puede suponer un gran desafío para muchas empresas, ya que no todas están enfocadas a la innovación, si no que deben de innovar porque se ven obligadas. Uno de los principales desafíos que pueden llevar a limitar la innovación dentro de las empresas familiares es el presupuesto, ya que si observamos los datos en España vemos cómo el 89% de las empresas son familiares (Instituto de la Empresa Familiar) y que el porcentaje correspondiente a pequeñas y medianas empresas dentro de España es del 99,83% (Pymes.com) por lo que teniendo en cuenta estos datos podemos llegar a intuir que la gran mayoría de empresas familiares existentes serán pequeñas o medianas empresas. Teniendo en cuenta estos datos podremos entender que estas contarán con una serie de limitaciones para innovar ya que por norma general no dispondrán de todas las herramientas necesarias, siendo uno de los principales limitantes el referente al presupuesto. Sin embargo, como bien señala en su teoría Schumpeter en el año 1934, la innovación, un fenómeno multidimensional, es capaz de manifestarse en multitud de formas, como lo son la optimización de procesos existentes, la implantación de innovadores estrategias comerciales, o la inclusión de tecnologías emergentes. Aunque las diferentes entidades empresariales pueden enfrentar el desafío de las restricciones presupuestarias, existen multitud de estrategias y herramientas de innovación diseñadas para ser capaces de adaptarse en función del nivel de recursos. Por lo que, aunque el presupuesto puede representar un obstáculo, no necesariamente impide el desarrollo de la capacidad innovadora de una empresa.

Otro aspecto que podrá dificultar el desarrollo de la innovación dentro de estas empresas, será el de que estas empresas cuentan con unos valores muy arraigados, y que en muchas ocasiones entrarán en conflicto estos valores con la innovación que se debe de realizar, por lo que deberán de intentar encontrar sinergias o puntos comunes entre sus valores y la innovación necesaria para adaptarse de la mejor forma posible. Como bien señala Henry Ford, “Si siempre haces lo que siempre has hecho, siempre obtendrás lo que siempre has obtenido”. Esta cita, nos sugiere que, aunque la innovación pueda ser un desafío para aquellas empresas con valores fuertemente arraigados, también será el principal componente para alcanzar el éxito y asegurar la supervivencia. Debemos de ser conscientes de que en el caso de aquellas empresas que tengan la innovación como valor arraigado, y dispongan de una mayor predisposición al cambio, partirán en

situación de ventaja respecto a sus competidoras ante nuevos desafíos u oportunidades emergentes.

Aún con todos estos aspectos negativos, un informe de EY e IE University señala que las empresas familiares invierten un 66% más en innovación que las empresas no familiares. Además, por cada millón de euros destinado a I+D, las empresas familiares obtienen un 16% más de patentes que las no familiares. El informe concluye explicando que, en unas condiciones de igualdad, tanto de tamaño como de estímulos, serán las empresas familiares las que innoven más y mejor. Por lo que, concluimos diciendo que, aunque bien es cierto que las empresas familiares se enfrentan a desafíos únicos, son estas empresas las que también disponen de una serie de ventajas, que hacen conseguir en lo referente a la innovación una mayor eficacia que las empresas no familiares. Estos datos resultan opuestos a los que comenta Aiello et al (2020), explican que, aunque si bien es cierto que las empresas familiares invierten una mayor cantidad de recursos en innovación, la tasa de reversión obtenida es menor a la de las empresas no familiares en términos generales.

Según mi criterio, afirmamos que las empresas familiares destinarán un mayor número de recursos a la innovación, aunque la mayoría de empresas familiares serán empresas tradicionales. Estas innovaciones serán llevadas a cabo con la finalidad de asegurar la supervivencia de la empresa, no porque sus líderes cuenten con espíritu innovador que les impulse constantemente a cambiar. A su vez, podemos concluir diciendo que, aunque bien es cierto que las empresas familiares invierten más en innovación, existirá variedad de opiniones en lo referente a la eficiencia que este tipo de empresas tienen para conseguir una mayor tasa de reversión.

3. DESARROLLO EMPÍRICO DEL CUERPO DEL TRABAJO

3.1 Estudio de casos: Empresas familiares y no familiares

Para el estudio de las empresas familiares he decidido elegir dos, cada una con diferentes características. La primera es **Mercadona**, cadena de supermercados española reconocida a nivel nacional e intencional (debido a su expansión a Portugal),

en 2023 contó con una cifra de negocio de 35.527 millones de euros y una inversión de 10.000 millones de euros. La segunda empresa familiar que estudiaremos, será **Construcciones López Fondón**, empresa familiar que centró su actividad en el sector de la construcción dentro de la comarca de Valdejalón y en la ciudad de Zaragoza, de tamaño pequeño y que tuvo que cesar su actividad en el año 2014. Como se puede observar, he decidido optar por dos empresas familiares de características muy diferentes con el fin de obtener una visión global sobre este tipo de empresas.

Analizaremos el caso de Mercadona, y de cómo esta ha alcanzado el éxito, hecho que mayoría de empresas familiares no consiguen alcanzar. A su vez, la compararemos con Construcciones López Fondón, empresa que refleja la realidad de la mayoría de las empresas familiares que se crean.

Como bien hemos comentado, la primera empresa que hemos elegido dentro del grupo de empresas familiares, ha sido Mercadona, ya que esta cuenta con un modelo empresarial que también ha sido muy exitoso y que ha conseguido obtener un crecimiento constante con el paso de los años. Esta empresa comenzó abriendo supermercados únicamente en España, y con el transcurso de los años gracias a su éxito ha conseguido expandirse a países como Portugal en donde este año cuenta con conseguir la cifra de 60 tiendas en el país vecino y abrir su mayor centro logístico hasta la fecha (El Economista, 2024). Su modelo de negocio se basa en ser una cadena de supermercados que centra su enfoque en conseguir una alta satisfacción en el cliente gracias a su gama de productos de marca blanca a precios competitivos y de calidad similar a productos de marca de, en teoría, calidad superior.

La segunda empresa familiar elegida, Construcciones López Fondón, fue creada por una pareja de hermanos en el año 2000, tras años trabajando con su padre en el oficio de la construcción, este se jubila y deciden crear esta nueva empresa dedicada al sector. Esta empresa alcanzó a realizar 5 obras a la vez en sus años más prósperos, contando con una plantilla media de unos 10 empleados y facturando una media de 600.000 euros anuales. A partir del año 2011, debido a la situación del sector, sufrió una importante reducción tanto en su actividad empresarial, como en su número de trabajadores, acordando el cese de la misma en el año 2014.

Cabe destacar que también realizaré el análisis de dos empresas que no sean familiares, con el procedimiento anterior, es decir, elegiremos una empresa no familiar grande y exitosa, y una empresa no familiar de un tamaño pequeño. De esta forma, podremos

llevar a cabo una comparación más profunda y detallada de las diferencias y puntos comunes que existen entre estos dos tipos de empresas. La primera empresa que he decidido elegir no familiar ha sido Apple, esta es una de las empresas de tecnología más grande a nivel mundial, cuenta con más de 500 tiendas en 23 países. Su cifra de negocios en el año 2023 fue de 383.2 millones de dólares siendo la empresa tecnológica más valiosa del mundo, con un valor estimado cercano a los dos billones de dólares. Como observamos, se trata de una empresa no familiar grande y exitosa, por lo que, por estas razones la comparamos con Mercadona. Entre sus actividades más recurrentes se encuentran la venta de dispositivos electrónicos y software, u ofrecer servicios en línea como lo son Apple TV+ o Apple Music. Bien es cierto que Apple se centra en este sector, y Mercadona se orienta más en todo aquello relacionado con el sector alimenticio. Esto puede hacernos creer que no son muy comparables, pero hay que ser conscientes que las dos son líderes dentro de su sector, y que cuentan con experiencia tanto en su mercado nacional como en el internacional.

La otra empresa por la que he decidido optar es Librería Antígona, empresa no familiar de un tamaño pequeño centrada en el sector literario. Esta, se especializa en el campo de humanidades, con secciones de Poesía, Narrativa, Filosofía, Historia, Crítica literaria, Arte, Fotografía, Cine, además de una amplia colección de cedés de música y películas. Esta empresa, realiza su actividad principal en la provincia de Zaragoza, y cuenta con aspectos comunes a Construcciones López Fondón, como pueden ser la cifra de negocios anual, o la plantilla de trabajadores de la que dispone. Por lo que, en mi opinión son empresas de características similares, que realizan su actividad dentro del mismo territorio y comparten posiciones semejantes dentro de sus respectivos mercados.

3.2. Contexto histórico

A continuación, vamos a comentar el contexto histórico que precede a cada una de nuestras empresas escogidas realizando diferentes líneas temporales para cada una de estas empresas, ya que de esta forma podremos comprender mejor porqué han decidido tomar las decisiones elegidas a lo largo del tiempo, así como las estrategias practicadas por las mismas.

La primera empresa a comentar es Mercadona, a continuación, vamos a ver la línea temporal que precede a esta empresa para poder ver su evolución de la forma más visual posible:

- 1977: Creación de Mercadona en Valencia como una carnicería
- 1981: Juan Roig adquiere la empresa propiedad de sus padres, la cual en aquel momento contaba con ocho tiendas de ultramarinos en Valencia.
- 1988 - 1998: Expansión en España con la metodología de adquirir diferentes cadenas de supermercados.
- 2016: Comienza el proceso de internacionalización con el proyecto para su entrada en Portugal.
- 2019: Apertura de la primera tienda en Portugal.
- 2021: Implantación del Modelo Tiendas 6.25 centrado en la reducción de plásticos y gestión de los diferentes residuos.
- 2023: Desde el año 2016 hasta la actualidad, Mercadona ha invertido más de 10.000 millones de euros para llevar a cabo esta gran transformación a un modelo de negocio en consonancia a los valores de la sociedad actual.

Fuente: Mercadona. (25 de enero de 2024). En *Wikipedia, la enciclopedia libre*.

La siguiente empresa a observar va a ser Construcciones López Fondón, a continuación, observamos también su línea temporal para conocer el contexto histórico de la misma:

- Inicio: El padre funda una pequeña empresa de construcción con 2-3 trabajadores.
- 1985: El hermano menor deja de estudiar y se une a la empresa, seguido por el hermano mayor años después. Ambos aprenden el oficio con su padre, adquiriendo habilidades en todos los aspectos de la construcción de una casa, desde la cimentación hasta los acabados.

- 1992: El hermano mayor asume responsabilidades de presupuesto y otros roles administrativos. La empresa comienza a manejar más obras, con cada hermano supervisando una obra con sus respectivos peones. La plantilla crece a unas 7 personas en total.
- 2000: El padre se jubila y los dos hermanos asumen el control de la empresa. La empresa pasa de ser una sociedad civil a una sociedad limitada y cambia su nombre a López Fondón S.L. La plantilla sigue creciendo, con el hermano mayor como gerente y el menor como encargado. La empresa maneja 3-4 obras a la vez, ya sean casas nuevas o reformas.
- 2003: La empresa comienza a subcontratar a gremios y maneja hasta 5 obras a la vez. La plantilla crece a 8-9 empleados fijos, y con la subcontratación, a más de 20.
- 2000-2010: La empresa tiene una facturación media anual de unos 600.000 euros, invierte en maquinaria y experimenta un crecimiento durante los años buenos.
- 2011: Comienza una reducción de obras y de la plantilla debido a la crisis económica.
- 2014: Los hermanos deciden cerrar la actividad de la empresa debido a problemas de cobro y a la dependencia del entorno para sobrevivir. La empresa solía trabajar para particulares para poder sobrevivir bien y tenía una buena adaptabilidad respecto a otras competidoras.

Fuente: Luis Miguel López Fondón, socio fundador de Construcciones López Fondón S.L.

Una vez vistas las empresas pertenecientes al grupo de empresas familiares, vamos a observar las líneas temporales de las empresas no familiares, con la finalidad de entender cómo han ido desarrollándose y si cuentan con aspectos comunes a los de las empresas familiares, en primer lugar, vamos a observar la línea temporal de la empresa Apple:

- 1976: Steve Jobs, Steve Wozniak y Ronald Wayne fundan Apple Computer Company.
- 1980: Apple se hace pública a \$22 por acción.
- 1984: Lanzamiento de Macintosh.
- 1985: Steve Jobs abandona la empresa.
- 1997: Steve Jobs regresa a Apple y se convierte en el CEO interino.
- 2001: Lanzamiento del iPod y la iTunes Music Store.
- 2007: Apple Computer cambia su nombre a Apple Inc., y lanza el iPhone.
- 5 de octubre de 2011: Steve Jobs fallece.
- 2011: Tim Cook asume el cargo de CEO.
- 2020-presente: 5G y Apple Silicon.

Fuente: Apple. (17 de mayo de 2024). En *Wikipedia, la enciclopedia libre*.

La última empresa que vamos a analizar es la empresa no familiar Librería Antígona, a continuación, observamos la línea temporal de esta empresa:

- 11 de junio de 1988: La librería Antígona fue fundada en el número 25 de la calle Pedro Cerbuna, junto a la Universidad de Zaragoza.
- Desde su creación: La librería se especializó en humanidades, ofreciendo secciones de Poesía, Narrativa, Filosofía, Historia, Crítica literaria, Arte, Fotografía y Cine.

- A lo largo de su historia: La librería ha organizado numerosas actividades como presentaciones de libros y lecturas poéticas, convirtiéndose en un espacio de referencia de la vida social y cultural de la ciudad.
- En algún momento, Julia Millán, una de las librerías, se embarcó en un proyecto editorial: ediciones Sin Pretensiones, en el que participan autores e ilustradores como Daniel Nesquens, Elisa Arguilé, Ana Lóbez, Alberto Gamón, entre otros.
- Hasta la fecha: La librería ha sido un punto de encuentro y de referencia para los amantes de la cultura y la literatura durante más de cuarenta años.

Fuente: Asociación de librerías de Zaragoza (2023)

3.3. Estrategias clave

A continuación, nos dispondremos a estudiar algunos de los momentos clave de cada una de las empresas elegidas, y de cómo han conseguido adaptarse a estas situaciones.

Si nos centramos en el caso de Mercadona, el primer momento clave que surge, es el de su cambio en la política de precios. En el año 1993, Mercadona optó por elegir la estrategia de precios llamada SPB (Siempre Precios Bajos) (Web Financial Group S.A., 2015), esto supuso un cambio de rumbo total en su modelo de negocio. Esta estrategia consiguió favorecer al crecimiento de Mercadona, tanto durante los años de crisis, como durante estos últimos años. Cabe destacar, que uno de los objetivos principales que Mercadona tiene, es el de ofrecer productos de calidad a un precio bajo y estable, el hecho de mantenerse fiel a este objetivo hizo que Mercadona se diferenciase de sus competidores, y se colocase por encima de ellos. Sin embargo, en estos últimos tres años, este objetivo ha estado peligrando, ya que, en España, según un informe de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU, 2024) se ha llegado a la conclusión de que ha subido un 38% el precio de la cesta de la compra de los consumidores españoles, siendo el aceite de oliva el producto que más se ha encarecido con una subida

del 225% en los últimos 36 meses. Si nos centramos en el caso de Mercadona, el informe nombrado anteriormente detalla que se sitúa justo en la media con una subida de sus precios del 38%, por lo que esta situación estará haciendo peligrar su política de precios siempre bajos, y deberá de tomar las medidas oportunas para intentar detener este crecimiento.

Otro aspecto clave al que Mercadona ha tenido que hacer frente, es el referente a la transformación digital existente en la sociedad actual. alguna de las decisiones adoptadas por Mercadona ha sido: Comenzar a vender de forma online en el año 2018 en Valencia (Marchal, 2021), y desde entonces han ido expandiendo este modelo de negocio por todo el territorio donde comercializa Mercadona. En 2017 Mercadona firmó un contrato con SAP España (*Mercadona Digital Innovation*, 2017), empresa de origen alemán que centra su actividad en el sector tecnológico. Este contrato provocó la transformación o desarrollo de multitud de procesos de la cadena de suministros o la implementación de una gran cantidad de Software y servicios. Desde 2016, año en el que Mercadona decidió adoptar una total transformación de la compañía, la empresa ha invertido 10.000 millones de euros en lo referente a innovación siendo el desarrollo de la misma uno de sus principales objetivos, para intentar conseguir adaptarse a la sociedad actual. Toda esta inversión y capacidad de adaptación ante los diferentes cambios, hace que Mercadona sea una de las principales empresas dentro de su sector, llegando a facturar en este último año 35.527 millones de euros (*Resultados Mercadona 2023, 2024*).

En el caso de Construcciones López Fondón, he tenido la oportunidad de hablar con uno de los socios fundadores. Al preguntarle por los diferentes momentos clave que han afrontado, me ha comentado los siguientes:

Uno de los primeros momentos clave que la empresa tuvo que afrontar, fue en el año 2002, con el cambio de moneda en España de la peseta al euro. Este cambio supuso que los beneficios de la empresa aumentaran de forma considerable, provocando así el crecimiento de la misma, tanto en su volumen de obras como en número de empleados. Este hecho provocó que también en 2002 los dos hermanos socios de la empresa optasen por dividir el reparto de responsabilidades. El hermano mayor tomó la gerencia de la empresa, y pasó del trabajo de campo al trabajo de oficina, siendo este el responsable de presupuestar obras, realizar planos o atender a clientes potenciales entre otros. Mientras que, el hermano menor siguió trabajando en la obra, siendo éste el

responsable de la construcción de las mismas. Podemos observar cómo en este momento clave, la capacidad de adaptación de la empresa fue bastante alta, ya que los hermanos fueron capaces de adoptar nuevos roles en base a las necesidades que la empresa tenía en aquel momento.

En el año 2011, surge otro momento clave que Construcciones López Fondón tuvo que afrontar. Tras el “reventón” de la burbuja inmobiliaria en el año 2008, la empresa comenzó a entrar en declive, pero es en el año 2011 cuando sufren las consecuencias más notorias. Comenzó a disminuir el volumen de obras que la empresa llevaba al mismo tiempo, y se vieron obligados a realizar un recorte en la plantilla. A su vez, como comenta Luis Miguel López Fondón (Hermano mayor que asumió el rol de gerente), se vieron obligados a ajustar los presupuestos, para realizar el mayor número de obras lo máximo posible, disminuyendo así sus beneficios de forma notoria. Por lo que, observamos que, durante este periodo, la empresa tuvo que adoptar un cambio en su política de precios, donde pasó de incluso “inflar los presupuestos de las obras” a tener que ajustarlos lo máximo posible debido a la situación socio-económica en la que España estaba inmersa.

A continuación, vamos a estudiar los diferentes momentos clave que han surgido en las empresas no familiares elegidas. En el caso de Apple uno de sus primeros momentos claves ocurre en el año 1997, la empresa se situaba próxima a la bancarrota debido a la importante disminución en el volumen de ventas durante este periodo. Es entonces, cuando Steve Jobs decide volver a tomar el liderazgo de la empresa, consiguiendo un importante acuerdo con Microsoft y evitando así la desaparición de Apple. Debido a esto, y al nuevo enfoque innovador, con el lanzamiento del iPhone o el iMac entre otros, consiguió cambiar el rumbo de la empresa llevándola al éxito empresarial. Observando este momento clave, podemos concluir diciendo que Apple sufría una dependencia significativa de la visión y capacidad de innovación que Steve Jobs poseía. (Rodríguez, 2018)

En el año 2011, aparece otro momento determinante en la historia de Apple, el fallecimiento de Steve Jobs. Este hecho podría hacernos dudar de la capacidad de supervivencia que la empresa poseía, ya que hasta entonces la capacidad de innovación de Steve Jobs había marcado el rumbo de la empresa. Es aquí cuando aparece la figura

de Tim Cook, hasta entonces vicepresidente senior de operaciones mundiales, el cual fue contratado por el propio Steve Jobs. Bajo el liderazgo de Tim, la empresa fue capaz de seguir el mismo camino innovador, por lo que decidieron seguir la misma estrategia empresarial responsable de catapultar a Apple hasta el éxito.

El último momento clave a estudiar data del año 2019, con la crisis en la cadena de suministros originada por el comienzo de la pandemia del Covid-19. Debemos de ser conscientes que la pandemia afectó a todas las empresas a nivel global. Este hecho, afectó a Apple teniendo que cerrar sus tiendas físicas durante el periodo de confinamiento o sufriendo interrupciones dentro de sus diferentes cadenas de suministros, debido a la paralización de las fábricas chinas entre otros. Durante este periodo, Apple demostró una gran capacidad de adaptación, ya que comenzó a potenciar diferentes negocios online, consiguiendo un aumento de los ingresos en lo respectivo a servicios como Apple Music, servicios en la nube, etc.

Por último, vamos a analizar la Librería Antígona. Uno de los momentos clave que la librería ha tenido que afrontar, es la evolución digital actual, ya que la aparición de multitud de grandes superficies que comercializan libros en línea, como el caso de Amazon o Fnac, ha hecho peligrar el volumen de ventas de Librería Antígona. La empresa ha sido capaz de diferenciarse de estas grandes empresas, consiguiendo ser un punto de referencia y encuentro en la ciudad de Zaragoza para aquellas personas amantes de la literatura.

Los momentos de crisis económica en España también han sido periodos clave para la empresa, ya que estas crisis suelen afectar de forma directa a pequeños comercios, como es el caso. En el caso de la Librería Antígona, al posicionarse en un segmento del mercado muy específico logrando satisfacerlo durante muchos años con sus productos y servicios ofertados, ha conseguido fidelizar a su clientela de una forma eficaz. Durante la pandemia originada por el Covid-19, la librería tuvo que cerrar su actividad en la tienda física. Durante este periodo consiguió potenciar sus redes sociales (Instagram y Facebook), e intentó dar soluciones a sus clientes habituales a través de estos canales de comunicación. La librería da la posibilidad de tener una cuenta propia para cada cliente, durante este periodo se propuso la solución de que estas cuentas fuesen extensivas, es decir, que pudiera utilizarla tanto el cliente habitual como todo su entorno, buscando conseguir un mayor número de pedidos para asegurar su supervivencia, y mostrando su capacidad de adaptación ante una situación tan inusual.

3.4. Desafío de sucesión

Si ponemos el foco en el desafío de sucesión que la mayoría de empresas deben de afrontar, vamos a hablar en primer lugar del caso de Mercadona. Como hemos explicado en el contexto histórico, Mercadona surge en 1977 cuando los padres de Juan Roig, actual líder, deciden abrir una carnicería en Valencia. Es en el año 1981, cuando Juan Roig adquiere en propiedad Mercadona, la cual había evolucionado a una tienda de ultramarinos, con 8 locales en Valencia. Desde ese año hasta la actualidad, Juan Roig ha sido el pilar fundamental de la empresa, y como bien ha comentado en multitud de ocasiones, seguirá al cargo mientras se encuentre en la condición óptima para ello. Si bien es cierto, que dentro de la empresa existe un plan de continuidad del que no se conocen detalles, y que el sucesor ya está decidido. Cabe destacar que Juan Roig cuenta con cuatro hijas, todas con un nivel de cualificación alto, dos de ellas trabajan dentro de la empresa familiar asumiendo altos cargos y responsabilidades. Mientras que, el resto de hermanas han optado por buscar su futuro laboral fuera de la empresa familiar. Como observamos, y suele ocurrir en la mayoría de grandes empresas, Mercadona se ha anticipado a cualquier imprevisto que pueda ocurrir, ya que ha sido capaz de crear un plan de sucesión, como bien explica Juan Roig, "Por si a mí me pasa algo, están creados los sistemas para que haya un sustituto".

En el caso de Construcciones López Fondón, el momento clave en la sucesión generacional ocurre en 2000, tras la prejubilación del padre. Hasta ese momento, el líder de la empresa familiar había sido el padre, mientras los hijos fueron aprendiendo el oficio, y en ese año decide dar un paso a un lado, siendo los dos hijos los que asumen el liderazgo empresarial. Es aquí cuando empiezan a surgir multitud de enfrentamientos entre el padre y sus hijos, ya que, aunque en teoría había decidido prejubilarse, quería seguir asumiendo responsabilidades y tomando las decisiones más relevantes. Estos enfrentamientos hicieron peligrar la supervivencia de la empresa, ya que los hermanos priorizaban el bienestar familiar al éxito empresarial, llevando a plantearse en multitud de ocasiones el cierre de la actividad empresarial para evitar el conflicto. Es aquí donde entra la madre de los hijos y esposa del padre, la cual consiguió convencer a su marido de cesar su actividad dentro de la empresa, terminando así con el desafío de sucesión.

Una vez solventado este problema, los hermanos deciden proceder con el reparto de tareas y responsabilidades en el seno interno de la empresa, con el fin de evitar futuros conflictos y asegurar la supervivencia. Cabe destacar, que los hermanos siempre han tenido muy buena relación y su comunicación es directa, por lo que, desde el comienzo de su liderazgo, hasta el cese de la actividad, no surgieron apenas situaciones de tensión o malentendidos. Por último, observamos cómo la empresa solo sobrevivió hasta la segunda generación, siendo parte del 70% de las empresas familiares que no consiguen sobrevivir más allá. (Jaimes Bolívar Grisly Damaris y Arias Neida Albornoz, 2021).

En el caso de Apple, esta nace en el año 1967, cuando Steve Jobs y Steve Wozniak la fundan. En 1977 decidieron optar por Michael Scott para ser el primer CEO en la historia de Apple, para que sus fundadores pudieran poner el foco de atención en el desarrollo de productos. Durante el breve periodo de 1981-1983 pasa a ser CEO de Apple Mike Markkula, el cual tras una serie de tensiones entre él y Steve Jobs, junto al fracaso de los productos lanzados durante su mandato decide dimitir. A este le releva John Sculley, hasta entonces vicepresidente de PepsiCo, el cual fue CEO hasta el año 1993. Durante este periodo, John Sculley pretendía utilizar los conocimientos de marketing que poseía, y en 1985 él y su junta deciden proceder con el despido de Steve Jobs, tras una serie de discrepancias con él. Es aquí cuando Apple entra en un periodo de declive, y su volumen de ventas baja considerablemente, por lo que, en el año 1993 John Sculley presenta su dimisión. En el año 1993 llegó al puesto de CEO Michael Spindler, el cual decidió optar por la estrategia seguida por su antecesor John Sculley, la cual consistía en desarrollar cualquier tipo de producto que pudiese hacer aumentar el volumen de ventas de Apple, hecho que podía hacer peligrar la identidad de la marca. Esta estrategia fracasó, y en el año 1996 pasa a ser CEO Gil Amelio, el cual compra la empresa NeXT, compañía fundada por Steve Jobs. Tras una bajada considerable del valor de las acciones de Apple, se decide por despedir al hasta entonces CEO en el año 1997 y volver a confiar en Steve Jobs para este puesto. Hasta el año 2011 Steve Jobs ocupa el cargo, y gracias a su enfoque innovador se consiguen grandes éxitos con sus nuevos productos. En el año 2011, tras graves problemas en la salud de Steve Jobs, este decide apartarse a un segundo plano, siendo Tim Cook, hombre de confianza de Steve, el que lo releva. Tim Cook ha sido el CEO desde el año 2011 hasta la actualidad, su liderazgo se caracteriza por tener puntos comunes con el de Steve Jobs, y a su vez

aportar su enfoque propio en el desarrollo de los nuevos productos (*Los CEO De Apple a Lo Largo De Su Historia*, 2015).

Por último, si estudiamos el caso de la Librería Antígona, podemos observar cómo Julia Millán y Pepe Fernández han ocupado el liderazgo desde su creación. En estos últimos años han decidido añadir a la plantilla de la librería a Violeta, una joven trabajadora. Este hecho nos puede hacer indicar que los fundadores están llevando a cabo un proceso de transmisión de información, con el fin de conseguir un relevo generacional óptimo que pueda continuar con la actividad empresarial.

A continuación, procedemos a comparar dicho desafío de sucesión entre las empresas familiares y no familiares en base a su tamaño. Por lo que en primer lugar analizamos el caso de Construcciones López Fondón y Librería Antígona. Como hemos comentado, en el caso de Construcciones López Fondón, surgieron diferentes disputas entre el padre de familia y los hijos, esto debido a que el orden de liderazgo no estaba establecido formalmente, a su vez siempre se priorizó el bienestar familiar por encima del empresarial. Mientras que, en el caso de Librería Antígona podemos observar cómo esto no fue así, ya que desde un principio se estableció que tanto Julia Millán como Pepe Fernández iban a compartir responsabilidades, a su vez, con la incorporación en plantilla de Violeta en estos últimos años, podemos intuir que se quiere dar paso a un relevo generacional en un futuro. Cabe destacar, que en esta empresa no ha surgido conflicto entre Violeta y los fundadores de la empresa debido a que el reparto de responsabilidades está más claro que en la empresa familiar.

En el caso de Mercadona, empresa familiar de gran tamaño, observamos como en lo referente al desafío de sucesión existe un plan de sucesión confidencial, con el fin de anticiparse a cualquier imprevisto, por lo que, en este sentido la empresa se encuentra preparada. A su vez, han seguido un liderazgo centralizado en el que Juan Roig cuenta con el poder. Respecto a los hijos del mismo, destacaremos que dos han ocupado cargos en diferentes áreas dentro de la empresa, y los otros dos han buscado oportunidades laborales fuera de la empresa familiar. En el caso de Apple, destacamos la inestabilidad en lo referente a la figura del líder, ya que, en el transcurso de la historia de la empresa han surgido periodos de inestabilidad y tensión debido a esto. Cabe destacar, que Apple ha superado estos periodos de crisis, y desde el año 2011 cuentan con el liderazgo de Tim Cook, y se ha conseguido esa estabilidad con la que no contaban en etapas anteriores.

4. CONCLUSIONES

En este último apartado expresaré las diferentes conclusiones que he obtenido acerca de la influencia de la cultura familiar en las diferentes decisiones y estrategias ejecutadas dentro de las empresas familiares.

En primer lugar, he de reconocer que antes de la elaboración de este trabajo apenas conocía las diferencias existentes entre empresas familiares y no familiares, y si esta influencia cultural de la familia era notoria o no. Tras la elaboración del mismo he conseguido conocer más sobre el tema y ser consciente de que esta influencia cultural es determinante para el devenir de la empresa.

Cabe destacar como aspecto clave el referente al desafío que enfrentan las empresas a la hora de buscar un nuevo sucesor, y de cómo esta toma de decisiones varía dependiendo tanto de si la empresa es familiar o no, como del tamaño de la misma. A su vez, he podido conocer que uno de los principales objetivos de las empresas familiares es el de llevar a cabo un relevo generacional exitoso, y que este objetivo en la mayoría de ocasiones no consigue culminarse. Ya que, como comentamos con anterioridad el 65 % de las empresas familiares no sobrevive más allá de la primera generación (Saldaña Gonzalvo, n.d.). Para asegurar que este desafío se lleve a cabo de forma eficaz, hemos podido observar cómo aquellas empresas de mayor tamaño cuentan con un plan de sucesión, con el fin de asegurar su supervivencia en el largo plazo ante posibles imprevistos.

Por último, hemos podido analizar la diferente capacidad de adaptación al cambio que poseen las empresas tanto familiares como no familiares, y si esta se ve afectada por la influencia cultural de la familia. Hemos podido concluir observando cómo esta influencia será determinante, ya que aquellas empresas familiares que cuenten con un núcleo familiar que promueva la innovación y desarrollo contarán con una situación de partida ventajosa respecto a sus competidoras. A su vez, destacamos también que esta capacidad de adaptación se verá influenciada por el tamaño que tenga la empresa, ya que aquellas empresas de mayor tamaño, contarán con un número superior de recursos que facilitarán anteponerse a los posibles imprevistos de forma más eficaz. Mientras que, la mayoría de empresas de menor tamaño tenderán a ser más reactivas y se adaptarán a los nuevos cambios una vez estos ya hayan ocurrido.

5. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- Aguilar, E., José Luis, García Pérez de Lema, D., & Antonio. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 13-20.
- Agustín, R. (2021, Abril 20). La esencia de la empresa familiar: sus valores. *Interempresas*.
<https://www.interempresas.net/Ferreteria/Articulos/348682-La-esencia-de-la-empresa-familiar-sus-valores.html>
- Agustín Moreno, C. (2016, Octubre 12). La importancia de transmitir los valores en la empresa familiar.
<https://www.axialent.com/es/por-que-es-importante-transmitir-los-valores-en-la-empresa-familiar/>
- Aiello, F., Mannarino, L., Pupo, V., & Cardamone, P. (2020, Julio 21). Does External R&D matter for family firm innovation? Evidence from the italian manufacturing industry. *Small Bus Econ*, (57). <https://www.deepdyve.com/lp/springer-journal/does-external-r-d-matter-for-family-firm-innovation-evidence-from-the-Qwvc25kLs0?key=springer>
- Apple. (2024, Mayo 17). Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Apple#Historia_y_evoluci%C3%B3n
- Aubert Hernández, M., Mendoza Moheno, J., & Salazar Hernández, B. C. (2010, Abril 27). “Similitudes y diferencias en la gestión de las empresas familiares y las no familiares.”
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/similitudes_y_diferencias_en_la_gestion_de_las_empresas_fami.pdf
- Brun, S., & Eckrich, C. J. (2013, Noviembre 1). ¿Debo dejar la empresa familiar? Irse o no irse. The Family Business Consulting Group. <https://www.thefbcg.com/es/resource/should-i-leave-the-family-business-to-go-or-not-to-go/>
- Caspar, C., Karina Dias, A., & Elstrodt, H.-P. (2010, Enero 1). The five attributes of enduring family businesses. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses>
- Cifras empresa familiar. (n.d.). Instituto de la Empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Citasdelibros. (n.d.). <https://www.citasdelibros.com/frases-de-innovacion/>
- Curry, D. (2024). Home App Data Apple Statistics (2024). Business of Apps
<https://www.businessofapps.com/data/apple-statistics/>

- De la Rosa Alburquerque, A., Lozano Carrillo, O., & Ramírez Segura, J. C. (2009). ORGANIZACIÓN, EMPRESA Y FAMILIA: DE LA EMPRESA FAMILIAR A LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR. https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_eco_075.pdf
- Delgado, J. T. (2024, Marzo 13). Mercadona: las pistas que da Juan Roig sobre su sucesión. Vozpópuli. https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/distribucion/mercadona-pistas-juan-roig-sucesion.html
- Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. (2014). Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/cultura>
- Dosal, A. (2021, Agosto 4). El legado de las empresas familiares: tres consideraciones para preservarlo. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-el-legado-de-las-empresas-familiares-tres-consideraciones-para-preservarlo/>
- Downey, L. (2021, Agosto 20). How COVID Affects Apple (AAPL). Investopedia <https://www.investopedia.com/how-covid-affects-apple-aapl-5198334>
- Drucker, P. F. (n.d.). Innovation and Entrepreneurship Quotes by Peter F. Drucker. Goodreads. <https://www.goodreads.com/work/quotes/1975163-innovation-and-entrepreneurship>
- Drucker, P. F. (1986). The frontiers of management: where tomorrow's decisions are being shaped today. Truman Talley Books.
- El 80% de empresas familiares no pasa de la tercera generación. (2016, Mayo 23). Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/05/23/pyme/1463959556_151014.html#
- Esparza Aguilar, J. L., & Duréndez Gómez-Guillamón, A. (n.d.). La cultura de las empresas familiares mexicanas y su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento. https://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/38d.pdf
- Esparza Aguilar¹, J. L., o García Pérez de Lema, D., & Duréndez Gómez Guillamón, A. (2010, Abril). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. (47), 13-20.
- Estudillo, M. (2022, Marzo 14). Las Pymes en España: listado y cifras. Pymes.com. <https://www.pymes.com/blog/las-pymes-en-espana-listado-y-cifras/>
- Estudio piloto sobre empresas familiares. (2016, Julio). INE. https://www.ine.es/daco/daco42/ice/estudio_piloto_2015.pdf
- Estudios y Datos. (2023). Mercadona. <https://info.mercadona.es/es/actualidad/estudios-y-datos/new-tag>

Frases poderosas sobre la innovación. (2020, Septiembre 8).

<https://www.ruedainnovacion.com/post/frases-sobre-innovacion>

García, S. (2023, Junio 29). Misión, Visión y Valores de Inditex. ABCO Gestión y Medioambiente.

<https://abcoconsultores.es/mision-vision-y-valores-de-inditex/>

García Díaz, M. (2021, Julio 27). Antígona y el mito del librero en tiempos de Amazon.

<https://www.zgrados.com/libreria-antigona-y-el-mito-del-librero-en-tiempos-de-amazon/>

Gaya, M. H. (2022, Abril 5). Las empresas familiares invierten un 66% más en innovación que las no familiares en España, según un informe de EY e IE University. EY.

https://www.ey.com/es_es/news/2022/04/las-empresas-familiares-invierten-un-66-mas-en-innovacion-que-las-no-familiares

Grisly Damaris, J. B., & Neida Albornoz, A. (2021, Mayo 29). pensamiento y gestión, N.º 50ISSN 2145-941X (online)Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares.

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/13306/214421445866>

Guti, G. (2024). Lo que no les dicen a los emprendedores (1ª ed.). Editorial Caligrama.

https://www.google.es/books/edition/Lo_que_no_les_dicen_a_los_emprendedores/mgDyEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=empresa+familiar+generacional+adaptabilidad&pg=PT165&printsec=frontcover

Gutiérrez, A. M. (2016, Abril 14). Próxima generación de líderes de empresas familiares está bien preparada. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/estudio-proxima-generacion-lideres-empresas-familiares-494087>

Inditex, Mercadona y El Corte Inglés, situadas entre las cien grandes firmas del sector retail, según Deloitte. (2023, Febrero 23). Europa Press. <https://www.europapress.es/economia/noticia-inditex-mercadona-corte-ingles-situadas-cien-grandes-firmas-sector-retail-deloitte-20230223133844.html>

Innovación en empresas familiares. (n.d.). iLab. <https://ilab.net/innovacion-en-empresas-familiares/>

LA FAMILIA ROIG: LOS DUEÑOS DE MERCADONA. (2020, August 4). Enrique Ortega Burgos. https://enriqueortegaburgos.com/la-familia-roig-los-duenos-de-mercadona/#google_vignette

La sucesión en las empresas familiares y la paradoja del poder - Blog de Empresa Familiar. (2021, Diciembre 15). IESE Blog Network. <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2021/la-sucesion-y-la-compleja-dinamica-entre-padres-e-hijos/>

- L. Meroño, Á. (2023, Enero 17). Los proyectos empresariales más longevos son familiares. Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum. <https://cef.um.es/index.php/actividades/colaboraciones-medios/3764-la-imagen-de-empresa-familiar-5>
- Los CEO de Apple a lo largo de su historia. (2015, Octubre 4). Applesencia. <https://applesencia.com/2015/10/ceo-apple-historia>
- Marchal, L. (2021, Diciembre 17). Mercadona, una compañía en constante evolución. elEconomista.es. <https://www.economista.es/15-aniversario/noticias/11503646/12/21/Mercadona-una-compania-en-constante-evolucion.html>
- Mercadona. (n.d.). Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadona>
- Mercadona alcanzará 60 tiendas este año en Portugal y abrirá su mayor centro logístico. (2024, Febrero 15). PressReader. <https://www.pressreader.com/spain/economista/20240215/281715504531968>
- Mercadona digital innovation. (2017, Julio 21). Mercadona. <https://info.mercadona.es/en/who-we-are/press-hall/hemeroteca/mercadona-speeds-up-its-plan-for-digital-innovation-hand-in-hand-with-sap/news>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016, Agosto 4). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/646/64650087006/html/#gt1>
- Orihuel, J. (2021, Mayo 7). Ocho de cada 10 empresas familiares confían en volver a crecer en 2022. <https://www.expansion.com/economia/2021/05/07/609456dee5fdea62628b4593.html>
- Ortiz, J. (2021). Factores endógenos en la profesionalización de las empresas: Similitudes y diferencias entre empresas de propiedad familiar y no familiar. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/09/13_LHVicente-Salas.pdf
- Pacheco Ruíz, C., Rojas Martínez, C., Niebles Nuñez, W., & Hernández Palma, H. (2020, Octubre). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. SciELO, 31(5). https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000500089
- Pazmiño Zurita, P. C. (2018, Abril). La cultura organizacional en empresas familiares: una revisión teórica. <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2559/1/PAZMI%c3%91O%20ZURITA%20PRISCILA%20CAROLINA.pdf>

- Pena López, J. A., & Sánchez Santos, J. M. (2011). El capital social como recurso de la empresa familiar: la "familiness". Netbiblo.
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas Familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 149-158.
- ¿Quién es Tim Cook, el CEO que lleva más tiempo dirigiendo Apple que Steve Jobs? (2024, Abril 24). Amplifica Digital. <https://amplificadigital.com.br/es/blog/quem-e-tim-cook-o-ceo-que-comanda-a-apple-ja-ha-mais-tempo-do-que-steve-jobs/>
- Resultados Mercadona 2023. (2024, Marzo 12). Mercadona. <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-factura-35527-millones-en-2023-y-realiza-una-inversion-record-de-10000-millones-en-siete-anos/news>
- Rodríguez, E. (2018, Agosto 3). Cómo Apple pasó de estar casi en quiebra a valer un billón de dólares. El Español. https://www.elespanol.com/omicrofono/tecnologia/20180803/apple-paso-quiebra-valer-billon-dolares/327468360_0.html
- Rueda Galvis, J. F., & Rueda Galvis, M. A. (2019, Abril 10). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8679400>
- Saldaña Gonzalvo, P. (n.d.). La empresa familiar: modelos de sucesión en compañías de varias familias. Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona. https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/184860/1/PSG_TESIS.pdf
- Sánchez Cañizares, S., Trillo Holgado, M. A., Mora Márquez, C., & Ayuso Muñoz, M. Á. (2006, Septiembre 28). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 179-202.
- Sánchez Pulido, L. (2021, Marzo 30). La empresa familiar: Marcos teóricos y estado del arte. Repositori Obert UdL. <https://repositori.udl.cat/server/api/core/bitstreams/42a75086-29be-4767-b79a-7efbe6708b76/content>
- Sánchez Quirós, I., Pérez Rodríguez, M. J., García Tenorio, J., Basco, R., & Giménez Sánchez, J. (2007). Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. *Emprendedor, empresa y familia* (M. J. Pérez Rodríguez, Ed.). Ediciones Paraninfo, S.A.
- Serna Gómez, H. (2005). La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento. Editorial Temis.
- Sieira, T., & Peñacoba, A. (2024, Abril 5). El precio en los supermercados españoles sube un 38% en tres años. ABC. <https://www.abc.es/economia/precio-supermercados-espanoles-sube-tres-anos-20240403124642-nt.html>

- The State of Globalization in 2023. (2023, Julio 11). Harvard Business Review
<https://hbr.org/2023/07/the-state-of-globalization-in-2023>
- Tàpies, J. (2015, Octubre 19). Sin innovación no hay futuro - Blog de Empresa Familiar. IESE Blog Network. <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2015/sin-innovacion-no-hay-futuro/>
- A timeline of technology transformation: How has the pace changed? | World Economic Forum. (2023, Febrero 27). The World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2023/02/this-timeline-charts-the-fast-pace-of-tech-transformation-across-centuries/>
- Tintoré, E. (2021, Diciembre 7). Las empresas familiares deben crecer más para sobrevivir a la globalización. <https://www.lavanguardia.com/economia/20211207/7913099/empresas-familiares-crecer-sobrevivir-globalizacion-brl.html>
- Vivas Moreno, B. (2006). Guía de aproximación de la empresa familiar: con la sucesión del empresario en el horizonte. Fundación EOI.
- Web Financial Group S.A. (2015, Agosto 5). Mercadona: las seis claves que explican el éxito de la compañía. <https://www.bankinter.com/blog/lo-ultimo/mercadona-las-seis-claves-que-explican-el-exito-de-la-compania>
- Xiaogang, H., & Hiuping, T. (2023). Research of Decision-Making in the Family Business and Its Growth: A Family Aspirations Perspective. <https://francispress.com/uploads/papers/rMMJNFnk2kPgKLHe2suzev6Iwaw2HJUiKqkIehsn.pdf>
- Ziemnowicz, C. (2013). Joseph A. Schumpeter and Innovation.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/105845772/978-1-4614-3858-8_476-libre.pdf?1695249427=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DJoseph_A_Schumpeter_and_Innovation.pdf&Expires=1714919409&Signature=TFybEb0QjmjsHcSOVLgR06tojN-QSw~t8zuOibCvwqbs1-