



## Trabajo Fin de Grado

Las nuevas tecnologías en las empresas familiares  
en España

Autor

Mario Blasco Jaca

Directora

Carmen Galve Górriz

Facultad de Economía y Empresa  
2015

## **Resumen:**

Las nuevas tecnologías han supuesto un cambio en la mentalidad de los empresarios que percapan su importancia como medio para conseguir estabilidad y desarrollo de la compañía en el mercado. La modernidad e innovación de los procesos y tecnologías han aumentado la competitividad de la mayoría de sectores y han logrado modificar las formas cotidianas de venta y comunicación entre la empresa y sus clientes (tanto propios como potenciales). Pero todas estas modificaciones actuales hay que vincularlas con las peculiaridades propias de las empresas familiares; cultura, gobierno, gestión... que, en general, han tenido que adaptarse y profesionalizarse para convertirse en compañías propias del siglo XXI. No obstante, el futuro se concierne incierto, por lo que las empresas familiares con mayor capacidad de cambio serán las que se mantengan a largo plazo, y un papel fundamental para lograr dicho objetivo será la aptitud y el talento de las nuevas generaciones.

**Palabras clave:** Empresa familiar, Nuevas Tecnologías, Innovación, Adaptabilidad.

## **Abstract:**

New technologies have changed the way business owners think. They have realised the importance of new technologies as a method to achieve company's stability and development in the market. Modernity, innovation processes and technologies have increased the competitiveness of most sectors. They have changed the routine of sales and communication between the company and their customers. Nevertheless all of this current changes must be linked with the specific features of each family company; culture, policy, management... that, in general, those factors had to be adapted and professionalized to become modern companies of the 21<sup>st</sup> century. However, the future is unpredictable, that's why family companies with the biggest capacity of change will be those who will last in the long term. The aptitude and talent of new generations will play an important role to achieve that objective.

**Key words:** Family Company, New Technologies, Innovation, Adaptability.

## Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. JUSTIFICACION DEL TRABAJO .....	5
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.1. MARCO DEL ESTUDIO.....	6
2.2. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA CON EL PASO DEL TIEMPO: IMPORTANCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL .....	12
2.3. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS INSTAURADAS Y UTILIZADAS ACTUALMENTE EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	17
2.3.1. LAS PÁGINAS WEBS .....	17
2.3.2. LAS WEBS 2.0. ....	22
2.4. RECURSOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA OBTENER Y MANIPULAR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.....	25
2.4.1. PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN .....	25
2.4.1.1 La tecnología de la información dentro de las organizaciones familiares..	29
2.4.2. LOS SUCESORES Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS .....	31
2.5. FUTURO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	33
2.6. CASO REAL DE EMPRESA FAMILIAR “TECNOLÓGICA”: CARMELO PASTOR PINA S.L.....	37
3. CONCLUSIONES.....	40
4. REFERENCIAS .....	43
5. ANEXOS .....	46
5.1 TABLA DE ILUSTRACIONES .....	46
5.2 ENTREVISTA A DAVID PASTOR (CARMELO PASTOR PINA S.L.) .....	47

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares tienen diversas cualidades que las diferencian del resto de negocios; su formación, su composición, su estructura, su durabilidad..., las hace ser complejas pero a la vez únicas.

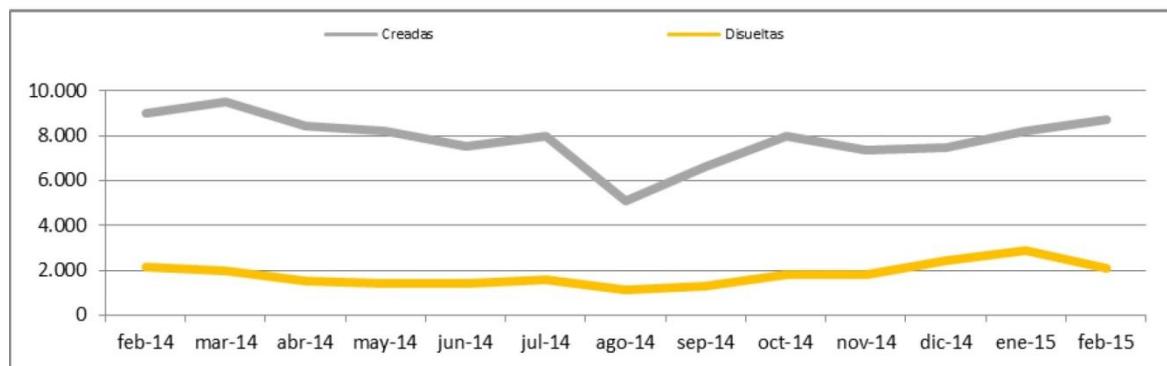
En nuestra actualidad y con la situación económica y social que se está atravesando en nuestro país, este tipo de empresas siguen fuertes y continúan ampliando y mejorando diariamente. El ingenio, la internalización y la búsqueda de oportunidades dentro de los diferentes mercados, suponen a estas particulares empresas una sostenibilidad futura.

Un gran porcentaje de las empresas familiares son de las denominadas microempresas y “Pequeñas y medianas empresas” (PYMES), las cuales son las más numerosas tanto en España como en el resto de Europa. En el año 2015, de las 1.251.063 empresas totales (con asalariados) inscritas en la Seguridad Social, 1.247.111 eran microempresas, pequeñas y medianas empresas. Es decir, un 99,68% de las empresas son de ese tipo, y de las cuales un gran porcentaje son familiares. (Datos MEySS, Marzo 2015)

El entorno actual, ya sea macroeconómico o microeconómico, afecta a las empresas familiares. El factor más importante y el que más está perjudicando a las compañías en general es la crisis económica, la cual ha provocado; subidas de impuestos, niveles de inversión bajos, tasa de paro relativamente alta (23,70% actualmente), mayor estancamiento en el crédito financiero... todo ello provoca que estemos saliendo de un período de recesión económica. La economía en este año 2015 está mejorando levemente, esto se refleja en la subida del Producto Interior Bruto en 0,7%, el incremento del consumo en los hogares (en 3,4% interanual) y de la inversión (del 5,1%). Aunque los datos hacen ser más optimistas con el futuro económico del país, aún seguimos en una situación compleja, en el que las compañías deben luchar diariamente para evitar el cierre y el cese de su actividad. Sin embargo, existen varios emprendedores, que aun estando en este estado, han sabido aprovechar las oportunidades y crear su propia empresa. Como se observa en el siguiente gráfico, el

número de creación de empresas ha aumentado progresivamente desde mediados del año 2014, pero también el número de disoluciones ha crecido considerablemente hasta este inicio del 2015, la cual se ha visto reducida en febrero, esta circunstancia refleja la leve mejora en el ámbito empresarial y económico de España en el año 2015.

**Gráfico 1.1.- Evolución de las sociedades mercantiles creadas y disueltas**



Fuente: [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)

Otro factor muy influyente en la actualidad de las empresas es la globalización continua, que favorece la ampliación de los mercados posibles en donde competir. Muchas compañías y empresas familiares, para poder subsistir tienen que buscar nuevos mercados, nuevos grupos de clientes, y nuevos métodos de compra-venta (por ejemplo; vía internet) donde poder comercializar y expandirse. El inconveniente de esta ampliación de mercados supone un incremento de la competencia ya que no solo hay que competir con las empresas nacionales sino también con las de otros países del mundo.

A continuación, se reflexionará en este trabajo sobre el concepto de empresa familiar; su definición, rasgos y estructuras, y las nuevas tecnologías instauradas y utilizadas actualmente en el ámbito empresarial. Asimismo, se analizará las implicaciones del paso del tiempo en el crecimiento de las empresas familiares, la necesidad de aplicar las nuevas tecnologías (TICs) y de la implicación de éstas en el carácter estructural y de gestión de la empresa.

## **1.1. JUSTIFICACION DEL TRABAJO**

Las nuevas tecnologías, ya sea el internet, nuevas maquinarias, mayor seguridad de compra-venta... han provocado un cambio en la forma de enfocarse las empresas. Actualmente, se está saliendo de una grave crisis socio-económica que ha sufrido España y Europa en los últimos años, y que ha provocado grandes repercusiones en el entorno empresarial, como por ejemplo, el cese de históricas empresas familiares, la realización de EREs, la inestabilidad de pequeños negocios por la creación de grandes centros comerciales... por lo que se han tenido que buscar nuevas fórmulas para poder incrementar las ventas e ingresos con el fin de encontrar una sostenibilidad a largo plazo de la compañía. Por dicho motivo muchas empresas familiares ya no se centran únicamente en el mercado local, como tradicionalmente se realizaba, sino que han abierto su campo comercial al mercado global. El uso de páginas web para la tramitación de pedidos, las nuevas formas de pago, las aplicaciones telefónicas, la maquetación de su página web principal, la contratación de anuncios online, la obtención de ingresos de forma indirecta... son un buen ejemplo de cómo las empresas familiares de segunda y tercera generación siguen con el negocio tradicional de la primera generación aplicando las nuevas herramientas de obtención de ingresos.

Pero no todas las empresas familiares pueden acometer la inversión necesaria (tanto dineraria como de personal) para la aplicación y uso de las nuevas tecnologías. Esto resulta complejo en determinadas circunstancias promovido por la capacidad de saber qué, cómo, dónde, cuándo y cuánto invertir, y poseer de la aptitud para adaptarse a las necesidades del mercado, debido a que continuamente surgen nuevas invenciones (creaciones) y/o mejoras que se van incorporando al sector en el ámbito tecnológico.

Resulta fundamental analizar cómo las empresas pueden financiarse, cómo utilizan estas tecnologías con un menor coste, cómo generan ingresos extras, cómo se promocionan de forma online, cómo se adaptan al mercado... es decir, como las nuevas tecnologías pueden ayudar a la supervivencia y sostenibilidad de las empresas familiares. Además, se mostrará y estudiará el ejemplo de una empresa familiar aragonesa en este aspecto como es CARMELO PASTOR PINA S.L.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1. MARCO DEL ESTUDIO**

Las empresas familiares, como su nombre propio indica, son organizaciones donde el factor familia es el rasgo más característico y fundamental en el desarrollo de la empresa, desde su nacimiento hasta su futuro. No existe una definición exacta para este tipo de compañías, pero se puede conseguir una aproximación a la idea base a partir del análisis de su estructura, funcionamiento y peculiaridades.

A lo largo del tiempo, varios autores han querido obtener una definición unitaria y completa de este tema, a modo de ejemplo, a continuación se exponen una serie de definiciones de distintos estudiosos de la materia:

“Un empresa es familiar cuando sus fundadores y herederos han podido contratar a gestores profesionales, pero siguen siendo accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos de dirección y ejerciendo una influencia significativa sobre la política de la compañía”. (Church, R., 1996)

“Una empresa es familiar cuando la propiedad y la gestión están concentradas en una unidad familiar, y en la medida en que sus miembros luchan por obtener, mantener o incrementar unas relaciones intraempresariales basadas en la familia”. (Litz, R.A., 1995)

“Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita a sus descendientes, en ocasiones a través del matrimonio. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia. (Bork, D., 1986)

Se contempla que por sus características complejas, pero a la vez especiales, resulta una misión ardua el englobar lo que son las empresas familiares en una breve explicación. Por lo tanto, como una definición más global de las empresas familiares nos fijamos en

el estudio de Juan Corona (Director General del Instituto de la Empresa Familiar) y Julia Téllez (Directora del Área de la Empresa Familiar y miembro del Consejo Asesor Gómez-Acebo & Pombo) en el documento “Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económico” que, a través del análisis de autores tan reputados como Church o Litz, deducen como definición genérica que; “la empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y de todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia.” (Corona, J. y otros, 2011)

Por lo comentado hasta el momento, existen diversas particularidades que hacen a las empresas poder identificarlas como “familiares”; la propiedad debe de poseerla la familia que la fundó, y por lo tanto, también tendrá o deberá tener la capacidad de decisión de la organización. El poder lo debe controlar uno o varios miembros de la familia; y por último, la continuidad de las generaciones futuras con perspectiva a largo plazo.

Además de estas tres características, existen otras muy singulares y no menos importantes que son ventajas para este tipo de compañías, como son; la existencia de una clara cultura organizativa, la facilidad de comunicación y transmisión del conocimiento, compromiso de la familia en la gestión, flexibilidad respecto al trabajo, el tiempo y el dinero, preocupación por la calidad, espíritu emprendedor y sentido de la responsabilidad social. (Bañegil, T. y otros, 2012)

En otro aspecto, las empresas familiares se enfrentan a una serie de problemas que pueden llegar a dañar las relaciones interfamiliares e incluso pueden afectar a la eficacia y supervivencia de la compañía. El origen o fuente de problemas en la empresa familiar es el paso del tiempo. Con el paso del tiempo se producen cambios, sobre todo en la familia y en el entorno.

Los problemas internos se originan por el solapamiento entre familia y empresa. Con el paso del tiempo, tanto la familia como la empresa crecen y pueden surgir problemas de diferentes clases. En cuanto al crecimiento de la familia destacar la

dispersión de la propiedad al aumentar el número de descendientes del fundador/es, conflicto por la unión de las relaciones personales y empresariales entre propietarios familiares, conflicto de intereses entre familiares activos y no activos... Y, en cuanto al crecimiento de la empresa, el mayor problema son los cambios en el entorno, como por ejemplo; la aparición de múltiples innovaciones tecnológicas, cambios en la organización del trabajo y de la estrategia, necesidad de nuevos conocimientos y capacidades no disponibles en miembros familiares, necesidad de profesionales competentes no familiares... En resumen, la permanencia de la empresa como familiar dependerá de su capacidad para mantener unas relaciones óptimas familiares y personales, y de las relaciones entre miembros familiares directivos y profesionales externos no familiares a largo plazo. (Galve, C. y Salas, V. 2011)

Con el paso del tiempo, lo que fue un grupo de dirección único (en torno al fundador inicial), se dividen tres grupos; los propietarios familiares, los propietarios familiares directivos, y los directivos profesionales externos no familiares.

Para el buen funcionamiento del negocio, existen tres requerimientos organizacionales necesarios y fundamentales para la administración y gestión de las compañías:

La primera, es la capacidad de reclutar y retener a los mejores profesionales (a través de pruebas de selección y ofreciendo responsabilidades dentro de la organización) con independencia a que pertenezcan a la familia fundadora o no.

La empresa familiar debe de regular las condiciones de acceso a la hora de contratar, sobre todo cuando se tratan de personas de dentro de la familia. Como en todos los negocios, cuando se quiere contratar debe de ser porque se ha generado una necesidad, existirá una vacante en la plantilla, y se buscará a la persona que se ajuste al perfil que se necesita (con conocimientos técnicos suficientes y con cierta experiencia previa en puestos similares) y que se ajuste además al presupuesto. (Casillas, J. y otros, 2014)

Con respecto a la contratación de un familiar, se presupone que debe de estar regulado dentro del protocolo familiar. En él, se debe definir los límites y el acceso a la empresa familiar, los puestos posibles, retribución, experiencia y formación previa antes de la entrada a la compañía, período de prácticas, ayudas a la formación, posibilidad de financiar nuevos proyectos... (Corona, J. y otros, 2011)

Además, existen dos tipos de modelos familiares que se diferencian en sus características a la hora de contratar nuevos empleados. El primer tipo es el modelo familiar “típico”, donde lo que se prioriza es la contratación de miembros de la familia, se evita la entrada de personas de fuera. Y, el segundo tipo, es el modelo familiar “profesionalizado”, donde se regula las condiciones de acceso y se prima a la empresa antes que la familia, pero se valoran las capacidades de los familiares. Es decir, se valora a tercera personas brillantes y a todos los descendientes familiares que demuestren las aptitudes adecuadas que puedan ayudar a la compañía a conseguir sus objetivos.

Las empresas familiares suponen por tanto un motor económico, de emprendimiento y de inversión para la sociedad en la que trabaje y actúe, pero además es un elemento de eficiencia social debido a la cuestión de que los miembros de una familia se esfuerzan por el mantenimiento y progresión de su propia empresa lo cual puede generar un ascenso social para muchas de esas personas, que le sería más difícil lograrlo si trabajase para terceros, por la falta de oportunidades que generalmente se obtienen si no eres socio de la empresa. (Ginebra, J., 1997)

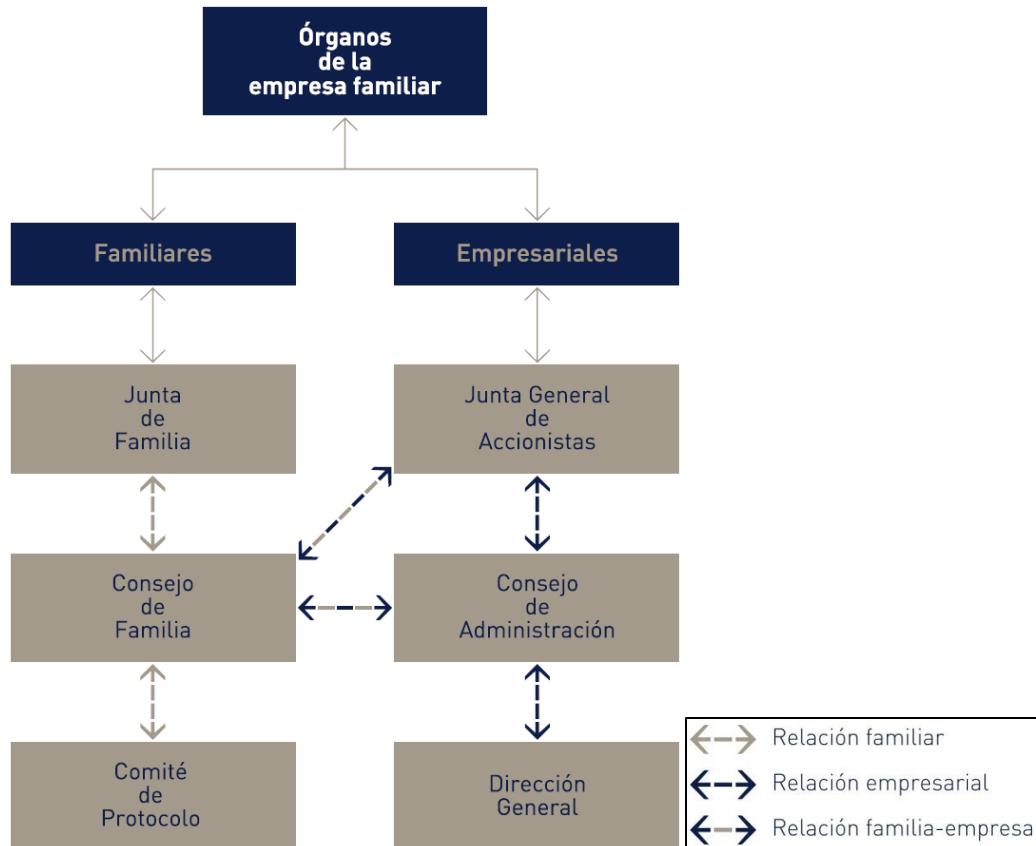
El segundo requerimiento, se centra en el desarrollo de una cultura de confianza y transparencia. Es necesario que las recompensas sean o no financieras estén distribuidas de forma objetiva y contabilizadas de forma clara y concisa. La transparencia en la gestión debe de ser primordial, para evitar posibles conflictos entre los miembros familiares activos y los no activos derivados de irregularidades en la organización.

Y, en tercer lugar, formación de estructuras organizacionales más eficientes, diferenciando entre el Gobierno de la empresa (Junta General de Accionistas, Consejo de Administración y Comité Directivo) y las deliberaciones familiares (Junta de Familia, Consejo de Familia y Protocolo Familiar). (Galve y Salas, 2011)

Dentro de los órganos de gobierno específicos dentro de las empresas familiares, una de las herramientas más importantes que facilita la supervivencia de la empresa familiar ante el cambio generacional, el crecimiento de la empresa, el crecimiento de la familia...es el llamado “Protocolo Familiar”. Es el proceso de comunicación intrafamiliar, que suele terminar con la firma de un documento para ayudar a la familia empresaria a realizar los cambios necesarios a los que se enfrenten con el paso del tiempo, como por ejemplo el crecimiento de la empresa o de la familia, o el cambio generacional. Por consecuencia, permite evitar posibles discrepancias en el futuro y garantizar así el mantenimiento del negocio. El contenido y la complejidad del protocolo puede ser muy diverso debido a las necesidades de cada compañía, pero la base que debe formarla son los siguientes puntos; principio de separación de la familia y empresa, principio de gestión profesionalizada, valores de la familia y empresa, mantenimiento de la propiedad en manos de la familia, estructura de la empresa, sucesión en la gestión y en la propiedad, compromisos de la empresa con la familia, el ámbito subjetivo y objetivo del protocolo familiar, establecimiento de normas para revisar y modificar el protocolo familiar, y resolución de conflictos que puedan surgir entre los firmantes del protocolo. (Corona, J. y otros, 2011)

Para constituir dicho protocolo, se debe constituir el denominado Comité de Protocolo, que debe de estar formado por un grupo reducido, impar y representativo de todos los miembros de la familia, para garantizar la rapidez y la eficacia a la hora de elaborar el documento.

### **Gráfico 2.1.1.1.- Órganos de la empresa familiar**



Fuente: [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)

Los órganos de la empresa familiar tratan temas más empresariales pero la comunicación e interrelación siempre deben estar presentes entre los distintos departamentos de la empresa para que el negocio prospere adecuadamente y para que los objetivos de la empresa se puedan realizar y alcanzar. (MIET, 2008)

## **2.2. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA CON EL PASO DEL TIEMPO: IMPORTANCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL**

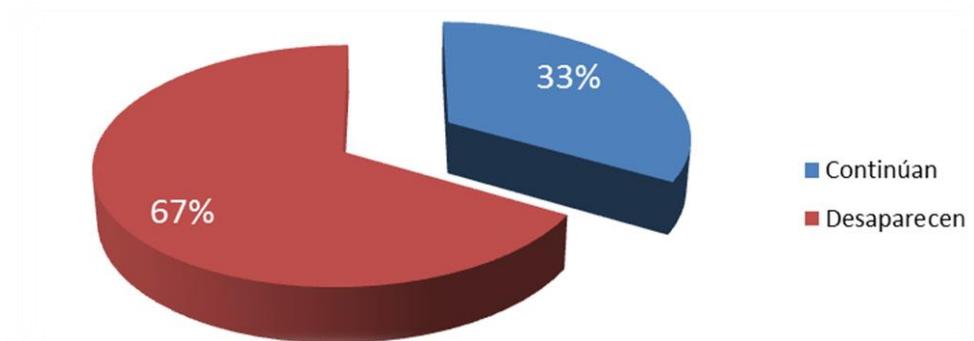
El fundamento de toda compañía, a no ser que por estatutos se manifieste lo contrario (ejemplo; patronatos, fundaciones...), es la de generar no solo ingresos sino también beneficios que pueda ayudar a la empresa a poder reinvertir en ella misma y tener capacidad de crecimiento facilitando así una durabilidad a largo plazo. Este último concepto es básico para las empresas familiares, donde recae mayor protagonismo en el afán de continuidad que el de generar los mayores beneficios posibles.

Para conseguir mantenerse en el mercado, varias empresas se han tenido que adaptar a los cambios que se han generado. Esos cambios han venido propiciados por cambios en los gustos y modas de los clientes, las épocas de auge económico o de crisis, las mejoras en las comunicaciones y la tecnología, el aumento de la competencia... Para ajustarse a la demanda que el propio mercado exigía, las compañías han tenido que hacer un gran esfuerzo tanto en su capacidad organizativa como en inversión en nueva maquinaria y tecnologías.

No todas las empresas tienen la capacidad para poder ejecutar cambios de forma rápida, sobre todo las empresas familiares de segunda o posteriores generaciones que son más adversas al riesgo por el deseo de continuidad del trabajo heredado por sus antecesores. Según el estudio en este tema de Claver, E., y otros autores (2006) (tras la observación de Davis y Stern (1980)) analizan la falta de adaptabilidad de las empresas familiares al mundo cambiante en el que nos encontramos; «Muchas familias que controlan negocios familiares encuentran difícil adaptarse a estas demandas de cambio tecnológico y del entorno. Algunas no son capaces de enfrentarse a las adaptaciones organizativas y de la familia requeridas y detienen el proceso evolutivo, a menudo con consecuencias desastrosas». Esto ocurre debido al “éxito” que la primera generación ha obtenido por el negocio, y que cuando lo traspasa a la siguiente generación, los nuevos gerentes (los hijos del dueño inicial, se supone) mantienen las técnicas y cultura que le han funcionado a la primera generación evitando cualquier modificación o novedad por

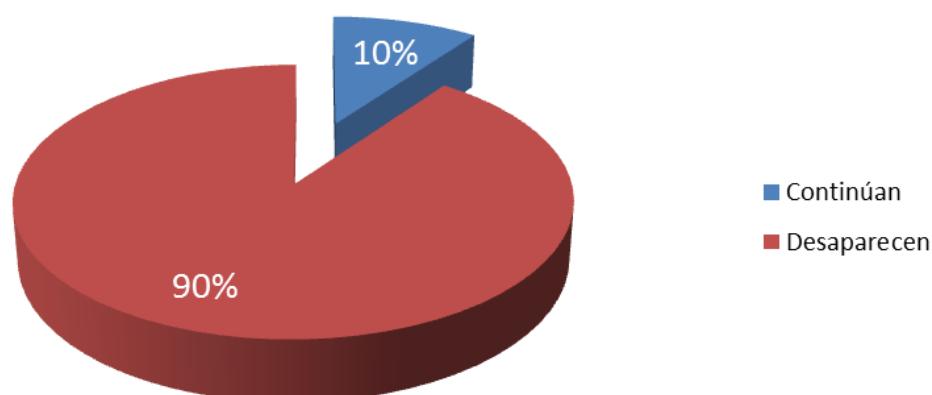
miedo al fracaso. Puede ser que la segunda generación pueda funcionar pero es bastante probable que la tercera y posteriores generaciones, si prosiguen con las ideas, concepciones y cultura establecidas por la primera generación sin realizar ninguna innovación es probable que ésta termine desapareciendo por la fuerte competencia del sector, así como por los posibles conflictos familiares que puedan surgir en la empresa por falta de capacidad de la dirección o por los cambios externos en el mercado/clientes.

**Gráfico 2.2.1.- Porcentaje de desaparición de la segunda generación en las empresas familiares en España**



Fuente: Elaboración propia<sup>1</sup>

**Gráfico 2.2.2.- Porcentaje de desaparición de la tercera generación en las empresas familiares en España**



Fuente: Elaboración propia<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Gráfico 1 y 2 es de elaboración propia, en base al artículo del expansion: "Que los nietos no te arruinen", del día 12/09/2011 (<http://www.expansion.com/accesible/2011/09/12/empleomercado-laboral/1315827418.html>), el cual está basado en el estudio de los datos del Instituto de la Empresa Familiar (IEF).

En los gráficos anteriores, ayuda a reflejar de una manera más visual la idea mencionada sobre la desaparición de las empresas familiares en la actividad española. Por ejemplo, en el gráfico 1, se observa como una tercera parte (aproximadamente) de las empresas familiares llegan a la segunda generación, y por tanto el restante 67% desaparecen (cierre del negocio) o son transferidas a una persona o compañía ajena a la del socio fundador. En cambio, en el gráfico 2, aún es más drástico y solamente un 10% de las empresas familiares que comienzan con el socio fundador llegan a ser de tercera generación. Por lo tanto, la importancia de la supervivencia a través de la adaptabilidad de las generaciones a las necesidades y demandas de los consumidores es fundamental para conseguir que generación tras generación la empresa funcione, se modernice y a la vez crezca. Además, dependiendo del tipo de empresa y de la mentalidad de la familia fundadora, el nivel de innovación en los cambios generacionales puede ser mayor que en otras no familiares, ya que la transferencia de conocimientos entre sus miembros se realiza de una manera más fácil y rápida debido principalmente a la vida pareja entre familia y empresa (Bañegil, T., Barroso, A. y Sanguino, R., 2013)<sup>2</sup>, y también, porque la propia familia incentiva, apoya y anima a los trabajadores descendientes del fundador a innovar con supervisión de los que ya están dentro de la compañía.

Por lo referido previamente, en este estudio se quiere resaltar la importancia de adopción de las nuevas tecnologías por parte de las empresas familiares como medio para la modernización y superación de obstáculos para conseguir una continuidad empresarial de futuro. Para cubrir ese objetivo debemos responder, en primer lugar, la cuestión siguiente; “¿Qué es la tecnología?”. La tecnología, según la Real Academia Española, se define como el “Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico”. El objetivo de dicho aprovechamiento no es otro que el de conseguir productividad y competitividad. Ambos factores son pilares básicos en la economía de las empresas; la productividad es la cantidad de productos que se consigue obtener con unos recursos dados en un tiempo determinado, y por otra parte, la competitividad es la manera de obtener mayor cuota de mercado y/o mayores ventas en relación a sus competidores.

<sup>2</sup> Artículo de Bañegil, T., Barroso, A. y Sanguino, R. (2013). “*Gestión del conocimiento, espíritu emprendedor e innovación*”, en base al estudio de Zellweger y Sieger (2010) y de Ardichvili (2008).

Actualmente, existen diversas tecnologías que se han instaurado en el ámbito empresarial y que son base para la obtención de ingresos. Una de las más importantes que se han establecido en el panorama es la mejora del internet y de los medios de comunicación intraempresarial, interempresarial y “extraempresarial”. La comunicación es el proceso por el que dos o más personas se ponen en contacto y se transmiten información mutuamente.

Precisamente, una de las claves por la que el internet fue creado fue para facilitar el contacto entre dos personas que estuviesen en diferentes puntos del planeta. Y esto ha sido bastante beneficioso para el proceso de internacionalización realizado por gran parte de compañías, lo que ha originado la creación del concepto intraempresarial e interempresarial. La comunicación intraempresarial es el proceso de intercambio de datos e información por los miembros de la propia entidad con el fin de consolidar el liderazgo y motivación, en base a este concepto se ha creado el intranet, es decir una plataforma propia de la empresa para facilitar la transmisión de datos y poder publicar noticias que afecten a la organización o a sus trabajadores. Y, por otro lado, está el término de “interempresarial”, es decir, es la que surge con el objeto de poner en contacto a varias entidades empresariales para comunicarse y poder realizar alianzas o actividades mercantiles.

Y, por último, existe lo que se denomina la comunicación “extraempresarial”, se refiere a la transmisión de información resultante de la relación de la compañía con el resto del mundo. En este aspecto resaltar las páginas web, el auge de las redes sociales (Webs 2.0.) y de las aplicaciones (APP) para todo elemento con sistema operativo. Ambas son muy utilizadas por gran cantidad de compañías, desde microempresas hasta multinacionales, debido a la facilidad de su creación, gestión y mantenimiento y lo económico que en la mayoría de ocasiones resulta ser. Este tipo de relación de la empresa con el resto ayuda, por ejemplo, a poder fidelizar clientes, realizar promociones, informar de novedades de la compañía, poder mejorar la imagen de marca, dar a conocer las actividades de la responsabilidad social corporativa realizadas...

Todas estas novedades tecnológicas favorecen la expansión del comercio exterior como fuente para aumentar las ventas, esto ocurrirá si el posicionamiento y gestión de la compañía se ejecuta de forma eficaz. Pero siempre hay que tener en cuenta que el cliente es lo más necesario para las empresas, por lo que los servicios pre-venta, venta y post-venta deben ser los más satisfactorios posibles con el fin de que vuelvan a repetir la acción de comprar en un futuro próximo.

## 2.3. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS INSTAURADAS Y UTILIZADAS ACTUALMENTE EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Como en el anterior punto se ha introducido, existen varias tecnologías que en el último decenio se han ido incorporando como herramientas útiles para las compañías. A continuación, se analizan las siguientes dos nuevas tecnologías que más han influido (a parte de las innovaciones o mejoras de maquinarias en cada sector empresarial): las páginas webs y las Webs 2.0.

### 2.3.1. LAS PÁGINAS WEBS

La Web, nacida en 1989, es una red de documentos que funciona en Internet y basada en determinados parámetros informáticos. Todas las páginas Webs funcionan bajo las siglas “WWW”, cuyo significado es World Wide Web, como su propio nombre indica; “Mundo Ancho Web”, es un fenómeno mundial de interconexión e intercomunicación creada por y para todas las personas. Desde su creación la web tuvo un fuerte carácter social con el afán de impulsar el trabajo en común, y con el fin último de mejorar en la medida de lo posible la calidad de vida de las personas. Esto lo confirma Tim Berners-Lee, impulsor de la web, al hablar de su creación; “Cuando presenté la Web en 1989, la fuerza motora que tenía en mente era la comunicación por medio del conocimiento compartido [...]. Al construir un Web de hipertexto, un grupo de personas de cualquier tamaño podría expresarse fácilmente, adquirir y transmitir rápidamente conocimientos, superar los malentendidos y reducir la duplicación de esfuerzo” (Berners-Lee, T., 1999)<sup>3</sup>. En definitiva, la web se ha ido construyendo (y sigue actualmente) gracias a que los seres humanos ponemos énfasis en dar a conocer y querer compartir nuestra opinión y nuestros conocimientos con el resto del planeta, y así se ha ido aumentando el número de páginas webs existentes en la red.

Este fenómeno también ha llegado al mundo empresarial, como un gran escaparate donde poder exponer las características y productos que cada compañía

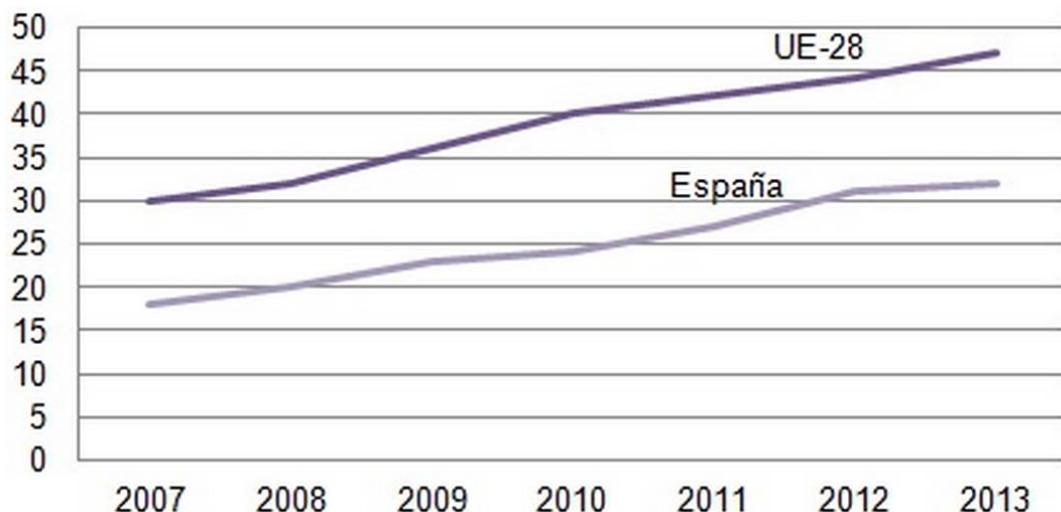
<sup>3</sup> Texto obtenido del artículo de Romero, E. y Alcaraz, F. “Nuevas perspectivas para la investigación en Internet: la Web 2.0 y la Empresa 2.0”, en base al libro de Berners-Lee, T. (1999) “Tejiendo la red” (pp. 149)

oferta como medio de atracción de clientes potenciales tanto a nivel nacional como internacional. Es un hecho veraz actualmente, porque la inmensa mayoría en España y gran parte de Europa tienen acceso a Internet. Centrándonos en el estado español, el 69,8% de los hogares ya tienen acceso a internet, y ya cerca de un tercio de la población alguna vez ha adquirido algo por Internet. Por el lado de las empresas, el 98% de compañías con diez o más trabajadores afirman tener conexión a Internet y un 98,9% ya cuentan con un ordenador en el negocio. (Cifras INE, 2014) Este auge informático es un buen panorama tanto para las empresas por poder llegar hasta los hogares de los propios consumidores de una manera rápida y, para las personas, debido a que pueden comparar los servicios entre empresas competidoras sin salir de sus hogares, o incluso desde el propio *smartphone* o “teléfono inteligente” (o similar).

Como anteriormente se ha mencionado, más del 30% de la población total española (31,5%), es decir, alrededor de 11 millones de personas alguna vez ha comprado algún producto a través de la web. Las causas principales que argumentan para la compra al estilo *online* son; la comodidad, la posibilidad de encontrar precios bajos (con respecto a las tiendas físicas habituales), y el ahorro de tiempo de no tener que ir hasta el establecimiento. Estas razones pueden perjudicar al comercio de proximidad, la cual es pieza básica en muchos barrios de las distintas ciudades de la geografía española, por lo que resultaría conveniente que la mayoría de las empresas familiares se creasen una página web y, si tiene capacidad para afrontarlo, también podrían comercializar en la web. A nivel nacional, el 80,90% de la gente que compró en Internet lo hizo de algún producto español, por lo que es un estimulante para las empresas familiares españolas, en nuestro caso, tener el reto de llegar tanto a las personas que compran físicamente como los que lo hacen a través de la red. (Cifras INE, 2014)

La revolución del comercio electrónico sigue avanzando tanto en España como en la Unión Europea, como se demuestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2.3.1.1.- Personas que han comprado por Internet entre 2007 y 2013 (%)**



Fuente: INE (Eurostat)

La tendencia positiva que se mantiene hace pronosticar un continuo incremento en el porcentaje del número de personas que decidan adquirir algo en internet. Por consiguiente, es preferible que las empresas familiares se creen una página web para dar a conocer su catálogo de productos y servicios, para ello se van a analizar las mejores formas para crearse una Web en la red.

Existen dos métodos para crearse una página web; por elaboración propia o por la ayuda/contrata de un tercero. Ante la significatividad que resulta el tema y el posible beneficio o daño que la página web puede causar en la imagen de marca, muchas pymes y grandes empresas contratan los servicios en especialistas del tema, lo cual no siempre resulta rentable. Pero para las empresas familiares más modestas, con recursos limitados, dependiendo del grado de conocimientos en la materia informática, existen diferentes métodos casi gratuitos para la creación y mantenimiento de páginas webs comerciales propias. Se destacan; Blogger, Wordpress y Tumblr.

Antes de comenzar explicando las características de cada una de ellas hay que definir los conceptos de “dominio” y “servidor”. Un dominio, o como se conoce popularmente como dirección de internet, es el nombre que va a llevar una página web (y por lo tanto lo enlaza) cuando es escrito en el buscador de cualquier explorador (Chrome, Explorer...). Los dominios están compuestos por varios elementos;

comienzan con las siglas “www”, para aclarar que el sitio pertenece a la World Wide Web y la terminación varía dependiendo del fin de la compañía, por ejemplo; “.com”, si es una empresa comercial o “.org” (si es una organización sin ánimo de lucro) o “.es” (para empresas españolas o que quieran centrarse en el mercado español). Y, por otro aspecto, el servidor, es decir, en pocas palabras, es la base de datos que forma y alberga todos los elementos de una página web. Es decir, servidor y página web son complementarios.

Visto lo anterior, lo ideal para una pyme familiar con recursos limitados es que puedan tener un dominio y un servidor totalmente gratuito, esta necesidad la cubren Blogger, Wordpress o Tumblr. De las tres, la más utilizada es Blogger debido a que permite usar un dominio diferente al inicial que te propone la página Blogger pero pudiendo utilizar su servidor. Para conseguirlo, inicialmente la empresa familiar debería crear una cuenta en Google, debido a que Blogger fue adquirido en 2003 por el “gran buscador de la web”. Posteriormente, con la cuenta creada, desde la página [www.blogger.com](http://www.blogger.com) ya permite introducir y crear un nuevo blog o página web al gusto del usuario, pero el dominio de enlace sería “[nombreempresafamiliar.blogspot.com.es](http://nombreempresafamiliar.blogspot.com.es)”. Al ser un nombre poco comercial, la mejor elección es la compra de un dominio en cualquiera de las plataformas de internet habilitadas para dicha función como son “Dondominio” ([www.dondominio.com](http://www.dondominio.com)) o “1&1” ([www.1and1.es/dominios](http://www.1and1.es/dominios)). En estos enlaces, te pide que introduzcas el nombre del dominio que deseas, por ejemplo; “[nombreempresafamiliar.com](http://nombreempresafamiliar.com)”, si no está disponible habría que cambiarlo hasta buscar un nombre comercial que no esté siendo utilizado. Por el contrario, si está disponible, lo único que faltaría será el pago bien con tarjeta de crédito o vía *Paypal* (aplicación segura de pago por internet). El coste habitual al año por el alquiler del dominio es de unos 9,95 €/año. Cuando ya se tiene el dominio hay que enlazarlo con nuestro servidor, que será el blogger creado anteriormente. Dentro de la página de la empresa creada en [www.blogger.com](http://www.blogger.com), si se ingresa en la configuración existe un apartado que es de publicación y literalmente se menciona lo siguiente; “Configura una URL de terceros para tu blog - Dirige a tu blog tu propia URL registrada.”, y desde aquí se haría la vinculación con el dominio obtenido en “Dondominio” o “1&1”. Ya solo faltaría diseñar la web. La propia página de Blogger ofrece a sus usuarios unas plantillas básicas para maquetar el espacio virtual y hacerlo personalizado al gusto de la empresa, con la

posibilidad de subir información e imágenes de todo tipo con vinculación a las redes sociales si fuese preciso.

Siguiendo todos los pasos anteriores, se consigue tener un portal de internet básico a un precio bastante bajo pero que puede permitir a la empresa familiar a conocerse a nivel internacional debido a la gran expansión del internet. Con la página web, la empresa puede dar a conocer las labores y servicios que prestan y además, al haber la posibilidad de adjuntar imágenes las compañías pueden subir el catálogo de la empresa para que la gente desde su casa pueda conocer los precios y bienes que oferta.

Mencionar que si alguna empresa familiar tuviese un trabajador con altos niveles de utilización de herramientas informáticas, para poder realizar una página más profesional sin necesidad de plantillas base (como las ofrecidas por Blogger), existen plataformas para el alquiler de servidores propios como por ejemplo “Hostgator” ([www.hostgator.com](http://www.hostgator.com)). El alquiler de un servidor es mayor al del dominio siendo el coste de 8,95€ al mes, es decir, de 110 € aproximadamente al año. El único inconveniente de esta opción recae en que para crear una página web desde cero con un servidor propio hay que poseer de unos conocimientos previos y una alta experiencia que te ayude a la composición del portal de internet.

En todos los sitios web importantes de compañías de alta facturación se encuentra la opción de “e-commerce” o compra online. El e-commerce supone la realización de una transacción económica, es decir de compra y venta, a través de sistemas electrónicos. Aglutina desde la compra por parte de un usuario en una tienda *online* (o página web), siguiendo con la gestión que realiza la empresa virtual de recepción, preparación y envío del pedido hasta la entrega a domicilio (generalmente) del cliente. El potente surgimiento de Internet como un importante canal de distribución de bienes y servicios (entre otras cosas) ha generado una nueva y diferente era de apogeo que está cambiando la economía, la política y la sociedad. Además, ha provocado en la mentalidad mundial de los clientes una disminución en la percepción de las distancias haciendo o considerando al mundo entero como una sola economía y un solo mercado. Se ha llegado a la circunstancia de que una persona española pueda llegar a comprar un producto fabricado en el sudoeste asiático y llegarle en un plazo inferior al

que si lo comprase en una tienda física en su lugar de residencia. (Drucker, P. F., 2003) Esto es la ventaja de la globalización y de la época del internet, la forma de hacer negocio sin la necesidad de realizar la transacción de forma presencial, y con la confianza mutua del buen-hacer entre vendedor y comprador.

Para cualquier empresa familiar que quiera añadir el e-commerce a su página web, es decir, que desde la propia web los propios clientes pudiesen seleccionar y pagar los productos que deseen que les lleguen a sus domicilios, lo ideal es que la empresa familiar contrate a una compañía experta externa para asegurar un nivel de calidad y seguridad en la gestión y planificación de la opción del “carrito de compra” en sus páginas webs. Esta opción supone un mayor valor a la empresa y a su lugar en la red, pero dependiendo del tipo de empresa y de la cantidad de ventas que puede mantener, esta posibilidad puede ser económicamente errónea.

### **2.3.2. LAS WEBS 2.0.**

La primera vez que se mencionó el concepto “Webs 2.0” fue por Dale Dougherty, pionero en la web y cofundador de O’ Reilly, durante una “lluvia de ideas” en la conferencia entre O’Reilly y MediaLive International (2004). Tras la breve crisis o colapso sufrido por las “puntocom” a finales de 2001, que provocó el cierre de varias compañías relacionadas con este asunto, Dale Dougherty quiso dejar reflejado con el término “Webs 2.0” como un punto de inflexión. En 2004, la web era más importante que nunca, con continuos avances en la materia, las páginas webs creciendo a ritmos inverosímiles, y la aparición de las aplicaciones informáticas para todo tipo de dispositivos. (O'Reilly, T., 2007) Se consideró que la web en el futuro iba a ser la base donde el mundo se iba a apoyar, y de momento Dale Dougherty no se ha confundido.

De los contenidos existentes en Internet a finales del siglo pasado se prevé que cerca del 80% estaba creado por empresas y medios de comunicación, y solamente, el 20% restante había sido creado por usuarios individuales. Sobre todo, ese 20% se encontraba en su mayor medida en foros o páginas de temática y estructura similar.

Se podría resumir que, la Web sobre los años noventa se caracterizaba por ser una “Web de las empresas”, siendo un escaparate más para las compañías con posibilidad de publicar anuncios e información de sus tiendas y servicios de manera accesible a toda la población con acceso a internet (en aquella época era bastante escasas si lo comparamos con datos actuales). Una de las causas de la existencia de esta “Web de las empresas” radicaba en que, a finales del siglo pasado, era preciso manejar una serie de sofisticadas herramientas tecnológicas para poder desarrollar cualquier página o equivalente en la red. A inicios del siglo XXI, alumbró la creación de herramientas e instrumentos no complejos, al alcance de cualquier usuario. Una de esas herramientas fue la página web de “*Blogger*” que dio la oportunidad a cualquier persona de crear su sitio web en la red para poder compartir sus pensamientos, sentimientos y sabiduría a todo el que quisiese leerlo, contribuyendo así al desarrollo de una auténtica inteligencia colectiva.

En el año 2006, la situación de finales de los noventa se había completamente invertido: más del 85% de los contenidos existentes en la Red estaba creado por usuarios de a pie, mientras el 15% restante pertenecía a empresas y medios de toda clase. Se pasó de tener una web dominada por las compañías a una web totalmente social, donde las nuevas páginas de comunicación entre la gente como Blogger o Facebook, el aumento de las personas con acceso a internet, y la facilidad de manejo de las herramientas de la red propiciaron el cambio anteriormente mencionado. (Dans, E., 2007).

En los momentos actuales, los individuos tienen tanta o más importancia que los medios de comunicación o las empresas. Se ha originado un ecosistema en internet donde lo más importante son las personas, lo cual influye significativamente tanto en la sociedad como en la economía y en la planificación de las estrategias a llevar a cabo por las organizaciones. (Dans, E., 2007)

Este efecto es utilizado generalmente por las grandes compañías, las cuales han creado en sus páginas web apartados con “blogs” o con opción a dejar comentarios para facilitar a los usuarios una plataforma para aportar críticas (positivas y/o negativas)

sobre la compañía, es decir, han establecido espacios donde el *feedback* entre empresa y cliente es lo primordial, lo cual lo pueden utilizar para poder establecer estrategias de crecimiento a corto y largo plazo. La ventaja de una página corporativa con esa estructura es la de posibilitar un diálogo directo con los clientes de la empresa, que puedan aportar información importante con vistas a la toma de decisiones, a modo de estudio de mercado directo y en tiempo real. La paradoja es que aún sigue habiendo organizaciones que se siguen gastando millones de euros en análisis y sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) para intentar descubrir lo qué piensan sus clientes, siendo que éstos, de forma totalmente altruista, ya están reflejando su opinión en los foros o blogs relacionados con la empresa. (Dans, E., 2007)

No existe una definición exacta sobre las Webs 2.0, pero se puede llegar a definir como; “El cambio mundial en internet, dando mayor relevancia y protagonismo a las personas que a las empresas. Mejora de los métodos de interconexión e intercomunicación entre ellas (aprovechamiento de la inteligencia colectiva) y de las herramientas de creación y manipulación de la red, siendo accesible a todo tipo de público interesado.”

En definitiva, las empresas familiares deben aprovechar ese ímpetu de la gente en internet, para ello es una buena labor la creación de perfiles en redes sociales sobre la empresa y de blogs dentro de la web de la compañía, además de creación de aplicaciones para dispositivos móviles o portátiles. Estas opciones son medidas positivas de realizar un marketing relacional con los clientes acercando los servicios y ofertas a ellos, sabiendo sus gustos y las características de sus clientes y sus opiniones respecto a la oferta que realiza la propia empresa. Es una herramienta sencilla, útil y bastante necesaria en los tiempos actuales donde la competencia en la mayoría de sectores es alta, y la calidad y satisfacción al consumidor final resulta ser fundamental para la consecución de su fidelidad a largo plazo.

## **2.4. RECURSOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA OBTENER Y MANIPULAR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.**

Para poder comprender y analizar profundamente que es lo necesario para que una empresa familiar pueda utilizar las nuevas tecnologías de forma competitiva en el mercado en donde actúe, es primordial estudiar la profesionalización de la organización y de sus componentes, y la preparación de las nuevas generaciones respecto a este aspecto. No obstante, hay que destacar que la inversión no garantiza el éxito, el éxito dependerá de los recursos y capacidades de la empresa que permitan la implementación con las nuevas tecnologías de la comunicación. Es decir, el éxito se conseguirá cuando exista un verdadero encaje entre la tecnología y los recursos y capacidades de la empresa.

### **2.4.1. PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN**

Medir el nivel de profesionalización en la empresa familiar es una cuestión compleja, con bastantes estudios que han terminado descartados por la dificultad que se antoja. Como una orientación amplia, definimos la gestión profesional como aquella que, por un lado, cuenta con una dirección capacitada con independencia de su pertenencia a la familia propietaria y, por otro lado, con un sistema de gestión adecuado. El primer elemento se puede llegar a analizar a través de la figura del Gerente. Para el segundo, se debe realizar el estudio en base a determinadas variables como son; la Estructura Organizativa, el empleo de Tecnologías de la Información y el Planteamiento Estratégico de la empresa. (Meroño, A., 2009)

La figura del gerente resulta imprescindible para analizar la gestión de cualquier compañía, en especial aquellas que son consideradas microempresas debido a que normalmente, en empresas de esa clase, la toma de decisiones y muchas de las funciones principales de la empresa recaen sobre una única persona, el gerente, que en la mayoría de los casos se trata del fundador o su sucesor. La práctica más común es que la responsabilidad de la empresa recaiga sobre el fundador o alguien perteneciente a su familia como medio de representación de la propiedad y de la familia. El problema que

han sufrido muchas empresas familiares es la insuficiente capacidad y preparación de algunos familiares que se han introducido dentro de la organización en puestos de gerencia y/o dirección.

La estructura organizativa. Todas las empresas familiares, con independencia de su tamaño, deben de poseer de una estructura organizativa más o menos establecida, para poder gestionar y repartir funciones y responsabilidades. Originalmente, las compañías tienen cierta infraestructura paternalista, donde la actividad gira en torno al gerente o fundador de la empresa familiar, pero se ha conseguido también evolucionar en este aspecto y se han formado nuevas organizaciones más profesionales que consiguen que las compañías sean más eficientes y eficaces en la actividad o actividades que realicen. Gran parte de las empresas familiares son pymes y la autoridad gira alrededor de la familia del fundador, los cuales tienen el poder de decisión sobre el futuro de la compañía. En los inicios de la empresa, el fundador o primer emprendedor es el que asume todos los riesgos de la labor y gestión para conseguir crecer y mejorar los ingresos de forma progresiva. Cuando pasa a la siguiente generación, si solo se mantiene en la empresa un hijo/a tendría el mismo mando “autoritario” que su padre/madre fundadora, pero si más de un hijo, sería una sociedad de hermanos donde la propiedad estaría (en principio) equitativamente repartido y las decisiones y riesgos también afectarían a todos por igual. Si se pasase a tercera o cuarta generación, la problemática de decisión resulta compleja si no se realiza una adecuación del diseño organizacional de la empresa familiar, con perspectiva a mantener conjuntamente el negocio y la familia de forma satisfactoria.

Si la empresa familiar llega a la tercera generación se presupone que es una organización fuerte y bien estructurada que ha sabido adaptarse a las necesidades de sus clientes y que posee una oferta de bienes o/y servicios atractiva para mantener una sostenibilidad duradera.

En comparación con las empresas familiares que el poder, en general, está más centralizado en la familia del fundador, en las compañías no familiares el poder en la organización está más diversificado y estructurado, debido a que en cada sección existen unidades funcionales con directivos que asumen la responsabilidad, además

existe comunicación formal e informal que favorece a los directivos tener un mayor control en la actividad, que repercute en la existencia de procesos más descentralizados. Por lo cual, la empresa familiar profesionalizada será aquella que logre mezclar las características profesionales de una no familiar y la peculiaridad del control y dirección de la familia dueña de la organización. No obstante, lo que sucede con frecuencia, es que la estructura organizativa de las empresas familiares no evoluciona por la importante influencia del fundador, el cual centraliza las decisiones, lo que provoca un atraso en la organización dependiendo de la circunstancia en la que se encuentre la compañía (Gallo, M., 1995).

Por otra parte, el uso y empleo de la tecnología de la información en la época actual donde nos encontramos resulta imprescindible para cualquier empresa que quiera progresar y expandirse, independientemente de su tamaño. Como antes se ha mencionado, la estructura de muchas empresas familiares se antoja de una forma conservadora, siguiendo la línea que instauró el fundador en su "diario de a bordo". Se consigue explicar que en estas compañías de este estilo la naturaleza innovadora y el empleo tecnológico sean limitados, no por falta económica, sino por falta de carácter inversionista y de apuesta hacia la modernidad y demanda exigida en el mercado. Esto provoca que habitualmente las cuestiones de ámbito informático se subcontraten y se reducen a un papel operativo.

Las tecnologías relacionadas con el internet suponen ventajas en la forma de gestionar, organizar, competir, expandirse... a las empresas que saben utilizarla de una manera eficaz. Las nuevas aplicaciones informáticas en cuestión de gestión y control, como por ejemplo, programas de contabilidad, que actualmente existen gratuitos para el acceso de cualquier persona o compañía, favorece que, gracias a internet y sus sistemas, varios ordenadores con un mismo programa estén interconectados con intercambio de datos de forma constante y rápida. Mayor agilidad con un coste relativamente bajo se sintetiza en una mayor eficacia y eficiencia en el trabajo, lo cual repercutirá de modo positivo en la gestión. Asimismo, existen programas de comunicación directa con proveedores y compradores tanto las redes sociales como el correo electrónico o la propia página web o blog de la empresa, suponen unos medios ágiles para el flujo de

mensajes de compra-venta, de opinión o de cualquier otro aspecto que, en comparación con hace dos décadas, ha conseguido reducir tiempos en los formatos de recepción y envío de información de forma veloz y económico. Por consiguiente, la empresa familiar debe de contemplar el internet y sus programas como herramientas útiles de comunicación y no como simples instrumentos informáticos, de manera que resulta necesaria la inversión en este asunto para potenciarlo y ampliarlo, lo cual beneficiará a la organización en su conjunto.

Un programa útil que ya es aplicado en compañías de todo el mundo es la Intranet, es decir, sistema web o red informática interna de uso exclusivo para una determinada organización con el fin de que todos los ordenadores y sistemas estén interconectados. Es una herramienta de armonización y de homogeneización del conjunto de sistemas de comunicación y/o de información que existen en la empresa, bajo todas sus formas (en tiempo y presencia real, electrónica, diferida, externa, interna...). Ayuda a los propios trabajadores a encontrar información y poder comunicarse de manera activa y rápida sin necesidad de intermediarios. En general, la intranet se compone de varias aplicaciones como, guía telefónica y de correo electrónico, mensajería interna entre empleados del mismo o de diferente nivel (tanto comunicación formal como informal (jerga propia del grupo)), publicaciones interesantes que afecten a la actividad habitual de la institución, acceso a información externa, comunicación con el mundo exterior, transacciones de todo tipo, foros internos o externos que permitan una espontánea expresión que puede ayudar a generar nuevas ideas innovadoras... Las grandes empresas familiares es vital que posean este tipo de programa para mantener el clima organizacional y la comunicación acorde a las necesidades actuales de la sociedad, en comparativa coste-beneficio la creación de intranet resulta económica y fundamental para conseguir con el progreso y la expansión de la organización. (Lafrance, J-P., 2001)

Para finalizar con el análisis del sistema de gestión en las empresas, es significativo el planteamiento estratégico que lleve a cabo la compañía. Es decir, el programa que la empresa va a seguir para cumplir su misión e intentar llegar a lo que prevé en su visión empresarial. Es como un mapa o plan para saber los pasos que hay que seguir para conseguir los objetivos propuestos, convirtiendo los proyectos en

acciones. En cualquier empresa familiar, es elemental un plan estratégico para afianzar a la organización y, por lo tanto ayuda a; descubrir las fuerzas y debilidades, a fomentar la participación de los trabajadores, clarificar y definir ideas...

#### 2.4.1.1 La tecnología de la información dentro de las organizaciones familiares

En el siguiente cuadro, se muestra el nivel de equipamiento tecnológico de acceso a Internet de las empresas familiares para variables contingentes. Para saber los diferentes porcentajes utilizados en el gráfico, se ha seleccionado una muestra procedente de la Región de Murcia.

**Cuadro 2.4.1.1- Equipamiento Tecnológico de Acceso a Internet**

	Correo electrónico	Banda ancha	Sitio web	Intranet
<b>Promedio</b>	98,8%	92,8%	69,7%	34,9%
<i>... según tipo de dirección</i>				
Dirección familiar	98,6%	93,8%	69,1%	33,9%
Dirección mixta	100,0%	89,5%	71,1%	36,8%
<i>... según tamaño de empresa</i>				
Microempresa	97,1%	84,6%	56,7%	22,1%
Empresa pequeña	99,0%	95,5%	67,8%	35,7%
Empresa mediana	100,0%	95,4%	83,1%	43,8%
<i>... según antigüedad de empresa</i>				
Empresa joven	99,0%	89,0%	59,0%	33,0%
Empresa consolidada	99,5%	91,9%	71,2%	34,8%
Empresa madura	97,8%	97,0%	75,6%	36,3%
<i>... según sector de actividad</i>				
Industria	98,7%	93,0%	74,5%	33,1%
Construcción	100,0%	86,7%	60,0%	28,3%
Comercio	97,9%	93,1%	68,1%	32,6%
Resto de servicios	100,0%	97,2%	70,8%	48,6%

Fuente: Meroño, A. (2009)

Ante la falta de información en este aspecto, los datos anteriores los vamos a extrapolar para el ámbito español conscientes de que puede haber porcentajes que varíen, pero en base general puede ser muy útil su análisis para explicar la situación de este tipo de compañías en relación con las tecnologías de la información.

En promedio general, todas las compañías poseen conexión a Internet y la inmensa mayoría cuenta con conexión de banda ancha y correo electrónico, este último es prioritario para cualquier empresa para tener una comunicación rápida con cualquier persona u otra empresa. Además, ambas tecnologías suponen una inversión bastante asequible para las empresas pequeñas (microempresas o pymes) y jóvenes, siendo casi de obligación para este tipo de empresas poseerlas para ampliar su alcance y su productividad (Meroño, A., 2009). Por otro aspecto, cerca del 70% de las empresas tienen página web propia y únicamente el 35 % cuentan con sistema de intranet en los servicios informáticos de la compañía.

Clasificando las empresas según su tipo de dirección en familiar o mixta (familiares más profesionales) más o menos siguen los datos del promedio anteriormente citados, pero se destaca que en compañías con dirección mixta apuestan más por el intranet que las de dirección solamente familiar. En segundo lugar, según el tamaño de la empresa, se refleja que a mayor tamaño mayor capacidad de inversión y de empleo de estas herramientas tecnológicas de la comunicación. Se destaca que el 100% de las empresas familiares medianas tienen correo electrónico, que cerca del 85% mantienen un espacio reservado en la red para ofertar sus bienes y servicios, y próximo al 45% utilizan el sistema intranet de comunicación y gestión interna. En tercer lugar, según la antigüedad, pasa lo mismo que con el tamaño de la empresa, cuanto más años la compañía haya competido en el mercado más equipamientos tecnológicos obtendrá para seguir creciendo y poder fidelizar a sus clientes. Y por cuarto y último lugar, según el sector de actividad, se observa que las compañías de servicios son las que más énfasis dan en este asunto para poder facilitar las comunicaciones; cliente-empresa, trabajador-empresa, trabajador-trabajador y empresa-empresa externa. En el lado contrario se encuentran otros sectores como la construcción, donde la conexión de banda ancha, la

tenencia de página web y de intranet tiene unos porcentajes de posesión menores que los del promedio general.

En el ámbito de las Tecnologías de la Información es donde se ha producido los mayores progresos respecto a estudios de hace una década. Las empresas se han adaptado y han realizado un esfuerzo para poder conseguir las herramientas básicas para mejorar sus comunicaciones tanto internas como externas, con el fin de mejorar su productividad y, a ser posible, sus ventas. La cantidad de equipamiento tecnológico de las empresas no siempre se traduce en su uso. Como acabamos de revisar, las empresas sí invierten en tecnologías de la información, sin embargo, no siempre logran sacar partido de estas inversiones. Las organizaciones, indiferentemente de su tamaño, antigüedad o sector, si invierten en equipamientos de esta clase tienen el deber de aceptar el reto y conseguir que las nuevas comunicaciones sea un instrumento de ayuda y no de carga para la actividad diaria de la empresa familiar. (Meroño, A., 2008).

#### **2.4.2. LOS SUCESORES Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS**

Los sucesores deben de estar abiertos a los cambios que se puedan producir en el entorno, y tener el espíritu emprendedor del fundador para apostar y mantener una estrategia correcta para evitar la desaparición de la empresa.

La innovación, aunque habitualmente no se mencione, puede tener resultados positivos en el liderazgo de las nuevas generaciones, actuando como motor del mismo. Las nuevas generaciones deben evaluar el proyecto que van a heredar en un futuro próximo, comparando las expectativas del mercado y aplicando las políticas y medidas necesarias para desarrollar y mantener la compañía. Pueden ser cambios moderados o radicales, pero en todo caso adoptar estas modificaciones resulta, en la mayoría de ocasiones, positivo debido a que refuerza la confianza de los sucesores (dejándoles formar su propio estilo de gestión y gobierno de la organización) y apoya la competitividad de la empresa. (Quintana, J., 2005)

Cuando el fundador tiene un espíritu innovador no siempre sus sucesores van a ser igual o más innovadores. Puede que los herederos no estén capacitados para introducir nuevas mejoras estratégicas en la compañía y solo mantienen lo generado por sus antecesores, o viceversa, que estén bastante formados y con espíritu progresista para poder innovar y saber aplicar los cambios justo en los momentos precisos. Ante esta situación podemos encontrar tres circunstancias; la primera, que todas las generaciones tengan el afán por mejorar e innovar en la medida de lo posible (la empresa favorecerá y estimulará esa aptitud); la segunda, que los descendientes del fundador sean los responsables de afrontar cambios para adecuar la empresa a las peticiones de la actualidad del mercado; y la tercera y última circunstancia, que el fundador sea el único innovador de la familia y que sus herederos carezcan de dichas dotes para generar una estrategia adecuada. A largo plazo se produciría un “estancamiento intergeneracional”, es decir, cuando se llegue a la tercera o cuarta generación, la empresa se encontraría en fase de declive porque los herederos no han sabido modificar ni progresar ni aplicar las nuevas tecnologías y formas de dirección, gobierno y gestión necesarias para una compañía que quiera ser competitiva, por lo que se presupone que a con el paso del tiempo la empresa familiar desaparecería. (Quintana, J., 2005)

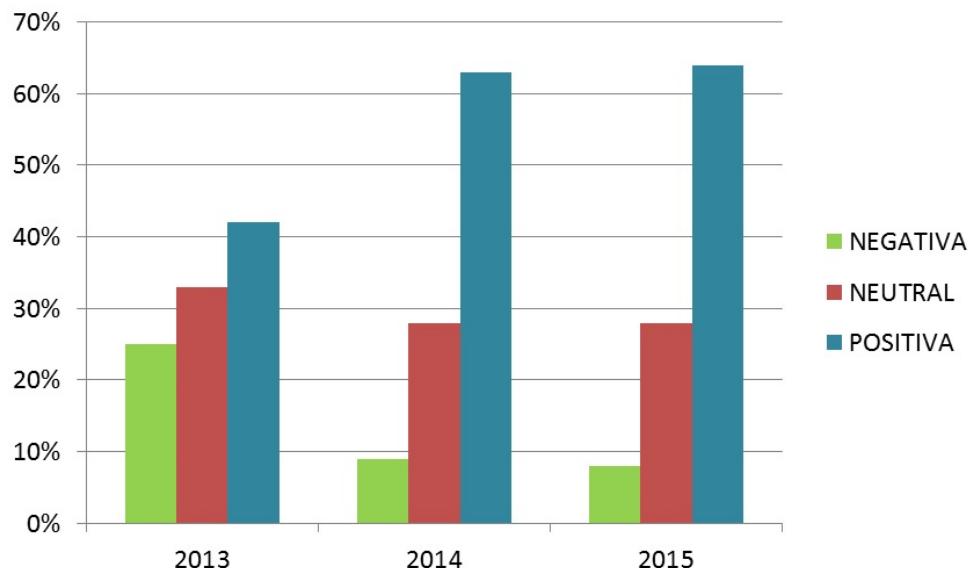
## **2.5. FUTURO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.**

Las empresas familiares han tenido que afrontar grandes transformaciones a lo largo del tiempo, sobre todo en los últimos períodos. En los tiempos actuales, los directivos familiares están más mentalizados en los retos que deben de afrontar debido a la sofisticación de los mercados a causa de la globalización, la mejora de las tecnologías, o la competitividad de los diferentes sectores que forman el mercado internacional. Para afrontarlo, las empresas deben de adecuar sus estrategias con el fin de conseguir liderazgo. Es fundamental la estructura organizativa que presente al igual que los recursos y herramientas financieros o no que posea y que tengan la disponibilidad de utilizar. Una mala organización supondrá un obstáculo a la capacidad innovadora de la compañía, debido a que es necesario un clima organizacional que favorezca las innovaciones junto con una fuerte inversión en el desarrollo y aprovechamiento de nuevas tecnologías, lo cual se necesita adaptar los recursos organizativos. Estas modificaciones no deben suponer un coste extraordinariamente elevado para las empresas, ya que con los ajustes organizacionales y financieros (en inversión) necesarios se puede conseguir una mejora sustancial en la capacidad competitiva de la compañía tanto en el ámbito nacional como internacional.

En principio, las empresas familiares presentan una mayor resistencia al cambio que el resto. Sin embargo, suelen basarse en organizaciones más flexibles con estructuras de comunicación más fluidas que favorecen la toma de decisión. Esta flexibilidad ayuda a incorporar las nuevas tecnologías a los procesos productivos o de gestión, y a la vez, a afrontar y adaptarse a los cambios continuos en el entorno económico y social.

Las empresas familiares en el año 2015 han mejorado con respecto a períodos anteriores, teniendo una tendencia positiva que repercute en la estabilidad que transmite al exterior y por el optimismo en el mercado sobre el futuro económico.

**Gráfico 2.5.1.- Previsión de las empresas familiares sobre su situación económica a corto plazo (2014)**



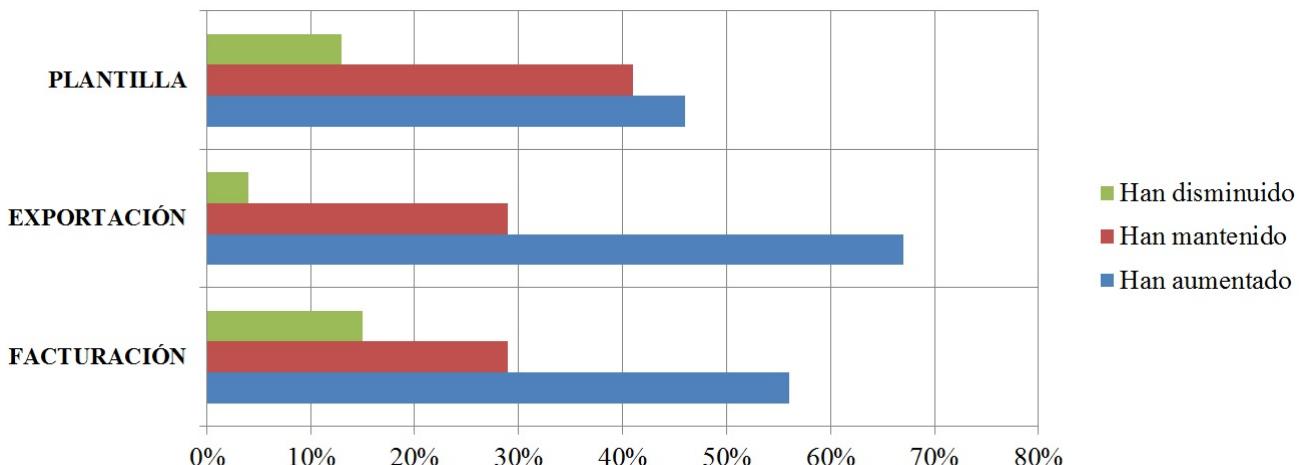
*Fuente: Elaboración propia<sup>4</sup>*

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, se ha pasado en España a finales de 2013, de un cuarto de las empresas familiares que preveían que a corto plazo su situación económica iba a ser negativa a solamente un 8% en el año 2015. Esto se debe en especial a lo explicado anteriormente, es decir, a la confianza en los mercados provocado por un panorama más positivo y atractivo que el de hace un par de años. Además, se han reducido las trabas para las empresas familiares para obtener financiación a través de métodos tradicionales como la bancaria. Pero gracias, a la época de crisis, que limitó el acceso a este tipo de financiación, las empresas familiares tuvieron que encontrar métodos alternativos para la obtención de liquidez como la participación de socios, las alianzas en el sector (creación de centrales de compra) o el uso de fondos propios, que les ayudase en sus estrategias de crecimiento e innovación.

El resultado de lo anteriormente mencionado, ha sido el aumento de la facturación en un 56% y la actividad el extranjero se ha incrementado en casi el 70% en el final del año 2014. Lo cual ha posibilitado el incremento de la contratación en casi la mitad de las empresas familiares durante este curso. (Observar Gráfico 2.5.2.)

<sup>4</sup> Gráfico 2.5.1. es de elaboración propia, en base al estudio del KPMG en España: "Barómetro Europeo de la Empresa Familiar. Un futuro prometedor" (ENERO 2015).

**Gráfico 2.5.2.- Variación de la plantilla, de la facturación y de la actividad exportadora de las empresas familiares en España. (2014)**



Fuente: Elaboración propia<sup>5</sup>

Estos datos resultan esperanzadores para el porvenir de las organizaciones, aunque existen problemas que las empresas familiares aún deben lidiar, como; la pérdida de rentabilidad, la incertidumbre legal y política, el incremento de tasas impositivas o del coste de energía, el descenso de la facturación... Algunos son factores externos y otros internos, pero todos ellos deben de ser analizados por cada empresa e intentar anticiparse a los inconvenientes del futuro para mantener su equilibrio y su estrategia de manera fuerte y sostenible. Uno de los problemas es el continuo avance de la civilización, con nuevas modas y demandas que afectan a la forma de ofertar los bienes y servicios las empresas. Para poder satisfacer las empresas familiares dichas demandas deben de invertir en tecnología de forma eficiente. Las nuevas tecnologías crecerán pero las empresas deben de estar preparadas para afrontar los cambios que se les presenten, con una estructura y estrategia capacitada para la cuestión.

Históricamente se entiende que la incorporación de tecnología en el proceso de productivo va a aumentar la productividad lo que generará una disminución en los costes y, por consiguiente, un incremento en la demanda, lo que exigirá mayor productividad y un aumento de la plantilla para satisfacer tal demanda. Sin embargo, no es del todo correcto esta afirmación, se presupone que las nuevas tecnologías van a

<sup>5</sup> Gráfico 2.5.2. es de elaboración propia, en base al estudio del KPMG en España: "Barómetro Europeo de la Empresa Familiar. Un futuro prometedor" (ENERO 2015). El gráfico muestra los resultados obtenidos por las empresas familiares en los últimos seis meses del año 2014.

mejorar la productividad de la compañía pero, al trabajar en un mercado internacional con miles de competidores potenciales que tienen acceso a prácticamente la misma tecnología, todos los van a aplicar para reducir sus costes y poder conseguir un aumento de sus ventas. Pero como todas las compañías, por presión del grupo y evitar quedarse obsoletas, van a aplicar las nuevas tecnologías salientes para reducir sus costes y, por tanto, se mantendrán todas con la misma capacidad competitiva que inicialmente poseían. Por consiguiente, actualmente como forma de diferenciación, se incentiva crear valor añadido a la imagen y servicios de las organizaciones a través de las nuevas tecnologías de la comunicación. Son herramientas útiles y eficaces que van a seguir creciendo en el futuro próximo y favorecen la fidelidad e incentivo de la gente a consumir y opinar sobre las distintas empresas del mercado. (Rifkin, J., 2003)

En definitiva, el futuro de las nuevas tecnologías y de las empresas familiares van a ir directamente vinculados con el tejido social, intentando mejorar su bienestar y, a la vez, procurando desarrollar las comunidades donde operen como medio de generador de empleo y de innovación.

## **2.6. CASO REAL DE EMPRESA FAMILIAR “TECNOLÓGICA”: CARMELO PASTOR PINA S.L.**

Para concluir este trabajo se va a analizar y comparar el trabajo desarrollado anteriormente con lo el caso real de una empresa familiar como es CARMELO PASTOR PINA S.L. Para ello, se ha contado con la colaboración de D. David Pastor Vintaned, actual presidente de la compañía, cargo que comparte con su hermano Óscar. En una breve entrevista (Anexo 5.2) nos relata cómo la empresa que fundó su progenitor ha evolucionado y ha sabido adaptar las nuevas tecnologías a su actividad para poder crecer y expandirse internacionalmente.

### **2.6.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA “CARMELO PASTOR PINA S.L.”**

CARMELO PASTOR PINA S.L. es una PYME familiar aragonesa con más de 50 años de existencia. Se compone de dos actividades diferentes; una es Recambios Pastor que es de venta de accesorios de automóvil tanto al por mayor como al por menor, y la otra es Toldos Pastor dedicada a la fabricación de todo tipo de toldos para plataformas de mercancías, separación de naves, lonas en general... Toldo Pastor se encuentra internacionalizado debido a que posee una fábrica en España y otra en México. En total, cuenta con 55 trabajadores en nómina y dos descendientes directos del fundador como directores y gestores del 100% de la compañía familiar, y que persiguen la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

### **2.6.2 LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN EN CARMELO PASTOR PINA S.L.: PÁGINA WEB Y WEB 2.0**

Las nuevas tecnologías de la comunicación, como se ha visto a lo largo del trabajo, resulta crucial para conseguir una expansión internacional y para mejorar las comunicaciones dentro y fuera de la compañía. El señor Pastor, nos destaca que las TICs han supuesto mejoras en su compañía, por ejemplo, la comunicación con los encargados de México es fluida y cualquier toma de decisión se puede realizar sin necesidad de estar físicamente en el país de la fábrica. Menciona la trascendencia que tiene poseer de un espacio propio en internet en países como México, porque los

consumidores lo valoran más que en España. Además, es requisito fundamental que dicha página web esté en constante renovación debido a que la población de esas zonas tiene una mayor sensibilidad al marketing y a la publicidad de las diferentes compañías.

Complementando con nuestro trabajo, destaca que, para darse a conocer es relevante que toda PYME tenga, por lo menos, su propia página web corporativa, ya que no es una herramienta muy difícil de utilizar y su coste no es elevado. Menciona a modo de ejemplo, que la página web oficial de Recambios Pastor la crearon y la gestionan los propios trabajadores. Asimismo, en el ámbito de la venta online o e-commerce, observamos que según el tipo de actividad y la capacidad de venta puede ser una correcta herramienta de generación de ingresos, pero el inconveniente es que al competir en un mundo tan internacionalizado, sin apenas barreras a la entrada, la tecnología cambia radicalmente y el esfuerzo que hay que realizar para mantener esta modalidad de venta resulta difícil y laboriosa (en determinadas circunstancias). En relación a lo anterior, el presidente de CARMELO PASTOR PINA S.L., menciona lo positivo que fue el tener una aplicación (sitio web) de venta online (e-commerce) ya que consiguieron atraer y conseguir nuevos clientes e ingresos. Pero, por culpa de la fuerte inversión que tenían que realizar para evitar que su sitio de venta no se quedase obsoleto, decidieron cerrarla temporalmente hasta que tuviesen la suficiente capacidad para mantener esta modalidad de venta online.

Por otro lado, las redes sociales (Web 2.0) es una buena herramienta de comunicación con el cliente, ya que le puedes informar de las ofertas y últimas noticias o modificaciones de tu compañía de forma rápida, económica y eficaz. Y los propios clientes te pueden generar preguntas, dudas u opiniones respecto al trabajo de la empresa, generando un feedback fructífero para la toma de decisiones internas. CARMELO PASTOR PINA S.L. solo usa la red social Facebook para dicha labor, pero solo para su actividad de Recambios y en Toldos en México ya que, en los Toldos en España los clientes se dirigen a la propia empresa por necesidad. En TOLDOS PASTOR ESPAÑA no necesitan ofertar sus productos por este medio ya que, los clientes cuando le surge la obligación de comprar saben que no existen muchos proveedores o fabricantes de toldos “industriales” a nivel nacional e internacional, y su única alternativa es dirigirse a TOLDOS PASTOR ESPAÑA u otra similar (que no hay

muchas). Continuando con la red social, la empresa tiene sus perfiles de las secciones de Recambios y Toldos de México correctamente actualizados para favorecerse del feedback anteriormente citado. Asimismo, observando la repercusión positiva que están teniendo, la directiva ha decidido que a finales del 2015 lancen una campaña publicitaria a través de Facebook, la cual será la primera publicidad que hagan de forma online.

### **2.6.3. LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y LA INVERSIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS EN CARMELO PASTOR PINA S.L.**

La empresa desde hace 20 a 22 años ha ido evolucionando y renovándose para adaptarse a las nuevas demandas del mercado, pasando de una fabricación puramente manual a unas sofisticadas maquinarias diseñadas exclusivamente para CARMELO PASTOR PINA S.L. Dichas máquinas se han conseguido gracias a acuerdos de colaboración con empresas de diferentes países como Francia o Italia. Lograron buscar y contactar con las empresas creadoras de máquinas a través de las nuevas tecnologías de la comunicación. Actualmente, el contacto entre CARMELO PASTOR PINA S.L. y sus fabricantes (proveedores) de máquinas especializadas se realiza fundamentalmente vía internet, y en diversas circunstancias llegan a usar la opción de la videoconferencia, para poder crear un ambiente más cercano entre los empleados de ambas empresas.

Por lo tanto, la inversión en I+D y nuevas tecnologías es posible, y se ha formado una estructura organizativa profesionalizada que favorece el espíritu emprendedor y la existencia de un entorno innovador. Además, ha conseguido hacer más eficiente a la compañía y poder ofrecer servicios a una mejor calidad. En relación con lo anterior, existen diversas subvenciones que la compañía ha sabido obtener para finanziarse y así poder seguir desarrollando este aspecto.

Aun sabiendo la importancia que llega a generar las nuevas tecnologías de la comunicación dentro y fuera de la compañía, siguen siendo adversos a ciertos sistemas o aplicaciones. Por ejemplo, la empresa por inseguridad evita subir sus datos a la “nube” privada en internet por miedo a que se los roben, o también, no poseen ni Intranet ni blog propio por el trabajo que costaría conservarlo y gestionarlo.

### **3. CONCLUSIONES**

La Empresa Familiar posee unas características propias que hacen apropiarse de ciertas ventajas y desventajas respecto a las empresas corrientes. Su estructura, gestión, gobierno, ética familiar... hacen que las peculiaridades se transformen en pequeñas fortalezas que provocan, con la correcta gestión realizada, que estas organizaciones sean sostenibles en el tiempo y rentables para los trabajadores como para la sociedad. A modo de ejemplo, una de las diferencias que poseen (respecto a las empresas no familiares) en la estructura de gobierno es la inclusión de un consejo familiar, el cual ayuda en la toma de decisiones que afecten a la relación entre la familia y la empresa; y en la realización de un protocolo familiar que sirva de normativa para esa relación conjunta.

En la mayoría de sectores del mercado existe una fuerte rivalidad, donde la inversión en nuevas tecnologías en los diferentes campos resulta fundamental para obtener mayor productividad. Además, la aplicación de las nuevas tecnologías de comunicación como la web y las webs 2.0 han generado una situación mercantil y social completamente nueva en apenas dos décadas. Destacar que estas nuevas herramientas; han agilizado la forma de realizar tanto transacciones económicas como comerciales, han mejorado la comunicación intrapersonal (formal e informal) de la compañía (a través de plataformas como el “Intranet”), sirven de apoyo en la estrategia de marketing y promoción de los bienes y servicios ofertados, ayudan a crear fidelidad en los clientes... Igualmente, con el auge de los teléfonos inteligentes y su vinculación con la red, algunas compañías han creado aplicaciones tecnológicas de uso y disfrute para sus clientes potenciales o no, como medio de difusión de la marca y de su oferta. Por otra parte, el aumento de la seguridad en la red ha favorecido su expansión y se han originado, por ejemplo, nuevas formas de contratación (vía online) y de gestión de pago gracias a programas específicos para la cuestión.

Sin embargo, las nuevas tecnologías no deben ser consideradas como un gasto sino como una inversión en una herramienta rápida, eficiente y eficaz. La inclusión en ellas no debe de suponer un alto desembolso monetario. Existen fórmulas, como se ha comprobado en este trabajo, para que las microempresas y pymes puedan lograr

manipularlas y utilizarlas a través de una inversión mínima, y seguramente le aportará un mayor beneficio a la compañía en forma económica o de prestigio de marca. En este siglo XXI, resulta imprescindible para las compañías vincular su actividad con el mundo del internet para favorecer la expansión nacional e internacional, provocado en especial por la tendencia positiva continua de la gente a adquirir productos vía online. Pero siempre hay que recordar la inversión en este tipo de tecnologías no te asegura el éxito, para lograrlo deberá existir una verdadera compenetración entre los recursos y capacidades que la empresa posea y las nuevas tecnologías.

Para conseguirlo, los directivos de las compañías familiares deben de estar preparados para afrontar los cambios necesarios cuándo y dónde se precisen, para así crear una compañía innovadora y competitiva en el mercado. Para dicho fin, la profesionalización en la gestión debe de ser esencial, desde el gerente hasta los trabajadores, creando y teniendo una estructura organizativa correcta, que sepa invertir para la adquisición de nuevas tecnologías en la actividad habitual de la empresa junto con un buen clima organizacional que fomente la creatividad de sus trabajadores. Un factor importante es la sucesión generación, la cual debe de estar preparada y capacitada para llevar la organización, manteniendo un planteamiento estratégico innovador que le ayude crecer y ampliar el negocio que heredan, y así conservar el objetivo de toda empresa familiar que es la continuidad generacional a largo plazo.

En referencia a la empresa CARMELO PASTOR PINA S.L. analizada en este trabajo, nos hace acercarnos a la situación actual y real de una compañía familiar, que su objetivo es seguir creciendo e intentar ser lo más sostenible posible para poder heredar la empresa a sus descendientes directos. Nos muestra como una empresa que empezó siendo totalmente artesanal, gracias a las nuevas tecnologías y a la innovación ha conseguido crecer, ampliar el negocio, e incluso internacionalizarse. Actualmente, utiliza la página web y las redes sociales (Facebook) como medios de acercar su oferta de bienes y servicios a los clientes y a la población en general. Aunque, fundamentalmente en este aspecto se centran para sus ventas de México, el propio presidente de CARMELO PASTOR PINA S.L. reconoce que la información (y el feedback) que proporcionan todas las nuevas tecnologías de la comunicación (web, redes sociales, blogs, aplicaciones...) son importantes para la toma de decisiones, y por

consiguiente, quien posea de dicha información tendrá una ventaja con respecto a la competencia. Aunque, en tiempos actuales CARMELO PASTOR PINA S.L. no posea ni aplicaciones informáticas, ni blog o intranet propias, esperamos que con el paso del tiempo, la compañía vaya adquiriendo y utilizando estas nuevas formas de gestión y dirección eficaces y eficientes. A la vez, se deduce que por el auge del internet y de sus aplicaciones, la empresa familiar CARMELO PASTOR PINA S.L. volverá a utilizar el sistema de e-commerce para especializarse y ampliar el número de clientes, junto con el uso de otros nuevos anuncios de la empresa vía redes sociales o web en general.

Todo lo anteriormente mencionado (incluido el ejemplo de la empresa estudiada CARMELO PASTOR PINA S.L.), hace que las empresas familiares sean especiales, y que su sostenibilidad sea duradera ya que, generalmente son organizaciones bastante flexibles con una mayor resistencia a los cambios (respecto a las no familiares). Además, en la actualidad, a pesar de la situación económica y de los diferentes problemas que surgen en la actividad empresarial, gran parte de las compañías familiares se están adaptando y funcionan correctamente, mejorando e innovando para impulsar sus negocios y evitar un posible cierre. Pero, sobre todo, tanto las empresas familiares como las nuevas tecnologías deben de atender las necesidades sociales y cubrirlas, con la finalidad de mejorar el bienestar de las personas con vistas a modernizar, progresar y prosperar este mundo globalizado en el que nos encontramos.

## 4. REFERENCIAS

- BAÑEGIL, T., BARROSO, A. y SANGUINO, R., 2013: “*Gestión del conocimiento, espíritu emprendedor e innovación*”. Revista de Economía Industrial, nº 388. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- BAÑEGIL, T., y otros autores, 2012: “*La Gestión de las Empresas Familiares. El caso de Extremadura*”. Tecnigraf. pp. 31.
- BERNERS-LEE, T., 1997: “*Realising the full potential of the Web*”. World Wide Web Consortium. <http://www.w3.org/1998/02/Potential.html> (consultado el 19 de abril de 2015).
- BLOGGER: “Guía de introducción a Blogger” <https://support.google.com/blogger/answer/1623800?hl=es> (consultado el 19 de abril de 2015).
- BORK, D., 1986: “*Family business, risky business*”. Amacon, Nueva York. pp.24.
- CASILLAS, J.C. y otros autores, 2014: “*La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*”, Ediciones Paraninfo, 2ª Edición. pp. 192, 464.
- CLAVER, E., y otros autores, 2006: “*El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo*”. Cuadernos de Gestión Vol. 6. N.º 2 (Año 2006), pp. 11-25- Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante.
- CIFRAS INE (Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística), 2014: “*El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías*” (01/2014). [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE\\_C%2FPYSDetalleCifrasINE](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE) (consultado el 23 de abril de 2015).
- CORONA, J. y otros autores, 2011: “*Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económico*”, Deusto SA Ediciones. pp.795, 802-808, 821-822 (El Protocolo familiar).
- DANS, E., 2007: “*La empresa y la Web 2.0*.”. Harvard Deusto marketing & ventas, 80, pp. 36-43.
- DAVIS, P., y STERN, D., 1980: “*Adaptación, Supervivencia y Crecimiento del Negocio Familia: una perspectiva de sistemas*”, incluida en “*La Empresa Familiar, 5*”, Comp. GALLO, M. (1996), Iese, Barcelona.
- DONDOMINIO- Website oficial: <http://www.dondominio.com/products/domains/>
- DRUCKER, P. F., 2003: “*El management del futuro*”. Sudamericana, 2003.

- EXPANSIÓN, 2011: “*Que los nietos no te arruinen*”: <http://www.expansion.com/accesible/2011/09/12/empleomercado-laboral/1315827418.html>
- EXPANSION, 2015: “*El consumo y la inversión impulsan el PIB a tasas inéditas en la crisis*”: <http://www.expansion.com/2015/02/26/economia/1424937982.html>
- GALLO, M., 1995: “*Empresa familiar. Texto y casos*”, Praxis, Barcelona.
- GALLO, M., 1998: “*La sucesión en la empresa familiar*”, Colección Estudios e informes, Núm. 12, 1998. pp. 108 (Servicio de Estudios- Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona).
- GALVE, C. y SALAS, V., 2011: “*Gobierno y estrategia de la empresa familiar: una comparación generacional*”, Revista de Responsabilidad Social de la Empresa. Fundación Luis Vives. Vol. 3 (1), nº 7, pp.14-45.
- GINEBRA, J., 1997: “*Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*”, Panorama editorial, SA. pp. 20.
- INE (Instituto Nacional de Estadística)- Encuesta de Población Activa [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)
- LAFRANCE, J-P., 2001; “*Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionales de intranet en las empresas*”, Ediciones Trilce, pp. 8-13. Traducción por Carmen Rico (Título original: “*L’Intranet par l’exemple*”).
- LITZ, R.A., 1995: “*The Family Business: Toward Definitional Clarity*”, Family Business Review, Verano, pp.78.
- MEROÑO, A., 2008: “*Innovación Tecnológica en la Empresa Familiar*”, Diario de la Opinión, Suplemento de Economía (Mayo).
- MEROÑO, A., 2009: “*Ánálisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar*”, Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número 2, pp.80-98.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO (MIET)- “*Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*”, 2008, pp.16, 52-54, 111. <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf> (consultado el 19 de abril de 2015).
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO (MIET)- Informe Cifras PYME. Datos Marzo 2015: <http://www.ipyme.org/es-ES/AreaEstadisticas/Paginas/InformesPYME.aspx> (consultado el 19 de abril de 2015).

- O'REILLY, T., 2007: "*What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*". Communications & Strategies, Nº 1, pp. 17, First Quarter 2007. <http://ssrn.com/abstract=1008839> (consultado el 19 de abril de 2015).
- QUINTANA. J., 2005: "*La Innovación en las empresas familiares*". CLM Economía, Nº 7, Segundo semestre 2005, pp. 112-127.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA- RAE: <http://lema.rae.es/drae/?val=tecnología> (consultado el 19 de abril de 2015).
- RIFKIN, J., 2003: "*El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era.*". Revista Chilena de Derecho Informático, Nº 2.
- ROMERO, E. y ALCARAZ, F, 2011: "*Nuevas perspectivas para la investigación en Internet: la Web 2.0 y la Empresa 2.0*". Gestión Joven, ISSN-e 1988-9011, Nº 6. [http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos\\_6/esteban\\_francisco.pdf](http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_6/esteban_francisco.pdf) (consultado el 19 de abril de 2015).
- VÁZQUEZ, P., 2007: "*Diseño creación de Sitios Web: las mejores herramientas*". MP Ediciones, 2007. pp. 19 y 20.

## 5. ANEXOS

### 5.1 TABLA DE ILUSTRACIONES

<u>Gráfico 1.1.</u> - Evolución de las sociedades mercantiles creadas y disueltas .....	4
<u>Gráfico 2.1.1.1.</u> - Órganos de la empresa familiar .....	11
<u>Gráfico 2.2.1.</u> - Porcentaje de desaparición de la segunda generación en las empresas familiares en España .....	13
<u>Gráfico 2.2.2.</u> - Porcentaje de desaparición de la tercera generación en las empresas familiares en España .....	13
<u>Gráfico 2.3.1.1.</u> - Personas que han comprado por Internet entre 2007 y 2013 (%) .....	19
<u>Gráfico 2.4.1.1.1.</u> - Equipamiento Tecnológico de Acceso a Internet .....	29
<u>Gráfico 2.5.1.</u> - Previsión de las empresas familiares sobre su situación económica a corto plazo (2014).....	34
<u>Gráfico 2.5.2.</u> - Variación de la plantilla, de la facturación y de la actividad exportadora de las empresas familiares en España. (2014) .....	35

## 5.2 ENTREVISTA A DAVID PASTOR (CARMELO PASTOR PINA S.L.)

Estimado David Pastor Vintaned, soy Mario Blasco y quisiera realizarle una entrevista ya que estoy haciendo mi trabajo de fin de grado sobre “Las nuevas tecnologías en las empresas familiares”. Siendo usted una compañía de esta índole y que ha sabido utilizar las nuevas tecnologías para crecer y desarrollarse, ¿nos podría contestar a las siguientes cuestiones?:

1- Háblenos sobre usted en un par de palabras; profesión, experiencia, cargo en la empresa...

Estudié la antigua carrera de empresariales, y justo al finalizar comencé a trabajar ya en la compañía. Actualmente llevo el departamento financiero, y la administración de la sociedad por lo que, a groso modo, se podría decir que soy la cabeza visible de la empresa. No he trabajado en ninguna empresa que no fuese Carmelo Pastor Pina S.L. o no perteneciese a nuestra familia.

2- Podría usted describir con sus propias palabras qué es Carmelo Pastor Pina S.L.

Carmelo Pastor Pina SL se compone de dos ramas de actividades diferentes; una es Recambios Pastor que es de venta de accesorios de automóvil tanto al por mayor como al por menor, y la otra es Toldos Pastor (una empresa que tenemos fabrica tanto en España como en México), dedicada a la fabricación de todo tipo de toldos, desde las plataformas que llevan las mercancías de un sitio a otro hasta la separación de naves como también lonas para cubrir la parte superior de un molino de viento, y así pueda ser trasladado y evitar que se estropee la tecnología de su interior.

Posee 35 trabajadores en total en España; Toldos tiene 30 y Recambios tiene 5. Y la compañía de Toldos en México posee otros 20 trabajadores.

3- Podría contarnos la trayectoria de su empresa. ¿Quién comenzó? y ¿cómo ha transcurrido?

La empresa la fundó mi padre y estuvo en ella hasta hace unos 25 años aproximadamente. Yo llevo trabajando unos 15 años e intentamos estar en lo último en las nuevas tecnologías del mercado. Las máquinas las desarrollamos nosotros mismos porque el sector de toldos no es un proveedor estándar donde se pueda comprar una máquina, es decir, nosotros tenemos que buscar un colaborador, que normalmente suelen ser extranjeros, y con ellos desarrollamos las máquinas con nuestras necesidades. Por ejemplo, tenemos de colaboradores a dos empresas francesas, dos italianas, dos americanas... pero claro, deben de ser empresas arriesgadas que quieran desarrollar nuestra idea y que la plasme en una máquina que sea eficiente para nosotros. Como ya he mencionado, no existe un mercado amplio de proveedores, y todo eso se hace a través de I+D de desarrollo conjunto entre la empresa y nosotros mismos.

4- Cuando ha llegado el momento del proceso de sucesión en la empresa, ¿cómo ha transcurrido?, ¿ha habido cierto conflicto familiar?, ¿existe protocolo familiar? (si ha habido más de un proceso de sucesión, por favor relate cada uno de ellos)

La empresa está dividida en tres áreas; recambios, toldos y a nivel financiero. El tema de producción lo lleva mi hermano Óscar, y yo llevo la coordinación de esas actividades financieras y administrativas de ambas sociedades. [...] Tantos años produciendo se produjo la necesidad de inversión en nuevas tecnologías para hacer más eficiente a la empresa. En ese momento mi padre, ya con los años, dejó sus funciones pero aún así sigue dando vuelta por la empresa habitualmente. Es una empresa familiar y es así. Pero él (mi padre) quiere que continúe con sus hijos y nosotros queremos que continúe con nuestros hijos, si ellos quieren lógicamente.

No existe ningún tipo de protocolo familiar al uso de escrito, porque todos sabemos las funciones que tenemos cada uno, sabemos dónde no podemos entrar, y ayudamos y colaboramos en el momento a la persona que tiene que tomar una decisión, pero tiene que ser la persona encargada de cada sección quien tome la decisión.

5- ¿La dirección de la compañía está 100% en manos de familiares o se han incorporado profesionales ajenos a la gestión y dirección de la compañía o ambas?

Sí, el 100% del accionariado pertenece a nuestra familia, no hay nadie externo.

6- ¿Puede usted explicar/detallar los pasos que la empresa ha dado en el campo de la innovación hasta llegar a internacionalizar su actividad?

Cuando comenzó mi padre todo el trabajo era manual, eran tijeras, soldaduras...y lógicamente todo ha evolucionado muchísimo. Porque antiguamente no existía nada de maquinaria por el estilo como existe ahora.

Fue mi hermano Óscar, quien sucedió a mi padre en el tema de Toldos, y el que comenzó introduciendo las máquinas hace 20 a 22 años (más o menos) dentro de nuestra empresa.

7- En materia de las nuevas tecnologías de la comunicación; páginas webs, redes sociales, e-commerce... ¿cuáles utiliza actualmente su compañía?

Tenemos página web y Facebook. Sobre todo el Facebook lo utilizamos para Recambios Pastor. En México este aspecto es más importante que en España, estar presentes y tener una página web en constante renovación es requisito fundamental. Las páginas que tenemos actualmente en España son únicamente corporativas, que la gente sepa dónde estás, lo que ofreces y poco más.

Hay que considerar que nosotros no somos una empresa al uso, porque nosotros no tenemos comerciales. Los comerciales somos mi hermano Óscar y yo, ya que los clientes son los que vienen a nosotros y no viceversa. En cambio en México, somos nosotros los que tenemos que ir a las empresas, a través del internet y eso, debido a que son diferentes culturas.

8- ¿Han necesitado financiación extra para acometer para adquirir y tener estas nuevas tecnologías? Si es que sí, digan la forma de financiación; propia, bancaria, subvención...

Hemos buscado y obtenido a través de diferentes tipos de subvenciones que da tanto el Gobierno de Aragón como europeas en materia de innovación en I+D y nuevas tecnologías.

9- ¿Han tenido que contratar a gente profesional para manejar las nuevas tecnologías de la comunicación o han subcontratado el servicio o ninguna de ellas?

La página web de los Toldos lo lleva una empresa externa, y la de Recambios, que aunque ahora vamos a hacer cambios en la página web, lo llevamos nosotros y los trabajadores. Los trabajadores tienen conocimientos necesarios para realizar dicha tarea.

10- Nos puede comentar; ¿cuántas visitas aproximadamente recibe al día su página web?, ¿qué nos podemos encontrar en su página web?, y en materia de venta online, ¿cuánto le supone las ventas de este tipo en comparación a otras que tengan (venta física o telefónica de ámbito local)?

Nos da igual cuantas visitas diarias reciba, es una mera página corporativa. Sí que existen estadística y todo eso pero no nos es relevante. Ahora no realizamos venta online, pero anteriormente sí que hemos hecho a través de una sociedad que tenemos ofertando recambios automovilísticos, pero en estos momentos no está operativa.

La venta online nos funcionó positivamente, y tenía muchas visitas pero sí que es un mercado con un ambiente muy cambiante y la tecnología rápidamente se queda obsoleta. Estoy valorando la opción de actualizarla y volverla a lanzar o no otra vez.

11- Si tienen redes sociales; ¿las utilizan habitualmente?, ¿de qué tipo tienen?, ¿han notado un incremento de ventas gracias a ellos?

La de Recambios Pastor sí que la tenemos más actualizada porque sí que a través de eso existen comentarios, se crea feedback con los clientes y se mandan noticias con los productos nuevos y novedosos.

Es de destacar que el sector del toldo no existe un mercado en el que se demande mucho Facebook ni nada parecido, por lo que tenemos un Facebook para Toldos Pastor en España pero está inutilizada.

Si te soy sincero, a partir de septiembre sí que vamos a comenzar con el tema de la publicidad en las redes, y sí que queremos fomentarlo porque Facebook es un mercado no para vender pero sí para informar. El Facebook es muy práctico para consultas y demás, es cierto que en la página web tenemos una sección de contactos pero el Facebook es utilizado bastante por la gente para preguntarnos.

12- ¿Poseen algún blog la empresa? Si es que sí, háblenos por favor en pocas palabras sobre él y cuántas personas lo visualizan al día (aprox.)

No tenemos blog en la empresa.

13- Tienen sistema de Intranet en su compañía. Si es que sí, ¿cuándo lo pusieron en marcha?, ¿para qué lo usan?, ¿ha mejorado la productividad o la actividad de la compañía?

No tenemos ningún sistema de Intranet en la compañía para los trabajadores. Sólo enviamos correo a nuestros clientes habituales con las ofertas, novedades e información relacionada con nuestra empresa.

14- ¿Qué opina sobre el papel de nuevas tecnologías de comunicación en su compañía? ¿y en el entorno actual empresarial?

Facilitan la comunicación más para empresas que sean más comerciales, que no puede ser una “tiendecita” de barrio. En los Toldos, nuestros clientes cuando se ponen en contacto con nosotros es porque quieren que le cubramos una necesidad, no nos llaman por capricho o gusto debido a que los artículos que ofertamos tienen un coste relativamente alto. La información es muy importante porque el que la tiene posee cierta ventaja, pero sí que es cierto que la mayoría de empresas no estamos muy adaptadas a estas nuevas tecnologías de la comunicación pero nos vamos adaptando poco a poco.

Por ejemplo, en el tema de México hemos mejorado nuestra comunicación a través de muchas vías y vamos haciendo poco a poco videoconferencias que antes no hacíamos, y la mayoría de ellas es sobre todo vis a vis con el encargado de México, pero realmente del 100% de la comunicación que tenemos el 95% se hace telefónicamente. Cada mes o mes y medio, vamos mi hermano Óscar o yo a las instalaciones de México y poco a poco vamos mejorando las conexiones que tenemos allí.

Además, tenemos sistemas de seguridad en los ordenadores para evitar pérdida de datos ya que no nos gusta el sistema nube en red que nos ofrecen por la inseguridad que nos transmite y por el poco uso que haríamos de él.

15- En su opinión qué ventajas e inconvenientes tiene trabajar en una empresa familiar a una que no sea familiar.

Ventajas no los conozco, inconvenientes muchos. Hay que saber diferenciar entre la familia y la empresa, mis tres hermanos y yo decíamos que entre los tres éramos como una persona medianamente buena. Yo en mi empresa a todos mis trabajadores los conozco por nombre y dos apellidos, sé los hijos que tienen y el nombre de su mujer, y eso hace mucho a una empresa familiar, porque si tú vas a una empresa que no es familiar te conocen por el nombre y ya. Inconvenientes hay muchos, el trabajador que antes entra a trabajar es a las 08:00h y el que más tarde sale es a las 19:00h, bueno, mi horario habitual es de 06:30h a 21:30h, lo cual me dificulta entre semana en ver a mis

hijos, es un sacrificio necesario para que la empresa funcione. Relacionado con esto, la palabra que mejor define a una empresa familiar es “sacrificio”, trabajar en ella tiene su encanto pero hay que ser frío a la hora de tomar las decisiones oportunas.

16- En breves palabras; ¿Espera que exista una generación familiar después que la suya? ¿Hay algún miembro que se esté preparando para ello? ¿exigen a los familiares formación mínima para la incorporación en la empresa?

Mi ilusión es que lo continúen ya sean mis hijos como mis sobrinos, pero yo no los voy a coaccionar. Si mis hijos me piden la opinión yo les voy a enfocar a que se metan en la empresa, pero ellos tendrán libertad de elección.

En tema de formación, nuestro padre no nos exigió una cualificación mínima. Yo por ejemplo sí quise estudiar pero mis hermanos no se sacaron ninguna carrera, pero eso es respetable porque cada uno tiene su virtud y es lo que aporta a la empresa.

---

Esta entrevista será de gran ayuda para la comprensión y análisis de ciertos aspectos en el ámbito de las nuevas tecnologías y de las empresas familiares dentro de mi trabajo fin de grado.

Muchas gracias por su tiempo.