

## Anexo I. Registro del Título del Trabajo Fin de Grado (TFG)

NOMBRE DEL ALUMNO: MENCÍA DE LA MATA

PROGRAMA: E-3

GRUPO: B

FECHA: 22/10/2024

**Director Asignado:** Aquerreta Ferraz \_\_\_\_\_, María Rosa \_\_\_\_\_  
Apellidos Nombre

### Título provisional del TFG:

Retos a los que se enfrenta una empresa familiar de éxito en su gestión.

**ADJUNTAR PROPUESTA (máximo 2 páginas: objetivo, bibliografía, metodología e índice preliminares)**

**Firma del estudiante:** Mencía de la  
Mata Fernández de Mesa

**Fecha:** 22/10/2024

**Propuesta Trabajo de fin de Grado:**  
**Retos a los que se enfrenta una empresa familiar de éxito en su gestión.**

- I. Índice del Trabajo de fin de grado
  - a. Resumen
  - b. Abstract
  - c. Palabras clave
  1. Introducción
    - 1.1. Justificación
    - 1.2. Objetivos
    - 1.3. Metodología
    - 1.4. Estructura
  2. Marco teórico
    - 2.1 La empresa familiar, concepto y características:
      - 2.1.1 Origen y evolución
      - 2.1.2 Tipos
      - 2.1.3 Sectores
    - 2.2 Estrategia. Tradición versus Innovación
      - 2.2.1. Sostenibilidad y estrategia
        - 2.2.1.1. Capacidad y utilidad de implementación.
        - 2.2.1.2 Responsabilidad Social Corporativa
      - 2.2.2 Tecnología y estrategia: Importancia de la transformación digital en el crecimiento
      - 2.2.3 Internacionalización
    - 2.3 Sucesión. El relevo generacional
      - 2.3.1 Familia y empresa. Dos instituciones a proteger
      - 2.3.2 Protocolo familiar.
    - 2.4 Estructura orgánica y regulación
      - 2.4.1 Órganos de Gobierno empresarial. ¿Profesionalización o no?
        - 2.4.1.1 Consejo de administración
        - 2.4.1.2 Comité de Dirección
      - 2.4.2 Órganos de Gobierno familiar
        - 2.4.2.1. Asamblea familiar
        - 2.4.2.2. Consejo de familia. Comisiones de trabajo
      - 2.4.3 Accionistas. Política de dividendos
  3. Caso práctico
    - 3.1. Identificación de puntos fuerte y áreas de mejora en la estrategia
      - 3.1.1. Sostenibilidad
      - 3.1.2. Innovación tecnológica
      - 3.1.3. Plan de Sucesión

### 3.1.4. Gobierno Corporativo

4. Conclusiones
5. Predicciones y limitaciones
6. Bibliografía y notas a pie de página.

## II. Justificación del trabajo de fin de grado

La justificación de este trabajo de fin de grado radica en la importancia de analizar los retos específicos a los que se enfrenta una empresa familiar exitosa. Este tipo de organización juega un crucial papel en la economía a nivel español, europeo e incluso global, pues representan una gran parte del tejido empresarial.

Según la Asociación de la empresa familiar de Madrid, el 88% de las empresas españolas son familiares. Ellas generan 6,58 millones de empleos y suponen el 57% del PIB nacional. Europa es la región mundial con mayor número de empresas familiares, un 50%. Incluso a nivel mundial, las empresas familiares constituyen entre el 70% y el 95% de todas las organizaciones comerciales, contribuyendo con entre el 70% y el 90% del PIB mundial cada año, y son responsables de generar entre el 50% y el 80% de los empleos.

Sin embargo, las empresas familiares se enfrentan a desafíos únicos como adaptarse estratégicamente al constante cambio al que se somete el entorno empresarial desde el punto de vista de la digitalización, innovación o internacionalización; la adecuada gestión del relevo generacional, la profesionalización del gobierno corporativo y el equilibrio entre los intereses familiares y empresariales.

Este trabajo pretende aportar una pormenorizada descripción y profundización en las particularidades de estas empresas y los retos que se les presentan, identificar qué prácticas conducen a las empresas familiares al fracaso y cuales les permiten superar los desafíos y alcanzar el triunfo y por último proporcionar soluciones que permitan la continuidad a largo plazo de este tipo de organizaciones.

## III. Objetivos del Trabajo de fin de grado

El objetivo principal de este trabajo es conocer a fondo las empresas que son la columna vertebral de muchas economías, pues es a mi parecer de gran importancia para adquirir un conocimiento crucial sobre el desarrollo económico. Además, con este trabajo pretendo poder distinguir las empresas familiares de las grandes corporaciones en términos de estructura, gestión, y conservación de los valores familiares como factor imprescindible para no perder la esencia que las caracteriza.

## IV. Metodología del Trabajo de fin de grado

La metodología utilizada consiste en primer lugar en realizar una investigación exhaustiva acerca de la empresa familiar, con el fin de encontrar fuentes de información rigurosas sobre las que pueda sustentar mi trabajo.

Una vez haya realizado la lectura inicial, comenzaré redactando una primera parte teórica, en la que se expondrán conceptualmente qué rasgos caracterizan a una empresa familiar, sus tipos, su evolución histórica y los sectores y países en los que proliferan. La segunda parte de esa primera sección teórica

será la identificación de las tres patas sobre las que se asienta fundamentalmente la estrategia de una empresa familiar: la implementación de la sostenibilidad, la importancia de la transformación digital, y las claves para llevar a cabo la internacionalización. Se discutirá simultáneamente los efectos de que convivan varias generaciones en la toma de decisiones para introducir el relevo generacional y como preparar adecuadamente una sucesión progresiva, pacífica y sobre todo sostenible a largo plazo.

El cierre de esta primera sección tendrá lugar con los distintos órganos de gobierno corporativo tanto familiares como no familiares y sobre la importancia o no de incluir a miembros ajenos a la familia para profesionalizarlos.

El segundo gran apartado tratará de llevar todo lo examinado desde la teoría al caso concreto de una empresa real. Esto implicará la recolección de información cuantitativa de la empresa en cuestión, por ejemplo, mapas de riesgos, o cualquier otro medio que permita la cuantificación de esos riesgos. La finalidad es tratar de extraer todas las conductas clasificándolas según los criterios expuestos en beneficiosas o perjudiciales para la empresa y proponer mejoras.

Se finalizará el trabajo concluyendo si es plausible la proyección de todas las prácticas que he identificado en la empresa familiar de éxito a cualquier tipo de empresa o si han de darse unas circunstancias concretas.

## V. Bibliografía Básica del Trabajo de Fin de Grado

CASILLAS BUENO, J. C., DIAZ FERNANDEZ, M. D. C., RUS RUFINO, S. I., & VAZQUEZ SANCHEZ, A. D. O. L. F. O. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones 2*. Ediciones Paraninfo, SA.

Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 30(132), 252-258.

Ceca Magán Abogados. (2021). *El consejo de familia en la empresa familiar: Qué es, funciones y cuándo es conveniente*. Recuperado el 20 de octubre de 2024, de <https://www.cecamagan.com/blog/consejo-familia-empresa-familiar-funciones-cuando-conveniente>.

Corona, J. (2019). El Gobierno de la familia empresaria. *Colección Biblioteca de la empresa familiar*. Real Academia Europea de Doctores.

EAE Business School. (2018). *El 76% de las nuevas generaciones de empresa familiar sitúa la innovación entre sus prioridades*. Recuperado el 16 de octubre de 2024, de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/el-76-de-las-nuevas-generaciones-de-empresa-familiar-situa-la-innovacion-entre-sus-prioridades>.

FB Solutions. (2024). *Profesionalizar los órganos de gobierno: Claves para lograrlo*. Recuperado el 21 de octubre de 2024, de <https://fb-solutions.es/profesionalizacion-los-organos-de-gobierno>.

Instituto de la Empresa Familiar. (2019). *Las empresas familiares en España: Informe 2019*. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de <https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2019/08/f4869e55368bc389d3e30472e6f0dd3dad1c8f54.pdf>.

KPMG. (2022). *El poder regenerador de la empresa familiar*. Informe de la empresa familiar 2022. Recuperado el 18 de octubre de 2024, de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2022/07/informe-empresa-familiar-2022.pdf>.

Rivera, S. I. G. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, (31), 87-132.

