

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

ANÁLISIS INTERNO DE LAS ÁREAS Y SISTEMAS DE TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR DE CANARIAS (EFCA) Y PROPUESTAS DE MEJORA

INTERNAL ANALYSIS OF THE WORK AREAS AND SYSTEMS OF THE FAMILY BUSINESS
ASSOCIATION OF THE CANARY ISLANDS (EFCA) AND PROPOSALS FOR IMPROVEMENT

Autor: María Miranda de Zárate

Tutora: Rosa María Lorenzo Alegría

Grado en ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO

Curso académico 2021/2022

Convocatoria de Julio

En San Cristóbal de La Laguna, a 7 de Julio de 2022

ÍNDICE DE CONTENIDOS	páginas
1. Introducción	4
2. Marco teórico	5
3. Sector de estudio	10
3.1 Entes relacionados con la empresa familiar	10
3.2 Aspectos generales de EFCA	11
3.2.1 Objetivos de EFCA	11
3.2.2 Estructura organizativa de EFCA	12
3.3 Fórum de Jóvenes	13
3.4 Empresas asociadas a EFCA	13
3.5 Otras asociaciones empresariales y civiles	15
4. Análisis de la organización interna de EFCA	16
Eje número 1: Labores administrativas propias del funcionamiento interno	21
Eje número 2: Comunicación interna y externa de EFCA	22
Eje número 3: Organización de eventos de EFCA	24
Eje número 4: Servicio de estudios	25
Eje número 5: Otros aspectos. Certificado de calidad	26
5. Conclusiones	27
6. Bibliografía	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones más relevantes de la empresa familiar a lo largo de la historia	6
Tabla 2. Principales Asociaciones Empresariales y Civiles en Canarias y competencias	15
Tabla 3. Análisis DAFO de EFCA	18
Tabla 4. Ejes de actuación de EFCA	19

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Empresa familiar en Europa: porcentaje sobre el total de empresas	9
---	---

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 Asociados EFCA en % de sectores	14
---	----

RESUMEN

Las empresas familiares tienen un elevado porcentaje de presencia tanto en el ámbito internacional, como nacional y también en Canarias, donde representan casi 60%. Por ello, resulta de especial interés un análisis más en profundidad acerca del concepto de estas empresas, así como de sus aspectos diferenciadores. La Asociación de la Empresa Familiar de Canarias (EFCA), una de las asociaciones de empresas familiares más pequeñas de todo el territorio nacional, reúne a 42 empresas de este tipo. El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como principal objetivo estudiar el funcionamiento interno de EFCA, para lo cual se realiza un análisis de las áreas y sistemas de trabajo de esta asociación, con información obtenida de entrevistas a sus directivos y administradora, para continuar con un análisis DAFO de fortalezas y debilidades de la asociación. Fruto de este análisis y como objetivo último de este trabajo, se plantean propuestas de mejora en el funcionamiento de la asociación, que se clasifican en cinco ejes de actuación que agrupan la totalidad de actividades que desarrolla la asociación.

Palabras clave: Empresa Familiar, asociación, asociados, valores

ABSTRACT

Family businesses have a high percentage of presence both internationally and nationally, as well as in the Canary Islands, where they account for almost 60%. Therefore, a more in-depth analysis of the concept of these companies, as well as their differentiating aspects, is of particular interest. The Family Business Association of the Canary Islands (EFCA), one of the smallest family business associations in Spain, brings together 42 companies of this type. Also, the main objective of this Final Degree Project is to study the internal functioning of EFCA, for which an analysis of the areas and systems of work of this association is carried out, with information obtained from interviews with its directors and administrator, to continue with a SWOT analysis of the strengths and weaknesses of the association. As a result of this analysis and as the ultimate objective of this work, proposals for improvement in the functioning of the association are put forward, which are classified into five lines of action that group together all the activities carried out by the association.

Keywords: Family Business, partnership, partners, values

1. INTRODUCCIÓN

La Asociación de la Empresa Familiar de Canarias, (en adelante EFCA), tiene como objeto la defensa y difusión del valor de las empresas familiares de Canarias.

Resulta de especial interés que en Canarias 6 de cada 10 empresas se declaran familiares, lo que viene a ser un 59,9%, según un estudio realizado en 2021 por EFCA. Y en España, según la web del IEF, se sitúa en un 89,9% de empresas familiares sobre el total de empresas.

Una empresa familiar, en su identidad como empresa, tiene las mismas características generales que cualquier otra compañía, en carácter general, una empresa es familiar cuando la propiedad y la gestión está controlada por miembros de una familia. Este tipo de empresa tiene algunas características diferenciadoras en cuanto a los procedimientos internos que constituyen la toma de decisiones y la transmisión de la cultura empresarial por medio de la familia. Además, como objetivo primordial estratégico se plantea garantizar la supervivencia de la empresa, además del objetivo de cualquier empresa no familiar que es la obtención de beneficios.

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como principal objetivo realizar un análisis del funcionamiento interno de la Asociación de Empresas Familiares de Canarias, y como fruto de ese diagnóstico, seguidamente realizar propuestas de mejora para EFCA. Este estudio ha sido propuesto como una de las áreas de interés de EFCA, que figura como entidad colaboradora en el Proyecto de Innovación y Transferencia Educativa "APRENDIZAJE SERVICIO: UNA APLICACIÓN MULTIDISCIPLINAR A LOS TRABAJO DE FIN DE GRADO Y DE FIN DE MÁSTER", perteneciente a la convocatoria 2021-2022 de la Universidad de La Laguna. Desde esta institución queremos trasladar el agradecimiento a esta asociación EFCA por participar en este proyecto, así como por toda la información y asesoramiento recibido, fundamentalmente, por parte de su Director, así como por su administradora.

Para la consecución de este objetivo, en este Trabajo de Fin de Grado se realiza un estudio exhaustivo para conocer en profundidad todos los aspectos tanto internos como externos que engloban a esta asociación. Asimismo, se presentan las principales características del grupo de 42 empresas que componen EFCA a día de hoy y los métodos que utiliza la asociación para la hora de captar a posibles nuevos socios.

La estructura del trabajo, tras la introducción, avanza con el marco teórico, donde se realiza un recorrido desde el concepto de la empresa familiar, la asociación y su alrededor. Posteriormente como siguiente apartado se analiza a la Asociación de Empresas Familiares de Canarias (EFCA) y aquellas Instituciones de las que forma parte. Como cuarto apartado, se realiza un análisis del funcionamiento interno de EFCA, para el cual se ha realizado un trabajo de campo con visitas a la asociación, entrevistas a sus directivos, para continuar con un análisis DAFO de fortalezas y debilidades de la asociación.

Este análisis permitió crear 5 ejes de actuación con diferentes aspectos que definen los objetivos de la propia asociación. El primer eje de actuación se centra en las labores administrativas propias

de una asociación, al que le sigue un segundo un eje dedicado a la comunicación tanto interna como externa de la asociación. Como tercer eje, y al que se le dedica un enorme esfuerzo, se encuentra la organización de eventos de EFCA. Le sigue el cuarto eje referido a las publicaciones relacionadas con la empresa familiar, que hemos titulado Servicio de Estudios y por último un quinto eje denominado otros aspectos, el cual se centra en la viabilidad de un certificado de calidad para la asociación.

Como resultado de ello, en este Trabajo de Fin de Grado se aportan diferentes propuestas de mejora que se trasladarán a la asociación para reflexionar sobre la posibilidad de su puesta en marcha. Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo donde se exponen principalmente las propuestas de mejora que se le plantean a EFCA.

2. MARCO TEÓRICO

Un acuerdo entre las dos principales instituciones de las empresas familiares, el Grupo Europeo de Empresas Familiares, actualmente denominado European Family Business (EFB) y por Board Family Business Network (FBN) han consensuado en 2008 una definición del término Empresa Familiar.

Una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:

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

Sin embargo, es necesario añadir a estas variables un argumento cualitativo, que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar. Dicha variable reside en tener a la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia.

Además de esta definición oficial se encuentran otras muchas de autores relevantes de este ámbito de empresas familiares, las cuales se presentan en la **Tabla 1** a continuación, ordenadas cronológicamente.

Tabla 1. Definiciones más relevantes de la empresa familiar a lo largo de la historia

AUTOR Y AÑO	DEFINICIÓN
Donnelley, 1964	Una empresa se considera Empresa Familiar cuando se identifican en la misma a menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia en la política de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia.
Barry, 1975	La empresa, que, en la práctica, está controlada por los miembros de una misma familia.
Barnes & Harrison, 1976	Empresa en la cual, el control y la propiedad están en manos de miembros de una misma familia.
Dyer, 1988	Una Empresa Familiar es una organización en la que las decisiones respecto a su propiedad y/o gestión dependen de una familia (o varias familias).
Churchill, 1986	Se suele entender por Empresa Familiar aquella empresa donde hay un joven miembro de la familia que va a asumir el control del negocio de manos de un antecesor miembro de la familia.
Lansberg, 1988	Una empresa en la que los miembros de una familia tienen el control legal sobre propiedad.
Litz, 1995	Aquella empresa donde la propiedad y la dirección están concentradas dentro de la unidad familiar, y que dicha unidad familiar se esfuerza para mantener y aumentar las relaciones intra-organizacionales basadas en las relaciones familiares.
Tagiuri & Davis, 1996	Es la interacción entre dos tipos de organización, la familia y las empresas, que establece el carácter básico de la Empresa Familiar, y define su singularidad.
Sankerker y Astrachan, 1996	La definición amplia. Para que una empresa sea considerada familiar basta con que el control de las decisiones estratégicas recaiga en los miembros de una familia y exista el deseo explícito de que ese control perdure en el futuro. La definición intermedia. Incluye entre las empresas familiares a aquella en las que el fundador o sus descendientes controlan la empresa y las decisiones estratégicas y además tienen cierta participación directa en la ejecución de dicha estrategia. Junto al poder político, la familia participa directamente en la gestión, aunque no en exclusividad. La definición restrictiva. Sólo considera empresa familiar a aquellas empresas en las que varias generaciones de una determinada dinastía familiar tienen un control y una presencia activa en la gestión y, por lo tanto, la participación de la familia en los diversos niveles de dirección y ejecución es muy intensa. La familia monopoliza la propiedad y la gestión de la empresa.
Gallo, 2000	La empresa familiar es la existencia actual, y el deseo de que continúe en el futuro, de un importante nexo de unión entre una empresa y una familia.
Chua, Chrisman & Sharma, 1999	La Empresa Familiar puede definirse a partir de la propiedad y control por parte de la familia, pero es necesario distinguir en cuanto al tipo de control de la propiedad.
Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002	Una cuestión más importante aún que si una empresa es o no familiar, sería en qué medida y manera la familia influencia en la Empresa Familiar. Así pues, hay tres dimensiones que condicionan el desarrollo de la Empresa Familiar: el poder, la experiencia y la cultura.
Chrisman, Chua & Chama, 2005	Las definiciones de Empresa Familiar parecen coincidir en las dimensiones de "implicación" en la gestión y de "esencia" (influencia, deseo de mantener el control de la empresa, comportamiento empresarial y la propiedad de recursos y capacidades inherentes a la familia
Sharma, Chrsiman & Gersick, 2012	En la línea de Chrisman, Chua y Sharma (2005), en la literatura destacan dos aproximaciones para definir Empresa Familiar y distinguirla de otro tipo de organizaciones. La primera tiene que ver con la naturaleza y el grado de implicación de la familia en la empresa. La segunda se refiere a la implicación de la familia en la empresa, pero también a las aspiraciones que tiene la familia, combinación que origina un comportamiento y unos resultados determinados en la Empresa Familiar.

Fuente: Sintetizado de elaboración propia.

Por otro lado, cabe destacar la importancia de la empresa familiar, en la *Resolución Oficial del Parlamento Europeo de 8 de septiembre de 2015, sobre las empresas familiares en Europa*, donde destacaría el siguiente apartado: “*Considerando que las empresas familiares se perciben como portadoras de un alto nivel de integridad y de valores que orientan su actividad empresarial, e introducen un grado elevado de responsabilidad social en relación con sus empleados y el medio ambiente, lo cual contribuye a crear un entorno propicio a la conciliación de la vida familiar y laboral; que las empresas familiares suelen garantizar la transmisión de conocimientos especializados y competencias, y desempeñan en algunos casos un importante papel de cohesión social*”

Llorente y Cuenca (LLYC, 2021), la agencia de comunicación más grande de habla hispana, realizaron recientemente un estudio titulado *El Rol de la Marca en la Empresa Familiar*, donde se presentan las diferentes variables tanto tangibles como intangibles que afectan a las empresas familiares, agrupadas en la comunicación, la marca y el ingrediente familiar. En cuanto a la comunicación, el principal objetivo es el mantenimiento continuado de cuidar la imagen corporativa de la empresa la cual genera reputación. La marca, se considera un activo estratégico, ya que no sólo es el logo que les define, sino que tiene otros fines los cuales también ayudan a generar reputación. Por último, el ingrediente familiar, es un elemento que según como se trate puede ser positivo o negativo, si es positivo, este elemento actúa como atributo diferenciador por lo tanto una ventaja competitiva, mientras que si es negativo actúa como un factor de riesgo para la reputación.

En el libro titulado, *Empresa Familiar: 30 años de preguntas con respuesta*, realizado en 2022 por el 30 aniversario de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, la primera entidad de este tipo en Europa, fundada en 1988, se dan a conocer algunas de las diferencias que muestra la empresa familiar respecto al resto de empresas cotidianas. Según el citado libro, es recomendado dividir el concepto de empresa familiar en tres subsistemas, los cuales son *la empresa, la propiedad y la familia*. Esos tres conceptos han sido actualizados, ya que anteriormente Gallo (1997), miembro del IESE, consideraba tres atributos que conllevan semejanza con los ya mencionados, estos son, *propiedad, poder y continuidad*.

En cuanto a la propiedad, la familia es la que controla la mayoría de los derechos de voto. En el ámbito de la empresa, el principal objetivo es mantener a la misma en una posición competitiva, y cada persona que componga la empresa tenga claras sus funciones para llevarlas a cabo con éxito. En el tercer subsistema, la familia, son fundamentales las relaciones entre los distintos miembros con una buena comunicación y entendimiento. Alrededor de estos tres subsistemas se encuentran sectores que influyen en ellos, como son los miembros de la familia, propietarios, empleados o varias cosas al mismo tiempo.

Los temas más tratados tradicionalmente en la Empresa Familiar, según Howorth et al. (2010) han sido la sucesión, el gobierno corporativo y la dirección estratégica. A mediados de los 90 se añadieron además de los ya mencionados, el emprendimiento y la innovación (Lumpkin et al., 2011), siendo en la actualidad uno de los temas más tratados (Benavides et al., 2011).

En cuanto a la sucesión de la empresa familiar confirmar que éste es el reto más importante y la amenaza principal de este tipo de organizaciones. Zahra y Sharma, (2004), a raíz de un estudio exhaustivo de la literatura publicada sobre la empresa familiar, comentan que entre 1990 y 1999 se realizaron gran

cantidad de trabajos relevantes centrados en la sucesión en la empresa familiar, como el de Bukart et al. (2003), que fue uno de los más citados en el campo de la sucesión, titulado *Family Firms*, donde explica un modelo de sucesión en una empresa de propiedad familiar y dirigida por su fundador. La principal idea es que un profesional es mejor gerente que el heredero y describe la decisión del fundador únicamente en relación con el entorno legal. Además, ha influido en posteriores investigaciones realizadas sobre la sucesión. Asimismo, Bukart et al. (2003) fue abarcando otros campos como el de finanzas, organización y dirección de empresas.

Benavides et al. (2011) destaca que, bajo el ámbito de la sucesión en las empresas familiares, aparecen palabras clave relacionadas con el mismo concepto, tales como continuidad, planificación de la sucesión, relaciones intergeneracionales y pequeña y mediana empresa. Además, Benavides et al (2011) realiza un estudio sintetizado sobre la historia de la investigación en la Empresa Familiar desde el primer artículo publicado sobre este tema en Trow (1961). Por otro lado, Debicki et al. (2009) coincide con el análisis realizado por Benavides et al (2011) y añade que a medida que se ha ido desarrollando la disciplina de la empresa familiar se han ido multiplicando las temáticas a desarrollar.

Carney (2005), uno de los autores que analizan al gobierno corporativo de la Empresa Familiar y la ventaja competitiva de la empresa, destaca el impacto de la familia en el gobierno en su papel como moderador. Desde otro punto de vista, Steier (2003) incide en que cuando una familia invierte en un negocio creado por otro miembro de la familia, puede comportar cambios en la organización y el gobierno de ésta. Se especifican las relaciones existentes en la familia y las primeras etapas de creación de la empresa distinguiendo si se persiguen objetivos altruistas o de orientación al mercado.

La dirección estratégica en las empresas familiares, a pesar de su importancia, es un tema que no ha sido investigado en toda su dimensión. Son pocos los autores que profundizan en este campo. De los autores que más destacan son Carlock y Ward (2003), ante las dificultades que se presentan en términos de continuidad a largo plazo. Estos autores han planteado planes de acción estratégica para que así se pueda pronosticar objetivamente el futuro y poder sacar provecho a los factores clave tanto de la empresa como de la familia; lo cual además se traducirá en ciertas ventajas relacionadas con: (i) el mejoramiento de la actuación empresarial, (ii) la atención a las expectativas familiares y (iii) el mantenimiento de la confianza entre los individuos tanto de la empresa como de la familia. Este tema de la dirección estratégica está muy unido a la sucesión, ya que para que la empresa prospere correctamente, tendrá que mantener un plan bien ideado para su desarrollo futuro.

Otro de los temas más tratados en la Empresa Familiar es el emprendimiento, el cual está muy ligado a la sucesión, dado que para que ésta prospere es fundamental, además de la innovación, el emprendimiento, que dará lugar a seguir escalando en las siguientes generaciones. La influencia de los padres empresarios a los hijos en posición de heredar la Empresa Familiar o de emprender su propio negocio es otro aspecto interesante a comentar. Zellweger, Sieger y Halter (2011) investigan las razones que afectan a la elección de la carrera profesional de los estudiantes con familiares empresarios, y Salvato, Chirico y Sharma (2010) profundizan en cómo se transmite el espíritu emprendedor generación tras generación.

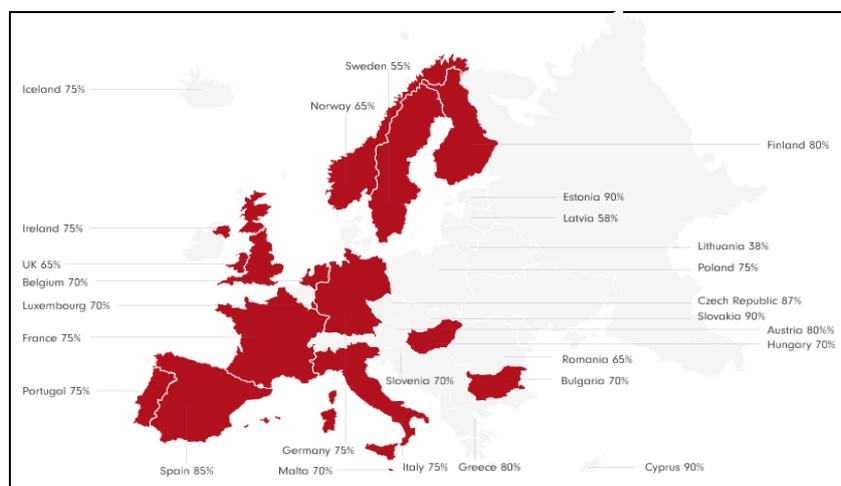
La historia de la empresa familiar se remonta hace más de 1000 años atrás. Según un estudio realizado por la revista Family Business Magazine (David W. Wise, 2014), concretamente la primera empresa familiar tiene actualmente 1304 años de antigüedad. Esta empresa recibe el nombre de Houshi Onsen, una empresa japonesa dedicada a la hostelería Komatsu, la cual fue fundada en 718 por la familia Zengoro en la localidad de Awazu de Komatsu en Japón y hoy en día se encuentra en la 46ª generación. Le sigue la empresa más antigua de Europa, fundada en el año 1000 por la familia Goulanine en el Valle de Loire, cerca de Nantes en Francia, denominada Château de Goulanine, dedicada a la vitivinicultura. En el caso de España, la primera empresa familiar española fue Codorníu, fundada en 1551, también dedicada a la vitivinicultura y actualmente cuenta con 18 generaciones de tradición.

Con el fin de que la investigación de la empresa familiar siga desarrollándose, se creó en 1998 la Red de Cátedras por parte del IEF. Esta red está constituida por 39 cátedras procedentes de universidades de todo el país, en las que trabajan 200 profesores universitarios para aproximadamente 2000 alumnos al año de todo el país. Cabe destacar la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, ya que fue la primera sobre esta materia creada en Europa en 1987, teniendo como objetivo principal fomentar y apoyar a este tipo de empresas y a las familias que la componen.

Cabe destacar la importancia de este tipo de empresas, ya que tiene mucho peso en nuestro territorio. En España, según datos actualizados de la página web oficial del Instituto de la Empresa Familiar, el 89,9% de las empresas privadas son familiares, las cuales generan casi el 70% del empleo privado y aportan cerca del 60% del PIB.

A nivel europeo, en la **Figura 2.1** se presentan los porcentajes de empresas familiares frente al total de empresas para cada país. Cabe destacar el alto porcentaje en Europa de empresas familiares sobre el total de empresas, donde los países que mayor proporción tienen son Estonia y Chipre con un 90%, mientras que el país que menor porcentaje tiene es Lituania con un 38%. España se encuentra en una posición superior a la media de países con un 85% de empresas familiares.

Figura 2.1 Empresa familiar en Europa: porcentaje sobre el total de empresas



Fuente: Informe Kmu Forschung Austria de Overview of Family Business Relevant Issues (enero de 2009), Statistical Pilot Project on Family Businesses from the EC (2016) y oficinas de estadísticas individuales de diferentes Estados miembros.

3. SECTOR DE ESTUDIO

3.1 Entes relacionados con la empresa familiar

El ente que centraliza las Asociaciones de Empresas Familiares en el ámbito nacional es el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), es una organización empresarial independiente, sin ánimo de lucro y de ámbito estatal, que agrupa a un centenar de empresas familiares líderes en sus sectores de actividad. Fue creado en 1992 y es el referente en España en temas de la Empresa Familiar.

El IEF enumera una serie de factores de éxito desarrolladas en su portal oficial para el mejor funcionamiento de las Empresas Familiares, los cuales son: la *planificación* a largo plazo, *actualidad* y *flexibilidad* mediante la concentración de la propiedad, *estabilidad* en los principios básicos y las líneas estratégicas fundamentales, *alta calidad* de servicios y bienes producidos, por último, *gestión de talento* mediante políticas personalizadas de recursos humanos.

Asimismo, el Instituto de la Empresa Familiar realiza el Congreso Nacional de la Empresa Familiar, en el pasado 2021 tuvo lugar el congreso XXVI. En dicho congreso asistieron eminencias tales como su Majestad El Rey, Felipe de Borbón; el presidente de IEF, Francisco J. Riberas; la ministra de Economía y Empresa en funciones, Nadia Calviño; ministra de Hacienda en funciones, M.^a Jesús Montero; antiguo presidente del Partido Popular, Pablo Casado; además de diferentes alcaldes, presidentes, consejeros, directores relevantes en el ámbito nacional relacionados con este tipo de empresa.

A nivel europeo se encuentra la asociación European Family Business (EFB), es la federación de la UE de asociaciones nacionales que representan a empresas familiares a largo plazo, incluidas pequeñas, medianas y grandes empresas. La organización fue creada en 1997. En Europa, la categoría de Empresa Familiar se encuentra entre un 40 y 50% de los puestos de trabajo del empleo privado europeo.

Los principales objetivos de EFB para conseguir una economía europea sostenible, competitiva y emprendedora son:

- *Facilitar la transferencia de negocios*
- *Promover el reconocimiento de la Empresas familiares*
- *Garantizar el derecho de las Familias Empresarias a elegir su propia Gobernanza*
- *Corregir el sesgo de deuda para fortalecer la base de capital*
- *Promover la educación específica sobre empresas familiares*
- *Proteja su privacidad y sus datos*
- *Transforme el Acuerdo Verde por Liderazgo*
- *Apoyar el crecimiento de las empresas de mediana capitalización*

Por último, existe un ente que recoge las asociaciones de Empresas Familiares a nivel global, recibe el nombre de Family Business Network (FBN). Dicho ente es una red global sin fines de lucro, manejada por empresas familiares para el beneficio de empresas familiares, con el propósito de conectarlas, fortalecerlas y asegurar el éxito a través de las generaciones. Fue fundada en 1989 y con sede en

Lausana, Suiza. Su misión es ofrecer a las familias empresarias un espacio seguro para aprender, compartir e inspirarse mutuamente. FBN es una federación de 32 Asociaciones Miembro que abarcan 65 países, abordando así una red Global que reúne 4.000 empresas familiares, lo que abarca a 17.000 personas.

FBN se divide en seis comunidades, para adaptarse mejor a las necesidades e intereses de cada uno de los miembros según la generación, tema, rol de la empresa familiar. Las comunidades serían: Next Generation, Polaris, Emprendedores, Now Generation, Familias Numerosas y Family Office.

3.2 Aspectos generales de EFCA

Para este apartado se ha recogido información de la página web de EFCA, así como del estudio realizado en 2021 por EFCA sobre la caracterización de la empresa familiar en Canarias.

La asociación de la Empresa Familiar de Canarias (EFCA) creada el 2 de junio de 1999, tiene como objetivo principal promover la cooperación entre las empresas familiares de la comunidad, y realzar la economía social del empresario en la sociedad que nos encontramos y promover el empleo en las islas.

Las empresas familiares necesitan un apoyo que les aporta dicha asociación como son la difusión, protección, explicación y prevención, todo ello justifica la existencia de la asociación. Asimismo, las Asociaciones Territoriales de España están promovidas por el Instituto de la Empresa Familiar, el cual se dedica a mejorar el funcionamiento de las empresas, promoviendo la organización de actividades, intercambio de información y documentación entre asociaciones, y prestar conocimiento a las familias sobre sus particularidades.

A efectos organizativos, EFCA posee una sede en Santa Cruz de Tenerife, desde hace tres años, anteriormente no existía una sede física. La Asociación está constituida actualmente por 42 empresas familiares, provenientes de diferentes sectores de la economía. Según datos obtenidos del portal web de EFCA, entre las empresas asociadas generan un nivel de facturación agregado de 4.626 millones de euros, lo que corresponde aproximadamente al 10,12% de PIB regional. Además, proporcionan empleo a un total de 25.083 trabajadores, el 2,75% del empleo total de Canarias.

3.2.1 Objetivos de EFCA

Según la información extraída de la página web de EFCA, los objetivos principales de la asociación son los siguientes:

- *Concienciar a nuestras familias sobre la importancia de las empresas familiares en la economía.*
- *Señalar a las familias el orgullo e importancia que para las empresas familiares supone la continuidad de la misma.*
- *Fomentar el reconocimiento de la figura del empresario ante la sociedad.*
- *Resaltar la importancia de la empresa familiar como fuente de creación de empleo, de más calidad y un mayor compromiso.*

- *Promover dentro de la cultura de la familia propietaria de cada empresa, la preparación del relevo generacional en la gestión y propiedad de la misma con la antelación suficiente.*
- *Motivar la mejor formación de los potenciales directivos en el marco familiar.*
- *Promover ante las instituciones, agentes sociales y la sociedad en su conjunto, el reconocimiento de los valores identificadores de la empresa familiar.*
- *Fomentar el intercambio de experiencias, tanto entre los socios de la EFCA como de otras asociaciones u organizaciones similares.*
- *Colaborar entre todos los asociados en ayuda mutua y consolidación de sus empresas, fortaleciendo así su futuro en la economía canaria.*
- *Influir ante las diversas autoridades del estado, para que en los programas de educación incluyan desde las primeras etapas infantiles y los cursos sucesivos, una comprensión de los aspectos elementales del funcionamiento de la economía y potenciando la figura de los emprendedores.*
- *Mejora del marco fiscal de la empresa familiar en Canarias.*

3.2.2 Estructura organizativa de EFCA

La estructura organizativa de EFCA, cuenta con una junta directiva, constituida por una serie de fundadores, numerarios y honorarios de las empresas asociadas.

Para llegar a ser miembro de la asociación, según los Estatutos de la Asociación de la Empresa Familiar, es imprescindible, una serie de aspectos a cumplir. En primer lugar, ser empresario individual o social, cuya actividad empresarial se desarrolle en la Comunidad Autónoma de Canarias o que, en su caso, lleve a cabo su actividad empresarial en Canarias a través de una sede o establecimiento permanente y que tenga capacidad de obrar y libre disposición de bienes, no sujetas a ninguna condición legal para el ejercicio del derecho de asociación. Además, la empresa debe ser considerada empresa familiar, para ello debe tener mayoría absoluta de los derechos de voto esté en posesión de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la empresa, o en posesión de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o en posesión de sus cónyuges, ascendientes o descendientes directos. Asimismo, la mayoría de los derechos de voto puede ser directa o indirecta y al menos un representante de la familia o pariente participe formalmente en el gobierno de la empresa.

En el caso de compañías cotizadas, podrían ser miembros si el fundador o persona familiar que adquirió la compañía posee al menos un veinticinco por ciento de los derechos de voto a los que da derecho el capital social. También tener en cuenta que la condición de estar asociado será incompatible con ser miembro de otra entidad con idénticos o similares fines.

Unas de las acciones más importante que EFCA realiza es la gran variedad de actos relacionados con las Empresas Familiares, como son las Jornadas de Compromiso, cursos formativos, Premio Anual para asociados, Congresos, etc. En relación a los premios que se celebran, en 2016 tuvo lugar I Premio EFCA, obtenido por el Grupo Fedola. Esta iniciativa se siguió realizando hasta 2019, pues en los años siguientes no se pudo llevar a cabo debido a la crisis sanitaria del Covid-19. Los premios de los años 2017, 2018 y

2019 fueron obtenidos por Grupo de Ganaderos de Fuerteventura, Grupo Cabrera Medina y La Isleña respectivamente.

3.3 Fórum de jóvenes

Dentro de EFCA, se ha incorporado el Fórum de Jóvenes. El fórum fue creado para ser un organismo dinámico hacia los jóvenes, donde se une la pertenencia de la familia y empresa a la asociación. Su misión es complementar la formación empresarial y personal de los miembros jóvenes y generar relaciones entre ellos, con el objeto de prepararlos para el futuro y principalmente con el reto del tránsito generacional que les plantea sus respectivas empresas.

Los principales objetivos de este grupo de jóvenes son, en el ámbito de la formación, la celebración de seminarios, conferencias y jornadas. También ser un foro de encuentro y relación para los jóvenes de la Asociación de la Empresa Familiar de Canarias. Además, actuar como portavoz de las necesidades e inquietudes de las Generaciones Futuras de las AATT ante la Junta Directiva de la Asociación. Y, por último, divulgar el conocimiento de la Empresa Familiar entre los jóvenes, en general, de forma coordinada con la Asociación. Este grupo de jóvenes forma una comisión conforme se realizan las actividades puesto que no siempre acuden los mismos.

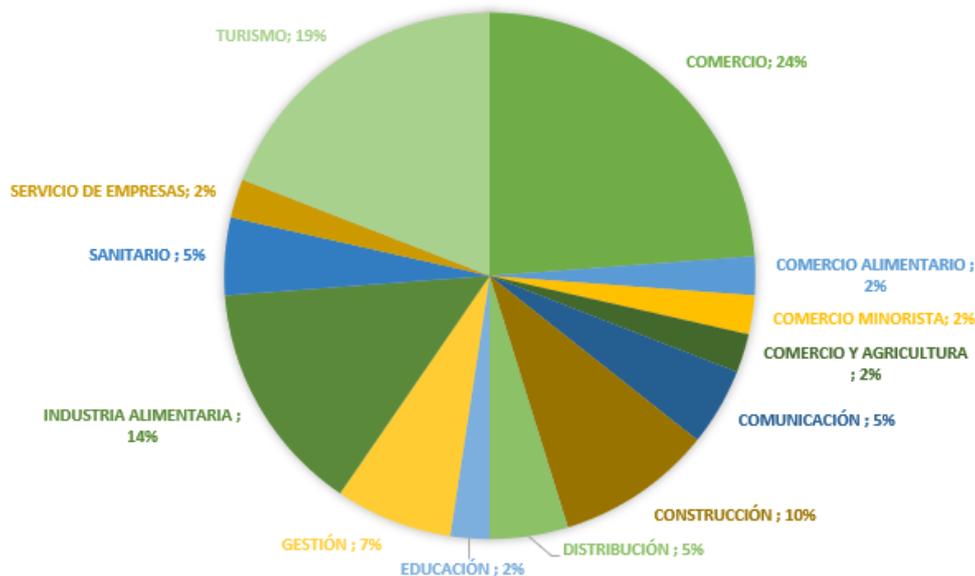
3.4 Empresas asociadas a EFCA

EFCA se compone por 42 empresas familiares canarias de diversos sectores: En el **Gráfico 3.1** que se encuentra a continuación se muestran los porcentajes de los sectores a los que las empresas pertenecen. El porcentaje más alto es el del sector de comercio con un 24%, donde se encuentran empresas como Las Chafiras S. A, Sucesores De Miguel Herreros S. A, Hidráulica Tinerfeña, Grupo Saphir, Carolan Un Solo Uso S. L, Fermon Indis S. L, Valsons Traders, Grupo Martel, Grupo Martinez y Grupo Ari. Con porcentajes más pequeños, pero también relacionados con el comercio, se encuentran Juan Cabrera Martin (La Palma) S. A, Tomás Barreto S. A y Nortysur S. A.

El 19% de las empresas forman parte del sector turístico, la principal actividad de las islas canarias. Dichas empresas son: Playa De Troya S. A, Grupo Mur, Grupo Cio, Dreamplace Hotels & Resorts S. L, IGS Ingenieros, Grupo Invercan Grumasa S. L, Cabrera Medina S. L y Grupo Lopesan. Como tercer sector de empresas que más abundan en EFCA está la Industria Alimentaria con un 14% de empresas, donde se encuentran Tirma, Grupo Montesano, Ron Arehucas, Egatesa, Aperitivos Snack Y Grupo Jucarne. El sector de Gestión, el cual ocupa un 7% se compone por German Suarez & Investments SI, RNR Lareinuam y Asesoría Jurídica Gabino Ramos.

El resto de las empresas con porcentajes más pequeños de los sectores a los que pertenecen son: Informaciones Canarias S. A, Grupo Valora S. A, Grupo Acosta Matos S. A, Vvo Construcciones, Grupo Hospiten, Diagnósticos Médicos Especiales, Grupo Satocan S. A, Galaco S. A, Construcciones Y Planificación S. L, Jft Comunicación, Grupo HD y Colegio Sagrado Corazón Tafira Baja.

Gráfico 3.1 Asociados EFCA en % de sectores



Fuente: Elaboración propia. Información extraída del SABI.

De las 42 empresas que forman parte de la asociación, el 5% de ellas tienen más de 80 años de antigüedad, el 24% oscilan entre 41 y 79 años, el grueso de las empresas se encuentra entre los 30 y 40 años con un 45% de las mismas, un 26% de las empresas tienen entre 11 y 29 años, y, por último, las empresas hasta los 10 años son un 5% del total. En cuanto al nivel de facturación de las empresas asociadas, su valor oscila entre 2.500.000 € la menor y 1.000.000.000 € la mayor de estas.

Asimismo, EFCA está en constante búsqueda de Empresas Familiares, potenciales asociados, para contactar con ellas y proponerles formar parte de la asociación. También puede contactar directamente la empresa si se ve interesada en adherirse a EFCA. En ambos casos, se realiza una evaluación del perfil de la empresa y su encaje con los requisitos que la asociación plantea, como son:

- Suficiencia financiera
- Equilibrio interprovincial y representación de todas las islas, en la medida de lo posible
- Asociados reputados, de solvencia, comportamiento, moral y cierto tamaño (no pymes)
- Actividad económica productiva
- Empresas con más de una generación
- Perfil de empresa familiar

Seguidamente, si pasan a la siguiente fase, EFCA les hará llegar las condiciones de acceso e integrantes que forman parte de la asociación. Si los interesados siguen adelante y a la asociación les parece adecuada la adhesión, se les remitirán las solicitudes y documentos necesarios para formar parte de la misma.

3.5 Otras asociaciones empresariales y civiles

En este apartado se presenta el resto de las asociaciones empresariales existentes en Canarias, así como los objetivos de cada una de ellas. Esto permitirá definir el papel que tiene EFCA. Para ello, y en cuanto a asociaciones se refiere, existen dos tipos de registros de asociaciones en el Gobierno de Canarias, las cuales se guían por reglamentos distintos.

En primer lugar, las Asociaciones Empresariales, las cuales tienen la función de representar de manera institucional la defensa de los intereses generales de los empresarios. Este tipo de asociación es un agente social y tiene carácter patronal.

Por otro lado, se encuentran las Asociaciones Empresariales no patronales de Canarias, que son agrupaciones de personas físicas o jurídicas constituidas para realizar una actividad colectiva de forma estable, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro e independientes. Este tipo de asociaciones no son agentes sociales y se rigen por la Ley 4/2003, de 28 de febrero, de Asociaciones de Canarias.

A continuación, en la **Tabla 2**, se detallan las competencias correspondientes a cada una de las Asociaciones Empresariales, tanto patronales como no, que se encuentran en Canarias. La tabla se ha realizado con aquellas asociaciones que tienen contacto estrecho o algún tipo de relación con EFCA, ya que dentro de las asociaciones Empresariales no patronales existe una gran variedad de razones sociales que no se asemejan con el desarrollo de EFCA.

Tabla 2. Principales Asociaciones Empresariales y Asociaciones Empresariales no patronales de Canarias y competencias

ASOCIACIONES EMPRESARIALES	
CÁMARA DE COMERCIO (SC, Las Palmas y Lanzarote)	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la competitividad y la formalización - Impulsar el desarrollo de las regiones - Órgano de consulta en temas económicos
CEOE	<ul style="list-style-type: none"> - Promover mejoras economía y competitividad en España - Defender la economía de mercado, competitividad, internacionalización, libre competencia y la responsabilidad social empresarial.
CONFEDERACIÓN CANARIA DE EMPRESARIOS (Las Palmas)	<ul style="list-style-type: none"> - Defiende y promociona los intereses económicos y sociales
ASHOTEL	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento - Comunicación exterior - Formación y empleo
ASINCA	<ul style="list-style-type: none"> - Defensa de productos canarios - Actuación institucional - Gestiones administrativas y profesionales - Apoyo técnico y realización de estudios

ASOLAN

- Asesoramiento a los asociados
- Formación
- Seguimiento legislativo
- Comisiones de trabajo con Ayuntamientos turísticos

ASOCIACIONES EMPRESARIALES NO PATRONALES de Canarias
EFCA

- Estudio, análisis y valoración de la problemática específica de las empresas familiares.
- Mejora del marco jurídico de la empresa familiar
- Sensibilización de la Sociedad

CIRCULO DE EMPRESARIOS DE GRAN CANARIA

- Comunicación y difusión acontecimiento relacionados empresas
- Estudio actual de sectores económicos y propuestas de soluciones
- Formación
- Promover estudios

CIRCULO DE EMPRESARIOS DE LANZAROTE

- Comunicación y difusión acontecimiento relacionados empresas
- Estudio actual de sectores económicos y propuestas de soluciones
- Facilitar la comunicación entre empresarios
- Formación
- Promover estudios y apoyar actividades de creación, así como la transparencia

CEST

- Representar a sus asociados
- Actuar como interlocutor de referencia
- Darle valor a la unidad del tejido empresarial y profesional de la Comarca

APD – zona Canarias

- Fomentar el contacto de sus miembros
- Formación
- Realización de actividades y proyectos

Fuente: Elaboración propia. Información extraída de la página web del GobCan
http://www3.gobiernodecanarias.org/aciisi/obidic/index.php?option=com_chronoconnectivity&view=connection&Itemid=107

Una vez expuestas las competencias que atañen a cada una de las diferentes asociaciones, cada una de ellas se centra en su ámbito de trabajo sin abarcar acciones que realizan el resto de las asociaciones, para así poder compaginarse unas con otras.

4. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE EFCA

Una vez analizadas las características principales de las empresas familiares, en esta sección, como primera fase se procede a estudiar el funcionamiento interno de la EFCA. Para ello, se ha realizado un trabajo de campo, que se inicia con una visita a la propia asociación.

En primer lugar, durante la reunión en la oficina de la asociación con la administradora de la misma, se realiza una descripción del tema y desarrollo del trabajo que se está realizando, explicando cuál es el objetivo al que se quiere llegar y haciendo especial hincapié a la opinión que pueda tener al respecto.

Dada su experiencia y aprendizaje en la asociación, es de enorme importancia su opinión sobre el objetivo de este trabajo de fin de grado.

Durante la segunda parte de la reunión, siguiendo una guía preparada con antelación, se le formularon una serie de preguntas acerca del funcionamiento interno de EFCA:

- ¿Cuál es la frecuencia de contacto que se tiene con los asociados?
- ¿Qué canales de contacto se utilizan?
- ¿Cada cuánto se realizan los eventos que organiza EFCA?
- ¿Qué eventos realiza la asociación?
- ¿Qué trabajos se realizan en el día a día con los asociados?
- ¿Qué tareas desempeña la asociación?
- ¿Cuál es la cuota que pagan los asociados?
- ¿Qué servicios se les ofrece a los asociados?
- ¿Con qué entidades colabora EFCA?
- ¿EFCA ha realizado alguna acción sobre responsabilidad social corporativa?
- ¿Cómo se realiza la elección de los patrocinadores de los eventos que EFCA realiza?
- ¿Existe un plan de sostenibilidad para la empresa?

A continuación, como segunda fase, y una vez que se tienen todas las respuestas a las cuestiones anteriores, se procede a analizarlas para posteriormente realizar como segunda fase un análisis DAFO. El análisis DAFO fue propuesto en la década de 1960, y se le atribuye a Albert Humphrey, un consultor administrativo del Instituto de Investigación de Stanford, equipo de investigación también constituido por Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Robert Stewart y Biger Lie. Este análisis surgió por la necesidad de descubrir lo que estaba fallando en la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para encontrar la razón del fracaso de muchas empresas.

Durante el proceso de la investigación y a partir de la pregunta de lo que es bueno y malo para cumplir los objetivos de la empresa, llegaron a la conclusión de que lo que es bueno en el presente es Satisfactorio, lo que es bueno en el futuro es una Oportunidad, lo que es malo en el presente es una Falta o un Fallo y lo que es malo en el futuro es una Amenaza. Es aquí donde aparece el análisis SOFT (Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat), el antecedente de lo que hoy conocemos como análisis DAFO.

El análisis DAFO es una herramienta de planificación estratégica que nos permite analizar el estado de una empresa a través de un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la entidad.

La aplicación del análisis DAFO en la EFCA ha sido posible a partir de las respuestas obtenidas por parte de la administradora de EFCA, así como del análisis de la propia página web de la asociación y de las reuniones mantenidas con su director. Seguidamente se presentan los resultados en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Análisis DAFO EFCA

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de asistencia a eventos de las empresas asociadas - Uso mejorable de las redes sociales que ya poseen (LinkedIn y Twitter) - Uso nulo zona de asociados en la página web de EFCA por parte de los asociados - No posee certificado de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe legislación específica para las empresas familiares - Inflación económica
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso y fidelidad por parte de la asociación - Trabajo y esfuerzo - Presupuesto adecuado - Motivación a la hora de organizar actos para los asociados por parte de EFCA 	<ul style="list-style-type: none"> - Principal vía con Instituciones públicas para la toma de decisiones - Intervenir en la mejora de la legislación para las empresas familiares - Mejora de herramientas de comunicación - Uso del apartado de zona de socios para los miembros de EFCA - Creación App similar a la web - Estudio viabilidad de certificado de calidad

Fuente: Elaboración propia.

En la tercera fase se analizaron detalladamente los resultados obtenidos del análisis DAFO realizado, sobre todo, lo referido a las debilidades y fortalezas encontradas, además de las amenazas y oportunidades. Para ello se ha mantenido una reunión con el Director de EFCA que ha permitido contrastar y, en su caso, reforzar los resultados de este análisis.

Respecto a las debilidades que presenta EFCA se detecta una falta de asistencia por parte de asociados, ya que en los eventos que realiza la asociación sólo acude aproximadamente un 30% de los mismos. Por otro lado, se aprecia que se podría sacar más partido a las redes sociales, lo que se convertiría en una oportunidad. EFCA posee LinkedIn y Twitter, tras haber analizados ambos perfiles, sería recomendable llevar una estrategia de uso de estas redes sociales, teniendo en cuenta la discreción y confidencialidad que solicitan los asociados. Un objetivo de esta innovación es poder obtener más repercusión y “engagement” con el público objetivo, en este caso los asociados, posibles asociados, Instituciones Públicas y empresas colaboradoras. Para ello, se puede llevar un calendario planificado con las diferentes acciones que publicar en cada día, ya sean fotografías, infografías, vídeos o “repost”. Además, para tener más éxito y que las publicaciones abarquen más público se recomienda hacer uso de los hashtags. Por otro lado, para crear un clima de confianza y fidelidad es importante interactuar con los seguidores y agradecer las menciones que ellos realizan, y conseguir así una retroalimentación para poder plantear ámbitos de mejora a realizar.

En cuanto a la página web de la asociación, se observa que tiene un apartado de uso exclusivo para asociados que no se utiliza y sería interesante que pasara a ser una oportunidad y así hacer uso de él para poder informar de las novedades de EFCA de una manera sencilla e intuitiva.

Otra debilidad detectada es la falta de un certificado de calidad de la asociación, aspecto que se podría estudiar para la viabilidad de su implantación. Más adelante, en el eje 5 de actuación se amplía lo relativo a la certificación de calidad.

En relación con las amenazas, son causadas por las barreras legislativas que existen en relación a la empresa familiar, que afecta a los asociados y para la cual EFCA se sitúa para intentar mejorar esta situación. Además, se suma la inflación económica que está sufriendo la economía en todo el mundo, que está alcanzando máximos históricos.

En cuanto a las fortalezas detectadas, la relación que existe con los asociados es cercana, transmite compromiso y fidelidad. Asimismo, el equipo está siempre dispuesto a desarrollar los eventos de la mejor forma para que los asociados se sientan a gusto y satisfechos.

Además, el presupuesto que tiene EFCA es adecuado para la realización de todas las actividades y demás tareas que desarrolla la asociación, se cuenta con 2.300 euros al año por cada asociado. Esta cuota va en concordancia al número de asociados que forman parte de EFCA. Una decisión voluntaria de la asociación ha sido establecer un número pequeño de asociados para así poder crear un clima manejable, de confianza y de calidad entre los asociados. Uno de los principios que consideran los asociados es que prefieren ser menos para poder relacionarse mejor entre ellos, si hubiera más asociados, las cuotas serían más bajas y se podrían realizar más eventos con mayor repercusión, pero por decisión grupal han preferido ser 42 empresas asociadas, donde se pueda dialogar entre todos.

A partir de los resultados obtenidos del análisis DAFO sobre el estudio del funcionamiento interno de EFCA, y como cuarta fase, en este apartado del Trabajo de Fin de Grado se presenta una propuesta de mejora, dirigida tanto a aspectos internos de esta asociación como a labores de comunicación con los asociados y agentes externos implicados.

Se plantea esta propuesta a partir de 5 ejes de actuación que se presentan a continuación en la **Tabla 4**, los cuales hacen referencia a las diferentes labores que desarrolla esta asociación.

Tabla 4. Ejes de actuación de EFCA

1. LABORES ADMINISTRATIVAS PROPIAS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA ASOCIACIÓN
2. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE EFCA
3. ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DE EFCA mirar las ponencias de las jornadas a ver si falta alguna cuestión importante
4. SERVICIO DE ESTUDIOS
5. OTROS ASPECTOS. Certificación de calidad

A continuación, se presentan desarrollados cada uno de los ejes propuestos en la tabla anterior, con las acciones que debe desarrollar EFCA, junto con una descripción resumida de las mismas, y las propuestas de mejora para cada una de ellas.

Para estas propuestas de mejora, la metodología que se ha utilizado ha sido, de manera sintética, la que se detalla a continuación:

- a) Revisión de fuentes documentales y bibliográficas
- b) Asistencia a una Jornada de Compromiso realizada por EFCA
- c) Realización de una entrevista en profundidad a la administradora de la asociación
- d) Realización de un análisis DAFO para realizar un diagnóstico final del funcionamiento de la asociación y poder concluir las propuestas de mejora.
- e) Reuniones en el transcurso del desarrollo del trabajo con el director de EFCA.

EJE NÚMERO 1: LABORES ADMINISTRATIVAS PROPIAS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA ASOCIACIÓN EFCA

Como toda asociación debe cumplir los requisitos que se encuentran la Ley de asociaciones de Canarias (4/2003).

ACCIONES	DESCRIPCIÓN	PROPUESTA DE MEJORA
1. Elaboración de la contabilidad y las Juntas Directivas trimestrales		
1.1 Contabilidad	Dentro de la contabilidad se incluye la elaboración de los impuestos, la facturación y todos aquellos gastos que se realizan dentro de la asociación.	La asociación cumple correctamente con esta exigencia normativa, que lleva a cabo la administradora.
1.2 Junta General	Según el artículo 159 del Código de Comercio, indica que los socios, reunidos en junta general, decidirán por la mayoría legal o estatutariamente establecida, en los asuntos propios de la competencia de la junta. Además, todos los socios, incluso los disidentes y los que no hayan participado en la reunión, quedan sometidos a los acuerdos de la junta general. Asimismo, según el artículo 163 del Código de Comercio, sobre clases de junta, las juntas generales de las sociedades de capital podrán ser ordinarias o extraordinarias. Siendo la junta general ordinaria, previamente convocada al efecto, se reunirá necesariamente dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio, para, en su caso, aprobar la gestión social, las cuentas del ejercicio anterior y resolver sobre la aplicación del resultado. Mientras que la extraordinaria no cumple los requisitos anteriores.	La asociación cumple correctamente con esta exigencia normativa.
1.3 Asamblea General	Según el artículo 20, del Código de comercio, la Asamblea General es la reunión de los socios constituida con el objeto de deliberar y adoptar acuerdos sobre aquellos asuntos que, legal o estatutariamente, sean de su competencia, vinculando las decisiones adoptadas a todos los socios de la cooperativa. Asimismo, las Asambleas Generales pueden ser ordinarias o extraordinarias. La Asamblea General ordinaria tiene por objeto principal examinar la gestión social y aprobar, si procede, las cuentas anuales. Podrá asimismo incluir en su orden del día cualquier otro asunto propio de la competencia de la Asamblea. Las demás Asambleas Generales tendrán el carácter de extraordinarias. Además, las Asambleas Generales serán de delegados elegidos en juntas preparatorias, cuando los Estatutos, en atención a las circunstancias que dificulten la presencia de todos los socios en la Asamblea General u otras, así lo prevean.	La asociación cumple correctamente con esta exigencia normativa.

EJE NÚMERO 2: COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE EFCA

En cuanto a la comunicación existen varios canales según del grupo que se trate, en la siguiente tabla los hemos clasificado a cada uno de ellos según si se trata de comunicación interna o externa.

ACCIONES	DESCRIPCIÓN	PROPUESTA DE MEJORA
2.1 Comunicación interna		
2.1.1 Asociados a EFCA	Se realiza vía email. De manera periódica, se les envían correos electrónicos de interés, así como recordatorios de los eventos próximos que realiza EFCA. También se les informa de temas relacionados con otras asociaciones familiares para invitarles a participar en actos, cursos formativos, etc. Asimismo, EFCA transmite a sus asociados aspectos de Responsabilidad Social Corporativa para que los aplique en sus propias empresas. Algunas organizaciones como Cruz Roja, Bancos de Alimentos o algunas campañas de ONG para causas especiales como pudieron ser la Covid-19 o la Guerra de Ucrania, se ponen en contacto con EFCA, para que traslade la necesidad de actuación a sus asociados y puedan colaborar a tener un mundo mejor, por lo que EFCA actúa como canal de comunicación. Estas acciones fueron expuestas y se realizaron mediante un Acuerdo de la Junta para su desarrollo.	En cuanto a comunicación interna se propone hacer uso del apartado con usuario de registro en la página web de la asociación, para que sea así un espacio para compartir de manera más sencilla toda la información pertinente ¹ . Además, a largo plazo se podría implantar una App para que de manera sencilla e intuitiva haya una comunicación directa de los asociados con la asociación. La aplicación tendría un formato similar al de la página web, contando también con el apartado que se quiere instalar en la web de Zona de Asociados. Este apartado estaría estructurado por: últimas noticias, comunicados de importante interés, recordatorio de eventos próximos, responsabilidad social, buzón de sugerencias y un chat grupal donde los asociados también puedan transmitir algún tipo de mensaje al resto.
2.1.2 Fórum de Jóvenes	La comunicación con este grupo de asociados se realiza mediante WhatsApp.	
2.2 Comunicación externa		
2.2.1 Sociedad en general	El método más común y que está en auge son las redes sociales. EFCA tiene LinkedIn, Twitter y Vimeo. Cada una de ellas se enfoca a diferente público objetivo, de modo que la información que se comparte en cada una de ellas difiere según el contenido que se trate. En LinkedIn se comparten contenidos altamente relevantes como, por ejemplo, informes, noticias, webinars, tips, Infografías, casos de estudio y ofertas de trabajo. En LinkedIn podemos encontrarnos mensajes personales, fotografías, infografías, información corporativa, noticias, eventos y publicidad. Por último, en Vimeo, dado que es una plataforma más específica, se comparte contenido multimedia en video	En este apartado se propone la utilización más activa y planificada de las redes sociales. También se propone realizar un calendario estructurado con las acciones a publicar en cada día. Además de hacer uso de los hashtags para difundir las publicaciones y lograr tener feedback de las mismas para mejoras futuras. Asimismo, se sugiere realizar mensualmente Webinars o conferencias en instituciones educativas (universidades, institutos o colegios) con la colaboración de asociados. Se podría planificar un calendario y hacer una media de 6 al año.

¹ Al igual que se hace en Adefam (Asociación de Empresas Familiares de Madrid)

2.2.2 Organismos Púbcas (Gobiernos Consejerías, Cabildos)	El fin principal de la asociación es realizar presión en conseguir las mejores condiciones para este tipo de empresas, así como colaborar en las tomas de decisiones relacionadas con este ámbito.	La asociación actúa correctamente en este ámbito de comunicación por lo que no se valora ninguna mejora. Se anima a seguir apostando por la modificación en los impuestos sobre sucesiones y sobre beneficios que supongan mejoras para las empresas familiares.
2.2.3 Otras sociedades de interés	La Asociaciones Empresariales con las que EFCA tiene relación han sido expuestas en la Tabla 4 de este documento.	Según la dirección de EFCA, la asociación tiene una amplia red de contactos con el resto de las asociaciones con objetivos comunes por lo que no se plantean caminos de mejoras.
2.3 Noticias EFCA		
2.3.1 Noticias web	En la página web de la asociación se encuentra una sección en la cual se publican noticias relacionadas con publicaciones de empresas familiares, dichas noticias son obtenidas de variedad de periódicos que realizan artículos de este tema.	En este ámbito se propone tener actualizado al menos una vez a la semana el seguimiento de estas noticias, además de elaborar noticias propias de EFCA relacionadas con los asociados y los eventos que se realizan.

EJE NÚMERO 3: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DE EFCA

El tercer eje de actuación y el más amplio en cuanto a tiempo a dedicar. Este año 2022 se han retomado este tipo de reuniones, ya que por la pandemia del covid-19 no se pudieron realizar. Además de los eventos que se venían haciendo anteriormente, este año se han añadido más, que los encontremos a continuación. Todas estas actividades son desarrolladas en las provincias de Santa Cruz de Tenerife o en Las Palmas de Gran Canaria.

ACCIONES	DESCRIPCIÓN	PROPUESTA DE MEJORA
3.1 Eventos realizados por EFCA		
3.1.1 Congreso EFCA	En el Congreso se presentan ponencias relacionadas con las empresas familiares. Se realiza una vez al año y se hace entrega de un premio de EFCA a la mejor empresa.	El desarrollo del congreso se plantea según las necesidades y opciones disponibles que se obtengan según las circunstancias de cada año.
3.1.2 Jornadas de compromiso	Tres jornadas de compromiso, en la cuales participan invitados profesionales donde exponen información útil para los asociados. Este tipo de evento es nuevo este año. La primera Jornada de Compromiso cuya temática fue el Compromiso Social fue realizada en Santa Cruz de Tenerife, le sigue con la misma temática la segunda Jornada de Compromiso la cual tiene la misma temática, pero está realizada en Las Palmas de Gran Canaria. El objetivo de ambas es fomentar la diversidad, promover la igualdad entre los géneros, la inclusión social y la generación de empleo estable y de calidad, adecuado a las necesidades de las empresas.	La serie de Jornadas de Compromiso incorporadas este año 2022, tiene ideas innovadoras por lo cual no hay propuestas de mejora en cuanto a la organización del evento. No obstante, se proponen posibles temas a tratar en las próximas jornadas que se realicen, tales como la sostenibilidad ambiental, el cambio climático y la problemática de los recursos naturales. El objetivo último es tratar lo relativo a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles elaborados por las Naciones Unidas (ODS).
1.3 Cursos formativos	Se trata de cursos específicos, seminarios y especialización. Se organizan dos o tres cursos al año, en los cuales también se persigue una mayor integración y convivencia entre los asociados.	En este sentido EFCA organiza y propone cursos de interés para las empresas familiares. Se incita a seguir desarrollando esta actividad al igual que se ha ido haciendo. Se propone realizar más cursos especializados para el Fórum de Jóvenes, e incitar a más hijos de asociados que aún no formen parte del mismo, para así cumplir con uno de los objetivos más importantes de toda empresa familiar, la sucesión.
3.2 Patrocinadores de los eventos		
3.2.1 Empresas patrocinadoras	Algunos patrocinios ya están acordados de antemano por el Instituto de Empresa Familiar a nivel nacional estos se realizan para periodos anuales, y otros se realizan directamente desde la asociación a base de reuniones con ellos. Teniendo en cuenta que, dado el tamaño y prestigio de los asociados, EFCA se presenta como un "lobby" interesante para entidades bancarias, aseguradoras, etc. Hay oportunidades de negocio también para ellos. Actualmente se cuenta con Fundación Mapfre, Banco Santander y Caja Siete.	En cuanto a patrocinadores se propone hacer un comunicado a las grandes empresas canarias que quieran participar en este tipo de eventos ya que también se harían promoción a ellos mismos. Algunas de las empresas que podrían estar incluidas son Binter Canarias, entidades bancarias como la Caixa, Banca March y Bankinter.

EJE NÚMERO 4: Servicio de Estudios.

En la página web de EFCA, se recoge en un apartado, titulado Publicaciones, toda la información que se desglosa en el siguiente cuadro. EFCA además colabora en estudios e investigaciones que apoyan al desarrollo de las empresas familiares. Esta sección está abierta a cambios, pues se va modificando por parte del Director según las necesidades de los asociados.

ACCIONES	DESCRIPCIÓN	RECOMENDACIÓN
4. Publicaciones		
4.1.1 Informes y estudios	<p>La publicación más reciente es de 2021 donde EFCA desarrolló en colaboración con el IEF y las asociaciones Territoriales Empresa familia un estudio titulado "Estudio de caracterización de la empresa familia en Canarias"</p> <p>Asimismo, en 2020, EFCA también colaboró en un estudio "Familiar Versus no familiar en Canarias", la publicación de este trabajo constituye una nueva aportación Asociación Territorial Canaria de la Empresa Familiar a la difusión del conocimiento de la realidad de las empresas familiares canarias.</p> <p>Publicado en 2012 un libro llamado "El protocolo familiar ¿sí o no?", realizado por Rafael Rodríguez Díaz con la colaboración de EFCA y el IEF.</p> <p>Además en este apartado de la web se encuentran variedad de estudios realizados por el IEF, otras asociaciones territoriales y empresas consultoras como pueden ser Deloitte, PWC, KPMG, Step Project... Como son Informe de la empresa familiar 2021 Recuperación y Crecimiento, El Consejo de la Empresa Familiar 2021, Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión 2019, The power of women in family business 2019, El impulso del empleo y el relanzamiento de la empresa: algunas reflexiones para la acción, 2020.</p> <p>Asimismo, en esta sección se encuentra un enlace directo con acceso a todas las publicaciones editadas por el IEF.</p>	<p>Como recomendación, se propone realizar un informe mensual en el cual se muestren todas las novedades actualizadas de temas que afecten a la empresa familiar directamente, así como las noticias relevantes acerca de cambios en la normativa, temas de economía y política.</p>
4.1.2 Repositorio documental	<p>Este apartado se encuentra dividido por los temas principales que puedan resultar de interés a las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tesorería y Recursos Financieros - Información general - Laboral y Seguridad Social - Administrativa - Fiscal - Mercantil - Gestión <p>En todos estos apartados se encuentra información del periodo COVID, acerca de las normativas que se establecieron y que les puedan afectar a las empresas asociadas</p>	

EJE NÚMERO 5: OTROS ASPECTOS. Certificación de Calidad

Un aspecto de interés que tiene EFCA, pero que aún no se ha implantado es la implantación de un certificado de calidad para la asociación. Por ello a continuación se realiza un estudio para analizar la viabilidad de este certificado.

ACCIONES	DESCRIPCIÓN	RECOMENDACIÓN
5. Certificado de calidad de asociaciones		
5.1 Obtención del certificado de calidad para una asociación	<p>Se trataría de un certificado o sello avalado por una entidad de certificación homologada por el Ministerio de Industria con el que se reconoce la calidad y la gestión excelente de esta organización. Hoy en día, dos de los certificados más conocidos que reconocen la calidad de las organizaciones son: el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) y las normas ISO 9001 (International Standardization Organization). Tras realizar un análisis de ambos certificados, el más acorde con EFCA es el modelo EFQM², cuenta ya con más de 500 socios a nivel europeo y con presencia en más de 55 países, además este modelo se centra en los siguientes conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación empresarial hacia los resultados. Un tipo de estrategia que las organizaciones deben instaurar en sus entornos. • Orientación al cliente, siendo este el centro de todos los procesos empresariales. Sin perderlo de vista en ninguna de las decisiones estratégicas. • Seguir una línea de liderazgo y coherencia a nivel empresarial. • Instaurar un modelo de gestión por procesos. • Conseguir la implicación de las personas dentro de la empresa. • Tanto de los trabajadores, como de los directivos. • Se debe instaurar en la organización un proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora. • Además, será de gran valor desarrollar alianzas empresariales. • Responsabilidad social dentro de la empresa. 	<p>El proceso para la obtención de dicho certificado se extiende a un periodo de dos años aproximadamente. Conlleva el desarrollo de 3 fases: una evaluación general de la organización, una autoevaluación de plan de mejora, y la última fase, una demostración de las acciones de mejora llevadas a cabo. Una vez conseguido, el certificado tiene dos años de validez. Una vez vistas todas las características y plazos para la obtención de este certificado, se concluye junto con el Director de EFCA, que hoy en día no le sería de especial utilidad a EFCA, pues tiene una pequeña cartera de clientes definida y no necesita esa validez a la hora de realizar los trabajos que desempeña. Este tipo de certificado valora que las tareas que desempeñas las realizas según como has dicho, no te califica si están correctas o no realmente. A largo plazo según como se siga desarrollando se podría volver a plantear.</p>

² Se ha descartado la certificación de la norma ISO 9001, ya que sus principales objetivos no conectan con la actividad que desarrolla EFCA, está más referido a una empresa y no a una asociación, ya que los principales beneficios de este modelo son mejora de la competitividad, ayuda a mejorar la satisfacción del cliente, reducción de los errores, aumento de la implicación del personal, mejora el servicio de atención al cliente, consiguiendo clientes de mayor valor y ampliación de las oportunidades de negocio.

5. CONCLUSIONES

El principal objetivo de este TFG ha sido llevar a cabo un análisis del funcionamiento interno de la Asociación de Empresas Familiares de Canarias (EFCA), y como fruto de ese diagnóstico, seguidamente realizar propuestas de mejora para esta asociación.

En la elaboración del trabajo de podido constatar la importancia que tienen las empresas familiares, ya que son las entidades que más abundan, representando un 59,9% en Canarias y 89,9% en España. Además, contribuyen en gran manera en el PIB de la economía y aportan numerosos puestos de trabajo.

Este Trabajo de Fin de Grado se enmarca dentro del Proyecto de Innovación y Transferencia Educativa de la Universidad de La Laguna, en el que colabora la Asociación de Empresas Familiares de Canarias (EFCA). La metodología de este proyecto de innovación se denomina Aprendizaje por Servicio, dado que su objetivo es responder a un área de interés de una entidad (en este caso EFCA), que es la que la propone y a la que se le informa de los resultados obtenidos, cubriendo así una necesidad de la comunidad en general.

En este trabajo se ha realizado un análisis del funcionamiento interno de EFCA, de las áreas y sistemas de trabajo de esta asociación. Para ello se han analizado detenidamente todas las actividades que desarrolla EFCA, iniciando el trabajo con una revisión del concepto y de la literatura existente sobre empresas familiares, para seguidamente presentar los aspectos que definen a la asociación EFCA. El trabajo finaliza con la propuesta de mejoras de funcionamiento de esta asociación. Para este apartado han sido necesarios diversos recursos, como reuniones tanto con el Director como la administrativa de EFCA, también la asistencia a jornadas organizadas por la propia organización y un análisis DAFO para poder conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenaza de la asociación. Los principales resultados que se obtienen tras este estudio se han clasificado en cinco ejes de actuación.

En el primer eje de labores administrativas propias del funcionamiento interno, EFCA desempeña de manera correcta todas sus tareas por lo que, tras un análisis de todos los aspectos que la componen, no se encuentran propuestas de mejora.

En el segundo eje sobre la comunicación la principal recomendación es la implantación de una zona de asociados en la página web de EFCA, además de utilizar dos nuevas redes sociales, Instagram y Facebook para llegar al resto de público objetivo, como son el Fórum de Jóvenes. También se propone la realización de webinars o conferencias en centros educativos con la colaboración de las empresas asociadas, para así promover las costumbres, los valores y la disciplina que aportan las empresas familiares a la sociedad. A largo plazo también se propone la creación de una aplicación para facilitar el contacto entre asociados y la asociación.

En cuanto al tercer eje, organización de eventos, además de proponer diversos temas para las jornadas de compromiso, se incita a seguir desarrollando cursos especializados para el Fórum de Jóvenes y

animar a éstos a que formen parte de la asociación, ya que son el futuro de todas las empresas que componen EFCA.

En el cuarto eje de actuación, servicio de estudios, se propone la realización de un informe mensual en el que se presenten todas las novedades en cuanto a la empresa familiar y las noticias relevantes acerca de cambios en la normativa, temas de economía y política. Es importante estar bien informado de los acontecimientos que ocurren en el mundo ya que puede verse afectado el desarrollo económico de la empresa.

Por último, el quinto eje, en el cual se realiza un estudio de la viabilidad de la instauración de un certificado de calidad para la asociación, se llega a la conclusión junto con el Director de EFCA, que a día de hoy no saldría rentable, ya que es un proceso largo y costoso, que tiene una duración de apenas dos años y no le proporciona a la asociación ningún tipo de beneficio, pero en un futuro si la asociación crece se podría volver a plantear.

En líneas generales, la situación actual caracterizada por un fuerte desarrollo tecnológico y el uso masivo de internet y redes sociales como plataforma de comunicación general, tiene unos efectos claros en el entorno competitivo, al ofrecer nuevas oportunidades y formas de hacer las cosas. Se espera que la puesta en práctica de estas propuestas de mejora resulte en una mejor posición para la Asociación de Empresas Familiares de Canarias, tanto respecto al resto de asociaciones territoriales como de las empresas adheridas a esta asociación.

No quiero terminar sin agradecer la buena disponibilidad y atención recibida tanto del director, Luis Delgado como la responsable de administración y eventos, Beatriz Rodríguez Fumero, por ayudarme para conseguir toda la información que he necesitado para la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado, que ha supuesto un gran reto personal. Espero que mis aportaciones para posibles mejoras del funcionamiento interno les sirva de ayuda.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Astrachan J. H., Klein, S.B., & Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC scale of family influence, a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Barnes, L. , & Harrison, S. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 4(1), 105-114.
- Barry, B. (1975). The development of organization structure in family firms. *Journal of General Management*, 3(2), 42-60.
- Benavides Velasco, C., Guzman Parra, V., & Quintana Garcia, C. (2011). Evolución de la literatura sobre Empresa Familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), 78-90.
- Bernadich, M., & Urbano, D. (2013). Creación y desarrollo de empresas familiares: Una revisión de literatura desde el enfoque institucional. En V. Fernandez (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la Empresa Familiar en España* (pp. 11-44). Barcelona: OmniaScience.
- Burkart, M., Panunzi, F., Shleifer, A., 2003. Family firms. *Journal of Finance* 58, 2167–2201.
- Carlock, R. y Ward, J. (2003), *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*, Instituto de Empresa Familiar, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(4), 19-39.
- Churchill, N. (1986). *Entrepreneurship research, directions and methods: The art of science of entrepreneurship*. Cambridge, MA: Bellinger.
- CUESTA, J.V. (2000): «Mecanismos Jurídicos para Garantizar la Continuidad de la Empresa Familiar» en I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, Ponencias y Comunicaciones, Organismo Público Valenciano de Investigación, pp.229-242.
- Debicki, B.J., Matherne, C.F., Kellermanns, F.W., & Chrisman, J.J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166. <http://dx.doi.org/10.1177/0894486509333598>

Dess, G., Lumpkin, G. y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica: textos y casos*. México: McGraw-Hill.

Donnelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 4(2), 93-105.

Dyer Jr, W.G (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>

Empresa familiar en toda Europa: Porcentaje sobre el total de empresas. (2016). [Imagen]. European Family Businesses. <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>

GALLO, M.A. (1997): *La Empresa Familiar*, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.

Handler, W. (1992) "Sucesión experiences of the next generation" *Family Business Review*, 3(1): 283-307.

Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E., & Westhead, P. (2010). Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), 437-451.

IDEAS LLYC. (2021). *El rol de la Marca en la Empresa Familiar*.
<https://ideas.llorenteycuenca.com/2021/06/el-rol-de-la-marca-en-la-empresa-familiar/>

Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-144.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>

Litz, R. (1995). The family business, toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71- 82.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>

Lumpkin, G.T., Steier, L.I., & Wright, M. (2011). Strategic entrepreneurship in family business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 285-306. <http://dx.doi.org/10.1002/sej.122>

Mungai, E., & Velamuri, S.R. (2011). Parental entrepreneurial role model influence on male offspring: Is it always positive and when does it occur? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 337-357.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00363.x>

Romero E. (2017) 4 estrategias para trabajar tu plan de comunicación de manera eficaz
<https://eliromerocomunicacion.com/4-estrategias-paratrabajar-tu-plan-de-comunicacion/>

Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(4), 321-348.
<http://dx.doi.org/10.1080/08985621003726192>

SCHANKER, M. y ASTRACHAN, J. (1996): «Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics», *Family Business Review*, 107-124.

Sharma, P., Chrisman, J.J., & Gersick, K.E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15. <http://dx.doi.org/10.1177/0894486512437626>

Steier, L. (2003). Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 597-618. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00012-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00012-0)

Tagiuri, R., & Davis, J.A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 58-69. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

Trow, D.B. (1961). Executive succession in small companies. *Administrative Science Quarterly*, 6, 228-239. <http://dx.doi.org/10.2307/2390756>

Zahra, S.A., Sharma, P., 2004. Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review* 17, 331–346.

Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521-536. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.04.001>

PÁGINAS WEB:

<https://www.15bodegas.com/bodega-codorniu> Recuperado el 3 de marzo de 2022

<https://www.familybusinessmagazine.com/family-businesses-historic-context-0> Recuperado el 3 de marzo de 2022

<https://www.galanasociados.com/las-empresas-familiares-mas-antiguas-del-mundo/#:~:text=El%20m%C3%A9rito%20de%20encabezar%20esta,por%20la%2046%20%C2%AA%20generaci%C3%B3n>. Recuperado el 3 de marzo de 2022

<https://www.staffasesores.es/las-10-empresas-familiares-mas-grandes-de-espana/> Recuperado el 7 de marzo de 2022

<https://eliromerocomunicacion.com/4-estrategias-paratrabajar-tu-plan-de-comunicacion/> Recuperado el 10 de marzo de 2022

<https://www3.gobiernodecanarias.org/noticias/hacienda-colaborara-con-las-empresas-familiares-para-difundir-sus-particularidades-fiscales/> Recuperado el 14 de marzo de 2022

https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2022/03/Mapa-Autono%CC%81mico-de-la-fiscalidad-de-la-empresa-familiar-2022_.pdf Recuperado el 17 de marzo de 2022

http://www3.gobiernodecanarias.org/aciisi/obidic/index.php?option=com_chronoconnectivity&view=connection&Itemid=107 Recuperado el 15 de mayo de 2022

<https://www3.gobiernodecanarias.org/entidadesjuridicas/asociaciones/> Recuperado el 15 de mayo de 2022

<https://www.rae.es/> Recuperado el 15 de mayo de 2022

<https:// analisisfoda.net/> Recuperado el 20 de mayo de 2022

<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/07/cuales-son-las-principales-diferencias-entre-iso-9001-y-efqm/n> Recuperado el 1 de junio de 2022