

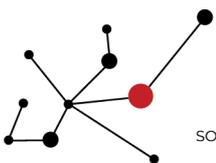
LA EMPRESA FAMILIAR EN ANDALUCÍA

DESARROLLO Y CONTINUIDAD



RESUMEN EJECUTIVO

Diciembre, 2022

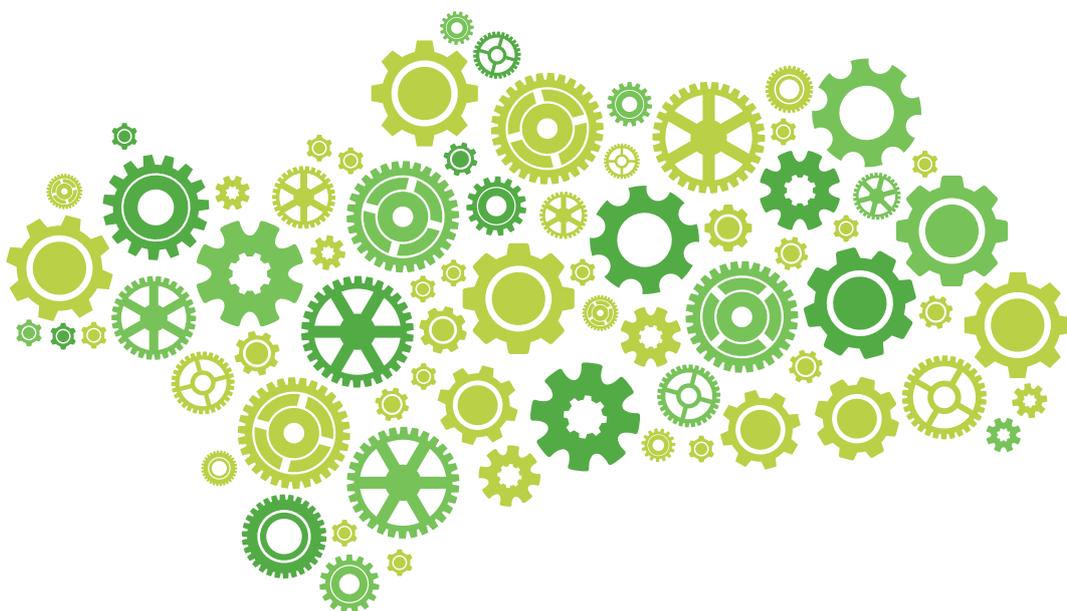


SAFER

SOCIEDAD ESPAÑOLA DE INVESTIGADORES
EN EMPRESA FAMILIAR



RESUMEN EJECUTIVO



Cuatro de cada cinco empresas andaluzas son familiares (*La empresa familiar en Andalucía, 2015*). Por ello, su **desarrollo y continuidad** constituye un factor clave para el futuro de la región. Más allá de las cifras, el presente trabajo profundiza en la comprensión de las empresas familiares de Andalucía desde una perspectiva cualitativa. En el mismo se analizan aspectos relacionados con la sucesión, el protocolo, el papel del consejo de administración, el perfil de las personas que los integran, el proceso de toma de decisiones, los rendimientos obtenidos y, finalmente, la felicidad del CEO.

La investigación emplea una **metodología cualitativa** a través de entrevistas en profundidad a 14 empresas familiares andaluzas, localizadas en las ocho provincias andaluzas. Dichas empresas fueron seleccionadas atendiendo a su diversidad en cuanto a su tamaño, sector, antigüedad, nivel generacional, estructura de propiedad, etc.

Los resultados muestran que la planificación del **proceso de sucesión** se ve condicionada tanto por factores relacionados con el entorno empresarial, como por el entorno familiar. Entre los primeros destaca la incertidumbre que sobre el negocio provoca la competencia, y entre los segundos, se subrayan la existencia o no de un posible candidato familiar y su interés por integrarse en la empresa y asumir la responsabilidad que conlleva ser el sucesor. Por ejemplo, el estudio muestra la importancia en este proceso de las edades del posible sucesor y del actual CEO, así como su proximidad al momento de su jubilación.

Cuatro de cada cinco empresas andaluzas son familiares, por lo que su continuidad y desarrollo son un factor clave para el futuro de la región

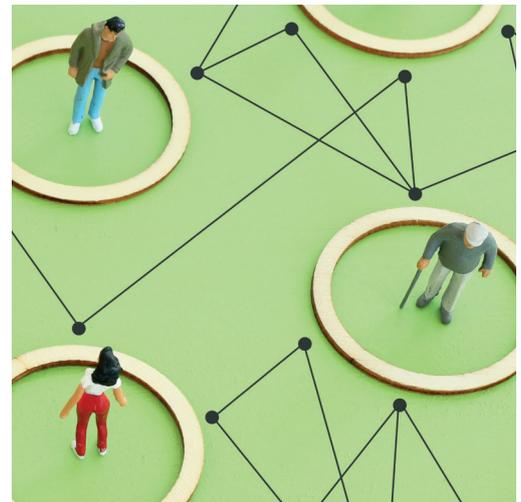
No obstante, no puede hablarse de un momento concreto porque **la sucesión consiste realmente en un proceso continuo que debe ser iniciado cuanto antes**. Sin embargo, la necesidad de abordar temas empresariales relacionados con el corto plazo o evitar posibles conflictos que puedan hacer surgir su planteamiento, entre otras cuestiones, lleva a que la misma se posponga, aun en los casos en que se es consciente de su interés y relevancia para la continuidad de la empresa.

El perfil ideal de la persona en la que recaiga la sucesión ha resultado un tema de especial relevancia dadas las numerosas habilidades y capacidades que se le pueden llegar a exigir. De este modo, cualidades personales, emocionales, formación, experiencia y su vinculación a la familia y a la empresa aparecen, entre otras, como cuestiones relevantes en la **elección de la figura del sucesor**. La posibilidad de que la sucesión sea compartida es otra de las alternativas presente en los resultados de este trabajo, que es más frecuente en el relevo generacional de primera a segunda generación, cuando existe más de un candidato con perfiles muy similares.

El **protocolo** se considera como una **herramienta muy útil para evitar futuros conflictos** en aquellas empresas en crecimiento y en las que también se incrementa el número de miembros de la familia que se incorporan al negocio. Pese a lo anterior, bastantes empresas piensan que la elaboración del protocolo y su puesta en práctica **puede ser una fuente de nuevos problemas** y disputas en el seno de la familia, eludiendo su uso. De hecho, hay quienes consideran que su elaboración puede hacer peligrar la continuidad del carácter familiar de la compañía. La falta de conocimiento y formación en relación con el protocolo, la avanzada edad del líder familiar al frente de la empresa, el coste que conlleva su elaboración o el tener que compartir información son otros de los inconvenientes que justifican la escasa implantación del protocolo familiar en Andalucía. Los resultados muestran igualmente que los procesos de relevo generacional o de desarrollo de un protocolo es **mejor iniciarlos en periodos de bonanza** económica de la empresa.

La gran mayoría de empresas familiares **no cuenta con consejos de administración** y, cuando existe, la permanencia de los consejeros, que suelen ser los propietarios, se prolonga mucho en el tiempo, sobrepasando incluso la edad de jubilación. Esto sucede sobre todo en las empresas lideradas por propietarios de más edad donde existe una mayor reticencia a incluir consejeros externos e incluso, a veces, a incluir a miembros de la siguiente generación. Los resultados muestran, además, que en muchos casos los consejos de administración no funcionan como tales y son meros órganos formales/legales, sin remuneración para los consejeros familiares, confundándose en la gestión diaria con otros órganos y foros de toma de decisiones.

Respecto a la cuestión de género, los resultados muestran que las empresas familiares parecen haber **normalizado el papel de la mujer en la gestión** y en la toma de decisiones. El vínculo familiar es el importante, siendo indiferente el género de los miembros. Se es consciente de que no siempre fue así, pero se considera que lo importante es la capacidad de las personas y su implicación con la empresa. Algunos entrevistados consideran, además, que las mujeres y los hombres interpretan el mundo de un modo diferente, lo que hace especialmente interesante contar con ambas visiones en los órganos de decisión.



**La sucesión
consiste realmente
en un proceso
continuo que debe
ser iniciado cuanto
antes**

Un aspecto relevante es la constatación de que la gestión de las empresas familiares no siempre está marcada estrictamente por los indicadores económicos y financieros. Si bien estos son más relevantes en las empresas lideradas por propietarios con mayores niveles de formación, en la mayoría de las empresas familiares es **más importante la propia satisfacción del trabajo bien hecho y su compromiso con los clientes**. Asimismo, si bien consideran la importancia de la innovación para mantener y aumentar su competitividad, reconocen las dificultades de su desarrollo en la práctica.

Finalmente, los empresarios familiares **parecen estar contentos y satisfechos con su trabajo**, aun siendo conscientes de que no mantienen un equilibrio adecuado en su gestión del tiempo, entre **negocio, ocio y familia**. Aun así, el grado de satisfacción parece ser elevado, y no tanto por alcanzar buenos resultados económicos, sino por ser capaces de generar empleo, de satisfacer a sus clientes y de contribuir a su territorio más próximo. Pero, sobre todo, les produce una gran satisfacción considerarse parte de un proyecto familiar a largo plazo que pueda perpetuarse en el tiempo. A pesar de todo, los empresarios entrevistados también manifiestan sus preocupaciones, sus miedos y sus incertidumbres, en el corto plazo (pagar a proveedores, trabajadores, etc.) y en el largo plazo (asegurar la continuidad en manos de la familia). Pero el balance final parece ser positivo, sintiéndose razonablemente satisfechos con su vida personal y profesional.

Todos estos resultados ofrecen una radiografía de las empresas familiares reales, tal como son, que se manifiesta en su total **diversidad y heterogeneidad**. No parecen existir verdades absolutas y se aprecia un elevado grado de complejidad en las relaciones familiares y profesionales. El estudio muestra el **compromiso de los empresarios familiares con sus proyectos y su entorno, pero también con sus familias**, lo que provoca innegables tensiones y conflictos, más o menos latentes o explícitos. Existen herramientas disponibles que abordan todas estas cuestiones, pero no están exentas de potenciales inconvenientes y no siempre se perciben con las suficientes garantías. La realidad es que ni existe la suficiente formación ni la consciencia (compartida) necesaria para su puesta en práctica.

En definitiva, los resultados del presente estudio ponen de manifiesto que es necesario seguir trabajando en favor de este tipo de empresas, nuestra mayor fuente de creación de valor, mejorando su preparación para los cambios, que sin duda vendrán, su continuidad familiar y su competitividad en el entorno presente y sobre todo futuro.



El estudio muestra que no existen verdades absolutas y se aprecia un elevado grado de complejidad en las relaciones familiares y profesionales



COORDINADORES

Guadalupe Fuentes Lombardo
*Miembro de la Cátedra Ávolo de Empresa Familiar,
 Universidad de Jaén.*
 José Carlos Casillas Bueno
*Presidente SAFER (Sociedad Española de
 Investigadores en Empresa Familiar)*

RELACIÓN DE AUTORES

Universidad de Almería
 Alfonso A. Rojo Ramírez
 María J. Martínez Romero

Universidad de Cádiz
 José Daniel Lorenzo Gómez
 Álvaro Rojas Vázquez
 Francisco Javier Fernández Fernández

Universidad de Córdoba
 Ignacio Gallego Domínguez

Universidad de Granada
 María Elena Gómez Miranda
 Lázaro Rodríguez Ariza

Universidad de Huelva
(Cátedra Caja Rural de Empresa Familiar)
 María Jesús Moreno Domínguez

Universidad de Jaén
(Cátedra Ávolo de Empresa Familiar)

José Miguel Antequera Solís
 Myriam Cano Rubio
 Guadalupe Fuentes Lombardo
 María Jesús Hernández Ortiz
 Rocío Martínez Jiménez
 Pedro Núñez-Cacho Utrilla
 Francisca Panadés Zamora
 María Teresa Pérez Giménez
 Manuel Carlos Vallejo Martos

Universidad de Málaga
 Francisca Parra Guerrero
 Vanesa Guzmán Parra

Universidad de Sevilla
 José Carlos Casillas Bueno
 Adolfo Vázquez Sánchez
 Vanessa Díaz Moriana

COLABORAN

Universidad de Jaén
 Paula Adán Pérez *(Programa de Mentoría,
 Universidad de Jaén-Asociación Ágora)*
 José Antonio González Cerezo *(Beca Ícaro,
 Universidad de Jaén)*



UNIVERSIDADES



UNIVERSIDAD
DE ALMERÍA



UCA
Universidad
de Cádiz



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA



UNIVERSIDAD
DE GRANADA



Universidad
de Huelva



Universidad de Jaén



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



COLABORAN



Red de Cátedras de
Empresa Familiar

