



## UNIVERSIDADES



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA



UNIVERSIDAD DE GRANADA



Universidad de Huelva



Universidad de Jaén



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



## COLABORAN



SAFER

# LA EMPRESA FAMILIAR EN ANDALUCÍA

## DESARROLLO Y CONTINUIDAD



SAFER

SOCIEDAD ESPAÑOLA DE INVESTIGADORES EN EMPRESA FAMILIAR



CÁTEDRA ÁVOLO DE EMPRESA FAMILIAR  
UNIVERSIDAD DE JAÉN



Ávolo  
Empresa líder en automatización  
www.avolo.net



Cátedra de Empresa Familiar  
Universidad de Cádiz



CÁTEDRA CAJA RURAL  
de EMPRESA FAMILIAR

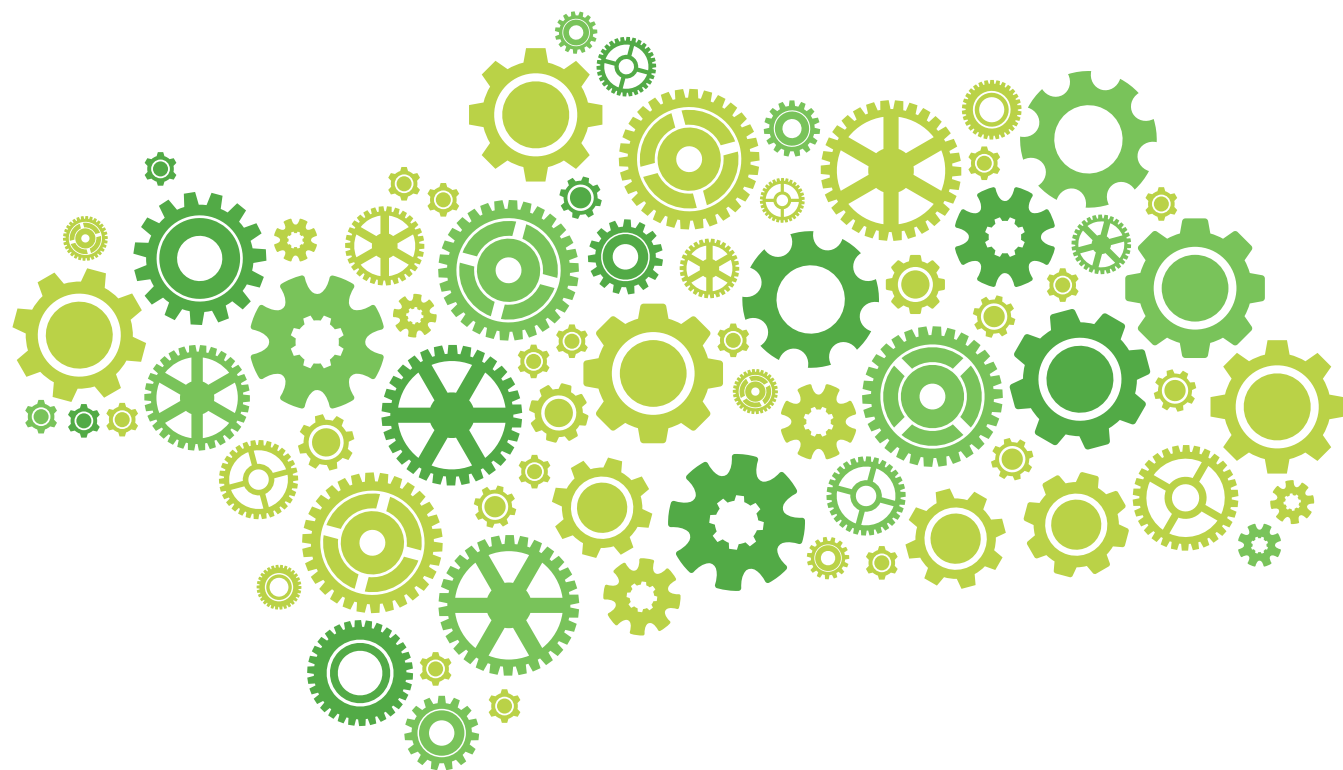


Fundación  
CAJA RURAL  
DEL SUR



CÁTEDRA SANTANDER  
EMPRESA FAMILIAR UGR

LA EMPRESA FAMILIAR EN ANDALUCÍA DESARROLLO Y CONTINUIDAD



# LA EMPRESA FAMILIAR EN ANDALUCÍA

DESARROLLO Y CONTINUIDAD

© Autoras/es  
© Universidad de Jaén  
Primera edición, diciembre 2022  
ISBN: 978-84-9159-502-1  
Depósito Legal: J-679-2022

EDITA  
Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén  
Vicerrectorado de Proyección de la Cultura y Deporte  
Campus Las Lagunillas, Edificio Biblioteca  
23071 Jaén (España)  
Teléfono 953 212 355

IMPRIME  
Gráficas «La Paz» de Torredonjimeno, S. L.

Impreso en España/*Printed in Spain*

Esta obra ha superado la fase previa de evaluación externa realizada por pares mediante el sistema de doble ciego  
«Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar, escanear o hacer copias digitales de algún fragmento de esta obra».

# LA EMPRESA FAMILIAR EN ANDALUCÍA

DESARROLLO Y CONTINUIDAD





## UNIVERSIDADES



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA



UNIVERSIDAD DE GRANADA



Universidad de Huelva



Universidad de Jaén



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



## COLABORAN

Red de Cátedras de  
Empresa Familiar



# LA EMPRESA FAMILIAR EN ANDALUCÍA

## DESARROLLO Y CONTINUIDAD

### 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

Vanessa 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)*

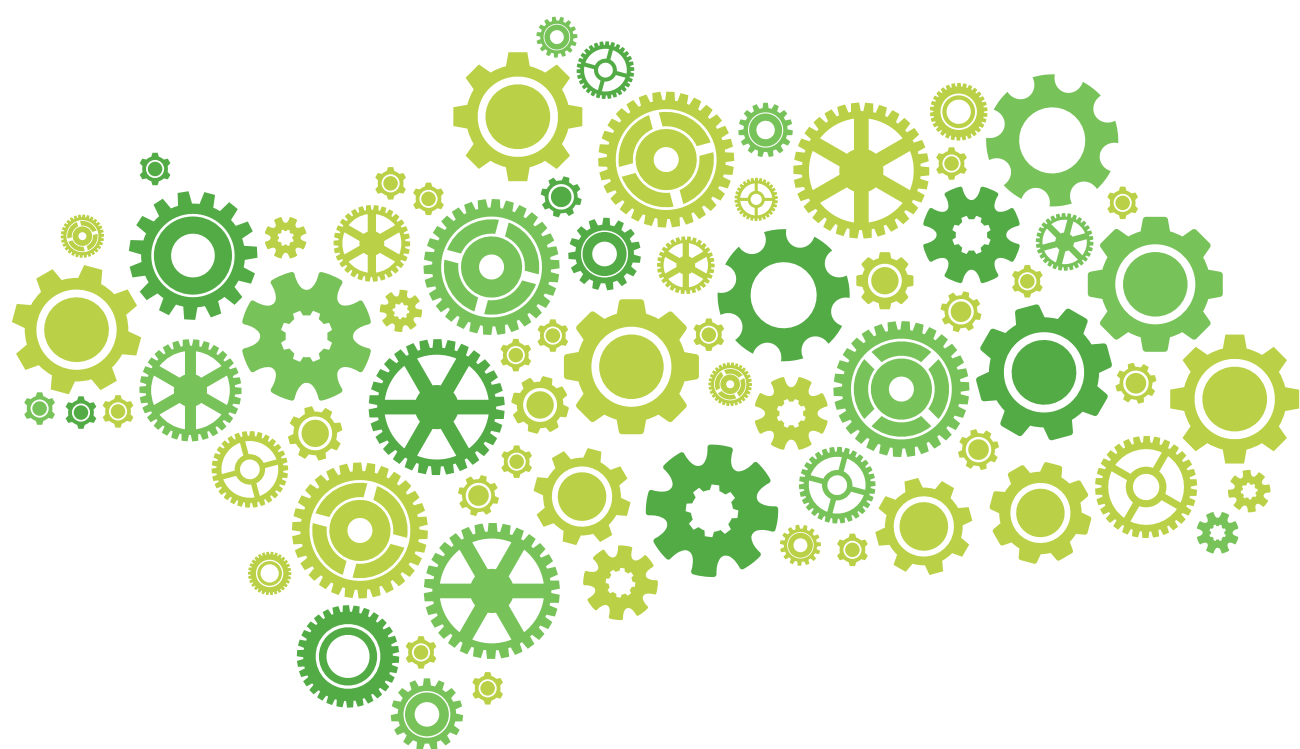
José Antonio González Cerezo *(Beca Ícaro,*

*Universidad de Jaén)*



# ÍNDICE GENERAL

|          |                                                                                                             |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                                                         | <b>17</b> |
| <b>2</b> | <b>METODOLOGÍA</b>                                                                                          | <b>21</b> |
| 2.1      | <b>Definición del problema</b>                                                                              | <b>22</b> |
| 2.1.1    | La figura del sucesor y el protocolo como herramienta para asegurar la continuidad                          |           |
| 2.1.2    | Los recursos de la empresa y la rentabilidad como instrumentos para la sucesión                             |           |
| 2.1.3    | La consideración del consejo de administración como órgano de gobierno en las empresas familiares andaluzas |           |
| 2.1.4    | Asertividad en la dirección de la empresa familiar                                                          |           |
| 2.1.5    | Toma de decisiones y género                                                                                 |           |
| 2.1.6    | Análisis de la performance empresarial                                                                      |           |
| 2.1.7    | Felicidad del CEO                                                                                           |           |
| 2.2      | <b>Diseño del trabajo</b>                                                                                   | <b>29</b> |
| 2.2.1    | Selección de la muestra                                                                                     |           |
| 2.2.2    | Diseño de las cuestiones a plantear                                                                         |           |
| 2.3      | <b>Desarrollo del trabajo de campo</b>                                                                      | <b>34</b> |
| <b>3</b> | <b>ANÁLISIS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN</b>                                                               | <b>37</b> |
| 3.1      | <b>Análisis y resultados de la información recogida en las fichas de empresa</b>                            | <b>38</b> |
| 3.2      | <b>Análisis y resultados de los discursos recogidos en las entrevistas</b>                                  | <b>38</b> |
| 3.2.1    | Cuándo planificar la sucesión y cómo elegir al sucesor                                                      |           |
| 3.2.2    | Percepción de la utilidad del protocolo familiar y disposición a usarlo                                     |           |
| 3.2.3    | El tamaño de la empresa y la rentabilidad como instrumentos para la sucesión                                |           |
| 3.2.4    | Percepción del consejo de administración como órgano de gobierno en las empresas familiares andaluzas       |           |
| 3.2.5    | Análisis de la asertividad en la gestión de la empresa familiar                                             |           |
| 3.2.6    | Análisis de la perspectiva de género en la toma de decisiones en la empresa familiar                        |           |
| 3.2.7    | Análisis de la actividad empresarial desde la óptica de los empresarios familiares                          |           |
| 3.2.8    | Análisis de la felicidad del CEO                                                                            |           |
| <b>4</b> | <b>CONCLUSIONES E IMPLICACIONES</b>                                                                         | <b>83</b> |
| <b>5</b> | <b>LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b>                                                       | <b>89</b> |
| <b>_</b> | <b>REFERENCIAS y ANEXOS</b>                                                                                 | <b>91</b> |



# PRÓLOGO

La **Asociación Andaluza de la Empresa Familiar** (AAEF) es una institución independiente sin ánimo de lucro vinculada al Instituto de la Empresa Familiar (IEF), que se creó en 2001 gracias a la iniciativa de un grupo de familias empresarias que tuvieron la visión de impulsar los valores y asumieron el compromiso de representar los intereses de la empresa familiar en Andalucía, Ceuta y Melilla, contribuyendo con ello al fomento de la cultura empresarial familiar en nuestra región.

Desde sus orígenes, uno de los objetivos prioritarios de la Asociación ha sido la difusión del conocimiento sobre la compleja realidad de la empresa familiar con el fin de ayudar a las familias empresarias andaluzas a solventar con éxito los retos específicos que se derivan de su condición de empresas familiares, fundamentalmente el proceso de relevo generacional, la profesionalización de la gestión y la renovación estratégica del negocio.

Desde su creación, la AAEF considera estratégica su participación en el proyecto de la Red Andaluza de Cátedras de Empresa Familiar del IEF. Las cátedras andaluzas se fueron incorporando a nuestra red desde el año 2001, fecha de constitución de la cátedra de Jaén, hasta 2009, año en que se completa la estructura territorial de la red de cátedras de Andalucía con la creación de la cátedra de Almería. En un futuro esperamos la incorporación de la Universidad Pablo Olavide cuando se cree la Cátedra de Empresa Familiar impulsada por su rector.

Recientemente hemos establecido un convenio de colaboración con la SOCIEDAD ESPAÑOLA DE INVESTIGADORES EN EMPRESA FAMILIAR (SAFER), lo que nos permitirá ampliar el panel de investigadores y profesores universitarios dedicados al estudio e investigación y a la formación de los temas que afectan a las empresas familiares, así como a la transmisión de conocimientos entre Universidad y Empresa

Nos hace mucha ilusión prologar este libro, que es el fruto del trabajo, del conocimiento y de la dedicación de las cátedras andaluzas de empresa familiar –a pesar de sus dificultades– que han creado un sólido equipo de investigación para ofrecer la continuación al primer estudio riguroso sobre la empresa familiar en Andalucía, que se realizó hace unos años. El contenido actualizado de este estudio viene a cubrir un importante vacío en cuanto a la disponibilidad de información fiable, solvente y contrastada sobre la realidad de la empresa familiar en nuestra comunidad. A lo largo de sus capítulos se aporta una gran cantidad de información relevante y de interés para favorecer la continuidad y el desarrollo de las empresas familiares andaluzas.

Estamos convencidos de que esta obra colectiva de las cátedras andaluzas de empresa familiar volverá a ser valorada, al igual que la anterior, como un referente en el estudio de la empresa familiar.

Para la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar la publicación de este nuevo estudio supone otro hito, así como la ratificación del valor añadido que pueden aportar las cátedras de empresa familiar de Andalucía al conocimiento de un segmento empresarial clave para la economía y el empleo de nuestra región. Con el mismo queda acreditada la importancia de las familias empresarias andaluzas en el desarrollo socioeconómico de Andalucía, que ha entrado en una nueva etapa llena de esperanza e ilusión a pesar de las graves circunstancias por las que estamos atravesando.

Finalmente, desearía dar las gracias a los responsables de este trabajo por su dedicación y a las entidades que, con sus diferentes formas de apoyo, han hecho posible este estudio: Fundación Caja Rural del Sur, Banco Santander y Grupo Ávolo por su patrocinio, así como a SAFER, y a las diferentes universidades andaluzas que acogen nuestras cátedras por su decidida colaboración.

José Luis Martínez Lázaro

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ANDALUZA DE LA EMPRESA FAMILIAR



# PRESENTACIÓN

A pesar de que la importancia de la empresa familiar en España fue reconocida como esencial, en especial después de la creación en 1992 del Instituto de la Empresa Familiar, lo cierto es que no se disponía de datos rigurosos para valorar su aportación a la economía. Esa fue, desde su origen, una preocupación importante de la Red de Cátedras de Empresa Familiar que empezó a crearse en 1998.

En un período de tiempo que puede considerarse como muy reducido, todas las provincias andaluzas contaron con cátedras de empresa familiar, lo que permitió consolidar dentro de la Red nacional, una Red andaluza, que se planteó de forma resuelta la colaboración entre las mismas y el desarrollo de proyectos conjuntos, que contaron con el apoyo decidido de la Asociación Andaluza de Empresa Familiar.

De especial relevancia fue el estudio “La Empresa Familiar en Andalucía (2014)”, editado por el profesor Alfonso Rojo, y publicado en 2015, que permitió disponer de datos muy precisos sobre las empresas familiares en variables muy relevantes, como su aportación al tejido empresarial, a la creación de Valor Añadido Bruto, a la creación de empleo y a su contribución a la balanza comercial, entre otros.

También con la contribución de las cátedras andaluzas, el IEF publicó, un año después, “La Empresa Familiar en España (2015)”, con lo que, no solo se dispuso de los datos básicos mencionados, sino también de una metodología probada, capaz de ser aplicada en nuevos estudios.

Y eso es, precisamente, lo que propone la Red Andaluza de Cátedras de Empresa Familiar con este nuevo estudio, “La Empresa Familiar en Andalucía: desarrollo y continuidad”, en

el que se analizan algunas de las cuestiones más relevantes que caracterizan a la empresa familiar, poniendo énfasis en elementos clave como: sucesión, gobernanza, género, resultados, etc.

Con la coordinación de los profesores José Carlos Casillas y Guadalupe Fuentes, las cátedras andaluzas abordan el estudio de las variables que más influyen en los que, probablemente, son los principales objetivos de las empresas familiares: crecimiento y continuidad. Objetivos que deberían extrapolarse a los de la propia economía andaluza y española.

Se trata, en definitiva, de una importante aportación de las cátedras de empresa familiar de Andalucía, resultado del trabajo conjunto que siempre han desarrollado. Y que, indudablemente, ofrecerá en el futuro nuevos avances que nos permitirán seguir profundizando en el siempre complejo mundo de las empresas familiares.

**Juan Corona**

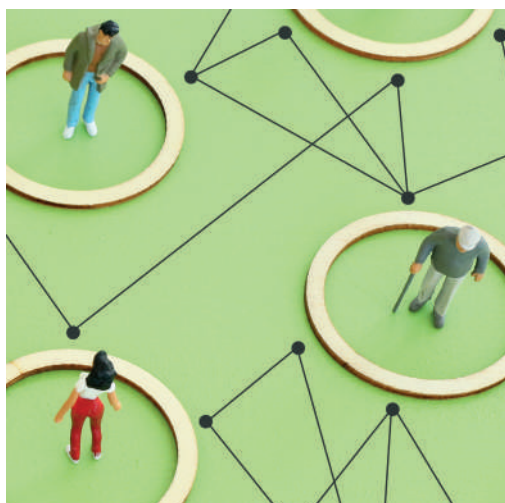
CONSEJERO ACADÉMICO DEL INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

# PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

No hay desarrollo ni crecimiento sostenible sin conocimiento. Hace casi una década, se publicó el informe sobre “la empresa familiar en Andalucía” (2015) elaborado por la red de ocho cátedras de empresa familiar existente en aquel momento, una por cada provincia andaluza. Aquel estudio fue pionero, señalando el camino a otros trabajos de similar naturaleza que se realizaron en otras comunidades y a nivel nacional. Se trataba de un estudio riguroso basado tanto en información secundaria (a partir de las cuentas anuales de la práctica totalidad de sociedades mercantiles andaluzas), como en información primaria (a través de un cuestionario respondido por medio millar de empresas). Sin embargo, sus resultados plantearon nuevas preguntas cuyas respuestas solo podían ser perseguidas a través de una metodología diferente, iniciándose así un nuevo proyecto de investigación cuyos resultados tiene ahora en sus manos.

El presente trabajo presenta tres virtudes que merecen ser destacadas: su elaboración colaborativa, el rigor de su metodología y su originalidad. Justificaré mis palabras brevemente a continuación.

Desde 2015 hasta ahora, el entorno en el que se desenvuelven las empresas ha evolucionado considerablemente y el propio devenir de cada una de las ocho cátedras que impulsaron aquel estudio ha sido muy diverso. Sin embargo, las personas que daban aliento a aquellas cátedras han mantenido intacto su propósito de profundizar en el conocimiento de la realidad de nuestras empresas familiares. En plena pandemia, con este fin de mantener unida a la comunidad académica española interesada en la empresa familiar, se crea la Sociedad Española de Investigadores en Empresa Familiar (SAFER). Su objetivo es mantener viva la amplia y creciente red de investigadores universitarios sobre empresa familiar en nuestro país. La iniciativa, como en 2015, echa andar en España desde Andalucía. Hoy



SAFER, de la mano de las cátedras aún existentes, está de enhorabuena al promover la publicación de este trabajo que, de nuevo, es pionero en el contexto nacional.

La investigación académica se diferencia del resto de informes o estudios que se publican diariamente sobre múltiples cuestiones en su "método". El método científico determina el rigor de los resultados y persigue la objetividad. El estudio que tengo el honor de presentar es pionero en nuestro país precisamente por su enfoque metodológico. Se trata de un trabajo que adopta una metodología cualitativa, orientada a la generación de nuevo conocimiento a través de un proceso de inducción (generando conocimiento abstracto a partir de información directamente extraída de la realidad). Para ello se analiza un conjunto de casos de empresas familiares andaluzas. Pero no se trata de un libro de casos, a pesar de estar basado en estudios de casos. No se presenta la historia de un grupo de empresas familiares, ni se ofrecen casos para su estudio en un aula, de acuerdo al conocido método del caso (docente). Se trata de "estudios de casos de investigación" que, a partir de las narrativas extraídas de entrevistas a empresarios y empresarias familiares, son analizados desde la óptica de un conjunto de preguntas de investigación, identificadas a partir del estudio de la empresa familiar de Andalucía de 2015. Este enfoque, hasta donde alcanza mi conocimiento, es absolutamente pionero en nuestro país para un estudio de carácter regional.

Y, en tercer lugar, el lector podrá encontrar un trabajo de gran originalidad. Primero, porque es posible identificar aspectos positivos y negativos de la gestión de las empresas familiares. No se pretende mostrar solo la cara amable y bondadosa de este tipo de empresas, sino su imagen fiel, con sus virtudes y también sus debilidades y problemas. Solo siendo conscientes de estos aspectos menos relucientes podremos realmente trabajar en la mejora de su gestión y su competitividad a largo plazo. Segundo, el informe está plagado de citas textuales de los empresarios familiares. Leyendo el trabajo es casi imposible no poner voz y rostro a las personas que hay detrás y que el estudio pone delante del lector. Porque las empresas familiares son realmente personas, con alma, con ilusiones, miedos, emociones, anhelos, sentimientos, pasiones, ... Y tercero, los resultados identifican ideas novedosas, factores a veces relegados u olvidados en el relato oficial de la empresa familiar, que ofrecen un panorama muy heterogéneo y complejo respecto a cómo cada empresa familiar afronta circunstancias similares.

El presente trabajo es fruto de la colaboración de 25 investigadores de ocho universidades públicas andaluzas, conscientes de que los grandes retos requieren la unión de fuerzas. Frente a la fragmentación de intereses, excesivamente presente en nuestra sociedad, la investigación sabe bien que el mundo es abierto y los grandes proyectos necesitan de grandes equipos multidisciplinares. Toda una declaración de intenciones que SAFER quiere extender también al tejido empresarial y a las administraciones públicas, asumiendo entre sus valores la necesidad de aplicar realmente la triple hélice que debe alimentar el crecimiento económico y social en los próximos años.

Por todo ello, permítame la oportunidad que se me ofrece, como presidente de SAFER, pero también como humilde coautor del trabajo, para agradecer a la impulsora del proyecto que hoy ve la luz, Guadalupe Fuentes Lombardo, de la Universidad de Jaén, que, durante estos años, tan complicados años, haya mantenido la ilusión y el esfuerzo para que hoy podamos todos disfrutar de la presente obra. Agradecimiento que hago extensible

al resto de coautores. Pero mención especial merecen, por supuesto, los empresarios y empresarias familiares que tan generosamente nos han abierto sus puertas, la de sus empresas y la de sus almas y corazones, para que hoy conozcamos mejor por qué y cómo se comportan, piensan y sienten. Y finalmente, siento un gran placer en agradecer a la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar y a su presidente, José Luis Martínez Lázaro, por su apoyo, por su espíritu de cooperación, por su tenacidad y por su apertura hacia las universidades, ejemplo de quien entiende que cuantos más seamos, más mejor podremos llegar. Enhorabuena a todos.

José Carlos Casillas Bueno

PRESIDENTE DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE INVESTIGADORES SOBRE EMPRESA FAMILIAR (SAFER)  
CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD DE SEVILLA





# INTRODUCCIÓN

---

**E**l estudio desarrollado en 2015, titulado “La Empresa Familiar en Andalucía”, elaborado por la Red de Cátedras de Empresa Familiar de Andalucía, cubrió un vacío en la literatura al mostrar la realidad de la empresa familiar andaluza. Sus resultados pusieron de manifiesto la relevancia que la empresa familiar adquiere en la economía regional de Andalucía. En concreto, este estudio describió diversos aspectos de las empresas familiares andaluzas como el tamaño, el sector, la estructura de propiedad, la dimensión económico-financiera, el ámbito de negocio, la antigüedad, la profesionalización, la estructura familiar, los procesos de sucesión y el gobierno corporativo, entre otros.

Dicho trabajo mostró los resultados de un estudio empírico desarrollado sobre una muestra representativa de 546 empresas andaluzas. Para la elaboración de dichos resultados, se utilizó tanto información primaria como secundaria. La información primaria se obtuvo directamente de la muestra de empresas arriba mencionada mediante un cuestionario diseñado para tal efecto, mientras que la de carácter secundario se obtuvo de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

Pese a la notoriedad y relevancia de los resultados que muestra dicho estudio, sus autores consideraron la necesidad de profundizar en algunos de los mismos para lograr una mayor comprensión. En definitiva, tratar de dar respuesta al **porqué** y al **cómo** de distintas cuestiones que versaban sobre: a) dirección y toma de decisiones; b) recursos, rentabilidad y continuidad; c) sucesión y protocolo; d) consejos de administración; e) gobierno y *performance* y, finalmente, f) satisfacción y felicidad.

Con este propósito nace el estudio que aquí se presenta, de modo que su objetivo no es otro que profundizar en la comprensión de dichas cuestiones, lo que permitirá conocer el modo



de responder a las necesidades de formación, investigación y divulgación de las empresas familiares andaluzas. Con ello, se persigue contribuir al crecimiento y la supervivencia de estas empresas, objetivos prioritarios de estas compañías dado su carácter familiar.

Tras esta parte introductoria, el apartado siguiente describe la metodología seguida en el estudio empírico desarrollado, estudio de carácter cualitativo en el que se ha usado como herramienta de investigación la entrevista en profundidad.

Un total de catorce empresas familiares andaluzas de distinto tamaño, sector de actividad, localización, personalidad jurídica, ámbito geográfico de mercado y edad fueron seleccionadas. En dicha selección, también han sido tenidas en cuenta características concretas de este tipo de empresas, tales como número de relevos generacionales acontecidos, porcentaje de propiedad en manos de miembros de la misma familia, porcentaje de puestos directivos ocupados por familiares y composición familiar y no familiar del consejo de administración. Los informantes son en su mayoría aquellas personas que ocupan puestos de CEO en estas compañías. También han participado miembros de sus respectivos consejos de administración y equipos de alta dirección.

Los siguientes apartados de este estudio se dedican al análisis y presentación de los resultados más significativos de cada uno de los aspectos referidos anteriormente. Así, en primer lugar, se **describe** cuál es el momento idóneo para proceder al relevo generacional, qué perfil resulta más adecuado para la figura del sucesor y cuáles son las ventajas e inconvenientes del protocolo como herramienta para favorecer la continuidad del negocio familiar; **explicando** la relación entre la disponibilidad de recursos de la empresa (por ejemplo, a partir de su tamaño), el nivel de endeudamiento y la rentabilidad con la sucesión o el relevo generacional; **detallando** el papel de los consejos de administración en el gobierno de las empresas familiares andaluzas, con especial atención al perfil de las



personas que los componen a lo largo del tiempo y la retribución que por ello reciben, atendiendo, adicionalmente, al carácter de ser miembro de la familia o no; **estudiando** la asertividad en la toma de decisiones por parte de la dirección, en concreto, cómo sobre lo anterior pueden influir miembros de la empresa, familiares y no familiares, además de otros *stakeholders*; **profundizando** en el rol de la mujer en la dirección de estas empresas, en las posibles diferencias explicadas a partir del género, así como en la posible influencia que lo anterior ejerza sobre la empresa; **entendiendo** la *performance* de la empresa, sus logros económicos y las variables usadas en su medición, además de la importancia que se les otorga y la percepción de lo anterior, en comparación con empresas competidoras; y, para terminar, **atendiendo** a aspectos no económicos que pueden resultar incluso de mayor interés que los que sí lo son en el caso de empresas familiares, como es la felicidad del CEO, su grado de satisfacción en diferentes ámbitos vitales y las razones que la provocan o no.

A continuación, se muestran las principales conclusiones que se desprenden de la investigación desarrollada y se enumera una serie de implicaciones teóricas y prácticas relevantes para favorecer el desarrollo y la continuidad de estas empresas. Finalmente, se señalan las principales limitaciones que presenta este trabajo y posibles futuras líneas de investigación.





# METODOLOGÍA

---

Los objetivos de investigación del presente trabajo aconsejan el empleo de un enfoque cualitativo. La metodología cualitativa resulta especialmente adecuada cuando la investigación persigue describir, argumentar y analizar en profundidad determinados fenómenos sociales. Este enfoque metodológico resulta útil cuando se pretende descubrir la "definición de la situación" del actor, esto es, su percepción e interpretación de la realidad y la forma en que esta se relaciona con su comportamiento. Además, la percepción de la realidad del actor gira sobre su interpretación actual de las interacciones sociales en que él y otros participan, lo cual, a su vez, se apoya en un uso de los símbolos, en general, y del lenguaje, en particular (Schwartz y Jacobs, 1996).

Como técnica de investigación cualitativa se ha usado la entrevista en profundidad, en concreto, la entrevista abierta semidirigida. Alonso (1998) considera esta herramienta como una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación.

En todo estudio empírico, resulta de gran interés la descripción de las fases del trabajo desarrollado. En este apartado se detallan las mismas, considerando las etapas iniciales, que con carácter general se han de seguir en la investigación cualitativa, así como aquellas que nos han ayudado a la realización de las entrevistas abiertas semidirigidas.

En concreto, el estudio empírico se ha sustentado en tres grandes etapas: (1) la definición del problema, que plantea la selección de los objetivos de la investigación; (2) el diseño del trabajo, que incluye la selección de la muestra de empresas a investigar así como el diseño

**Figura 1**  
Primeras etapas del estudio empírico desarrollado.  
Fuente: elaboración propia.



de las cuestiones a plantear a las personas seleccionadas en dichas empresas; y (3) el desarrollo del trabajo de campo, que implica la generación de las fichas de cada empresa, la elaboración de las notas de campo y el desarrollo de las entrevistas (VER FIGURA 1).

## 2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Los objetivos de investigación planteados en este estudio surgen de los resultados alcanzados en el trabajo desarrollado previamente sobre la Empresa Familiar de Andalucía en 2015 (Lorenzo-Gómez y Rojo-Ramírez, 2015). Las conclusiones de aquel estudio, de naturaleza cuantitativa, sugerían diferentes cuestiones sobre las que resultaba interesante profundizar a través de una metodología más cercana a los protagonistas de las empresas familiares, desde una aproximación cualitativa. Algunos de estos resultados, a partir de los cuales se plantean los objetivos de investigación, se detallan en los epígrafes siguientes.

### 2.1.1 La figura del sucesor y el protocolo como herramienta para asegurar la continuidad

#### 2.1.1.1 Plan de sucesión y selección del sucesor



#### RESULTADO 1

Tres de cada cuatro empresas familiares andaluzas no han decidido quién será el sucesor.

Llama la atención este resultado en tanto que la identificación y selección de un sucesor resulta de suma relevancia para asegurar la continuidad de la empresa familiar. Si para todas las empresas la elección de un nuevo director general resulta ser una decisión estratégica muy importante, para las empresas familiares lo es aún más, en tanto que la misma se toma considerando dos ámbitos, el familiar y el empresarial.

La literatura presenta resultados contradictorios en relación con las ventajas e inconvenientes de la elección de un sucesor familiar. Por un lado, ha considerado la influencia negativa que sobre los resultados de la empresa tiene elegir como sucesor a un miembro de la

familia debido a algunas de las debilidades asociadas con las empresas de carácter familiar (falta de profesionalización y nepotismo, por ejemplo). Sin embargo, autores como Ahrens, Calabrò, Huybrechts y Woywode (2019) señalan que cuando el sucesor es un miembro de la familia, se observa una influencia positiva en los resultados de la empresa tras la sucesión. No obstante, se hace necesaria la preparación, *a priori*, de los mejores candidatos para adquirir esta responsabilidad en el futuro.

Así, son numerosos los aspectos que influyen en la elección del próximo director ejecutivo, CEO (Lu, Kwan y Zhu, 2021), tales como la tradición, los valores y las diferencias culturales, la implicación de la familia en el negocio, la riqueza socioemocional, prioridad a objetivos económicos y/o familiares, entre otros. En definitiva, en la elección del nuevo sucesor han de considerarse una gran variedad de factores, entre los que se incluyen aspectos tanto racionales como emocionales, lo que hace que no resulte una decisión fácil. Pero, precisamente por este motivo, la mejor opción no parece ser la de posponer en el tiempo sino planificarla con la suficiente antelación, escuchando tanto la voluntad de los miembros de la familia como la opinión y consejos de asesores externos, previendo, enfrentando y gestionando conflictos en lugar de intentar eludirlos.

A partir de lo anteriormente expuesto, el presente trabajo plantea dar respuesta al siguiente objetivo de investigación:

OBJETIVO 1

¿Cuándo es el mejor momento para planificar la sucesión y cómo elegir al sucesor?



2.1.1.2 Plan de sucesión y selección del sucesor

RESULTADO 2

Solo ocho de cada cien empresas familiares de Andalucía disponen de un protocolo familiar y, adicionalmente, un ochenta por ciento de estas empresas manifiesta su intención de no elaborarlo.



A pesar de la existencia de un amplio consenso en el reconocimiento de que el protocolo tiene un papel relevante en el proceso de sucesión de empresas familiares, resulta llamativo el escaso nivel de implantación de este instrumento entre las empresas familiares andaluzas. Suele admitirse que el protocolo ayuda a la planificación de los procesos de sucesión y favorece la continuidad y supervivencia de este tipo de empresas. Matias y Franco (2021) consideran que el protocolo es un mecanismo de gestión que favorece el éxito, minimiza conflictos, contribuye a la continuidad y evita la mortandad de estas empresas.

En tanto que el protocolo familiar es el reflejo de los deseos y compromisos adquiridos y negociados por los miembros de la familia, implica la existencia de acuerdos y responsabilidades adquiridas en el cumplimiento de su contenido, lo que contribuye a evitar numerosos conflictos, al anticipar posibles soluciones a los mismos, así como a favorecer el desarrollo de la empresa y la longevidad de su carácter familiar.

Pese a lo anterior, resulta ser sorprendentemente bajo el porcentaje de empresas familiares andaluzas que dispone de protocolo (8%), porcentaje homologable al del resto de empresas españolas, según un estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar y

la Red de Cátedras de Empresa Familiar en 2015. En este sentido, Soriano Llobera, Cebrián Díaz y Maqueda Lafuente (2013) señalan algunas de las razones que justifican por qué. Entre dichas razones indican el tamaño de las empresas, principalmente micropymes, y la necesidad de negociar con los integrantes de la familia, lo que resulta complicado en este tipo de empresas.

Todo el planteamiento anterior justifica la formulación de nuestro segundo objetivo de investigación en los siguientes términos:



## OBJETIVO 2

**¿Qué percepción tienen las empresas familiares sobre la utilidad del protocolo familiar y cuál es su predisposición a emplearlo?**

### 2.1.2 Los recursos de la empresa y la rentabilidad como instrumentos para la sucesión

Un segundo bloque de resultados hace referencia a la relación entre el relevo generacional y la disponibilidad de recursos económicos y financieros. Esta relación parte de dos conclusiones obtenidas del estudio cuantitativo sobre la empresa familiar de Andalucía (2015).



## RESULTADO 3

**Las empresas familiares presentan, por término medio, una menor dimensión, están menos endeudadas y son menos rentables que las empresas no familiares.**

De acuerdo con el estudio sobre la empresa familiar andaluza (Lorenzo-Gómez y Rojo-Ramírez, 2015), las empresas familiares son, en términos generales, más pequeñas que las no familiares, tienen un menor nivel de endeudamiento y tienden a ser menos rentables. El tamaño es una característica básica a la hora de diferenciar las empresas familiares entre sí, en la medida en que se relaciona con la disponibilidad de recursos. Asimismo, en el ámbito económico y financiero, los datos muestran que su rentabilidad económica es inferior a la de las empresas no familiares.



## RESULTADO 4

**Casi dos tercios de las empresas familiares sigue en manos de sus fundadores, lo que muestra la necesidad de tener que efectuar el relevo generacional en los próximos años.**

Además, los resultados muestran que más del 63% de las empresas familiares de Andalucía todavía seguía en manos de sus fundadores, lo que pone de manifiesto la necesidad de tener que afrontar, en gran medida, el relevo generacional a lo largo de este siglo, máxime cuando parece desear la continuidad de la propiedad el 83% y que esta recaiga en los miembros de la familia (94,4%). Sin embargo, pocas empresas familiares parecen estar preparadas para llevar a cabo este cambio generacional y las pocas que sí lo están, por ejemplo, contando con un protocolo familiar (8%), suelen ser empresas grandes y medianas.

Parece, pues, de interés conocer hasta qué punto la realidad económica a que se ha hecho referencia puede ser una causa del retraso en la transferencia de la empresa dentro de la familia. Es por este motivo que este estudio trata de conocer la opinión de los empresarios familiares respecto de la influencia en el proceso sucesorio de dos aspectos económicos, disponibilidad de recursos y rentabilidad. En esta línea se plantean el tercer y el cuarto objetivo de investigación:

**OBJETIVO 3**

**¿Hasta qué punto la existencia de recursos suficientes o sobrantes puede animar a llevar a cabo el relevo generacional?**

**OBJETIVO 4**

**¿Existe una mayor propensión al relevo generacional cuando las empresas son más rentables?**



**2.1.3 La consideración del consejo de administración como órgano de gobierno en las empresas familiares andaluzas**

El estudio sobre la empresa familiar en Andalucía (Lorenzo-Gómez y Rojo-Ramírez, 2015) recoge algunos datos llamativos en relación con la utilización de los consejos de administración de las empresas familiares andaluzas, que resumimos en el cuadro siguiente:

**RESULTADO 5**

**\_5.1**

Solo un 7% de las empresas familiares andaluzas se rige a través de un consejo de administración, compuesto por una media de 4,8 personas, de las que 3,9 son miembros de la familia propietaria.

**\_5.2**

9 de cada 10 consejos de administración andaluces cuentan con directivos entre sus miembros, que compatibilizan funciones de gestión y de gobierno.

**\_5.3**

La permanencia de los consejeros en sus cargos es prolongada, superando los 16 años de antigüedad, de media.

**\_5.4**

En el 71% de las empresas familiares andaluzas, los consejeros no perciben ninguna retribución como consejeros, frente a solo un 36,4% de consejeros sin retribución en las empresas no familiares.



De acuerdo con Pedro Nueno, *“El consejo de administración puede ser clave en el liderazgo de la empresa, en el estímulo de una sólida estrategia, en conseguir una óptima creación de valor, en tratar a los empleados con la dignidad que merecen las personas, en desarrollar en la empresa una cultura propia con valores y responsabilidad social y, sobre todo, en hacer las cosas dentro de los estándares éticos y de legalidad en todos los lugares en que opere la empresa.”* (Nueno, 2016).

En el caso de las empresas familiares, John Ward indica que “un activo consejo de administración integrado por consejeros externos es uno de los recursos más importantes

de los que disponen las empresas familiares en la actualidad” (Ward, 2004). Sin embargo, como muestran los resultados descritos, la realidad de los consejos de administración en las empresas familiares andaluzas parece ser algo diferente de lo que proponen estos expertos.

Estos resultados requieren una explicación detallada, para entender mejor cuál es la percepción del consejo de administración como órgano de gobierno en las empresas familiares andaluzas. En concreto, resulta relevante profundizar en la existencia, estructura y funcionamiento de los consejos de administración de las empresas familiares de Andalucía. En este sentido, la investigación persigue aportar argumentos que permitan arrojar algo más de luz sobre cuestiones como:

- ¿Por qué los consejos de administración de las empresas familiares andaluzas presentan un elevado grado de antigüedad media de sus consejeros en el cargo?
- ¿Por qué no hay una renovación de los miembros del consejo?
- ¿La falta de retribución a los consejeros se debe a la condición de familiares y/o directivos de muchos de ellos?
- ¿Esta falta de retribución podría ser un indicio de que los consejos se crean más por razones formales y legales, y no funcionan como órganos reales de debate y decisión?

En resumen, la información obtenida a través de las entrevistas se dirige a alcanzar los siguientes objetivos de investigación:



#### OBJETIVO 5

##### \_5.1

**¿Está la elevada antigüedad de los consejos de administración motivada por la condición de familiares y directivos de muchos de los consejeros (potencial confusión de roles en la familia empresaria)?**

##### \_5.2

**¿Es la ausencia de retribución de los consejeros familiares andaluces un indicador de que los consejos de administración son una actividad adicional para los miembros de la familia, en vez de un órgano de gobierno real para las empresas familiares andaluzas?**

### 2.1.4 Asertividad en la dirección de la empresa familiar

En las últimas décadas los empresarios han prestado cada vez más atención y han dado más valor a la asertividad, con objeto de lograr el equilibrio entre mantener los intereses propios sin perjudicar los intereses de otros. La actitud asertiva permite lograr la alineación de los objetivos de la empresa con los objetivos de sus empleados. En toda entidad es imprescindible saber negociar sin perder de vista los intereses propios (Aguilar-Morales y Vargas-Mendoza, 2010).

La asertividad facilita el entendimiento, evita los enfrentamientos y reduce la agresividad a la vez de evitar la pasividad. En el entorno laboral son especialmente importantes las habilidades asertivas, se trata de una poderosa herramienta de comunicación que puede mejorar la productividad de la entidad. Una persona asertiva es muy importante para la empresa por su capacidad de escuchar y por ser capaz de hacerse respetar ante sus jefes y compañeros. Igualmente, esta cualidad genera otras que son perfectas en el mundo laboral, como capacidad para tomar decisiones, iniciativa y liderazgo.

La asertividad es un enfoque empresarial moderno basado en habilidades sociales como la comunicación efectiva, la confianza, el liderazgo y la decisión. En definitiva, es defender los

derechos sin agresiones (Bishop, 2000; Görner, 2001). En el entorno laboral a veces esto es bastante difícil y, si además se trata de empresas familiares, puede ser aún más complicado pues todos pueden tener metas diferentes que, además de al entorno laboral, también pueden afectar a la vida personal de la familia.

Para conectar de forma asertiva con las personas que forman parte de la familia y del equipo de trabajo, debemos ser conscientes de que todo lo que estamos generando en nuestro entorno repercute en detalles importantes de convivencia y resultados económicos en la empresa. Por ello, en el presente estudio estábamos interesados en conocer hasta qué punto, la asertividad, no solo con los miembros de la familia sino también con los demás *stakeholders* de la empresa familiar (empleados, asesores, etc.), puede influir en la toma de decisiones. En concreto, nos planteamos si cuando se toma una decisión por parte de los directivos de la empresa, esta se suele cambiar posteriormente a consecuencia de la influencia de la opinión de familiares. Nuestro intento por dar respuesta a dicha pregunta nos conduce a la formulación del sexto objetivo de investigación:

**OBJETIVO 6**

**¿Hasta qué punto la adopción de decisiones empresariales puede verse alterada por la influencia de agentes externos o internos familiares y no familiares?**



**2.1.5 Toma de decisiones y género**

Uno de los aspectos más relevante actualmente en relación con la gestión de empresas es el papel de la mujer y el equilibrio de género en la toma de decisiones (Álvarez, Guzmán y otros, 2009). Esta cuestión es especialmente relevante en el contexto de la empresa familiar por dos razones fundamentales. En primer lugar, porque la familia cuenta *per se*, con su propia proporción de miembros de cada género que puede o no ser equilibrada y, en segundo lugar, porque suele atribuirse al género femenino un rol diferente en cuanto a los ámbitos más emocionales de la empresa familiar.

Ya en el estudio de 2015, se pusieron de manifiesto algunos resultados relevantes en este sentido.

**RESULTADO 6**

**\_6.1**

La participación de la mujer en la gestión y el gobierno de la empresa familiar andaluza es de un 23,4%.

**\_6.2**

De las mujeres que desempeñan estas funciones, el 64,1% pertenece a la familia que controla la empresa, mientras que en el caso de los hombres, la proporción de directivos que son además miembros de la familia propietaria es del 56,2%.

**\_6.3**

La mujer desaparece de los puestos de responsabilidad en las grandes empresas no familiares, mientras que en las familiares supone un 17%.



Estos resultados nos conducen a querer profundizar en el papel de la mujer en la toma de decisiones en las empresas familiares andaluzas, haciendo especial hincapié en evidenciar

hasta qué punto los empresarios familiares identifican diferencias en los procesos de toma de decisiones en función del género. Ello nos condujo a preguntar a los empresarios si consideraban que podían existir diferencias en la toma de decisiones, cuando las mismas las toman personas del mismo género o de distinto género, y, en caso afirmativo, qué consideraban que era más favorable para la empresa.

En resumen, planteamos el siguiente objetivo de investigación:



#### OBJETIVO 7

**¿Existen diferencias en la toma de decisiones en función del género de los directivos familiares?**

### 2.1.6 Análisis de la performance empresarial



#### RESULTADO 7

**Las empresas familiares muestran menores niveles de inversión, de facturación y de rendimiento de sus inversiones, en comparación con las empresas no familiares.**

La investigación precedente ha mostrado que, por término medio, las empresas familiares mantienen menores niveles de inversión y consiguen inferiores importes en su facturación; además, con respecto a sus homólogas no familiares, estas empresas obtienen un menor rendimiento de sus inversiones; pero, tanto en épocas de bonanza como en etapas de recesión, son más estables, con ligeros aumentos y disminuciones en sus cifras de negocio, frente a las importantes variaciones observadas en las empresas no familiares (Lorenzo-Gómez y Rojo-Ramírez, 2015).

Teniendo en cuenta que los atributos idiosincrásicos de este tipo de negocios podrían ejercer una fuerte influencia sobre los modelos de propiedad, gobernanza y gestión empresarial, consideramos de interés conocer la opinión de los empresarios familiares respecto al desempeño económico de sus empresas, tratando de comprender en qué tipo de variables basan la medición de los resultados financieros, y hasta qué punto están preocupados por ellos y por conocer su posicionamiento respecto a sus competidores directos. Concretamente, en el presente estudio analizamos el rendimiento empresarial desde la óptica de los empresarios familiares y, de este modo, se trata de responder al siguiente objetivo de investigación:



#### OBJETIVO 8

**¿Cómo miden las empresas familiares sus resultados financieros y cuál es su grado de satisfacción al respecto, en comparación con las no familiares?**

### 2.1.7 Felicidad del CEO

En el ámbito de la empresa familiar suelen investigarse fundamentalmente cuestiones relacionadas con la vertiente de la empresa, prestando especial interés al estudio de su desempeño económico. En este sentido, se trata de explicar el comportamiento de las

empresas familiares a partir de la maximización de sus ganancias, con los aspectos no económicos como objetivos secundarios que caracterizan a este tipo de empresas y que puede inducir variantes en su comportamiento con respecto a sus homólogas no familiares. Trabajos anteriores han mostrado que la satisfacción con la vida es un criterio relevante a la hora de ponderar importantes decisiones vitales (Mogilner, Aaker y Kamvar, 2012) y, desde nuestro punto de vista, puede ser un criterio importante a la hora de evaluar el valor de los negocios. La vida familiar, laboral y económica a la que se enfrentan los empresarios familiares puede generar una estructura explicativa particular de su bienestar y, aprovechando la metodología utilizada en este estudio, hemos considerado importante analizar el bienestar subjetivo de los empresarios familiares, el cual puede medirse preguntando directamente a las personas sobre su satisfacción vital, así como sobre sus experiencias de estar bien (Rojas, 2014).

Bajo estas premisas, pretendemos indagar en la felicidad del CEO estableciendo nuestro noveno objetivo de investigación:

#### OBJETIVO 9

**¿Cuál es el nivel de satisfacción con la vida de los empresarios familiares y con el modo en que dividen su tiempo entre trabajo, ocio y familia?  
¿Cuáles son sus principales alegrías y preocupaciones y cuáles son las emociones más presentes en su día a día?**



## 2.2 DISEÑO DEL TRABAJO

En este apartado justificamos los criterios utilizados para la selección de las empresas y personas que han participado como informantes en el estudio empírico desarrollado. También, reflejamos cuáles han sido las cuestiones planteadas en las entrevistas, elaboradas a partir de los objetivos de investigación recogidos anteriormente.

### 2.2.1 Selección de la muestra

Los sujetos a entrevistar han sido seleccionados por su relación significativa con el propósito de este estudio.

Primero, hemos seleccionado empresas familiares andaluzas porque fue en esta Comunidad Autónoma en la que se desarrolló el estudio de cuyos resultados se desprende la mayoría de los objetivos de investigación de este trabajo. Las empresas familiares que han participado en el estudio empírico de esta investigación muestran una alta diversidad atendiendo a la propiedad, a la dirección y a la generación familiar en la que se encuentran, entre otras variables tenidas en cuenta. Así, se destaca que en ellas:

- a** La propiedad de la empresa se divide entre miembros de una única rama familiar, miembros de distintas ramas familiares de la misma familia o miembros de ramas familiares de distintas familias.
- b** La dirección de la empresa está en manos de miembros de la familia en su totalidad o es compartida por familiares y personas ajenas a la familia. En ocasiones, la dirección general recae en una única persona y, en otras, se encuentra compartida.
- c** Existe una amplia diversidad si atendemos a la generación familiar que gestiona el negocio en la actualidad. Encontramos, desde empresas en primera generación, pero en las que está presente el deseo de continuidad del negocio en manos de

la siguiente generación familiar, hasta empresas que se encuentran gestionadas por miembros de la sexta generación familiar.

- d** Las formas jurídicas también son diversas. En el estudio han participado desde empresarios individuales (autónomos) hasta sociedades limitadas y sociedades anónimas.
- e** Relacionado con lo anterior, algunas empresas disponen de órganos de gobierno, como el consejo de administración, junta general de accionistas, consejo de familia o comités de dirección, y otras no.
- f** Los sectores de actividad a los que pertenecen estas compañías también son diversos, habiendo participado compañías de los sectores primario, secundario y terciario.
- g** El tamaño de las empresas es variado. Han participado microempresas, pequeñas y medianas, así como grandes empresas, atendiendo al número de empleados.

La selección de empresas fue intencionada. Con el propósito de dar respuesta a los objetivos de investigación planteados en este trabajo, se seleccionaron empresas atendiendo a la diversidad de los criterios, previamente indicados.

Segundo, hemos seleccionado como informantes a miembros de la familia con puestos de alta dirección a miembros del consejo de administración de estas empresas. Hemos



considerado que la información que nos pueden suministrar estas personas en relación, no solo con el negocio, sino también con la familia que se encuentra al frente, es de sumo interés para encontrar respuestas a los objetivos de investigación perseguidos en el presente estudio. Adicionalmente, todas las empresas que han participado en el estudio empírico también lo hicieron en el estudio empírico desarrollado en el trabajo sobre las empresas familiares de Andalucía en 2015. No podemos obviar que este trabajo se plantea, en gran medida, a partir de los resultados obtenidos en dicho estudio, de este modo, consideramos la idoneidad de la coincidencia de los informantes.

Finalmente, un total de catorce empresas familiares andaluzas ha participado en este estudio y, en ellas, se han realizado un total de quince entrevistas. Esta información, junto al perfil de

**Tabla 1**  
Empresas,  
entrevistas  
y perfil de  
las personas  
entrevistadas.

las personas entrevistadas, se detalla en la tabla 1. Llegado este punto, merece la pena destacar que el número de empresas y de entrevistas a realizar no se decidió *a priori*. Durante el propio desarrollo de este trabajo, alcanzada la saturación de la información recogida en los discursos de las entrevistas realizadas, se decidió la idoneidad de considerar este número de empresas y entrevistas.

| N.º EMPRESA    | N.º ENTREVISTA | PERFIL DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 <sup>1</sup> | E0-1           | Directivo y propietario familiar, hombre, hijo del fundador, cuarenta y seis años de edad aproximadamente; amplia experiencia dentro del negocio familiar por haber trabajado con el fundador desde la adolescencia, con formación equivalente al actual título de bachillerato.  |
|                | E0-2           | Directivo y propietario familiar, hombre, hijo del fundador, cuarenta y nueve años de edad aproximadamente, amplia experiencia dentro del negocio familiar por haber trabajado con el fundador desde la adolescencia, con formación equivalente al actual título de bachillerato. |

| N.º EMPRESA | N.º ENTREVISTA | PERFIL DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1           | E1-1           | Presidenta del consejo de administración, familiar, propietaria, cuarta generación, mujer, treinta y cinco años de edad aproximadamente, formación universitaria de postgrado, poco tiempo en la empresa, dedicación a tiempo parcial por estar vinculada a otra actividad empresarial. |
| 2           | E2-1           | Propietario, administrador único, familiar, cofundador y segunda generación, sin formación universitaria, edad aproximada cuarenta y cinco años, hombre, mucho tiempo en la empresa, con experiencia anterior en otras actividades.                                                     |
| 3           | E3-1           | Propietario, miembro del consejo de administración, familiar, primera generación, hombre, mucho tiempo en la empresa, experiencia previa en el sector.                                                                                                                                  |
| 4           | E4-1           | Propietario, segunda generación, hombre, formación superior universitaria, trabajo en la empresa compartido con el desarrollo de otras actividades profesionales.                                                                                                                       |
| 5           | E5-1           | Propietario, fundador, presidente del consejo de administración, hombre, persona mayor.                                                                                                                                                                                                 |
| 6           | E6-1           | No propietario, tercera generación familiar, miembro del consejo de administración, hombre, experiencia laboral previa a la incorporación en la empresa, formación superior universitaria.                                                                                              |
| 7           | E7-1           | Propietario, puesto de dirección, miembro de la tercera generación familiar, administrador único, con experiencia anterior en la empresa.                                                                                                                                               |
| 8           | E8-1           | Propietario, segunda generación familiar, actual líder de la empresa, jubilación muy próxima, sin formación superior universitaria, una larga trayectoria de trabajo y experiencia en la empresa.                                                                                       |
| 9           | E9-1           | Miembro del consejo de administración, ocupa puesto de dirección, pertenece a la tercera generación familiar, formación universitaria.                                                                                                                                                  |
| 10          | E10-1          | Director general, edad aproximada cuarenta años, formación académica universitaria, miembro de la segunda generación familiar.                                                                                                                                                          |
| 11          | E11-1          | Administrador solidario, directivo, miembro de la segunda generación familiar, edad aproximada cincuenta años.                                                                                                                                                                          |
| 12          | E12-1          | Presidente del consejo de administración, miembro de la sexta generación familiar, edad aproximada de cincuenta años, experiencia laboral previa fuera del ámbito de la empresa familiar.                                                                                               |
| 13          | E13-1          | Propietario, consejero delegado, directivo, edad aproximada cincuenta y siete años, miembro de la tercera generación familiar.                                                                                                                                                          |

1. Esta compañía corresponde a la empresa piloto. El análisis de la empresa, el estudio de campo y las entrevistas que hicimos a dos directivos familiares pertenecientes a la misma nos sirvieron para depurar y mejorar las cuestiones que, en principio, habíamos planteado en el estudio.

## 2.2.2 Diseño de las cuestiones a plantear

Seguidamente, en la tabla 2 reflejamos las cuestiones planteadas en las entrevistas abiertas semidirectivas en relación a cada uno los objetivos de investigación planteados en este trabajo.

**Tabla 2**

Objetivos de investigación y cuestiones a plantear en las entrevistas.

| CUESTIONES A PLANTEAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | CUESTIONES A PLANTEAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO 1</b><br>¿Cuándo es el mejor momento para planificar la sucesión y cómo elegir al sucesor?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuándo debe una empresa familiar plantearse la elección del sucesor?</li> <li>• ¿Cuál sería el perfil ideal del sucesor desde el punto de vista de la familia?</li> <li>• La figura del sucesor, ¿debe ser individual o compartida?</li> <li>• ¿Qué aspectos influyen en la decisión de elección del sucesor?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>OBJETIVO 2</b><br>¿Qué percepción tienen las empresas familiares sobre la utilidad del protocolo familiar y cuál es su predisposición a emplearlo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué una inmensa mayoría de empresas familiares no dispone de protocolo familiar?</li> <li>• ¿Por qué el protocolo familiar no resulta una herramienta interesante para la mayoría de los negocios familiares?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>OBJETIVO 3</b><br>¿Hasta qué punto la existencia de recursos suficientes o sobrantes puede animar a llevar a cabo el relevo generacional?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En una empresa familiar, la abundancia de recursos ¿cómo afecta al relevo generacional?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>OBJETIVO 4</b><br>¿Existe una mayor propensión al relevo generacional cuando las empresas son más rentables?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que existe relación entre la rentabilidad de una empresa y que en la misma se produzca o no un relevo generacional?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>OBJETIVO 5.1</b><br>¿Está la elevada antigüedad de los consejos de administración motivada por la condición de familiares y directivos de muchos de los consejeros (potencial confusión de roles en la familia empresaria)?<br><br><b>OBJETIVO 5.2</b><br>¿Es la ausencia de retribución de los consejeros familiares andaluces un indicador de que los consejos de administración son una actividad adicional para los miembros de la familia, en vez de un órgano de gobierno real para las empresas familiares andaluzas? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué los consejos de administración de las empresas familiares andaluzas presentan un elevado grado de antigüedad media de sus consejeros en el cargo?</li> <li>• ¿Por qué no hay una renovación de los miembros del consejo?</li> <li>• ¿La falta de retribución a los consejeros se debe a la condición de familiares y/o directivos de muchos de ellos?</li> <li>• ¿Esta falta de retribución podría ser un indicio de que los consejos se crean más por razones formales y legales, y no funcionan como órganos reales de debate y decisión?</li> </ul> |
| <b>OBJETIVO 6</b><br>¿Hasta qué punto la adopción de decisiones empresariales puede verse alterada por la influencia de agentes externos o internos familiares y no familiares?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se toma una decisión por parte de los directivos de la empresa, ¿suele cambiarse posteriormente a consecuencia de la influencia de la opinión de familiares?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## CUESTIONES A PLANTEAR

### OBJETIVO 7

¿Existen diferencias en la toma de decisiones en función del género de los directivos familiares?

- ¿Considera que pueden existir diferencias en la toma de decisiones si las mismas se toman por personas del mismo género o son tomadas por personas de distinto género?
- En caso afirmativo, ¿qué considera que es más favorable para la empresa?

### OBJETIVO 8

¿Cómo miden las empresas familiares sus resultados financieros y cuál es su grado de satisfacción al respecto, en comparación con las no familiares?

- ¿Cómo mide la empresa sus resultados financieros? ¿A partir de las ventas, beneficios, volumen de activos, número de empleados...?
- ¿Están satisfechos con los resultados alcanzados en esas variables?
- Si comparamos sus resultados financieros con los obtenidos por empresas competidoras ¿en cuáles de las anteriores variables (ventas, beneficios, volumen de activos, número de empleados...) consideran que están mejor? ¿Y peor?

### OBJETIVO 9

¿Cuál es el nivel de satisfacción con la vida de los empresarios familiares y con el modo en que dividen su tiempo entre trabajo, ocio y familia? ¿Cuáles son sus principales alegrías y preocupaciones y cuáles son las emociones más presentes en su día a día?

- ¿Cómo de satisfecho se encuentra con su vida, en general?
- ¿Se encuentra satisfecho con el modo en que divide el tiempo entre trabajo, ocio y familia?
- ¿Cuáles son sus principales alegrías? ¿Y sus principales preocupaciones?
- Si empezase de nuevo, para alcanzar sus metas ¿lo volvería a hacer como lo ha hecho o cambiaría algunas cosas?
- ¿Qué emociones son las más presentes en su día a día (alegría, cansancio, ansiedad, humor...)?
- ¿Coincide la vida ideal que desearía con la vida que vive actualmente?



## 2.3 DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO

La duración del trabajo de campo ha sido de dieciocho meses (desde septiembre de 2018 hasta febrero de 2020). Con carácter previo, se buscó información de las distintas empresas para completar sus fichas (a las que nos referimos dentro de este apartado).

Para poder realizar las entrevistas (una vez realizada una preselección muy abierta de las empresas que podrían participar y planteadas las cuestiones sobre las que iban a versar las entrevistas), enviamos una carta de presentación del proyecto de investigación a los directivos de las distintas empresas, comunicándoles la utilidad de su participación en este trabajo (ver anexo I como ejemplo de presentación del estudio y solicitud de participación a una empresa familiar de la provincia de Jaén). A continuación, nos pusimos en contacto telefónico con estas personas para saber si estaban interesadas en participar en este estudio y, en el caso de que así fuese, concretar fecha, hora y lugar de la entrevista.

En esta etapa del estudio, el proceso de registro y conservación de la información cobra una especial importancia. Aunque existen diversas herramientas de recogida de datos (notas de campo, diario de investigación, hoja de documentación, entre otros), en este trabajo, para conservar y recuperar la información proporcionada por las entrevistas, se

optó por su grabación. Pese a poder resultar intimidatorio para el entrevistado, la grabación de la entrevista nos permitió concentrarnos en la misma sin distraer al entrevistado. Así mismo, se optó por la grabación de la entrevista dadas las posibilidades que abre para el análisis de la posterior transcripción de toda la conversación. El texto, resultado de dicha transcripción, nos permitió un análisis más exhaustivo del discurso, facilitando la comprensión del fenómeno a explicar en función de las cuestiones planteadas, sin perder de vista el contexto en que surgieron.

Otra fuente de recogida de información empleada ha sido la ficha de empresa, donde hemos incluido información relacionada con la actividad, la dirección, teléfono, tamaño, entre otros. Dicha ficha ha sido elaborada previamente a la realización de la entrevista. La información que recoge la ficha

de empresa fue obtenida de una amplia diversidad de fuentes, como la página web de la empresa, las noticias publicadas en relación con la misma, bases de datos empresariales como SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), etc. Además, la persona entrevistada nos confirmó la información que venía recogida en la ficha de su empresa y, en su caso, nos ayudó a completarla y actualizarla. La ficha de empresa también recoge información obtenida con posterioridad a la realización de la entrevista. Esta ficha se relaciona con información recogida en las notas de campo tomadas inmediatamente después a la realización de la entrevista (lugar, fecha y hora de la entrevista, duración de la entrevista, incidencias durante la entrevista y ambiente en el que se realizó la entrevista). El modelo de ficha de empresa usado se refleja en el anexo II.

La tabla 3 muestra información recogida en las fichas de cada una de las empresas familiares que han participado en este estudio. Esta información incluye determinadas características de cada una de ellas, como su antigüedad (fecha de constitución), la generación familiar que se encuentra al frente del negocio, la implicación de la familia (entendida por su participación en propiedad y/o dirección), actividad que desarrolla y tamaño (número de empleados, volumen de activos y volumen de ventas).

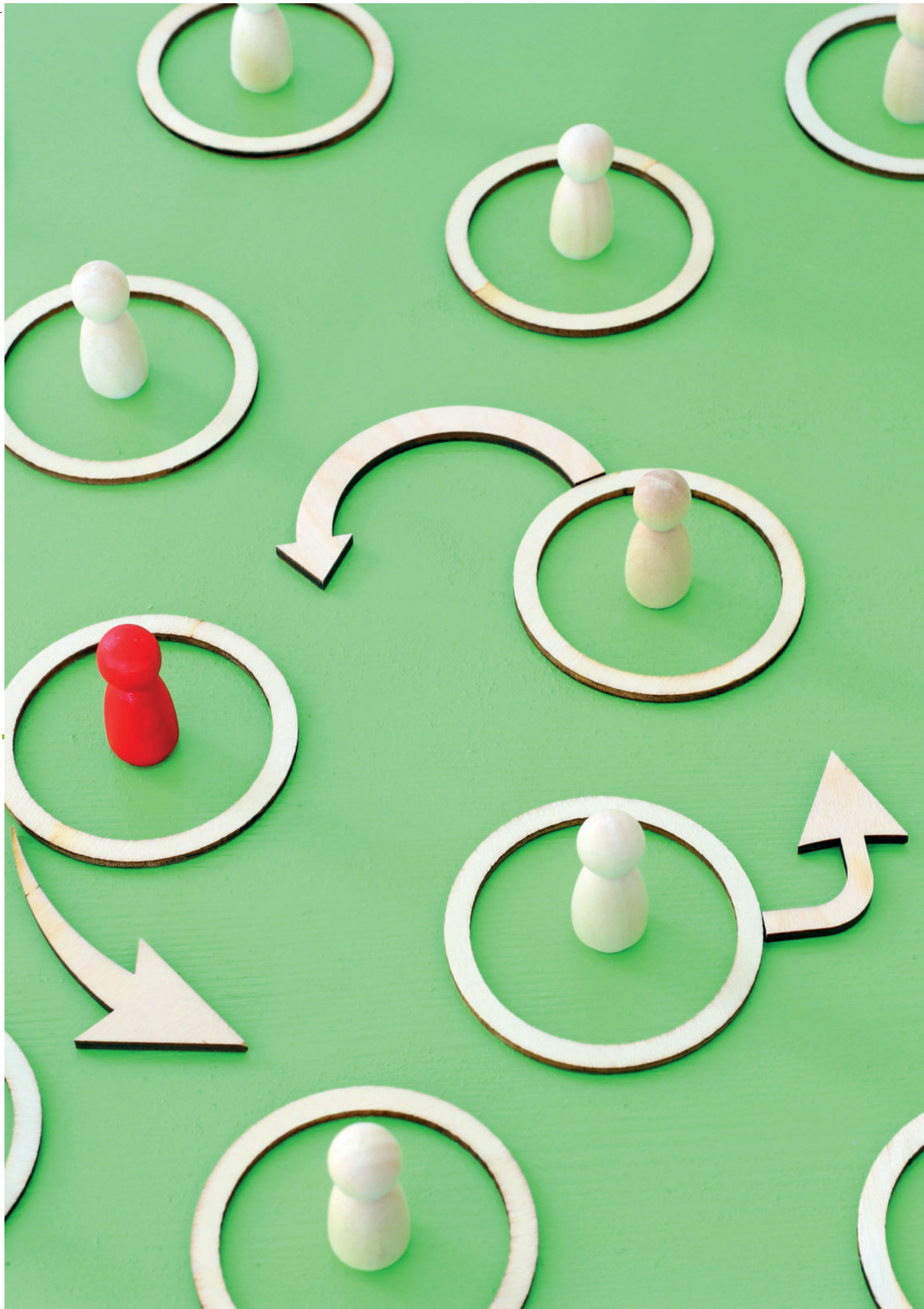


| EMPRESA | AÑO DE FUNDACIÓN | N.º DE GENERACIÓN | ACTIVIDAD CNAE <sup>1</sup> | N.º DE EMPLEADOS | VOLUMEN DE ACTIVOS<br>(MILES DE €) | VOLUMEN DE VENTAS<br>(MILES DE €) |
|---------|------------------|-------------------|-----------------------------|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| E0      | 1997             | Segunda           | 46                          | 10               | 654                                | 3.696                             |
| E1      | 2001             | Cuarta            | 01                          | 9                | 1.771                              | 526                               |
| E2      | 1995             | Tercera           | 46                          | 9                | 925                                | 951                               |
| E3      | 1975             | Segunda           | 45                          | 290              | 13.635                             | 1.143                             |
| E4      | 1930             | Tercera           | 47                          | 3                | 800                                | 600                               |
| E5      | 1971             | Segunda           | 31 / 61                     | 6                | 1.449                              | 376                               |
| E6      | 1944             | Segunda           | 11                          | 38               | 17.345                             | 6.235                             |
| E7      | 1985             | Primera           | 10 / 15 / 03                | 24               | 3.934                              | 5.304                             |
| E8      | 1954             | Tercera           | 46                          | 70               | 6.818                              | 6.386                             |
| E9      | 1988             | Tercera           | 10                          | 303              | 19.247                             | 31.271                            |
| E10     | 1984             | Tercera           | 29 / 28                     | 24               | 1.676                              | 1.932                             |
| E11     | 1991             | Segunda           | 10                          | 22               | 4.370                              | 2.539                             |
| E12     | 1944             | Sexta             | 11                          | 1                | 46.371                             | 3.119                             |
| E13     | 1914             | Tercera           | 52                          | 46               | 3.179                              | 4.516                             |

**Tabla 3**

Información extraída de las fichas de las empresas. Fuente: elaboración propia.

1. CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) descripción: 01 (Agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados con las mismas), 03 (Pesca y acuicultura), 10 (Industria de la alimentación), 11 (Fabricación de bebidas), 15 (Industria del cuero y del calzado), 28 (Fabricación de maquinaria y equipo N.C.O.P.), 29 (Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques), 31 (Fabricación de muebles), 45 (Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas), 46 (Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas), 47 (Comercio al por menor excepto de vehículos de motor y motocicletas), 52 (Almacenamiento y actividades anexas al transporte) y 61 (Telecomunicaciones).



# ANÁLISIS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

**S**iguendo con la estructura planteada para llevar a cabo la presente investigación, nos adentramos en este apartado en la cuarta y última etapa denominada “análisis y resultados de la investigación” (VER FIGURA 2).



**Figura 2**

Etapas del estudio empírico desarrollado. Fuente: elaboración propia.

### 3.1 Análisis y resultados de la información recogida en las fichas de empresa

En este apartado tratamos de describir, a modo de síntesis, algunas de las características de las empresas estudiadas. En concreto, consideramos oportuno atender a parte de la información reflejada en las fichas de empresa en relación con la fecha de constitución de estas compañías, la generación familiar en la que se encuentran, el sector en el que desarrollan su actividad y el tamaño empresarial (ver tabla 3).

Primero, si atendiésemos al año de constitución con su actual razón social, todas las empresas se han constituido durante el último siglo. Sin embargo, en la mayoría de los casos, dicha fecha no se corresponde con el año en el que, realmente, se inició su actividad. Considerando ese momento, el inicio de la actividad de varias empresas data de más de un siglo y, en algunos casos, se encuentra próximo a dos siglos.

Segundo, atendiendo a la generación familiar que está al frente del negocio, existe una amplia variedad entre las empresas participantes, pues mientras que algunas se encuentran en primera generación, otras ya han realizado tres relevos generacionales previos, o se encuentran haciendo el relevo de la tercera generación familiar a la cuarta en la actualidad.

Incluso una de las empresas participantes (E12) se encuentra actualmente en una generación familiar muy avanzada, la sexta.



Finalmente, las actividades que desarrollan estas empresas y su sector de actividad también son muy diversos. La tabla 3 refleja el código CNAE de las actividades desarrolladas por las empresas. Podemos comprobar que todos los sectores de actividad se encuentran representados por las empresas analizadas. Así, son empresas del sector primario la E1 y E7, del sector secundario la E5, E6, E7, E9, E10 y E11, del sector terciario E0, E2, E3, E4, E5, E8 y E13, mientras que las empresas E5 y E7 podrían ser incluidas en más de un sector a tenor de las actividades que realizan.

### 3.2 Análisis y resultados de los discursos recogidos en las entrevistas

En este apartado analizamos la información recogida en las entrevistas y los resultados obtenidos de los objetivos de investigación planteados. En este epígrafe, el principal material objeto de análisis es el discurso contenido en cada una de las entrevistas reflejadas en la tabla 1. Además, debemos señalar que el análisis de cada uno de los discursos individuales contenidos en las entrevistas nos lleva también a encontrar las relaciones entre el total de los discursos formulados por todas las personas entrevistadas.

La preparación del análisis de los discursos comenzó por una transcripción literal de las entrevistas y una lectura (y escucha) varias veces repetida de todas las entrevistas realizadas. Tras esta fase, se inició una reconstrucción personal de la información contenida en las mismas realizada por los miembros del equipo de investigación. En esta etapa han participado varios de los autores del presente trabajo que, habiendo realizado un análisis de los discursos, procedieron a realizar una puesta en común de los resultados obtenidos

para consensuar acuerdos en aquellos casos en los que no había una total coincidencia de resultados alcanzados. En los siguientes subepígrafes se describen los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos de investigación planteados.

### 3.2.1 Cuándo planificar la sucesión y cómo elegir al sucesor

El análisis de los discursos muestra que los factores que afectan a la sucesión son numerosos. Algunos de los mismos se relacionan con el momento favorable o desfavorable por el que pasa la empresa y otros, más relevantes, con el momento por el que pasa la propia familia. En relación con estos últimos, encontramos:

- a La existencia o no de candidatos de cara a la sucesión dentro de la propia familia. A estos posibles candidatos, en ocasiones, se les facilita ser el sucesor solo por el hecho de ser familiar y, en otras ocasiones, a lo anterior se añade una serie de requisitos en búsqueda del perfil ideal.

■ *“Hoy por hoy, la decisión es que va a ser una persona dentro de la familia”. E6-1*

- b El candidato (o los posibles candidatos) prefiere desarrollar su actividad profesional fuera o dentro de la empresa y, en el primer supuesto, que los descendientes encuentren o no trabajo fuera del negocio familiar.

■ *“Cada uno pues a lo mejor... quiere desenvolverse en una actividad profesional alejada de... de lo que es la industria”. E9-1*

■ *“... si algún hijo sucesor, que el sucesor diga, pues yo no... yo prefiero ser..., eh, ministro antes que gerente de la empresa, yo qué sé o... o barrendero”. E8-1*

■ *“Mi hijo puede ser a lo mejor, eh, gustarle la química y... y resulta que es un magnífico químico y... y le gusta meterse en el laboratorio, con un modesto sueldo..., pero es lo que le gusta a él”. E12-1*

Así, el interés mostrado por un miembro familiar en relación con las riendas del negocio en un determinado momento es fundamental. Más aún, cuando en ese momento se percibe que peligra la continuidad del carácter familiar de la empresa, por no encontrar un familiar adecuado como sucesor. Este es el principal motivo por lo que se barajan otras alternativas, tales como seleccionar a alguien ajeno a la familia e, incluso, optar por la venta del negocio familiar. Situaciones como la anterior pueden ser el inicio de una sucesión no prevista, no planificada con anterioridad.

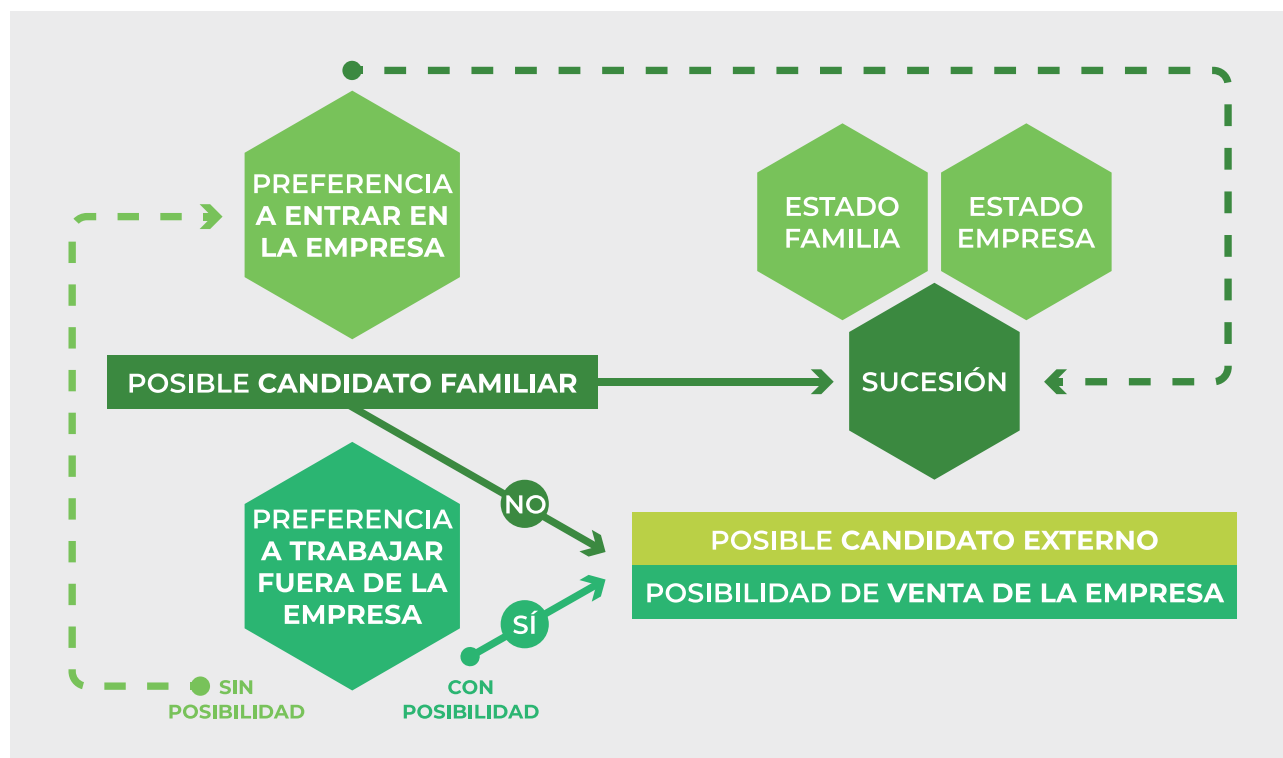
■ *“Lo que pasa es que muchas veces te encuentras con que tú quieres usar una figura que tienes a mano, digamos que es familiar y que trabaja en la empresa, pero a lo mejor esa persona o bien por su conocimiento o bien por su postura, a lo mejor no quiere o no tiene cualidades para ello ¿no? Es complicado, es complicado”. E7-1*

■ *“Tenemos una oferta de compra... a no ser que alguno quiera ser empresario. Entonces mi hijo el mayor, XXX (nombre del hijo), dijo yo. En ese momento su proyecto se convirtió en el proyecto de todos (de la familia)”. E3-1*

De este modo, en la sucesión de las empresas familiares son varias las cuestiones a tener en cuenta, como son: momento por el que atraviesa la familia y la empresa, existencia de posibles candidatos familiares, deseo o no de los mismos de incorporarse al negocio y, en el caso de que no exista ese deseo, que logren o no desarrollar su actividad profesional fuera del ámbito de la empresa familiar. Algunas de las mismas se reflejan en la figura 3.



**Figura 3**  
Aspectos que influyen en la sucesión. Fuente: elaboración propia.



### La temporalidad de la sucesión

En relación con el **momento adecuado para planificar la sucesión**, la revisión de la literatura muestra cómo lo aconsejable e ideal es planificarla con **la suficiente antelación**, tal y como se desprende del análisis de algunos discursos. Los resultados muestran cómo, en determinadas empresas, esta planificación requiere de un largo periodo de tiempo.

- “El planteamiento es cuanto antes, cuanto antes se debe hablar, cuanto antes se debe crear ese amor a la empresa”. **E3-1**
- “Así que ¿cuándo..., cuándo se lo plantea? Se lo plantea siempre y cuanto antes mejor porque puede haber un accidente, puede haber cualquier cosa y debemos tener previsto lo que ya sabemos que puede pasar”. **E3-1**
- “Yo, la experiencia que también tengo de otras empresas, lo suyo es cuanto antes mejor, e incluso desde que nace el primer niño ¿no?, como quien dice”. **E4-1**
- “Ese tránsito debe ser una cosa paulatina, que vaya poco a poco, eh, trabajar codo con codo ambas generaciones”. **E9-1**

En otras ocasiones, el momento idóneo de realizar la sucesión, así como su planificación, se vincula con la **edad del posible sucesor** y/o con la edad (ligada con el momento de la jubilación) de la persona en la que en la actualidad recae la responsabilidad del negocio. En la mayoría de los casos se observa la importancia otorgada a que esta delegación de poder y responsabilidad en la empresa hacia el sucesor sea progresiva y paulatina durante un largo periodo de tiempo.

- “El mejor momento es cuando cumpla los dieciocho años. Empezarlo a preparar cuando cumpla los dieciocho años. Sin que... vamos puede tardar veinte si quiere tardar (en tomar las riendas del negocio), pero iniciar, desde primera hora”. **E5-1**
- “Hay que retirarse y dejar pasar a... ir preparando gente y que... Pero es muy importante que esa sucesión, esa transición se haga... se haga suavemente que no puf... que no altere el... la marcha de la empresa ni... ni la estabilidad accionarial”. **E3-12**



- *“Ahora mismo tiene cincuenta años, o sea, le queda todavía una vida... una vida de unos quince años de profe... de profesión ¿no? Digamos, hasta que se jubile pues tenemos que ir definiendo un poquito todo eso”. E9-1*
- *“La idea es que cuando cumpla los sesenta, mientras de aquí a que me jubile, pues bueno intentar ya formar a alguien de la familia para que vaya un poco cogiendo las riendas de la empresa”. E13-1*
- *“Yo creo que hasta que no cumpla los sesenta no..., no es un tema que me voy a tomar un poco más en serio”. E13-1*
- *“Yo creo que cuando tenga unos cincuenta... cincuenta y cinco años ya tiene que estar planificando porque no..., no creo que sea una decisión que hay que tomar de... de un día para otro ¿no?”. E7-1*

No obstante, en otras empresas dicho momento suele posponerse por diversas razones. alguna de estas es considerar que **aún es pronto** para tomar dicha decisión; razón indicada, incluso, por directivos y propietarios que llevan un largo periodo de tiempo al frente del negocio familiar y que consideran que el momento adecuado para empezar a delegar dependen de factores tales como el estado de salud del actual director o de su deseo de continuar o no. Se observa que cuesta un gran esfuerzo delegar o dejar en manos de otros la toma de decisiones en la empresa por considerar que aún son capaces y no existen motivos para trasladar dicha responsabilidad a otros. Consideran que ellos continúan haciéndolo bien. En este sentido, los resultados alcanzados no son concluyentes y ponen de manifiesto cierta incertidumbre en las empresas sobre este tema.



- *“En el fondo nadie se imagina que va a... a jubilarse, no se lo imagina, no, no... hasta que llega. Incluso cuando llega, bueno ya cuando llegue me prepararé, ya cuando llegue”. E4-1*
- *“Mientras que la persona o las personas que... que lleven la dirección de la empresa se... estén bien físicamente y de salud y tal, y... se vean capaces, yo pienso que se va retrasando la... la... la sucesión”. E7-1*
- *“A mí es un tema que me preocupa, pero yo no sé exactamente...”. E13-1*
- *“Hay directores generales que tienen ochenta años y no dejan paso a nuevas ideas...”. E10-1*
- *“Hombre yo creo que todavía es pronto...”. E0-1*
- *“Como la gente nunca se plantea que se va a... que va a haber una sucesión...”. E4-1*

Muchos líderes familiares, además de considerar su edad y el momento de su jubilación, también se refieren a **contar o no con alguien en quien pueda recaer el papel del sucesor**. De ese modo, cuando existe el deseo de continuidad de la empresa dentro del seno de la familia y existe la posibilidad de delegar en miembros familiares, se considera el momento en el que las nuevas generaciones familiares puedan asumir la responsabilidad de la sucesión y aportar nuevas ideas y una visión renovada al negocio.



- *“Pero... cuando... la persona que está al frente eh... está cercana a los... sesenta años y depende de la mentalidad que tenga..., y si tiene alguien detrás preparado, pues yo creo que perfectamente no hace falta ni esperar a la edad de jubilación”. E2-1*

Junto a ello, también se justifica que el momento de la desvinculación total con el negocio se suele producir de manera muy tardía, incluso después de la jubilación, por la necesidad de asesorar, ayudar y apoyar al nuevo sucesor o sucesores.



- “Mi padre estando perfectamente, él no... él no se va, él no... él no suelta. Es verdad que me ha pasado muchísimas competencias ¿no?, y... y bueno yo tomo las decisiones. Y... cuando voy a tomar una decisión un poco más..., eh..., más importante y tal, pues le pido su opinión. Pero él está siempre ahí, él está siempre ahí”. **E7-1**
- “Y mi padre ya se desvinculó por completo. Hombre, él de todas formas en la sombra, pero ejerce de consejero y la experiencia siempre es un grado y para cualquier tipo de decisión pues hay que contar también con la experiencia de los mayores”. **E2-1**
- “Cuando vamos a tomar una decisión que afecte a la estructura interna, sobre todo, lo que es fábrica y demás, pues siempre contamos con su opinión (la del fundador) antes de decidir nosotros”. **E11-1**

En esta misma línea, en el caso de que la sucesión ya se haya producido, para el anterior líder resulta **complicado desvincularse** de algo a lo que se ha dedicado tanto sacrificio y esfuerzo a lo largo de gran parte de la vida.



- “... porque en verdad es que el padre y el tío de los dos que son ahora socios de la empresa, pues el padre está ahí a las seis y media de la mañana, y al final es quien maneja el cotarro y quien decide que... que se compra, y quien hace los pagos. Entonces ahí... parece que se ha producido un relevo, pero no”. **E2-1**
- “¡Claro!, ¡se mueren! Dejan... dejan el despacho y se mueren. Dejan el despacho y duran..., duran seis meses”. **E12-1**
- “Mi padre, que es el fundador (jubilado), sigue viniendo todos los días”. **E11-1**

Otra razón es la falta de certeza, **la incertidumbre percibida por el devenir del negocio**, por su continuidad en el futuro, debido a distintos factores. Uno de estos factores son los cambios que acontecen en el entorno externo y que pueden provocar la desaparición de empresas que desarrollan determinadas actividades debido, por ejemplo, al incremento de la competencia. En concreto, la entrada de nuevos competidores con mayor tamaño y poder de mercado que atraen a clientes directamente de estas empresas, o a clientes de las empresas que consideran sus clientes. Esta incertidumbre provoca que la sucesión no se plantee.



- “Lo que pasa es que el sector este está muy..., las grandes superficies y eso nos están... (quitando clientes), yo creo que con el tiempo tendrán que desaparecer (empresas como la suya) me parece...”. **E0-1**
- “... las amas de casa de hoy en día o las familias pues se vuelcan más por las grandes superficies, y las grandes superficies no nos compran a nosotros, compran directamente en origen”. **E0-1**

A lo anterior, se añade que la sucesión es un objetivo a largo plazo que, aun estando presente en la mente del líder de la empresa, se suele posponer. Algunas de las causas son la cantidad de trabajo acumulado, la **falta de tiempo** del día a día y la necesidad de abordar objetivos centrados en el corto plazo.



- “... porque estamos siempre con el día a día, las empresas familiares pues tienen mucho trabajo...”. **E2-1**
- “... son cosas que en el día a día de... de la... de trabajo de la empresa, no... no estás pensando en ellas”. **E8-1**



- *“Creo que hay que salir a la calle y venderle, vender a los empresarios pequeños que el mundo fuera de las catorce horas que le dedican, hay que preocuparse del futuro inmediato para después del medio y después a largo, vale. Nuestra casa ya lo que hablamos es de largo, pero el..., el inmediato nos come el día a día”. E3-1*

Adicionalmente, la sucesión también se pospone por lo que conlleva tratar el propio tema en sí. Su planteamiento y planificación puede implicar la aparición de problemas, inconvenientes, que puedan surgir a la hora de plantear el tema al resto de familiares.



- *“... pues es un paso importante o complicado decir yo voy a dejar la empresa en manos de quien”. E13-1*
- *“... puede dar miedo enfrentarse a eso”. E10-1*
- *“Yo veía que el anterior, eh, gerente se jubilaba en unos años, y... y aquí nadie hablaba de qué iba a pasar con la empresa”. E8-1*

La enfermedad o fallecimiento del miembro de la familia que se encuentra al frente del negocio, o de su cónyuge, así como la jubilación, sí implica que se aborde y tenga lugar el relevo generacional. Más aún cuando existen miembros de la familia incorporados al negocio con cualidades que se entienden adecuadas para dirigir la empresa.



- *“Y sobre todo eso, que vaya de la mano, tener en cuenta que... que si una persona ahora mismo no tiene un sucesor, no tiene alguien ¿sabes?, que respalde, sabe el trabajo que va desarrollando y por qué, si a esa persona le pasa algo ¿qué?, estamos dependiendo solo de esa persona, una industria con tantos trabajadores, en fin. Ahí, lo veo una problemática ¿no?, eh en guiar..., en ninguna empresa debería ser nadie indispensable ¿sabes?, porque si no ahí tenemos un fallo (risas), si hacemos indispensable a una persona ya estamos teniendo un fallo ahí, en ese sentido”. E9-1*
- *“... se decidió que el que era gerente y líder familiar, en aquel momento, pues se tenía que jubilar cuando llegase su edad, y que el... el suce... el sucesor tenía que ser yo”. E8-1*
- *“Muchas sucesiones ocurren en momentos complicados. Y claro cuando llega todo este tiempo de crisis, las sucesiones pues revientan ¿no?”. E4-1*
- *“Hace tres años, falleció mi madre, y entonces a la hora de... mi padre ya estaba un poco desvinculándose de la empresa porque mi madre estaba jubilada y ya pues decidió, un poco... apartarse un poco para estar con ella también y disfrutar de... de la jubilación”. E2-1*
- *“... cayó malo, él... le dio..., vamos le sacaron azúcar y tenía el azúcar muy muy mal, él no podía ya viajar, ni podía... salir, ni nada..., y bueno como nosotros estábamos con él, pues... así es como tomó él también la decisión...”. E0-1*

Todo lo anterior nos lleva a considerar que el momento de iniciar el proceso de relevo generacional, en relación a la elección del sucesor, depende de distintos factores y es bastante diverso atendiendo a las empresas que han participado en este estudio (VER FIGURA 4). Tal es así, que en ocasiones no se realiza con la suficiente antelación ni preparación que requiere, lo que puede hacer peligrar la supervivencia del carácter familiar de la empresa.

**Figura 4**  
Aspectos que influyen en cuándo elegir la figura del sucesor. Fuente: elaboración propia.



### La figura del sucesor

Se considera que el **perfil ideal del posible sucesor** sería una persona con valores similares a los de los actuales líderes familiares de la compañía. Se le exigiría los **valores** de honradez, esfuerzo, dedicación, sensatez, perseverancia y se considera de gran importancia que mantenga el prestigio y la reputación de la empresa. Debería tener una **visión compartida** de continuidad del negocio familiar a largo plazo.



- “Pero que sienta de verdad la empresa y la familia, y ese lazo de unión que hay en una... en... en una familia..., yo creo que es importantísimo”. **E8-1**
- “... cuando se transmiten los valores a los pequeños, y van creciendo con esos valores...”. **E10-1**
- “Lo más importante en estos casos es que la familia esté concienciada de que... de que la... la visión de futuro de la empresa, um..., sea compartida por todo el mundo”. **E8-1**
- “Eh..., de los que hoy en día mandan que quede plasmado qué es lo que se quiere, dónde queremos llegar”. **E9-1**
- “... y que tenga una visión de dónde está la empresa y dónde quiere que esté la empresa dentro de... de cinco años”. **E7-1**

En esta línea, se entiende que la figura del sucesor debe recaer en un miembro de la familia con voluntad de **hacer crecer el negocio familiar** o, al menos, con la intención de asegurar la continuidad de la empresa en el seno de la familia. Dicha continuidad resulta difícil de alcanzar cuando el número de propietarios se amplía y la empresa, por el contrario, permanece estable, no crece.



- *“Pues qué mejor que alguien de la familia”. E9-1*
- *“Los requisitos son un poco... pues el querer que la empresa... siga y... y siga como hasta ahora o intentar mejorarla también, pero por lo menos que siga funcionando”. E1-1*

En algunas ocasiones, la posible sucesión recaería en descendientes mujeres, al no haber descendientes varones en la familia. En estos casos, si se desea tener un sucesor varón habría que recurrir a descendientes de otras ramas familiares, aunque no tuvieran implicación en la actual estructura de propiedad o dirección de la empresa. Esta opción está contemplada en algunas empresas familiares, si bien, no en todas.



- *“A mí me gustaría que fuese cualquiera de mis dos hijas”. E2-1*
- *“Yo, por ejemplo, a nivel de sucesión tengo dos hijas,..., y a mí no se me pasa por la cabeza de forma predeterminada que la gestión de esto la tenga que heredar un yerno mío, vamos es que no, es que yo mis hijas son mis..., que bueno que luego harán lo que quieran y estudiarán lo que quieran, pero mi ilusión es que ellas estuvieran al frente de la empresa”. E11-1*
- *“En primer lugar hay que dejar muy claro que no tiene nada que ver con que sea hombre o mujer, puede ser cualquiera de los dos sexos”. E5-1*

A modo de ejemplo, en relevos generacionales anteriores se ha transmitido propiedad y dirección a descendientes de género masculino que previamente se habían incorporado al negocio y en la actual generación no existe esa posibilidad (por existir solo descendientes de género femenino), sobre todo en determinados sectores o actividades empresariales en las que se considera que el género es relevante. También se atiende a la posibilidad de que, en el futuro, pueda valorarse la entrada de cónyuges de género masculino de las actuales descendientes de las ramas familiares que poseen la dirección y propiedad del negocio en la actualidad. Esto se observa especialmente en algunas de las empresas en las que la tradición en relevos generacionales previos ha sido que la figura del sucesor recaiga en descendientes de género masculino.



- *“No tenemos, eh, muchas mu... mujeres, eh, es un trabajo más manual, más de esfuerzo y que es por la pro..., por la propia actividad nuestra”. E8-1*
- *“Mi padre tiene X (número) hijos, de los cuales X (número) de ellos son varones, y de alguna manera desde pequeñitos, todos van ayudando a mi abuelo, pues en la X (lugar de trabajo) del pueblo, haciendo muchos trabajos, etcétera...”. E4-1*

La cultura de la región en la que la empresa se localiza y desarrolla su actividad también es un factor relevante en la consideración del sucesor como el primogénito o aquel descendiente de género masculino o femenino en función de la actividad empresarial. En el discurso de algunas de las personas entrevistadas se refleja su disposición de apartar del negocio familiar (tanto de la propiedad como de la dirección) a descendientes que no hayan podido u optado por haber desarrollado su vida laboral en el seno de la empresa. Lo anterior es de suma importancia en descendientes de género femenino que, por tradición o motivos culturales, no han tenido la oportunidad de implicarse o no se les ha permitido involucrarse en el negocio familiar y, además, en la actualidad, por esa falta de implicación anterior con la empresa, se les deniega la posibilidad de participar en la misma.



- *“Yo soy el primero, el más... el mayor”. E9-1*
- *“Yo dejé todo para..., para apostar por la empresa”. E2-1*



- “Antiguamente pues la mujer en la familia pues opinaba menos o se le dejaba menos opinión, o era... entonces siempre se ha dejado al hombre para que lleve el negocio porque... venía de una sociedad donde todos los hombres son los que llevan el negocio”. **E4-1**
- “... había una hermana, esa, sí quería, pero claro, yo le dije si tú quieres entrar en la parte tienes que trabajar...”. **E0-2**
- “... repartir, eh, el patrimonio familiar del... negocio entre los dos hermanos. Y los otros dos hermanos restantes, otro patrimonio familiar externo, para repartir un poco... que no sería integrar a todos dentro del negocio, sino solo los que están trabajando en el negocio heredarían el negocio”. **E4-1**
- “La idea obviamente para que funcione es que de cara a los relevos y a la... y a... a la sucesión y tal, pues que se... esas acciones se concentren, sobre todo en aquellos miembros de la familia que continúan trabajando en la empresa, que continúen trabajando en la empresa”. **E6-1**
- “... un alto porcentaje todo el mundo, empezamos a trabajar en la empresa desde que nacemos ¿no?, con lo cual el conocer la empresa ya lo doy por hecho”. **E8-1**

Pese a lo anterior, sí existen otros negocios familiares en los que se considera oportuno transmitir la propiedad a todos los descendientes. Esto es así, aunque no hayan tenido ni tengan en la actualidad vinculación laboral con la empresa y sin considerar el género de los mismos.



- “Él se quedó con la vivienda, etcétera y la empresa ya pasó a formar parte de mi hermana con un X%, mi hermano con otro X y yo con un X. Entonces ahora mismo entre el accionariado es: el X%... es mío, y el X de mi hermana y el X de mi hermano”. **E2-1**

Continuando con el perfil del sucesor, resulta relevante señalar la intención de que recaiga en un miembro de la familia. Este es el caso de aquellas empresas en las que existe dicha posibilidad por contar con familiares (descendientes directos de las ramas familiares entre las que se reparte la propiedad de la empresa en la actualidad) con el perfil adecuado. También sucede en otras compañías en las que no se observa dicha posibilidad ahora, pero se mantiene el deseo de que, en el futuro, sea factible. A modo de ejemplo, se ha señalado la posible incorporación de un miembro de la familia descendiente de una rama familiar que en el presente no está dentro de la estructura de propiedad y/o dirección, o la posible entrada de un familiar político que pueda asumir dicha responsabilidad.



- “... de la familia ¡vamos!, eso lo tengo clarísimo. Sí, sí, el socio (sucesor) tiene que estar aquí representado, sí, sí”. **E13-1**
- “Yo creo que a todas las empresas familiares les gustaría que los sucesores fuesen de la familia, por circunstancias otras veces no lo... no lo hay, pero yo creo que sí lo prefieren”. **E7-1**
- “... porque está estudiando. Lo que pasa que sí, bueno se... se ha involucrado (descendiente de rama familiar sin vinculación en la estructura de propiedad de la empresa) y... pues claro, pero bueno, yo qué sé”. **E0-1**
- “A ver si se presenta un yerno en condiciones que valga ¿no? No pasa nada tampoco... Me preguntan ¿no tienes nada más que hijas, ¿no? y les respondo pues para los yernos, no pasa nada...”. **E0-2**

Solo en el caso de que ninguna de las anteriores alternativas sea factible se baraja o bien la venta de la compañía o bien que la figura del sucesor recaiga sobre personas ajenas a

la familia. Estos últimos casos se contemplan como última alternativa, aun considerando que pueden ser favorables para el negocio, porque con las mismas se percibe una merma o pérdida total del valor familiar de la empresa. Así, la incorporación de una persona ajena a la familia como líder de la empresa y en la que recaiga la sucesión se plantea de manera excepcional.

- *“Si un miembro de la familia se quiere preparar y lo puede llevar bien, bien, y si no una persona externa”. E4-1*
- *“El buscar una persona fuera, sabes, porque, entre otras cosas me quitaba a mí, me eximía de mucha responsabilidad. Yo lo veo totalmente viable, o sea, que en una empresa familiar entre una persona a la dirección con el background que tenga que tener y las experiencias que tenga que tener, lo veo totalmente viable”. E10-1*
- *“Se van, eh, atomizando lo que es el accio... el accionariado, la la la... va creciendo la familia y ya empieza a haber problemas, gente que quiere seguir, gente que quiere vender, y al final suele entrar una... una multinacional y compra una parte o compra todo”. E12-1*
- *“... pues tenemos una oferta de... de compra”. E1-1*
- *“Desde el punto de vista gerencial no vemos un problema en que una persona ajena a la familia pueda... pueda gestionar la empresa, um..., um..., o pueda formar parte de un consejo de administración”. E61*

Las **características psicológicas y emocionales**, en términos de saber cómo relacionarse con el resto de miembros de la familia y miembros de la organización (empleados), **conocer los intereses y las motivaciones** de cada uno de ellos, se han considerado importantes en la elección de la figura del sucesor.

- *“Sobre todo también que... que con el resto de la familia, eh, tenga buen feeling, que sea aceptado por los demás”. E8-1*
- *“... que tenga intuición, que tenga como se suele decir mano izquierda”. E7-1*
- *“... saber con quién está tratando, qué... qué componentes tiene el barco y... y... y... quién va a remar por aquí, quién va a remar por allí, para organizarlos a todos y saber cada uno por dónde... por dónde va y cómo... y cómo debe de... de acometer esa... digamos esa tarea”. E7-1*

Atendiendo a lo anterior, otra característica señalada ha sido **la motivación, la ilusión y el entusiasmo** que muestre el futuro sucesor por ocupar dicho puesto.

- *“El aspecto más importante es... el interés que tenga el... el heredero en suce... en seguir en la empresa”. E5-1*
- *“... tendría que ser el que más motivación sienta por hacerlo”. E5-1*

No obstante, ante un exceso de ganas, motivación e ilusión, también se señala la necesidad de que su entrada como sucesor se desarrolle con un **cierto equilibrio**, con cierta cautela, que no suponga cambios drásticos a corto plazo, que evite el asumir grandes retos que impliquen riesgo elevado y que puedan poner en peligro la supervivencia de la empresa.

- *“Seguir ese... esa índole, comprender cómo, de qué manera se estaba trabajando, el porqué ¿no?, y después de cara ahí, pues quizás aplicar nuevas ideas, nuevas cositas”. E9-1*



- “Aquí no se trata de... de ganar dinero, mucho dinero hoy ni..., eh, pegar pelotazo ¿no? Nosotros somos una empresa que queremos que sea poquito a poco, asentarnos, dar trabajo y que esto continúe en el tiempo”. **E13-1**
- “Entonces también por filosofía nuestra, nosotros no queremos decir hasta aquí cortamos y ahora empezamos, y ahora desarmamos todo (la estructura que tenía la empresa en el momento de recibirla como sucesor)”. **E7-1**
- “... que tenga los pies en el suelo”. **E13-1**
- “... que sepa..., es decir, no arruinar la empresa, que sepa... porque la empresa igual que se construye, en una semana, en una semana no, en tres meses estamos arruinados”. **E13-1**
- “El exceso de ilusión y el creer que todo va a ser muy fácil..., no, no. Yo voy a hacer esto, y buff, vamos a ser en dos años..., vamos a estar cotizando en bolsa”. **E2-1**

**La formación y experiencia laboral previa**, tanto fuera del ámbito de la empresa como en el seno de la empresa o en la actividad que esta desarrolla, se considera un factor relevante. Esto es así tanto para aquellos líderes que ya tienen experiencia como para los que se han incorporado recientemente al negocio, y aún no la poseen, pero sí la consideran de vital importancia.



- “El que esté más preparado, pero teniendo en cuenta que el que no está más... el que tenga motivación y no esté preparado se puede preparar”. **E52-1**
- “Sobre todo formación en base al área de trabajo donde se vaya a desarrollar. No porque sea de la familia pues ya meterle a trabajar y en un tema encima que ni le guste o no sepa”. **E9-1**
- “A la compañía no se puede entrar si no eres graduado superior”. **E3-1**
- “... que tenga formación académica, eh, o sea, un título universitario, alguna cosa de estas. Tercero, que sepa idiomas, nosotros..., para nosotros el inglés y el francés son fundamentales”. **E13-1**
- “... que sepa dirigir la empresa, que sepa manejar un negocio, eh, que tenga idea de negocio que sea... que sea empresario, eso es... es importantísimo”. **E13-1**
- “... que esté formado en esa área, que haya deficiencias en esa área y donde quiera entrar, y pueda trabajar”. **E9-1**
- “Una carrera universitaria te da una cultura y... y yo creo que te da un... una sabiduría sobre todo. Pero si encima, eh, tiene algo que ver con lo que estás haciendo pues mejor”. **E8-1**
- “Obviamente la persona tendría que tener una determinada formación, que no está tampoco regalado en ningún documento, pero bueno pues que... que tenga por lo menos una... una formación universitaria y algún título de postgrado y... y demás ¿no?”. **E6-1**
- “Sí que haya tenido un... desarrollo profesional en otro..., um, da igual que no haya sido en el mismo negocio”. **E12-1**
- “Después de estar recorriendo mundo cada uno de ellos, y trabajando en el extranjero y estudiando fuera... para tener experiencias que se enriquece mucho más”. **E3-1**
- “Luego he estado en el reparto, he estado en la zona de producción envasando, he estado en atención al público, yo he pasado por todos los puestos hasta que finalmente, pues ya me he encargado un poco más de la oficina”. **E2-1**
- “... tendría que saber de campo cosa que yo no sé... o sea que ahí tenemos una pata que nos falta”. **E1-1**

En esta línea, los actuales líderes de la empresa buscan en la figura del sucesor a un miembro de la familia que se encuentre preparado y, adicionalmente, tenga una edad adecuada.



- “... ocho años antes de jubilarse eh, el... el ac... el actual líder tenga una edad en condiciones para so... para prepararlo ¿no?, eh. A lo mejor quieres preparar a un chaval que tiene ocho años o... o ya quieres preparar a alguien que tiene sesenta, buen o... y ya... para qué ¿no?”. **E8-1**
- “Entonces nosotros vamos a poner una serie de normativas en... en los estatutos de forma que el que... el, el momento de la su... de la de la... sustitución, eh, a nuevas generaciones esté muy definido. Entonces aparte de unos requisitos profesionales o... o de... de curriculum para entrar en los puestos de consejo de administración, eh, yo creo que a una edad”. **E12-1**
- “Luego... que no sea muy joven, ni que sea muy mayor”. **E8-1**
- “Y... igual que me han puesto a mí, que, aunque no sea joven, pero no tengo... setenta ni ochenta años”. **E12-1**

Además, liderar la empresa no siempre implica percibir una compensación económica que se corresponda con el esfuerzo realizado, por ejemplo, en horas de trabajo y dedicación. De este modo, el posible sucesor (o sucesores) tendría que estar dispuesto a aceptar dicha responsabilidad de manera voluntaria y, en ocasiones, altruista. Lo anterior también puede ocurrir cuando familiares ocupan puestos de dirección (remunerados), al mismo tiempo que son miembros del consejo de administración<sup>2</sup>.



- “Si tú estás trabajando en la empresa de tu familia, estás recibiendo vía empresa, que a lo mejor no te esfuerzas a repartir tantos dividendos. Sino que tú esos dividendos los puedes guardar una parte para invertir, para crecer, en definitiva. Es una forma de retribuir a la familia sin que sea solamente por la vía del dividendo”. **E12-1**
- “El cargo de administrador, de consejero no debía estar pagado, para que este no se beneficiase de... de la empresa ¿no?, es decir, fuese un poco un cargo altruista”. **E13-1**
- “... tampoco es fácil asumir la responsabilidad de un negocio si no está adecuadamente retribuido”. **E11-1**
- “Como ya he dicho esto es un trabajo, eh... voluntario. Entonces eh... bueno tendría que ser una persona que aceptase eso ¿no?”. **E1-1**
- “En la familia se hacen muchas cosas que... como es de la familia..., como es esto..., pues no.... no se remunera y se dan horas más que de sobra”. **E7-1**

Finalmente, otra cuestión fundamental a la hora de decidir la figura del sucesor es el **apoyo que dicha persona reciba de los miembros de la familia** y/o de otros posibles candidatos. Igualmente, en algunas empresas también se considera de interés la percepción que los empleados tengan sobre el sucesor seleccionado. Si dicho apoyo no es compartido por todos los miembros de la familia, al menos que sí lo sea por una amplia mayoría. En esta situación parecen encontrarse aquellas empresas en las que los posibles candidatos a sucesor son más de dos y existe una posibilidad más limitada de dividir la empresa en distintas líneas de negocio. El **apoyo de los actuales empleados** de la empresa, su percepción sobre la persona en la que recaiga la sucesión del negocio, también ha sido indicado como aspecto relevante para algunas compañías.



- “Si está respaldado por un consejo, donde están varios familiares y, al fin y al cabo, en concepto de llegar a tomar una decisión en consenso”. **E9-1**
- “... que tenga un poco la unanimidad del consejo ¿no? de toda la familia, que esté de acuerdo que ese sea el idóneo ¿no?”. **E13-1**

2. La Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de capital para la mejora del gobierno corporativo, en su artículo único, modifica el texto refundido de la Ley de Sociedades de capital RD Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y en su apartado 10 establece que: “El cargo de administrador es gratuito a menos que los estatutos sociales establezcan lo contrario, determinando el sistema de remuneración”.



- “Yo estoy a favor de que sea uno solo, pero antes de que sea uno solo, siendo mi caso de tres herederos, eh..., hay que preparar un número uno, un número dos y un número tres. Y esa preparación la tiene que hacer el... el cabeza de familia, pero el uno, dos y tres lo tienen que elegir entre ellos”. **E5-1**
- “Ser el mejor, el mejor, y además ser consensuado por... por el resto, y si no es el mejor el que mayor consenso tenga dentro de la familia”. **E3-1**
- “... se decidió que el sucesor tenía que ser yo. Fue aceptado por unanimidad por toda la familia”. **E8-1**
- “Formar a la persona (miembro de la familia) que va a llevar el negocio adecuadamente, no solo a nivel empresarial si no a nivel societario de saber cómo relacionarse con los demás”. **E4-1**
- “... que obviamente cuente también con el apoyo de los demás miembros de la familia empresaria, accionistas, eh... de ellos, que también de cara a los trabajadores, también lo perciban como el (sucesor)...”. **E6-1**
- “Primero que conozca la empresa desde arriba hasta abajo y... y ya no solo a nivel de números, sino a nivel emocional también, es decir, que tenga un poco de... de idea de... de las personas, de los departamentos, cómo es cada uno, que haya tratado un poco eh a... a todas las personas y que... y que más o menos sepa... sepa cómo se funciona y cómo se hacen las cosas”. **E7-1**

El análisis realizado de los discursos indica que son numerosos los atributos que se exigen para que el sucesor tenga el perfil ideal (VER FIGURA 5), si bien este perfil resulta de suma dificultad encontrarlo en empresas que se encuentran en segunda generación y tratan de hacer el siguiente relevo generacional. Este es el motivo por el que, en dichas empresas, los requisitos exigidos son mucho menores y es en las empresas que se encuentran en una generación familiar más avanzada en las que resulta posible encontrar un sucesor que se aproxime más a dicho perfil.

En relación con **la figura del sucesor individual o la sucesión compartida**, los resultados alcanzados no son concluyentes. Hay varias razones para preferir que la figura del sucesor sea individual y otras que justifican que la sucesión sea compartida. Así, se han observado tanto ventajas como inconvenientes para ambas alternativas.

A favor del primer caso, **sucesor único**, parecen encontrarse aquellos directivos familiares para los que la opción de la sucesión compartida no existe (por ejemplo, por falta de miembros de la familia) o implicaría compartirla con personas de género femenino (por ejemplo, hermanas) que no han tenido una fuerte implicación con el día a día de la empresa o que han desarrollado y desarrollan en la actualidad su actividad laboral fuera del ámbito del negocio familiar. También se opta por la figura del sucesor único cuando en generaciones anteriores ha habido alguna experiencia de sucesión compartida y la misma no ha sido exitosa, ha generado problemas. En las empresas de mayor tamaño y que disponen de un consejo de administración la sucesión individual es la única que se considera.



- “Con uno creo que sería suficiente”. **E13-1**
- “Me imagino que el director o el gerente debe ser individual”. **E13-1**
- “... en general, bicefalías generan problemas. Es importante que haya una persona vértice en la empresa que, obviamente, se apoye en cada persona cualificada en las diferentes áreas pero las bicefalías yo las he vivido de cerca..., en empresas de personas bastante allegadas y la verdad es que no han tenido un resultado demasiado bueno”. **E10-1**

| CULTURA REGIÓN            |                                              |
|---------------------------|----------------------------------------------|
| MIEMBRO DE LA FAMILIA     | Propiedad, Género, Primogénito               |
| RELACIÓN CON LA FAMILIA   | Apoyo, Aceptación, Intuición                 |
| SUEÑO COMPARTIDO          | Valores, Cultura, Prestigio                  |
| CONOCIMIENTO Y DEDICACIÓN | Incorporación previa, Implicación            |
| FORMACIÓN                 | Título universitario, Especializada, Empresa |
| MOTIVACIÓN                | Interés, Ilusión, Ganas                      |
| EXPERIENCIA               | Externa, En la empresa                       |
| PRECAUCIÓN                | Poco a poco, Garantías, En la línea          |
| ALTRUISMO                 | Esfuerzo, Remuneración                       |
| EDAD                      | Media, No demasiado joven o de edad avanzada |
| RELACIÓN CON INTERNOS     | Empleados, Accionistas, Consejo de Admon.    |
| IDIOMAS                   | Empresas exportadoras                        |

Figura 5

El perfil ideal del sucesor. Fuente: elaboración propia.

- “Yo estoy a favor de que si es compartida, que siempre haya una cabeza visible, siempre alguien que sea quien marca las directrices”. **E2-1**
- “Yo creo que lo suyo es que sea una sola persona, pero bueno, que si tiene que compartirse, tampoco pasa nada”. **E8-1**



Adicionalmente, se opta por la sucesión individual, dividiendo la empresa (cuando es posible hacerlo; por ejemplo, cuando hay varias líneas de negocio), si se percibe la posibilidad de conflictos o problemas entre los posibles sucesores en el futuro.

- “Lo ideal es a cada uno saber lo que se le va a dar para que después no haya problemas y cada uno tenga su responsabilidad”. **E4-1**



**La sucesión compartida** resulta frecuente en el relevo de primera (fundador) a segunda generación familiar (hijos), cuando los sucesores son dos hermanos con edades y experiencias parecidas y, adicionalmente, la implicación en el negocio de ambos ha coincidido en el tiempo con la del fundador. En estos casos es cuando con mayor frecuencia aparece dicha sucesión compartida.



- *“Yo creo que ponerlo encima de la mesa (elegir a un único sucesor) es excluir a uno para poner a otro y no creo que sea necesario”. E11-1*

Para que dicha sucesión compartida resulte exitosa, se suelen dividir responsabilidades y, en ocasiones, se prevé que, en caso de discordancias futuras, una alternativa sería dividir el negocio asignando distintas líneas del mismo a cada sucesor (si esta posibilidad es factible) o determinar cuál de los dos sucesores sería la cabeza visible, por ejemplo, atendiendo a la edad, al tiempo que cada uno lleve en la empresa, a cuál haya sido su dedicación en el negocio desde el inicio y al modo en que sean reconocidos por los empleados, entre otros aspectos.



- *“Nosotros la sucesión la tenemos resuelta con los dos. Si es verdad que tenemos que definir un segundo, vamos, entiendo que por ser yo el mayor soy el sucesor natural, pero yo no lo considero así porque hay decisiones que no están dentro de mis competencias y cuando tenemos que tomar una decisión la tenemos que tomar de forma conjunta”. E11-1*
- *“... que siempre un equipo va a sumar más que una persona en individual, y... siempre pues la idea de varios siempre va a llegar mejor que la idea de una persona sola”. E9-1*
- *“El tiempo que llevo yo, que llevo más tiempo que él, pues el equipo me reconoce a mí más que a mi hermano, porque mi hermano estuvo X (número) años fuera...”. E11-1*

Los argumentos que explican las ventajas de la sucesión compartida reflejan la enorme responsabilidad que conlleva asumir la sucesión por parte de una única persona. Del mismo modo, señalan que resulta más llevadera si dicha sucesión se comparte y se dividen responsabilidades, funciones y actividades entre dos sucesores que se complementen y mantengan una buena relación. La compenetración y el respeto son fundamentales en la sucesión compartida y ambos aspectos tratan de mantenerse cuando los sucesores los han percibido presentes en la compañía antes del relevo generacional, trabajando junto a la figura del fundador.



- *“No tiene que haber un único sucesor ¿no?, y el que recaiga todo en base a él. Yo creo que es una cosa que al final lo que va a crear es bastante estrés a esa persona, en la toma de decisiones se va a sentir con mucho peso y yo creo que se tiene que ver respaldado por los que están por detrás”. E9-1*
- *“Es muy difícil no estar de acuerdo (ambos sucesores) en los asuntos porque sabemos lo que nos duele a los dos”. E11-1*
- *“Nosotros siempre hemos estado juntos, siempre nos hemos llevado bien, vamos que no tenemos tampoco mucha..., y... repartimos lo que es el trabajo”. E0-2*
- *“De momento siempre nos hemos llevado muy bien para no tener que entrar en un conflicto”. E11-1*
- *“Normalmente cuando hay dos... o hay muy buena armonía o al final surgen los problemas”. E2-1*
- *“También es verdad que la trayectoria y el trabajo del día a día digamos que va un poco eh... dividiendo a las personas en las distintas áreas del negocio ¿no? Vas trabajando y uno se está dedicando más a una cosa, otros a otra, y muchas veces por inercia es como se se... se acomete la sucesión”. E7-1*
- *“Siendo compartida, eh, tiene las ventajas de que son dos ramas familiares las que... a lo mejor están dirigiendo la empresa, eh, y se sienten... se sienten las... las dos familias..., se sienten más arropadas porque tienen un miembro de su familia en la dirección”. E8-1*

### 3.2.2 Percepción de la utilidad del protocolo familiar y disposición a usarlo

En relación con **la utilidad percibida del protocolo familiar**, en una amplia mayoría de las empresas que han participado en este estudio, se ha considerado como una herramienta útil de cara a la resolución de posibles futuros conflictos para aquellas empresas que crecen en tamaño y también en número de miembros de la familia que se incorporan al negocio.

- *“Problemas por crear un protocolo familiar no; si eso lo que te va a evitar son precisamente problemas”. E9-1*
- *“Pero ya de aquí a nada empezarán a incorporarse pues mis primos, mi hermano y demás. Entonces creo que deberíamos tener muy bien definido todo ese tipo de cosas para evitar problemas en el futuro”. E9-1*
- *“Eh..., y definir muy bien eso, pues las incorporaciones como las vamos a hacer, y... toda esa sucesión”. E9-1*

Con su elaboración se trata de dar respuesta al modo de proceder ante determinadas situaciones que puedan acontecer en el futuro. En las empresas en las que dicha herramienta se considera relevante, la continuidad del carácter familiar de la empresa es el objetivo prioritario de la familia. A pesar de ello, son pocas las empresas de este estudio que cuentan con esta herramienta, por lo que en la mayoría de los casos, aunque se considera de sumo interés, no ha llegado a materializarse aún.

- *“Puede ser que sea necesario, puede ser. Igual..., igual es conveniente para evitar... Sí, sí, yo creo que sí, que puede ser conveniente”. E13-1*
- *“Desde aquí pues..., um..., sí, sí, sí, lo vamos a hacer, lo vamos a hacer, pero nunca se hace”. E9-1*
- *“Tiene que haber un... marco, um..., de normativa, un marco que... que regule eso para que no haya luego tensiones, estén enfadadas y tal”. E12-1*
- *“Yo cuando llegué aquí a esta empresa no había protocolo familiar, hubo un poco de tensión a la hora de... de hacerme yo cargo de la empresa. Si igual... si hubiese habido un protocolo esa tensión hubiese sido más... no hubiese existido”. E13-1*
- *“... es verdad que ayuda a solucionar muchas cosas y lo veo muy... muy interesante, muy...”. E6-1*
- *“Hicimos el protocolo, lo teníamos hecho desde hace muchos años porque desde que ya tenían quince años, ya poníamos..., decíamos..., vamos a ir poniendo barreras a estos, que no se crean que la alternativa de no estudiar es venir a la compañía”. E3-1*
- *“Yo creo que la mejor parte del protocolo es una oportunidad que se da a los miembros de la familia de poder hablar las cosas, sobre todo con alguien externo, que de alguna manera te va ayudando a llevar los temas para que no surjan suspicacias”. E4-1*

Sin embargo, no siempre se percibe que el protocolo pueda asegurar la continuidad del negocio familiar por los inconvenientes que también conlleva su elaboración. Esta puede ser la razón por la que en algunas empresas familiares no se plantee su elaboración ni por el miembro de la familia que se encuentra al frente del negocio ni por otros miembros de la familia vinculados al mismo.





- *“El resto de socios (familiares) no lo han planteado. Entonces..., o consejeros, no..., no lo plantean y nos dejamos llevar”. E13-1*
- *“... porque el que está al frente de la empresa no quiere complicaciones ¿no? Entonces bueno lo..., lo..., lo voy dejando pasar y Dios dirá”. E13-1*

En concreto, decisiones tomadas y consensuadas deberían ser mantenidas en el tiempo, pese a su posible reelaboración. En estas ocasiones, el haber tomado acuerdos previos y el llevarlos a la práctica puede tener consecuencias negativas para la familia hasta el punto de hacer peligrar la continuidad del carácter familiar de la empresa. Así es como se percibe pese a que el protocolo requiere de la conveniencia de su revisión a lo largo del tiempo.



- *“... que quiera dejar un poco abierta alguna otra posibilidad de que el sucesor pueda mover o modificar. Pero vamos, eh, este documento es fácilmente modificable con la... con la mayoría de la gente”. E8-1*
- *“... sí que habrá que renovarlo cada cuatro o cinco años como dice aquí, pero se va renovando sin problema”. E8-1*
- *“... porque les cortas mucho las... las alas a lo mejor a los familiares”. E7-1*

Otras compañías familiares presentan una mayor incertidumbre sobre la continuidad del carácter familiar del negocio. Todas desean que así sea, pero parece no atenderse al mismo como objetivo prioritario, es decir, no se realiza una planificación adecuada que contribuya a su logro. El análisis de los discursos muestra cómo se considera que existen otras alternativas para la solución de posibles conflictos distintas al protocolo.



- *“Bueno si la empresa sigue subiendo a más, pues a lo mejor... ¿no?... no está mal pensado, pero también depende de si ellas se buscan la vida de otra manera o...”. E0-2*
- *“No hay una voluntad de... de... de llevarlo a cabo, o sea prefieren hacer las cosas de otras maneras, simplemente”. E6-1*

Una de las opciones que se considera es “las propias normas no escritas del negocio”. Normas establecidas por aquellas personas que se encuentran al frente del negocio, que son propietarios y directivos y que dejan claro cuál debe ser la influencia del resto de miembros de la familia, es decir, en qué decisiones se les permite participar y en cuáles no.



- *“... pues están acostumbrados a hacer una cosa de una determinada manera y no quieren cambiar mientras vayan las cosas... vayan bien, pues yo digo así y sigo así, no quiero cambiar, o... o ver otra... o probar otra manera”. E9-1*
- *“... ser una persona sola que delega en su hijo y el protocolo lo tiene en su cabeza, no hace falta plasmarlo en una... en un papel”. E8-1*
- *“La necesidad de tener un protocolo familiar no la han visto en muchos casos, no han pensado que fuera necesario”. E12-1*

Adicionalmente, la elaboración del protocolo implicaría permitir que personas ajenas a la familia participasen en decisiones relacionadas con posibles problemas que puedan surgir en el futuro. También es como aceptar que dentro del seno familiar hay o va a haber conflictos ante terceros.



- *“... porque es incómodo hablar de cosas que vienen de puertas para dentro”. E11-1*
- *“No fue fácil hacer el protocolo, se tuvieron muchísimas reuniones, contamos con unos expertos de..., eh, vinieron de Madrid...”. E8-1*
- *“La gente es muy reacia en muchas empresas a las cosas estas de un protocolo, que viene uno de fuera que te va a explicar ¿qué me va a explicar? ¿qué problema voy a tener...?”. E4-1*

Pese a ser considerada una herramienta útil, tal y como hemos indicado anteriormente, el pequeño tamaño de una empresa, que el número de miembros de la familia implicados en el negocio sea reducido, la falta de puestos directivos y departamentos dentro de la empresa para incorporar a otros miembros de la familia y la escasez de dinero son algunas de las razones aportadas para justificar la no elaboración del protocolo.



- *“... y son empresas que no están tan profesionalizadas como otras, son empresas familiares, pequeñitas, pymes, pequeñas...” “No hay empresas muy... familiares muy muy muy grandes, eh... con lo cual todo se quiere hacer un poco... de andar por casa ¿no?”. E6-1*
- *“Hombre, en una empresa familiar más pequeña, quieras o no, siempre van las cosas un poco más fáciles también”. E9-1*
- *“Yo sí considero que es muy importante, a medida que avanzan las generaciones y a medida que hay más incorporaciones familiares dentro de la empresa adquieren muchísima más relevancia”. E10-1*
- *“No tienes un departamento de calidad, otro de... aquí todos hacemos de todo prácticamente en las empresas así tan pequeñas, y... más que nada yo creo que es para alargar el problema, dejarlo pasar, dejarlo pasar hasta el día que llegue, que ya lo solucionaremos”. E2-1*

El alto precio que consideran que cuesta elaborar el protocolo ha sido otro de los inconvenientes señalados.



- *“Para empezar siempre tiene un coste, es decir, quieras que no, tiene un coste. Y la gente a gastar dinero en una cosa que no cree, no le ve... ¿sabes?”. E12-1*
- *“... porque lo vemos como un gasto (risas). Sí es verdad que es un gasto, y fuerte y alto, eh..., que los consultores cobran, eh..., cobran bastante”. E8-1*
- *“Yo creo que ha habido, eh..., empresas que han intentado, han contratado a un despacho de asesores del tipo que sea, para que les haga un pro... un protocolo familiar y muc... y algunos casos no se... no se han aclarado entre ellos mismos y se ha quedado en un borrador”. E12-1*

Las ventajas que el protocolo familiar proporciona para las empresas son numerosas. Sin embargo, al mismo tiempo, puede ocurrir que decisiones consensuadas y reflejadas en el mismo sean beneficiosas con posterioridad para la empresa, pero no para la familia. Para evitar lo anterior y tomar acuerdos según la evolución de ambos sistemas (empresa y familia), en ocasiones, se elude el uso de esta herramienta. De este modo, se pone de manifiesto cómo en las empresas de carácter familiar los intereses de la familia, como salvaguardar su riqueza socioemocional, se anteponen a los intereses económicos de la empresa. En ocasiones, ha llegado a percibirse cómo la elaboración de un protocolo puede poner en peligro esta riqueza socioemocional y, así, la continuidad del carácter familiar de la empresa. La situación emocional de la familia, como son las relaciones familiares en el momento de abordar la elaboración del protocolo, influye en la decisión de acometerlo o no.



- *“Me decían que no, que no, que eso (el protocolo) es un problema..., es verdad que la situación familiar en otras épocas ha... ha estado más tensa”. E12-1*
- *“Es muy complicado; incluso puede cargarse una empresa si no se hace bien”. E11-1*
- *“Abordarlo también significa complicaciones. Sí porque si yo lo abordo, igual intento..., eh..., que el protocolo favorezca a mis hijos, y no..., no a mis sobrinos”. E13-1*
- *“Yo pienso que todas las empresas familiares quieren que la sucesión venga, eh..., de manos de la familia, a lo mejor ese protocolo, eh..., corta a algún familiar que la familia desea que esté ahí y por no saltar el protocolo tenga..., cause, unos problemas internos familiares. A lo mejor para la empresa va muy bien, pero a lo mejor para la familia no... no va bien”. E7-1*

En la misma línea, otros inconvenientes que supone la elaboración del protocolo son la dificultad de alcanzar acuerdos y plasmarlos en el documento o el hecho de que las decisiones tomadas y consensuadas deban ser mantenidas en el tiempo, pese a su posible reelaboración. En estas ocasiones, el haber tomado acuerdos previos, con anterioridad, y el llevarlos a la práctica en un futuro puede tener consecuencias negativas para los intereses de la familia hasta el punto de hacer peligrar la continuidad del carácter familiar de la empresa.



- *“Además es asumir un compromiso, es un compromiso (el protocolo)”. E12-1*
- *“Pero si está firmado, está aceptado, eh..., ya tienes ahí una fuerza ¿no? que... que vincula a lo que se ha firmado lógicamente”. E8-1*

Otro argumento encontrado es la falta de formación de los propietarios familiares de la empresa sobre “empresa familiar”, pues no entienden la necesidad de hacer un protocolo y de llegar a acuerdos previos para evitar conflictos en el futuro. Esto suele suceder, principalmente, en empresas familiares de pequeño tamaño, mientras que en otras compañías se ve muy clara la posibilidad de que surjan futuros problemas.



- *“La propiedad está únicamente en manos de la familia, que no tiene nociones tampoco de..., de..., de qué es una empresa familiar, de cómo debe hacerse, de... de qué es mejor y qué es peor, ellos... hay mucha gente que lo ve únicamente como... es lo que yo he heredado de mi padre um..., y no llegan más allá”. E1-1*
- *“¿Por qué tu hijo sí y mi hijo no? ¿eh? Y ahora cuando... el tío no vale, ¿cómo lo echas? ¿no? Se va a enfadar su madre, su tía y..., y... entonces...”. E12-1*

Los entrevistados insisten en este argumento al indicar la falta de información de las empresas familiares en relación al protocolo, añadiendo la necesidad de que se genere la suficiente información y confianza en las familias empresarias sobre la utilidad de esta herramienta. El protocolo, en la medida que trata de solventar futuros conflictos, puede contribuir a la supervivencia del negocio familiar, algo difícil de lograr si ya han surgido dichos conflictos y no se ha previsto el modo de solventarlos.



- *“Por desconocimiento (del protocolo) del resto de... de consejeros o socios”. E13-1*
- *“Yo creo que, principalmente, la información. Generar la confianza en la familia para que demostréis cómo otros solucionan... los problemas que sabemos que van a venir”. E3-1*
- *“Pero si la gente tuviera la oportunidad de conocer que otros tuvieron problemas y cómo fueron resueltos, les daría qué pensar y, entonces, empezarían a hablar de formalizar alguna cosa para que ese problema que tuvieron aquellos, ellos no lo tengan”. E3-1*



- *“La idea es que el consejo dentro de cuatro años, más o menos, pues decida un poco cómo plantear la sucesión ¿no? La verdad es que estamos un poco... ese... esto está un poco... verde ¿no?, es decir, no sabemos bien... cómo... por dónde cogerlo”. E13-1*
- *“Tampoco conozco yo muy bien el tema este del protocolo ¿no? No sé cómo... cómo funciona ¿no?”. E13-1*
- *“Aparecen circunstancias, que no tienen por qué ser problemas que ocurren, de diferente índole, porque un político quiera entrar en la empresa, que un miembro de la familia, por las razones que sea, pues se encuentre en desempleo y en una situación que no sea demasiado favorable y haya parte que decida incorporarlo y otra parte que no esté de acuerdo en incorporarlo, definir qué tipo de funciones puede o no puede hacer la familia, que también es importante, si tienen que hacer el trabajo de nivel, de poco nivel, si están relegados solamente a la dirección. Eso son cuestiones que conviene regular”. E10-1*

El hecho de no eludir sino tratar y abordar los conflictos presentes y los posibles conflictos futuros puede tener muchas ventajas, una vez que se incrementa la transparencia dentro de la familia empresarial. Las relaciones mantenidas entre los miembros de la familia puede que no sean las más idóneas, debido justo al hecho de no tratar de solucionar los problemas existentes y/o a no querer hablar sobre determinadas cuestiones que con el paso del tiempo se mantienen sin resolver y se pueden enquistar.



- *“Solo encuentro beneficios ¿no?, de tener definido y... evitar problemas en el futuro”. E9-1*
- *“Pero, bueno, dejar todo eso muy bien recogido, que es lo que pretende (...) a cada uno, de qué manera... Yo creo que ese es un trabajo que aún tenemos que hacer”. E9-1*
- *“... donde (en el protocolo) se solventen, pues esas deficiencias que se van detectando”. E9-1*
- *“Entonces normalmente cuando empieza la sucesión como no se haya preparado, no se haya hablado nada antes, todo el mundo se enajena algo. Como no ocurre lo que te estás imaginando, empiezas a sufrir los problemas y ya es tarde, porque ya estás en mitad de los problemas, y cuando ya alguien, eh..., te levanta el tono o hay unas palabras fuera de lugar o hay una discusión o cualquier cosa, um..., ya hacer un protocolo o hablar..., ya es más difícil”. E4-1*
- *“Sí que te hacen pensar de otra manera y hacen que la familia adquiera un vínculo que antes a lo mejor no había, eh. Porque por miedo a decir las cosas a tu hermano, te las callabas, y había a lo mejor una tirantez”. E81*

En el caso de fundadores de edad avanzada, los posibles sucesores entienden la idoneidad de no acometer el protocolo mientras ellos estén presentes para evitarles los inconvenientes asociados a la elaboración de esta herramienta.



- *“Hombre, un poco por egoísmo de las personas que están al frente de la empresa, intenta... intenta poner a... a sus sucesores”. E13-1*
- *“... no vamos a forzarlo (la elaboración del protocolo), ni quiero meter a mi padre en esto porque no sé si le vendría bien o no”. E11-1*
- *“El que ahora mismo esté un poco al mando pues no sé, eh..., de... de tener miedo de... de... de plasmar, eh..., al fin y al cabo, lo que va a ir de... lo que va a venir detrás”. E9-1*



Se considera el protocolo familiar como una herramienta más fácil de desarrollar en empresas familiares que se encuentren en relevos generacionales en los que solo existe una rama familiar y, al frente de la misma, un líder en el que recae la toma de decisiones. Lo anterior se justifica porque la sucesión del fundador a sus descendientes resulta menos complicada que otras sucesiones en las que varias ramas familiares están implicadas en el negocio y, además, sean ya muchos los miembros de la familia dentro de la empresa (en propiedad y/o dirección). Este puede ser el caso de algunas empresas familiares que aborden el segundo o el tercer relevo generacional.

- *“Está claro que la tercera generación..., pues cuanto mayor es... hay problemas, empiezan a caer las familias ¿Por qué? porque no llegan a acuerdos, hay problemas y en fin..., y al final ni familia, ni empresa ni nada”. E9-1*
- *“A lo mejor tienen trescientos y pico fa... accionistas familiares. ¿Cómo regulas tú ese...?, es decir, es un follón como no tengas una..., una..., una..., una cosa bien reglada..., no terminas de discutir”. E12-1*
- *“... haciéndolo en su momento, a su tiempo y con sus actores, lo que te va a garantizar es la estabilidad de la empresa, que es el principal problema que pasa, sobre todo, cuando pasa a la segunda o la tercera (generación)”. E11-1*
- *“Pensar en un protocolo familiar a medio plazo para verlo casi en la siguiente generación (tercera)”. E11-1*
- *“Cuanto más grande la empresa, más difícil se puede hacer ese cambio generacional”. E9-1*
- *“Las empresas familiares que tienen un protocolo familiar suelen ser a lo mejor familias de una generación y unifamiliares, donde todo es más fácil, es decir, donde hay un padre que en un momento dado decide porque tiene muchos hijos, porque tiene tal, mmm... vamos a ver esto cómo yo lo organizo de cara a la sucesión y demás ¿no? Entonces la decisión la toma él, solamente ¿no?”. E6-1*

Adicionalmente, en el protocolo se percibe una serie de connotaciones negativas como pueden ser la intención de transmitir a otros la responsabilidad, abandonar, dejar, escapar, mostrar la merma de capacidades que podrían estar vinculadas a una edad avanzada y dar por hecho que en el futuro van a surgir conflictos. Lo anterior conlleva eludir la intención de hacerlo en algunas empresas.



- *“... porque, um..., son muy mayores y entonces ya han perdido facultades. En sentido de que no ven, no oyen y están ahí”. E12-1*
- *“Entonces a la gente no le gusta hablar que te... que tu padre se muere; y la segunda parte es que te vas a jubilar, vas a dejar de trabajar y tampoco gusta”. E4-1*
- *“Si estoy... preparando la manera de irme o la manera de que... de que entren los..., los posibles sucesores, parece como que ya estoy finiquitando mi etapa en la empresa y dejando... intentando dejar ya... o soltar el marrón o... o hacerles que se impliquen más”. E2-1*
- *“... parece como que estás dando a entender que si no dejo yo esto claro hoy, mañana va a haber problemas”. E2-1*

Se añade a lo anterior que, en las empresas familiares, surgen a menudo problemas importantes tales como la salida de un socio, la enfermedad o el fallecimiento de un familiar o la jubilación de un antecesor, entre otros, y siempre se han solucionado esas cuestiones sin la necesidad de un protocolo; se han ido resolviendo poco a poco. Sin embargo, en el lado opuesto, se posicionan otras compañías que sí consideran de interés abordar estas situaciones con la suficiente antelación.



- *“Aparte hay que estar preparado porque en caso de cualquier inclemencia, no podemos depender de una sola persona ¿no? Eh, en caso de que le pase algo a esa persona, ¿qué pasa?, no estamos preparados”. E9-1*
- *“Nosotros sabemos que cuando alguien muere y tiene algún bien, alguien lo va a heredar, aaa... o se le va a dar una donación, no sé ¿no? pero también los herederos lo saben, ¿por qué no hablarlo antes? y ¿por qué no hablarlo pronto? ¿eh?”. E3-1*
- *“... piensan que ya las cosas están habladas y el problema es que no está hablado”. E4-1*

Desde el punto de vista del fundador, la elaboración del protocolo implica acordar la pérdida de su empresa, el modo en el que el negocio va a ser transmitido a la siguiente generación, así como aportar información relevante sobre determinadas cuestiones empresariales y/o familiares que no sean conocidas, hasta el momento, por todos los miembros de la familia. Adicionalmente, dicha información también habría que facilitarla a personas (a quienes se encargue la elaboración del protocolo) externas a la familia. Lo anterior justifica el deseo de no abordarlo.



- *“Pero a lo mejor porque no quiere dejar por escrito ciertos aspectos de las empresas, de la empresa que... que no quiera que conozca nadie”. E8-1*
- *“Una razón puede ser de egoísmo, personal, porque yo lo tengo, yo lo he hecho, yo lo disfruto, y yo me entero y que los demás no se enteren. Otra puede ser que, aun enterándose, puede tener miedo a plasmar sobre un papel las realidades de la familia”. E5-1*
- *“... viene alguien de fuera y se sienta contigo solo en un despacho y te saca todo lo que quieras ¿no? Entonces claro se le dicen cosas que uno tiene guardadas y que no es capaz de decírselo al hermano o al sobrino, o al padre”. E8-1*
- *“El tema es que hay a lo mejor alguna reticencia a meter un asesor interno (externo) en cuestiones que se supone que deben permanecer en el orden interno de la familia y del consejo”. E6-1*

Lo indicado se manifiesta, más aún, cuando la propiedad del negocio se encuentra repartida entre distintas ramas familiares y cada una de ellas puede tener intereses distintos, de cara a la compañía, que no considera oportuno desvelar al resto de miembros familiares.



- *“Es que hay familias que están enfrentadas, en muchas, muchísimas empresas familiares, y entonces da igual lo que sea, no se van a poner de acuerdo sistemáticamente. Entonces tampoco son capaces de ponerse de acuerdo en un protocolo familiar”. E12-1*
- *“... ha... habido..., habido cosas en la familia y en la empresa durante muchísimo tiempo que yo no me he enterado hasta que nos hemos puesto..., nos hemos sentado a hablar de cómo hacemos esto y cómo hacemos lo otro, y pues, yo creía que tú eras de una forma, pues yo creía que tú no sé cuánto, pues yo creía que mi hijo era el que iba a suceder, pues yo creía que era...”. E8-1*
- *“La dificultad también de que, obviamente, esto te obliga, a todas las partes, a... a desnudarse un poco ¿no?”. E6-1*
- *“... XXX (número) familias, cada una con sus intereses y cada una con su peso dentro de la organización, yo creo que eso es lo que hace..., lo que... lo que dificulta de que en un momento dado podamos dar un paso de ese tipo”. E6-1*



**Figura 6**  
Inconvenientes que conlleva la elaboración de un protocolo.  
Fuente: elaboración propia.

La figura 6 trata de reflejar algunos de los inconvenientes señalados anteriormente en relación con la elaboración del protocolo y que lleva a un gran porcentaje de empresas familiares andaluzas a prescindir de esta herramienta.

Algunos de los inconvenientes apuntados, de cara a la elaboración de un protocolo, están vinculados con aspectos culturales de la región a la que pertenecen las empresas estudiadas. Así, para evitar dichos inconvenientes, en ocasiones se opta por la división del patrimonio empresarial y familiar entre el número de herederos.



- “Se divide todo, entre cuatro, y no se les enseña a cómo trabajar los cuatro juntos. Y entonces esa carencia, esa carencia es lo que hace que tengamos empresas muy pymes, muy pymes, muy pymes, que no corresponden con el resto de empresas de Europa, y es una carencia desde la familia hasta la educación. En educación tampoco enseñan, no, no..., no, la educación no, no te preparan para atreverte a... y a hablar de... de los problemas de casa y los de la empresa ¿no?”. **E3-1**

Lo anterior, atendiendo al ámbito empresarial, dificulta alcanzar tamaño y sinergias para competir, para el logro de ventajas competitivas. Cuando en la empresa existen distintas líneas de negocio, las mismas se reparten entre los posibles sucesores, quedando cada heredero como propietario y responsable de cada una de ellas.



- “En el tema de sucesión deciden pues... dividir el negocio en dos partes, uno se queda con la propiedad de XXX (una línea de negocio) y el otro con la propiedad de XXX (otra línea del negocio). Es la manera suya de..., es la forma que tienen de hacer un poco la sucesión”. **E4-1**



- *“Mi hermano mayor y yo decidimos dividir los patrimonios. Lo decidimos en el 2002 y en tres años lo hicimos porque todo se hizo más/menos programado tal como lo teníamos previsto en un protocolo empresarial, llamémosle casero”. E5-1*
- *“En Andalucía está la cultura de que bueno pues lo que decía antes..., pues que todo esto lo resuelvo internamente y... y ya está”. E6-1*

A modo de síntesis, se ha puesto de manifiesto que existe una notable carencia de formación en este sentido. Se requiere un mayor conocimiento y formación sobre la utilidad de esta herramienta y la conveniencia de planificar en la empresa a largo plazo los temas que en la misma se abordan, tal y como señalan algunos de los discursos. Aunque algunas empresas indican haber recibido alguna información sobre el protocolo y aluden a su conveniencia, no conocen en profundidad o con exactitud en qué consiste, tal y como hemos apuntado anteriormente.



- *“... probablemente una labor de concienciación y de decir oye que... que esto de que hoy... que el día de hoy vaya bien la empresa está muy bien, pero que también tienes que... poner un poquito de esfuerzo en que... en cómo va a ser esa sucesión ¿no? Eso es muy difícil”. E1-1*
- *“La falta un poco de... de preparación, eh..., en los consejos de familia de empresas familiares, también hace que la gente no..., tenga una inseguridad, eh..., esa inseguridad de yo no firmo nada”. E12-1*
- *“Muchas familias no son conscientes de que sea útil un protocolo familiar”. E12-1*
- *“... no darle importancia o no ver el futuro, no ver qué te puede ocurrir en un futuro, que va a acontecer este tipo de cosas”. E10-1*
- *“Por desconocimiento y por no pensar a largo plazo”. E5-1*

En esta misma línea, destacar cómo en multitud de ocasiones se relaciona el protocolo principalmente con la sucesión y el relevo generacional. Otros aspectos que se deben tratar en la elaboración de esta herramienta han sido referidos en muy pocas ocasiones, tales como la salida o la incorporación de miembros de la familia al negocio o la transmisión de la propiedad a las siguientes generaciones familiares. Además, otras cuestiones como abordar la relación económica entre la familia y la empresa no han estado tan presentes. Lo anterior puede deberse a esa falta de conocimiento e información sobre esta herramienta que trata de planificar del modo más favorable el gobierno de familia y empresa.



- *“Es mucho más dificultoso siempre echar a alguien de la familia que echar a alguien de fuera, o de que si estás haciendo tú mal... tu trabajo ¿no?, porque al final siempre hay vínculos entre..., y es lo que en este protocolo hay que definir, este parámetro bien, el tema del vincu... de la familia y de la empresa, ¿vale?, para evitar problemas”. E9-1*
- *“No conozco a muchas empresas que sean de... de muchos miembros de familia y que no tengan protocolo, eh. Y... y si no lo tienen, pues seguro que... que más de un problema tendrán”. E8-1*

En este sentido, actuales líderes familiares que sí muestran interés por elaborar el protocolo se encuentran con la falta de interés o la reticencia de otros miembros de la familia debido, quizás, a esa falta de información y/o formación sobre esta herramienta. De este modo, se ha observado una reivindicación y necesidad de una mayor difusión.



- *“Mira, mira cómo las demás empresas lo están llevando a cabo. Tenemos que..., eh, y me ayuda a... a poder con... conseguir ya que de una vez pues desarrollemos ese protocolo de sucesión familiar ¿no?, y dejemos las cosas un poquito bien atadas, sobre todo, para evitar problemas el día de mañana ¿no?, y que haya malos entendidos y haya cosas, yo dije, yo digo, en fin, que quede todo recogido, todo plasmado... todo recogido y plasmado para evitar esos problemas ¿no?”. E9-1*

En relación a los resultados alcanzados en los objetivos de investigación ya analizados sobre sucesión y protocolo, se estudian, a continuación, otros aspectos vinculados con lo anterior dado que el tamaño de la empresa y la marcha del negocio, favorable o desfavorable, también influyen en dichas cuestiones.

### 3.2.3 El tamaño de la empresa y la rentabilidad como instrumentos para la sucesión

En relación con el tercer objetivo de investigación de este trabajo, hasta qué punto la **existencia de recursos suficientes o sobrantes puede animar a llevar a cabo el relevo generacional**, el análisis de los discursos muestra cómo la disponibilidad de recursos por parte de la empresa puede afectar a la sucesión.

En primer lugar, existe un conjunto de directivos que apuntan que, efectivamente, el tamaño ejerce un impacto significativo en el relevo generacional. Sin embargo, las opiniones en este sentido son controvertidas, en tanto en cuanto que algunos entrevistados estiman que el tamaño favorece el relevo generacional, mientras que otros consideran justo lo contrario, esto es, que el tamaño perjudica el relevo generacional.

Así pues, un primer grupo aboga por que a mayor tamaño más sencillo es el relevo generacional y, en este sentido, la profesionalización o la solvencia de la empresa se muestran como factores facilitadores.



- *“Yo creo que es más fácil en las de mayor tamaño, creo que es más fácil porque normalmente en una empresa de más tamaño, está mejor definido quien toma las decisiones. En las pequeñas empresas, entiendo que siempre habrá más problemas”. E3-1*
- *“Si la empresa cuenta con importantes recursos, tiene un crecimiento importante, está perfectamente estructurada, y tiene un equipo profesional que le da respaldo a su actividad, entonces la empresa es un atractivo para que a las familias o a los miembros de la familia les apetezca participar ahí”. E11-1*
- *“Si la empresa es una empresa saneada, solvente, con recursos, es más apetecible tanto para los familiares que vengan como para los actuales”. E14-1*

De otro lado, existe un conjunto de directivos que consideran justo lo contrario, esto es, que cuanto mayor es el tamaño, más complicado es el relevo generacional. Esto es así por la mayor complejidad que consideran que supone gestionar un mayor volumen de trabajo.



- *“Cuanto mayor es el tamaño, mayores dificultades puede haber. No es que el tamaño sea un impedimento, sino que es más bien un aumento de trabajo”. E9-1*
- *“En una empresa pequeña es mucho más fácil, es decir, en una empresa grande es más complicado”. E13-1*

En segundo lugar, algunas de las personas entrevistadas defienden que la disponibilidad de recursos no afecta al traspaso generacional, es decir, el hecho de que la empresa tenga más activos o más empleados o, en otras palabras, un mayor tamaño, no influye en la sucesión empresarial dado que sí o sí, la empresa debe continuar.

- *“El tamaño de la empresa no es que afecte..., es que vamos a ver, yo creo que es un tema natural, o sea, el relevo se tiene que producir porque la empresa tiene que seguir funcionando”. E7-1*



En la misma dirección, en un conjunto importante de discursos se refleja que el relevo generacional no depende de los recursos que tenga la empresa, sino de la voluntad y/o capacidad de los miembros de la familia para llevar a cabo el traspaso.

- *“El relevo generacional debe ser una voluntad de todos...Todos se sienten bien... Tenemos una política de “no rehenes”, si alguien no quiere estar aquí no tiene por qué estar”. E4-1*
- *“El relevo generacional depende de la ilusión o la capacitación que tenga la siguiente generación”. E12-1*



Concretamente, los directivos de estas empresas familiares establecen que existen otros factores, como, por ejemplo, el tener o no trabajo o el querer o no querer seguir en el negocio, que son los que realmente afectan al traspaso generacional empresarial, tal y como se refleja en algunos de los discursos contenidos en las entrevistas.

- *“... eso es que ya depende de... de quién quiera tener la empresa, si quieren seguir o si no quieren seguir, eso ya depende de muchos factores, como si tienen trabajo, si no tienen... Yo conozco gente que han seguido los hijos, pues porque estos no han tenido trabajo, o tenían trabajo y no les gustaba, y han querido continuar con la empresa familiar”. E1-1*



De modo similar, en algunas de las entrevistas se pone de manifiesto que lo realmente importante no es el tamaño de la empresa, sino el número de miembros de la familia implicados en la misma o el número de ramas familiares. Así pues, el relevo generacional se hace más dificultoso a medida que se incrementa el número de familiares en la empresa.

- *“El problema no es el tamaño de la empresa en sí, sino el tamaño de las ramificaciones familiares, o sea, en mi opinión la sucesión es más difícil cuantas más personas estén implicadas ¿no?”. E2-1*



También hay directivos que consideran que la relación entre la abundancia de recursos en la empresa y el éxito del relevo generacional depende de si dichos recursos se han heredado o han sido generados por la propia empresa. Lo anterior, entienden que guarda una estrecha relación con los valores que hayan sido adquiridos dentro del seno de la familia. Se argumenta que, si los recursos han sido heredados, se suelen perder fácilmente. Sin embargo, si han sido generados con esfuerzo y sacrificio, contribuirán al éxito del relevo generacional.



- *“Entonces cuando uno hereda y no ha hecho esfuerzo alguno, en general suele quemar bastante fácil el dinero. Por lo tanto, el esfuerzo, el sacrificio, y la perseverancia deben ser valores en la empresa familiar y en los miembros de la familia, aunque no estén en la empresa, que deben ser preservados”. E4-1*

Atendiendo al cuarto objetivo de investigación planteado, tratar de conocer si existe una mayor **propensión al relevo generacional cuando las empresas son más rentables** que cuando no lo son, las opiniones son diversas.

De un lado, gran parte de las personas entrevistadas afirma que en una empresa rentable el relevo generacional es más sencillo.



- *“Una empresa que tiene dinero se traspasa bien y todo el mundo la quiere, pero una empresa donde no hay dinero... ¿Qué vas a traspasar?”. E1-2*
- *“Si la empresa da muchos beneficios será más fácil que la gente quiera estar dentro, ya sea únicamente teniendo unas participaciones o trabajando en ella. Yo entiendo que, claro, cuanto más rentable es la empresa, más golosa es”. E2-1*
- *“El salto generacional se hace más fácil si van las cosas bien, que si van mal... Si van las cosas bien, pues siempre es bastante más fácil”. E10-1*

También hay directivos que postulan que, además de la rentabilidad, otro pilar fundamental para llevar a cabo un traspaso generacional exitoso es transmitir los valores adecuados en el seno de la compañía.



- *“Yo creo que la rentabilidad y los valores son dos pilares fundamentales para el relevo generacional, la verdad. Una empresa se tiene que sostener económicamente porque si no, no es una empresa. Una empresa tiene que hacer dinero, pero alineado con la empresa están los valores humanos y los valores corporativos”. E11-1*

Un ejemplo de lo anterior sería la austeridad, más aún en momentos en los que la marcha de la empresa no es la idónea y los miembros de la familia se aúnan para tratar de preservar su continuidad. Algunos de los discursos contenidos en las entrevistas, así lo han reflejado.



- *“Nosotros hemos estado en dificultades algunos años y hemos evitado cualquier tipo de gasto que no fue repercutido directamente en el trabajo de la empresa. Hemos dejado asociaciones, hemos dejado publicidad, hemos dejado de todo porque lo más importante es la subsistencia de la empresa”. E9-1*

Reafirmando lo establecido anteriormente, en determinadas entrevistas se enfatiza que, si la empresa no es rentable, no es posible considerar el relevo generacional, ya que la continuidad de la empresa se verá comprometida. Esto es así porque se puede ver mermado el interés de los miembros de la familia por la empresa o porque pueden surgir conflictos dentro de la familia derivados de dificultades económicas o financieras por las que esté atravesando el negocio.



- *“Si no existe beneficio, es imposible continuar. Si no hay dinero para invertir, la empresa se para”. E43-1*



- *“Cuando hay problemas de rentabilidad, cuando va la cosa regular, el tema generacional es más bien complicado”. E5-1*
- *“Si hay poca rentabilidad, cada día los lazos emocionales son más reducidos. Si hay poca rentabilidad, hay poco interés”. E5-1*

Si bien es cierto que la mayor parte de las personas entrevistadas considera que la rentabilidad afecta al relevo generacional, una minoría de las mismas establece que la rentabilidad no influye en dicho relevo. Esta minoría argumenta que son causas externas a la empresa, como amenazas del entorno externo, las que condicionan el éxito o fracaso del traspaso generacional.



- *“Por causas internas de la empresa no tiene por qué haber un cambio en el rumbo de la empresa. Yo veo más amenazas en el exterior que en el interior, es decir, veo más peligro en cómo está evolucionando el mercado, en el cambio climático. Ese tipo de amenazas las veo más fuertes que la amenaza interna de la rentabilidad”. E7-1*

En línea con lo anterior, hay entrevistados que, además de restar importancia a la rentabilidad, hacen hincapié en que lo realmente importante son las personas que dirigen la empresa. En este sentido, consideran lo económico como algo secundario. Para este conjunto de directivos, mantener a la familia unida en el proyecto común y continuar con el legado familiar es lo que hace perdurar a las empresas familiares a lo largo del tiempo. En este sentido, el papel que desempeña la persona que en ese momento se encuentre al frente del negocio, resulta fundamental.



- *“Yo creo que no, que la rentabilidad no afecta al relevo generacional. Yo creo que se basa fundamentalmente en la persona que lleva la empresa”. E8-1*
- *“A mí la parte económica no me ha preocupado más allá... No ha sido la rentabilidad lo que me ha mantenido aquí, sino el hecho de que era un proyecto en el que estaba toda la familia”. E12-1*

### 3.2.4 Percepción del Consejo de Administración como órgano de gobierno en las empresas familiares andaluzas

Para empresas con una cierta dimensión y complejidad, el consejo de administración contribuye a un mejor gobierno de la empresa y se hace imprescindible cuando la propiedad se fragmenta (Vázquez y Casillas, 2011), lo que sucede en la transmisión generacional en las empresas familiares. No obstante, el órgano de gobierno más habitual en las empresas familiares andaluzas es la figura del administrador único (67,5%), seguido por los administradores mancomunados o solidarios (25,5%), mientras que el consejo de administración se utiliza solo en un 7% (Lorenzo-Gómez y Rojo-Ramírez, 2015).

En las empresas que sí disponen de consejo de administración, los largos mandatos de los consejeros, la doble condición de consejeros y directivos de muchos de ellos y la falta de remuneración de los mismos plantean algunas dudas en relación con la percepción de este órgano colegiado como un instrumento real para el debate y la toma de decisiones de carácter estratégico. A lo largo de las catorce entrevistas que dan soporte a este estudio cualitativo, los interlocutores han ofrecido su visión sobre estas cuestiones, lo que permite comprender mejor cuál es la utilidad percibida sobre los consejos de administración.

En relación con el objetivo 5.1, entender si la **elevada antigüedad de los consejos de administración** puede estar motivada por la condición de familiares y directivos de muchos de los consejeros, que puede llevar a una confusión de roles en la familia empresarial, destacan dos argumentos principales:

- Los miembros del consejo de administración no se renuevan porque, en muchos casos, los consejeros son los propietarios, que no tienen obligación de dejar de serlo al cumplir la edad de jubilación y no quieren hacerlo para mantener el poder y la influencia, así como el acceso directo a la información.
- Existe un cierto efecto de la generación propietaria de la empresa familiar de forma que, en generaciones más avanzadas, el consejo está más formalizado y, cuando una generación más joven accede a los órganos de gobierno, busca una mayor formalización de los mismos. Se detecta también un efecto del tamaño de la empresa, ya que el consejo está compuesto casi exclusivamente por familiares en las empresas más pequeñas.

Algunos entrevistados indican que, al ser las mismas personas quienes son propietarios y consejeros, no hay razones para renovar los cargos en el consejo de administración, a menos que se transmita la propiedad a la siguiente generación.



- *“¿Por qué no se renueva? Pues porque los consejeros son la familia, los propietarios. En este caso también es verdad que la propiedad está en manos de toda la familia ¿no? y entonces no se cambia”. E1-1*
- *“Siempre y cuando la empresa funcione y el consejo responda, no hay porque cambiar las personas hasta su jubilación”. E8-1*
- *“En el consejo de administración si nosotros somos 3 socios, pues ya te digo yo que a no ser que pase algo muy muy raro, de aquí a que pasen 15 años vamos a ser los mismos 3, está claro”. E2-1*

La permanencia indefinida de los propietarios en el consejo de administración puede suponer un problema importante cuando los consejeros se mantienen en sus puestos a edades muy avanzadas.



- *“Cuando las acciones están más o menos concentradas, pues se quedan ahí indefinidamente hasta que ya no pueden más. Vamos, yo te puedo decir que conozco algún consejo de administración que es tremendo porque son muy mayores y entonces ya han perdido facultades”. E12-1*

Además, en muchos casos, las familias empresarias no tienen reglas para el retiro de las personas que ostentan cargos, por lo que continúan de manera indefinida mientras lo deseen, incluso más allá de su jubilación como directivos de la empresa. Algunos entrevistados son conscientes de ello, y apuntan su intención de establecer unas reglas para la renovación de los cargos a partir de una edad determinada.



- *“La diferencia [con las empresas no familiares] es un poco ese sentido de pertenencia y de posesión, de componente emocional que hace que no se quieran ir, y también la falta de normas que regulen el tiempo que tienen que estar”. E12-1*
- *“Los herederos van creciendo y se van haciendo mayores, y no sueltan las acciones, y siguen perteneciendo al consejo de administración porque les da la gana, así de claro”. E13-1*



- *“El componente de sentirse miembro de una familia y heredero de un cargo hace que no quieras irte, y además si no lo tienes regulado, como nosotros queremos hacer, no hay nada legal que te obligue a irte”. E12-1*

Los entrevistados apuntan otro motivo para la permanencia de las mismas personas en los consejos de administración, señalando que hay una clara reticencia a incluir personas ajenas a la familia en el consejo de administración.



- *“Los miembros del consejo de administración de las empresas familiares no se renuevan con mayor frecuencia por miedo a que nos engañe el presidente que pongamos. ¿Quién guarda al guarda?”. E5-1*
- *“[las empresas familiares] son más impermeables a que alguien ajeno a la familia pueda entrar a formar parte, a tomar decisiones”. E6-1*

La antigüedad de la empresa influye sobre la percepción de las normas y requisitos para poder ostentar un cargo de consejero. En este sentido, las empresas dirigidas por personas más jóvenes tienden hacia una mayor profesionalización de los consejos de administración, en busca de consejeros que aporten cierta cualificación, además de ser miembros de la familia propietaria.



- *“Un problema de las empresas familiares antiguas es que los consejeros van haciéndose mayores y no se van”. E12-1*
- *“Tú puedes tener unas acciones que te den derecho a una silla en un consejo de administración, que no tienes por qué ser empresario o ser... digamos estar cualificado para ese puesto”. E12-1*

En algunas entrevistas se observa cierta reticencia a la renovación de los consejeros, por temor al efecto que las diferencias intergeneracionales puedan tener sobre el consejo de administración y por desconfianza de las generaciones más veteranas hacia las generaciones más jóvenes.



- *“Claro, yo tengo cincuenta y tantos años, y mi sobrino tiene 25 años, pues a mí qué me va a enseñar este ¿no? Que seguramente me podrá enseñar muchísimo pero igual choca un poco, el choque de generaciones ¿no?”. E13-1*

A partir de la información facilitada por los entrevistados, se podría decir que existe un consenso sobre que los consejeros familiares permanecen indefinidamente en sus cargos porque son propietarios, por la carencia de reglas para la renovación de los órganos de gobierno y por una cierta desconfianza hacia personas ajenas a la familia que, en ocasiones, se extiende incluso hacia las siguientes generaciones. Especialmente en las empresas más pequeñas, en las que las mismas personas son a la vez propietarios, directivos y consejeros, no se percibe una diferencia nítida entre el consejo de administración y otros órganos de dirección.

El objetivo 5.2 se refiere a analizar si la **falta de retribución de los consejeros** en la mayoría de empresas familiares andaluzas puede ser un indicador de que los consejos de administración son simplemente una actividad adicional para los miembros de la familia más que un órgano de gobierno real.

Al igual que para el objetivo 5.1, se observa un efecto de influencia de la generación familiar y el tamaño de la empresa, además de dos argumentos que explican que, en muchos casos, los consejos de administración no se utilicen como un verdadero órgano de gobierno y existan más a efectos formales y legales que como espacio específico para la toma de decisiones en la empresa:

- En una mayoría de empresas familiares no hay retribución para los consejeros porque ya suelen tener una retribución como directivos y se entiende que la participación en el consejo forma parte de sus obligaciones con la empresa.
- Los consejeros que son, además, directivos y propietarios coinciden frecuentemente en otros órganos de dirección en los que se toman las decisiones estratégicas de la empresa, por lo que no se percibe una distinción nítida entre gestión y gobierno de la empresa.

Las conversaciones con personas representativas de las empresas familiares andaluzas ponen de manifiesto que el consejo de administración es un órgano de gobierno más, que no siempre se diferencia claramente en sus funciones de otros foros en los que se toman decisiones estratégicas para la empresa.



- *“Yo creo que muchas veces se mezclan los foros, son casi las mismas personas las que están en el consejo, las que están en el comité de dirección y las que están en el consejo familiar”. E9-1*
- *“Sí que se toman decisiones en el consejo, sí que se toman y se pide la opinión, y se tratan temas, y los acuerdos se toman allí en el consejo. Pero se llama consejo porque hay que llamarlo ¿sabes?, si se reúne dos veces al año es porque hay que reunirse dos veces al año ¿no?”. E1-1*
- *“Decisiones estamos tomando todos los días en las empresas, entonces no hace falta decir vamos a reunirnos a ver qué vamos a hacer porque se reúnen cuando realmente hace falta, y no solo cuando la ley determina que tienes que hacer un consejo de administración”. E7-1*
- *“Yo pienso que hay muchos consejos de administración que se hacen en papeles, pero no se celebran las reuniones ¿sabes?, porque son requisitos formales”. E12-1*
- *“Obviamente allí se toman decisiones y tal, pero que es verdad que quizás no se reúne todas las veces que se debe reunir. Y que muchas veces es verdad que solamente por cumplir con el requisito formal de que hay que reunirse, hay que firmar unas actas, hay unos libros, [...] Y evidentemente decisiones que se tienen que tomar en el consejo de administración ya por pura normativa legal ¿no? Entonces en ese sentido sí es verdad que el consejo de administración tiene una parte de formalidad muy importante, aunque también es verdad que hay otros órganos como comité de direcciones, etc., [...] muchas veces es que no llegan al consejo de administración porque se toman las decisiones en otros ámbitos ¿no?”. E6-1*

En algunos casos, sí se concede una mayor importancia al consejo de administración, aunque parece que no siempre se considera como un órgano de gobierno real más allá de cumplir con unos requisitos formales.



- *“No veo una necesidad de que sea de obligación el que se tenga un consejo de administración. Para nosotros en nuestro caso no ha sido una obligación, no nos lo ha impuesto nadie, lo hemos decidido nosotros. Pensábamos que era la mejor forma de gobernar la empresa y ya está”. E8-1*



- *“Hombre, el consejo debe tomar decisiones, pero vamos... al final el que toma las decisiones es el consejero delegado. Algunas decisiones sí las toma el consejo ¿no? [...] Pero bueno, el consejo tampoco se implica mucho porque nosotros nos reunimos 3, 4 veces al año, máximo. Intentamos encaminar la empresa y llevar un poco el sentido de la empresa, en fin, tomar las decisiones un poco más importantes ¿no? Pero bueno el día a día lo lleva el consejero delegado”. E13-1*

Esta confusión entre gestión y gobierno de la empresa lleva a considerar que no es necesario que se remunere a los miembros del consejo de administración, puesto que su actividad como consejeros es algo consustancial a su trabajo en la empresa o incluso a la condición de familiar. En este punto, hay una amplia mayoría de entrevistados que coincide en que los familiares no tienen por qué tener retribución como consejeros puesto que ya tienen un sueldo como empleados de la empresa o perciben dividendos.



- *“Pero, claro, si yo trabajo en la empresa como director de ventas y el otro es director general, y el otro es familiar, pero recibe dividendos, y nos reunimos todos para pensar en el negocio, cobrar por hacer eso es como... parece como sacar dinero de la empresa tontamente”. E4-1*
- *“Si los mismos miembros del consejo de administración están trabajando de forma exclusiva con la empresa familiar y tienen un sueldo asignado, más unos ingresos en especie como pueda ser el autónomo, un fondo de pensiones, entonces casi no tiene sentido que cobren por ser miembros del consejo de administración”. E5-1*
- *“Si esto es tuyo ¿cómo te voy a pagar por venir a pensar por tu negocio, si esto va a ser para ti y para tus hijos?”. E4-1*
- *“¿Cómo va a tener encima una asignación por el consejo de administración, si tiene una dedicación de 8 horas diarias a la empresa, en un cargo de gerencia, y además es presidente del consejo de administración o vocal o secretario? Pues yo creo que está claro, está cobrando un sueldo y está haciendo su trabajo en el consejo de administración a la par que va cobrando ese sueldo”. E5-1*
- *“Los consejeros no cobran porque yo entiendo que estoy de consejero en mi empresa familiar porque estoy defendiendo algo que es mío y que me duele, no lo estoy haciendo por dinero”. E8-1*

En este apartado sobre la necesidad de la retribución a los consejeros sí se hace una distinción entre familiares y profesionales externos a la familia, que sí se considera que deben estar retribuidos.



- *“Yo pienso que sí, que cierta remuneración tienen que tener [los consejeros], quizás no la propiedad, pero sí los consejeros delegados, los asesores”. E10-1*
- *“En los consejos de administración yo pienso que ocurre un poco lo mismo, está la propiedad que bueno, sí tiene una larga trayectoria, son longevos, normalmente están en el consejo de administración, no suelen delegar, que es lo que sí se ve en otro tipo de empresas, que la familia delega en un consejero más profesionalizado y aquí la tendencia no es tanto esa”. E10-1*

Después de analizar los discursos de los entrevistados en relación con la falta de retribución en los consejos de administración de las empresas familiares andaluzas, parece claro que no se considera necesaria tal retribución en el caso de consejeros familiares. El argumento más extendido es que los familiares ya tienen un sueldo de la empresa como directivos o en forma de dividendos como propietarios, por lo que ya están retribuidos por una actividad

de consejeros que es algo adicional y que forma parte de sus obligaciones en la empresa. Esta percepción de que la retribución es innecesaria refuerza la consideración del consejo de administración como un órgano más formal que realmente operativo. El consejo de administración existe más a efectos legales que reales, puesto que al estar formado por las mismas personas que están en otros ámbitos de dirección, no se percibe su diferencia clara con otros foros de decisión.

### 3.2.5 Análisis de la asertividad en la gestión de la empresa familiar

Una de las características que suele asociarse a las empresas familiares es la interacción entre los ámbitos empresariales y familiares, lo que puede reflejarse en que objetivos y consideraciones familiares se entremezclen con los criterios y decisiones puramente económicas y profesionales. En este sentido, nos planteamos el objetivo de conocer si una vez adoptados ciertas **decisiones en la empresa**, estas podrían verse modificadas con el fin de incorporar consideraciones externas, especialmente, aunque no exclusivamente, de miembros relevantes de la familia (cónyuges, fundador, trabajadores, etc.).

Los resultados muestran que esta situación no suele producirse, aunque tampoco es descartable que suceda. De hecho, algunos entrevistados no solo aceptan que eso puede pasar, sino que lo aceptan con naturalidad, como consecuencia del deseo de que los objetivos empresariales se adecúen con los familiares y de que todos los miembros de la familia sientan que son tenidos en cuenta y que son partícipes de las decisiones, con independencia de la posición orgánica que pueda ocupar un familiar en un momento determinado.



- *“Se puede hacer, son acuerdos, o sea, tú puedes tomar los acuerdos que tú quieras. Tú puedes tomar un acuerdo y luego te arrepientes, te reúnes (...) y cambias”. E13-1*

Dicho esto, lo cierto es que esta hipótesis (modificación de decisiones empresariales por indicaciones de familiares externos a la gestión) no suele producirse, básicamente por tres razones: (1) se considera que ese tipo de cambios constituye una práctica poco profesional; (2) las decisiones suelen adoptarse buscando el consenso previo de todas las personas que se consideran relevantes; y (3) se acepta que quien está al mando es quien debe tomar las decisiones, asumiendo todas las consecuencias, positivas o negativas. Un ejemplo de esta última razón se resume en la siguiente afirmación.



- *“Cuando voy a tomar una decisión importante, siempre tengo la opinión de los demás. Y... (...) lo que decides, sea minoría o sea mayoría, todos lo... lo acatan y vamos para adelante. Que es acertada o es errónea, bueno pues eso ya...; el que toma las decisiones es el que se equivoca, el que no hace nada no... no se equivoca nunca”. E8-1*

Respecto a las otras dos razones, son varios los empresarios que consideran un signo de profesionalidad la aceptación de las decisiones adoptadas por los órganos competentes para ello y, en consecuencia, descartan que sus decisiones se vean puestas en entredicho, una vez adoptadas, por consideraciones externas. Para la mayoría de los entrevistados, ese tipo de situaciones constituye un signo de falta de profesionalización, de una etapa ya superada por la empresa familiar en el momento actual. De hecho, en algún caso, se manifiesta la utilidad del protocolo como instrumento para resolver este tipo de situaciones. Los discursos de las entrevistas muestran afirmaciones interesantes en este sentido.



- *“No, yo creo que eso está bastante superado”. E4-1*
- *“Ese hecho que me estás diciendo... ocurrió mientras estábamos haciendo el protocolo familiar. Alguna decisión se cambiaba hasta 4 veces seguidas. Una vez que el protocolo familiar está terminado... no se suelen cambiar las decisiones, lo que hay en el con... en el protocolo”. E6-1*
- *“Actualmente no está ocurriendo eso porque la verdad es que las directrices operativas y estratégicas están bastante definidas y profesionalizadas”. E11-1*

Finalmente, el consenso previo a la toma de decisiones relevantes resulta fundamental para solventar la aparente paradoja entre profesionalización y ajuste entre objetivos familiares y empresariales. En este sentido, los entrevistados diferencian entre decisiones estratégicas (por ejemplo, inversiones a largo plazo) y decisiones operativas (del día a día).

En el caso de las decisiones de tipo operativo, se suele aceptar la autoridad del líder familiar y sus decisiones son asumidas por parte de todos los miembros, sean acertadas o erróneas. Sin embargo, en el caso de decisiones relevantes y a largo plazo, la mayoría de los empresarios resuelve la cuestión buscando el consenso con anterioridad a la adopción de la decisión. Este consenso se busca con todas aquellas personas que se consideran relevantes, con independencia de cuál sea su posición orgánica en la empresa (caso, por ejemplo, del fundador ya retirado), e incluye tanto familiares como no familiares (empleados de cierta importancia, asesores, abogado de la familia, etc.). A continuación, se ofrecen algunos testimonios en este sentido.



- *“Normalmente es que la... cuando se toma la decisión ya lo has consultado. (...) no solo le pregunto a mi hermano (...), le pregunto a los empleados, le pregunto a XXX (nombre de persona) que es el segundo de a bordo, que es el administrativo...”. E3-1*
- *“A ver, normalmente cuando se toma una decisión ya ha sido consensuada, normalmente (...) cuando ya se toma una decisión es porque ya todo el mundo está... está consensuado”. E9-1*
- *“A lo mejor mi padre, que es el fundador (...), siempre contamos con su opinión antes de decidir nosotros como comité”. E12-1*

### 3.2.6 Análisis de la perspectiva de género en la toma de decisiones en la empresa familiar

Más allá de conocer el **papel que desempeñan las mujeres** en las empresas familiares, sobre lo que existen datos más o menos fiables, nuestro interés se ha centrado en saber hasta qué punto la participación conjunta de personas de ambos géneros influye en la toma de decisiones y en qué medida existen diferencias entre hombres y mujeres en cómo se adoptan dichas decisiones. En este sentido, los resultados muestran que las empresas familiares entrevistadas parecen haber normalizado el papel de la mujer en la gestión y en la toma de decisiones. Existe una clara consciencia de que se trata de un asunto sensible y, además, son conscientes de que la familia integra a hombres y mujeres por igual, por lo que cualquier tipo de desigualdad que pudiera producirse en la empresa podría ir en contra de cualquier miembro, afectando a sus hijas, hermanas, etc. Así se pone de manifiesto en afirmaciones como las siguientes.



- *“Yo creo que tendría que ser indiferente (risas). Lo mejor es que haya muchas mujeres en el consejo (risas)”. E2-1*
- *“No, yo... yo entiendo que no (...) el género no juega ningún papel, no”. E6-1*



- *“Aquí no influye que tengamos hombre o mujer. Para mí no hay ninguna diferencia”. E8-1*
- *“Yo, por ejemplo, a nivel de sucesión tengo dos hijas, mi hermano no tiene hijos y a mí no se me pasa por la cabeza de forma predeterminada que la gestión de esto la tenga que heredar un yerno mío, vamos es que no, es que yo... mis hijas son para mí..., que bueno que luego harán lo que quieran y estudiarán lo que quieran, pero mi ilusión es que ellas estuvieran al frente de la empresa”. E12-1*
- *“No, no existe discrepancia entre los géneros. No importa el género, no, no importa, no importa. Ahí no nos metemos”. E14-1*

Los entrevistados insisten en que el género no es una cuestión relevante. Así, del análisis de los discursos de la práctica totalidad de entrevistados se puede afirmar que el género no es una característica relevante que se deba considerar en ningún caso y sí otras relacionadas con la formación, la experiencia o la implicación en el negocio, con independencia de su género. La capacidad y el mérito deben primar en la selección de las personas idóneas para gestionar la empresa y ser la base sobre la que deben adoptarse las decisiones, sea cual sea el género de estas personas.



- *“No hay una cuestión de géneros, sino del que sepa más quizás del tema (...) tendré que escuchar al que sabe, da igual que sea hombre o mujer. O si hay alguien que sabe más de marketing o de cuentas le tendré que escuchar ¿no?, da igual que sea hombre o mujer”. E2-1*
- *“Yo creo que ahí está pues los caracteres de cada uno, en la preparación que tenga cada uno y en la forma de ser de cada uno, pero no creo que... que por la diferencia de género puedan venir a... ese tipo de problemas”. E3-1*
- *“Yo considero los capacitados, hombre o mujer, que esté capacitado y que quiera”. E4-1*
- *“Y yo no creo que sea tanto dado por el género sino más bien por el tiempo de trayectoria dentro de la empresa”. E11-1*
- *“El problema no es el género, el problema es la capacidad o la profesio... la la capacidad me refiero, la preparación de esa persona para tomar decisiones”. E13-1*

Además, este tipo de afirmaciones no parece realizarse como excusa para esconder ciertas desigualdades, amparando bajo el manto de “falta de capacidad” una posible desigualdad o discriminación. Los empresarios familiares son plenamente conscientes de que las mujeres tienen actualmente la misma capacitación que los hombres, en términos de formación, aptitudes, experiencia, etc. y, por tanto, no están dispuestos a renunciar a un capital humano de primer nivel, más aún cuando en la mayor parte de los casos forman parte de su propia familia, como se desprende de afirmaciones como la siguiente.



- *“los hombres parecía que estaban más preparados que las mujeres, pero ya no, ya las mujeres tienen la misma cualificación que... que los hombres y los razonamientos los... a nivel de números o de... o de analizar, eh, operaciones lo... lo hacen igual”. E13-1*

Como comentamos anteriormente, las personas entrevistadas se muestran plenamente conscientes de esta cuestión y muy sensibilizadas respecto a la necesidad de igualdad. Entre otras cuestiones, reconocen que en el pasado la situación era muy distinta. La siguiente afirmación muestra muy claramente el cambio que se ha producido en este sentido a lo largo de los últimos años, esencialmente en una generación.



- *“... mi padre es un hombre ya mayor, entonces qué pasa, que mi madre siempre está ahí pero siempre está en un segundo plano porque digamos históricamente ha venido siendo así, entonces lo que es la visión de género, que de alguna forma entiendo que es lo que me está preguntando, no entendemos que las decisiones que estemos tomando las tomamos con esa óptica ni mucho menos”. E12-1*

Aun así, hemos tratado de profundizar en algún aspecto en el que pudiesen encontrarse diferencias en relación con una cierta “orientación femenina” en la gestión. En este sentido, parece existir la idea de que sí existen diferencias entre hombres y mujeres en el modo en que perciben, interpretan y se enfrentan con la realidad. Por ejemplo, del análisis de los discursos de algunos entrevistados se puede afirmar que las mujeres y los hombres interpretan el mundo de un modo diferente y, precisamente por eso, lo ideal es equilibrar ambas visiones en la empresa, incorporándolas en los órganos de decisión.

Parece existir igualmente la idea de que las mujeres y los hombres difieren más en el ámbito emocional. Las mujeres tienen una mayor capacidad de comprender a otras personas (empatía), de combinar más cuestiones simultáneamente, de entender consideraciones más ligadas con los sentimientos y las emociones pero que, al final, tienen una gran relevancia, no solo en el ámbito de la gestión de las personas en la empresa, sino también a la hora de interpretar y conocer los comportamientos de compra de los clientes, afrontar los procesos de negociación con clientes y proveedores, etc.



- *“Normalmente, la mujer es más dialogante, o al menos escucha más. Que luego... te haga caso o no, pero suelen escuchar más”. E3-1*
- *“Yo creo que sí que... que la visión de una mujer es diferente a la de un hombre, y... y a mí me gusta tener visiones diferentes, y poder comparar. Incluso que haya... eh, versiones diferentes porque vengan de una mujer o vengan de..., a mí sí me gusta que haya ese debate”. E9-1*
- *“Yo creo que es muy importante el tener siempre de ambos sexos en dirección porque te dan otro punto de vista, otro valor añadido”. E10-1*
- *“Cuando se trata de otras decisiones donde... donde... eh... entran... eh... emociones, ahí sí hay diferencia, es decir, la mujer es mucho más emotiva, emocional... que el hombre (...). Por eso las mujeres pueden hacer no sé, varias cosas a la vez y nosotros no, y son mejores que nosotros en muchas cosas porque están entrenadas”. E13-1*

### 3.2.7 Análisis de la performance empresarial desde la óptica de los empresarios familiares

El estudio detallado de los discursos contenidos en las entrevistas revela que, desde la óptica de los empresarios familiares, el análisis de la **actividad empresarial** suele realizarse a través de la combinación de varios indicadores.



- *“Nosotros normalmente eh... eh... en el balance de situación que se hace a final de año y cuando viene la gestoría, pues lo vemos... no hay un indicador... exacto”. E3-1*
- *“¿Por qué nos guiamos? Pues nos guiamos por... por los ratios que yo creo que... que se guía cualquier... cualquier empresa ¿no? O sea, hacemos balances, cuenta de resultados, y los ratios de los que ahí se pueden extraer”. E7-1*
- *“Bueno en todo, en... en... en beneficios, márgenes de clientes, márgenes de productos, deficiencias de algunas materias primas, lo que hay ¿no? En fin, eh... se analiza un poco todo...”. E10-1*

Se detecta una preocupación por conocer la evolución de diversas magnitudes, aunque, con carácter general, se presta especial atención a la cifra de ventas, las inversiones, el número de empleados y el volumen de clientes. Respecto al volumen de clientes, detectamos una especial preocupación por tener una amplia cartera de clientes y, en este sentido, el análisis de algunos discursos así lo muestra.



- *“Tenemos una clientela muy amplia y clientes pequeños que... es decir, se te puede ir siempre, se te van a ir clientes y van a venir nuevos, pero si se te va un cliente pues tienes tiempo de hacer uno nuevo o de... o de verlas venir. Si yo le vendo el 20% de mi producción a los clientes... digamos... generalistas y ahora el 80% se lo estoy vendiendo a Mercadona, mañana cuando Mercadona deje de comprarme, adiós la empresa. Eh... aquí no vamos a dar lugar a eso nunca porque prefiero tener un... el negocio más diversificado”.* **E3-1**

Otro aspecto de interés es el posicionamiento en el mercado, pues también se revela importante, hasta el punto de que las decisiones estratégicas pueden tomarse con independencia de la rentabilidad esperada.



- *“... el volumen de actividad y el volumen de facturación es muy importante, más que nada porque te determina un poco la cuota de mercado, hay veces que se toman decisiones muy estratégicas, ya no es tanto por la rentabilidad sino también por el posicionamiento...”.* **E11-1**

Finalmente subrayamos que, en relación al control de los indicadores económico-financieros, la formación y el nivel de análisis realizado difiere de forma importante entre los entrevistados. Así, mientras que en algunas ocasiones se ha observado un gran desconocimiento en este sentido, en otras ocasiones se constata una alta preocupación por este tema y un alto nivel de implementación de sistemas de información y control en la empresa.



- *“No sé al final las cuentas... es que no sé muy bien... se... no sé muy bien... eh... que contestarte”.* **E2-1**
- *“A ver yo en eso sobre todo... la verdad que no lo llevo muy bien... estamos haciendo una consultoría ahora mismo, en que intentamos que esa consultoría... nos dé más parámetros para controlar un poco más la empresa. Esto ha sido una idea del consejo, el consejo ha dicho ya vamos a intentar rentabilizar la empresa... ver dónde fallamos, qué podemos mejorar... Esa idea del consejo yo al principio no estaba de acuerdo, pero bueno la he aceptado... y ya está funcionando”.* **E14-1**
- *“... nosotros tenemos umm... un potente equipo de analítica, contable, financiera, económica y hemos modificado el... el sistema de... informático que digamos del tratamiento de datos, y la verdad que en ese aspecto estamos muy por encima de la dimensión de la empresa, es decir, tenemos una información excelente y unos técnicos que nos la transmiten muy completa... Nosotros mensualmente tenemos actualizados casi todos los ratios”.* **E13-1**

Sin duda, la disposición y análisis de información relevante para la empresa ayudará a una adecuada toma de decisiones empresariales y, a la vista de los resultados del análisis de los discursos de los entrevistados, podemos concluir que, en general, son conscientes de ello. En relación con el nivel de satisfacción con la actividad empresarial, nos llama la atención la identificación de dos perfiles claramente diferenciados en las respuestas recabadas. Por

una parte, algunos entrevistados se muestran simplemente satisfechos por el hecho de seguir en el mercado.

- *“... va bien con nuestros problemas, como todas...”*. E2-1
- *“Yo estoy muy contento por sobrevivir”*. E4-1



Sin embargo, la mayoría de ellos, a pesar de haber comentado que no se encuentran en una mala situación, muestra una insatisfacción intrínseca con los logros obtenidos.

- *“Totalmente satisfecho no, satisfecho porque seguimos abiertos, seguimos pagando, estamos en una situación financiera más o menos... acorde a los tiempos... Yo siempre estoy descontento pero porque no... no llego a todo lo que quiero llegar...”*. E3-1
- *“Yo nunca estoy satisfecho, yo siempre quiero más”*. E13-1



En este sentido, se observa un continuo afán de superación, de mejorar, de avanzar, etc., que puede estar muy relacionado con el objetivo y deseo de crecimiento y continuidad de la empresa familiar.

- *“...la manera de que siempre busques avanzar y que tengas ilusión por mañana, es pensar que no se está haciendo todo lo bien que se puede, porque si te crees que ya lo estás haciendo todo muy bien, mañana con que... ilusión me levanto yo, yo ahora... Pero siempre hay posibilidades de mejora”*. E3-1



En esta línea, podemos destacar que lo más importante no parece ser la obtención de la máxima rentabilidad, pues aparecen otros aspectos no económicos a los que se les presta una especial atención como es el compromiso con el cliente.

- *“Llevamos varios años que lo importante es el precio y... ya no se mira nada más que el precio, no se mira una calidad, no se mira una presentación, no se mira un servicio, solamente el precio... el precio”*. E8-1



Atendiendo a la situación en la que se encuentran las empresas en relación a sus competidores, los resultados muestran que, en general, no es un tema que preocupe en exceso.

- *“... ya llevo tiempo que no comparo... que no veo el tema del sector, pero... en los últimos estudios que miramos hace... 4 o 5 años nos ponían en la posición 8.ª a nivel nacional”*. E8-1
- *“... sé que vamos bien y tampoco me preocupa demasiado compararme con los demás”*. E14-1



No obstante, en determinados casos ha quedado de manifiesto la buena posición de algunas empresas con respecto a sus competidores. Lo anterior se atribuye a un elevado esfuerzo y a una alta dedicación al trabajo.



- *“... por eso le digo que el estar ahí y siempre pues... ser continuos, ser... que nosotros nos hemos pegado muchísimos domingos aquí descargando, preparando...”*. E1-1
- *“... el estar pendiente siempre, pues hace que los resultados sean buenos. Pero claro te exige tener que estar ahí siempre pues viendo que puedes mejorar, eh... que ha ido bien, que ha ido mal, eh... dedicarle mucho tiempo”*. E12-1

Del análisis realizado se desprende que el aumento de la dimensión y la introducción de innovaciones en la empresa son aspectos fundamentales para seguir actuando en el mercado y para asegurar la continuidad del negocio familiar.



- *“... nosotros tenemos que crecer, es una obligación y si no nos echan del mercado”*. E4-1
- *“... y en intentar estar siempre innovando”*. E3-1

En línea con hallazgos de investigaciones precedentes que revelan a las empresas familiares como tradicionales y poco innovadoras, en algunas de las empresas estudiadas, se pone de manifiesto el enorme esfuerzo que para los negocios familiares supone innovar.



- *“... nos cuesta mucho trabajo por ejemplo cambiar una imagen de un producto, hacer un estudio de mercado, hacer ese tipo de cosas”*. E7-1

A modo de síntesis, los resultados muestran que las principales ventajas de estas compañías frente a sus competidores son, entre otras, la proximidad al cliente, su compromiso, la calidad y el servicio.



- *“... eso quizás es lo que más nos destaca de la competencia, le venta consultiva y la cercanía con el cliente”*. E11-1
- *“...nosotros vendemos nuestros servicios, y nuestros servicios al ser de proximidad ganamos en muchos aspectos a empresas tan grandes... Si por un lado tenemos una serie de debilidades de estructura financiera o capacidad de inversión, en otros aspectos como por ejemplo a nivel comercial nosotros somos mucho más flexibles, mucho más rápidos y mucho más eficientes que ellos”*. E12-1
- *“... somos serios, somos responsables, la empresa va bien y bueno yo creo que siempre ha dado beneficios...”*. E14-1
- *“Nosotros nos centramos más en la calidad del producto que en el volumen, sobre todo en la calidad, no en el precio”*. E10-1
- *“... nosotros nos diferenciamos de la competencia a la hora de dar un servicio... nosotros miramos a nuestros clientes, no sé si tendrá algo que ver con la empresa familiar o no, pero el servicio que le hacemos al cliente sí es bastante mejor que el que hace la competencia. Un buen servicio va por delante de un buen precio. Con lo cual creo que esa es la diferencia que tenemos nosotros con respecto a la competencia”*. E9-1

### 3.2.8 Análisis de la felicidad del CEO

Respecto al análisis de las cuestiones relacionadas con la **felicidad del CEO** encontramos que, con carácter general, los entrevistados muestran un alto grado de satisfacción con su vida. No obstante, resulta muy complicado, para la inmensa mayoría, lograr dividir el tiempo de forma satisfactoria entre trabajo, ocio y familia. En escasas ocasiones se ha observado su logro.



- *“... la verdad que estoy muy contento con mi trabajo... de 8 a 3, de lunes a viernes, pufff dónde encuentras hoy eso”. E10-1*

En este sentido, aunque se manifiesta una gran satisfacción con el trabajo que desarrollan dentro del negocio familiar, no se observa lo mismo con el reparto del tiempo. En general, los resultados muestran que estas personas disfrutan de poco tiempo de ocio y a la familia le dedican menos tiempo del que les gustaría.



- *“... estoy contento con mi trabajo, a mí me gusta mi trabajo, me gusta el negocio... pero es muy sacrificado, a mí me gustaría tener más... más tiempo libre eso es lo que pasa”. E1-1*
- *“Conciliar la vida laboral y familiar es complicado”. E2-1*
- *“...echo de menos más tiempo con mi familia y con mi ocio”. E9-1*

Algunos de los aspectos con influencia más negativa sobre la felicidad de estas personas son que, para ellas, la jornada laboral no tiene fin y que los problemas de la empresa se los llevan a casa.



- *“estás todo el tiempo con los problemas de la compañía en la cabeza”. E13-1*
- *“la empresa te absorbe demasiado... si quieres puedes estar las 24 horas trabajando, pero te tienes que plantear un horario que te permita también tener una vida familiar, sobre todo para que no te aburras del negocio porque finalmente si el negocio te está absorbiendo demasiado o te van a venir problemas en casa, al final te vas a aburrir y entonces sí es verdad que no vas a estar nada satisfecho”. E3-1*

Aunque, en general, se observa poca satisfacción con el reparto del tiempo, llama la atención el modo en el que los resultados señalan que la mayoría de los entrevistados siguen sacrificando el tiempo que dedican al ocio y, aunque con el paso de los años tratan de dedicar más tiempo a la familia, parece que tampoco alcanzan el mínimo que les gustaría.



- *“... no hay tiempo para el ocio..., el tiempo de la familia se está intentando sacar y compensar porque yo me perdí gran parte de eso, me lo perdí...”. E4-1*

Cuando se les plantea cuáles son sus principales alegrías, observamos que la consecución de buenos resultados económicos, o no se menciona o, cuando se menciona, ocupa un lugar totalmente secundario. Los resultados muestran que se da gran importancia a cuestiones tales como poder recompensar a los empleados, lograr la satisfacción de los clientes y contribuir al desarrollo del país. Pero especialmente importante para ellos es sentirse parte de un proyecto familiar que pueda continuar en el tiempo, desarrollándose sin tensiones, en ausencia de conflictos, entre los miembros de la familia.



- *“... la primera alegría sería el saber que estás... trabajando en lo que te gusta y con lo que estás haciendo estás construyendo un futuro, para ti y para tu familia y para tus trabajadores, y estás contribuyendo al país pagando unos impuestos”. E6-1*
- *“... que los clientes estén satisfechos con nosotros, que el personal esté contento, que trabaje a gusto, que sienta la empresa como suya, que la familia esté contenta con la empresa, que lo vea como un nexo de unión y no de separación”. E14-1*



- *“... la paz social en una empresa familiar es una alegría y yo la tengo ahora mismo. La familia está contenta con ellos mismos, es decir, toda la familia tiene una armonía... no hay tensiones familiares, y... en una empresa familiar eso es una alegría”. E13-1*

Así, la alegría por la continuidad de la empresa familiar queda patente como uno de los aspectos que genera mayor satisfacción y felicidad en gran parte de las empresas estudiadas.



- *“... la satisfacción de seguir con el trabajo de mi padre e intentar que lo que él inició, llevarlo a más y que vea la empresa crecer... que sus años de dedicación y de esfuerzo y de problemas, no han sido en balde, que va a tener una continuidad... y sobre todo también... si tienes quien se quede con la empresa, si tienes a alguien detrás...”. E3-1*
- *“...el ver tres generaciones aquí a la vez trabajando, el ver trabajadores que llevan desde los inicios trabajando con nosotros...”. E10-1*

Dicha alegría la produce el formar parte de un proyecto común, en el que se crea una cultura de empresa con gran implicación de miembros familiares y no familiares. De este modo, el esfuerzo y el sacrificio de generaciones anteriores habrá merecido la pena. La misma implicación con el negocio se mantiene por las generaciones actuales, más aún, cuando se percibe la posibilidad de relevo generacional por contar con la figura de un posible sucesor. La visión a largo plazo y la continuidad de la empresa en el seno de la familia, generación tras generación, provocan sentimientos muy positivos.



- *“Y sobre todo... porque es un trabajo en conjunto... que crea una cultura de empresa... tiene más valor hacer una empresa familiar porque hay más cosas que te unen, que cuando una empresa es más fría... La empresa familiar se podría consolidar con más facilidad”. E5-1*

En contraste con los motivos de alegría, entre las principales preocupaciones observadas, sí se encuentran las relacionadas con la situación económico-financiera de la empresa. Así, en general, los discursos hacen referencia a cuestiones que se relacionan con el ámbito empresarial.



- *“... los pagos, los proveedores, la satisfacción del cliente, las preocupaciones inherentes al negocio”. E3-1*

No obstante, también cabe destacar que frente a la consecución de una buena cuenta de resultados siguen dando primacía a las cuestiones no financieras, entre las que se observan aspectos tales como que haya un buen ambiente de trabajo en el que todos estén motivados. De este modo, se manifiesta una alta preocupación por el bienestar de miembros familiares y no familiares implicados en la empresa, así como por ser capaces de continuar el proyecto de empresa familiar iniciado por sus predecesores.



- *“mi primera preocupación es que la gente... con la gente que trabajo y mis colaboradores estén a gusto, vean en ti una persona... que es capaz de llevar el trabajo para adelante, que... que el trabajo sale, que también ellos se vean motivados”. E7-1*
- *“mi preocupación es si la nueva generación vamos a ser capaces de por lo menos igualar la tarea de nuestros mayores”. E7-1*

De gran interés, atendiendo a las principales preocupaciones, es el que no se produzcan tensiones entre los miembros familiares que hagan peligrar las relaciones afectivas en la familia. En este sentido, queda patente la importancia otorgada a los aspectos sentimentales como principal motivo de preocupación y de mayor importancia a otros aspectos que se relacionen con la marcha del negocio.

- *“Los familiares, yo creo que los familiares. Los sentimentales, familiares. Que se pierda una operación... bueno... ya vendrá otra... pero que pierdas el cariño de un hermano o de un sobrino ya es más complicado... El tema sentimental es muy profundo en las empresas familiares... los resultados se mejoran o no se mejoran o... o se pasa de ellos, pero lo sentimental es más difícil”.* E9-1



Entre las emociones más presentes en el día a día existe una mezcla entre las positivas, relacionadas con la familia, y las negativas, como son el miedo, la incertidumbre y, especialmente, la ansiedad y el estrés.

- *“... miedo..., incertidumbre..., de todo, de todo, de todo hay todos los días”.* E8-1
- *“Yo creo que en la empresa familiar hay más amor o más relación que puede haber que en otro lugar... Ahora también es cierto que no es todo idílico, la empresa familiar, como cualquier empresa, hay tensión, hay estrés. Ese estrés genera tensión, genera momentos de tensión, de roces con la gente...”.* E5-1



Del análisis de los discursos observamos que uno de sus principales retos consiste en gestionar las emociones de forma adecuada para que no tengan consecuencias en su salud y, en este sentido, algunos de los entrevistados se refieren al buen humor como uno de los métodos con los que tratan de combatir el estrés.

- *“Estrés, estrés, yo creo que estrés. Yo personalmente he tenido buen humor y eso me ha quitado bastante estrés, pero lo más difícil es el estrés y cumplir los compromisos... eso genera mucho estrés de pegar botes en la cama, no durmiendo porque no tienes el dinero para cumplir tus compromisos”.* E4-1



El esfuerzo, el sacrificio y la perseverancia son señas de identidad presentes en las empresas que han participado en este estudio y, aunque en general se declaran más emociones negativas que positivas, en los discursos de los entrevistados se refleja cómo se trata de hacer las cosas bien y se encuentra satisfacción con la vida actual.

- *“Me gusta mi trabajo, lo que pasa que es verdad que con las circunstancias del mercado y con el día a día pues te quemas mucho..., te agobias mucho..., pero... poniendo una balanza, siempre de lo positivo, aunque sea muy poquito, tienes un poquito más que lo negativo”.* E8-1
- *“La verdad es que estoy muy feliz, muy contento, y... estoy contento con lo que estamos haciendo aquí, con lo que desarrollamos, y... por sumar, por sumar más, más. Y la verdad que contento”.* E10-1



Los resultados confirman que la vida actual de los entrevistados coincide con la deseada, aunque están presentes el afán por mejorar siempre, perseguir nuevos objetivos y el esfuerzo por alcanzar nuevas metas.



- *“Sí. La única cosa es que quiero conseguir unas cuantas cositas más...”. E5-1*

Atendiendo al pasado, en algunos casos se ha observado el deseo de haber recibido una mayor formación. Así, en varios de los discursos de las personas entrevistadas se confiesa que les hubiera gustado terminar sus estudios o, incluso, formarse un poco más, destacando en este sentido el aprendizaje de otros idiomas.



- *“... si volviese a empezar yo primero intentaría formarme un poco más, y sobre todo intentaría aprender idiomas”. E14-1*

También, haciendo un balance del pasado, el análisis de los discursos pone de manifiesto cómo las personas que se encuentran al frente de la empresa son conscientes de lo que deben a los empleados y a la sociedad en general. El apego de la empresa familiar al entorno en el que desarrolla su actividad también está presente en los resultados alcanzados.



- *“me ha ido bien en la vida, le debo mucho a los empleados y a la sociedad, a los proveedores y a los clientes, bueno yo soy un deudor, nuestra empresa es una deudora... y... estamos en una etapa que siempre hemos intentado devolverle parte de los beneficios a nuestra sociedad..., a nuestro entorno”. E4-1*

En esta línea, las empresas familiares se sienten comprometidas con distintos *stakeholders*. Especialmente, se muestra su preocupación y compromiso con los empleados y con la sociedad en general, pues así se refleja en varios de los discursos contenidos en las entrevistas realizadas.



- *“En la empresa no solamente te van a dar 1.000 euros, queremos darte formación y queremos darte entorno..., todo eso que una empresa debe hacer, no trabajo-dinero, sino trabajo-formación-familia y eso nos hace felices, nos hace mejores personas. Y si somos mejores personas, tenemos mejor empresa y tenemos mejor sociedad”. E4-1*

En general, se encuentran satisfechos con sus empresas, pudiendo destacar la importancia que otorgan a las relaciones familiares y a la existencia de una adecuada comunicación entre los miembros de la familia para evitar conflictos. Así, se señala que la felicidad que provoca trabajar junto a miembros de la propia familia puede convertirse en todo lo contrario cuando, por falta de comunicación, surgen problemas.



- *“La empresa familiar... es una cosa muy bella porque es tuya, donde si lo haces bien y hay buena comunicación, trabajas con tu padre, trabajas con tu hermano, es lindo. Lo malo es que si no trabajas bien la comunicación... se puede convertir en una pesadilla porque estás trabajando y peleándote... con tu hermano y con otra persona”. E5-1*

En esta línea, de nuevo, se observa la utilidad que otorgan algunos de los entrevistados al protocolo familiar, como instrumento que regula las relaciones entre la familia y la empresa, ayudando a su desarrollo y continuidad en el tiempo.



- *“Poder trabajar con tu familia, sobre todo cuando hay un buen clima, es lo que yo creo que es más difícil de conseguir, es lo que hay que hacer, el esfuerzo por conseguir ese clima, y el no perder esa familia unida... Y eso no es difícil..., lo que sí hay que hacer es un trabajo..., reuniones periódicas..., la comunicación es muy importante, la comunicación, el definir muy bien los mandos de cada uno, el ámbito donde se tiene que desenvolver, en fin. Todas esas cosas es lo que yo creo que hay que definir bien para evitar problemas..., y si todo eso se deja muy bien recogido en un protocolo familiar... evitas problemas el día de mañana.... Tenemos que ir todos a una, tener muy clara la visión de a dónde queremos dirigirnos, para todos ir sumando en esa misma dirección”. E10-1*
- *“Conseguir ya, que de una vez... desarrollemos ese protocolo de sucesión familiar..., y dejemos las cosas un poquito bien atadas, sobre todo para evitar problemas el día de mañana..., y que haya malos entendidos..., en fin, que quede todo recogido, todo plasmado... todo recogido y plasmado para evitar esos problemas”. E10-1*



# CONCLUSIONES E iMPLiCACIONES

**E**l presente trabajo de investigación profundiza en la comprensión de los resultados obtenidos en estudios previos como es el desarrollado por Lorenzo-Gómez y Rojo-Ramírez (2015), titulado *La Empresa Familiar en Andalucía*. A partir de los resultados alcanzados en dicho trabajo, el presente estudio plantea y justifica sus objetivos de investigación. En concreto son nueve los objetivos que se abordan, relacionados con la sucesión de la empresa familiar, el protocolo como herramienta para abordarla, la dotación de recursos de la empresa y la rentabilidad como aspectos que influyen en el relevo generacional, los consejos de administración y el perfil de las personas que los integran, el proceso de toma de decisiones, con especial atención a las diferencias derivadas del género de quienes las toman, los resultados alcanzados por las empresas y el nivel de satisfacción con los mismos y, finalmente, la felicidad del CEO.

Para abordar dichos objetivos de investigación, este trabajo desarrolla su estudio empírico usando la metodología cualitativa y, como herramienta de recogida de información, la entrevista en profundidad. Directivos y/o miembros del consejo de administración de un total de catorce empresas familiares andaluzas participan en el estudio empírico de este trabajo. Dichas empresas fueron seleccionadas atendiendo a la diversidad entre las mismas por tener distinto tamaño, pertenecer a distintos sectores de actividad, variar en relación a su año de fundación, encontrarse en generaciones familiares diferentes, tener la propiedad en su totalidad o en parte en manos de miembros de la misma familia y puestos de dirección ocupados por familiares o por personas ajenas a la familia propietaria, entre otras cuestiones que también las diferencian.

Los resultados alcanzados muestran cómo en relación para **el proceso de sucesión**, su planificación se ve condicionada tanto por factores relacionados con el entorno

empresarial, como por factores relacionados con el entorno familiar. Entre los primeros destaca la incertidumbre que sobre el negocio provoca la competencia, entre los segundos, se encuentra la existencia de un posible candidato familiar y su interés por entrar en la empresa y asumir la responsabilidad que conlleva ser el sucesor. Tanto la edad del posible sucesor y la del actual director ejecutivo, como la proximidad al momento de la jubilación de este último, son aspectos a tener en cuenta a la hora de planificar e iniciar el momento de la sucesión. Así, entre los cincuenta y sesenta años de edad del actual líder ha sido considerado el momento oportuno. Si bien, los resultados también muestran que no existe un momento concreto porque la sucesión requiere de un proceso continuo que debe ser iniciado lo antes posible. Efectivamente, la planificación de un proceso de sucesión exitoso requiere de un largo periodo de tiempo, sin embargo, la necesidad de abordar temas empresariales relacionados con el corto plazo o evitar posibles conflictos que su planteamiento pueda hacer surgir, entre otras cuestiones, conlleva a que este proceso 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 decir, que no recaiga sobre una única persona y que dicha responsabilidad, al menos de manera informal, se comparta con otra u otras personas (miembros de la familia) es otra de las alternativas presente en los resultados de este trabajo. Adicionalmente, lo anterior suele ocurrir principalmente en el relevo generacional de primera a segunda generación si existe más de un candidato con perfiles muy similares.

La utilidad encontrada sobre una de las herramientas más relevantes, **el protocolo**, a la hora de planificar y proceder al relevo generacional, ha mostrado resultados diversos y, en ocasiones, contradictorios. Así, es considerada como herramienta muy útil en aquellas empresas en crecimiento (activos, empleados, volumen de ventas, etc.) y, además, en las que de modo paralelo se incrementa el número de miembros de la familia que se incorporan al negocio (como empleados, propietarios, directivos y/o miembros del consejo de administración). Una de las principales razones por las que se contempla de este modo es la posibilidad que genera de evitar futuros conflictos entre los miembros de la familia. Pese a lo anterior, una gran parte de empresas ha considerado que la elaboración del protocolo y su puesta en práctica puede resultar ser una fuente de generación de problemas, disputas, en el seno de la familia por lo que eluden su uso. En esta línea, hay empresas que consideran cómo su elaboración puede hacer peligrar la continuidad del carácter familiar de la compañía, es decir, todo lo contrario a la finalidad que realmente se persigue con el protocolo. La falta de conocimiento, información y formación en relación al protocolo, la avanzada edad de quien aún se encuentra al frente de la empresa, el coste que conlleva su elaboración o el tener que compartir información (relacionada no solo con la empresa, sino también con la familia), tanto con algunos miembros familiares como con personas ajenas encargadas de su elaboración, son otros de los inconvenientes que justifican por qué no suele ser una herramienta frecuente en las empresas familiares andaluzas.

Los resultados que ofrece este trabajo de investigación señalan que, en relación a **la disponibilidad de recursos y el relevo generacional**, parece que a la hora de llevar a cabo la transmisión de la empresa familiar puede ser de interés el hacerlo en momentos de

bonanza con disponibilidad de recursos y sin que la empresa alcance un gran tamaño, al menos en términos de existencia de numerosas ramas familiares. En cualquier caso, parece deducirse de los análisis de los discursos contenidos en las entrevistas que, si bien aspectos económico-financieros, como **la rentabilidad**, son influyentes y pueden favorecer el éxito de la transmisión, deben ir acompañados de valores familiares y de cierta consolidación de la estructura organizativa de la empresa.

A pesar de la importancia de contar con órganos de gobierno consistentes, la gran mayoría de empresas familiares no cuenta con **consejos de administración** y, cuando existe, la permanencia de los consejeros, que a su vez suelen ser los mismos propietarios, se prolonga en el tiempo, incluso por encima de la edad media de jubilación. Esto sucede sobre todo en las empresas lideradas por propietarios de más edad en los que se observa una mayor reticencia a incluir consejeros externos y, a veces, incluso 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, y que se confunde en la gestión diaria con otros órganos y foros de toma de decisiones.

La confusión entre familia y empresa se observa en el deseo de algunas empresas familiares de amoldar los objetivos de la empresa a los de la familia y de que todos los miembros de la familia sientan que son partícipes de **la toma de decisiones**, con independencia de su vinculación formal en la empresa en un momento dado. No obstante, en la mayoría de las empresas familiares analizadas, cuando se trata de decisiones estratégicas, primero se escucha a los miembros de la familia, luego se adoptan las decisiones y, una vez adoptadas y consensuadas, no suelen cambiarse. Solo las decisiones operativas se adoptan sin consultar a la mayoría de miembros de la familia.

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 interesante contar con ambas visiones en los órganos de decisión.

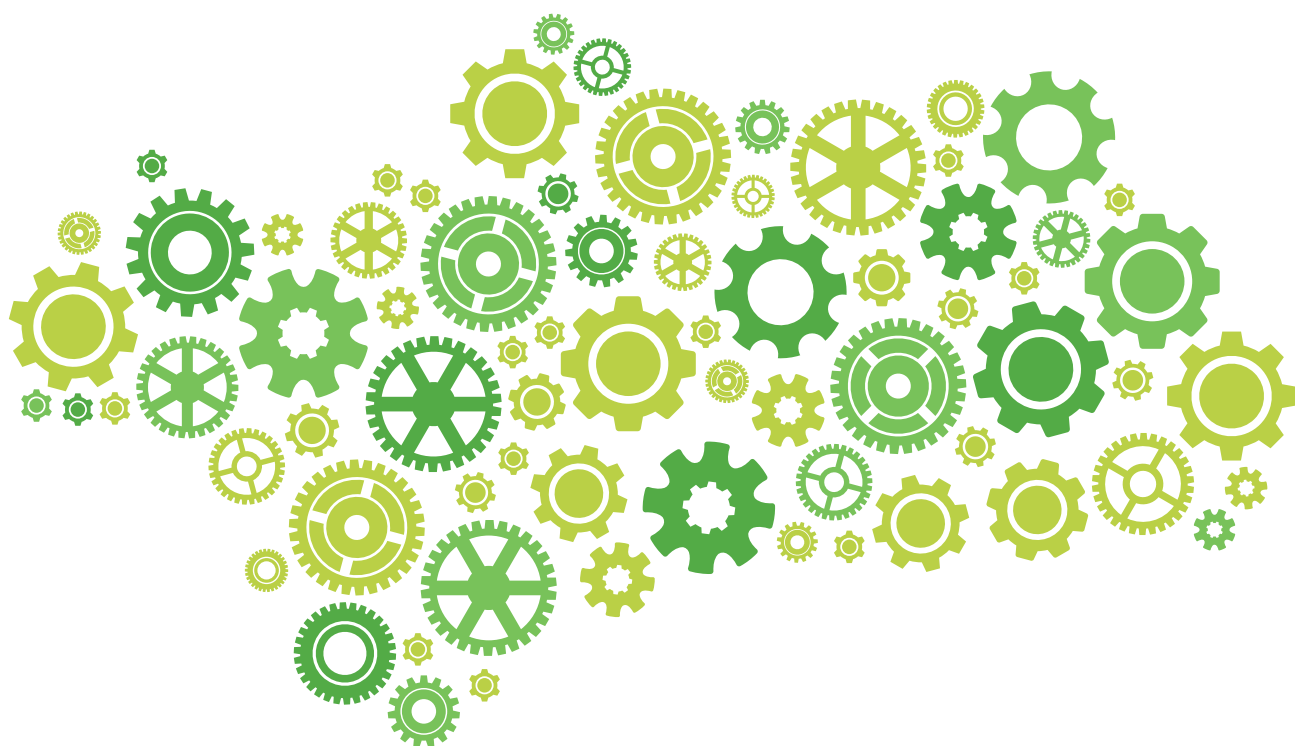
La gestión de las empresas familiares no siempre está marcada por los indicadores económicos y financieros de su **rendimiento**. Si bien estos son más importantes en las empresas lideradas por propietarios con mayores niveles de formación, en la mayoría de las empresas es fundamental la propia satisfacción del trabajo bien hecho y su compromiso con los clientes. Adicionalmente, pese a considerar 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, si bien son conscientes de que no mantienen un equilibrio adecuado en su gestión del tiempo, entre negocio, ocio y familia. Aun así, el grado de **satisfacción** es elevado, y no tanto por alcanzar buenos resultados económicos, sino por ser capaces de generar empleo, de satisfacer a sus clientes y de contribuir al territorio. Pero, sobre todo, les produce una gran satisfacción considerarse parte de un proyecto familiar a largo plazo



que pueda perpetuarse en el tiempo. No obstante, los empresarios entrevistados también manifiestan sus preocupaciones, sus miedos y sus incertidumbres en el corto plazo (pagar a proveedores, trabajadores, etc.) y a largo plazo (asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia). Pero el balance final parece ser positivo, sintiéndose razonablemente satisfechos con su vida personal y profesional.

De los resultados alcanzados se desprende una serie de implicaciones prácticas. Primero, se manifiesta la necesidad de formarse e informarse en relación a la idoneidad de planificar a largo plazo la sucesión. Segundo, el interés de adelantarse y aprender a gestionar los posibles conflictos que puedan aparecer en el momento de plantear y abordar el proceso de sucesión. Tercero, la exigencia de prepararse y adquirir una mayor formación y conocimiento en relación al protocolo, su utilidad y sus ventajas de cara a la continuidad de la empresa familiar. Cuarto, entender la importancia de compartir y delegar en el proceso de toma de decisiones, lo que merma y reduce la incertidumbre, el riesgo, que supone que la marcha de la empresa dependa de una única persona. Quinto, la conveniencia de generar un mayor nivel de confianza entre los miembros de la familia y de la empresa, así como con otros agentes (asesores), de cara a que se facilite la información y comunicación, lo que redundará positivamente en la elaboración del protocolo. Sexto, la exigencia para directivos externos de considerar la relevancia que para los miembros de la familia tienen las cuestiones relacionadas con la misma y que resultan de mayor interés y motivo de preocupación que aquellas otras vinculadas con el negocio en sí. Séptimo, la utilidad de mantener un mayor control sobre la marcha de la empresa, lo que servirá de apoyo en la toma de decisiones. En esta línea, resulta relevante la información sobre la competencia, pues de su análisis se puede extraer conocimiento sobre la posición competitiva de la empresa y su evolución. Ambos aspectos servirán de apoyo en la toma de decisiones acertadas que redunden en el crecimiento y continuidad del negocio familiar. Octavo, el considerar que la diversidad de género de las personas en las que recae la toma de decisiones enriquece dicho proceso. Finalmente, aprender a gestionar en el día a día el tiempo dedicado a empresa, familia y ocio para que el resultado redunde en un mayor nivel de satisfacción personal a largo plazo de quienes ocupan el cargo de CEO en empresas familiares.





# LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

**P**ese a la relevancia de los resultados alcanzados en este trabajo de investigación, el mismo no está exento de limitaciones. Una de las principales limitaciones radica en la consideración de que dichos resultados no son generalizables. Esto es así debido al uso de la metodología cualitativa que nos ha permitido conocer y profundizar el porqué y el cómo de cuestiones relevantes planteadas en este estudio. Si bien, futuras investigaciones planteadas a partir de los resultados alcanzados podrían ser abordadas a partir de una metodología cuantitativa que sí permita la generalización de resultados.

Futuros trabajos de investigación, en la misma línea del que aquí se presenta, podrían ser desarrollados en otras comunidades autónomas españolas. La cultura y las costumbres de la región han tenido un papel relevante en los resultados obtenidos en algunas de las cuestiones planteadas en este trabajo. Así, abordarlas en distintos ámbitos geográficos podría enriquecer los resultados que aquí se presentan.

Con un interés similar, se podría plantear el estudio atendiendo a la heterogeneidad de las empresas familiares. Esto es, atendiendo a la diversidad de las mismas a partir del grado de implicación de la familia en el negocio. El modo en el que el “componente familiar” influye sobre la empresa puede ofrecer una variedad de resultados en algunas de las cuestiones de investigación abordadas en este estudio, y explicados a partir de los distintos grados de influencia de la familia en el negocio. Así, atender al estudio de la influencia de la familia en el control de la empresa, en la gestión de la misma y/o en la propiedad puede ofrecer resultados relevantes en numerosos objetivos de investigación planteados en este trabajo.

En la misma línea, también podría ser de interés investigar el efecto que sobre los resultados obtenidos ejercen determinadas variables, como son el tamaño de la empresa,

su antigüedad, el ámbito geográfico de actuación, el sector de actividad y/o la generación familiar que se encuentra al frente del negocio. Atender al estudio de estas variables puede contribuir a una mayor comprensión sobre algunos de los objetivos de investigación planteados y los resultados alcanzados en relación a los mismos.

Algunos ejemplos de futuras líneas de investigación en las que sería de interés atender a la heterogeneidad de empresas familiares, tanto por el nivel de implicación de los miembros de la familia en la empresa, como por aquellas otras variables a las que nos hemos referido anteriormente, son: a) indagar sobre *por qué algunas empresas familiares posponen el momento de la sucesión*: ¿qué tipos de empresas familiares lo hacen?, ¿qué grado de influencia familiar existe sobre las mismas?, ¿guarda relación con el tamaño de la empresa, con el de la familia, con otras variables?; b) dado que en algunos casos se ha observado el no considerar la alternativa de que el *sucesor sea de género femenino*, ¿por qué aún sucede lo anterior?, ¿depende del sector de actividad?, ¿del tamaño de la empresa?, ¿de la cultura del lugar en el que se desarrolla la actividad?, ¿de la tradición seguida por la familia en anteriores relevos generacionales?; c) en relación a la *sucesión compartida*, ¿qué inconvenientes y qué ventajas conlleva?, ¿en qué tipo de empresas familiares está presente?, ¿cómo influye sobre los resultados económicos y no económicos (familiares)?; d) atendiendo al *consejo de administración*, ¿en qué tipo de empresas familiares cumple realmente con aquellas funciones reflejadas en la ley?, en empresas familiares que disponen de protocolo ¿el consejo de administración adquiere un papel más relevante?

Finalmente, dado que la felicidad del CEO guarda una estrecha relación con su actividad dentro de la empresa, una vez que se jubila, ¿cómo debería ser el proceso de desvinculación más idóneo con la empresa?, ¿qué factores influyen sobre lo anterior? Aquellas empresas familiares en las que los sentimientos del CEO se relacionan en mayor medida con aspectos positivos que negativos, ¿cómo son atendiendo al nivel de influencia de la familia en el negocio?, ¿existe en las mismas una mayor probabilidad de crecimiento y continuidad?

# REFERENCIAS

- Aguilar-Morales, J.E. y Vargas-Mendoza, J.E. (2010): Comunicación Asertiva. Network de Psicología Organizacional, México, Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Ahrens, J-P., Calabrò, A., Huybrechts, J. y Woywode, M. (2019): The Enigma of the Family Successor-Firm Performance Relationship: A Methodological Reflection and Reconciliation Attempt, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), 437-474.
- Alonso, L.E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*, Madrid, Fundamentos.
- Álvarez, J.C., Guzmán, V.F. y otros (2009): Aspectos interdisciplinarios sobre la igualdad de trato entre mujeres y hombres: Especial atención al ámbito sociolaboral. CEES, Salamanca.
- Bishop, S. (2000): *Desarrolle su asertividad*, Barcelona, Ed. Gedisa.
- Görner, B. (2001): *Cómo ganarse a las personas. El arte de hacer contactos*, Bilbao, Desclée de Brouwer.
- Lorenzo-Gómez, J.D. y Rojo-Ramírez, A. (coords.) (2015): *La empresa familiar en Andalucía. Red de Cátedras de Empresa Familiar de Andalucía*, Escobar Impresores, S.L.
- Lu, F., Kwan, H.K. y Zhu, Z. (2021): The Effects of Family Firm CEO Traditionality on Successor Choice: The Moderating Role of Socioemotional Wealth, *Family Business Review*, 34(2), 213-234.

- Matías, C. y Franco, M. (2021): The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms, *Journal of Family Business Management*, 11(4), 440-461.
- Mogilner, C., Aaker, J. y Kamvar, S.D. (2012): How Happiness Affects Choice. *Journal of Consumer Research*, 39(2), 429-443.
- Nueno, P. (2016): *El Consejo 2020*, LID Editorial Empresarial.
- Rojas, M. (2014): *El Estudio Científico de la Felicidad*. Fondo de Cultura Económica.
- Schwartz, H. y Jacobs. J. (1996): *Sociología Cualitativa*, México, Editorial Trillas.
- Soriano Llobera, J., Cebrián Díaz, A., y Maqueda Lafuente, F.J. (2013): Empresas familiares en Cataluña: La importancia del protocolo, *Revista de Empresa Familiar*, 3(1), 43-52.
- Vázquez, A. y Casillas, J.C. (2011): "Órganos de gobierno de la empresa familiar (II): el papel del consejo de administración", en J. Corona (ed.) (2011). *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*. Instituto de la Empresa Familiar, Gómez Acebo & Pombo, Editorial Deusto.
- Ward, J.L. (2004): *Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares*. Colección Instituto de la Empresa Familiar, Editorial Deusto.
- Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras de Empresa Familiar (2015): La empresa familiar en España (2015). Disponible en: <https://www.iefamiliar.com/estudios-y-publicaciones/page/4> (Consultado 18/10/2022).

# ANEXO I

Modelo de carta de presentación del estudio para empresas familiares de la provincia de Jaén.



**Sr./Sra. D./Dª. XXXXX**  
**Puesto en la empresa**  
**Razón social**  
**Dirección postal**

**Jaén, a XXX de XXX de XXX**

**Estimado/a Sr./Sra. D./Dª. XXXXX**

La Red de Cátedras de Empresa Familiar de Andalucía, en colaboración con el Instituto de Empresa Familiar y la Asociación Andaluza de Empresa Familiar está desarrollando un proyecto de investigación con el que se pretende conocer en profundidad determinados aspectos de las empresas familiares andaluzas.

Los investigadores que forman parte de este proyecto pertenecen a las Cátedras Santander de Empresa Familiar de las Universidades de Jaén, Almería, Granada, Cádiz, Sevilla, Málaga, la Cátedra Prasa de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba y la Cátedra Caja Rural de Empresa Familiar de la Universidad de Huelva.

El motivo de esta carta es solicitar su colaboración en este proyecto de investigación en el que se trata de investigar sobre "Organización, Sucesión, Objetivos y Emociones de la Empresa Familiar en Andalucía". Para desarrollar esta investigación se han seleccionado empresas familiares andaluzas, siendo **XXX (Razón Social de la empresa)**, una de las empresas seleccionadas en la provincia de Jaén.

Su colaboración en este estudio consistiría en concedernos una entrevista personal con usted que no excediera de 45 minutos y en el curso de la cual Dª Francisca Panadés Zamora (miembro de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén) le plantearía una serie de aspectos relacionados con los temas anteriormente mencionados. Lógicamente y tratando de corresponder a la colaboración prestada, las conclusiones del citado estudio le serían enviadas a la culminación del mismo. En los próximos días y salvo instrucciones en sentido contrario por su parte, Dª Francisca Panadés Zamora se pondrá en contacto con usted para concertar la citada entrevista.

Agradeciendo de antemano su colaboración en este tema, quedo a su entera disposición para cualquier aclaración o información adicional que pudiera necesitar, al tiempo que aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Mª Jesús Hernández Ortiz  
Directora de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén  
Tfno: 953 21 22 05 Email: mjhernan@uji.es



# ANEXO II

Modelo ficha de empresa utilizado.

|                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                              |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------|---|
| <b>Nº empresa:</b>                                                                                                                                                                                                                                   |  | <b>FICHA DE EMPRESA</b>      |   |
| <b>FECHA DE LOS DATOS:</b>                                                                                                                                                                                                                           |  |                              |   |
| <b>RAZÓN SOCIAL:</b>                                                                                                                                                                                                                                 |  |                              |   |
| <b>ACTIVIDAD:</b>                                                                                                                                                                                                                                    |  |                              |   |
| <b>CÓDIGO CNAE:</b>                                                                                                                                                                                                                                  |  | <b>AÑO DE FUNDACIÓN:</b>     |   |
| <b>DOMICILIO:</b>                                                                                                                                                                                                                                    |  |                              |   |
| <b>PROVINCIA:</b>                                                                                                                                                                                                                                    |  | <b>CÓDIGO POSTAL:</b>        |   |
| <b>PERSONA ENTREVISTADA:</b>                                                                                                                                                                                                                         |  | <b>CARGO:</b>                |   |
| <b>TELÉFONO:</b>                                                                                                                                                                                                                                     |  | <b>FAX:</b>                  |   |
| <b>E-mail:</b>                                                                                                                                                                                                                                       |  | <b>PÁGINA WEB:</b>           |   |
| <b>ACCIONISTAS:</b>                                                                                                                                                                                                                                  |  | <b>PART:</b>                 | % |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |  | <b>PART:</b>                 | % |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |  | <b>PART:</b>                 | % |
| <b>ADMINISTRADORES</b>                                                                                                                                                                                                                               |  |                              |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                              |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                              |   |
| <b>Nº DE GENERACIONES:</b>                                                                                                                                                                                                                           |  |                              |   |
| <b>Nº DE GENERACIÓN IMPLICADA EN LA GESTIÓN ACTUALMENTE:</b>                                                                                                                                                                                         |  |                              |   |
| <b>% CAPITAL MIEMBROS FAMILIA</b>                                                                                                                                                                                                                    |  |                              |   |
| <b>% PUESTOS DE DIRECCIÓN OCUPADOS POR MIEMBROS DE LA FAMILIA:</b>                                                                                                                                                                                   |  |                              |   |
| <b>DESEO DE CONTINUIDAD:</b>                                                                                                                                                                                                                         |  | <b>IMPLICACIÓN FAMILIAR:</b> |   |
| <b>ENDEUDAMIENTO:</b>                                                                                                                                                                                                                                |  | <b>Nº DE EMPLEADOS:</b>      |   |
| <b>VOLUMEN DE ACTIVOS:</b>                                                                                                                                                                                                                           |  | <b>VOLUMEN DE VENTAS:</b>    |   |
| <b>NOTAS DE CAMPO:</b>                                                                                                                                                                                                                               |  |                              |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha, hora y lugar de la entrevista</li> <li>- Duración de la entrevista</li> <li>- Descripción del ambiente en el que se desarrolló la entrevista</li> <li>- Incidencias durante la entrevista</li> </ul> |  |                              |   |

