



# La empresa familiar en Andalucía



RED DE CÁTEDRAS DE EMPRESA FAMILIAR DE ANDALUCÍA

## Resumen ejecutivo

Un estudio realizado por  
*CÁTEDRAS DE EMPRESA FAMILIAR DE ANDALUCÍA*

Con el patrocinio de:



**Edita: Alfonso A. Rojo Ramírez**  
**(c) de los textos: los autores**

**ISBN (de la obra completa): 978-84-608-4436-5**  
**Depósito legal (de la obra completa): AL 1599-2015**

**Imprime: Escobar Impresores, S.L.**

# RELACION DE CÁTEDRAS DE EMPRESA FAMILIAR Y AUTORES.

---

## **Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Almería**

- Alfonso A. Rojo Ramírez
- María José Martínez Romero

## **Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Cádiz**

- José Daniel Lorenzo Gómez
- Ana Hernández Rodríguez

## **Cátedra Prasa de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba**

- José Javier Rodríguez Alcaide
- Maribel Rodríguez Zapatero
- Magdalena Rodríguez Jiménez
- Isabel Ramírez Faz
- Ignacio Gallego Domínguez

## **Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Granada**

- Lázaro Rodríguez Ariza
- María Elena Gómez Miranda

## **Cátedra Caja Rural de Empresa Familiar de la Universidad de Huelva**

- María Jesús Moreno Domínguez

## **Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén**

- Guadalupe Fuentes Lombardo,
- Manuel Carlos Vallejo Martos
- María Jesús Hernández Ortiz
- Rocío Martínez Jiménez
- José Miguel Antequera Solís
- María del Carmen Cámara Barroso
- Myriam Cano Rubio
- Pedro Núñez-Cacho Utrilla

## **Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Málaga**

- Francisca Parra Guerrero
- Isabel María Abad Guerrero

## **Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla**

- José Carlos Casillas Bueno
- Adolfo Vázquez Sánchez



# La empresa familiar en Andalucía

## Cátedras de Empresa Familiar de Andalucía

### Resumen ejecutivo

#### Tabla de contenido

---

##### *Presentación del estudio*

|  |           |
|--|-----------|
| <b><i>Introducción</i></b> .....                           | <b>3</b>  |
| <b><i>Análisis económico-financiero agregado</i></b> ..... | <b>5</b>  |
| <b><i>Análisis socio-económico agregado</i></b> .....      | <b>9</b>  |
| <i>Estructura de propiedad</i> .....                       | <b>10</b> |
| <i>Estructura familiar y sucesión</i> .....                | <b>11</b> |
| <i>Profesionalización</i> .....                            | <b>13</b> |
| <i>Gobierno corporativo</i> .....                          | <b>15</b> |
| <b><i>Conclusiones</i></b> .....                           | <b>18</b> |



## Presentación del estudio

---

Intentar condensar la realidad de la empresa familiar andaluza no es una tarea fácil. Prueba de ello es el libro *“La empresa familiar en Andalucía. Año 2014”* que soporta este documento y que sale a la luz tras tres años de trabajo y después de una larga singladura de estudios y trabajos sobre empresa familiar que, a lo largo y ancho de la geografía española y andaluza, por no decir europea y mundial, se vienen realizando por los estudiosos e investigadores.

El estudio sobre la empresa familiar en Andalucía viene a cubrir un vacío en el conocimiento sobre este tipo de empresas. Si bien era conocida y reconocida la importante presencia de la empresa familiar en la economía regional, su referencia nunca era segura por no haberse efectuado un estudio en profundidad, con datos certeros que permitieran precisar y cuantificar sus principales características, más allá de simples estimaciones sin una base estadística suficientemente sólida. Este libro viene a cubrir este vacío y permitirá referirnos a este importante tejido empresarial con propiedad y seguridad.

El origen de este estudio se encuentra en la preocupación de la Red de Cátedras de Empresa Familiar de Andalucía por cubrir este vacío y permitir un mayor y mejor conocimiento de la realidad de la empresa familiar andaluza; por profundizar en su estudio desde una perspectiva territorial. Esta iniciativa pronto encontró el respaldo unánime de las ocho Cátedras andaluzas de empresa familiar que componen esta Red, que se organizaron para diseñar el estudio, trabajar con las enormes bases de datos de SABI, confeccionar un cuestionario que fuera sencillo de responder por las empresas pero que a la vez incluyera todas las preguntas relevantes, gestionar los envíos de los cuestionarios, el tratamiento de los datos y la redacción del estudio. En esta tarea también se ha contado con el apoyo técnico de Prodainfor, S.L., que se encargó de diversas tareas en la gestión de los cuestionarios y el tratamiento de los datos, traduciéndolos en forma de gráficos que facilitaron la comprensión de las principales características de la empresa familiar andaluza que hoy se ofrecen en este libro.

Hay que hacer notar que este estudio es pionero en la región, no sólo por el ingente número de horas de trabajo y pródigas reuniones de coordinación, que en ocasiones se han celebrado aprovechando otras reuniones de trabajo de las Redes de Cátedras de Andalucía y de España, en otros casos han sido virtuales en forma de videoconferencias, y sobre todo en las últimas fases del estudio, han sido presenciales y monográficas, para terminar de pulir e interpretar la amplia cantidad de información generada, también lo es porque es el primero que abarca todos los aspectos sustanciales que atañen a la empresa familiar y que resultan de interés, tanto para las propias empresas como para los agentes que con ellas se relacionan, investigadores, agentes financiadores, administración, etc.

Las Cátedras de Empresa Familiar de Andalucía desean expresar su reconocimiento a la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar, y al Instituto de la Empresa Familiar, por el respaldo a este proyecto desde sus inicios. También es obligado agradecer el apoyo de nuestros patrocinadores, Banco Santander Universidades, Fundación PRASA y Caja Rural del Sur, que han financiado este estudio a través de los presupuestos anuales de las Cátedras. También CECO y ASEMPAL y, de manera muy especial, gracias al soporte de las ocho universidades públicas andaluzas que acogen las Cátedras de Empresa Familiar de Andalucía y que apuestan y se comprometen por el importante papel que la universidad debe jugar en el estudio de la vida económica, necesario para el desarrollo de la vida social.

---



## **Introducción**

En este documento se indican los principales resultados del estudio sobre “*La empresa familiar en Andalucía. Año 2014*” que se ha realizado para obtener una imagen fidedigna de la realidad sobre la implantación y relevancia de este tipo de empresas en el conjunto de la economía regional de Andalucía. En este sentido, a lo largo del estudio se realiza una caracterización de la empresa familiar andaluza, atendiendo a aspectos como su tamaño, propiedad, dimensión económico-financiera, antigüedad, profesionalización, estructura familiar, procesos de sucesión y gobierno corporativo, entre otros.

Para hacer más comprensibles los datos obtenidos y entender mejor el papel y la realidad de la empresa familiar en Andalucía, estos se exponen en el contexto de una comparativa con las empresas no familiares de la región, lo que permite obtener una visión de conjunto más amplia, con una mayor riqueza explicativa.

Se han utilizado principalmente dos fuentes de información:

- la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), que integra datos económico-financieros de más de un millón trescientas mil empresas españolas, y de las que se tomaron las empresas andaluzas de tres o más empleados con actividad entre los años 2004 y 2011, que se toma como periodo temporal de estudio;
- una encuesta remitida a una muestra representativa de 546 empresas andaluzas entre junio y diciembre de 2014, y cuyo cuestionario recogió aspectos específicos sobre propiedad y control de la empresa, la gestión y profesionalización y el gobierno corporativo, así como apartados concretos para las empresas familiares en relación con la implicación de la familia empresaria y los procesos de sucesión, entre otros.

La información obtenida a partir de estas dos fuentes de información ha permitido analizar la empresa familiar en Andalucía desde una doble perspectiva: por una parte, un estudio agregado de las principales magnitudes económico-financieras de las empresas andaluzas; y por otra, un análisis micro con las empresas de la muestra seleccionada. En ambos casos, como se ha indicado, poniéndolos en relación con las empresas no familiares para poder interpretar los datos obtenidos en su contexto regional.

Una mención específica merece ser hecha al concepto de empresa familiar ya que se trata de una de las cuestiones más debatidas en el campo de conocimiento de la empresa. En este estudio, se ha optó por considerar los tres criterios básicos sobre los que existe mayor consenso entre los investigadores:

- la propiedad de la empresa está controlada por una o varias familias;
- algunos de los miembros de la familia participan activamente en los órganos de gobierno y/o dirección de la empresa;
- existe un deseo de continuidad a lo largo del tiempo, que se refleja en la intención de transferir la empresa a las siguientes generaciones familiares.

Hay que señalar finalmente que los datos del estudio se sustentan en empresas que son sociedades anónimas y de responsabilidad limitada, de las que en 2011 había en España un total de 1.227.422 y de éstas, 169.473 estaban ubicadas en Andalucía.

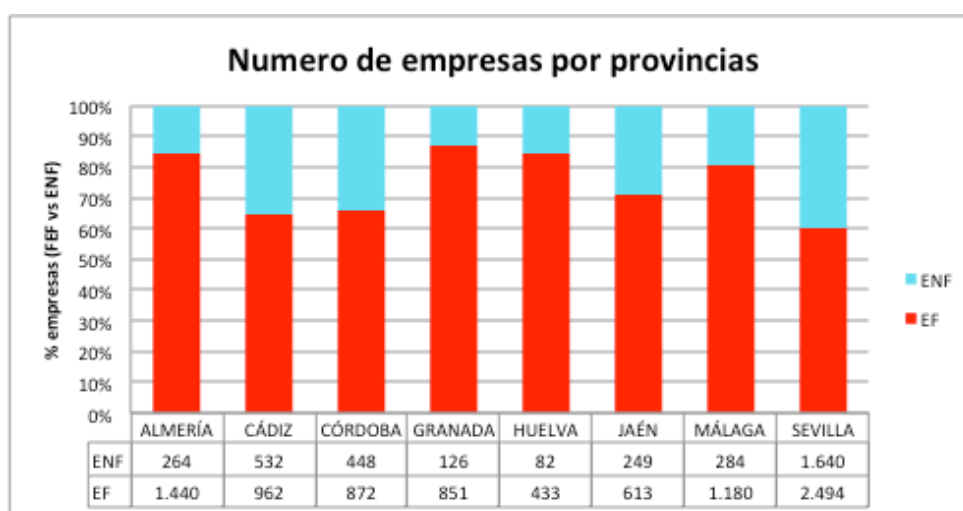
A continuación se presentan algunos de los resultados más destacados, a modo de resumen ejecutivo, distinguiendo entre los resultados del estudio a nivel económico-financiero agregado y del estudio socio-económico específico con la muestra de empresas.

## **Análisis económico-financiero agregado**

Basados en empresas anónimas y limitadas con más de tres trabajadores en el período 2004-2011 (aproximadamente 19.000 empresas) se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Andalucía posee un menor número de empresas (2,7 empresas por cada 1000 habitantes) que el conjunto de España (3,5 empresas por cada 1000 habitantes).
- La actividad empresarial andaluza se centra principalmente en tres sectores, que concentran el 71,5% del total de empresas: el comercio al por mayor y al por menor, incluida la reparación de vehículos de motor y motocicletas (35,4%); la industria manufacturera (18,5%); y la construcción (17,6%), siendo esta distribución similar para las empresas tanto familiares como no familiares.
- La estructura de la empresa, familiar/no familiar, se decanta claramente hacia las primeras, tal como se muestra en el gráfico 1

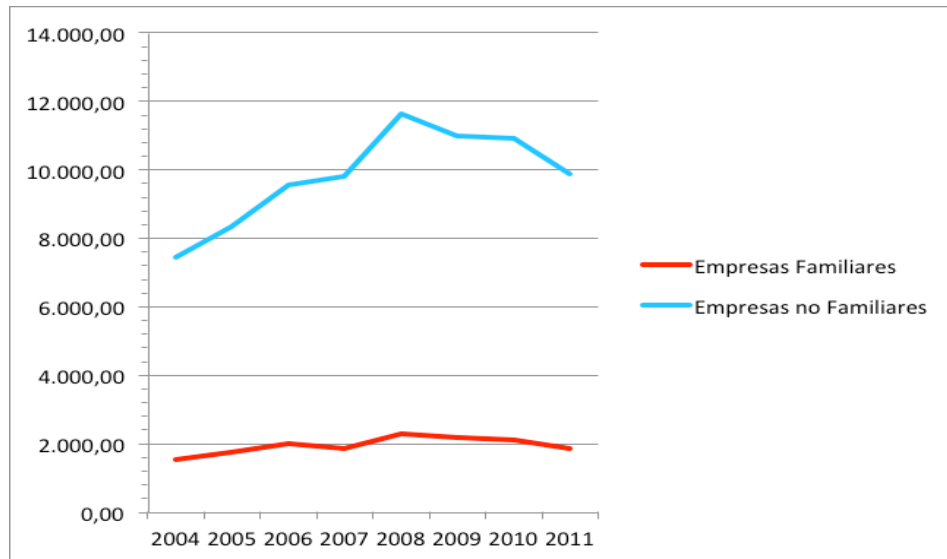
**Gráfico 1. Capital invertido promedio (datos en miles de euros)**



Fuente: Elaboración propia

- Las empresas familiares andaluzas mantienen inversiones con un valor medio de unos 2 millones de euros, siendo esta cifra bastante inferior al valor de los activos de las empresas no familiares que llega a rozar, en promedio para Andalucía, los 12 millones de euros. (Gráfico 2) Asimismo, la evolución del capital invertido en el periodo 2004-2011 revela que las empresas familiares son más estables que las no familiares: su tamaño se mantiene durante el período de crisis.

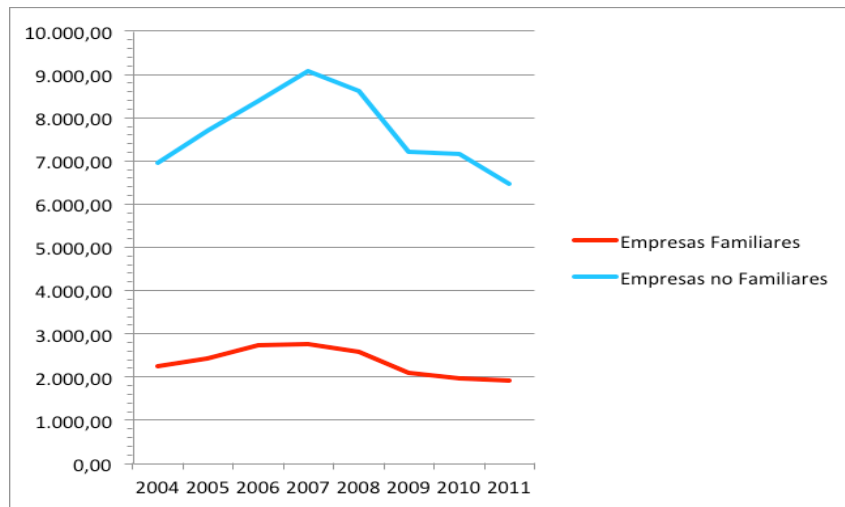
**Gráfico 2. Capital invertido promedio (datos en miles de euros)**



Fuente: Elaboración propia

- En general, las empresas familiares andaluzas están más endeudadas que las empresas no familiares. No obstante, este nivel se ha reducido, por término medio, un 43% entre 2004 y 2011.
- La cifra de negocio de las empresas familiares revela, de nuevo, su mayor estabilidad: tanto en épocas de bonanza como en etapas de recesión sus ventas se mantienen a niveles similares frente a las importantes variaciones observadas en las empresas no familiares, tal como se refleja en el gráfico 3.

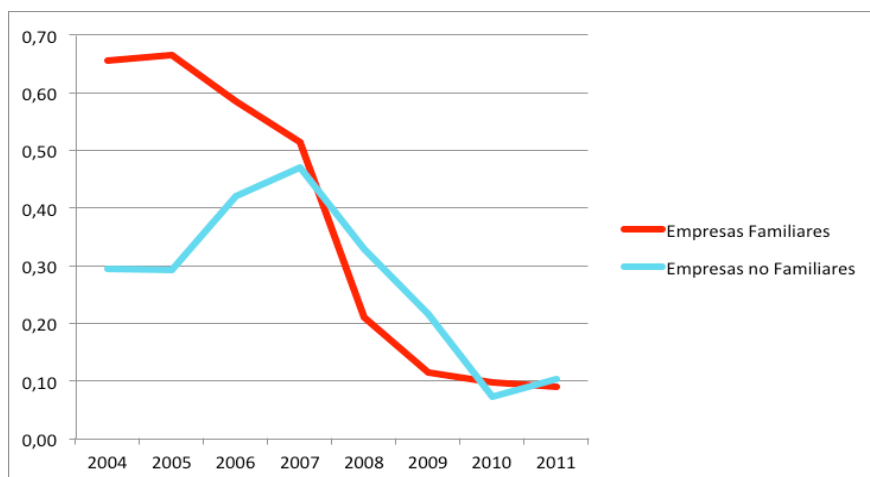
**Gráfico 3. Cifra de negocios (datos en miles de euros)**



Fuente: Elaboración propia

- Mientras la rentabilidad económica<sup>1</sup> de empresas familiares y no familiares es similar, decreciendo en el período por la crisis, se observa que la rentabilidad financiera pre-crisis era sustancialmente superior en las empresas familiares, aunque se ajusta dramáticamente en el período de crisis lo que nos da una idea de la adaptabilidad de la empresa familiar (Gráfico 4).

**Gráfico 4. Rentabilidad financiera (datos en miles de euros)**



Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> La rentabilidad económica es el resultado económico promedio obtenido por las inversiones de la empresa. La rentabilidad financiera se refiere al resultado obtenido por los propietarios de la empresa respecto de su inversión en la empresa.

- Podemos decir que, basados en los datos económico-financieros manejados:
  - Las empresas familiares son más pequeñas que las empresas no familiares;
  - Las empresas familiares presentan mayores niveles de endeudamiento que las no familiares, aunque el coste de la deuda es un poco inferior;
  - Las empresas familiares alcanzan un menor rendimiento de sus inversiones;
  - Las empresas familiares, en todas las provincias de la región andaluza, logran una menor facturación que las empresas no familiares.

En conclusión, por término medio, y en comparación con las no familiares, las empresas familiares presentan un menor tamaño, dependen en mayor proporción de financiación ajena, consiguen menores rendimientos económicos de sus inversiones, soportan menores costes de financiación y, en general, son más rentables para sus propietarios y, sobre todo, muestra una mayor estabilidad en épocas de recesión.

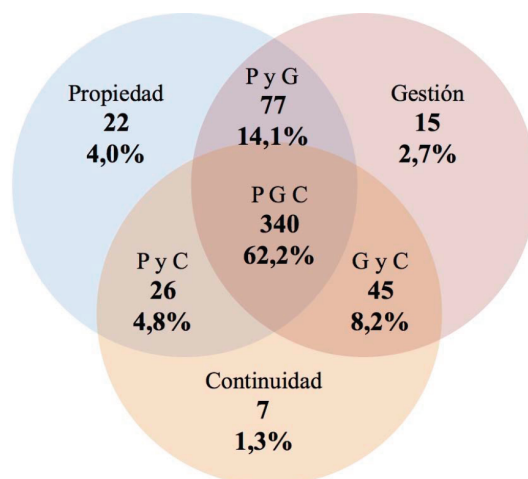
## **Análisis socio-económico agregado**

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra representativa de 546 sociedades anónimas y limitadas andaluzas con más de tres trabajadores podemos extraer las siguientes conclusiones:

- El 81,1% de las empresas son familiares (443 empresas) frente a un 18,9% de empresas que no lo son (103 empresas).
- De las 443 empresas familiares que constituyen la muestra, 279 están en la primera generación (63%), 121 en segunda generación (27%), 37 empresas en tercera (8%), 4 en cuarta generación y 2 en quinta.

El gráfico 5 muestra el cumplimiento de las tres condiciones para que una empresa sea considerada como familiar (propiedad, gestión y continuidad, tal como se ha indicado en la Introducción), por separado y conjuntamente.

**Gráfico 5. Distribución de empresas en función de los tres criterios definitorios de la empresa familiar**



**Fuente:** Elaboración propia

Es revelador que el núcleo fuerte para considerar una empresa como familiar alcance el 62'2%.

- La distribución provincial entre empresas familiares y no familiares es bastante homogénea, situándose entre el 76,8% de Granada y el 93,3% de Córdoba. En otras palabras, más del 75% de las empresas de cada provincia andaluza son familiares.
- Las empresas familiares son mayoritarias en todos los sectores de la economía andaluza, con mayor presencia en la industria (85,7%) y menor en el sector primario (69,2%). El tamaño medio de las empresas familiares de la muestra alcanza los 38,2 empleados, frente a los 29,6 de las no familiares.
- La antigüedad media de las empresas familiares de la muestra es superior a la de las empresas no familiares (31,7 frente a 26,3 años). Las empresas más longevas de Andalucía son familiares (6 empresas familiares fundadas antes del siglo XX por ninguna no familiar).
- El ámbito de negocios de las empresas andaluzas es mayoritariamente provincial o local (48%), siendo el 42% de empresas de ámbito nacional o regional, y sólo un 10% de ámbito geográfico internacional, sin diferencias destacadas entre empresas familiares y no familiares. Se observa una mayor propensión exportadora en las empresas familiares (19,8%) que en las no familiares (15,5%), aunque con una intensidad exportadora ligeramente inferior.

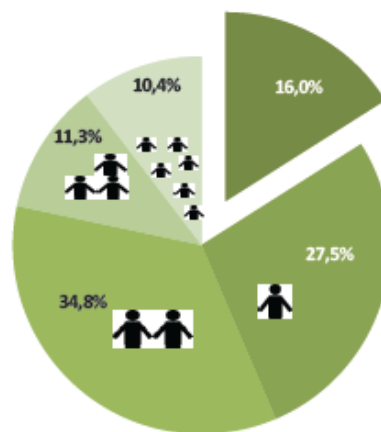
#### *Estructura de propiedad*

- La empresa familiar andaluza presenta un alto grado de control sobre la propiedad de su empresa, ya que en el 84% de los casos, la familia es titular del 100% del capital social. De éstas, el 51,9% está en primera generación, el 23,7% está en segunda generación, en tercera el 7% y en cuarta o más el 1,4%. En cada una de las etapas generacionales, más del 80% de las familias empresarias encuestadas poseen el 100% del capital.



- La propiedad está distribuida entre no más de cuatro miembros de la familia empresaria en el 82,7% de los casos, siendo un 55,9% las empresas familiares cuyo capital está controlado por dos o menos miembros de la familia empresaria. El 84% de los accionistas o partícipes familiares son también empleados de su empresa, como se muestra en el gráfico 6, que indica el número de accionistas o partícipes familiares que trabajan en la empresa familiar. Un 18,5% de las empresas familiares de la muestra tiene algún accionista o partícipe no familiar en la composición de su estructura de propiedad.

**Gráfico 6. Porcentaje de accionistas o partícipes familiares que trabajan en la empresa familiar**

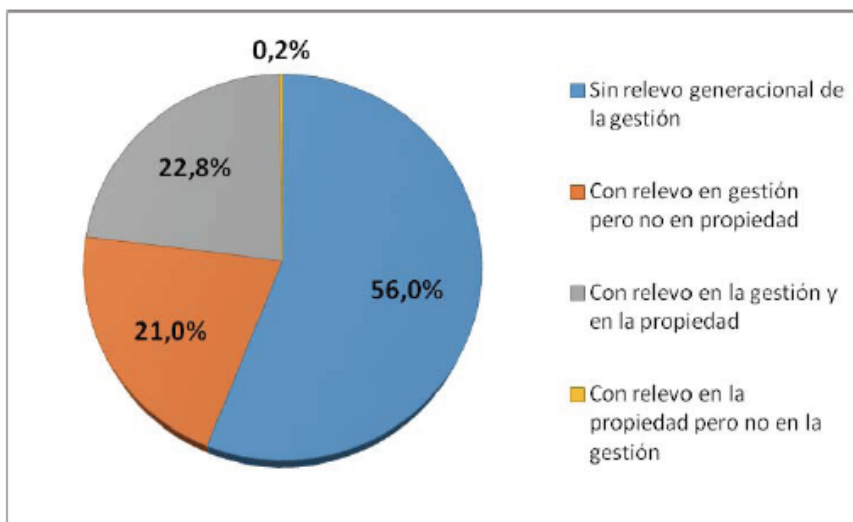


**Fuente:** Elaboración propia

### *Estructura familiar y sucesión*

- En cuanto al relevo generacional, el 22,8% de las empresas familiares ha trasladado a la siguiente generación tanto la gestión como la propiedad, de acuerdo con lo mostrado en el gráfico 7. Un 21% ha realizado relevo generacional en la gestión, pero todavía no en la propiedad. En el 63% de las empresas familiares andaluzas la propiedad se encuentra en manos de sus fundadores. En el 11,3% de los negocios familiares andaluces trabajan conjuntamente miembros de la primera y segunda generación.

**Gráfico 7. Relevo generacional en la gestión y la propiedad en las empresas familiares andaluzas**

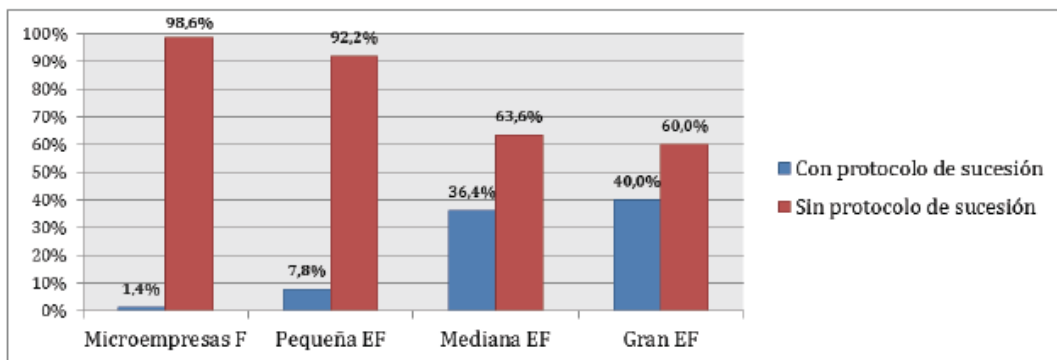


**Fuente:** Elaboración propia

- Sólo un 30% de las empresas familiares de Andalucía dispone de un Consejo de Familia, siendo esta institución más frecuente a medida que aumenta el número de generaciones familiares al frente de la empresa. Se observa una mayor presencia del Consejo de Familia en las empresas en las que trabajan conjuntamente miembros de dos generaciones familiares, frente a aquellas en las que trabaja una única generación familiar.
- Una gran mayoría de las empresas familiares andaluzas (83%) muestra su deseo por la continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar, que además se ve reforzado a medida que se suceden los relevos generacionales. Se observa una mayor coincidencia del deseo de continuidad con la preparación de miembros de la siguiente generación familiar que se están formando para su incorporación a la empresa en las empresas familiares que están en primera (42,3%) o en segunda (47,1%) generación.

- Un 75,8% de las empresas familiares andaluzas no tiene decidido quién será el sucesor. El 94,4% de los negocios familiares espera que la figura del sucesor recaiga en un miembro de la familia, si bien sólo en un 34,3% de los casos se va a designar una mujer como sucesora.
- Las empresas familiares andaluzas de este estudio que disponen de un protocolo familiar son el 8%. Por tamaños, se trata principalmente de empresas grandes y medianas, siendo muy escasas las empresas de menor dimensión con protocolo familiar (gráfico 8). Casi el 80% de las empresas familiares que no disponen de protocolo manifiestan su intención de no realizarlo.

**Gráfico 8. Existencia de protocolo en la empresa familiar andaluza según el tamaño de las compañías**



**Fuente:** Elaboración propia

- En cuanto a la autopercepción de las empresas como familiares, un 77,1% se consideran a sí mismas como familiares, siendo destacado el alto porcentaje de empresas no familiares (un 58,3%) que se perciben como si realmente fuesen familiares. Además, el 18,5% de las empresas familiares son percibidas por sus directivos como compañías no familiares.

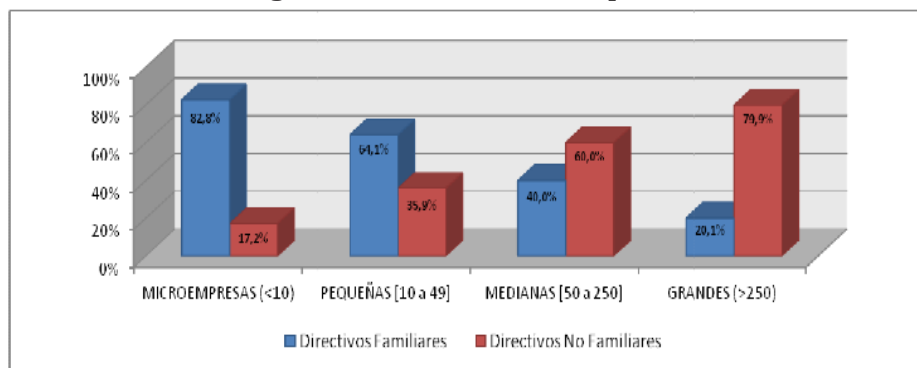
### *Profesionalización*

- El tamaño medio del equipo directivo de la empresa familiar andaluza es de 3 directivos, que toman decisiones sobre todas las áreas de la empresa, que a su vez suelen estar agrupadas en tres grandes áreas, principalmente,

Administración, Compras y Producción. Las empresas andaluzas presentan una media de 3,4 departamentos en su estructura, siendo este dato 3,5 en las familiares, y 3,1 en las no familiares.

- Existe una amplia participación de la familia en la toma de decisiones, ya que de los 1.337 directivos que gestionan las empresas familiares de la muestra analizada, 777 (un 58,2%) son miembros de la familia empresaria que la controla. En las empresas de menor dimensión, se observa una mayor intervención por parte de la familia, con una importante presencia de empresas que tienen centralizada la toma de decisiones en una o dos personas, que coinciden con la figura del propietario. A medida que crece la empresa y aunque exista participación de la familia, la toma de decisiones se comparte con directivos externos, si bien el 63,4% de las empresas familiares de la muestra declaran que todos sus directivos pertenecen a la familia empresaria.

**Gráfico 9. Proporción de puestos directivos en las empresas familiares andaluzas según el tamaño de las compañías**



**Fuente:** Elaboración propia

- Casi el 50% de los directivos de empresas familiares andaluzas carece de formación universitaria, y entre éstos un 37% sólo dispone de estudios primarios. El nivel de estudios de los directivos es mayor en las empresas no familiares en relación con las familiares.

- En la empresa familiar andaluza existe un alto control de la propiedad y de la dirección, en un 63,4% de las empresas coinciden directivos y propietarios en las mismas personas.
- La participación de la mujer en la gestión y el gobierno de la empresa familiar andaluza es de un 23,4%. De las mujeres que desempeñan estas funciones, el 64,1% pertenecen 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 el 56,2%. En este aspecto, la principal diferencia entre empresas familiares y no familiares es que la mujer desaparece de los puestos de responsabilidad en las grandes empresas no familiares, mientras que en las familiares supone un 17%.

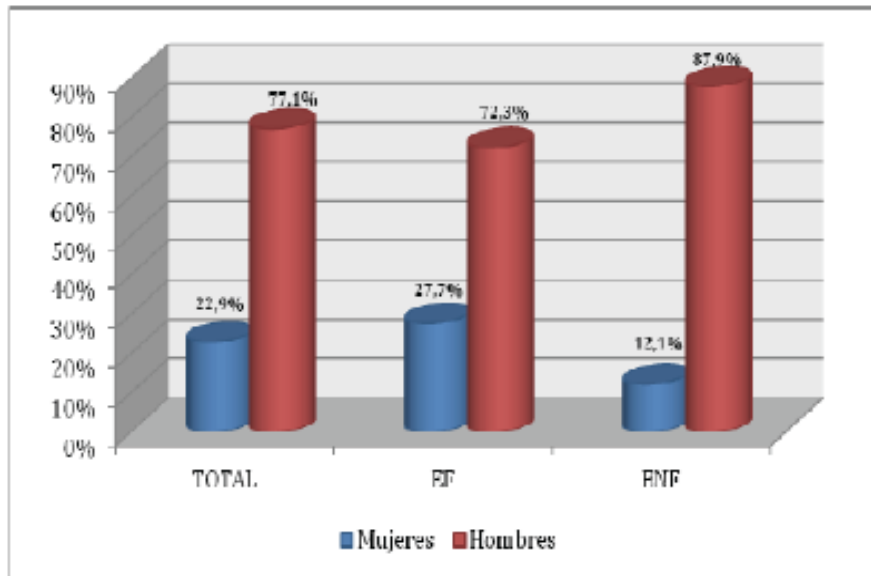
### *Gobierno corporativo*

- Un 66,1% de las empresas andaluzas está gobernada a través de un administrador único, siendo esta figura más utilizada por las empresas familiares (67,5%) que por las empresas no familiares (60,2%). Los administradores únicos que son mujeres están más presentes en las empresas no familiares (19,3% de administradoras) en relación con las empresas familiares (13,7%). Los administradores únicos de empresas familiares son, en su inmensa mayoría, miembros de la familia propietaria (90,6% de las empresas), por un 9,4% de casos en los que este cargo es desempeñado por profesionales externos a quienes la familia ha confiado la administración de su empresa.
- Los administradores mancomunados o solidarios suponen la segunda forma de gobierno más utilizada, con un 26,2% del total, con algo menos de incidencia en las empresas familiares (25,5%) en relación con las no familiares (29,1%). Un 75,5% de los administradores mancomunados o solidarios es miembro de la familia propietaria de la empresa, sea ésta empresa familiar o no familiar. Un 13,7% de los administradores son ajenos a la familia propietaria cuando se trata

de empresas familiares. Existe un mayor nivel de formación en los administradores de las empresas no familiares, al igual que en el caso de los administradores únicos.

- En un 89,5% de las empresas familiares andaluzas existe relación familiar entre los administradores mancomunados o solidarios, manteniendo también una presencia importante en el caso de las empresas no familiares (6 de 15 casos, un 40,0%). La forma de relación familiar más frecuente es la de hermanos, en un 46,2% de los casos, seguida por padres e hijos (12,1%) y cónyuges (6,6%). En ningún caso se indica relación de abuelos y nietos, ni tampoco como yernos o nueras, siendo muy poco frecuente el parentesco entre tíos y sobrinos (2,2%).
- Un 7,7% de las empresas andaluzas se rige a través de un consejo de administración, que es una figura más empleada por las empresas no familiares (10,7%), en comparación con las empresas familiares (7,0%). El número medio de consejeros es 5,1 en el total de empresas, que se reduce a 4,8 para las empresas familiares y crece hasta 6,0 en las empresas no familiares.
- El 90,5% de los consejos de administración andaluces cuenta con directivos entre sus miembros, sin apenas diferencias entre las empresas familiares y las no familiares en este aspecto. La media de consejeros familiares es de 3,9 personas en las empresas de carácter familiar. Un 22,9% de los consejeros de las empresas andaluzas son mujeres. Esta presencia es mayor en el caso de las empresas familiares, que alcanza un 27,7% del total, siendo más del doble que entre las empresas no familiares (12,1%), como se muestra en el gráfico 10. La permanencia de los consejeros en sus cargos es prolongada, superando los 16 años de media. Esta elevada antigüedad media de los consejeros en sus cargos se mantiene tanto en el caso de empresas familiares (51,6% de los consejos con antigüedad media de 16 años o más) como en las empresas no familiares, dónde es incluso superior (63,6%).

**Gráfico 10. Presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas andaluzas**



**Fuente:** Elaboración propia

- En la mayoría de los casos (61,9%), los consejeros no tienen retribución alguna, destacando en este aspecto las empresas familiares, en las que el 71% no remunera la actividad de sus consejeros, frente a una proporción mucho menor (algo más de la mitad, un 36,4%) en el caso de las empresas no familiares. En las empresas que sí ofrecen una retribución a sus consejeros, ésta es de carácter fijo principalmente (33,3%), frente a una minoría de empresas (4,8%) que utilizan una forma de retribución variable.

## **Conclusiones**

En resumen, se puede indicar que la empresa familiar tiene un papel relevante en la economía andaluza, ya que supone cuatro de cada cinco empresas. Las empresas de carácter familiar están presentes en todas las actividades sectoriales, con una distribución más o menos homogénea en todas las provincias andaluzas. Si se analiza por tamaño de empresas, las empresas familiares son también dominantes en todas las categorías. Además, la empresa familiar andaluza parece ser más longeva que la empresa no familiar, siendo además familiares las empresas más antiguas de la muestra, con seis que superan los 100 años de existencia.

La familia controla la propiedad de la empresa, sin la participación de socios externos en una gran mayoría de los casos. Es muy frecuente también que los miembros de la familia empresaria sean, a la vez, propietarios y directivos de sus empresas. Casi la mitad de las empresas ha realizado el relevo generacional, bien en la propiedad o en la gestión. Tres de cada cuatro empresas familiares no tiene designado sucesor, si bien casi todas esperan que sea un miembro de la familia, que en uno de cada tres casos podría ser una mujer.

Existen órganos de gobierno familiar, como el Consejo de Familia, en algo menos de un tercio de las empresas familiares, siendo menos de una décima parte del total el número de empresas que manifiesta contar con un protocolo familiar. Cuatro de cada cinco empresas familiares que no tienen protocolo familiar indica que no tiene intención de elaborarlo.

Un aspecto a mejorar en la empresa familiar es la formación de sus directivos y administradores, que presentan niveles de estudios inferiores a los de sus homólogos de empresas no familiares.

Las empresas familiares andaluzas se muestran más estables tanto en tiempos de crisis como de bonanza y parecen adaptarse más rápidamente a los cambios derivados de estos acontecimientos.



**El estudio completo se puede consultar en:**

LORENZO GÓMEZ, J.D. y ROJO RAMÍREZ, A.A. (Coord.) (2015): *La empresa familiar en Andalucía. Año 2014*. Cátedras de Empresa Familiar de Andalucía. ISBN: 978-84-608-4436-5.

Para más información puede dirigirse a cualquiera de las Cátedras de Empresa Familiar existentes en cada una de las universidades andaluzas o a la propia Asociación Andaluza de Empresa Familiar.

## NOTAS

---





**RED DE CÁTEDRAS DE EMPRESA FAMILIAR  
DE ANDALUCÍA**