

# Estudio de situación de la micro, pequeña y mediana empresa familiar de Albacete

Juan J. Jiménez  
UCLM

Edición  
2023



## Convenio:



CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL



## Colaboran:



## **Estudio de situación de la micro, pequeña y mediana empresa familiar de Albacete**

**ISSN:**

**Número:** 1

**Fecha:** Diciembre, 2023

**Autor y editor:** © Juan J. Jiménez Moreno

**Contacto:** [Juan.Jimenez@uclm.es](mailto:Juan.Jimenez@uclm.es)

**Lugar de publicación:**

Universidad de Castilla-La Mancha  
Facultad d Económicas y Empresariales  
Plaza de la Universidad, 1 – 02071 Albacete (España)

**Páginas:** 174

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento de información y sistema de recuperación, sin permiso escrito del autor

# Presentación

*El Estudio de la situación de la micro, pequeña y mediana empresa familiar de Albacete* es el primero de una serie de investigaciones exploratorias realizado para conocer el estado de la cuestión de un tipo de empresa emblemática por su doble singularidad. De un lado, por tratarse de miPYME, que es el grupo más numeroso considerando la dimensión de las empresas españolas por número de empleados, y, de otro lado, por su condición de 'familiar', es decir, empresas en la que la mayoría de la propiedad de la empresa pertenece a personas vinculadas por algún tipo de parentesco. Son las dos categorías más numerosas del parque empresarial español que más aportan, proporcionalmente, a la creación de empleo y de riqueza de nuestro sistema económico. Por otro lado, con frecuencia, estas empresas también contribuyen al mantenimiento de actividades tradicionales que preservan el acervo económico y social de economías como la de la provincia de Albacete, con una gran presencia de tales empresas localizadas en su mayoría en municipios rurales, que permiten asentar las rentas generadas del trabajo y del capital en esas zonas.

El informe realizado es el resultado de una convergencia de intereses. De un lado, mi labor docente e investigadora, que se inicia en este tema en el año 2004, con la oferta pionera de una asignatura de *Dirección de la Empresa Familiar* en la titulación de la Licenciatura en Ciencias Empresariales, que posteriormente se incorporaría al Grado en Administración y Dirección de Empresas, en la misma Facultad de Económicas y Empresariales de Albacete, y que continua hasta nuestros días. De otro lado, el apoyo de una empresa como *ECM Asesores y Consultores*, ahora integrada en AUREN, que, mediante un convenio con la UCLM, hace posible este documento pionero, en colaboración con otras tres empresas (*DocuWare, imedia Comunicación y resul+ing*).

Para la realización del estudio se preparó un cuestionario *ad hoc*, que fue probado con un grupo de empresas, previamente seleccionadas por sus características específicas, con el propósito de revisarlo y hacerlo más adecuado al conjunto. La recogida de datos se realizó enviando el cuestionario al correo electrónico de contacto a una muestra definida de empresas del tejido empresarial de Albacete, manteniendo la representatividad, por dimensión y sector. El correo se acompañaba de un texto de presentación del estudio y la indicación de dirigirlo a los responsables de la empresa. El cuestionario se administró a través de un soporte Web, que estuvo disponible durante los meses de abril y mayo de 2023. A mitad de ese periodo y también próximo a finalizar, se envió un correo recordatorio generalizado, pues, dado el carácter anónimo de las respuestas, no se podía identificar quiénes habían respondido.



Una vez confirmada la propiedad familiar del negocio, con una pregunta discriminatoria, se pedía información sobre la personalidad jurídica, la dimensión, la antigüedad y el sector de actividad. Asimismo, se incorporaron preguntas sobre la dirección, la formación y el género de los responsables de la empresa, la configuración de la propiedad, la implicación de la familia en el negocio (*familiness*) y concluye el bloque referido al carácter familiar de la empresa con preguntas sobre la existencia de un protocolo de la familia propietaria y sobre la sucesión. Se completa el estudio con preguntas sobre el plan estratégico, la estrategia competitiva de la empresa, la innovación, su presencia en los mercados y su percepción relativa respecto a su situación en el año anterior y respecto a su competencia más directa. Por último, se pide la opinión sobre las ventajas e inconvenientes percibidos por ser una empresa familiar y se cerraba el cuestionario con una pregunta final abierta para expresar libremente comentarios y otras opiniones.

Recogidos los datos, se realizaron los diferentes análisis estadísticos pertinentes sobre tres dimensiones clave: dimensión, antigüedad y sector, que permiten variadas comparaciones entre los subgrupos resultantes.

Finaliza este informe con la relación de empresas que han dado su consentimiento para figurar como empresas participantes, y, por último, se incluyen unas básicas referencias bibliográficas que pueden ilustrar más y mejor la situación de la empresa familiar en España.

Confío en que los resultados puedan ser útiles para la toma de decisiones estratégicas para las empresas y para las familias propietarias tanto para las empresas que han contribuido al estudio, a las que agradezco sinceramente su colaboración, como a todas aquellas que se pudieran ver identificadas con los datos presentados.

Albacete, diciembre de 2023

Juan J. Jiménez.-

# Índice

Ficha técnica .....	5
Perfil .....	7
Actividad .....	13
Antigüedad .....	21
Dimensión .....	29
Dirección y Género .....	37
Empresa Familiar .....	49
Familia, Propiedad y Empresa .....	57
Implicación familiar .....	69
Gobierno de la empresa .....	79
Protocolo .....	85
Sucesión .....	91
Plan Estratégico .....	103
Estrategia competitiva .....	111
Estrategia de Innovación .....	115
Mercados .....	125
Mercado exterior .....	133
Competencia .....	141
Ventajas por ser una empresa familiar .....	145
Inconvenientes por ser una empresa familiar .....	149
Comentarios y opiniones .....	157
Empresas participantes que han accedido a identificarse ..	161
Referencias Bibliográficas .....	165

# Ficha técnica

## Realización:

- De Abril a Octubre de 2023

## Cuestionario:

- **13** Secciones
- **85** preguntas
  - Abiertas
  - Opción múltiple
  - Elección única
  - Dicotómicas
  - Escala

Total: **173**  
Válidas: **139**

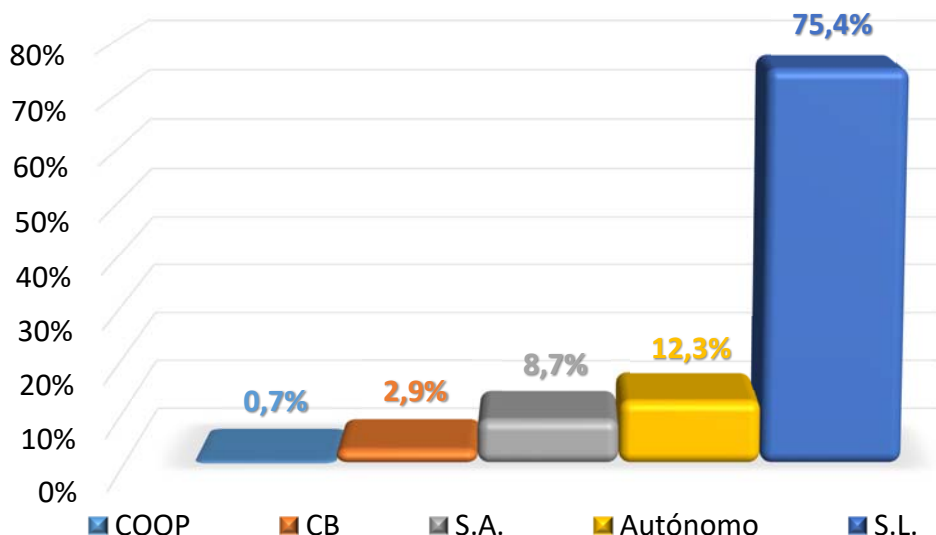
**Empresa Familiar:** La mayoría de la propiedad de la empresa pertenece a personas emparentadas por vínculos familiares

- Perfil
- Dirección
- Empresa Familiar
- Familia-Propiedad-Empresa
- Dirección y trabajo familiar
- Grado de *Familiness*
- Órganos de Gobierno
- Protocolo Familiar
- Sucesión
- Estrategia
- Ventajas e inconvenientes
- Retos y desafíos
- Cierre

# Perfil

- **Personalidad jurídica**
- **Dimensión**
- **Antigüedad**
- **Sector**
- **Servicios**

## Personalidad jurídica

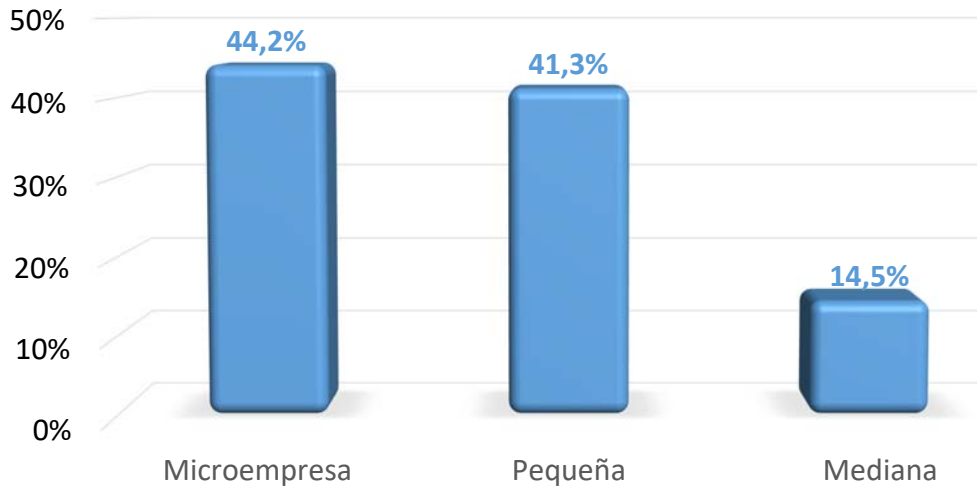


La mayoría de las empresas participantes presenta una personalidad jurídica societaria: 17 de cada 20 empresas tiene forma de sociedad mercantil, si bien la gran mayoría ha optado por *Sociedad de Responsabilidad Limitada* (75,4%) y, en menor medida, por *Sociedad Anónima* (8,7%), más acorde con su dimensión y capitalización.

El 12,3% figura como una persona física, jurídicamente es “empresario individual autónomo”.

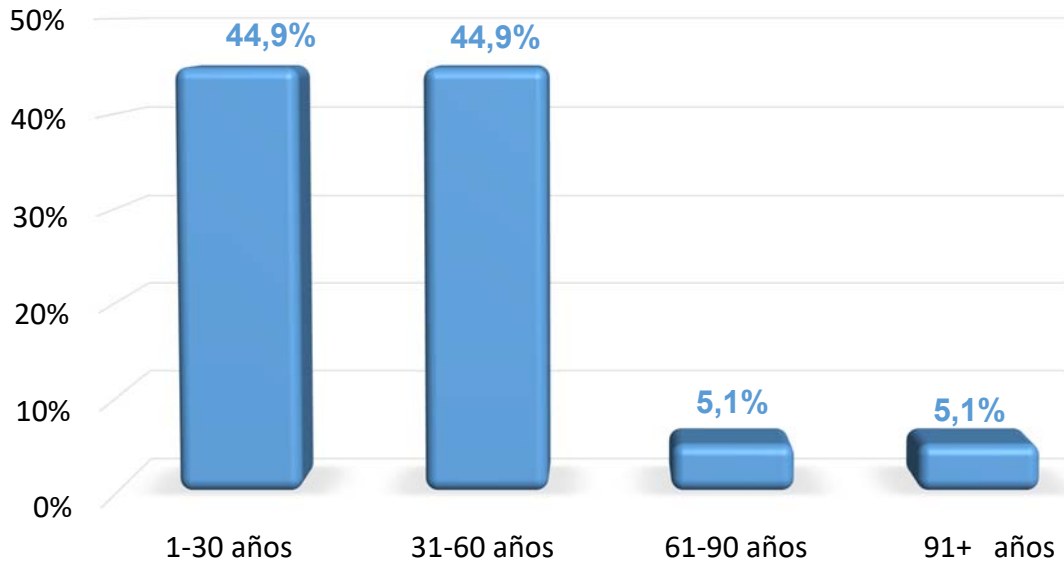
Es minoritaria la presencia de “Comunidad de Bienes” (2,9%) y “Sociedad Cooperativa” (0,7%).

## Dimensión



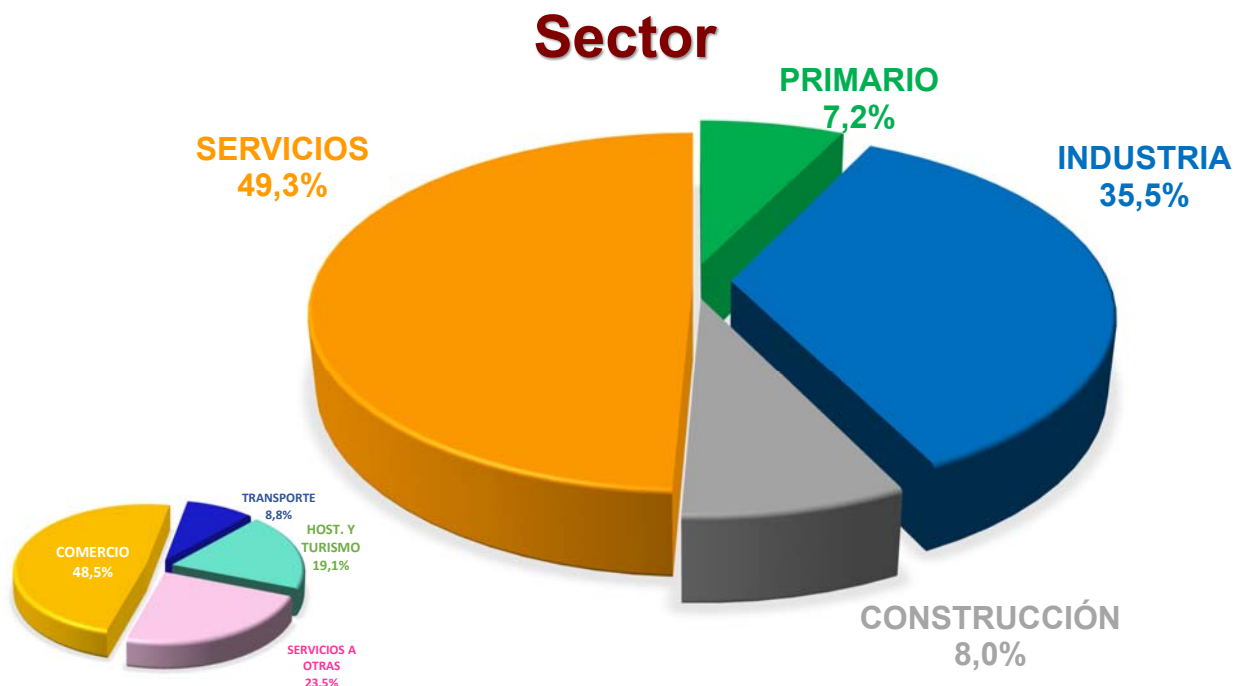
**La mayoría de las empresas que han participado en el estudio son microempresas -entre 1 y 10 empleados- (44,2%), o pequeñas empresas -entre 11 y 49 empleados- (41,3%) y el restante 14,5% son empresas de mediana dimensión (entre 50 y 249 empleados). Destaca que las microempresas y las pequeñas empresas representan el 85,5% del total de las empresas que han respondido.**

## Antigüedad de la empresa



**El 90% de las empresas participantes tiene menos de 60 años de antigüedad, es decir, son, previsiblemente, empresas familiares de primera y segunda generación, distribuyéndose en igual proporción (44,9% respectivamente) entre el primer intervalo (de 1 a 30 años) y el segundo (de 31 a 60 años) siendo muy pocas las que se encuentran en tercera generación (5,1%) y siguientes (5,1%) y solo 5 empresas son centenarias.**





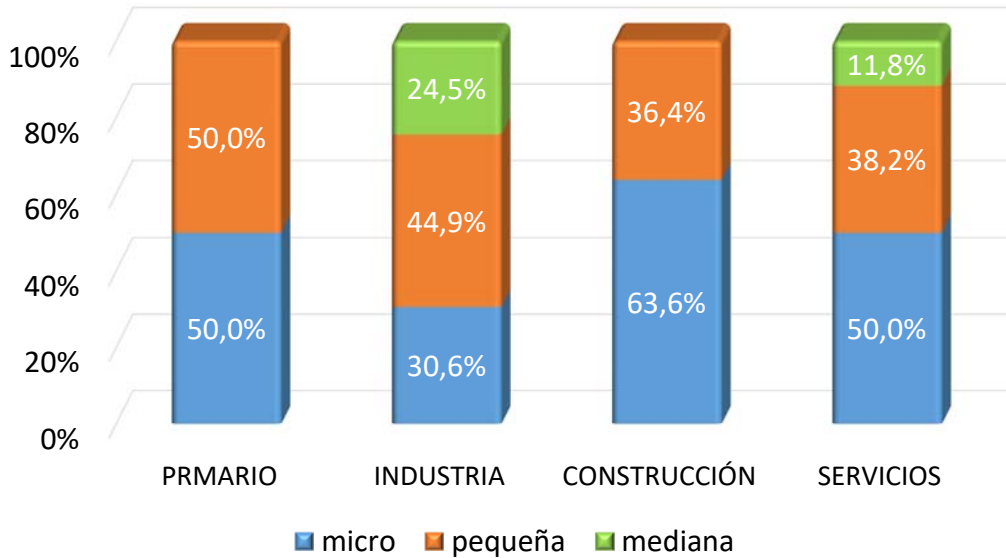
Aproximadamente la mitad de las empresas que han respondido desarrollan su actividad en el **Sector Servicios** (49,3%), seguido del **Sector Industrial** (35,5%), **Construcción** (8,0%) y **Sector Primario** (7,2%).

A su vez, dentro del Sector Servicios, la actividad más numerosa es **Comercio** (48,5%), seguido de **Servicios a otras Empresas** (23,5%), **Hostelería y Turismo** (19,1%) y **Transporte** (8,8%).

# Actividad

- **Sectores por dimensión de la empresa**
- **Sectores por generación en la empresa**
- **Sectores por personalidad jurídica**
- **Servicios por dimensión de la empresa**
- **Servicios por generación en la empresa**
- **Servicios por personalidad jurídica**

## Sectores y Dimensión

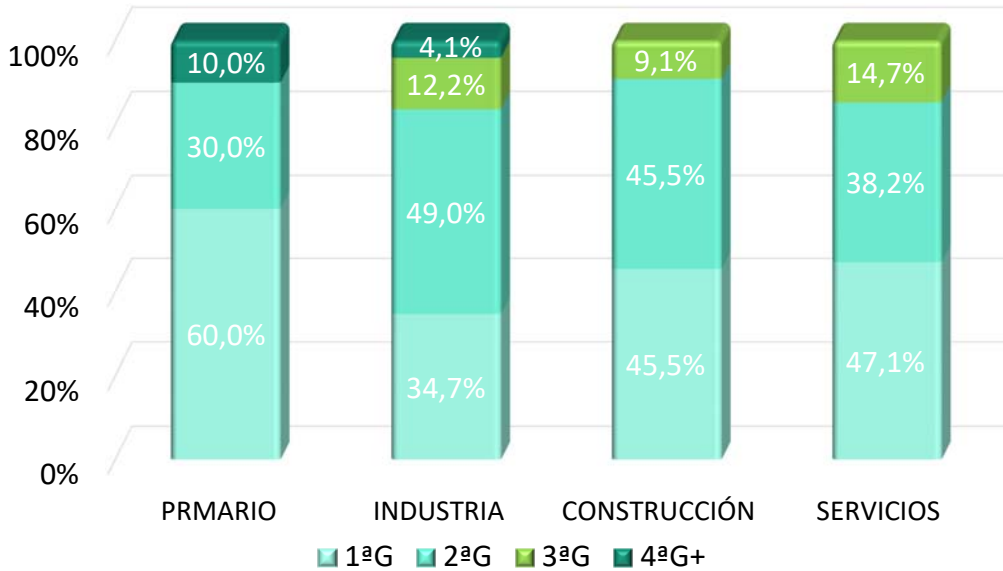


**Solo en el Sector Servicios y en la Industria se dan las tres dimensiones empresariales. En el Sector Industria hay más empresas de mediana dimensión (24,5%), pero la mayoría de este Sector es de empresas de pequeña dimensión (44,9%) y microempresas (30,6%).**

**En el Sector Servicios la mitad de las empresas son de muy reducida dimensión, microempresas (50,0%), mientras que el 38,2% es de pequeña dimensión y el 11,8% restante es de mediana dimensión.**

**Podemos relacionar la actividad y la dimensión predominante con la estructura productiva.**

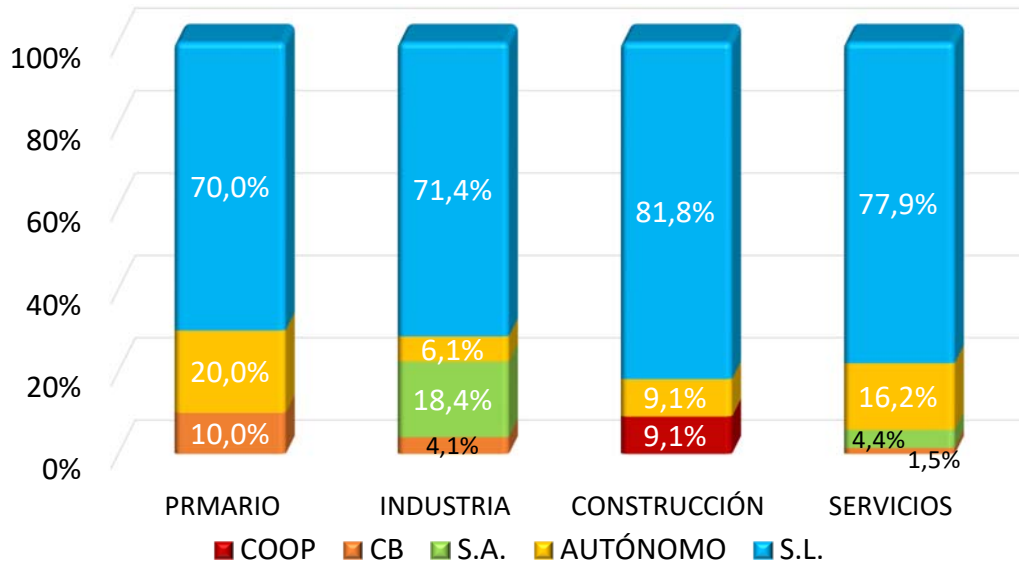
## Sectores y Generación



**La generación preponderante al frente de las empresas es la *primera generación* en tres de los cuatros sectores: *Primario* (60,0%), *Servicios* (47,1%) y *Construcción*. En el caso del Sector *Industrial* la generación mayoritaria es la *segunda* (49,0%).**

**El Sector *Servicios* presenta una distribución generacional más acorde con la progresión generacional habitual de las empresas familiares.**

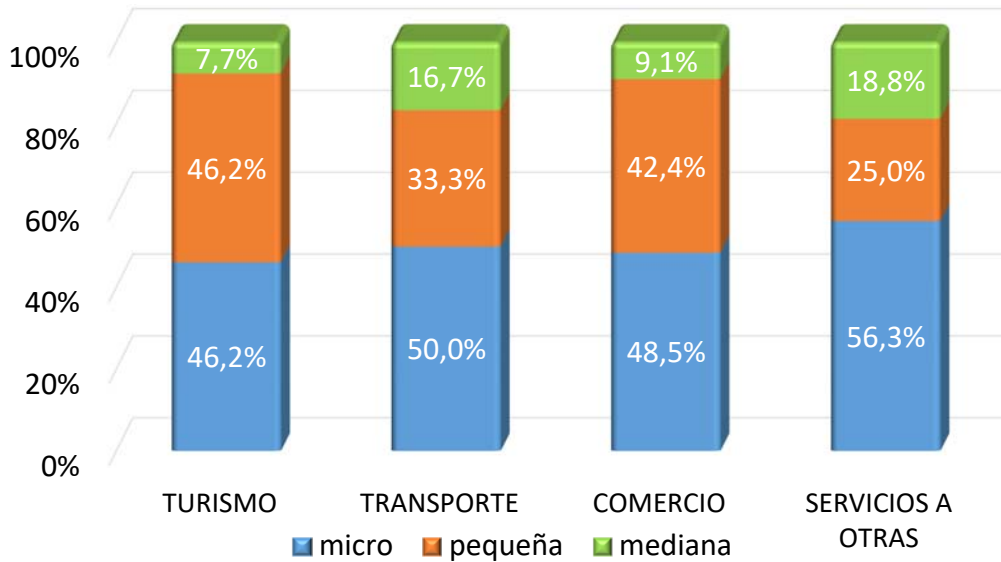
## Sectores y Personalidad Jurídica



Si bien, en general, la personalidad jurídica más numerosa es la societaria, en concreto, la *Sociedad de Responsabilidad Limitada*, en el Sector *Primario* y el de *Servicios* hay mayor presencia de *empresariado individual*, acorde con el mayor número de empresas pequeñas y de muy reducida dimensión.

Destaca el mayor número de *Sociedades Anónimas* en el Sector Industrial, también acorde con el hecho de contar con mayor número de empresas medianas.

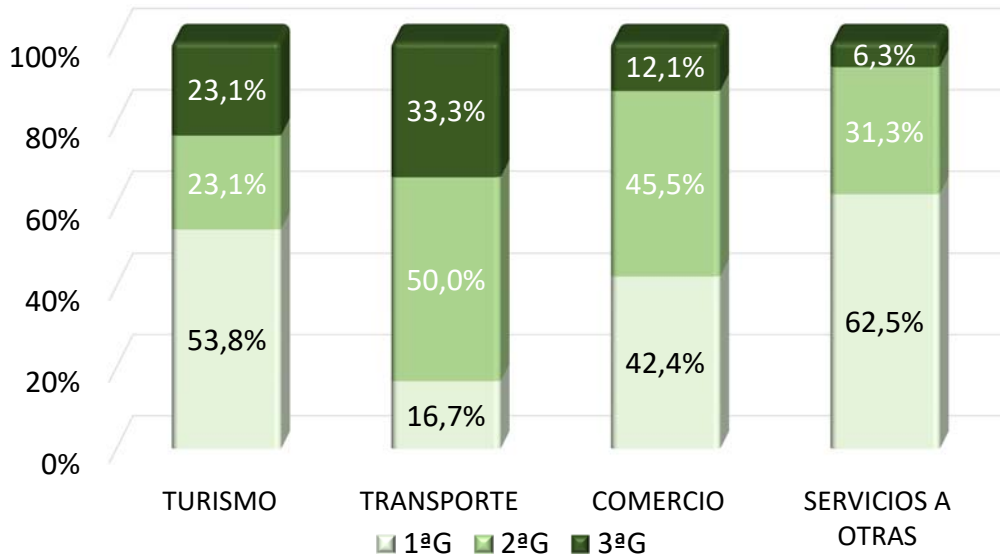
## Servicios y Dimensión



**En los cuatro subsectores de actividad: Comercio, Servicios a otras empresas, Hostelería y Turismo y Transporte, la dimensión mayoritaria es la microempresa y, en segundo lugar, la pequeña empresa.**

**Destaca el hecho de que en Servicios a otras empresas y Transporte hay una mayor presencia de empresas medanas que en el resto -dato que es superior a la media del conjunto de empresas estudiadas-.**

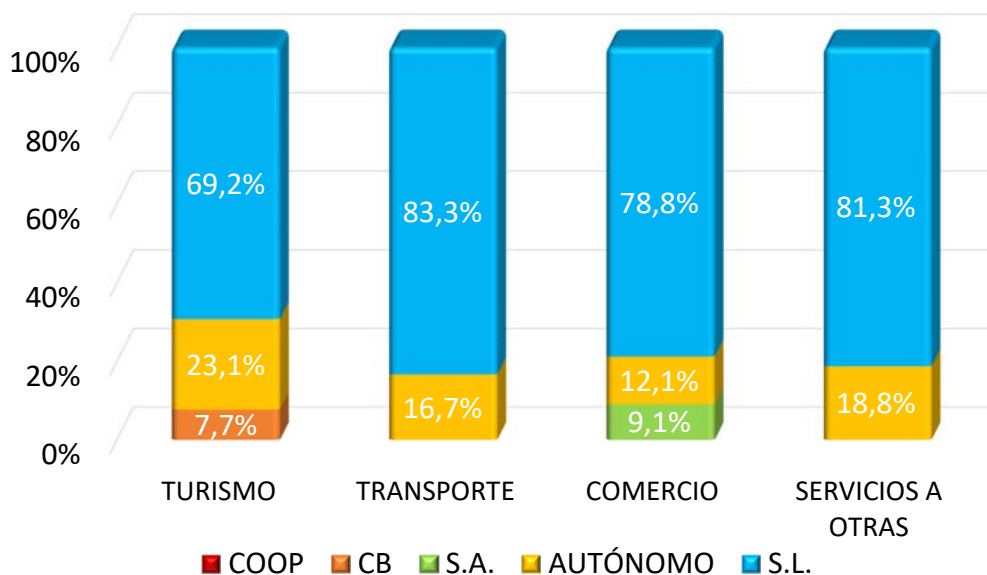
## Servicios y Generación



**La primera generación es preponderante en las empresas de Servicios a otras empresas (62,5%) y Hostelería y Turismo (53,8%), mientras que en Transporte y Comercio es la segunda generación (50,0% y 45,5%, respectivamente).**

**La tercera generación es la más numerosa en Hostelería y Turismo (23,1%) y Transporte (33,3%), aunque también está presente en Comercio (12,1%) y Servicios a otras empresas (6,3%).**

## Servicios y Personalidad Jurídica



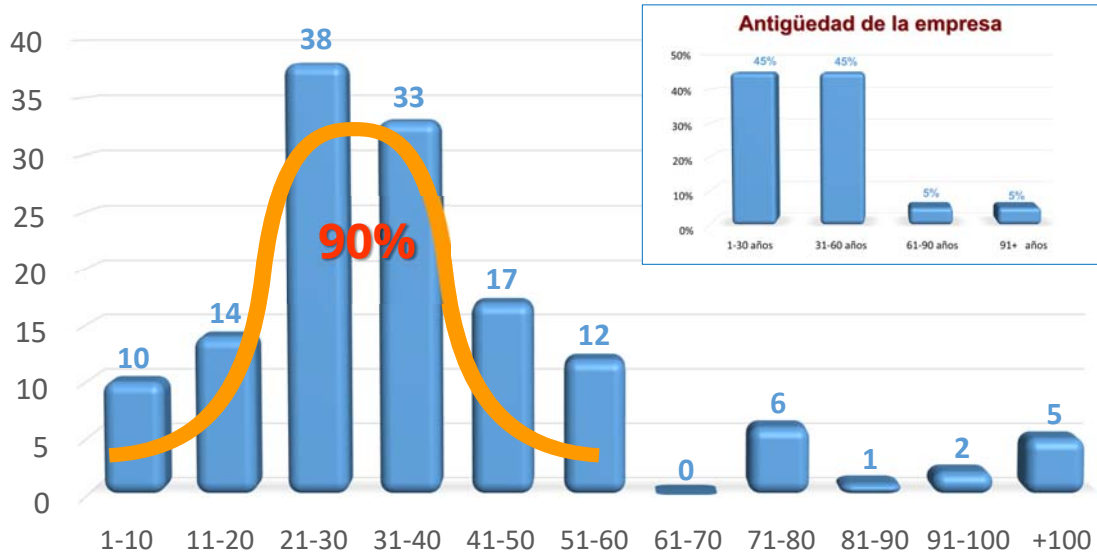
**Aunque la personalidad jurídica más numerosa en el Sector Servicios es la Sociedad de Responsabilidad Limitada, en general con valores superiores a la media de las empresas participantes, destaca la presencia de *empresariado individual*, en Hostelería y Turismo (23,1%), Servicios a otras empresas (18,8%), Transporte (16,8%) y Comercio (12,1%), actividad en la que, en sentido contrario, se da la mayor presencia societaria (87,9%) y la única cuya forma societaria en la Sociedad Anónima (9,1%).**



# Antigüedad

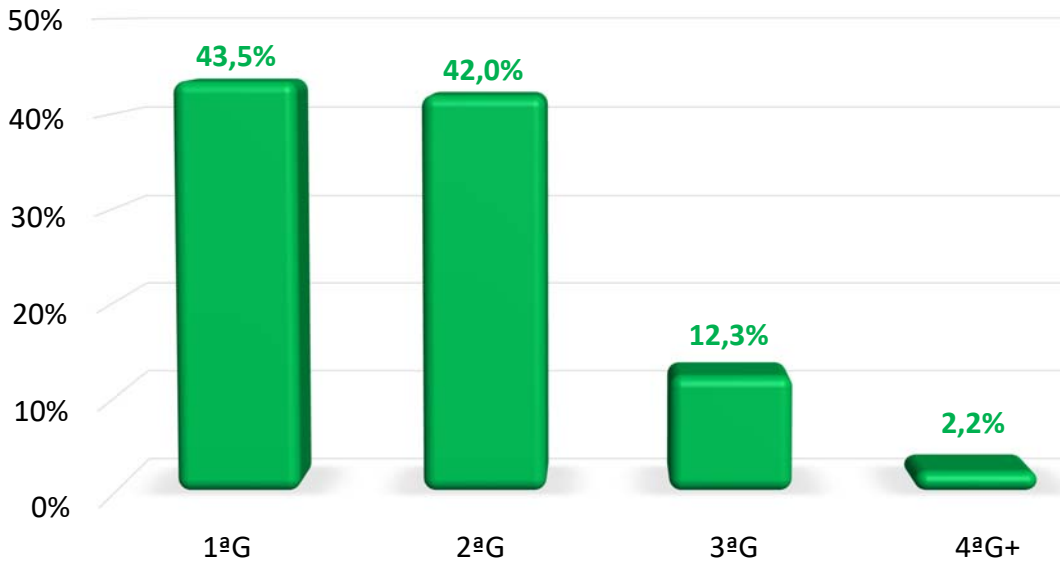
- **Antigüedad de la empresa**
- **Generación mayoritaria en la propiedad**
- **Generación mayoritaria en la dirección**
- **Antigüedad y personalidad jurídica**
- **Antigüedad y Sector de actividad**

## Antigüedad de la empresa



**Si bien la mayoría de las empresas que han respondido (90%) manifiesta que su antigüedad se sitúa en uno de los dos primeros intervalos (1-30 años: 45%, 31-60 años: 45%), el grueso de las empresas (51,4%) tiene entre 21 y 40 años de antigüedad, es decir, se encuentran próximas al primer relevo generacional, bien porque esté próximo a producirse o porque ya se haya producido, éste es el primer momento temporal crítico al que se enfrenta una empresa familiar, que condicionará su supervivencia, como se evidencia en la menor presencia de empresas en los intervalos siguientes.**

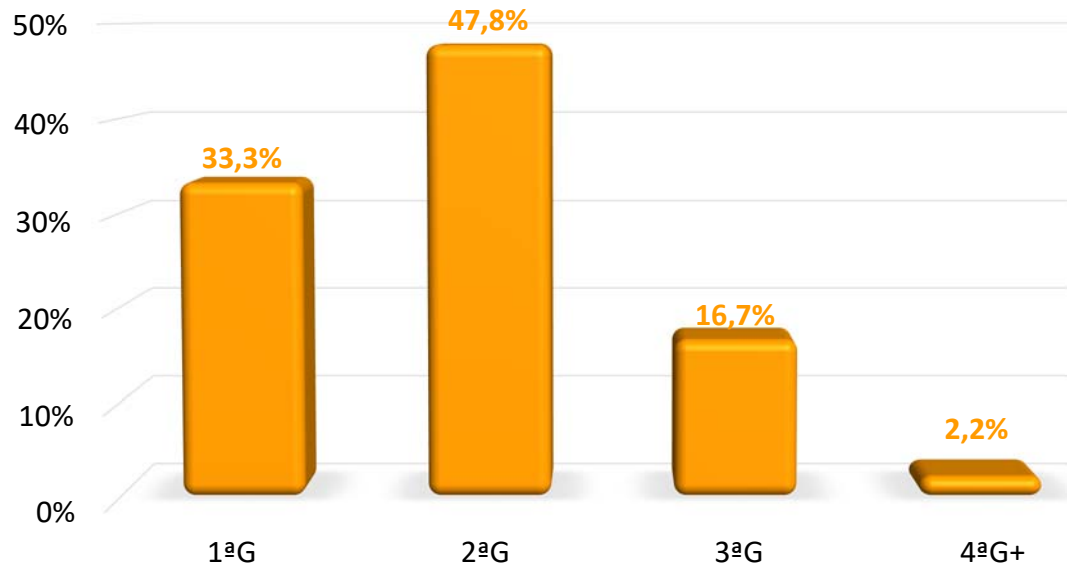
## Generacional mayoritaria en la propietaria



**Al preguntar cuál es la generación propietaria mayoritaria presente en la empresa familiar, el 43,5% de las empresas participantes indica que es la primera generación, mientras que el 42,0% señala que es la segunda, el 12,3% la tercera y el 2,2% la cuarta y/o posteriores.**

**Dado que el 44,9% había indicado, respectivamente, que la antigüedad de la empresa está entre 1-30 años o entre 31-60 años, esto significa que, en el primer caso, ya se han incorporado a la propiedad miembros de la segunda generación y, en el segundo caso, que todavía participan en la propiedad miembros de la primera generación.**

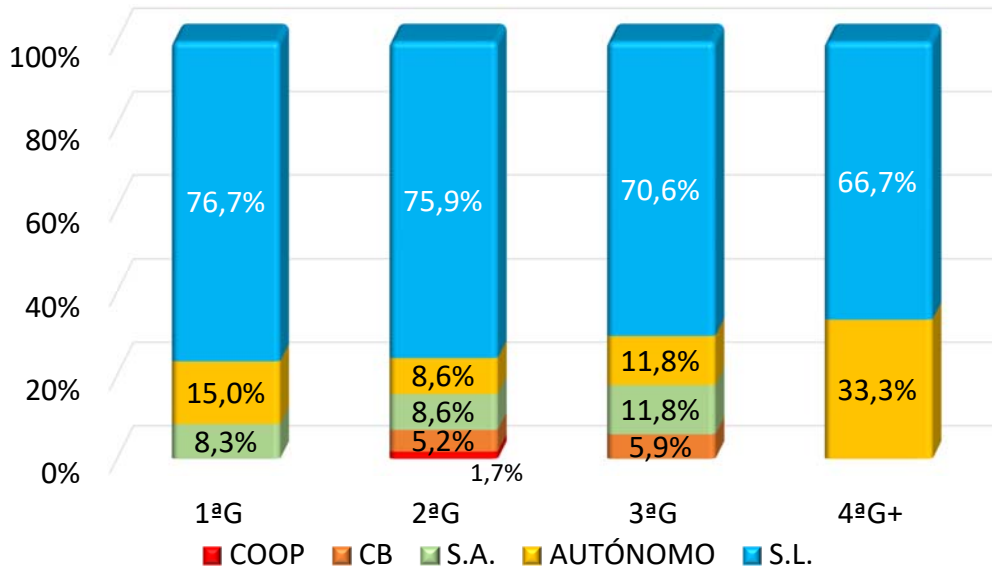
## Generación mayoritaria en la dirección



**Cuando se pregunta cuál es la generación que está dirigiendo de la empresa familiar, el 33,3% indica que son las personas de la primera generación, el 47,8% que son las personas de la segunda generación, el 16,7% que son las personas de la tercera generación y el 2,2% que son las personas de la cuarta o sucesivas generaciones.**

**Esto significa que la segunda generación ya se ha incorporado a la dirección de empresas de primera generación y que su presencia en la dirección en empresas de segunda generación es superior a su participación en la propiedad.**

## Antigüedad y Personalidad Jurídica



**Analizada la relación entre la generación propietaria mayoritaria de la empresa familiar y su personalidad jurídica, se observa que cuando la mayoría de la propiedad pertenece a las generaciones más jóvenes se opta principalmente por sociedades mercantiles, mientras que en las empresas familiares más antiguas aparecen figuras jurídicas menos operativas y las sociedades mercantiles tienen menor presencia, lo cual significa que la transmisión de la propiedad se ha resuelto de un modo menos eficiente.**

## Antigüedad y Sector de actividad

<b>Años</b>	<b>PRIMARIO</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>CONSTR.</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>Media</b>
<b>1-30</b>	27,0	23,4	21,3	19,1	21,2
<b>31-60</b>	52,8	44,0	40,8	40,7	43,1
<b>61-90</b>		73,5		79,2	77,6
<b>91+</b>	103,0	103,0		97,7	100,7
<b>Media</b>	50,1	39,6	28,4	36,5	37,9

La antigüedad media de las empresas es de 37,9 años, si bien se presentan algunas diferencias relativas por Sectores. Las empresas del Sector *Primario* son, de media, más antiguas (50,1 años), seguidas de las empresas del Sector *Industrial* (39,6 años) y las del Sector *Servicios* (36,5 años), siendo las más jóvenes las del Sector de la *Construcción* (28,4 años).

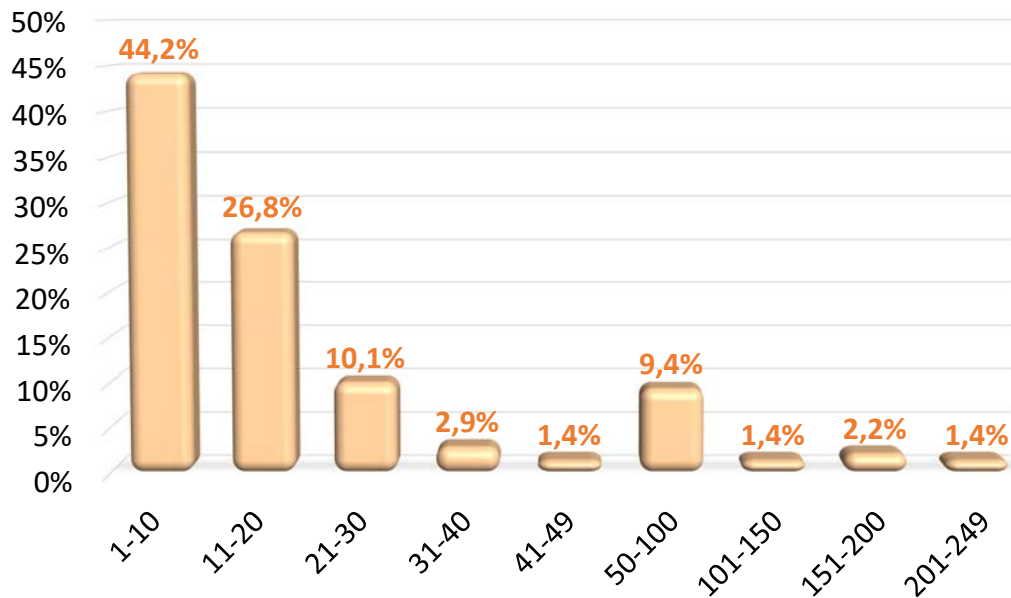
La antigüedad media de las empresas de 1ª generación es de 21,2 años, 43,1 años las de 2ª generación, 77,6 años las de 3ª generación y 100,7 años las de 4ª generación y posteriores.

# Dimensión

- **Dimensión por número de empleados**
- **Distribución de empleados por categorías**
- **Dimensión y Sector de actividad**
- **Dimensión y generación propietaria**
- **Dimensión y personalidad jurídica**

***Dimensión:*** es la influencia promedio del número de trabajadores que a lo largo del año tiene su empresa (a tiempo completo o equivalente)

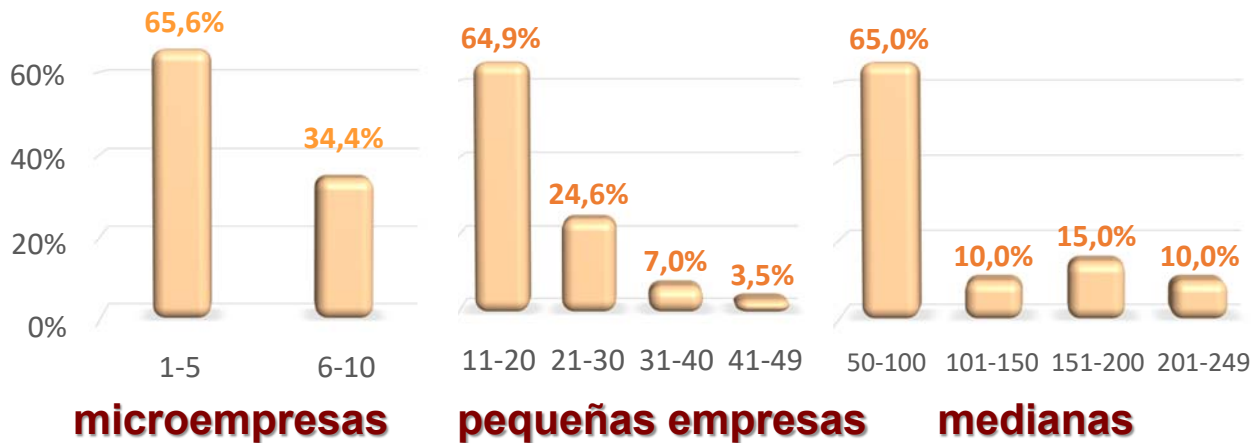
## Dimensión por número de empleados



Las microempresas (entre 1 y 10 empleados) son más numerosas, representan el 44,2% del total. Las pequeñas empresas (entre 11 y 49 empleados) son el 41,3% del total. Las medianas empresas (entre 50 y 249 empleados), son el 14,3% del total. Las empresas entre 1 y 20 empleados representan el 71%, es decir, 7 de cada 10 empresas tienen menos de 20 empleados, llegando a ser 8 de cada 10 empresas (81,1%), si se agregan las pequeñas empresas de hasta 30 empleados.



## Distribución de empleados por categorías



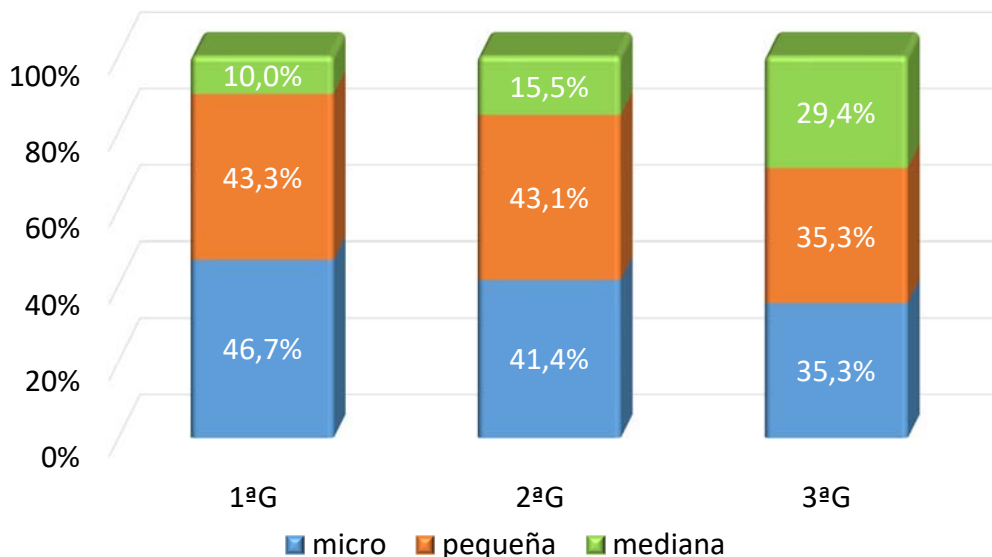
**En la categoría microempresas (entre 1 y 10 empleados) son mayoría las que tienen solo hasta 5 empleados (65,6% de la categoría). En la categoría pequeñas empresas (entre 11 y 49 empleados) son más numerosas son las que tienen entre 11 y 20 empleados (64,9% de la categoría). En la categoría medianas empresas (entre 50 y 249 empleados), el grupo más numeroso es el que tiene hasta 100 empleados (65,0% de la categoría).**

## Dimensión y Sector de actividad

	PRIMARIO	INDUSTRIA	CONSTR.	SERVICIOS	Mediana
Micro	4,0	5,0	5,0	3,0	4,0
Pequeña	15,0	18,0	13,0	20,0	19,0
Mediana		98,0		90,0	91,0
Mediana	10,5	15,0	8,0	10,5	11,5

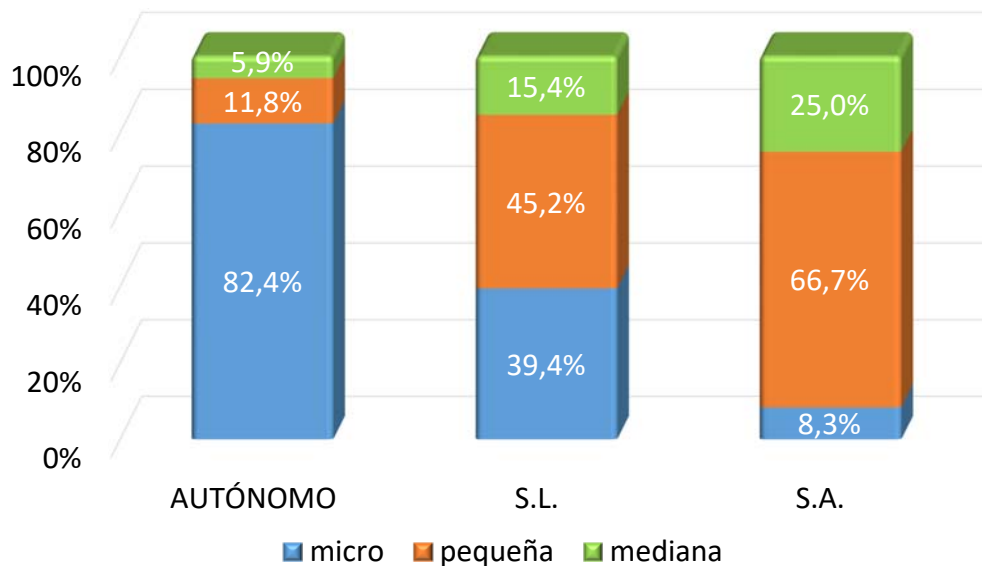
Para conocer el valor medio de empleados por sector de actividad y categoría de dimensión, utilizamos la mediana estadística –por ser una fórmula más ajustada al propósito buscado– y se observa cómo el menor valor es el de las microempresas de Servicios (3 empleados) y el mayor el de las empresas industriales medianas (98 empleados). El menor valor, por sectores, se corresponden con empresas del sector de Construcción (8,0 empleados) y el mayor con Industria (15,0 empleados).

## Dimensión y generación propietaria



**Atendiendo a la dimensión empresarial de las empresas familiares que han respondido, en función de cuál es la generación propietaria mayoritaria, se observa que las empresas que han sobrevivido y transferido la propiedad a la siguiente generación han ido incrementando su dimensión, de manera que aquellas que pertenecen a la primera generación la mayoría son de reducida dimensión (46,7%) y en aquellas que pertenecen al tercera generación se da una mayor presencia de empresas de mediana dimensión (29,4%).**

## Dimensión y Personalidad Jurídica



**Atendiendo a la dimensión empresarial de las empresas familiares que han respondido, en función de cuál es su personalidad jurídica, se observa que las empresas que han adoptado una personalidad jurídica societaria presentan mayoritariamente pequeña o mediana dimensión (60,6% de las sociedades limitadas; 91,7% de las sociedades anónimas), frente al empresariado 'autónomo' –persona física–, categoría en la que es mayoritaria la microempresa (82,4%).**

# Dirección y género

- **Detalle de Dirección y Género**
- **Formación directiva**
- **Distribución por Género y formación**
- **Distribución por Género y Sector**
- **Distribución por Género y Dimensión**
- **Distribución por Género y antigüedad**
- **Género por Generación en la dirección**

## Detalle de Dirección y Género

Género	%
Femenino	23,9%
Masculino	76,1%
Total:	100%

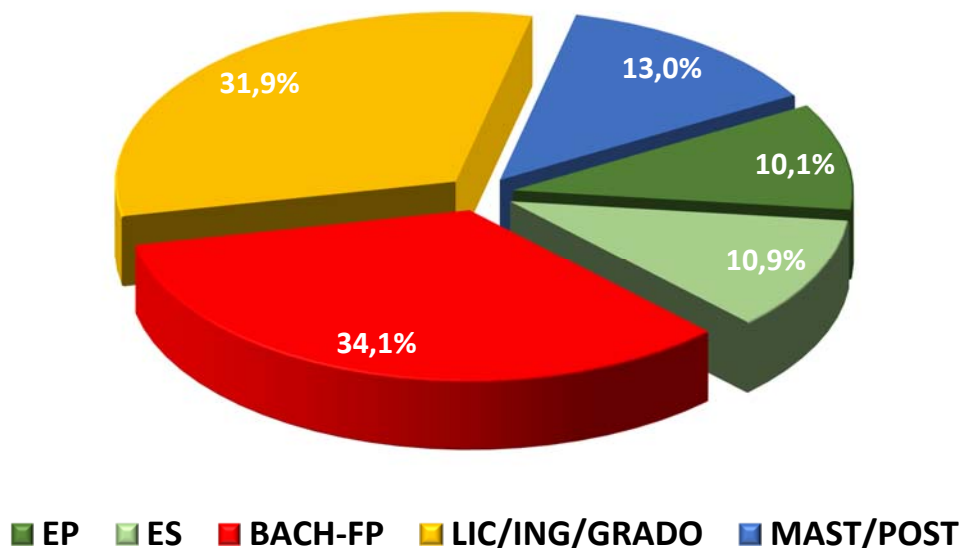
Edad	años
Femenino	44,0
Masculino	51,3
Media:	49,6

Antigüedad	años
Femenino	14,8
Masculino	24,4
Media:	21,5

Familia	Sí	No
Femenino	81,8%	18,2%
Masculino	90,5%	9,5%
Total:	88,4%	11,6%

**Si se analizan el perfil de las personas que dirigen las empresas familiares que han respondido, 3 de cada 4 empresas están dirigidas por hombres (76,1%), su edad media es de 51,3 años, la antigüedad media en el cargo es de 24,4 años y mayoritariamente son miembros de la familia propietaria (90,5%), frente al 23,9% de las empresas que están dirigidas por mujeres, su edad media es de 44,0 años, la antigüedad media en el cargo es de 14,8 años y también pertenecen mayoritariamente a la familia propietaria (81,8%).**

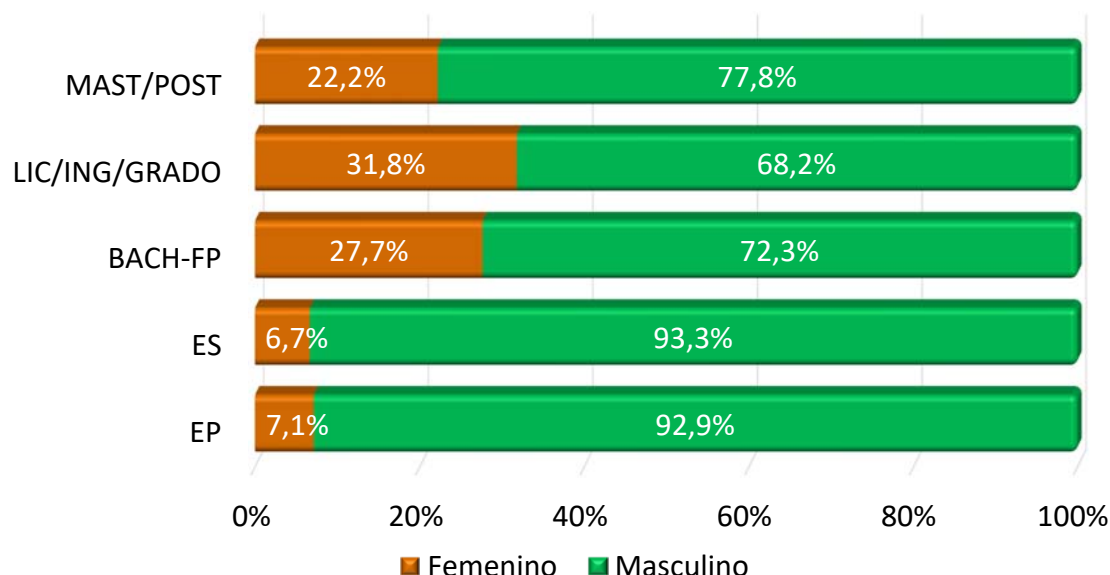
## Formación directiva



La formación que presentan las personas que dirigen las empresas participantes es mayoritariamente de *Bachillerato o Formación Profesional (34,1%)* y *Licenciatura/Ingeniería/Grado (31,9%)*. En tercer lugar, están las personas que han realizado un *Máster o Estudios de Postgrado (13,0%)*, es decir, el **44,9% tienen formación universitaria**.

El 10,9% tienen *Educación Secundaria* y el 10,1% *Educación Primaria*. Es decir, 4 de cada 5 personas tiene Educación no obligatoria.

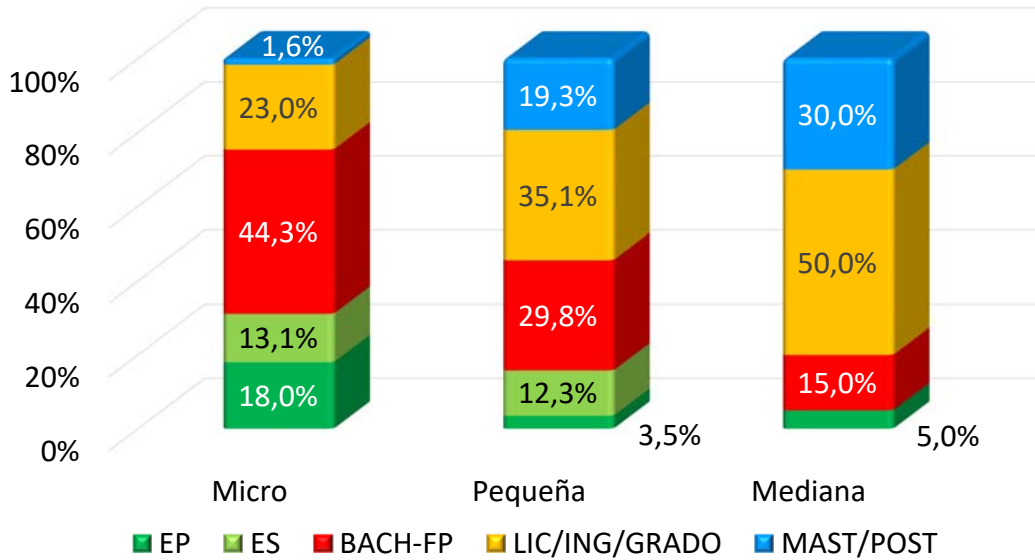
## Distribución por Género y formación



**Respecto a la relación entre la formación que presentan las personas que dirigen las empresas participantes y su género, destaca, frente a la distribución media (76,1% hombres y 23,9% mujeres), que las mujeres tienen mayor formación en proporción a la media (31,8% Licenciatura/ Ingeniería/Grado, 27,7% Bachillerato o Formación Profesional) y similar en el caso de Máster o Estudios de Postgrado (22,2%). En cambio, los hombres presentan más porcentaje en las categorías de Educación obligatoria (*Secundaria y Primaria*).**

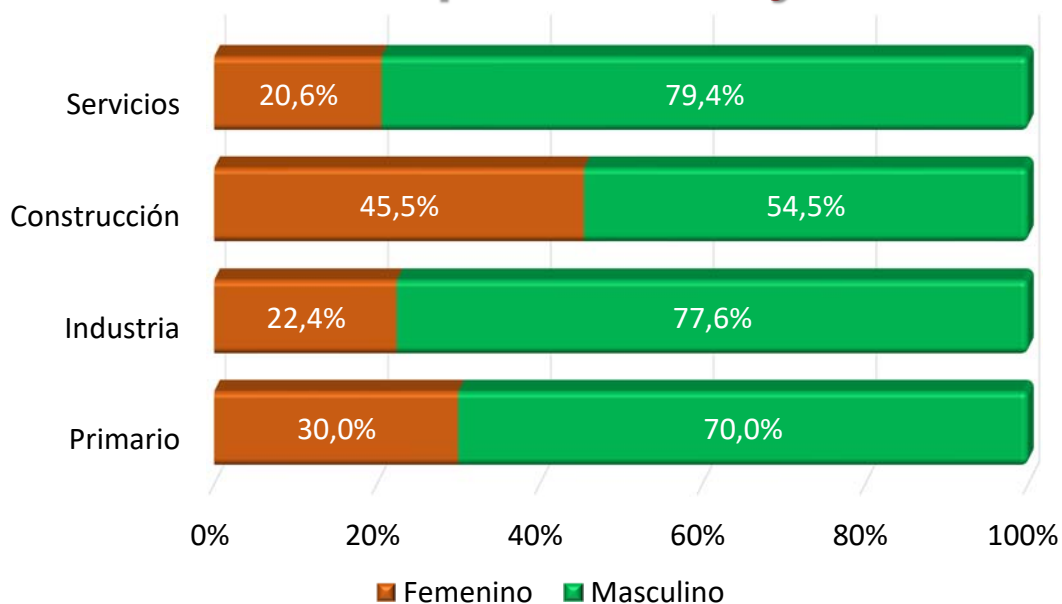


## Formación por dimensión



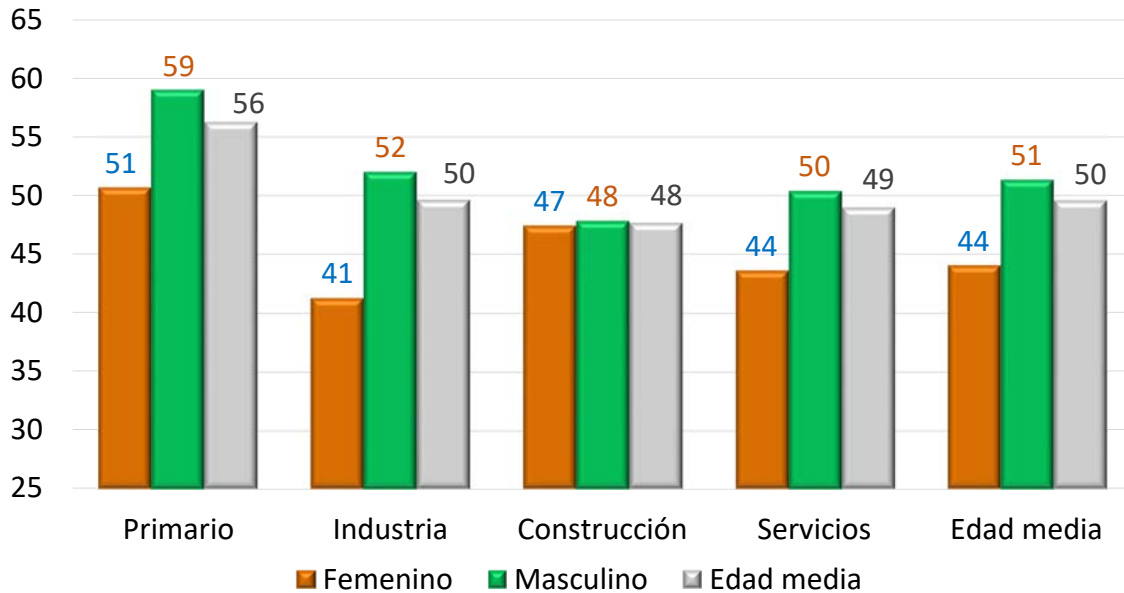
Otro dato de interés es la distribución del nivel de formación de los responsables de dirigir la empresa en función de su dimensión. Como es lógico, a mayor dimensión, mayor complejidad y más necesidad de personas profesionalmente cualificadas, como se evidencia en el hecho de que el 80% de quienes dirigen las empresas de mediana dimensión tienen formación universitaria, el 54,4% en el caso de las empresas pequeñas, frente al 24,6% de las microempresas, en las que se da la mayor proporción de Educación de niveles obligatorios.

## Distribución por Género y Sector



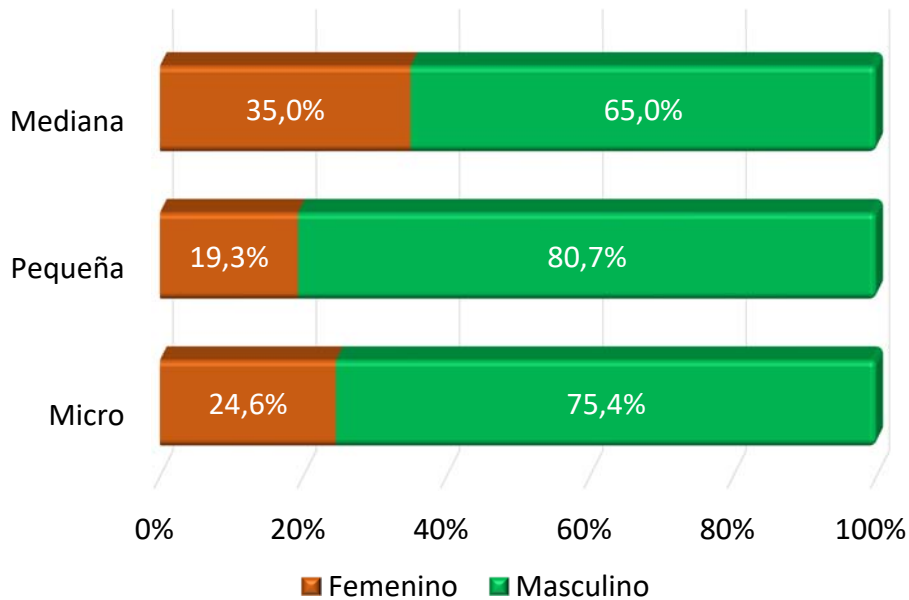
La distribución por género y sector de quienes dirigen estas empresas indica que es en el sector **Servicios** en el que hay mayor presencia masculina (79,4%), frente al de la **Construcción**, en el que se registra la mayor presencia femenina en puestos de dirección (45,5%), si bien en los dos sectores mayoritarios, **Servicios** e **Industria**, la distribución es similar (79,4% y 77,6% masculina; 20,6% y 22,4% femenina) y próxima a la media (76,1% masculina y 23,9% femenina, respectivamente).

## Edad media por género y sector



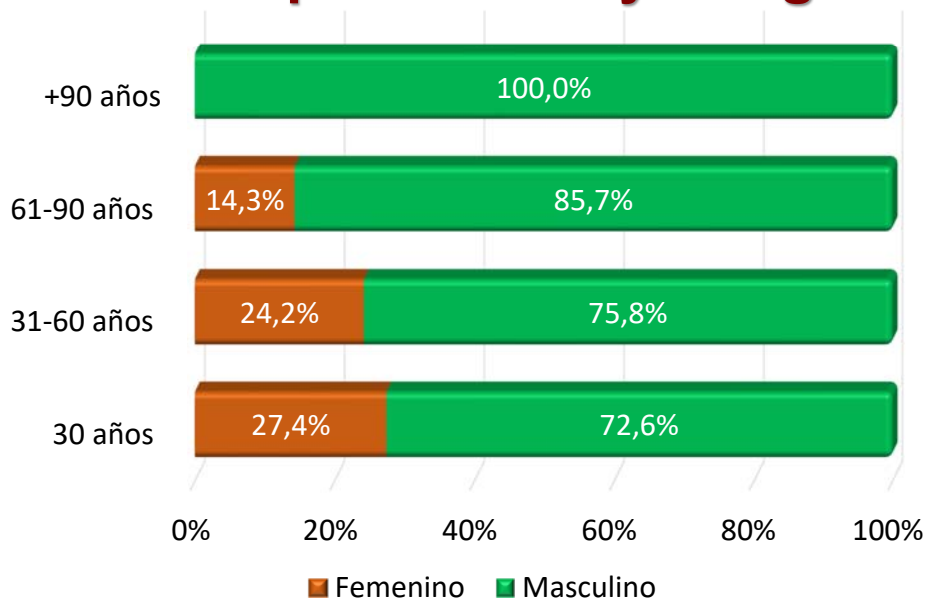
Otro dato que puede resultar de interés es la edad media de las personas que dirigen estas empresas. Atendiendo a los dos Sectores mayoritarios, *Servicios* e *Industria*, se observa una diferencia notable entre la edad media de los responsables masculinos y femeninos, siendo de 11 años más en el caso de las empresas del sector *Industria* y de 6 años en el caso de las empresas de *Servicios*, estos resultados están relacionados con la antigüedad en el puesto.

## Distribución por Género y Dimensión



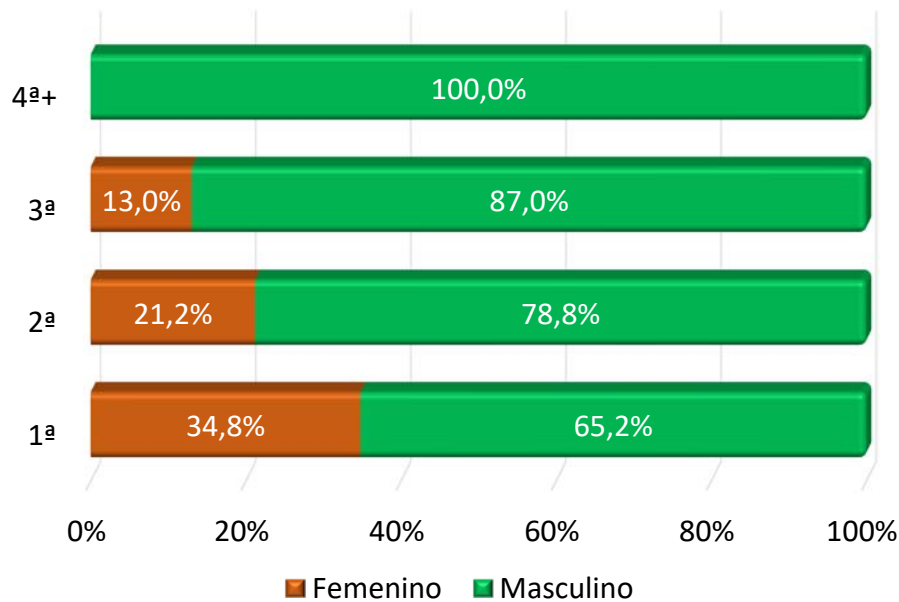
**En cuanto a la distribución por género de las personas que dirigen la empresa en función de la dimensión de la misma, en el caso de las microempresas la proporción es similar a los valores medios, pero en las empresas medianas la proporción es superior (35,0% son mujeres y 65,0% son hombres) y en el caso de las pequeñas empresas sucede lo contrario (80,7% tienen dirección masculina y 19,3% cuentan con una dirección femenina).**

## Distribución por Género y Antigüedad



**Analizada la relación entre el género de quienes dirigen las empresas y la antigüedad de éstas encontramos que, de las empresas que han respondido, las empresas más antiguas (más de 90 años) no cuentan con mujeres en puestos de dirección, mientras que las empresas más jóvenes (hasta 30 años) presentan un porcentaje relevante (27,4%), que decrece conforme la antigüedad de la empresa se incrementa (24,2% en el caso de las empresas entre 31 y 60 años y 14,3% en el caso de las empresas entre 61 y 90 años).**

## Género por Generación en la dirección



**Si consideramos la relación entre el género de quienes dirigen las empresas y la generación familiar a la que pertenecen estas personas encontramos que las empresas más antiguas (4ª y siguientes generaciones) no cuentan con mujeres en puestos de dirección, mientras que las empresas más jóvenes (1ª generación) presentan un porcentaje muy relevante de participación femenina en dichos puestos (34,8%), que decrece conforme la generación se incrementa (21,2% en el caso de las empresas de 2ª generación y 13,0% en el caso de las empresas de 3ª generación).**

## Género y Sector

	Primario	Industria	Constr.	Servicios	Total
Femenino	9,09%	33,33%	15,15%	42,42%	100%
Masculino	6,67%	36,19%	5,71%	51,43%	100%
Media	7,25%	35,51%	7,97%	49,28%	100%

## Género y Formación

	EP	ES	BACH/FP	LIC/ING/ GRADO	MAST/ POST	Total
Femenino	3,03%	3,03%	39,39%	42,42%	12,12%	100%
Masculino	12,38%	13,33%	32,38%	28,57%	13,33%	100%
Media	10,14%	10,87%	34,06%	31,88%	13,04%	100%

## Género y Dimensión

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Femenino	45,45%	33,33%	21,21%	100%
Masculino	43,81%	43,81%	12,38%	100%
Media	44,20%	41,30%	14,49%	100%

## Género y Generación

	1ªG	2ªG	3ªG	4ªG+	Total
Femenino	48,48%	42,42%	9,09%	0,00%	100%
Masculino	28,57%	49,52%	19,05%	2,86%	100%
Media	33,33%	47,83%	16,67%	2,17%	100%

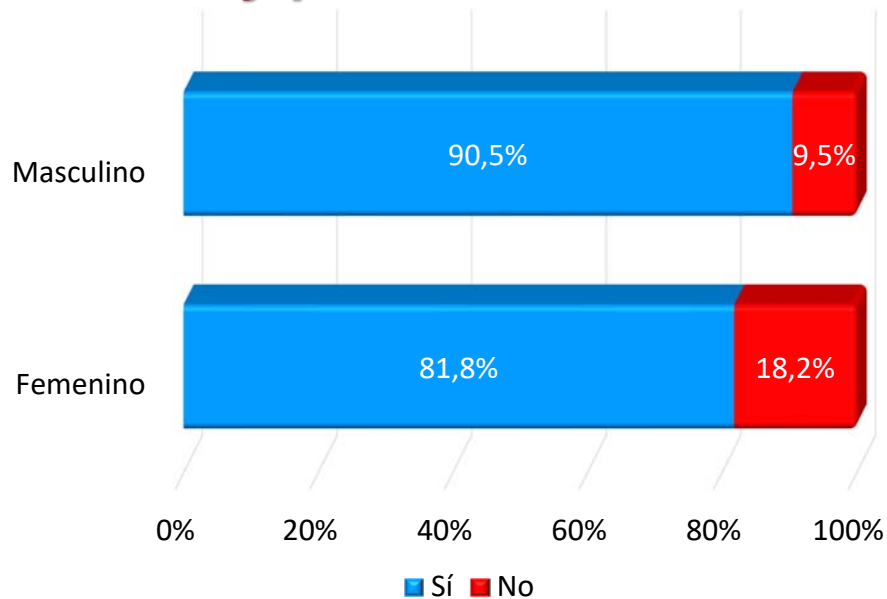
# Empresa Familiar

- **Dirección y pertenencia a la familia**
- **Parentesco en la Dirección**
- **Parentesco y Generación**
- **Parentesco y Dimensión**
- **Parentesco y Sector**

***Empresa Familiar:*** La mayoría de la propiedad de la empresa pertenece a personas emparentadas por vínculos familiares

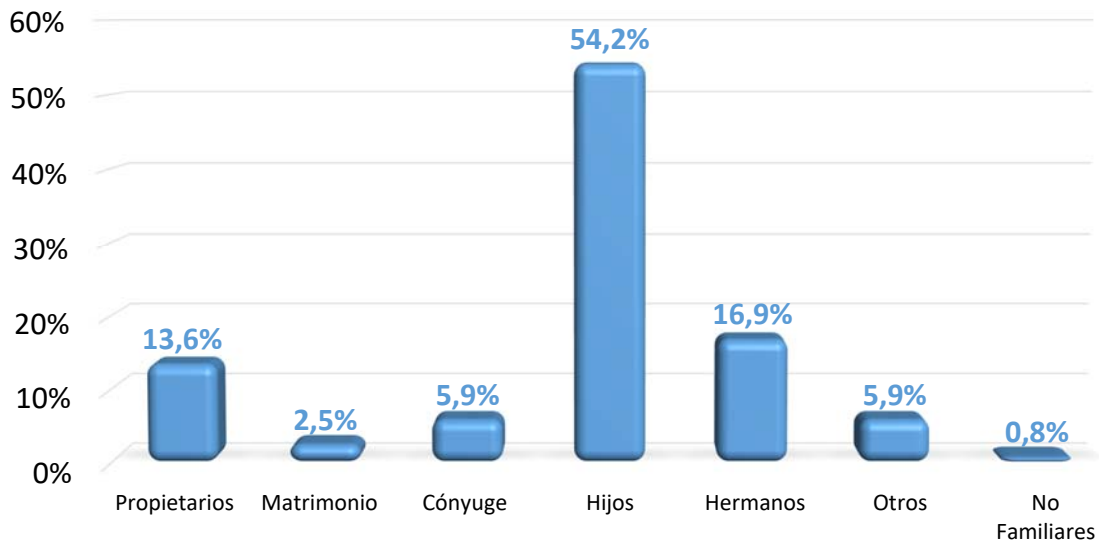


## Dirección y pertenencia a la familia



**El 88,4% de las personas que han respondido manifiesta que pertenece a la familia propietaria de la empresa familiar, lo cual implica, en sentido contrario, que el 11,6% de quienes dirigen el negocio son profesionales que no son miembros de la familia. El 90,5% de quienes sí pertenecen a la familia son hombres y el 81,8% son mujeres, es decir, hay un 18,2% de mujeres en puestos de dirección que no son miembros de la familia propietaria, frente a un 9,5% de hombres que, ocupando puestos de dirección, no pertenecen a la familia propietaria.**

## Parentesco en la Dirección



**Preguntados por el parentesco que vincula a quienes responden con quienes detentan la propiedad mayoritaria de la empresa familiar, la mayoría (54,2%) se corresponde con la figura de hijo/hija/hijos de los propietarios, seguido de hermanos/hermano/hermanas/hermana (16,9%), el propio propietario (13,6%), un cónyuge (5,9%) o el matrimonio (2,5%). Otros parentescos (primo/sobrino/yerno/nieto) representan el 5,9% y solo el 0,8% se corresponde con *no familiares*.**

## Parentesco y Generación

Dirección	1ªG	2ªG	3ªG	4ªG+	Total
Propietarios	62,5%	18,8%	12,5%	6,3%	13,6%
Matrimonio	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	2,5%
Cónyuge	71,4%	28,6%	0,0%	0,0%	5,9%
Hijos	20,3%	64,1%	15,6%	0,0%	54,2%
Hermanos	30,0%	50,0%	15,0%	5,0%	16,9%
Otros	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%	5,9%
No familiares	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,8%
<b>Total</b>	<b>30,5%</b>	<b>50,0%</b>	<b>16,9%</b>	<b>2,5%</b>	<b>100%</b>

**Analizada la relación entre el parentesco de quienes dirigen el negocio y quienes detentan la propiedad mayoritaria de la empresa familiar, se evidencia la relación entre la generación propietaria y el vínculo familiar correspondiente a cada etapa, así en empresas de 1ª generación la mayoría de sus responsables son los fundadores de la empresa, en empresas de 2ª generación son hijos de quienes la fundaron o hermanos, en el supuesto de que ya hayan asumido también la propiedad, en 3ª generación es otro el parentesco.**

## Parentesco y Dimensión

Dirección	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Propietarios	62,5%	31,3%	6,3%	13,6%
Matrimonio	100,0%	0,0%	0,0%	2,5%
Cónyuge	71,4%	28,6%	0,0%	5,9%
Hijos	35,9%	50,0%	14,1%	54,2%
Hermanos	40,0%	50,0%	10,0%	16,9%
Otros	57,1%	0,0%	42,9%	5,9%
No familiares	0,0%	100,0%	0,0%	0,8%
<b>Total</b>	<b>44,9%</b>	<b>42,4%</b>	<b>12,7%</b>	<b>100%</b>

**Analizada la relación entre la dimensión de la empresa y quienes dirigen el negocio, se evidencia una relación entre la dimensión y el vínculo familiar mayoritario de quienes la dirigen, así, en el caso de las *microempresas*, la mayoría de sus responsables son los propios propietarios fundadores de la empresa, sus cónyuges o el matrimonio, en las *pequeñas empresas* son hijos de quienes la fundaron o son hermanos que ya han asumido la propiedad mayoritaria del negocio familiar.**

## Parentesco y Sector

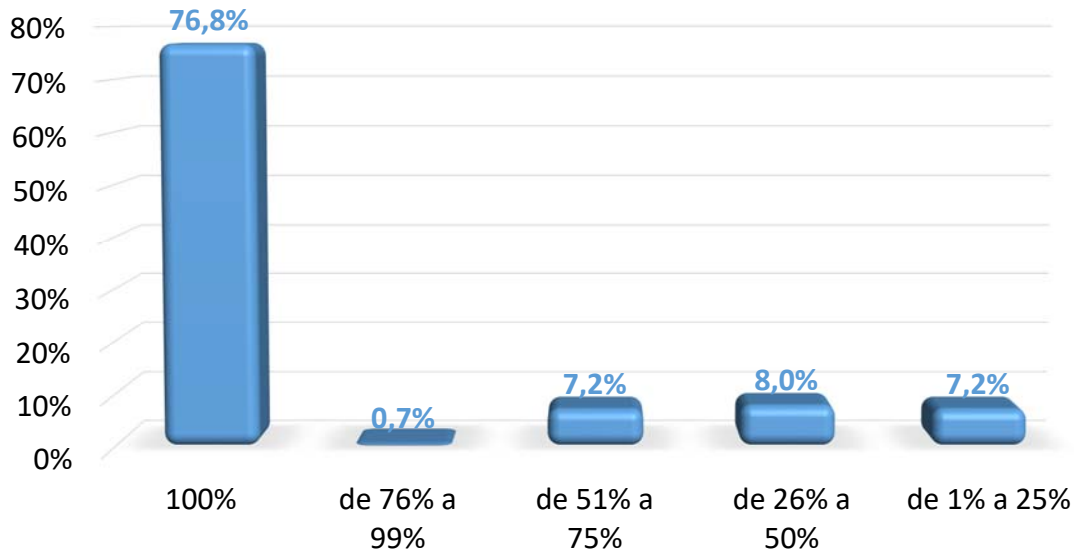
Dirección	PRIM.	CONST.	IND.	SERV.	Total
Propietarios	0,0%	6,3%	37,5%	56,3%	13,6%
Matrimonio	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	2,5%
Cónyuge	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	5,9%
Hijos	7,8%	7,8%	35,9%	48,4%	54,2%
Hermanos	15,0%	5,0%	35,0%	45,0%	16,9%
Otros	0,0%	0,0%	28,6%	71,4%	5,9%
No familiares	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,8%
<b>Total</b>	<b>7,6%</b>	<b>8,5%</b>	<b>33,9%</b>	<b>50,0%</b>	<b>100%</b>

**Analizada la relación entre el sector de actividad, para el caso de los dos sectores mayoritarios (*Industria y Servicios*), y quién o quiénes desempeñan la dirección del negocio, en el Sector *Servicios* es mayoritaria la dirección a cargo de familiares de tercer o siguientes grados de consanguineidad (71,4%), seguido por ambos cónyuges (66,7%) y por el fundador de la empresa (56,3%). En el Sector *Industrial* son el fundador (37,5%), los hijos (35,9%) o se trata de hermanos (35,0%).**

# **Familia Propiedad Empresa**

- **Distribución de la propiedad**
- **Propiedad y Sector**
- **Propiedad y Dimensión**
- **Propiedad y Generación**
- **Modelo de los “3 Círculos”**

## Distribución de la Propiedad



**Estudiando la distribución de la propiedad, se observa cómo, en función de la dimensión, las *microempresas* tienen menor proporción de propietarios no familiares (13,1%) que las *pequeñas empresas* (19,3%).**

**En el caso de los dos sectores de actividad mayoritarios (*Industria y Servicios*), las empresas de *Servicios* tienen menor proporción de propietarios no familiares (14,7%) que las *industriales* (18,4%).**

**Las empresas de *1ª generación* tienen menor proporción de propietarios no familiares (13,3%) que las de *2ª generación* (15,5%).**

## Propiedad y Dimensión

Dirección	Micro	Pequeña	Mediana	Total
100%	80,2%	71,9%	80,0%	76,8%
de 76% a 99%	0,0%	1,8%	0,0%	0,7%
de 51% a 75%	6,6%	7,0%	10,0%	7,3%
de 26% a 50%	6,6%	8,8%	10,0%	8,0%
de 1% a 25%	6,6%	10,5%	0,0%	7,2%
<b>Total</b>	<b>44,2%</b>	<b>41,3%</b>	<b>14,5%</b>	<b>100%</b>

## Propiedad y Sector

Dirección	PRIM.	CONST.	IND.	SERV.	Total
100%	90,0%	81,8%	67,3%	80,9%	76,8%
de 76% a 99%	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%	0,7%
de 51% a 75%	0,0%	9,1%	14,3%	2,9%	7,3%
de 26% a 50%	10,0%	0,0%	8,2%	8,8%	8,0%
de 1% a 25%	0,0%	9,1%	10,2%	5,9%	7,2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

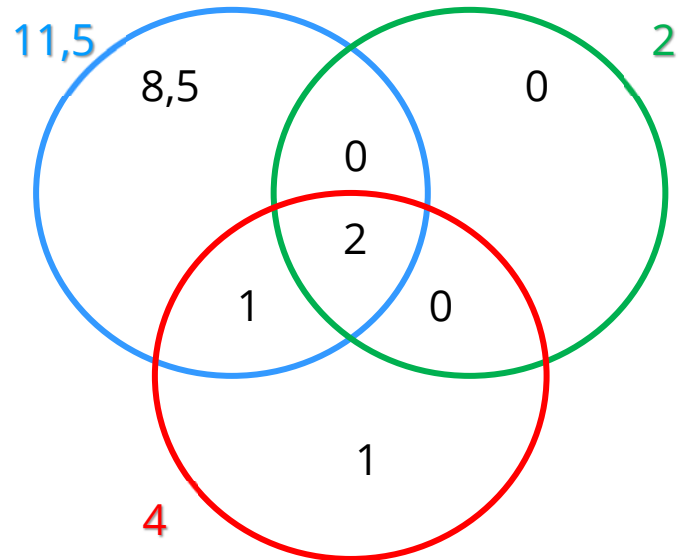


## Propiedad y Generación

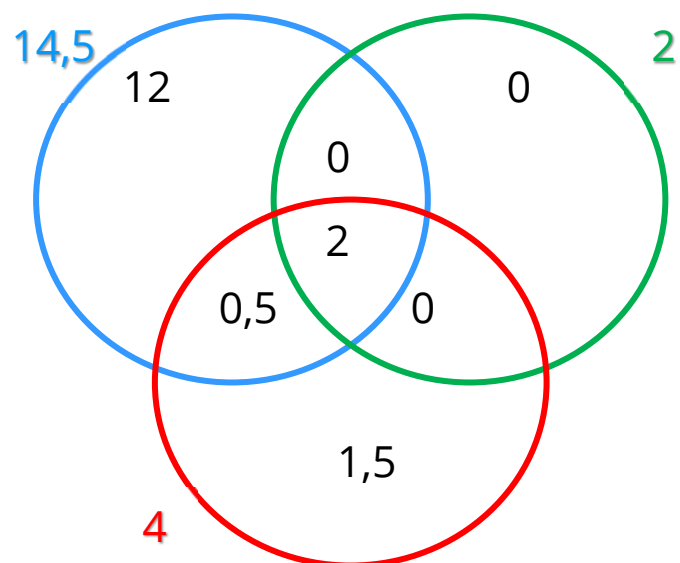
	1ª	2ª	3ª	4ª+	Total
<b>100%</b>	71,7%	81,0%	82,3%	66,7%	<b>76,8%</b>
<b>de 76% a 99%</b>	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>0,7%</b>
<b>de 51% a 75%</b>	13,3%	3,5%	0,0%	0,0%	<b>7,3%</b>
<b>de 26% a 50%</b>	8,3%	6,9%	11,8%	0,0%	<b>8,0%</b>
<b>de 1% a 25%</b>	5,0%	8,6%	5,9%	33,3%	<b>7,2%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Preguntados por quienes detentan la propiedad de la empresa, el 76,8% indica que miembros de la familia poseen el 100% del capital, porcentaje que se eleva hasta el 77,5% si se considera que la familia posea más del 75% del capital y llega hasta el 84,8% si la familia posee más del 50% del capital, en el 15,2% de los casos la familia no posee técnicamente la mayoría de control de la propiedad.**

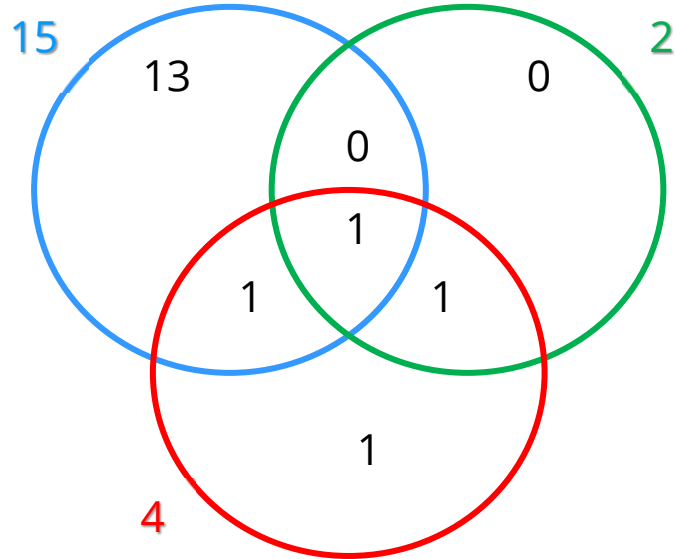
## Modelo 3 Círculos (Davis y Tagiuri)



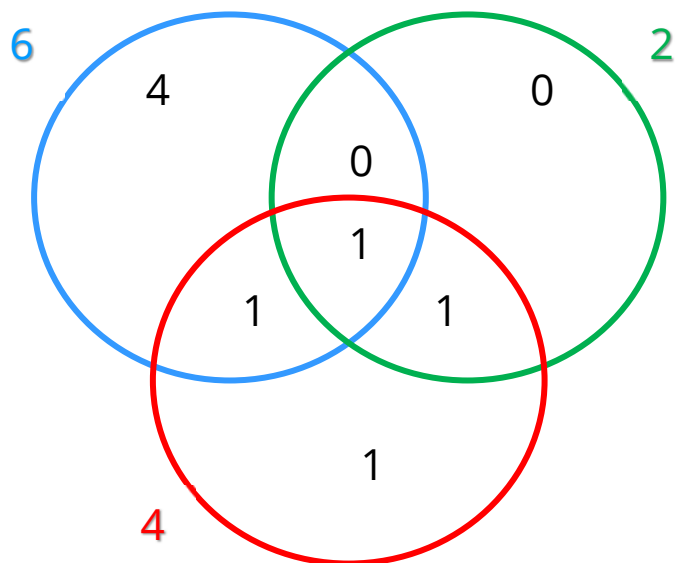
## Modelo 3 Círculos en Sector Primario



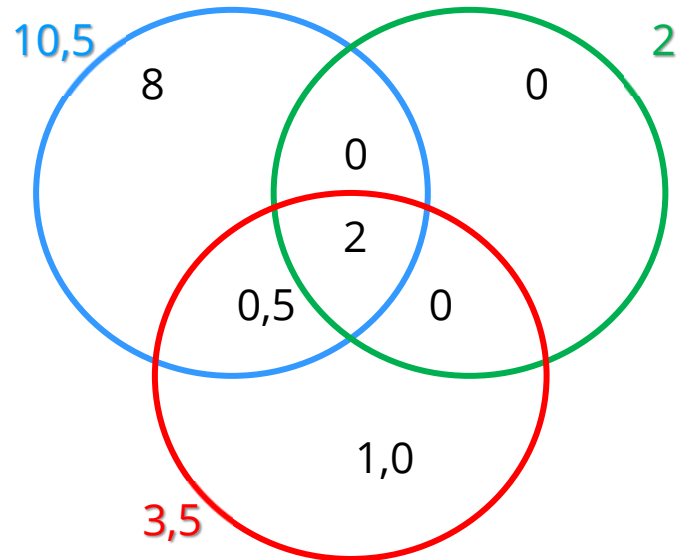
## Modelo 3 Círculos en Industria



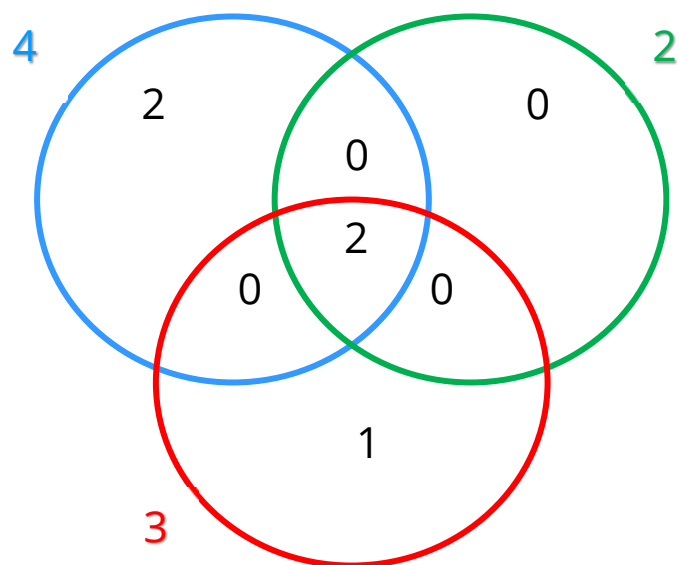
## Modelo 3 Círculos en Construcción



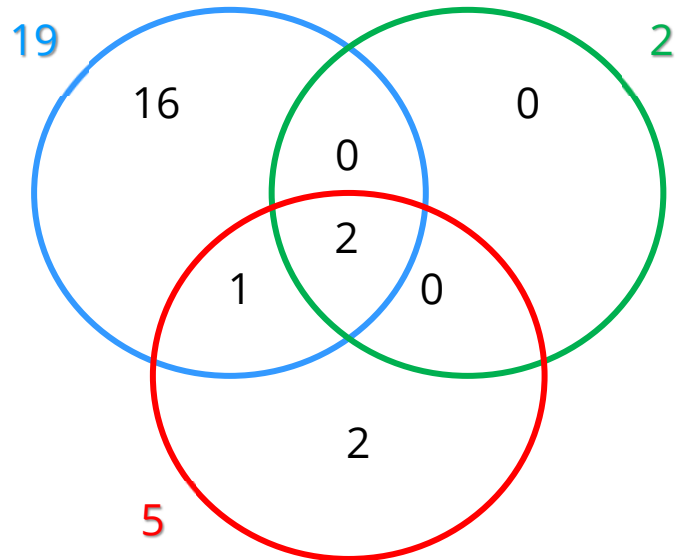
## Modelo 3 Círculos en Servicios



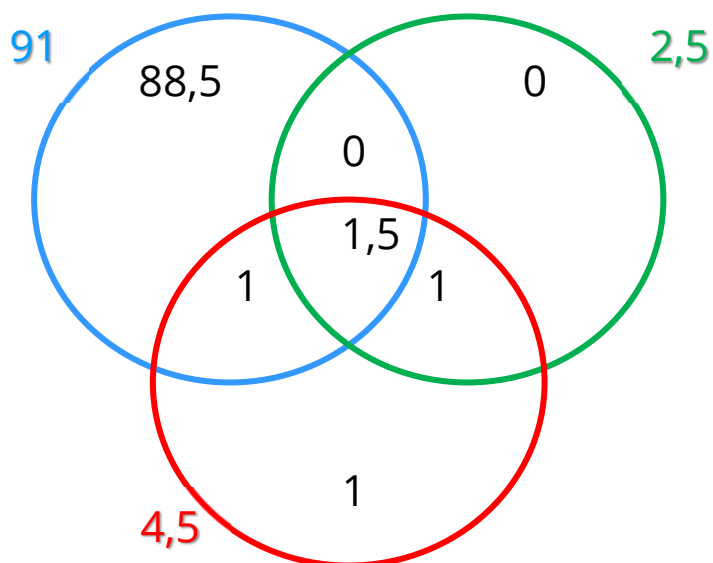
## Modelo 3 Círculos en Microempresa



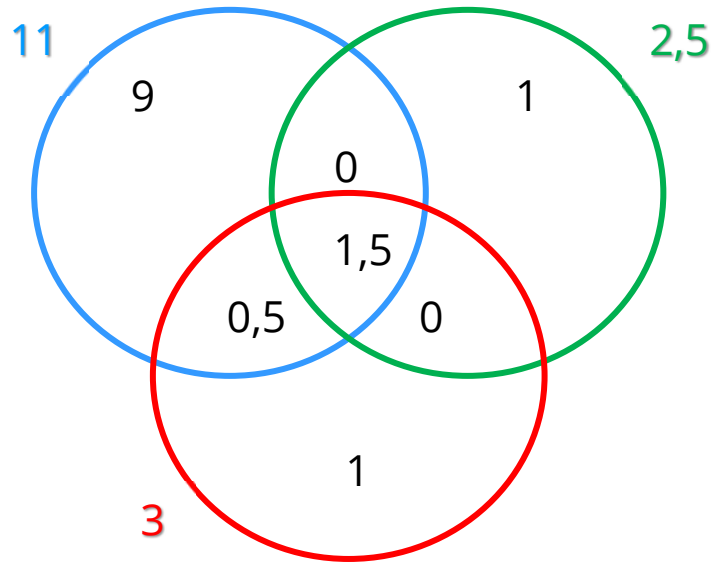
## Modelo 3 Círculos en Pequeña Empresa



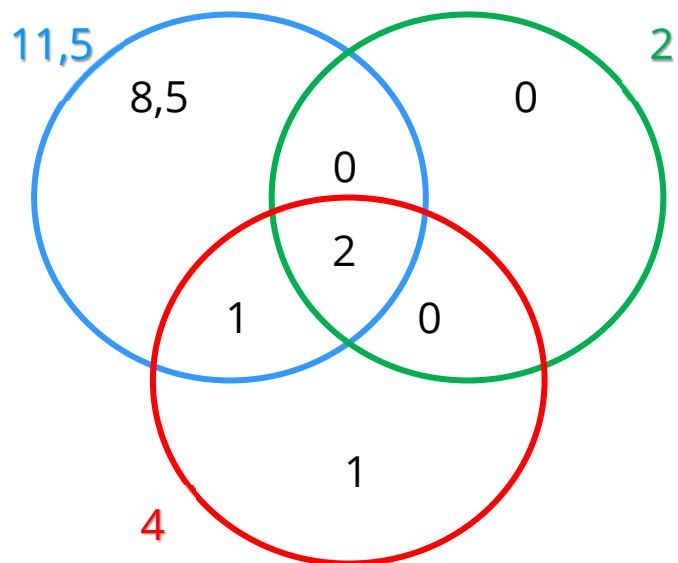
## Modelo 3 Círculos en Mediana Empresa



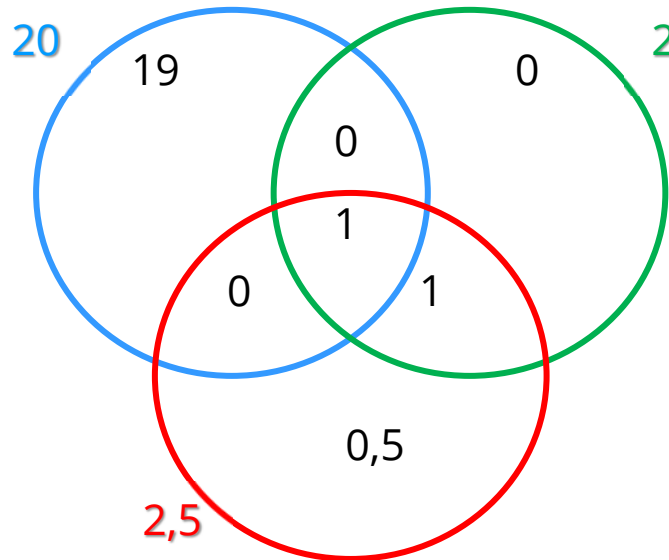
### Modelo 3 Círculos 1ªG



### Modelo 3 Círculos 2ªG



### Modelo 3 Círculos 3ªG



**Analizada la composición media de las empresas familiares estudiadas, empleando el *Modelo de Davis y Tagiuri* (modelo de los “3 Círculos”: familia, empresa y propiedad), calculando la mediana estadística como valor más representativo, los resultados son coherentes con las características de dimensión, sector y antigüedad generacional de la empresas, siendo común en la mayoría de los casos que no haya propietarios no familiares, que haya miembros de la familia que trabajan en la empresa y que haya miembros de la familia que son propietarios y al mismo tiempo trabajan en la empresa.**

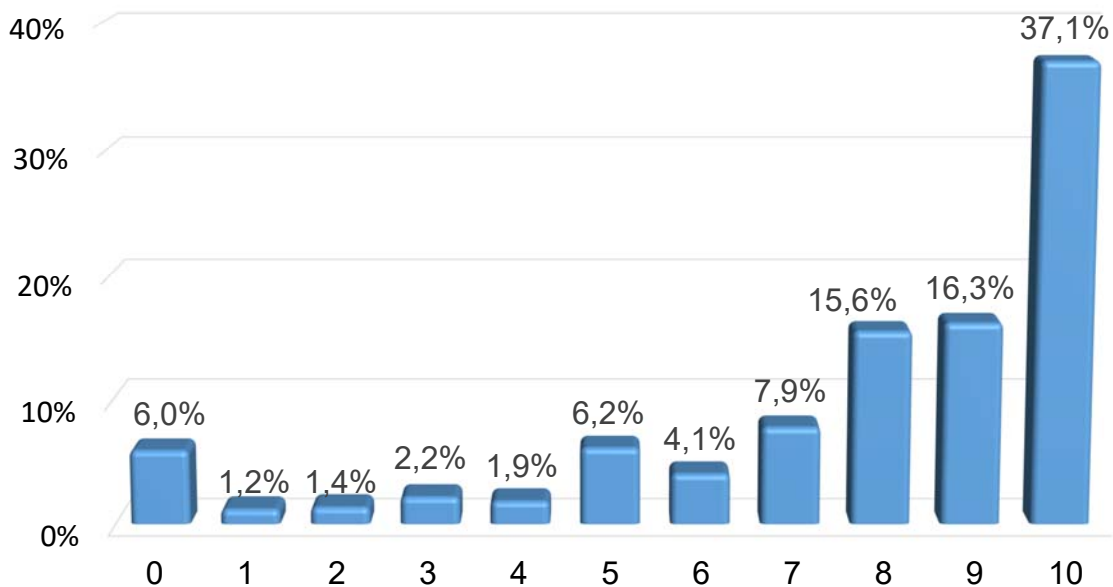
# Implicación familiar

- **Importancia de la implicación familiar**
- **Grado de influencia de la familia**
- **Implicación e influencia según Generación**
- **Implicación e influencia según Dimensión**
- **Implicación e influencia según Sector**
- **Implicación e influencia según formación**
- **Grado de influencia con Protocolo**

***Familiness*** es la influencia que ejercen los valores familiares en el funcionamiento y desarrollo de la empresa

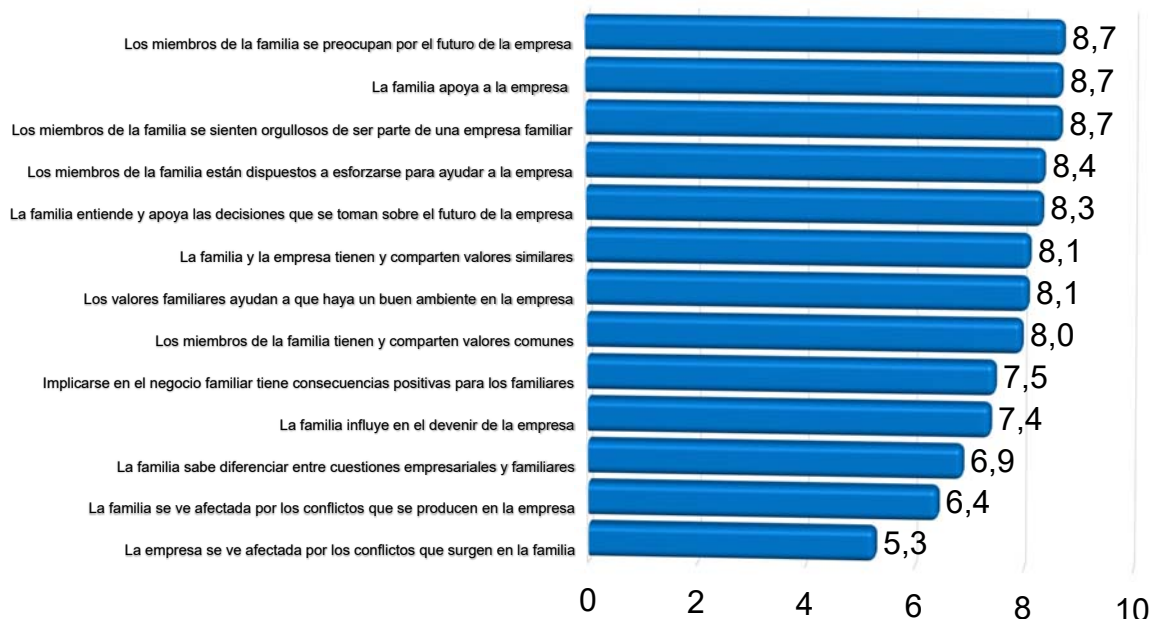


## Importancia de la implicación familiar



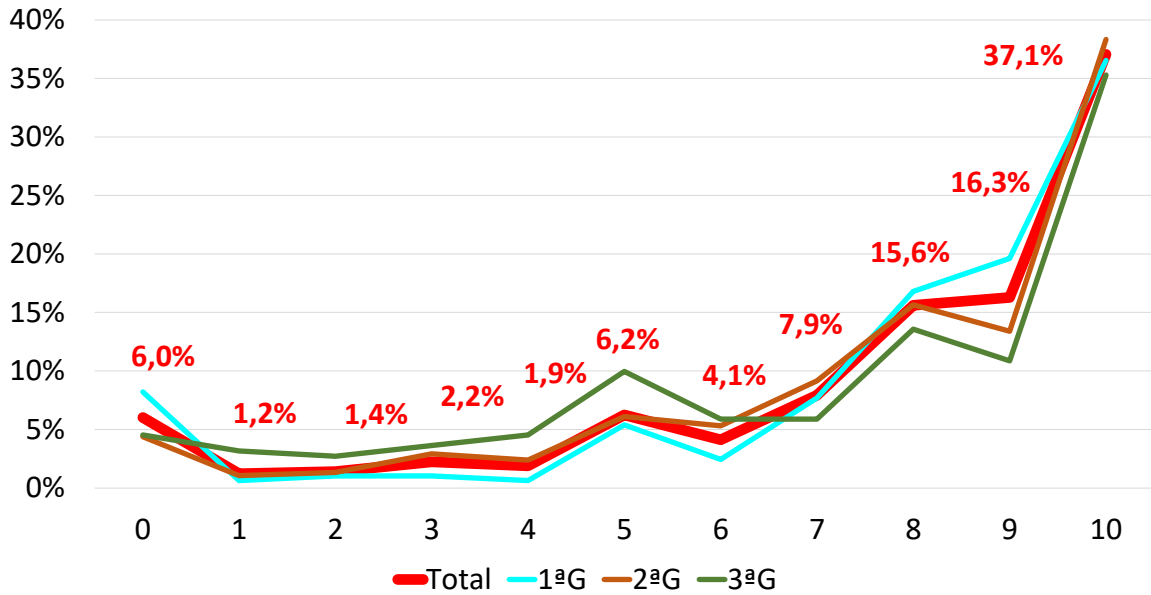
**Preguntados por la importancia relativa que tienen los diferentes aspectos que caracterizan la implicación de la familia en el negocio familiar (*familiness*), la mayoría (39,8%) responde que tienen mucha importancia, seguido de quienes indican que tiene la máxima importancia (37,1%), lo cual implica que el 76,9% sí le concede gran importancia, frente a quienes manifiestan que tiene poca (4,8%) o ninguna (6,0%), decantándose porque tiene una importancia relativa –valores centrales – el 12,3% restante.**

## Grado de influencia de la familia

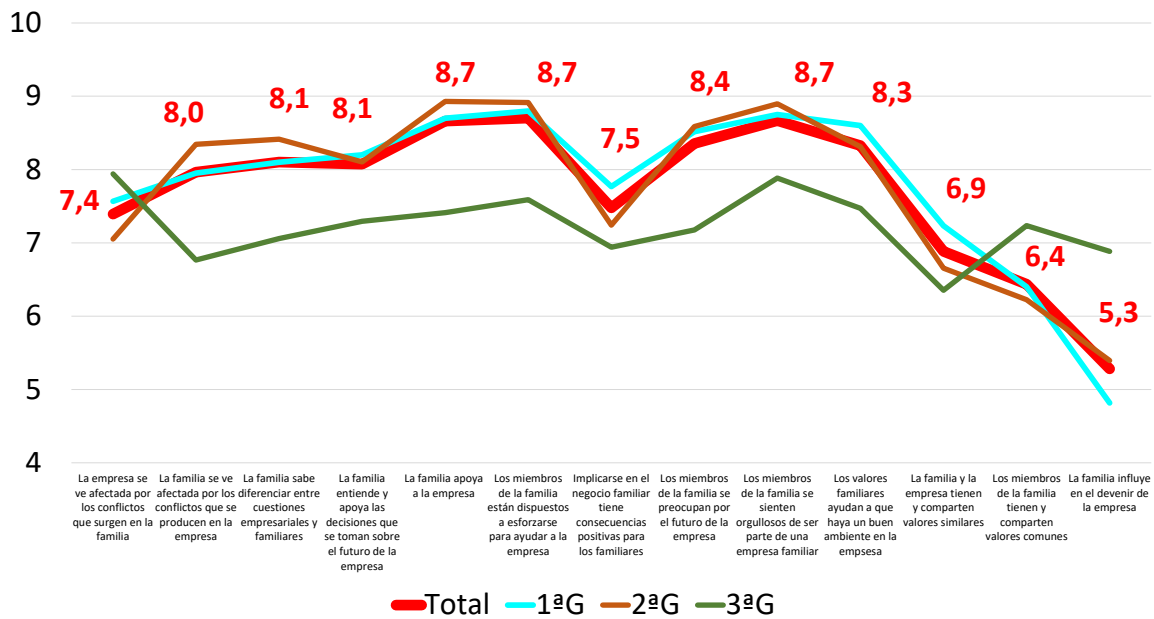


**Los ítems a los que se les otorga más importancia son: “la familia se preocupa por el futuro de la empresa” (8,7), “la familia apoya a la empresa” (8,7) y “la familia se siente orgullosa de ser parte de una empresa familiar” (8,7); mientras que se valoran menos: “la empresa se ve afectada por los conflictos que surgen en la familia” (5,3), la familia se ve afectada por lo conflictos que se producen en la empresa” (6,4) y “la familia sabe diferenciar entre cuestiones empresariales y familiares” (6,9).**

# Importancia de implicación por Generación

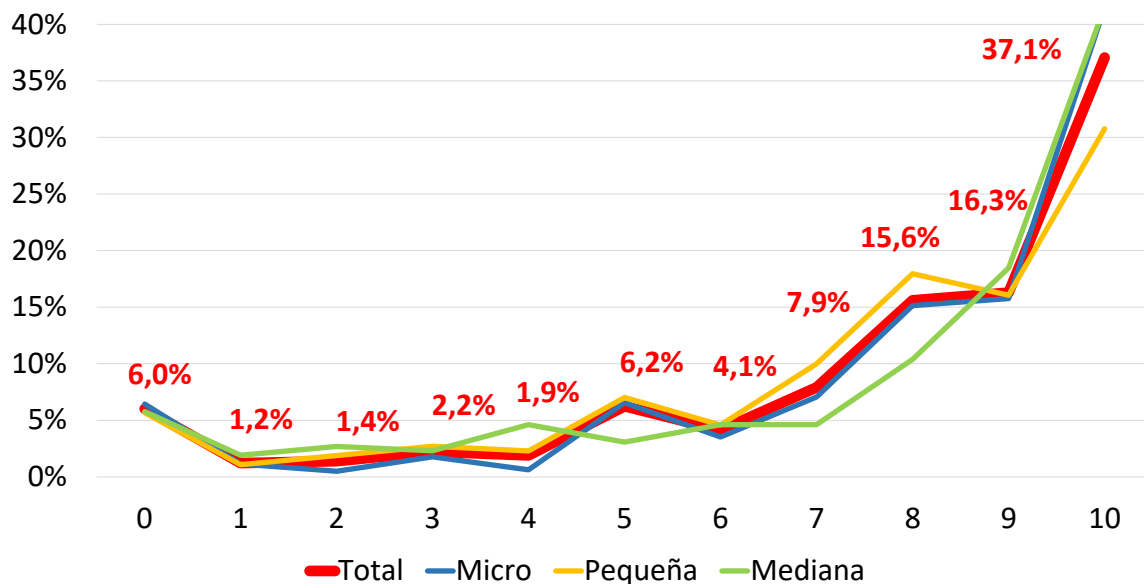


# Grado de influencia por Generación

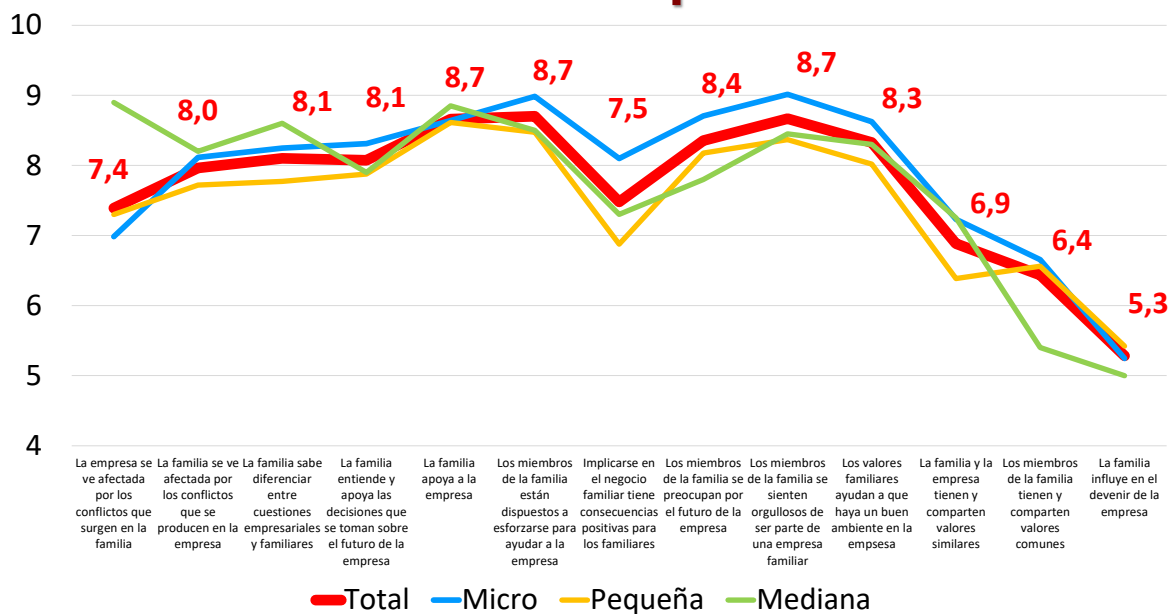


La empresa se ve afectada por los conflictos que surgen en la familia  
 La familia se ve afectada por los conflictos que se producen en la empresa  
 La familia sabe diferenciar entre cuestiones empresariales y familiares  
 La familia entiende y apoya las decisiones que se toman sobre el futuro de la empresa  
 La familia apoya a la empresa  
 Los miembros de la familia están dispuestos a esforzarse para ayudar a la empresa  
 Implicarse en el negocio familiar tiene consecuencias positivas para los familiares  
 Los miembros de la familia se preocupan por el futuro de la empresa  
 Los miembros de la familia se sienten orgullosos de ser parte de una empresa familiar  
 Los valores familiares ayudan a que haya un buen ambiente en la empresa  
 La familia y la empresa tienen y comparten valores similares  
 Los miembros de la familia tienen y comparten valores comunes  
 La familia influye en el devenir de la empresa

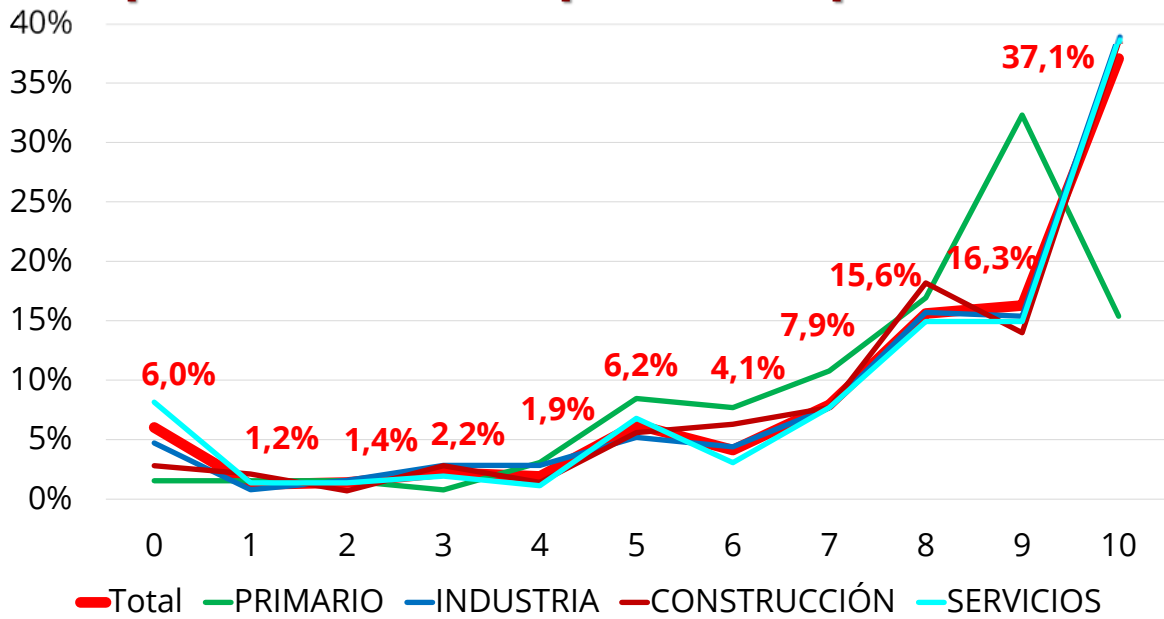
## Importancia de implicación por Dimensión



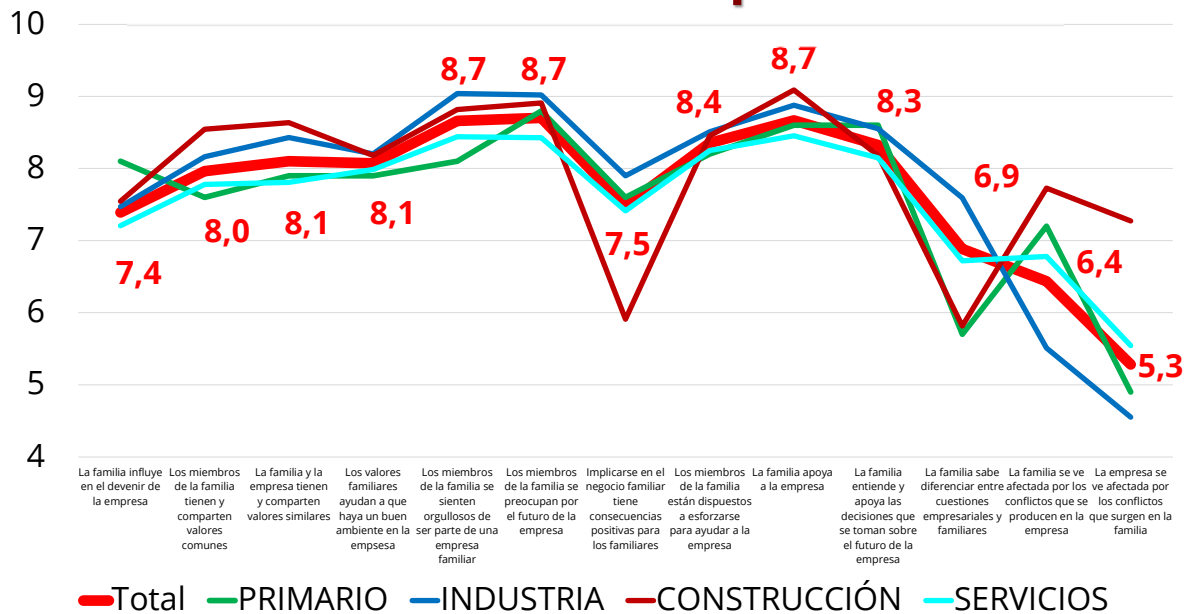
## Grado de influencia por Dimensión



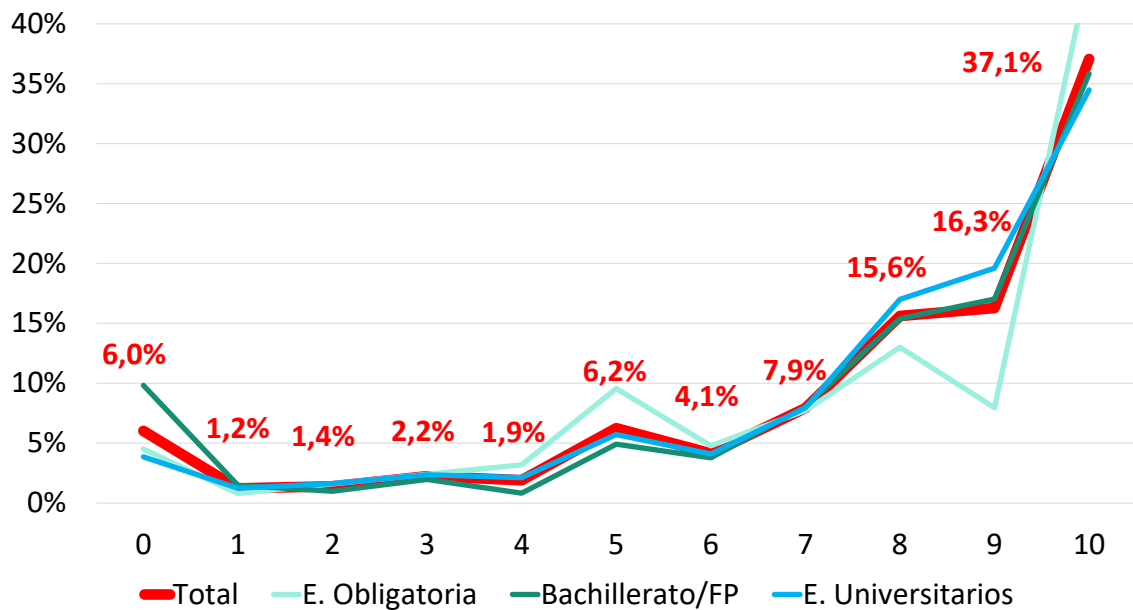
## Importancia de implicación por Sector



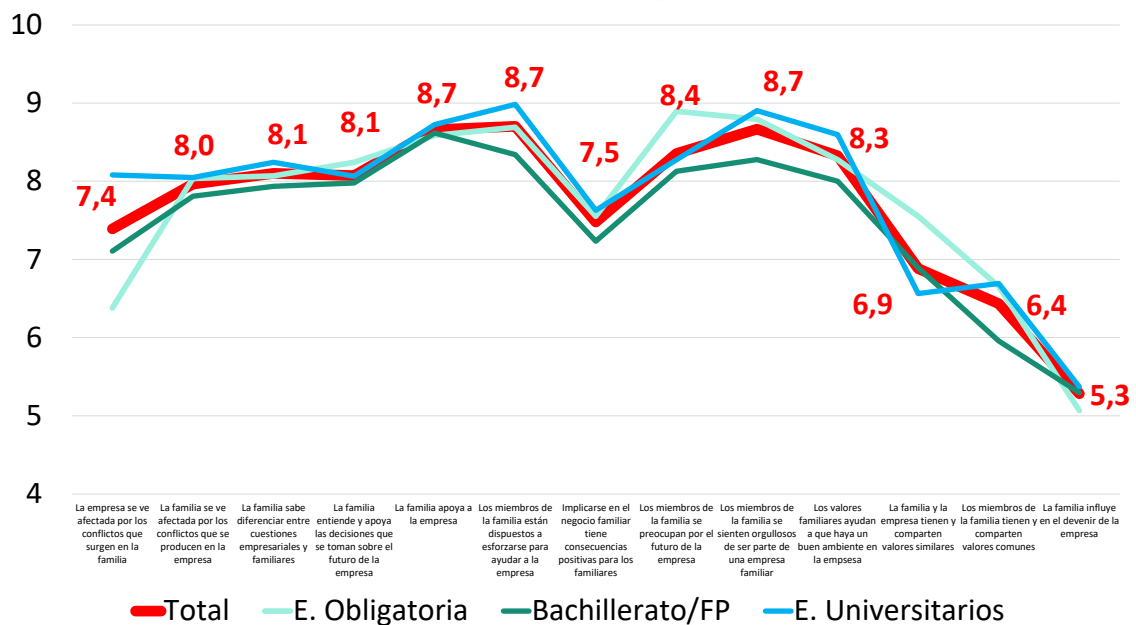
## Grado de influencia por Sector



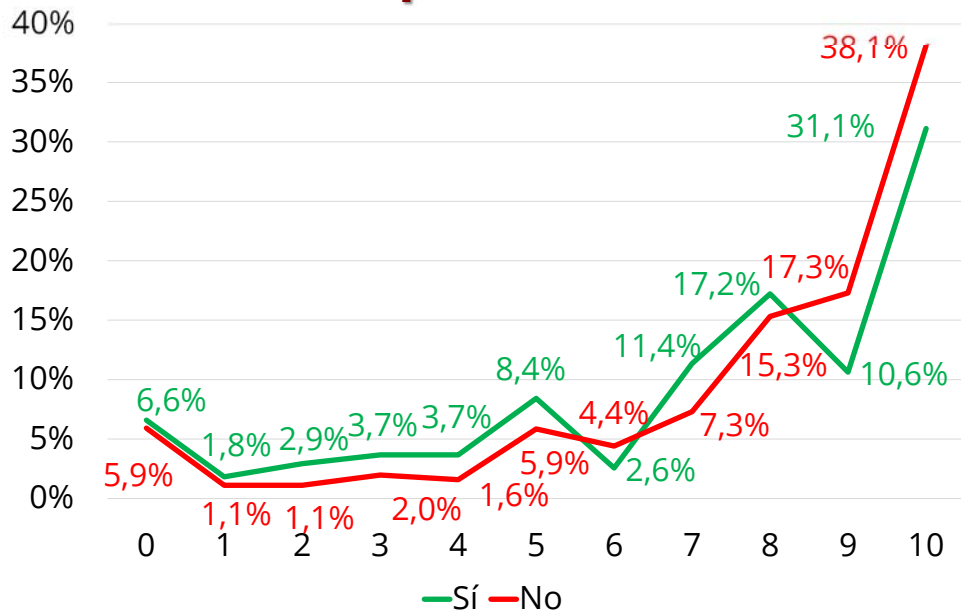
## Importancia de implicación por Formación



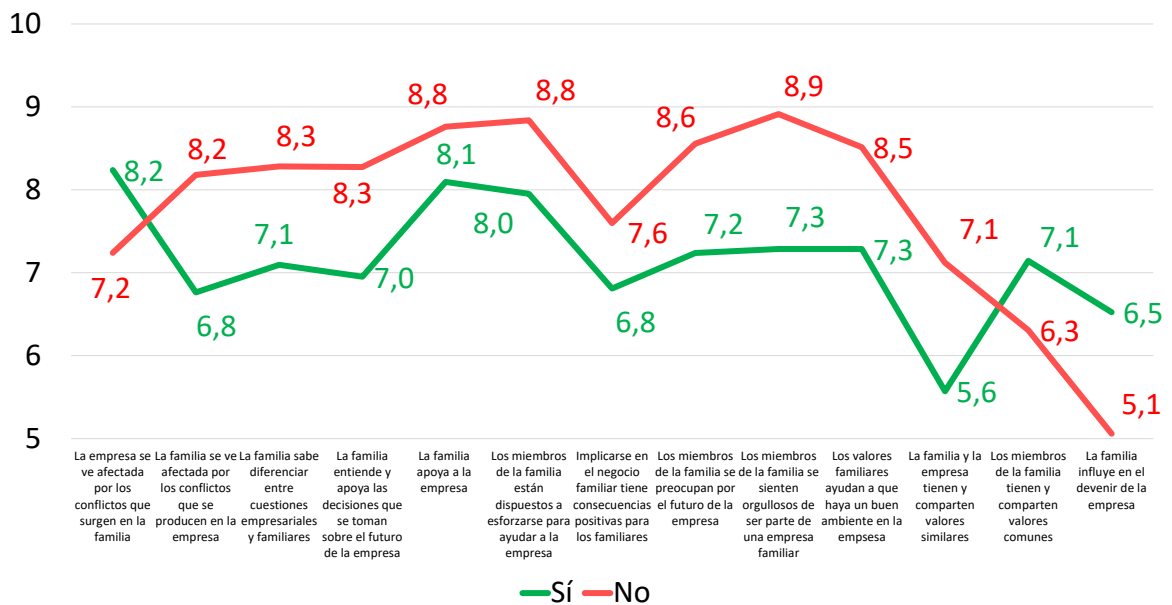
## Grado de influencia por Formación



## Importancia de implicación con Protocolo



## Grado de influencia con Protocolo



**No se aprecian diferencias significativas relevantes ni en la importancia relativa de la implicación de la familia en la empresa familiar, ni en el grado de influencia de los ítems, comparando la 1ª y la 2ª generación como propietarias mayoritarias más numerosas, comparando las microempresas y las pequeñas empresas, y comparando los sectores de actividad principales (*Industria y Servicios*).**

**En cambio, sí se aprecian diferencias en función del nivel de formación de quienes ejercen la dirección de la empresa, a favor de quienes tienen mayor nivel de estudios (*Educación Obligatoria frente a Estudios Universitarios*) y de la existencia o no de protocolo familiar, dándose el caso de que presentan valores más altos las empresas que no tienen protocolo (salvo para los ítems: “la familia influye en el devenir de la empresa”, “la empresa se ve afectada por los conflictos que surgen en la familia” y “la familia tiene y comparte valores comunes”).**



# Gobierno de la empresa

- **Gobierno de la empresa**
- **Gobierno de la empresa y Dimensión**
- **Gobierno de la empresa y Sector**
- **Gobierno de la empresa y Generación**

***Junta de Familia:*** órgano de gobierno de todos los miembros de la familia que son propietarios

***Consejo de Familia:*** órgano de gobierno de todos los miembros de la familia que son propietarios en el que están representados -por ramas, por participación, por edad, por generaciones, etc.-

## Gobierno de la empresa

	Sí	No
Consejo de Dirección	39,9%	60,1%
¿Cuántas personas?	1,4	
¿Cuántas son familiares?	1,1	
Consejo de Administración	2,2	
¿Cuántas son familiares?	1,9	
¿Se reúnen con regularidad?	64,5%	35,5%
¿Tienen <i>Junta de Familia</i> ?	23,9%	76,1%
¿Tienen <i>Consejo de Familia</i> ?	16,7%	83,3%

**El 39,9% de las empresas cuenta con un *Consejo de Dirección*, que se reúne con regularidad en el 64,5% de los casos, está integrado por 1,4 personas por término medio, de las cuáles 1,1 son miembros de la familia. En las sociedades mercantiles su *Consejo de Administración* está integrado por 2,2 personas, siendo 1,9 familiares.**

**El 23,9% de las empresas indica que tienen *Junta de Familia* (órgano integrado por todos los familiares propietarios) y el 16,7% tiene un *Consejo de Familia* (órgano en el que están representados -por ramas, por participación, por edad, por generaciones, etc.- los familiares propietarios).**

## Gobierno de la empresa y Dimensión

Dimensión	Microemp.		Pequeña		Mediana	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
<b>Órganos de Gobierno</b>						
Consejo de Dirección	19,7%	80,3%	52,6%	47,4%	65,0%	35,0%
¿Cuántas personas?	2,3		3,7		4,3	
¿Cuántas son familiares?	2,0		2,9		3,5	
Consejo de Administración	1,3	1,2	3,5	2,1	3,9	1,7
¿Cuántas son familiares?	1,3	1,1	2,9	1,8	3,5	1,7
¿Se reúnen con regularidad?	59,0%	41,0%	66,7%	33,3%	75,0%	25,0%
¿Tienen Junta de Familia?	14,8%	85,2%	35,1%	64,9%	20,0%	80,0%
¿Tienen Consejo de Familia?	8,2%	91,8%	24,6%	75,4%	20,0%	80,0%

**Se evidencian diferencias significativas, en función de la dimensión de las empresas y en proporción directa a la misma, en la existencia de un Consejo de Dirección o Consejo de Administración, en el número de personas que componen estos órganos, en la participación de miembros de la familia en los mismos, en la frecuencia de las reuniones y en la existencia de órganos de gobierno de la familia propietaria (Junta de Familia y/o Consejo de Familia), salvo en el caso de las empresas medianas, que indican que solo en el 20% de los casos cuentan con estos órganos familiares.**

## Gobierno de la empresa y Sector

Sector	PRIMARIO		INDUSTRIA		CONST.		SERVICIOS	
Órganos de Gobierno	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Consejo de Dirección	10,0%	90,0%	49,0%	51,0%	45,5%	54,5%	36,8%	63,2%
¿Cuántas personas?	4,0		3,4		2,6		3,9	
¿Cuántas son familiares?	2,0		2,8		2,6		2,9	
Consejo de Administración	4,0	2,3	2,9	1,8	1,6	0,8	3,7	1,2
¿Cuántas son familiares?	2,0	2,1	2,7	1,7	1,6	0,8	2,9	1,1
¿Se reúnen con regularidad?	80,0%	20,0%	63,3%	36,7%	36,4%	63,6%	67,6%	32,4%
¿Tienen Junta de Familia?	30,0%	70,0%	26,5%	73,5%	27,3%	72,7%	20,6%	79,4%
¿Tienen Consejo de Familia?	20,0%	80,0%	16,3%	83,7%	18,2%	81,8%	16,2%	83,8%

**En función del Sector de actividad, entre los dos sectores mayoritarios (*Industria y Servicios*) no se aprecian diferencias sustanciales, salvo en la existencia de un *Consejo de Dirección* (12,2 puntos porcentuales más en el caso de las empresas industriales), en el número de personas que componen el *Consejo de Administración* (2,9 y 3,7 respectivamente) y en la existencia de una *Junta de Familia* (5,9 puntos porcentuales más en el caso de las empresas industriales).**

## Gobierno de la empresa y Generación

Dimensión	1ªG		2ªG		3ªG		4ªG+	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Consejo de Dirección	35,0%	65,0%	44,8%	55,2%	47,1%	52,9%	0,0%	100,0%
¿Cuántas personas?	3,5		3,3		4,4			
¿Cuántas son familiares?	2,4		2,8		3,9			
Consejo de Administración	3,1	1,7	2,6	1,6	5,0	0,6		1,7
¿Cuántas son familiares?	2,3	1,5	2,4	1,5	4,5	0,6		1,7
¿Se reúnen con regularidad?	68,3%	31,7%	69,0%	31,0%	35,3%	64,7%	66,7%	33,3%
¿Tienen Junta de Familia?	21,7%	78,3%	29,3%	70,7%	17,6%	82,4%	0,0%	100,0%
¿Tienen Consejo de Familia?	15,0%	85,0%	15,5%	84,5%	29,4%	70,6%	0,0%	100,0%

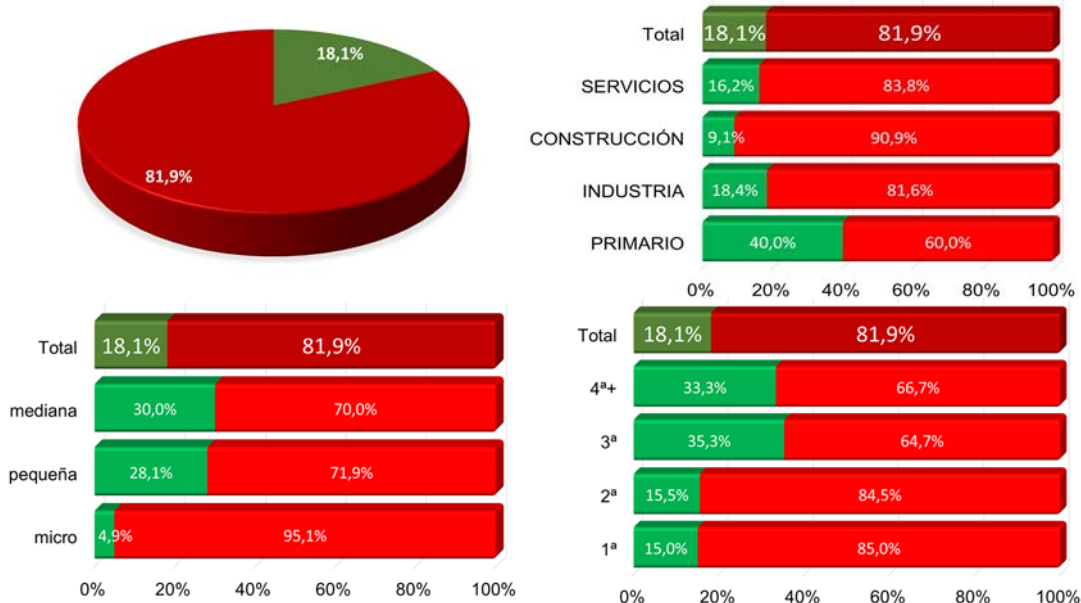
**En función de la generación propietaria, entre los dos grupos mayoritarios (1ª y 2ª generación) se aprecian diferencias en la existencia de un Consejo de Dirección (9,8 puntos porcentuales más en el caso de las empresas de 2ª generación), en el número de personas que componen el Consejo de Administración (3,1 y 2,6 respectivamente) y en la existencia de una Junta de Familia (7,6 puntos porcentuales más en el caso de las empresas de 2ª generación)**

# Protocolo

- ¿Tiene protocolo familiar?
- ¿Es un documento escrito?
- ¿Se revisa y actualiza periódicamente?
- ¿Qué aspectos recoge el protocolo?

***Protocolo Familiar*** es un documento que regula todos aquellos aspectos relativos a las relaciones de la familia propietaria respecto a su presencia y actuación en la empresa familiar

## ¿Tiene protocolo familiar?



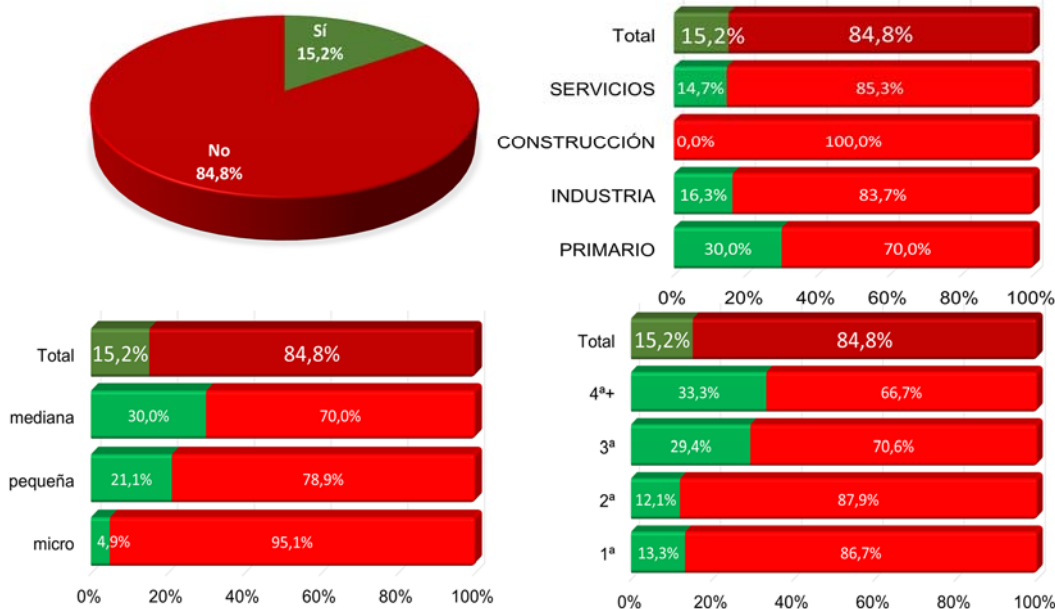
**Solo el 18,1% de las empresas participantes indica que sí tiene protocolo familiar.**

**Aproximadamente 3 de cada 10 empresas familiares medianas y pequeñas responden afirmativamente, frente a solo el 5% de las microempresas.**

**Aproximadamente 1 de cada 3 de las empresas de 3ª y 4ª generación cuentan con protocolo familiar, frente al 15% de las de 1ª y 2ª generación.**

**Menos del 20% de las empresas de los sectores Industria y Servicios afirman tener protocolo familiar.**

## ¿El protocolo es un documento escrito?



**Ante la pregunta de si el protocolo familiar es un documento formal escrito, el porcentaje se reduce al 15,2% de las empresas participantes.**

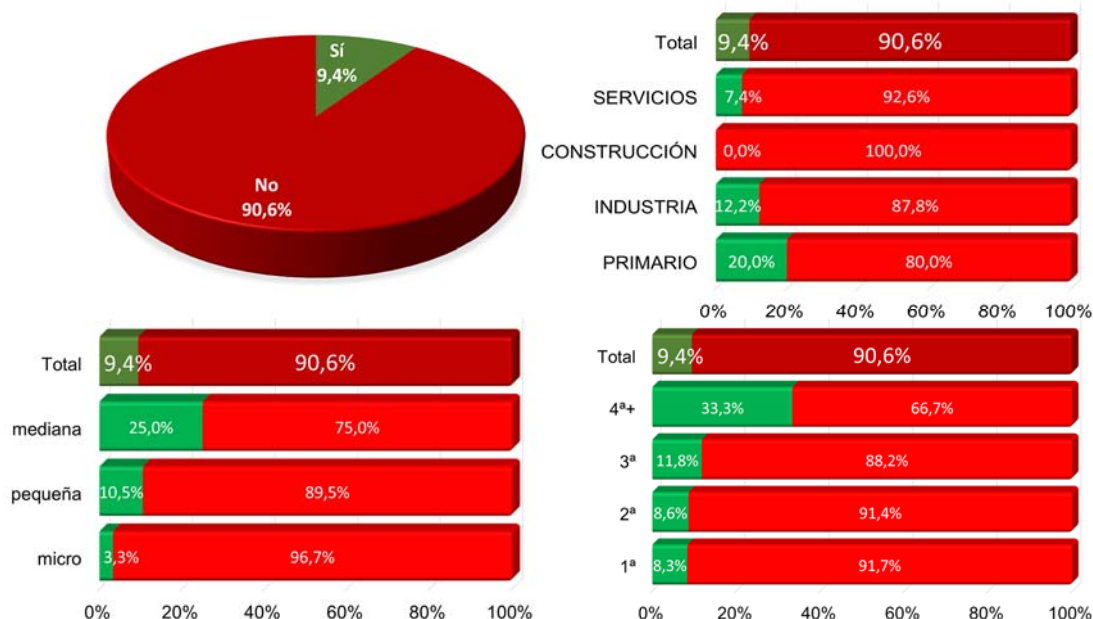
**Aproximadamente 1 de cada 5 de las pequeñas empresas familiares y solo el 5% de las microempresas responden afirmativamente.**

**En torno al 13% de las de 1ª y 2ª generación cuentan con protocolo familiar, frente a 1 de cada 3 de las empresas de 3ª generación y 3 de cada 10 de las de 4ª generación.**

**Aproximadamente el 15% de las empresas de los sectores Industria y Servicios lo afirman.**



## ¿Se revisa y actualiza periódicamente?



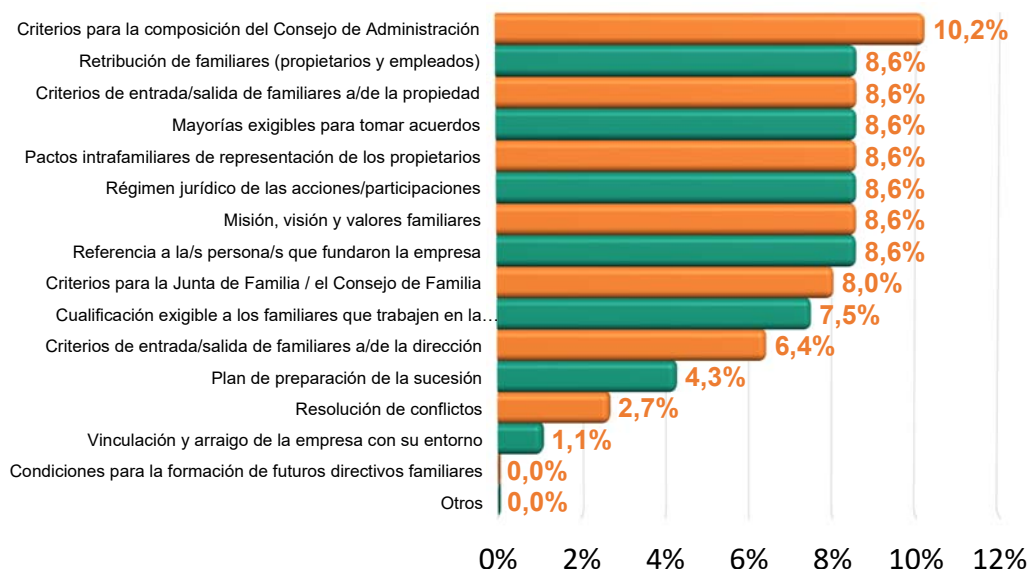
**Ante la pregunta de si está prevista la *revisión y actualización del protocolo familiar*, el porcentaje desciende al 9,4% de las empresas participantes.**

**Aproximadamente 1 de cada 10 de las *pequeñas empresas* y solo el 3,3% de las *microempresas* responden afirmativamente, frente a 1 de cada 4 empresas *medianas*.**

**En torno al 8% de las empresas de *1ª y 2ª generación* lo tiene previsto, frente al 11,8% de las de *3ª generación*.**

**Aproximadamente el 12% de las empresas de los sectores *Industria* lo afirman, frente al 7% de las de *Servicios*.**

## ¿Qué aspectos recoge el protocolo?



**Preguntadas por el contenido de su protocolo familiar, solo 10 de las 25 empresas incluyen más del 75% de los tópicos que configuran un protocolo familiar, 8 de las 25 incluyen menos del 40% del contenido habitual de este documento.**

**Los ítems recogidos más comunes son: *Régimen jurídico de las acciones/participaciones; Referencia a la/s persona/s que fundaron la empresa; Misión, visión y valores familiares; Mayorías exigibles para tomar acuerdos; Vinculación y arraigo de la empresa con su entorno; y Criterios para la composición del Consejo de Administración.***

# Sucesión

- ¿Se han fijado criterios para la sucesión?
- ¿Qué criterios se han fijado?
- ¿Se ha producido la sucesión?
- ¿Cómo se ha producido la sucesión?
- ¿Tienen plan de formación para sucesores?

***Sucesión:*** Transferencia de la propiedad y/o la dirección a la siguiente generación (o a no familiares)

## ¿Se han fijado criterios para la sucesión?

Sí	No
17,4%	82,6%

Personalidad jurídica	Sí	No
Cooperativa	0,0%	100%
Comunidad de Bienes	0,0%	100%
Persona Física	16,7%	83,3%
Sociedad Anónima	11,7%	88,3%
Sociedad Limitada	19,2%	80,8%
Dimensión	Sí	No
Microempresa	13,1%	86,9%
Pequeña Empresa	22,8%	77,2%
Mediana Empresa	15,0%	85,0%

**La mayoría de las empresas que han respondido (82,6%) no ha fijado criterios para abordar la sucesión en el negocio familiar.**

**Según la personalidad jurídica, en la categoría más numerosa, son las empresas de *Responsabilidad Limitada* las que más han previsto los criterios para la sucesión (19,2%).**

**Si consideramos la dimensión, son más las *pequeñas empresas* las que tienen fijados criterios para la sucesión (22,8%).**

## ¿Se han fijado criterios para la sucesión?

Sí	No
17,4%	82,6%

Generación propietaria	Sí	No
1ªG	11,7%	88,3%
2ªG	24,1%	75,9%
3ªG	11,8%	88,2%
4ªG+	33,3%	66,7%
Sector	Sí	No
Primario	20,0%	80,0%
Industria	26,5%	73,5%
Construcción	9,1%	90,9%
Servicios	11,8%	88,2%

**Según la generación propietaria mayoritaria al frente del negocio familiar, son las empresas de 4ª generación y siguientes las que más han previsto criterios para abordar la sucesión (33,3%), seguidas de las de 2ª generación (24,1%), frente a las de 1ª generación (11,7%), que son el grupo más numeroso.**

**Según el Sector, son las empresas industriales las que más han fijado criterios para abordar la sucesión (26,5%), frente al grupo de empresas de Servicios, que es el más numeroso (11,8%).**

## ¿Qué criterios se han fijado?

	No
	82,6%
	Sí
	17,4%
¿Cuáles son los criterios establecidos?	▼
Experiencia previa en la empresa y/o en el sector	25,7%
Requerido determinado nivel de formación	31,4%
Pertenencia a la familia	42,9%
Total:	100%

Solo el 17,4% de las empresas familiares que han participado en el estudio han fijado algún criterio para abordar la sucesión, es decir, menos de 1 de cada 5 empresas se ha planteado establecer algún requisito para los sucesores.

El principal criterio es la *pertenencia a la familia* (42,9%), seguido de *requerir determinado nivel de formación* (31,4%) y tener algún tipo de *experiencia laboral previa* en la propia empresa familiar y/o en el mismo sector de actividad del negocio familiar.

## ¿Se ha producido la sucesión?

Sí	No
29,7%	70,3%

Personalidad jurídica	Sí	No
Cooperativa	0,0%	100%
Comunidad de Bienes	50,0%	50,0%
Persona Física	29,4%	70,6%
Sociedad Anónima	16,7%	83,3%
Sociedad Limitada	30,8%	69,2%
Dimensión	Sí	No
Microempresa	31,1%	68,9%
Pequeña Empresa	26,3%	73,7%
Mediana Empresa	35,0%	65,0%

**En 1 de cada 3 empresas, aproximadamente, ya se ha producido la sucesión al frente del negocio familiar (29,7%), es decir, ya se ha transferido el control a la siguiente generación.**

**Según la personalidad jurídica, en la categoría más numerosa, son las empresas de *Responsabilidad Limitada* las que más ha registrado la sucesión (30,8%).**

**Si consideramos la dimensión, son las *medianas empresas* (35,0%) las que más han confirmado la transferencia generacional y las que menos las *pequeñas empresas* (26,3%).**



## ¿Se ha producido la sucesión?

Sí	No
29,7%	70,3%

Generación propietaria	Sí	No
1ªG	6,7%	93,3%
2ªG	44,8%	55,1%
3ªG	52,9%	47,1%
4ªG+	66,7%	33,3%
Sector	Sí	No
Primario	20,0%	80,0%
Industria	32,6%	67,4%
Construcción	45,4%	54,6%
Servicios	26,5%	73,5%

Considerando cuál la generación propietaria mayoritaria en la empresa, son las empresas de **4ª generación** y siguientes las que registran el mayor porcentaje de sucesión (66,7%) y, obviamente, son las de **1ª generación** las que menos (6,7%).

Por Sectores, considerando los grupos más numerosos de empresas (Industrial y Servicios), destacan las del Sector **Industrial** (32,6%), en primer lugar, frente al mayor grupo de empresas, el de **Servicios** (26,5%), dándose el menor número de casos en el sector **Primario** (20,0%).



## ¿Cómo se ha producido la sucesión?

	<b>No</b>
	<b>70,3%</b>
	<b>Sí</b>
	<b>29,7%</b>
<b>¿Con quién se ha hecho?</b>	<b>▼</b>
La transmisión se ha hecho con miembro/s que no son de la familia	2,4%
La transmisión se ha hecho con miembro/s de la familia	97,6%
<b>Total:</b>	<b>100%</b>

**Aquellas empresas en la que se ha producido la sucesión (29,7%) señalan como principal mecanismo de sucesión la transmisión del control del negocio a un miembro de la familia (97,6%), frente a solo el 2,4% de empresas que ha transferido el control a una persona que no es de la familia. Es decir, la transferencia de la empresa familiar a un miembro de la familia aparece como la principal y casi única vía de transmisión.**

## ¿Cómo se ha producido la sucesión?

	No
	70,3%
	Sí
	29,7%
La sucesión de ha producido en:	▼
La dirección (la siguiente generación dirige el negocio)	30,0%
La propiedad (la siguiente generación tiene la propiedad)	20,0%
La propiedad y la dirección (la siguiente generación tiene ambas)	50,0%
Total:	100%

**La opción mayoritaria para abordar la sucesión es transferir la propiedad y la dirección del negocio (50%), seguida de traspasar solo la dirección (30%), previsiblemente de manera temporal, y, por último, la transmisión de la propiedad (20%), igualmente, con carácter temporal.**

## ¿Cómo se ha producido la sucesión?

	No
	70,3%
	Sí
	29,7%
La transferencia de la propiedad se ha hecho por:	▼
Herencia	46,4%
Donación	25,0%
Venta	28,6%
Total:	100%

La transferencia de la propiedad se ha realizado mayoritariamente mediante *herencia* (46,4%), es decir, casi en la mitad de los casos, mientras que han utilizado la *donación* el 25% de las empresas, es decir, 1 de cada 4 empresas, y la *venta*, se supone que, razonablemente, a miembros de la familia, en el 28,6% de los casos, es decir, casi en 1 de cada 3 ocasiones en los que ha habido sucesión.

## ¿Tienen plan de formación de sucesores?

Sí	No
16,7%	83,3%

Personalidad jurídica	Sí	No
Cooperativa	0,0%	100%
Comunidad de Bienes	25,0%	75,0%
Persona Física	11,8%	88,2%
Sociedad Anónima	16,7%	83,3%
Sociedad Limitada	17,3%	82,7%
Dimensión	Sí	No
Microempresa	14,7%	85,3%
Pequeña Empresa	22,8%	77,2%
Mediana Empresa	5,0%	95,0%

Una de las cuestiones más importantes para preparar la sucesión es la existencia de un *plan de formación* para los potenciales sucesores (en el que se fijan, de manera explícita, las competencias a adquirir, los contenidos de formación, el calendario a cubrir, la supervisión, etc.).

Solo el 16,7% de las empresas afirman tener tal plan, siendo mayoritarias las de *Responsabilidad Limitada* (17,3%) entre el grupo más numeroso de empresas, según su personalidad jurídica, y las *pequeñas empresas* (22,8%), según la dimensión.

## ¿Tienen plan de formación de sucesores?

Sí	No
16,7%	83,3%

Generación propietaria	Sí	No
1ªG	13,3%	96,7%
2ªG	20,7%	79,3%
3ªG	11,8%	88,2%
4ªG+	33,3%	66,7%
Sector	Sí	No
Primario	20,0%	80,0%
Industria	18,4%	81,6%
Construcción	18,2%	81,8%
Servicios	14,7%	85,3%

**Considerando cuál la generación propietaria mayoritaria en la empresa, son las empresas de 4ª generación y siguientes las que afirman tener un plan de formación para los sucesores (33,3%), por el contrario, aquéllas que son las más numerosas, las de 1ª generación, presentan un valor más bajo (13,3%), frente a las de 2ª generación (20,7%).**

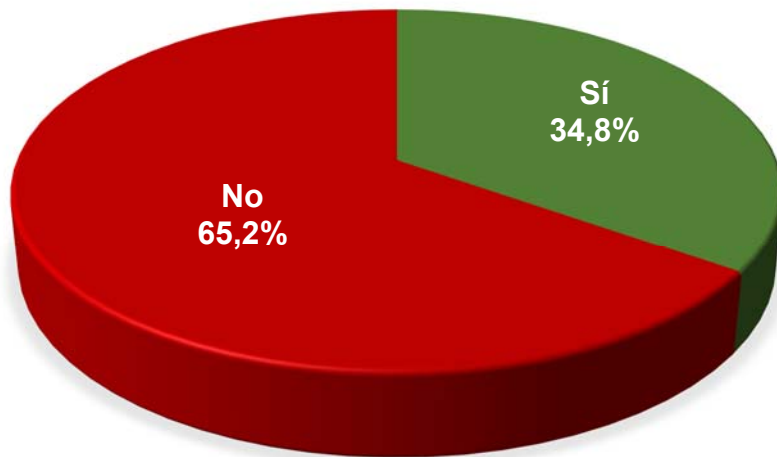
**Por Sectores, considerando los grupos más numerosos de empresas (Industrial y Servicios), destacan las del Sector Industrial (18,4%), en primer lugar, frente al mayor grupo de empresas, el de Servicios (14,7%), en el que se da el menor número de casos.**

# Plan Estratégico

- **¿Tiene establecido un Plan Estratégico?**
- **Plan estratégico y Personalidad Jurídica**
- **Plan estratégico y Dimensión**
- **Plan estratégico y Generación**
- **Plan estratégico y Sector**

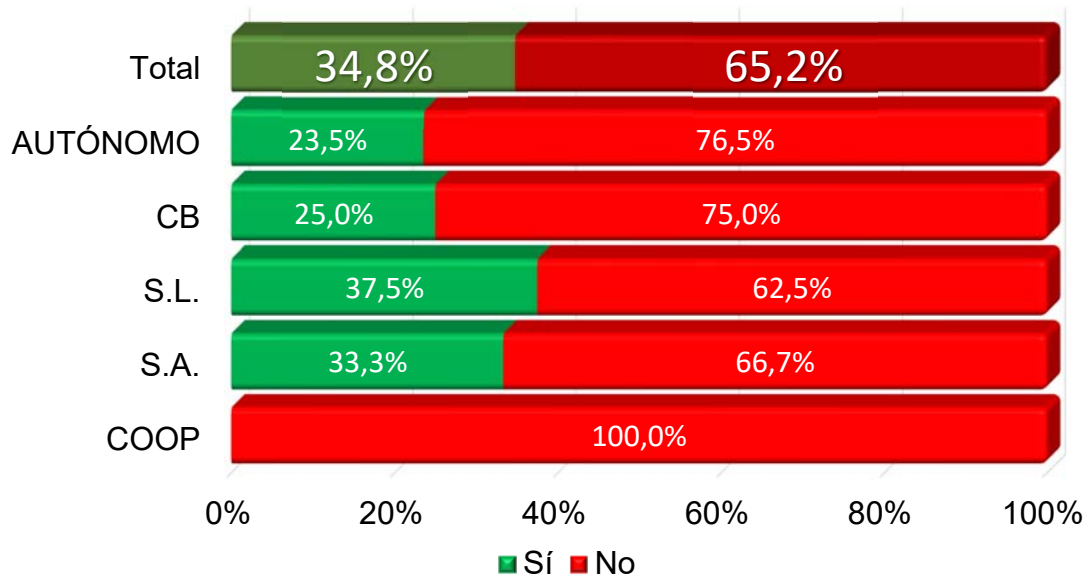
***Plan Estratégico:*** Tiene establecidos expresamente objetivos para la empresa, planes de acción para lograrlos y dotación de los recursos necesarios (misión, visión, objetivos y valores, análisis del entorno, análisis interno, ventaja competitiva, estrategia competitiva y/o corporativa, etc.)

## ¿Tiene establecido un Plan Estratégico?



**A la pregunta de si la empresa tiene establecido expresamente un Plan Estratégico en el que se fijan los objetivos estratégicos -a largo plazo-, los planes de acción para lograrlos y la dotación de recursos necesarios para ejecutar tales planes, tras haber efectuado un análisis estratégico en el que se especifiquen la misión, la visión, los objetivos y valores de la empresa y se haya realizado un análisis del entorno, un análisis interno, un análisis de las fuentes de ventaja competitiva y se haya fijado la estrategia competitiva y/o corporativa, aproximadamente un tercio de las empresa indica que sí posee Plan Estratégico.**

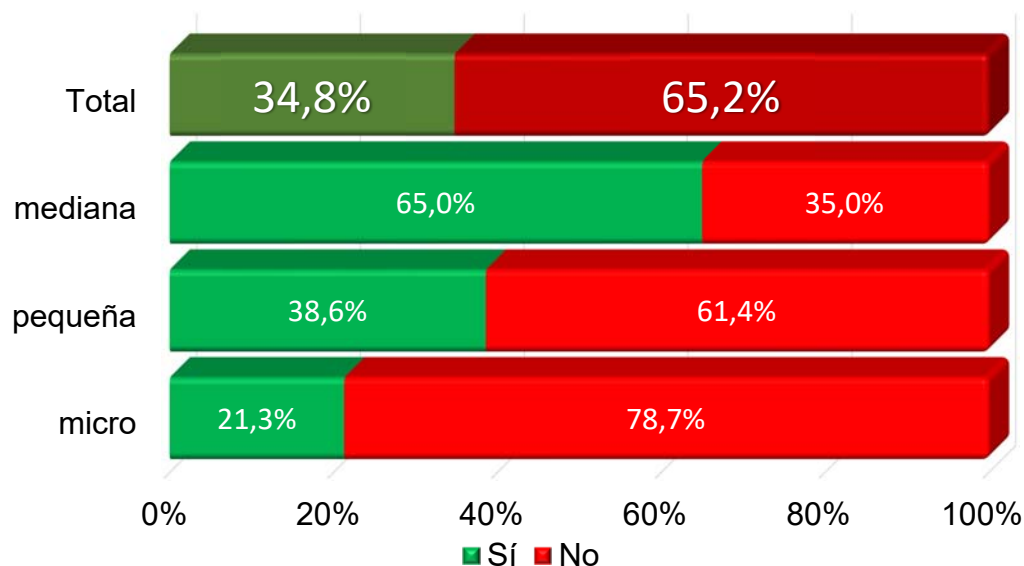
## Plan Estratégico y Personalidad Jurídica?



**Atendiendo a la personalidad jurídica del negocio familiar, como indicador del grado de formalización de la empresa, las sociedades mercantiles presentan las respuestas más altas, en concreto, las *Sociedades de Responsabilidad Limitada* son las empresas con un mayor porcentaje de respuestas afirmativas (37,5%), seguidas de las *Sociedades Anónimas* (33,3%), frente a otras formas como el *empresario individual autónomo* (23,5%).**

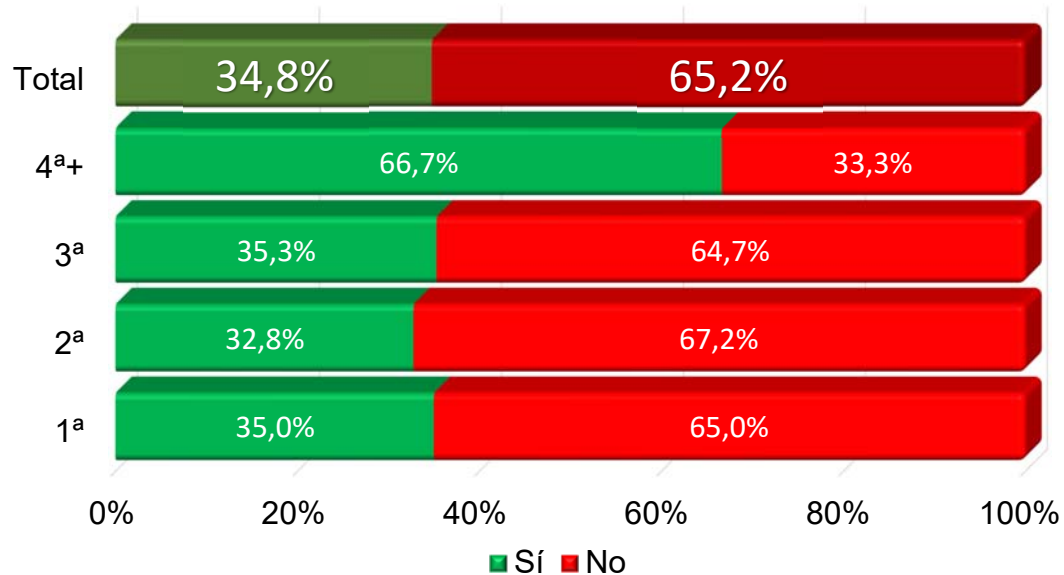


## Plan estratégico y Dimensión



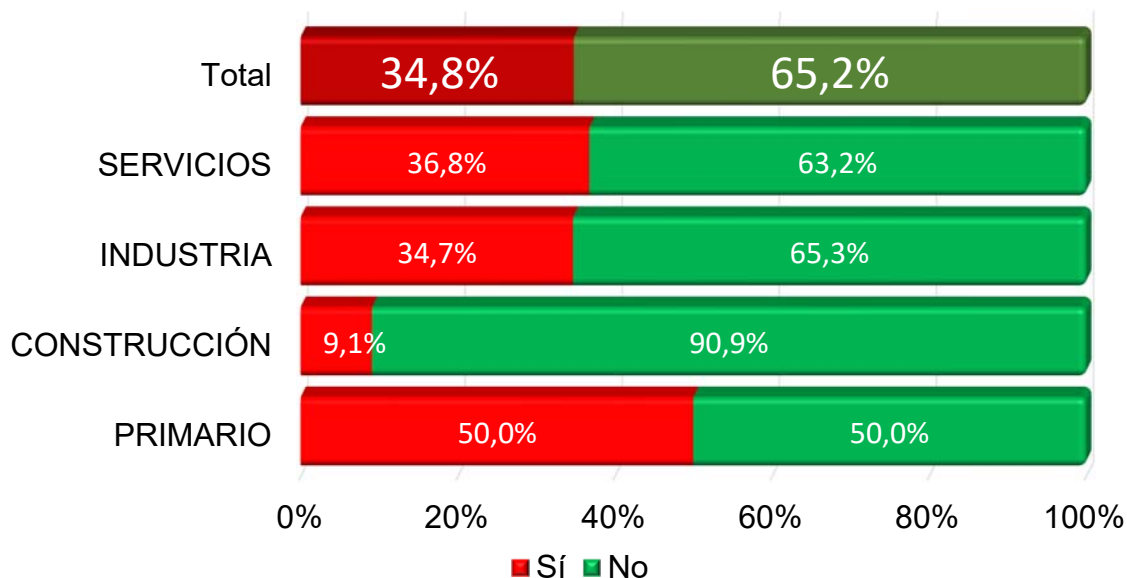
**Analizadas las respuestas en función de la dimensión de la empresa, son las *microempresas* las que presentan un menor porcentaje de respuestas afirmativas sobre si se tiene un Plan Estratégico (21,3%), seguidas de las *pequeñas empresas* (38,5%) y de las *medianas empresas* (65,0%), si bien, éstas últimas son el grupo menos numeroso -en valor absoluto- en relación al número de empresas que han respondido al cuestionario.**

## Plan estratégico y Generación



**Analizadas las respuestas en función de la generación propietaria mayoritaria de la empresa familiar, comparando los dos grupos más numerosos, son las empresas de 1ª generación las que presentan un mayor porcentaje de respuestas afirmativas sobre si se tiene un Plan Estratégico (35,0%), frente a las empresas de 2ª generación (32,8%). Las empresas de 3ª generación registran valores similares (35,3%) y las de 4ª generación presentan los valores más altos (66,7%).**

## Plan estratégico y Sector



**Comparando los resultados en función del Sector de actividad de la empresa familiar, si tomamos los dos grupos más numerosos, son las empresas del Sector *Servicios* las que presentan un mayor porcentaje de respuestas afirmativas sobre si se tiene un Plan Estratégico (36,8%), frente a las empresas del Sector *Industrial* (34,7%). Los resultados del Sector *Primario* y de la *Construcción* no son estadísticamente representativos.**

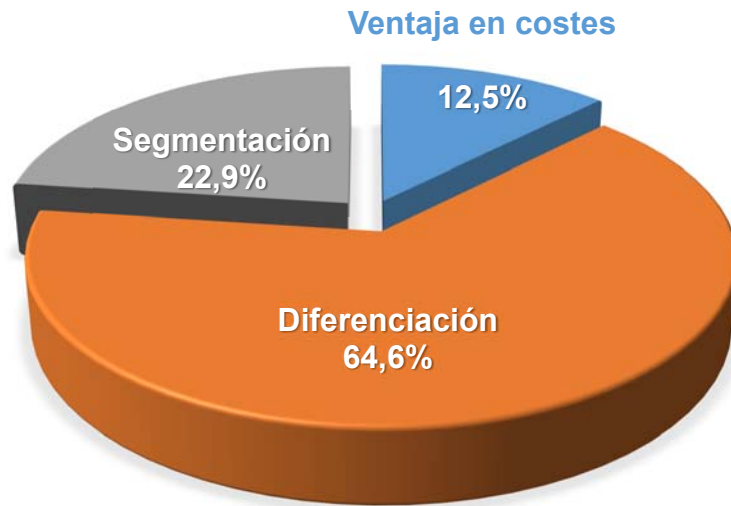
# Estrategia competitiva

- **¿Qué tipo de Estrategia Competitiva?**
- **Estrategia Competitiva y Dimensión**
- **Estrategia Competitiva y Antigüedad**
- **Estrategia Competitiva y Sector**

## ***Estrategia Competitiva:***

- ***Ventaja en costes:*** produce a costes más bajos que su competencia y consigue más clientes y/o más margen
- ***Diferenciación:*** ofrece productos/servicios que no oferta su competencia y se dirige en exclusiva a clientes especiales
- ***Segmentación:*** se focaliza en un tipo de cliente concreto, con necesidades específicas

## ¿Qué tipo de estrategia competitiva?



Ante la pregunta de cuál es la estrategia competitiva genérica que sigue la empresa si es *Ventaja en Costes* -produce a costes más bajos que su competencia y consigue más clientes y/o más margen-, *Diferenciación* -ofrece productos/servicios que no oferta su competencia y se dirige en exclusiva a clientes especiales-, o *Segmentación* -se focaliza en un tipo de cliente concreto, con necesidades específicas-, aproximadamente 2 de cada 3 empresas indican que su estrategia es *Diferenciación*, alrededor de 1 de cada 4 empresas señala que es *Segmentación* y el resto apunta que *Ventaja en Costes*.

## Estrategia Competitiva y Dimensión

Estrategia	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Costes	0,0%	9,1%	30,8%	12,5%
Diferenciación	84,6%	59,1%	53,8%	64,6%
Segmentación	15,4%	31,8%	15,4%	22,9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Si se estudia la relación entre la estrategia competitiva genérica que siguen las empresas y la dimensión de las mismas, las *microempresas* y las *pequeñas empresas* señalan mayoritariamente que su estrategia es de *Diferenciación*, si bien las *microempresas* presentan un porcentaje mucho mayor (84,6%), que las *pequeñas empresas* (59,1%), grupo en el que aproximadamente 1 de cada 3 empresas (31,8%) indican que siguen una estrategia e *Segmentación*.

## Estrategia Competitiva y Sector

Estrategia	PRIM.	CONST.	IND.	SERV.	Total
Costes	0,0%	0,0%	17,6%	12,0%	12,5%
Diferenciación	100%	100%	58,8%	60,0%	64,6%
Segmentación	0,0%	0,0%	23,5%	28,0%	22,9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En el caso de la comparación entre la estrategia competitiva genérica que siguen las empresas y el Sector de actividad, los resultados de los dos grupos mayoritarios (*Industria y Servicios*) son similares, si bien se observa que hay más *empresas industriales* que presentan mayor porcentaje de estrategia de *Costes* (17,6%) que las de *Servicios* (12,0%) y hay más empresas de *Servicios* que presentan mayor porcentaje de estrategia de *Segmentación* (28,0%) que las *Industriales*.

## Estrategia Competitiva y Generación

Estrategia	1ª	2ª	3ª	4ª+	Total
Costes	4,8%	21,1%	16,7%	0,0%	12,5%
Diferenciación	71,4%	52,6%	66,7%	100%	64,6%
Segmentación	23,8%	26,3%	16,6%	0,0%	22,9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

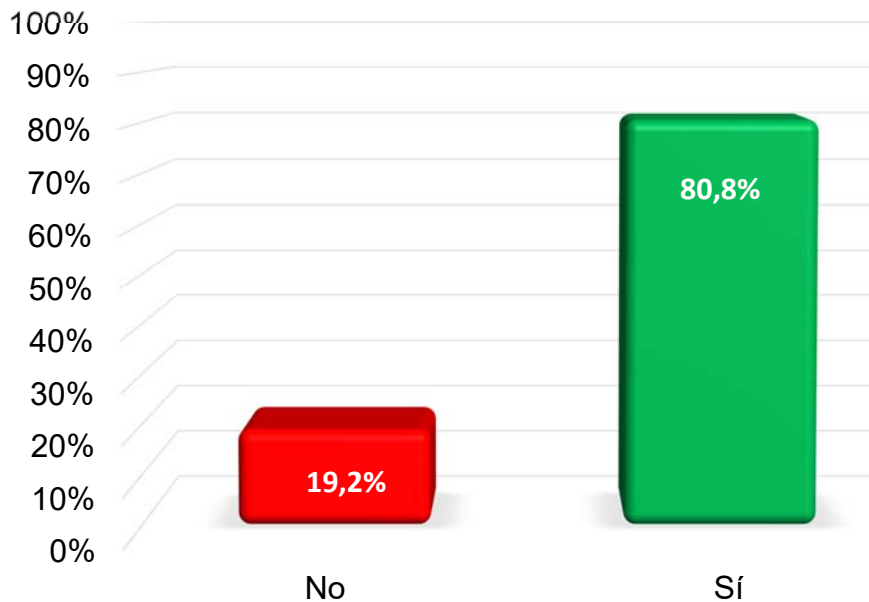
Si se compara la estrategia competitiva genérica que siguen las empresas y la generación que tiene la propiedad mayoritaria, los resultados de los dos grupos más numerosos evidencian diferencias. Se observa que hay más empresas de **1ª generación** empleando estrategias de **Diferenciación (71,4%)**, mientras que las empresas de **2ª generación** utilizan también mayoritariamente una estrategia de **Diferenciación (52,6%)**, pero también la de **Segmentación (26,3%)** y la de **Costes (21,1%)** con valores reseñables.



# Estrategia de Innovación

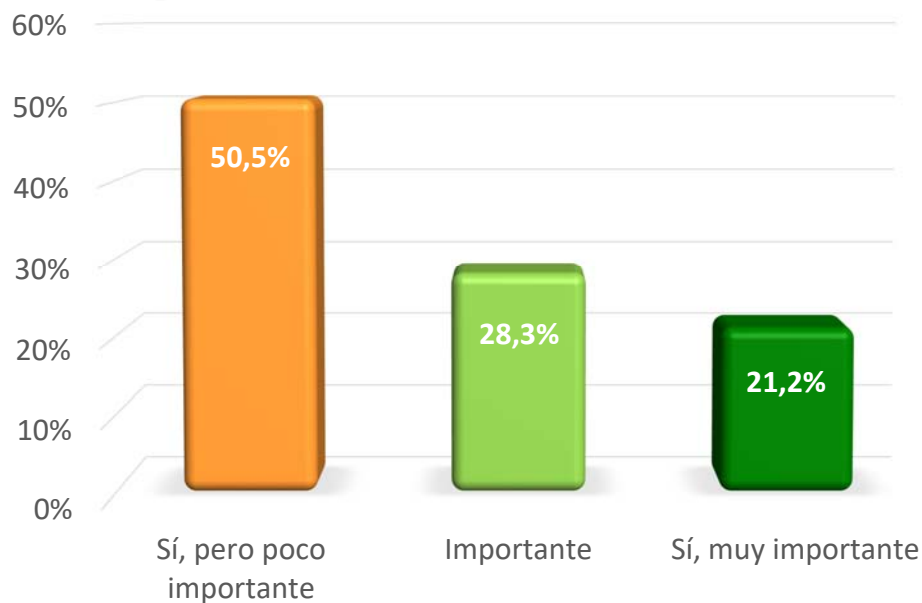
- **¿Tiene una estrategia de innovación?**
- **Importancia de la innovación**
- **Importancia por tipo de innovación**
- **Importancia de la innovación y Dimensión**
- **Importancia de la innovación y Generación**
- **Importancia de la innovación y Sector**
- **Innovación e internacionalización**

## ¿Tiene una estrategia de innovación?



**Ante la pregunta de si la empresa tiene una *estrategia de innovación* definida, 4 de cada 5 empresas que han respondido indican que sí tienen estrategia de innovación que implica novedades o mejoras significativas productos/servicios, en nuevos mercados y/o clientes nuevos, nuevas formas de producir o prestar servicios, nuevos equipos más eficientes, reestructuración organizativa para mejorar la productividad y/o nuevas formas de gestión administrativa.**

## Importancia de la innovación



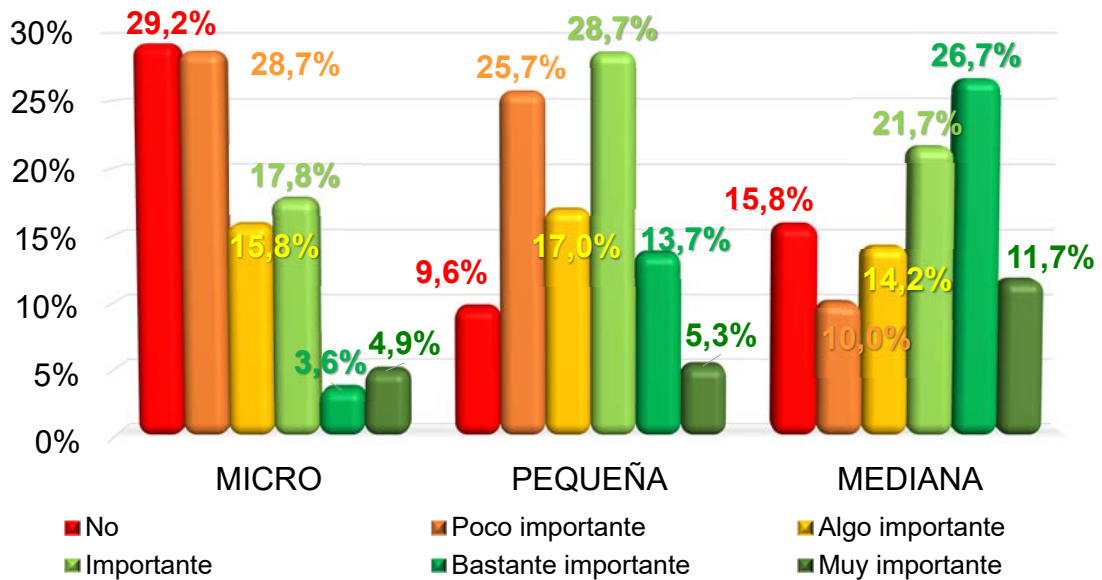
**Ante la pregunta de cómo de importante es la innovación para aquellas empresas que han respondido afirmativamente a la cuestión anterior (si tienen y aplican una estrategia de innovación), destaca la poca importancia otorgada a la innovación, de manera que la mitad de las empresas indica que es “poco importante”, mientras que 1 de cada 5 empresas aproximadamente señala que es “muy importante”.**

## Importancia por tipo de innovación

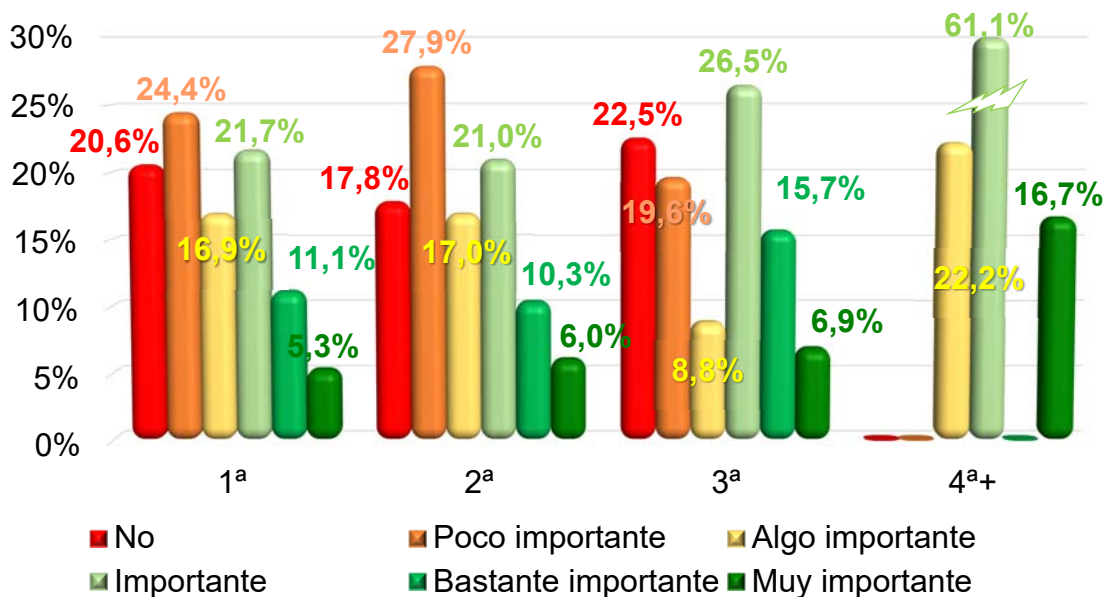
Innova?	Ptos.	Mercados	Procesos	Equipos	Organiza.	Gestión	Total
No	17,4%	23,9%	18,8%	15,9%	20,3%	18,8%	19,2%
Poco	27,5%	24,6%	25,4%	23,2%	23,2%	24,6%	24,8%
Algo	13,8%	15,9%	13,0%	20,3%	15,2%	18,1%	16,1%
Importante	23,2%	19,6%	28,3%	23,2%	23,2%	19,6%	22,8%
Bastante	8,7%	10,9%	10,1%	13,8%	12,3%	10,9%	11,1%
Muy	9,4%	5,1%	4,3%	3,6%	5,8%	8,0%	6,0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Las mayores diferencias se producen en la valoración de la importancia de la innovación en innovación *procesos* (23,9 puntos porcentuales), innovación en *equipos y mercados* (19,6 p.p.), innovación en *productos* (18,8 p.p.), innovación por cambios en la *organización* (17,4 p.p.) e innovación en formas de *gestión* (16,7 p.p.). En todos los casos, las valoraciones como “poco importante” representan aproximadamente el 40% de las respuestas, frente al 17% que indican “muy importante” y casi un 20% que responden que “nada importante”**

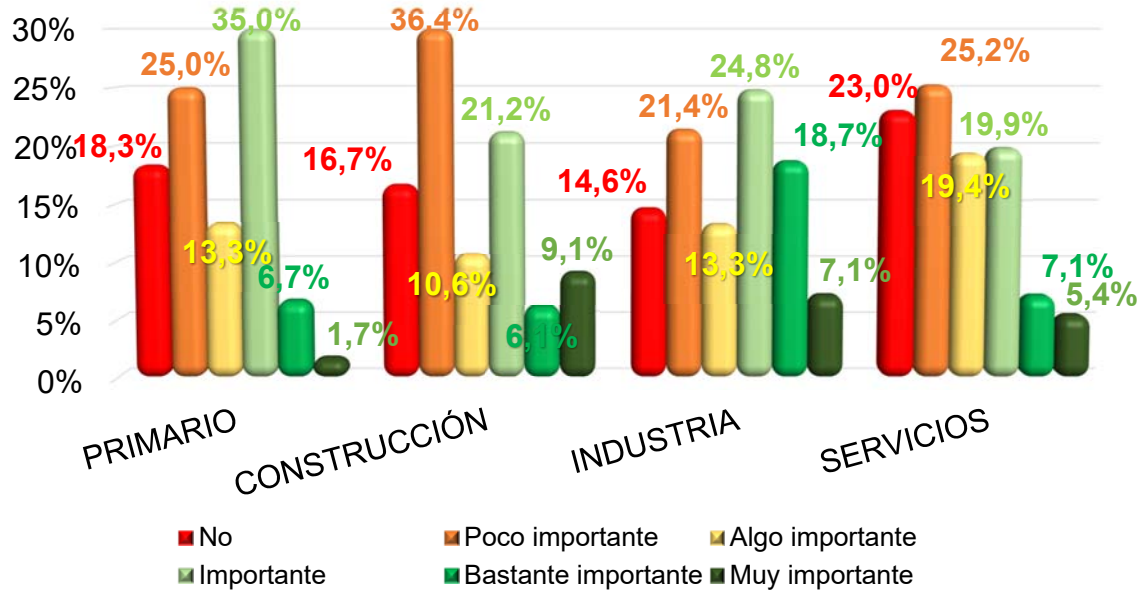
## Importancia de la innovación y Dimensión



## Importancia de la innovación y Generación

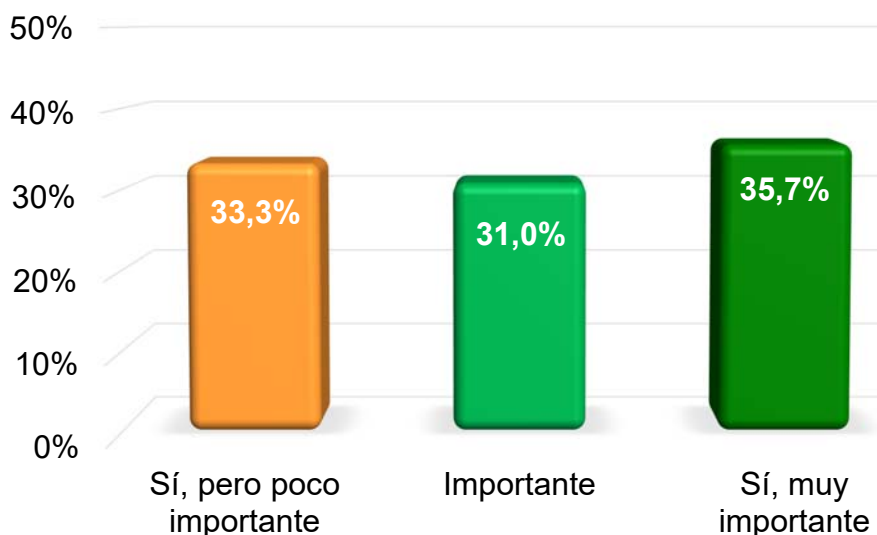


## Importancia de la innovación y Sector



Las mayores diferencias en la valoración de la importancia de la innovación en función de la dimensión se registran en la *microempresas* (36,1 puntos porcentuales) frente a las que se dan en las *pequeñas empresas* (23,7 p.p.); en función de la generación se manifiestan en las empresas de *2ª generación* (28,4 p.p.) frente a las de *1ª generación* (25,0 p.p.); y, en el caso de la comparación por sectores, en el de *Servicios* (21,1 p.p. ) frente al de *Industria* (9,9 p.p.).

## Innovación e Internacionalización



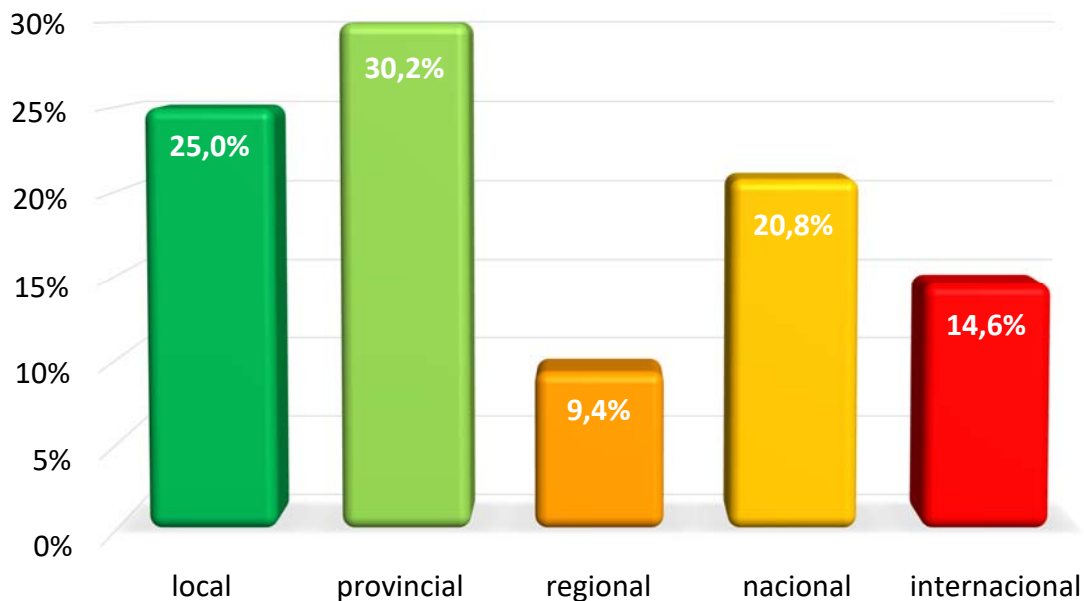
**Ante la pregunta de cómo de importante es la innovación para aquellas empresas que han respondido afirmativamente a si operan en mercados internacionales, en contraposición con la respuesta media del conjunto de todas las empresas, destaca la importancia otorgada a la innovación, de manera que 2 de cada 3 empresas que sí actúan en mercados exteriores indican que es “importante” (35,7%) o “muy importante” (31,0%).**

# Mercados

- **¿Cuál es su principal mercado?**
- **Mercado y Estrategia competitiva**
- **Mercado y Dimensión**
- **Mercado y Generación propietaria**
- **Mercado y Sector**

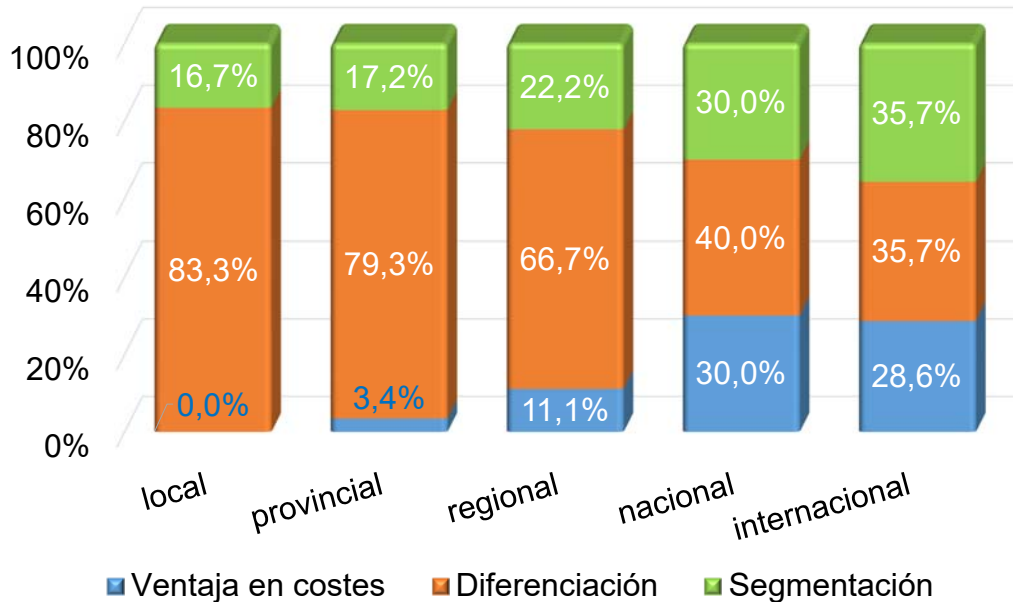


## ¿Cuál su principal mercado?



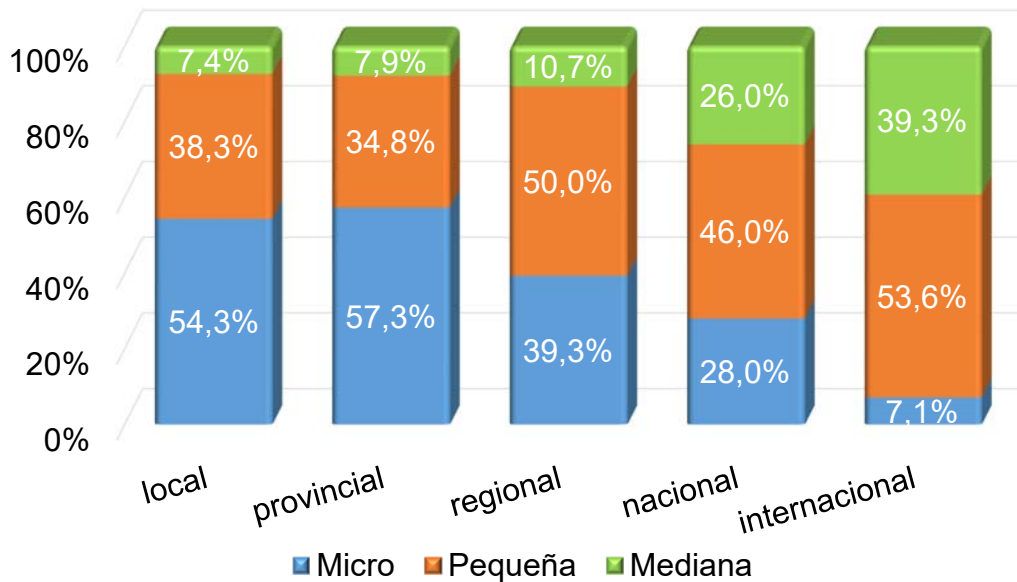
**El principal mercado para las empresas que han participado en el estudio es el mercado provincial (30,2%), seguido del mercado local (25,0%), del nacional (20,8%), del internacional (14,6%) y, por último, del regional (9,4%), lo cual significa que más de la mitad del mercado es muy próximo (56,0%, local y provincial) o en próximo (65,4%, local, provincial y regional), incluso en el caso de señalarse el mercado nacional, hay que considerar que en la mayoría de los casos se dirige a provincias limítrofes.**

## Mercado y Estrategia competitiva



**La estrategia competitiva genérica empleada en los diferentes mercados es mayoritariamente la estrategia de *Diferenciación* en los mercados más próximos (local: 83,3%, provincial: 79,3%, regional: 66,7%), siendo los mercados nacional e internacional los que presentan también estrategias relevantes de *Ventaja en Costes* (nacional: 30,0% e internacional: 28,6%) y de *Segmentación* (nacional: 30,0% e internacional: 35,7%).**

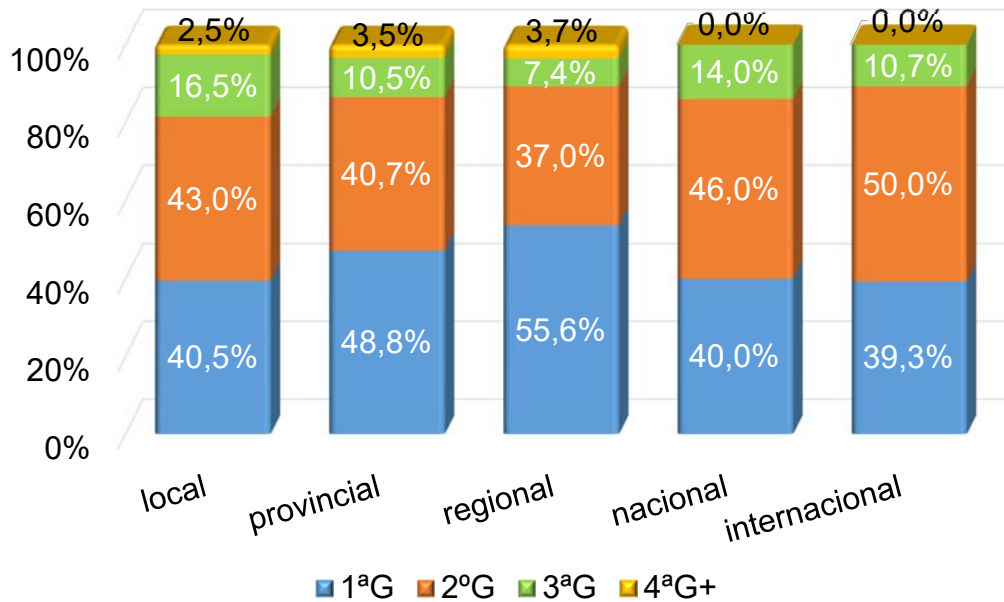
## Mercado y Dimensión



**La presencia de empresas en los mercados, en función de su dimensión, revela que las *microempresas* son mayoría en el mercado local (54,3%) y provincial (57,3%), mientras que las *pequeñas empresas* lo son en el regional (50,0%), en el nacional (46,0%) y en el internacional (53,6%).**

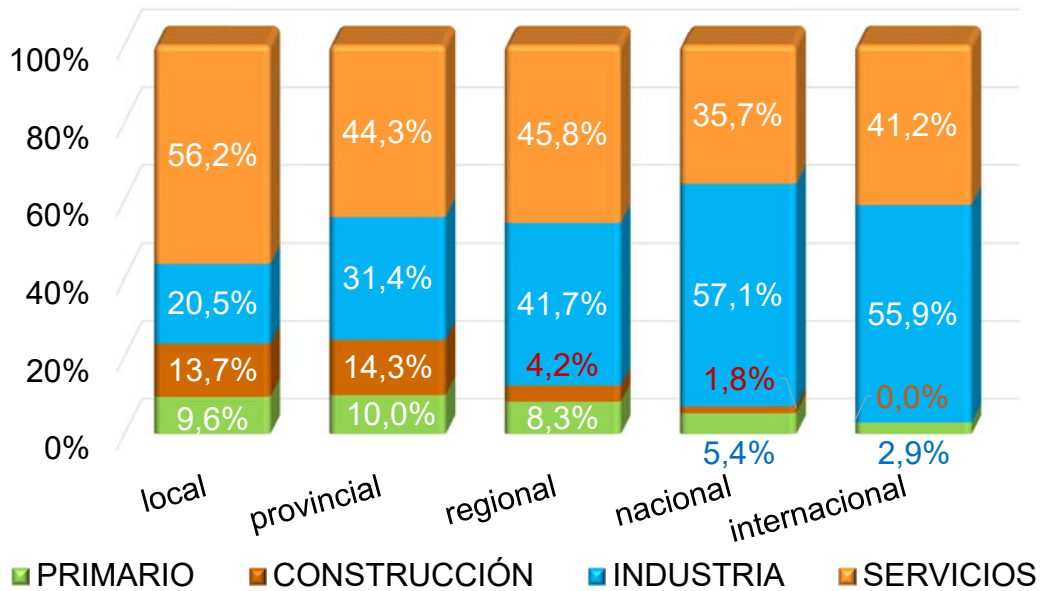
**La mayor presencia de *empresas medianas* se registra en los mercados internacionales (39,3%) y en el nacional (26,0%), resultados superiores a la proporción de lo que representan estas empresas en el conjunto estudiado (14,5%).**

## Mercado y Generación propietaria



**La presencia de empresas en los mercados, en función de la generación propietaria mayoritaria, indica que las empresas de 1ª generación son mayoría en el mercado regional (55,6%) y provincial (48,8%), mientras que las de 2ª generación lo son en el mercado internacional (50,0%), en el nacional (46,0%) y en local (43,0%), ambos resultados son superiores a la proporción de lo que representan estas empresas en el conjunto estudiado (43,5% y 42,0%, respectivamente).**

## Mercado y Sector

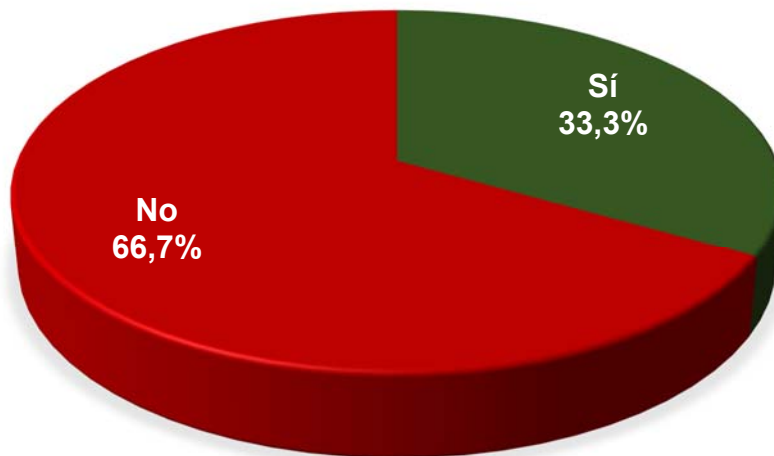


**La presencia de empresas en los mercados, en función del Sector de actividad, por lo que se refiere a los dos sectores mayoritarios (*Industria y Servicios*), indica que las empresas del Sector *Servicios* son mayoría en el mercado local (56,2%), provincial (44,3%) y regional (45,8%), mientras que las empresas *industriales* tienen proporcionalmente mayor presencia en el mercado nacional (57,1%) y en el internacional (55,9%), siendo el 35,5% su participación global en este estudio.**

# Mercado exterior

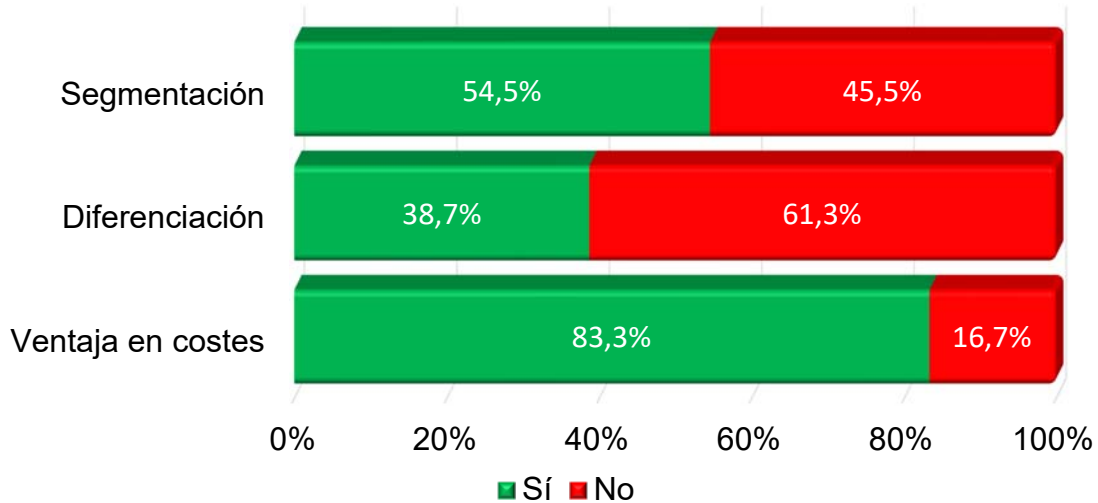
- **¿Realiza ventas en el exterior?**
- **Mercado exterior y Estrategia**
- **Formas de acceso**
- **Mercado exterior y Dimensión**
- **Mercado exterior y Sector**
- **Mercado exterior y Generación**

## ¿Realiza ventas en el exterior?



**La presencia de empresas en el mercado internacional es reducida, solo 1 de cada 3 empresas opera en mercados exteriores, la opción del mercado internacional representa el 10,1% de las respuestas totales y ha sido señalada como primera alternativa solamente en el 6,5% de los casos, siendo la última opción elegida de las cinco posibles (local, provincial, regional, nacional, internacional) en el 69,8% de las ocasiones.**

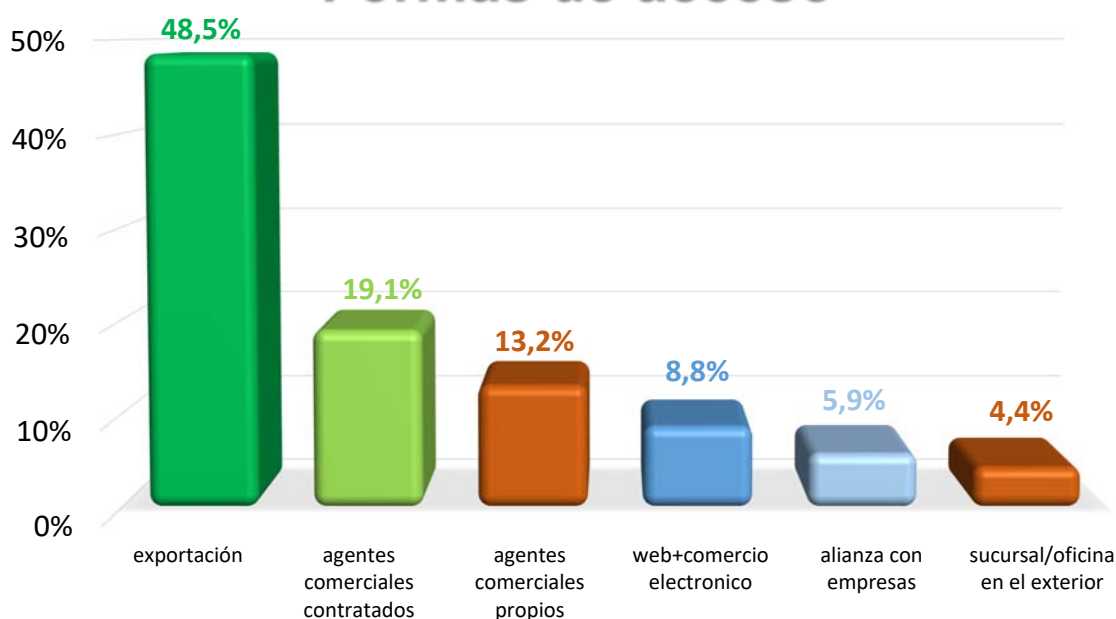
## Mercado exterior y Estrategia



**Analizando cuál es la estrategia competitiva más empleada por aquellas empresas que realizan ventas en mercados internacionales, es la *Ventaja en Costes* la más numerosa (83,3%), seguida por la *Segmentación* (54,4%) y la *Diferenciación* (38,7%), estos resultados contrastan notablemente con las estrategias competitivas genéricas del total de las empresas participantes en el estudio, *Ventaja en Costes*: 12,5%, *Segmentación*: 22,9% y *Diferenciación*: 64,6%.**

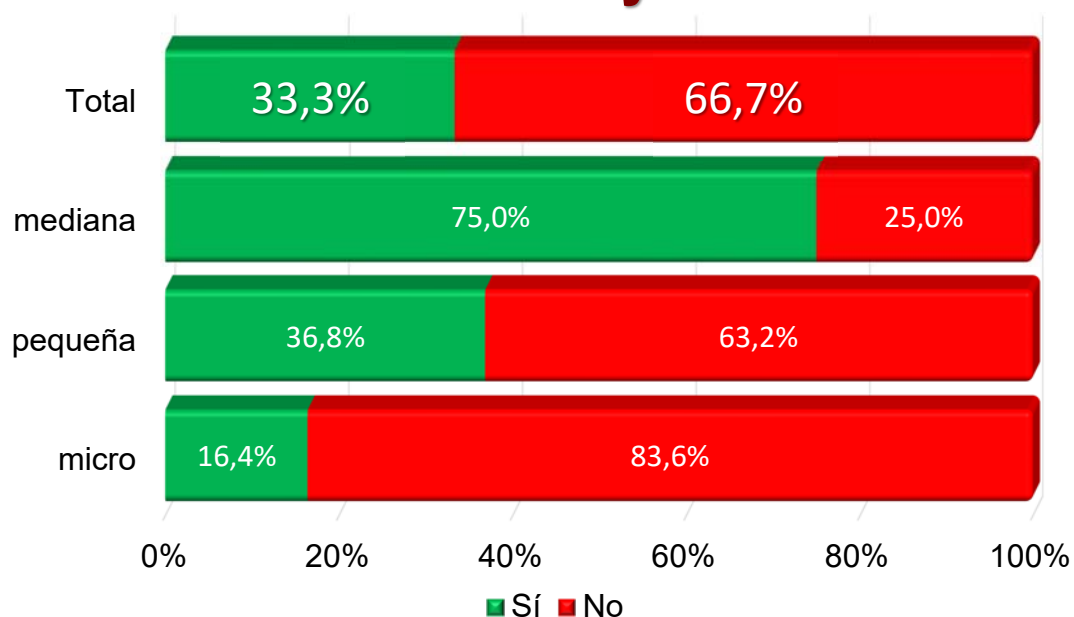


## Formas de acceso



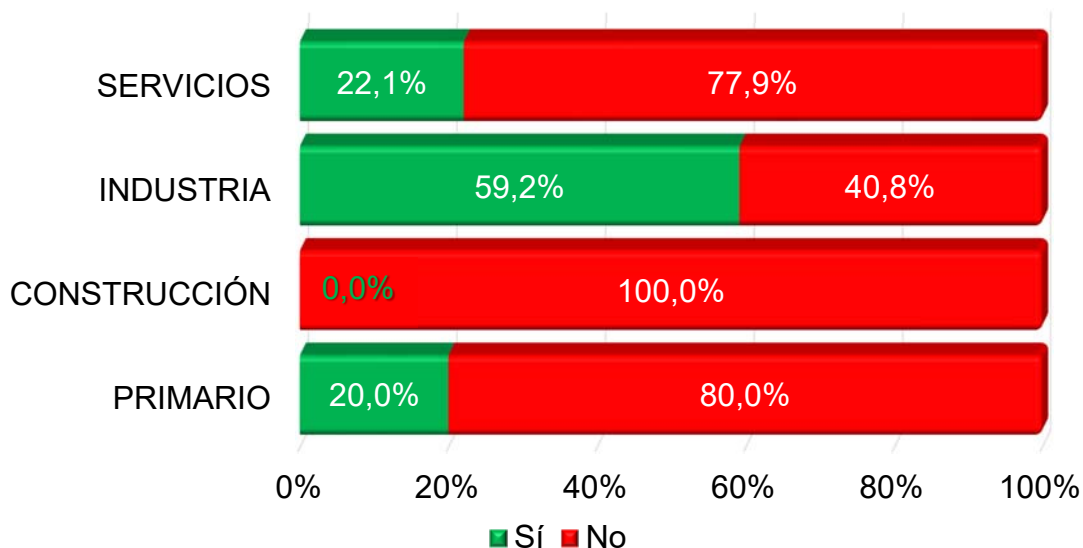
**La principal forma de acceso a los mercados internacionales es realizando exportaciones (48,5%), con agentes comerciales contratados (19,1%), con agentes comerciales propios (13,2%), con plataforma Web y comercio electrónico (8,8%), en alianza con otras empresas (5,9%) y con sucursal en el exterior (4,4%). El 60,9% utiliza solo una opción para acceder al mercado exterior, el 39,1% emplea dos opciones y solo el 10,9% emplea hasta tres y ninguna combina cuatro o más forma de acceso.**

## Mercado exterior y Dimensión



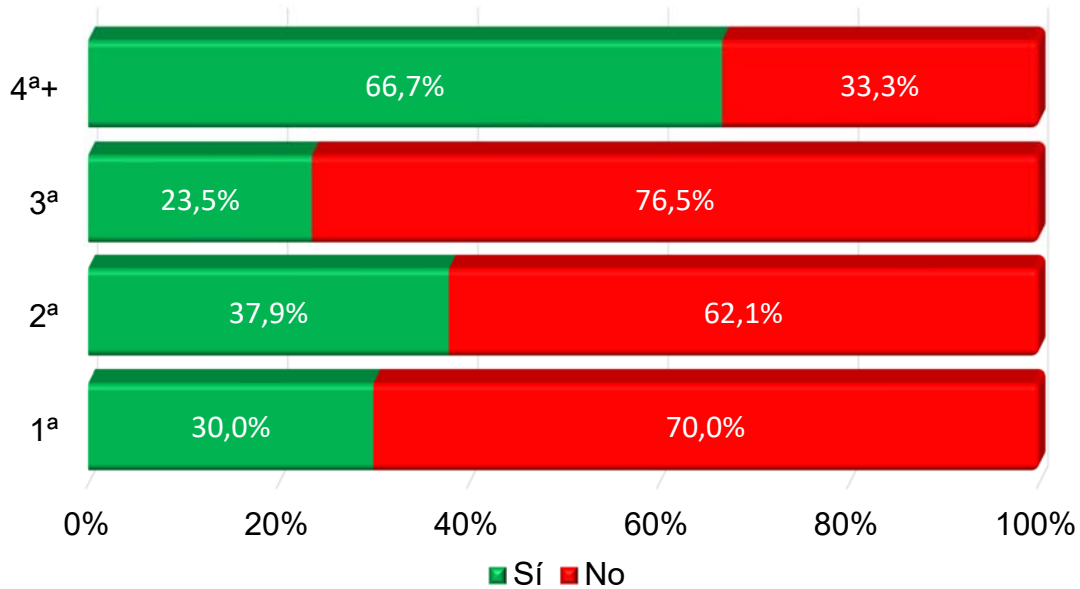
**Atendiendo a la dimensión de las empresas que han respondido, La presencia de las *microempresas* en el mercado internacional es muy reducida, solo 1 de cada 6 *microempresas* opera en mercados exteriores, mientras que aproximadamente 1 de cada 3 *pequeñas empresas* señala esta opción, frente a 3 de cada 4 *medianas empresas* que indica que opera en mercados internacionales.**

## Mercado exterior y Sector



**Atendiendo al Sector de actividad, comparando los resultados de los dos sectores principales (*Industria y Servicios*), son las *empresas industriales* las que señalan que actúan en mercados exteriores en mayor proporción que las empresas de *Servicios* (59,2% y 22,1%, respectivamente), dato significativamente alto si se considera que las empresas industriales representan el 35,5% del total de las empresas del estudio.**

## Mercado exterior y Generación

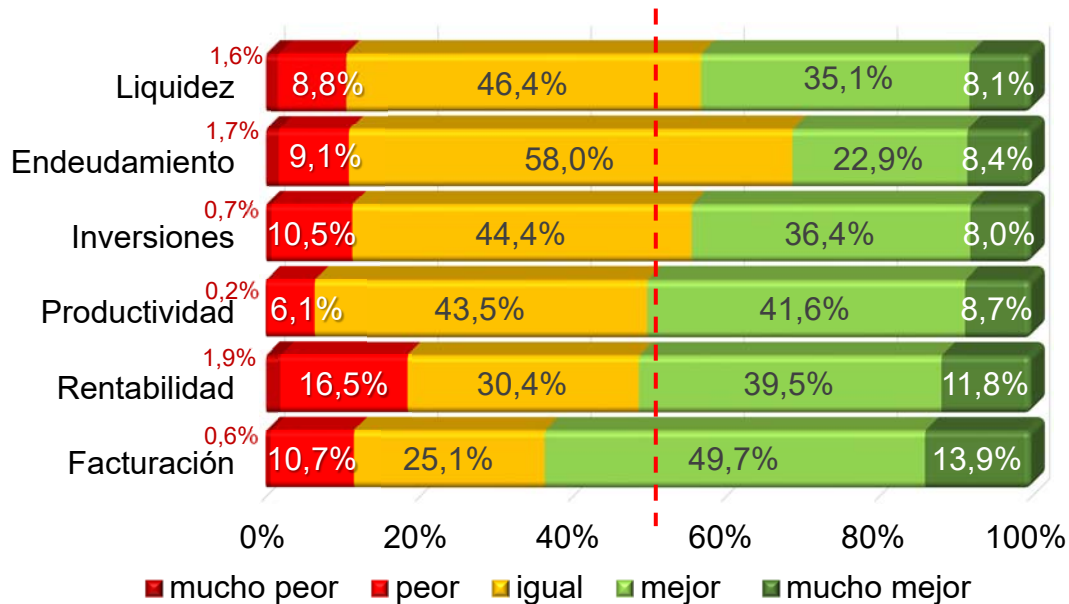


**Atendiendo a cuál es la generación propietaria mayoritaria de la empresa, comparando los resultados de los dos grupos más numerosos, son las empresas de 2<sup>a</sup> generación las que indican que actúan en mercados exteriores en mayor proporción que las empresas de 1<sup>a</sup> generación (37,9% y 30,0%, respectivamente), siendo las empresas de 4<sup>a</sup> generación las que presentan el dato más alto, 2 de cada 3 empresas actúan en mercados exteriores, siendo este grupo solo el 2,2% del total de las empresas del estudio.**

# Competencia

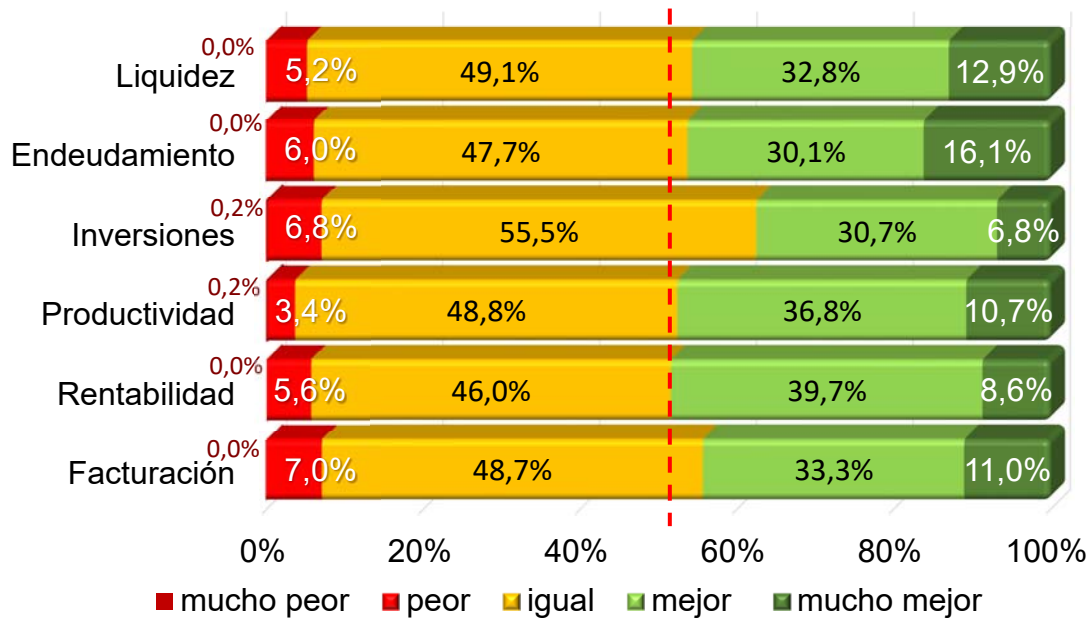
- **Indicadores competitivos percibidos en comparación con el año anterior**
- **Indicadores competitivos percibidos en comparación con la competencia**

## En comparación con el año anterior



**Se pregunta a las empresas participantes por su percepción respecto a determinadas variables competitivas en comparación con su misma situación en el año anterior, los resultados indican que las empresas valoran mejor su situación en cuanto a su *facturación* (63,6%), *productividad* (51,3%) y *rentabilidad* (50,2%) e igual o peor en su *endeudamiento* (68,7%), *liquidez* (56,8%) e *inversiones* (55,6%). La valoración global es que el 52,4% de las empresas percibe que su situación es igual o peor que en el ejercicio anterior.**

## En comparación con la competencia



**Se pregunta a las empresas participantes por su percepción respecto a determinadas variables competitivas en comparación con sus más directos competidores, los resultados indican que las empresas valoran, en todos los casos, igual o peor su situación en cuanto a sus *inversiones* (62,5%), *facturación* (55,7%) y *liquidez* (54,3%), *endeudamiento* (53,8%), *productividad* (52,5%) y *rentabilidad* (51,6%). La valoración global es que el 55,0% de las empresas percibe que su situación es igual peor que la de la competencia.**

# Ventajas por ser una empresa familiar

**A la pregunta abierta de cuáles son las principales ventajas de ser una empresa familiar, ha respondido el 76,8% de las empresas participantes y han aportado 238 respuestas (106, 80 y 52 en primera, segunda y tercera opción, respectivamente), respuestas que han sido agrupadas por categorías y ordenadas por frecuencia.**





**Las principales ventajas percibidas por ser una empresa familiar están referidas a que la condición familiar facilita el desempeño empresarial: sentido de pertenencia, mayor implicación y mayor compromiso con el negocio, mayor confianza y mejor comunicación, facilidad para tomar decisiones, mayor dedicación, flexibilidad horaria, libertad e independencia, valores y objetivos comunes, más motivación, mejor ambiente laboral, mejor trato con trabajadores, proveedores y clientes, adaptabilidad, etc.**

# Inconvenientes por ser una empresa familiar

**A la pregunta abierta de cuáles son los principales inconvenientes de ser una empresa familiar, ha respondido el 70,4% de las empresas participantes y han aportado 204 respuestas (95, 64 y 55 en primera, segunda y tercera opción, respectivamente), respuestas que han sido agrupadas por categorías y ordenadas por frecuencia.**



Los principales inconvenientes percibidos por ser una empresa familiar están referidos a cuestiones relativas a la gestión de la empresa: toma autoritaria de decisiones, poca profesionalización, aversión al riesgo, al cambio y a la innovación, excesiva dedicación horaria, falta de financiación, etc. y aquellos derivados de los conflictos y problemas familiares que se trasladan a la empresa y problemas en la empresa que se trasladan al ámbito familiar, la dificultad para separar ámbitos familiar y empresarial, problemas con la sucesión, etc.

# Retos y desafíos futuros

**A la pregunta abierta de cuáles son los principales retos y desafíos que se plantea en la empresa para los próximos años, ha respondido el 73,2% de las empresas participantes y han aportado 227 respuestas (101, 73 y 53 en primera, segunda y tercera opción, respectivamente), respuestas que han sido agrupadas por categorías y ordenadas por frecuencia.**





Los principales retos y desafíos futuros que se plantean las empresas familiares que han respondido se refieren mayoritariamente a expectativas de *mejora y crecimiento* (44,3%): incrementar la producción y ampliar mercados, introducir mejoras, digitalización, incrementar beneficios, etc. ; al *mantenimiento de las condiciones actuales* (38,5%): adaptación a las condiciones del entorno y al mercado, mantener las ventas y la calidad, profesionalización, etc.; al *relevo y la sucesión* (17,2%): jubilación y relevo generacional, gestión de la familia, supervivencia de la empresa familiar, etc.

# Comentarios y opiniones

**A la pregunta abierta sobre qué temas no se han tratado o si se quiere agregar algún comentario, ha respondido el 21,7% de las empresas participantes y han aportado 53 respuestas (2930 opiniones y 23 comentarios), respuestas que han sido agrupadas por categorías y ordenadas por frecuencia.**



# **Empresas participantes que han accedido a identificarse**

**ALBACETE AGRÍCOLA  
ALVECO ONLINE S.L.  
ASESORIA LABORAL Y SEGUROS - VIRGILIO LÓPEZ  
CAMACHO RECYLING, S.L.  
CAMPOS CORPORACIÓN  
CARLOS VELASCO - CALEFACCIONES S.L.  
CERRAJERIA ESLAMY  
CRISTALERÍAS A. LÓPEZ UTIEL S.L.  
CROMADOS CARRETERO ORDOÑEZ S.L.  
CUCHILLERÍA FERNÁNDEZ  
DECORANCE S.L.**



**EL CHARQUILLO CASAS RURALES**  
**EL CONCHEL ORIGINAL FOOD, S.A.**  
**EL TALLER DEL EBANISTA S.L.L.**  
**FITTINGS ESTÁNDAR**  
**FRUTAS Y VERDURAS LA SOLEDAD, S.L.**  
**GRÁFICAS Y CARTONAJES COLOMER, S.A.**  
**GRUAS GRUINSA, S.L.**  
**HELADOS RUEDA S.L.**  
**HERSO S.L.**  
**HILOGA HOME**  
**HERMANOS ALARCÓN TAUSTE, S.A.**

**HERMANOS SÁEZ ALFARO, S.L.**  
**HOTEL CASTILLA**  
**HOTEL MORENO**  
**INDUSTRIAS ÁNGEL MARTÍNEZ LÓPEZ S.L.**  
**INFORPOR**  
**ITEPAL**  
**JIMÉNEZ ALCARAZ S.L.U.**  
**LOS GABRIELES DE LA MANCHA S.L.**  
**MÁRMOLÉS ARTÍSTICOS MANOLO SIMÓN, S.L.**  
**MINGUEZ C.B.**  
**NUESTRO BAR**

**PRADAS SUCESORES S.L.**  
**REPAUT, S.L.**  
**ROSMEN COSMÉTICA S.L.**  
**SÁNCHEZ Y MURCIA S.L.**  
**SERVICIOS INTEGRALES PARA PYMES**  
**TORRES FILOSO VIÑA Y BODEGA, S.L.**  
**TORSAN CJN, S.L.**  
**TRAGINES DEL VENDRELL, S.L.**  
**TRANSPORTES SANTIAGO BLASCO S.L.**  
**TÚ PARTY ALBACETE**  
**TURALCARAZ**

# Referencias Bibliográficas

## **EMPRESA FAMILIAR DE CASTILLA-LA MANCHA:**

González. A. et al. (2023). La empresa familiar de Castilla-La Mancha. AEFCLM:  
<https://www.aefclm.es/estudiosypublicaciones/ESTUDIO LA EMPRESA FAMILIAR EN CLM.pdf>

## **INFORMES:**

Consortio Internacional STEP Project (2021). Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: diferentes perspectivas generacionales: <https://www.iefamiliar.com/publicaciones/las-empresas-familiares-espanolas-ante-el-reto-de-la-sucesion/>

Deloitte, IEF (2021). Observatorio de la Empresa Familiar: <https://www.iefamiliar.com/publicaciones/observatorio-de-la-empresa-familiar/>

Instituto de Empresa Familiar (2021) Radiografía de la Empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>

KPMG, IEF, Step Project for Family Enterprising (2021): Informe de Empresa Familiar 2021. Recuperación y crecimiento: <https://www.iefamiliar.com/publicaciones/informe-de-empresa-familiar-2021-recuperacion-y-crecimiento/>

PwC (2022). 10ª Encuesta Mundial de la Empresa Familiar. *From trust to impact. Why family businesses need to act now to ensure their legacy tomorrow.* <https://www.pwc.es/es/publicaciones/empresa-familiar/encuesta-mundial-empresa-familiar-2021.pdf>

## **AUTORES BÁSICOS:**

Neubauer, F., & Lank, A. G. (2003). La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure. Grupo Planeta (GBS).

Ward, J. L. (2004): "Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business", Palgrave Macmillan.

## **ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN EN EMPRESA FAMILIAR:**

Velasco, C. A. B., Parra, V. F. G., & García, C. Q. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 14(2), 78-90.

Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. Family Business Review, 17(4), 331-346.

# **Estudio de situación de la micro, pequeña y mediana empresa familiar de Albacete**

**Juan J. Jiménez  
UCLM**

**Edición  
2023**

