

# Releva

## P Y M E

GENERACIÓN FUTURA

INFORME

# LA EMPRESA FAMILIAR JIENNENSE EN CIFRAS

FUNDACIÓN  
**FULGENCIO  
MESEGUER**

Subvenciona:



Colabora:



**CAEF**  
Cátedra Ávolo de Empresa Familiar  
Universidad de Jaén

# AUTORES

---

Coordinadora: Rocío Martínez Jiménez, directora de la Cátedra Ávolo de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén.

Equipo de trabajo (profesorado de la Cátedra Ávolo de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén):

- María Comino Jurado
- María Jesús Hernández Ortiz
- Purificación Parrado Martínez

**Depósito Legal:** *en trámite*

**ISBN:** *en trámite*



# ÍNDICE

---

1. Introducción
2. Metodología empleada y caracterización de la muestra
3. Descripción y perfil
4. Propiedad, gestión y gobierno
5. Sucesión
6. Protocolo
7. Conclusiones
8. Bibliografía

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

- Gráfico 1. Sector de actividad de las empresas familiares de Jaén
- Gráfico 2. Forma jurídica de las empresas familiares de Jaén
- Gráfico 3. Número de empleados de las empresas familiares de Jaén
- Gráfico 4. Facturación de las empresas familiares de Jaén (2023)
- Gráfico 5. Generación actual en las empresas familiares de Jaén
- Gráfico 6. Año de fundación de las empresas familiares de Jaén
- Gráfico 7. Porcentaje de propiedad en manos de la familia
- Gráfico 8. Existencia de Junta de Accionistas
- Gráfico 9. Porcentaje de dirección en manos de la familia
- Gráfico 10. Modelo de administración
- Gráfico 11. Porcentaje de puestos en Consejo de Administración en manos de la familia
- Gráfico 12. Órganos de gobierno familiar
- Gráfico 13. Voluntad de sucesión en la propiedad familiar
- Gráfico 14. Voluntad de sucesión en la gestión familiar
- Gráfico 15. Existencia de un programa acordado para la sucesión
- Gráfico 16. Voluntad de incorporación de la próxima generación
- Gráfico 17. Sucesor/es ya decidido
- Gráfico 18. Existencia de protocolo familiar

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1. Distribución de la muestra por localidades

Tabla 2. Número de personas que participan en la propiedad

Tabla 3. Porcentaje de mujeres que participan en la propiedad

Tabla 4. Porcentaje de mujeres que participan en el Consejo de Administración

Tabla 5. Existencia de un programa acordado para la sucesión en función del tipo de administración

Tabla 6. Existencia de un programa acordado para la sucesión en función de la generación al frente del negocio

Tabla 7. Existencia de un programa acordado para la sucesión en función del volumen de facturación

Tabla 8. Existencia de un programa acordado para la sucesión en función del sector de actividad

Tabla 9. Existencia de un programa acordado para la sucesión en función de la voluntad de continuidad

Tabla 10. Existencia de protocolo familiar en función del tipo de administración

Tabla 11. Existencia de protocolo familiar en función de la generación al frente del negocio

Tabla 12. Existencia de protocolo familiar en función del volumen de facturación

Tabla 13. Existencia de protocolo familiar en función del sector de actividad

Tabla 14. Existencia de protocolo familiar en función de la voluntad de continuidad

Tabla 15. Existencia de protocolo familiar en función del programa de sucesión



## 1. INTRODUCCIÓN

---

El proyecto Releva PYME tiene entre sus objetivos la determinación de las peculiaridades y necesidades que presentan las empresas familiares de la provincia de Jaén y, especialmente, aquellas que no tienen el relevo generacional garantizado.

Para ello, una de las herramientas con la que contamos es la distribución de cuestionarios que nos permita entender, de primera mano, cuáles son sus prioridades, preocupaciones y objetivos. De este modo, podremos determinar cómo se encuentran las empresas familiares jiennenses en cuanto a los principales indicadores clave, relacionados con el relevo generacional y el deseo de continuidad de su actividad.

Con este fin, la Fundación Fulgencio Meseguer, en colaboración con la Cátedra Ávolo de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén, desarrollaron un cuestionario específico, basado en algunos trabajos previos similares a este a nivel nacional (véase, por ejemplo, Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia, 2008; Deloitte e Instituto de la Empresa Familiar, 2021; o Instituto de la Empresa Familiar y Sigma Dos, 2023), así como en la revisión de literatura científica sobre la empresa familiar y su peculiaridad.

De esta forma, el presente trabajo resume la información obtenida en torno a cuatro grandes bloques:

- Datos descriptivos del perfil de la empresa.
- Distribución de la propiedad y la dirección de la empresa y órganos de gobierno.
- Relevo y sucesión.
- Protocolo.

## 2. METODOLOGÍA EMPLEADA Y CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

---

Para el desarrollo de este trabajo, partimos de la identificación de las empresas familiares de Jaén que cumplieran lo establecido en el trabajo de Casillas et al. (2024), esto es, seguimos la metodología de SAFER para identificar las empresas familiares a partir de la base de datos SABI y teniendo en cuenta, además, que la provincia donde se encontrara la sede principal de la empresa fuese Jaén.

Siguiendo esta metodología, se consiguió una base de datos que incluía 2.104 empresas. Este ha sido el listado inicialmente utilizado en la realización del estudio, si bien, finalmente la muestra definitiva ha quedado constituida por 169 empresas familiares. Así pues, considerando la representatividad que dicha muestra supone sobre la población, las conclusiones extraídas con este informe deben ser tomadas con cierta cautela en cuanto a la extrapolación de los resultados a todo el tejido empresarial de la provincia.

El siguiente paso del estudio consistió en el envío del cuestionario (previamente testado) por correo electrónico, acompañado en ciertos casos de llamadas telefónicas a los responsables de empresas familiares de Jaén (gerentes, directores, consejeros, etc.), animándolos y ayudándolos a completar el mencionado cuestionario. Este trabajo de recepción de los cuestionarios se realizó entre los meses de junio a septiembre de 2024.

Como hemos comentado, se han obtenido 169 cuestionarios completos y correctamente respondidos por empresas familiares distribuidas en diferentes localidades de la provincia de Jaén, tal como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Distribución de la muestra por localidades

	Nº Cuestionarios	Porcentaje
Albánchez de Mágina	1	0,59%
Alcalá la Real	6	3,55%
Alcaudete	1	0,59%
Andújar	11	6,51%
Arjonilla	3	1,78%
Baeza	2	1,18%
Bailén	5	2,96%
Bedmar y Garcéz	1	0,59%
Cambil	10	5,92%
Campillo de Arenas	1	0,59%
Canena	2	1,18%
Cárcheles	1	0,59%
Castellar	1	0,59%
Chiclana de Segura	1	0,59%
Huelma	7	4,14%
Jabalquinto	1	0,59%
Jaén	53	31,36%
Jamilena	1	0,59%
Jódar	6	3,55%
La Carolina	5	2,96%
La Guardia de Jaén	2	1,18%
Linares	3	1,78%
Mancha Real	3	1,78%
Martos	7	4,14%
Mengíbar	1	0,59%
Pegalajar	11	6,51%
Puente de Génave	1	0,59%
Torredelcampo	5	2,96%
Torredonjimeno	5	2,96%
Torreperogil	1	0,59%
Úbeda	8	4,73%
Vílchez	1	0,59%
Villacarrillo	1	0,59%
Villanueva del Arzobispo	1	0,59%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>





### 3. DESCRIPCIÓN Y PERFIL

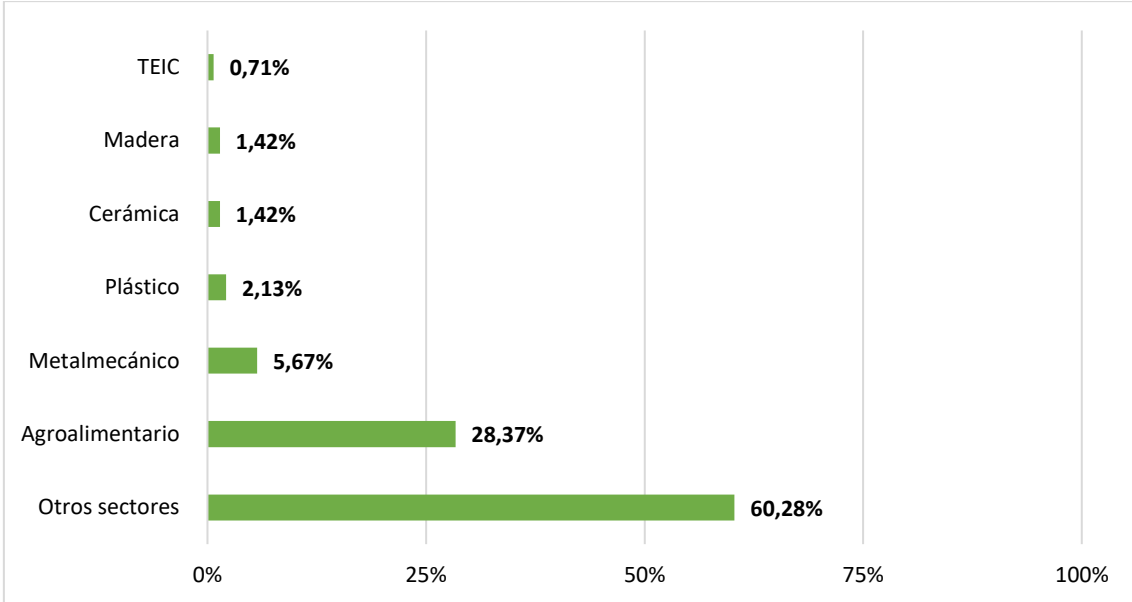
---

En este apartado, presentamos la información recogida sobre el sector de actividad, forma jurídica, número de empleados y nivel de facturación de los negocios familiares, que pueden ser indicadores relevantes para ver la competitividad y la continuidad del proyecto empresarial. También se recogen algunas variables específicas de las empresas familiares, como son el año de fundación y la generación en la que se encuentran actualmente los miembros de la familia que participan en la propiedad y/o en la gestión de la empresa.

#### Sector de actividad

La distribución sectorial de la muestra se refleja en el Gráfico 1. El sector servicios es el elegido preferentemente por las empresas familiares jiennenses para el desarrollo de su actividad (se integran en la categoría de otros sectores, con un 60,28%), seguido por el sector agroalimentario, muy significativo en nuestra provincia, con un peso del 28,37%. El sector industrial aglutina un 10,57%, repartido en cuatro subsectores como son el metalmecánico (5,67%), el del plástico (2,13%), la cerámica y la madera (1,42% cada uno de ellos). Es de destacar un incipiente desarrollo de actividades empresariales de base tecnológica, enmarcadas en el sector de las tecnologías de la información, comunicaciones y electrónica (TEIC) con un 0,71%, un sector con gran proyección y con potencial de aportar un alto valor añadido a la provincia.

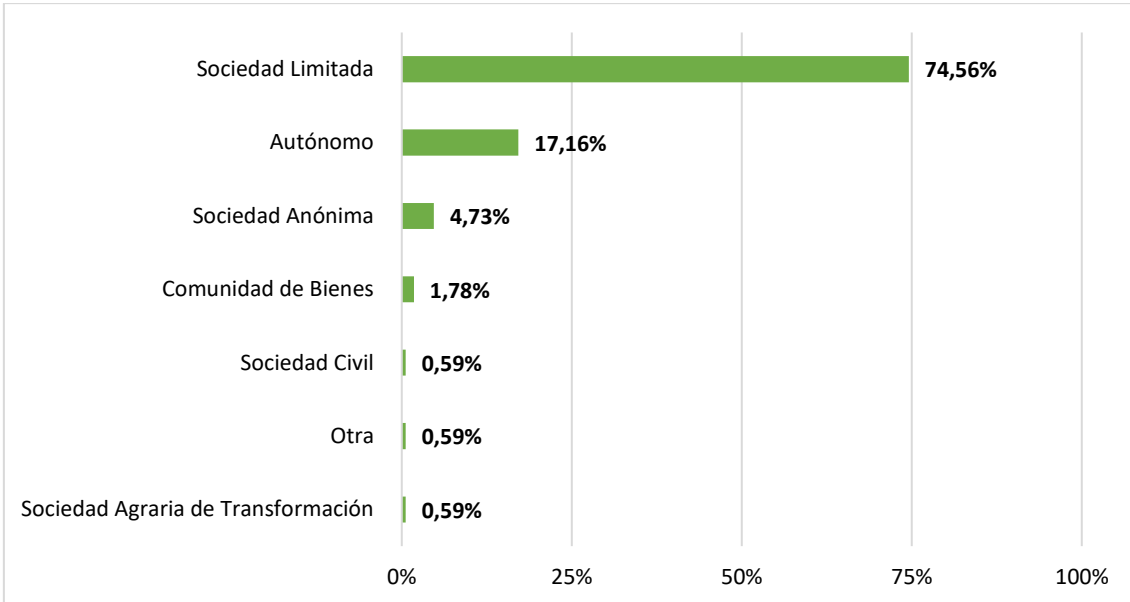
**Gráfico 1.** Sector de actividad de las empresas familiares de Jaén



## Forma jurídica

El análisis de la forma jurídica que una organización elige para el desarrollo de su actividad empresarial es relevante, ya que el hecho de que una empresa utilice uno u otro tipo de sociedad para operar en el mercado condiciona en gran medida la forma y las estructuras utilizadas para el gobierno de la misma y su desarrollo futuro. En este sentido, cabe resaltar que la mayoría de las empresas familiares de Jaén (véase Gráfico 2) utilizan como forma jurídica la sociedad limitada (74,56%), la condición de empresario autónomo persona física (17,16%) y la sociedad anónima (4,73%), cuestión que tiene que ver con el tamaño de las empresas jiennenses que posteriormente analizaremos. Otras formas jurídicas son testimoniales, como puede ser la sociedad civil (0,59%) o la sociedad agraria de transformación (0,59%). Tanto la sociedad de responsabilidad limitada como la sociedad anónima son formas jurídicas que permiten a la empresa familiar dotarse de órganos o estructuras para la administración de la empresa y para la gestión de la propiedad, delimitando claramente las funciones de propietarios y directivos.

**Gráfico 2.** Forma jurídica de las empresas familiares de Jaén



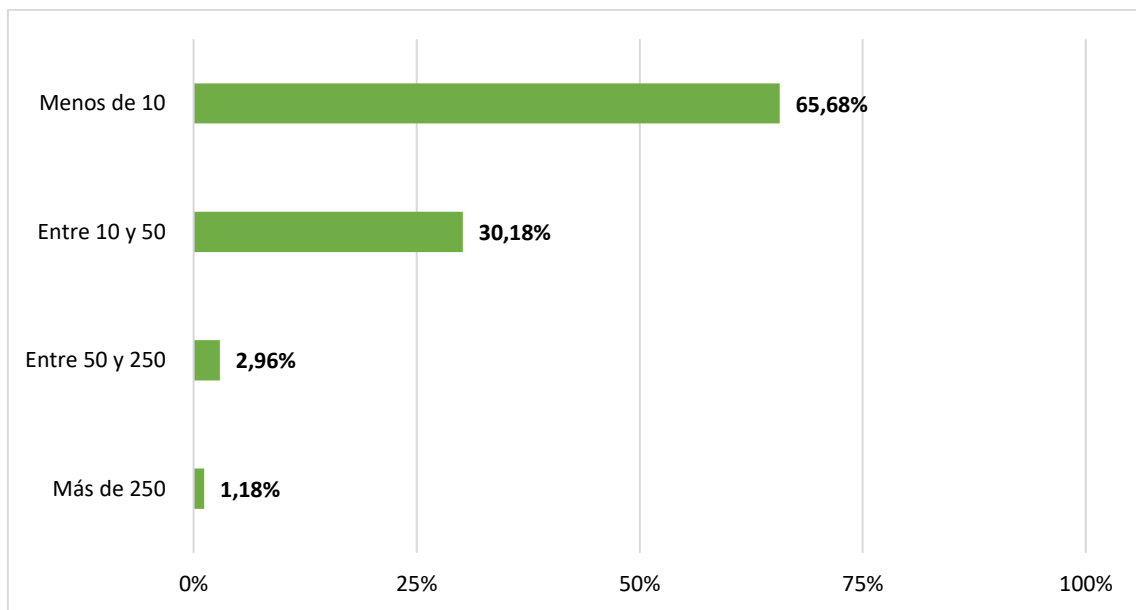
## Número de empleados

Uno de los indicadores utilizados para medir el crecimiento y desarrollo de la empresa es su tamaño. Las variables que más se han utilizado para determinar la dimensión de una compañía son el activo total, el volumen de negocio y el número de empleados. Sin embargo, muchos trabajos se basan exclusivamente en el número de trabajadores, ya que esta variable permite desglosar el tamaño empresarial en diversas tipologías de empresas.

Así, desde el 1 de enero de 2005 la Unión Europea cuenta con una clasificación de empresas según sus estratos de tamaño, en la que tiene en cuenta el número de empleados y las ventas para caracterizar la dimensión de una compañía. De este modo, considera “microempresas” a aquellas con menos de 10 empleados, “pequeñas” a las que tienen entre 10 y 49 trabajadores y “medianas” a las que presentan una plantilla formada por un número de personas comprendido entre 50 y 249. Finalmente, se considera “grandes” empresas a aquellas que tienen más de 250 empleados.

En el caso de las empresas familiares de la provincia de Jaén, es mayoritaria la microempresa con un porcentaje del 65,68% del total, seguido de las pequeñas empresas familiares (30,18%). Las medianas empresas familiares suponen un 2,96% y las grandes empresas familiares alcanzan un 1,18% del total, tal y como se desprende al observar el Gráfico 3.

**Gráfico 3.** Número de empleados de las empresas familiares de Jaén

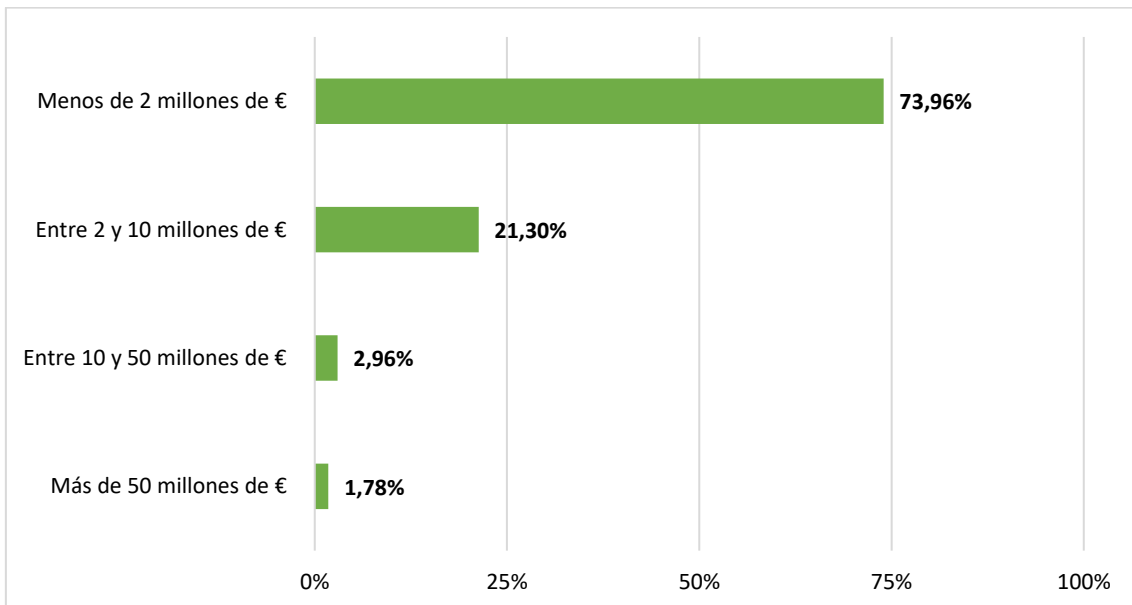


Aunque los datos de la provincia de Jaén no difieren en gran medida de los del resto de España, esta distribución nos demuestra que la provincia de Jaén tiene ante sí el reto de aumentar el tamaño medio de estas compañías, considerando la posibilidad que ello supondría para que las empresas mejorasen su posición competitiva y creasen un mayor número de empleos, lo cual redundaría beneficiosamente en el desarrollo del tejido económico y empresarial de Jaén.

## Nivel de facturación

Analizando el nivel de facturación de las empresas familiares jiennenses (véase Gráfico 4), comprobamos que los resultados en cuanto a la dimensión son similares a los obtenidos teniendo en cuenta el número de trabajadores. Un 73,96% de las empresas de la muestra tienen una facturación de menos de 2 millones de euros, por lo que las podemos considerar “microempresas” según la clasificación de la Comisión Europea; un 21,30% tienen entre 2 y 10 millones de facturación, considerándolas “pequeñas” empresas; un 2,96% de empresas facturan entre 10 y 50 millones, siendo clasificadas como “medianas”; y tan sólo el 1,78% de las empresas familiares facturan más de 50 millones de euros, y las catalogaríamos como “grandes” empresas.

**Gráfico 4.** Facturación de las empresas familiares de Jaén (2023)

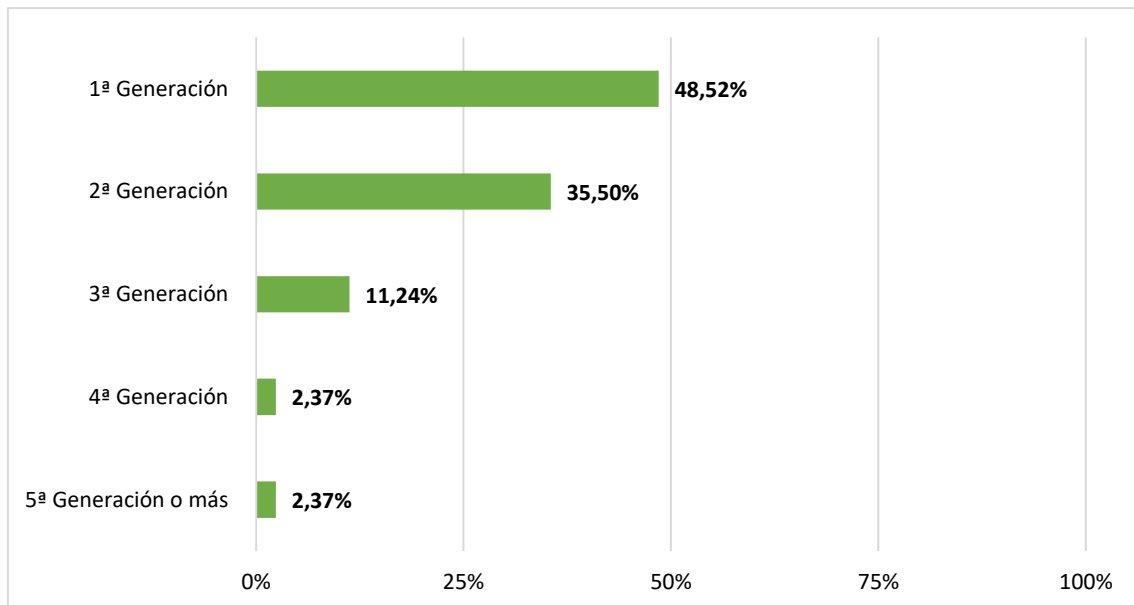


## Generación actual

El relevo generacional es considerado como el reto por excelencia y de mayor dificultad que han de afrontar las empresas familiares. La elevada mortalidad que tiene lugar justamente cuando los negocios familiares son transmitidos de una generación a la

siguiente sirve de sostén a la afirmación anterior. Según los datos recogidos en el Gráfico 5, un 51,48% de las empresas familiares jiennenses han hecho por lo menos un relevo generacional, y un 48,52% todavía no lo han realizado, encontrándose en primera generación. De las empresas que han hecho el relevo generacional, en un 35,50% de ellas es la segunda generación quien está al frente del negocio, mientras que sólo el 11,24% está en tercera generación. Las empresas más longevas que están en la cuarta, o quinta generación, suponen un 2,37% cada una, respectivamente, del total de empresas.

**Gráfico 5.** Generación actual en las empresas familiares de Jaén

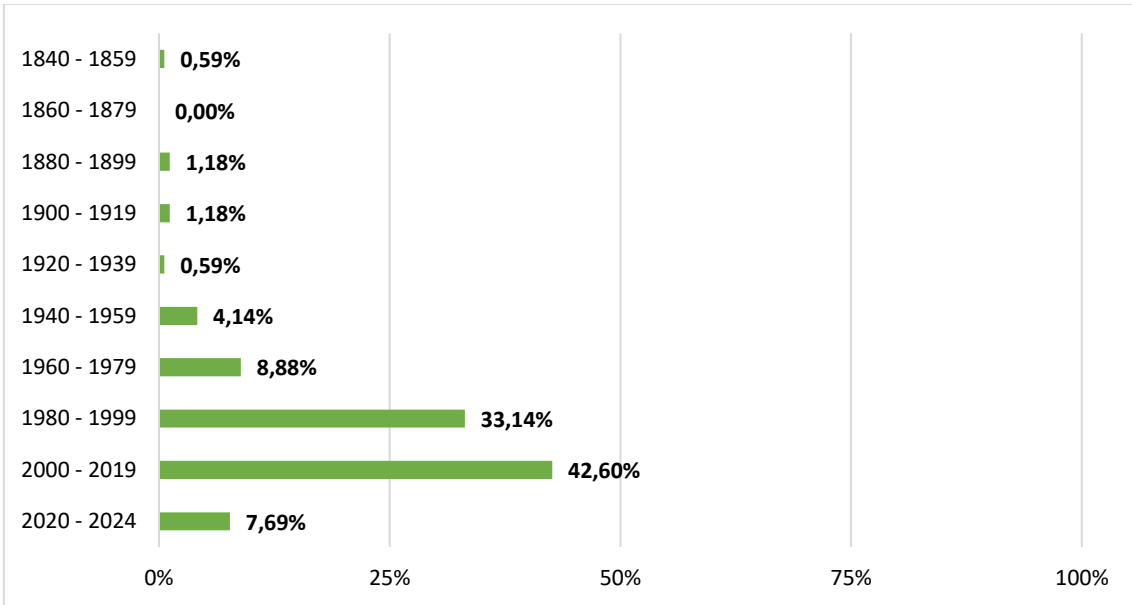


### Año de fundación

Según los resultados del Gráfico 6, hay un gran porcentaje de empresas familiares jóvenes. Un 7,69% se crearon hace menos de cuatro años, y un 42,60% se han creado en los últimos 24 años. Estos datos son congruentes con los mostrados en el anterior Gráfico 5, puesto que estas empresas todavía no han tenido tiempo de hacer el relevo generacional. Este grupo es el que mayoritariamente se enfrenta al reto de abordar el relevo generacional de manera planificada. Las empresas familiares más longevas de la

provincia se crearon hace 176 años. Por último, podemos destacar que el periodo 1980-1999 fue muy fructífero para la fundación de las empresas familiares existentes en la provincia de Jaén (33,14%).

**Gráfico 6.** Año de fundación de las empresas familiares de Jaén





## 4. PROPIEDAD, GESTIÓN Y GOBIERNO

---

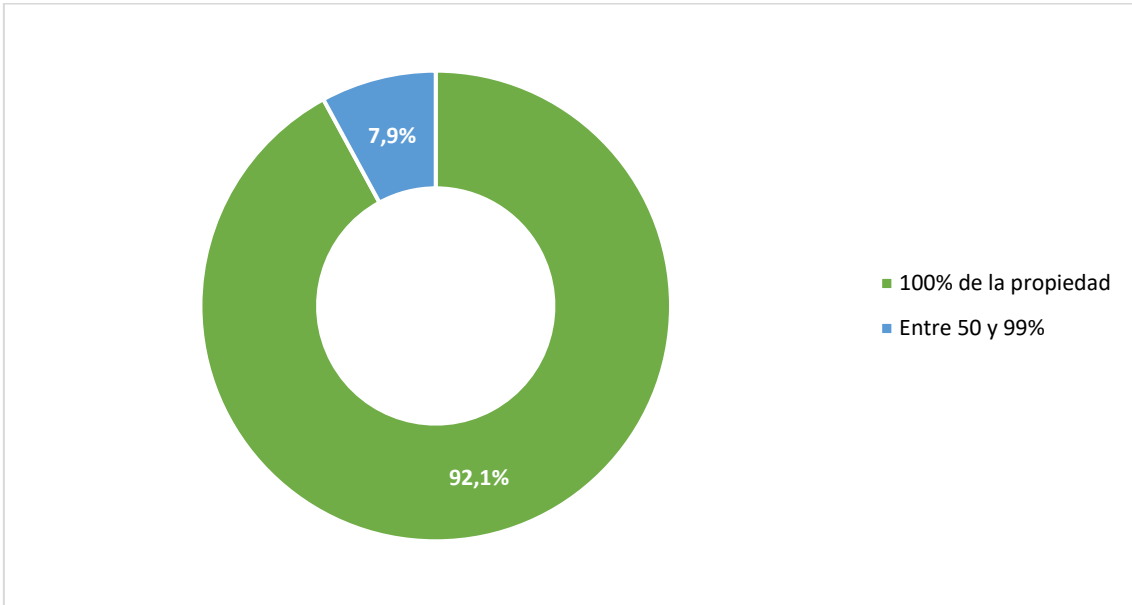
Este segundo bloque de información se centra en el análisis de los elementos que sirven para la identificación de una empresa como familiar; esto es, el reparto de la propiedad y de los puestos de dirección entre miembros de una misma familia. Junto a ello, mostramos también cómo se configura la administración de la empresa y los órganos de gobierno existentes, tanto a nivel de empresa como de familia.

### Propiedad familiar

La empresa familiar jiennense presenta un alto grado de control sobre la propiedad de su negocio, ya que en el 92,1% de los casos, la familia es titular del 100% del capital social. Como podemos observar en el Gráfico 7, únicamente el 7,9% de las empresas tienen un porcentaje menor, aunque en todo caso superior al 50%, obviamente, para conseguir una participación lo suficientemente significativa como para que la familia mantenga dicho control.



**Gráfico 7.** Porcentaje de propiedad en manos de la familia



Por lo que respecta al número de personas entre las que se divide dicha propiedad, como comprobamos en la Tabla 2, un 37,87% de las empresas cuentan con un único propietario, seguido de un 26,63% que divide su propiedad entre dos socios. Porcentajes muy similares se observan en las empresas familiares que cuentan con tres o cuatro personas propietarias (13,61% y 11,83%, respectivamente) y, finalmente, las empresas que cuentan con 5 o más socios representan un 10,06% del total.

**Tabla 2:** Número de personas que participan en la propiedad

	Nº Empresas	Porcentaje
1	64	37,87%
2	45	26,63%
3	23	13,61%
4	20	11,83%
5 o más	17	10,06%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Al analizar la participación de las mujeres en la propiedad de las empresas, observamos que en 76 de las 169 empresas (44,97%) no hay ninguna mujer que participe como socia en dicha propiedad. Existen 36 empresas (21,30%) en las que las mujeres participan en

el 50% de la propiedad<sup>1</sup>. Finalmente, en 16 casos (9,47%) las mujeres representan el 100% de la propiedad, siendo empresas con una única mujer propietaria del negocio. El resto de las empresas se reparten entre diversas categorías como se puede comprobar en la Tabla 3.

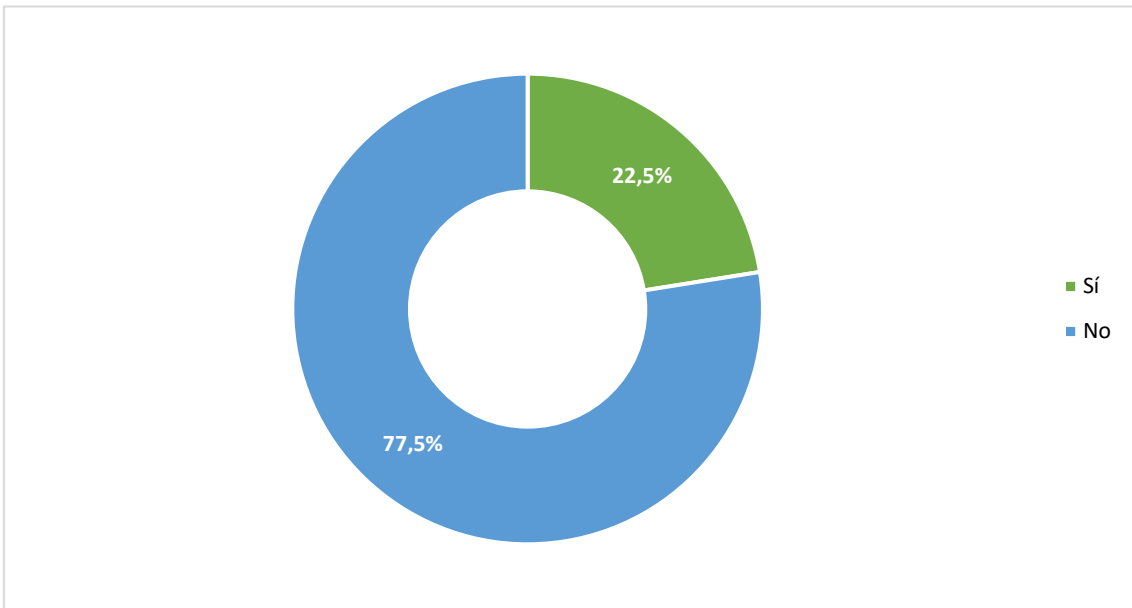
**Tabla 3:** Porcentaje de mujeres que participan en la propiedad

	Nº Empresas	Porcentaje
0%	76	44,97%
Entre 1 y 49%	27	15,98%
50%	36	21,30%
Entre 51 y 99%	14	8,28%
100%	16	9,47%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Por lo que respecta a la Junta de Accionistas, como órgano de gestión propio de las empresas en el que se reúnen los accionistas o propietarios (socios) de la compañía, encontramos que sólo un 22,5% de las empresas familiares de Jaén cuentan con este órgano, tal y como podemos comprobar en el Gráfico 8.

<sup>1</sup> Este es el caso claro de matrimonio fundador de una empresa que cuenta con dos administradores mancomunados o solidarios, como se verá más adelante, y que comparten la propiedad al 50%.

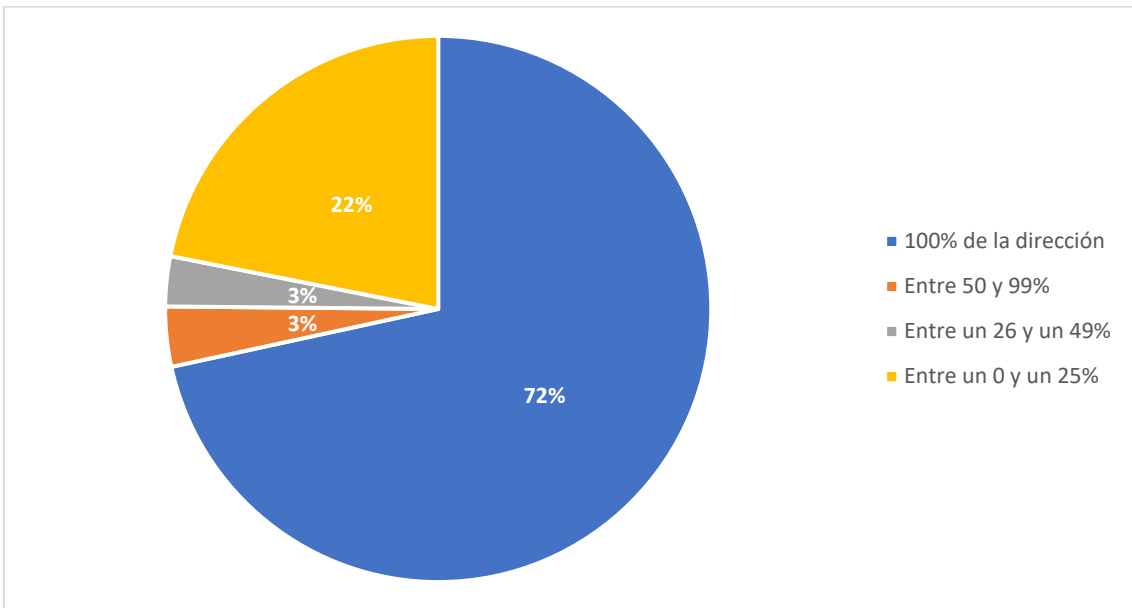
**Gráfico 8. Existencia de Junta de Accionistas**



### Dirección familiar

La empresa familiar jiennense muestra también una gran participación de la familia en la dirección de la misma. Si analizamos el porcentaje de puestos directivos ocupados por miembros de la familia de las empresas analizadas (véase Gráfico 9), observamos que en un 72% de los casos, los familiares ocupan el 100% de dichos puestos directivos o de gestión empresarial. Esto es un claro indicador de que también se cumple el criterio de participación mayoritaria de los miembros de la familia en la toma de decisiones y gestión efectiva de la actividad empresarial.

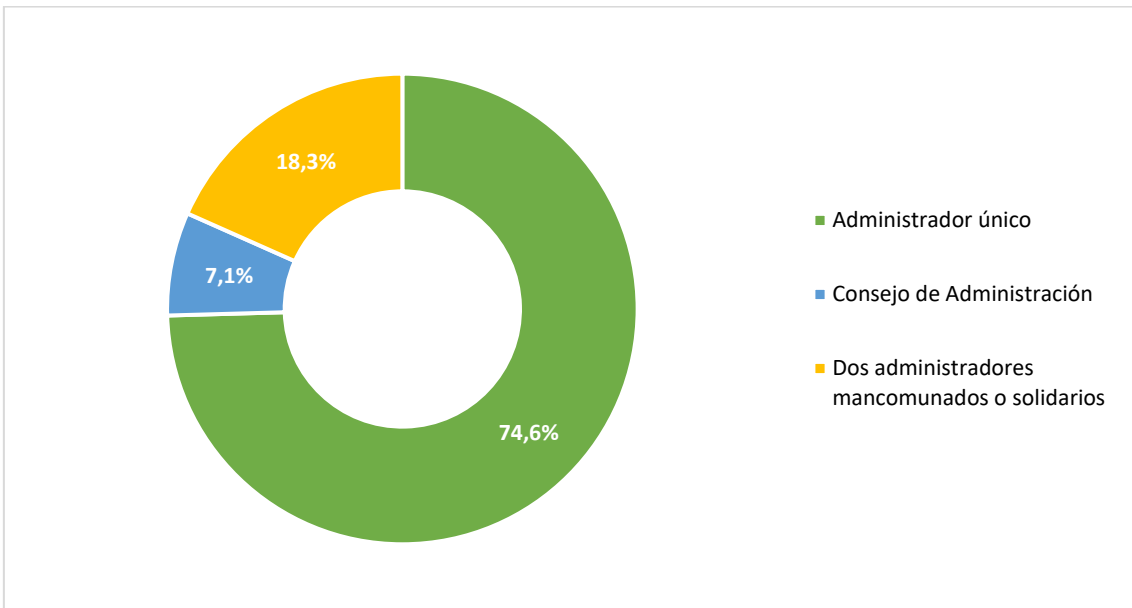
**Gráfico 9. Porcentaje de dirección en manos de la familia**



### Gobierno familiar

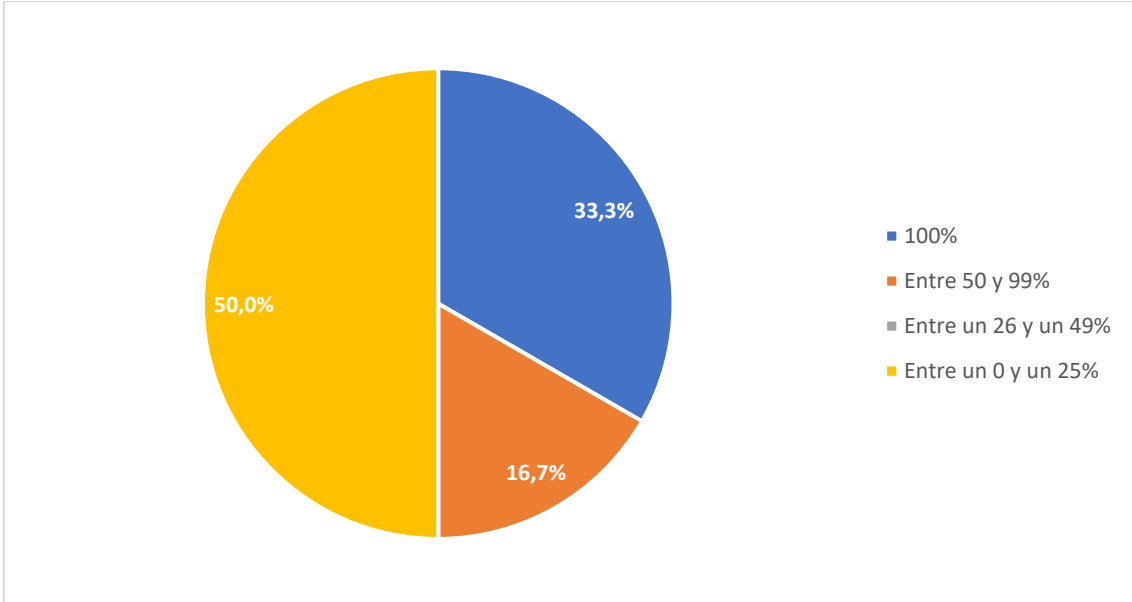
Por lo que respecta a la composición de la administración de la empresa, tal y como observamos en el Gráfico 10, podemos comprobar que la mayoría (74,6%) de las empresas familiares de la provincia cuentan con la figura de administrador/a único/a. Un 18,3% de las empresas presentan dos administradores mancomunados o solidarios y, finalmente, un 7,1% de las mismas (12 empresas) presentan un Consejo de Administración.

**Gráfico 10.** Modelo de administración



En cuanto a la composición de dicho Consejo de Administración, en el caso de esas 12 empresas, observamos que el promedio de miembros del mismo es de 4,33, siendo el mínimo 3 y el máximo 8. En cuanto a la participación de los miembros de la familia en dicho Consejo, podemos comprobar en el Gráfico 11 que en la mitad de los casos (6 empresas) la participación oscila entre un 0 y un 25% de los puestos. En 4 empresas (33,33%) la participación familiar es del 100%.

**Gráfico 11.** Porcentaje de puestos en Consejo de Administración en manos de la familia



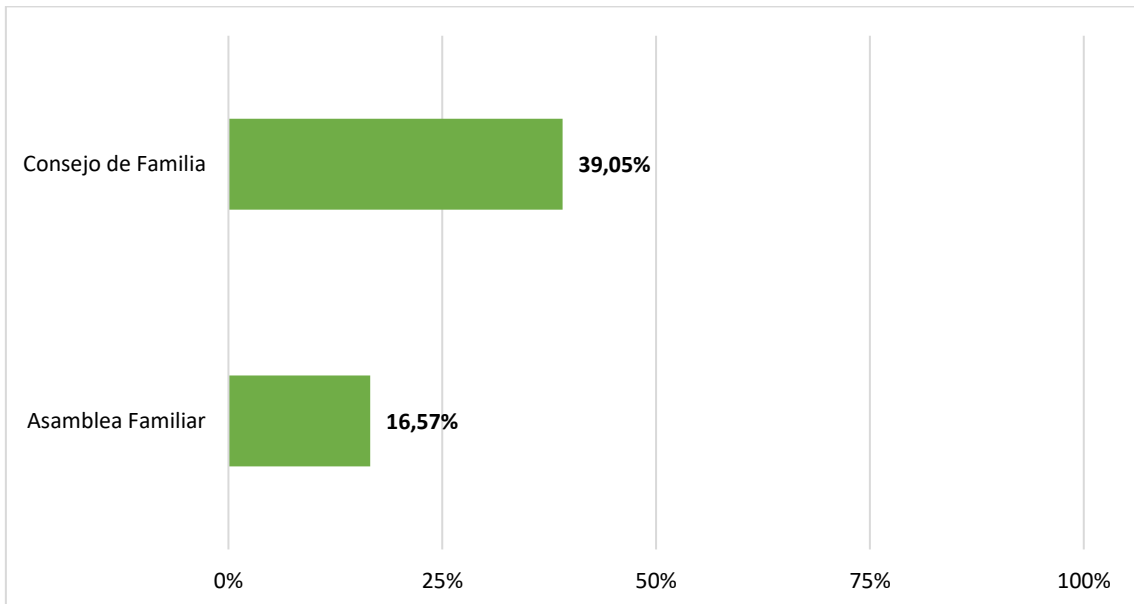
Si analizamos la participación de las mujeres en este órgano de gobierno, podemos observar que no existe ninguna empresa en la que las mujeres ocupen el 100% de los puestos de consejeros. En la Tabla 4 se corrobora que el porcentaje más alto de empresas (41,66%) tiene una participación femenina de entre un 1 y un 49%, seguido de una participación de entre un 51 y un 99% (25,00% de los casos). Finalmente, nos encontramos un 16,67% de empresas en las que no hay ninguna mujer en el papel de consejera, y un porcentaje similar en el que las mujeres ocupan justo el 50% de los puestos.

**Tabla 4:** Porcentaje de mujeres que participan en el Consejo de Administración

	Nº Empresas	Porcentaje
0%	2	16,67%
Entre 1 y 49%	5	41,66%
50%	2	16,67%
Entre 51 y 99%	3	25,00%
100%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Para la gestión familiar y la necesaria relación de entendimiento con la empresa, es recomendable la creación de órganos de gobierno familiares, como son el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar (cuando la dimensión es reducida el Consejo puede funcionar como Asamblea). Así, como podemos observar en el Gráfico 12, un 39,05% de las empresas familiares jiennenses tienen Consejo de Familia, órgano de interlocución de la familia con el Consejo de Administración o los administradores, y un 16,57% poseen Asamblea Familiar, foro de comunicación entre la familia y la empresa, fomentando la unión y el compromiso de sus miembros.

**Gráfico 12.** Órganos de gobierno familiar



## 5. SUCESIÓN

---

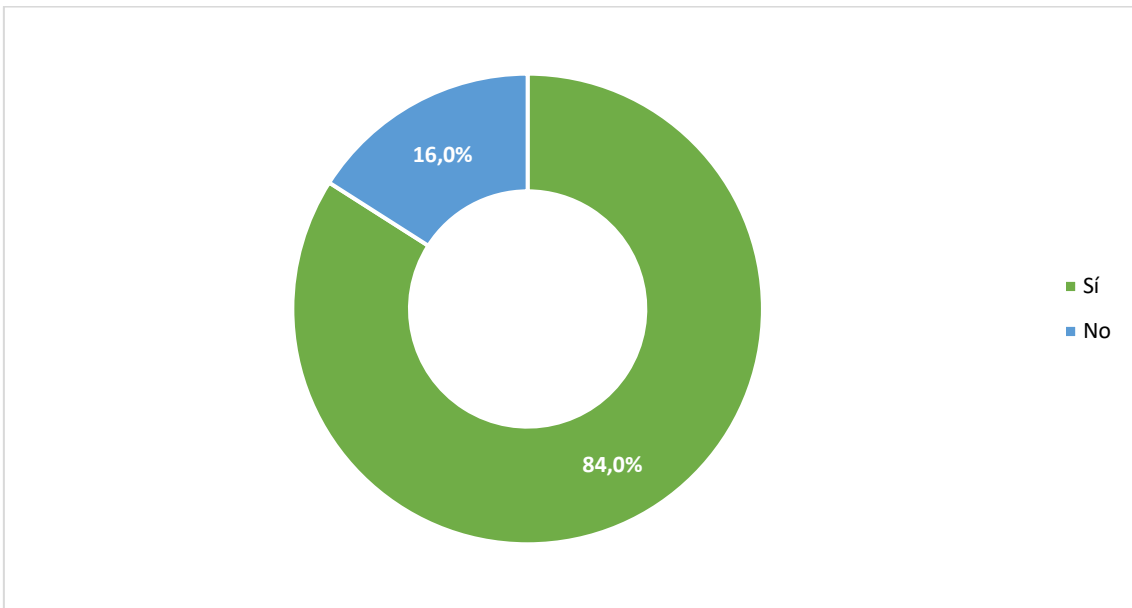
Sin duda, uno de los aspectos al que debemos prestar una mayor atención al analizar las empresas familiares es el deseo de continuidad o voluntad de relevo generacional que éstas muestran. De hecho, según algunos autores, éste sería un elemento crucial a la hora de definir a una empresa realmente como familiar, puesto que sería una muestra de su visión a largo plazo y el deseo de que el legado familiar se perpetúe con el paso del tiempo. En este sentido, en este quinto bloque vamos a analizar diversos aspectos que tienen que ver con la sucesión y su planificación en las empresas familiares de la provincia de Jaén.

### **Voluntad de sucesión**

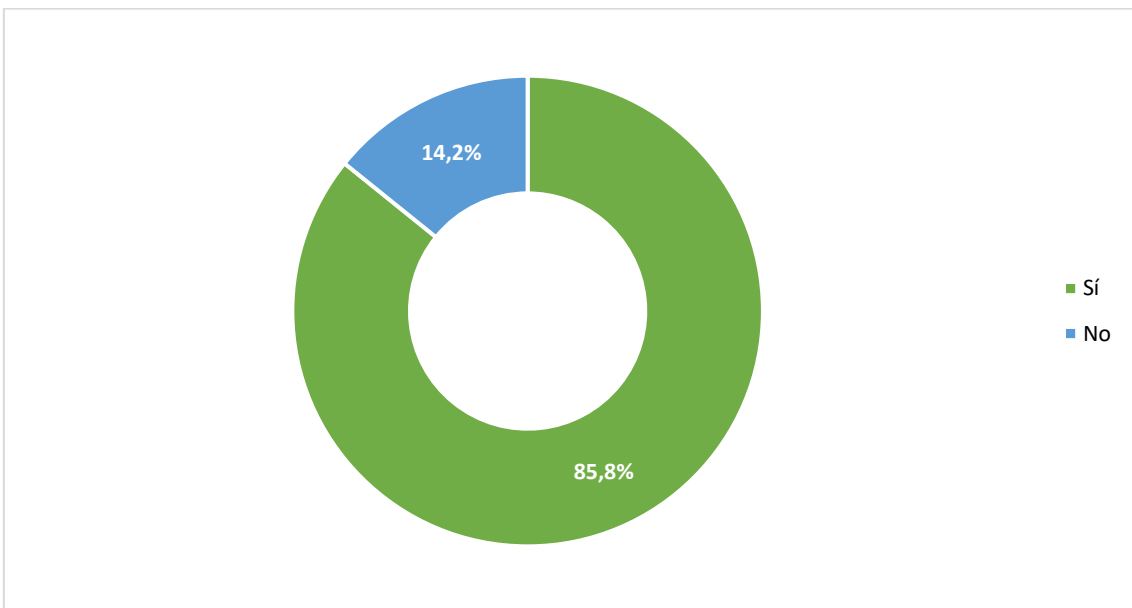
Como podemos observar en los Gráficos 13 y 14, una gran mayoría de las empresas familiares de Jaén (84,0%) muestra su deseo por la continuidad de la propiedad del negocio en manos de las siguientes generaciones familiares y también son mayoría (85,8%) las empresas que desean mantener la gestión familiar.



**Gráfico 13.** Voluntad de sucesión en la propiedad familiar



**Gráfico 14.** Voluntad de sucesión en la gestión familiar

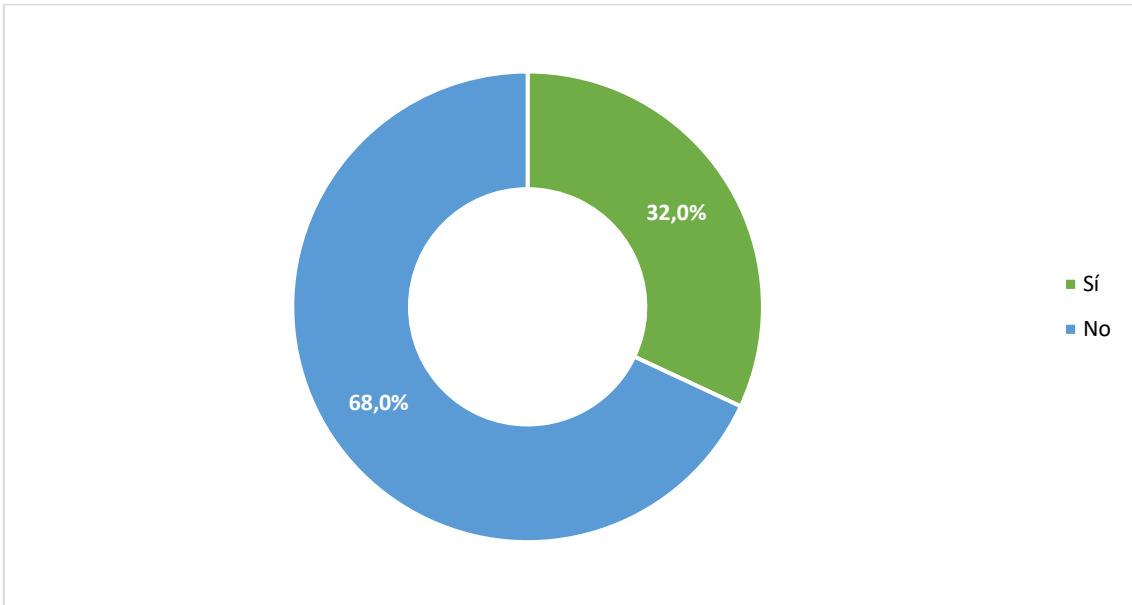


### Preparación para la sucesión

No obstante, a pesar de esta voluntad de que la empresa familiar continúe en manos de la familia en las próximas generaciones, ante la pregunta de si existe algún programa

acordado para la sucesión de la empresa (formal o informal), únicamente un 32,0% de éstas responden afirmativamente (véase Gráfico 15).

**Gráfico 15.** Existencia de un programa acordado para la sucesión



Si analizamos la existencia de algún programa que prepare para la sucesión de la empresa familiar en función de la composición de la administración de la compañía, podemos observar en la Tabla 5 que este porcentaje es mucho más elevado en aquellos casos en los que la empresa cuenta con un Consejo de Administración (75,0%), seguido de los administradores solidarios o mancomunados (32,3%). En el caso de administradores únicos, sólo un 27,8% de estas empresas afirma tener un programa de este tipo.

**Tabla 5.** Existencia de un programa acordado para la sucesión en función del tipo de administración

Forma de administración	Existencia de programa de sucesión	
	No	Sí
Consejo de Administración	25,0%	75,0%
Dos administradores mancomunados o solidarios	67,7%	32,3%
Administrador único	72,2%	27,8%

Del mismo modo, se observa una mayor apuesta por programas de sucesión a medida que se incrementa la generación que está al frente del negocio (véase Tabla 6). Así, comprobamos que el 100,0% de las empresas familiares que están en quinta generación o más tienen un programa de sucesión ya acordado.

**Tabla 6.** Existencia de un programa acordado para la sucesión en función de la generación al frente del negocio

Generación	Existencia de programa de sucesión	
	No	Sí
1ª Generación	72,0%	28,0%
2ª Generación	71,7%	28,3%
3ª Generación	52,6%	47,4%
4ª Generación	75,0%	25,0%
5ª Generación o más	0,0%	100,0%

Otra característica de las empresas que puede también influir en el hecho de que la familia acuerde programas sobre la sucesión podría ser el tamaño del negocio. Así, si tomamos el nivel de facturación como referencia del mismo, observamos (véase Tabla 7) que cuanto mayor es el volumen de facturación, más implicadas están las empresas en programar la sucesión. Así, al igual que ocurría en el caso anterior, comprobamos que

el 100,0% de las grandes empresas familiares jiennenses cuenta con un programa de sucesión.

**Tabla 7.** Existencia de un programa acordado para la sucesión en función del volumen de facturación

Nivel de facturación	Existencia de programa de sucesión	
	No	Sí
Menos de 2 millones €	75,2%	24,8%
Entre 2 y 10 millones €	47,2%	52,8%
Entre 10 y 50 millones €	80,0%	20,0%
Más de 50 millones €	0,0%	100,0%

Por lo que respecta al sector de actividad, observamos también que la apuesta por programas de sucesión es diferente en los distintos sectores económicos. De esta forma, como comprobamos en la Tabla 8, los sectores que más se comprometen con el desarrollo de estos programas son el sector de la madera (50,0%) y el agroalimentario (35,0%).

**Tabla 8.** Existencia de un programa acordado para la sucesión en función del sector de actividad

Sector de actividad	Existencia de programa de sucesión	
	No	Sí
Agroalimentario	65,0%	35,0%
Cerámica	100,0%	0,0%
Madera	50,0%	50,0%
Metalmecánico	75,0%	25,0%
Plástico	100,0%	0,0%
TEIC	100,0%	0,0%
Otros sectores	70,6%	29,4%

Finalmente, si analizamos la relación entre la existencia de un programa acordado de sucesión y la voluntad de mantener tanto la propiedad como la gestión familiar en las próximas generaciones, se observa una clara correlación entre dichas variables. De esta forma, en todos los casos en los que sí cuentan con el programa acordado, está claro que también tienen voluntad de continuidad en ambos elementos (véase Tabla 9). Lo llamativo en este aspecto resulta ser el 62,0% de empresas que aseguran tener voluntad de mantenimiento de la propiedad familiar y el 62,8% que tiene voluntad de mantener la gestión familiar, pero que no tienen aún preparado o acordado el programa de sucesión.

**Tabla 9.** Existencia de un programa acordado para la sucesión en función de la voluntad de continuidad

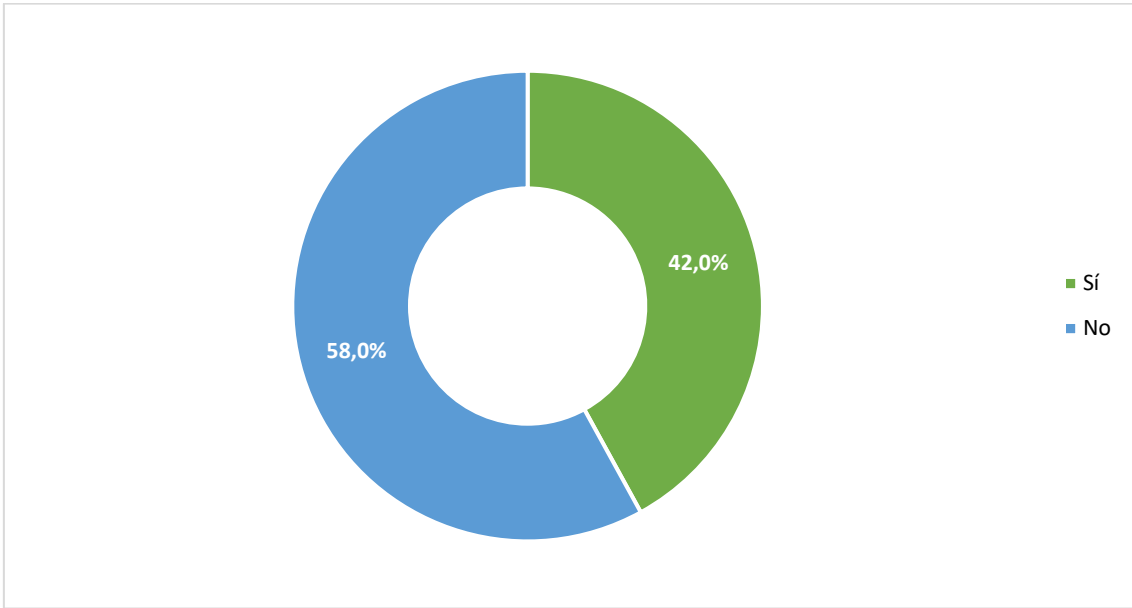
Voluntad de mantener la propiedad familiar en las próximas generaciones	Existencia de programa de sucesión	
	No	Sí
Sí	62,0%	38,0%
No	100,0%	0,0%
Voluntad de mantener la gestión familiar en las próximas generaciones	No	Sí
	Sí	62,8%
No	100,0%	0,0%

### Voluntad de incorporación de la siguiente generación

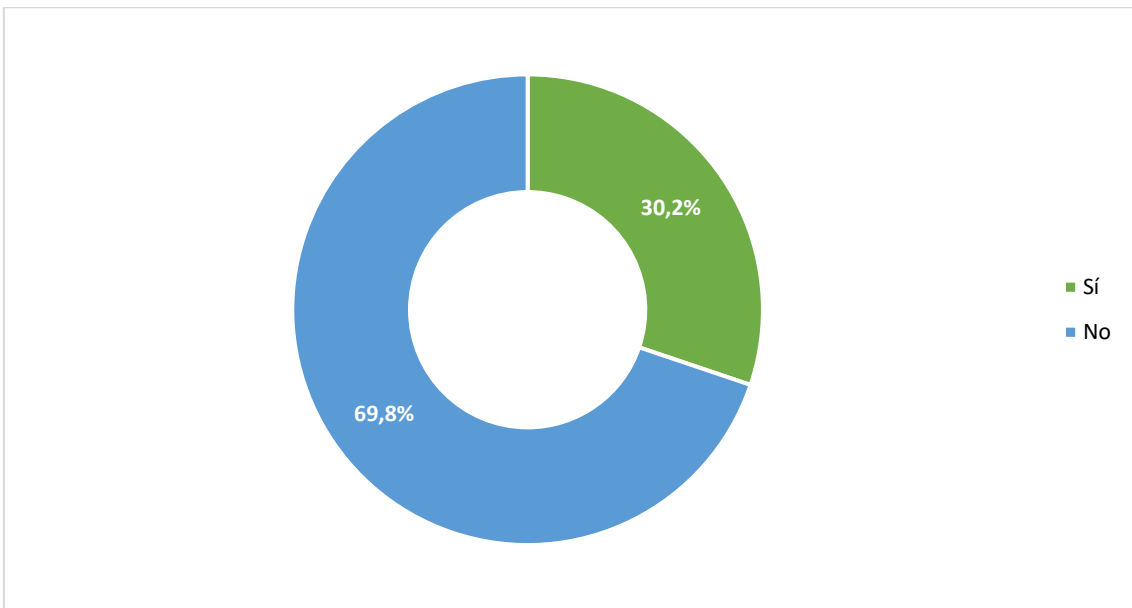
En el 42,0% de las empresas familiares jiennenses ya existe algún miembro de la siguiente generación que se está preparando o que ha manifestado la voluntad de incorporarse a la empresa (véase Gráfico 16). No obstante, cuando se pregunta si se tiene ya decidido quién o quiénes serán el/los sucesor/es de la empresa, el porcentaje

desciende, de manera que sólo un 30,2% afirma que sí se tiene ya tomada esa decisión (véase Gráfico 17).

**Gráfico 16.** Voluntad de incorporación de la próxima generación



**Gráfico 17.** Sucesor/es ya decidido



## 6. PROTOCOLO

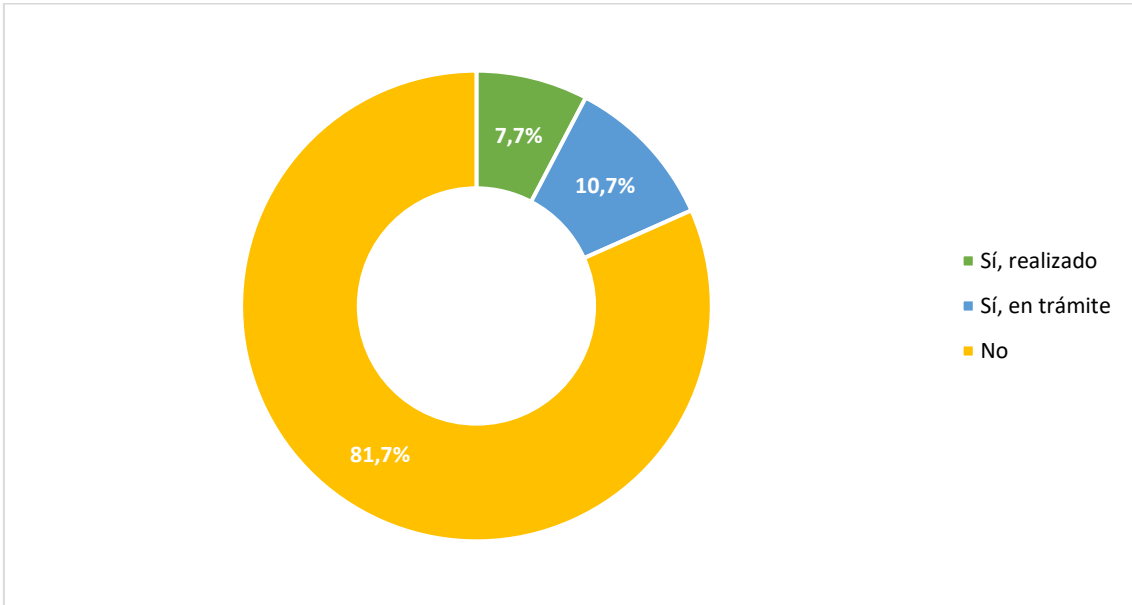
---

El protocolo familiar puede definirse como el documento en el que se recoge el acuerdo o los pactos suscritos por todas las partes familiares implicadas en el negocio en torno a las metas y las reglas de actuación a seguir. Supone un proceso de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa, y una herramienta de vital importancia para garantizar el buen funcionamiento de la empresa familiar y su continuidad a largo plazo. De esta forma, en este bloque mostramos la información analizada en torno a la existencia o no de un protocolo en las empresas familiares de la provincia de Jaén.

### Existencia de un protocolo familiar

Como podemos observar en el Gráfico 18, solamente un 7,7% de las empresas familiares de Jaén cuentan con un protocolo familiar por escrito, y un 10,7% están en el proceso de creación del mismo. Esto supone que un 81,7% de las empresas no cuentan en la actualidad con un protocolo familiar y ni siquiera ha iniciado el proceso para ello. Este es un dato en cierta medida preocupante teniendo en cuenta la importancia del mismo.

**Gráfico 18.** Existencia de protocolo familiar



Si analizamos la existencia o no de protocolo familiar en función de la estructura de administración de la empresa, observamos en la Tabla 10 que, al igual que ocurría en el caso de la preparación de la sucesión, las empresas familiares jiennenses que cuentan con un Consejo de Administración son las más proclives a la redacción de este documento, con un 41,7% de empresas que sí lo tienen y un 16,7% que han iniciado el trámite. Sin embargo, en el caso de las empresas familiares de administrador único, el porcentaje de empresas que no tienen protocolo familiar ni lo han iniciado se eleva a un 84,9%.

**Tabla 10.** Existencia de protocolo familiar en función del tipo de administración

Forma de administración	Existencia de protocolo familiar		
	No	Sí, en trámite	Sí, realizado
Consejo de Administración	41,7%	16,7%	41,7%
Dos administradores mancomunados o solidarios	83,9%	9,7%	6,5%
Administrador único	84,9%	10,3%	4,8%



Si hacemos este análisis en función de la generación al frente del negocio, observamos (véase Tabla 11) que las empresas en las que ya se ha producido un proceso sucesorio parecen haber advertido la necesidad de elaborar un protocolo para regular las relaciones familia-empresa. Así, en las empresas que están en quinta generación o más, sólo nos encontramos un 25,0% de empresas que no tienen protocolo familiar, siendo el porcentaje más bajo que se puede observar. Por el contrario, en las empresas de primera generación, las que no tienen protocolo familiar son el 87,8%, siendo sólo un 4,9% el porcentaje de empresas que sí cuenta con el mismo.

**Tabla 11.** Existencia de protocolo familiar en función de la generación al frente del negocio

Generación	Existencia de protocolo familiar		
	No	Sí, en trámite	Sí, realizado
1ª Generación	87,8%	7,3%	4,9%
2ª Generación	80,0%	11,7%	8,3%
3ª Generación	68,4%	21,1%	10,5%
4ª Generación	100,0%	0,0%	0,0%
5ª Generación o más	25,0%	25,0%	50,0%

Al igual que con el programa de sucesión, también hemos considerado conveniente analizar si el tamaño de la empresa tiene o no relación con la existencia de un protocolo ya acordado en la familia. Nuevamente, observamos como las grandes empresas familiares jiennenses son las que presentan mejores cifras en este sentido, puesto que el 100,0% de ellas sí cuentan con un protocolo ya realizado, frente sólo al 6,4% en el caso de las microempresas (véase Tabla 12).

**Tabla 12.** Existencia de protocolo familiar en función del volumen de facturación

Nivel de facturación	Existencia de protocolo familiar		
	No	Sí, en trámite	Sí, realizado
Menos de 2 millones €	88,0%	5,6%	6,4%
Entre 2 y 10 millones €	66,7%	27,8%	5,6%
Entre 10 y 50 millones €	80,0%	20,0%	0,0%
Más de 50 millones €	0,0%	0,0%	100,0%

En cuanto al sector de actividad, la existencia de protocolo familiar se da en mayor medida en las empresas de los sectores con mayor peso en la provincia de Jaén, a saber, el sector agroalimentario, el metalmeccánico y el de servicios (véase Tabla 13). Además, en el caso del sector TEIC también se observa un porcentaje considerable, aunque éste sea un sector que tiene un menor peso en la actividad provincial.

**Tabla 13.** Existencia de protocolo familiar en función del sector de actividad

Sector de actividad	Existencia de protocolo familiar		
	No	Sí, en trámite	Sí, realizado
Agroalimentario	75,0%	12,5%	12,5%
Cerámica	100,0%	0,0%	0,0%
Madera	100,0%	0,0%	0,0%
Metalmeccánico	75,0%	12,5%	12,5%
Plástico	100,0%	0,0%	0,0%
TEIC	80,1%	12,1%	7,8%
Otros sectores	81,2%	12,9%	5,9%

Si analizamos la relación entre la existencia de un protocolo familiar y la voluntad de mantener tanto la propiedad como la gestión familiar en las próximas generaciones, se observa una clara correlación entre dichas variables. De esta forma, en todos los casos

en los que sí cuentan con el protocolo ya realizado, está claro que también tienen voluntad de continuidad en ambos elementos (véase Tabla 14). Lo llamativo en este caso resulta ser el 78,9% de empresas que aseguran tener voluntad de mantenimiento de la propiedad familiar y el 78,6% que tiene voluntad de mantener la gestión familiar, pero que no tienen aún iniciado ni realizado el protocolo familiar.

**Tabla 14.** Existencia de protocolo familiar en función de la voluntad de continuidad

Voluntad de mantener la propiedad familiar en las próximas generaciones	Existencia de protocolo familiar		
	No	Sí, en trámite	Sí, realizado
Sí	78,9%	12,0%	9,2%
No	96,3%	3,7%	0,0%
Voluntad de mantener la gestión familiar en las próximas generaciones	No	Sí, en trámite	Sí, realizado
Sí	78,6%	12,4%	9,0%
No	100,0%	0,0%	0,0%

Finalmente, uniendo los dos aspectos analizados en este bloque y el anterior, hemos querido comprobar la correspondencia entre la existencia de un protocolo familiar desarrollado o en curso y el hecho de que haya ya un programa de sucesión acordado. Tal y como observamos en la Tabla 15, y como sería esperable por otra parte, los mayores porcentajes se encuentran en la coincidencia de ambos aspectos, tanto en sentido positivo (92,3% de empresas que tienen protocolo y programa de sucesión) como negativo (78,3% de empresas que no tienen ninguno de los dos).

**Tabla 15.** Existencia de un protocolo familiar en función del programa de sucesión

Existencia programa de sucesión	Existencia de protocolo familiar		
	No	Sí, en trámite	Sí, realizado
Sí	21,7%	66,7%	92,3%
No	78,3%	33,3%	7,7%
	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>



## 7. CONCLUSIONES

---

El tipo de empresa familiar analizada para este informe ha sido mayoritariamente el de una empresa familiar del sector servicios, con forma de Sociedad Limitada, con un tamaño muy pequeño (medido tanto en número de empleados como en facturación), de 1ª generación y relativamente jóvenes.

En cuanto al reparto de la propiedad, al ser todas las empresas de la muestra familiares, no existe ninguna en la que la propiedad familiar del negocio sea inferior al 50%, elemento clave para poder mantener el control de la misma. La gran mayoría de las empresas concentran el 100% de la propiedad en manos de la familia. Además, también cuentan con un único socio que posee todo el capital, o bien éste se divide entre dos personas. Por otra parte, sólo una cuarta parte de las empresas, aproximadamente, cuenta con una Junta de Accionistas como órgano de reunión de los socios propietarios del negocio.

Por lo que respecta a la dirección de la empresa familiar jiennense, ésta mayoritariamente se concentra también en miembros de la misma familia y, por lo general, son pocos los puestos directivos de los que disponen.

En cuanto al modelo de gobierno o administración de la empresa, casi dos tercios de la muestra analizada se encuentra con la misma concentrada en manos de una única persona (administrador único), siendo casi mínimo el porcentaje de empresas con Consejo de Administración. Entre este último grupo, la composición del Consejo se caracteriza por tener una participación bastante diferente en cuanto al porcentaje familiar y en cuanto al porcentaje de mujeres.



Por lo que respecta a los órganos de gobierno familiar, esto es, Consejo de Familia y Asamblea Familiar, observamos que son minoría las empresas que cuentan con alguno de dichos órganos.

La voluntad de mantener tanto la propiedad como la gestión en manos de la familia es mayoritaria en ambos casos. Sin embargo, esta mayoría es un poco más baja cuando se analiza si la empresa ya tiene algún programa de sucesión acordado, si alguno de los miembros de la siguiente generación ya ha manifestado su voluntad de incorporarse a la empresa, o si ya se tiene decidido quién va a ser el sucesor o sucesores en el futuro.

Por su parte, la existencia de un protocolo familiar es una cuestión aún pendiente entre las empresas familiares jiennenses, siendo muy escasos los casos en los que dicho protocolo ya esté acordado o en trámite.

Si analizamos el perfil de las empresas que más han apostado tanto por tener un programa de sucesión acordado como por realizar el protocolo, hemos podido observar que se trata de las empresas más grandes en cuanto a nivel de facturación; que se encuentran en una generación más elevada, esto es, que ya han pasado por algún proceso de relevo generacional; y que cuentan con un Consejo de Administración.

Si tenemos en cuenta el tipo de empresa analizada mayoritariamente en esta muestra, que comentábamos al principio de este apartado de conclusiones (microempresa, de 1ª generación y de administrador único), podemos entender perfectamente la escasa incidencia de los programas de sucesión acordados y de protocolo que hemos observado. Y es que son empresas jóvenes, en una etapa casi de creación y desarrollo, que aún pueden ver lejano dicho proceso de relevo generacional y su problemática.

No obstante, estas empresas han manifestado claramente su deseo de continuidad, algo implícito en el carácter de empresa familiar, a diferencia de una empresa *start-up* que se inicie con una finalidad de realizar una inversión que genere beneficios altos a corto



plazo. Así pues, estas empresas deben mirar al medio y largo plazo y comenzar desde ya a planificar y prepararse para ese proceso sucesorio, de manera que consigan superar ese primer relevo generacional tan complicado en muchas ocasiones y que provoca la mortalidad de las empresas familiares (sólo 7 de cada 10 empresas logran pasar de la primera a la segunda generación).

Así pues, creemos que la muestra analizada refleja perfectamente el tipo de empresas que resultaba ser el objetivo de este proyecto Releva PYME; esto es, pequeñas y medianas empresas familiares que no tienen garantizado el proceso de relevo generacional y que deben preocuparse por encontrar la formación y el asesoramiento adecuados, poniéndose en manos de profesionales que les ayuden, de manera que puedan sobrevivir en el futuro, seguir creciendo y desarrollándose como empresas familiares y, por tanto, seguir aportando valor para el desarrollo económico y social de la provincia de Jaén.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

---

- Casillas, J.C.; Escribá-Esteve, A.; Gómez-Miranda, M.E.; López-Fernández, M.C.; Lorenzo-Gómez, D.; Requejo, I. y Rojo Ramírez, A.A. (2024). SAFER Methodology: A proposal for the identification of Family Firms in Spain based on the SABI Database. *European Journal of Family Business*, 14(1), 85-97. <https://doi.org/10.24310/ejfb.14.1.2024.18965>
- Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia (2008). *Cuestionario sobre el gobierno y la dirección de la empresa familiar*.
- Deloitte e Instituto de la Empresa Familiar (2021). *Observatorio de la empresa familiar*.
- Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras de Empresa Familiar (2015). *La empresa familiar en España (2015)*
- Instituto de la Empresa Familiar (2018). *Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar*.
- Instituto de la Empresa Familiar y Sigma Dos (2023). *La empresa familiar en España*.

