

Junio 2012  
Cuaderno N° 16

**CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN  
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR**

***“LA CRISIS ECONÓMICA ACTUAL***

**Y**

***LA EMPRESA FAMILIAR”***

*Autores: Doctora Maribel Rodríguez Zapatero*

*Diplomada Magdalena Rodríguez Jiménez*

*Doctor José Javier Rodríguez Alcaide*

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

**“LA CRISIS ECONÓMICA ACTUAL  
Y  
LA EMPRESA FAMILIAR”**

**Profesora Dr. Maribel Rodríguez Zapatero\***

**Doña Magdalena Rodríguez Jiménez\*\***

**Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide\*\*\***

**JUNIO 2012**

\*Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora honoraria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [es3rozai@uco.es](mailto:es3rozai@uco.es)

\*\*Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: [pu2rojim@uco.es](mailto:pu2rojim@uco.es)

\*\*\*Catedrático Emérito de la Universidad de Córdoba. Ex-Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [pa1roalj@uco.es](mailto:pa1roalj@uco.es)

## **ÍNDICE**

<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>Entorno Económico Nacional .....</b>	<b>4</b>
<b>Entorno Económico Andaluz .....</b>	<b>5</b>
<b>Impacto.....</b>	<b>8</b>
<b>Metodología De Trabajo.....</b>	<b>8</b>
<b>Análisis De La Muestra .....</b>	<b>8</b>
<b>Ubicación Geográfica .....</b>	<b>9</b>
<b>Sector De Actividad .....</b>	<b>9</b>
<b>Ámbito De Actuación .....</b>	<b>9</b>
<b>Tamaño De La Empresa Según Número De Empleados Y Volúmen De Facturación.....</b>	<b>9</b>
<b>Tratamiento De La Encuesta.....</b>	<b>10</b>
<b>Primer Constructo: Impacto Que La Crisis Actual Está Teniendo En La Empresa Familiar. ....</b>	<b>10</b>
<b>Segundo Constructo: Medidas Adoptadas Por La Empresa Familiar .....</b>	<b>14</b>
<b>La Importancia De Ser Familiar En La Reducción De Empleo .....</b>	<b>17</b>
<b>Tercer Constructo: Liderazgo En La Empresa Familiar.....</b>	<b>20</b>
<b>Cuarto Constructo: Relaciones Familiares Y Valores En La Familia Empresaria .....</b>	<b>21</b>
<b>Conclusiones Finales .....</b>	<b>23</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>26</b>

## INTRODUCCIÓN

### ENTORNO ECONÓMICO NACIONAL

La economía española ha experimentado una recesión a finales de 2011 en un contexto marcado por el recrudecimiento de las tensiones en los mercados financieros, restricciones de acceso al crédito y los ajustes fiscales.

Según fuentes del Instituto Nacional de Estadística (INE) la contracción del 2,6% de la inversión y la caída del 0,9 de las exportaciones, unidas al estancamiento del consumo y al recorte del gasto público, han provocado un decrecimiento de la economía en el primer trimestre de 2012.

El Fondo Monetario Internacional en su reunión de primavera 2012 prevé una **década perdida para la economía española**. El modelo económico español del boom está demostrando la fragilidad sobre la que se asentaba la economía española.

Según el informe de **FUNCAS (Fundación de Cajas de Ahorros)** de 20 de abril de 2012, tras la caída del

**PIB** del 0,3% sufrida en el cuarto trimestre de 2011 los indicadores relativos al primer trimestre del 2012 apuntan a un nuevo retroceso de la actividad económica. Este debilitamiento se verá reflejado en el **empleo**, la reducción del número de afiliados a la Seguridad Social en el primer trimestre se ha acelerado en todos los sectores económicos, descendiendo en un 3,6% en la tasa trimestral anualizada, frente a un 3,2% en el trimestre anterior. Se trata de los mayores ritmos de desfilación desde 2009.

Las **ventas al por menor** y las ventas interiores de grandes empresas de bienes de consumo han seguido retrocediendo.

Las **ventas de viviendas** en los dos primeros meses de 2012 han vuelto a descender en comparación con la media del trimestre anterior a un ritmo semejante al observado en trimestres anteriores, un 28% en tasa anualizada. Todo ello unido a la fuerte caída que sigue sufriendo el crédito nuevo a los hogares para la compra de vivienda.

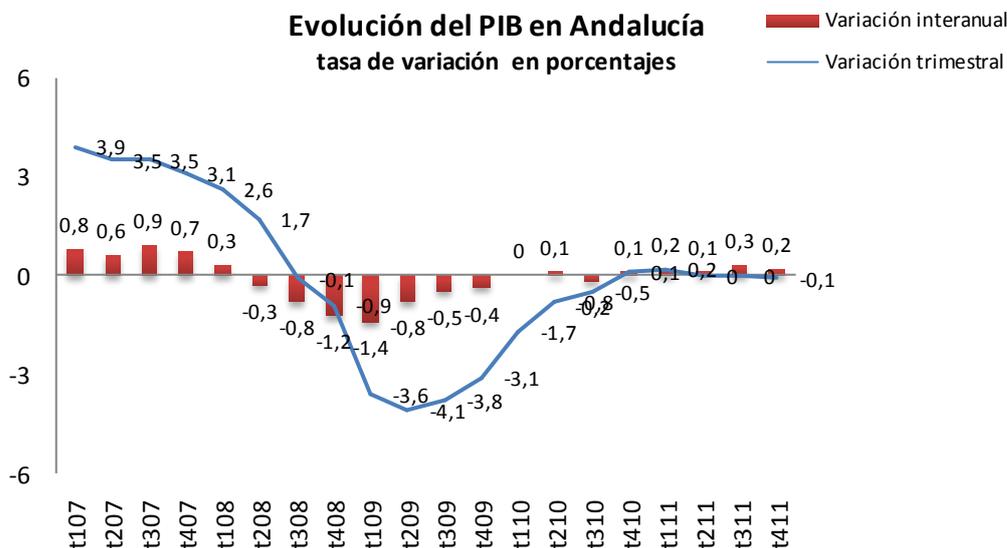
## ENTORNO ECONÓMICO ANDALUZ

Analistas Económicos de Andalucía en su informe “Previsiones económicas de Andalucía nº 68” expone que el **PIB Andaluz** ha experimentado un descenso trimestral del 0,1% tras mantenerse estable en los dos trimestres anteriores. Ver evolución en la Figura I.

Las previsiones para el conjunto de 2012 indican un deterioro de la economía, con una caída generalizada en todas las provincias

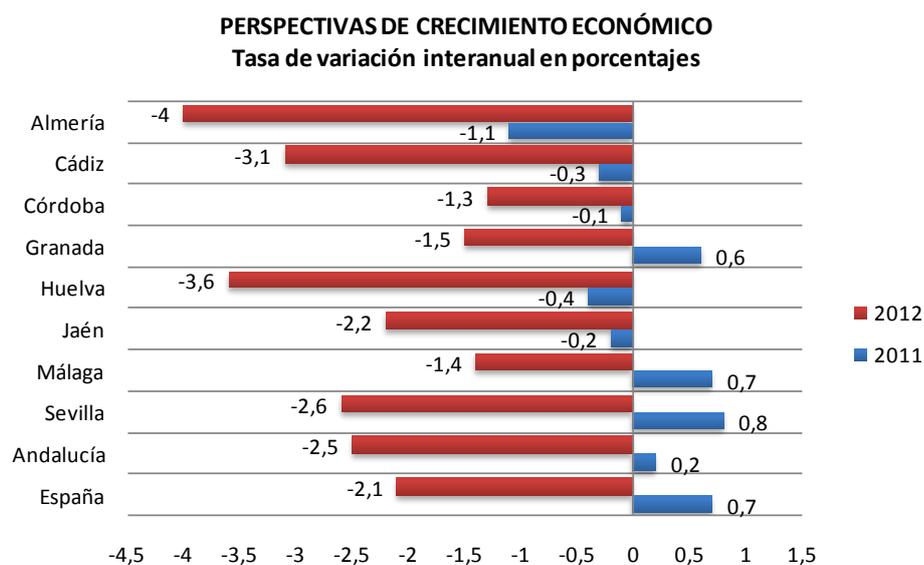
La **actividad económica** en Andalucía ha presentado una tendencia desfavorable durante el último trimestre del 2011. Las previsiones para el conjunto de 2012 avanzan un deterioro de la economía con una caída generalizada en todas las provincias como puede observarse en la Figura II.

Figura I: Evolución del PIB en Andalucía



Fuente: Previsiones económicas de Andalucía nº 68. Primavera 2012. Analistas Económicos de Andalucía.

Figura II: Perspectivas de Crecimiento Económico

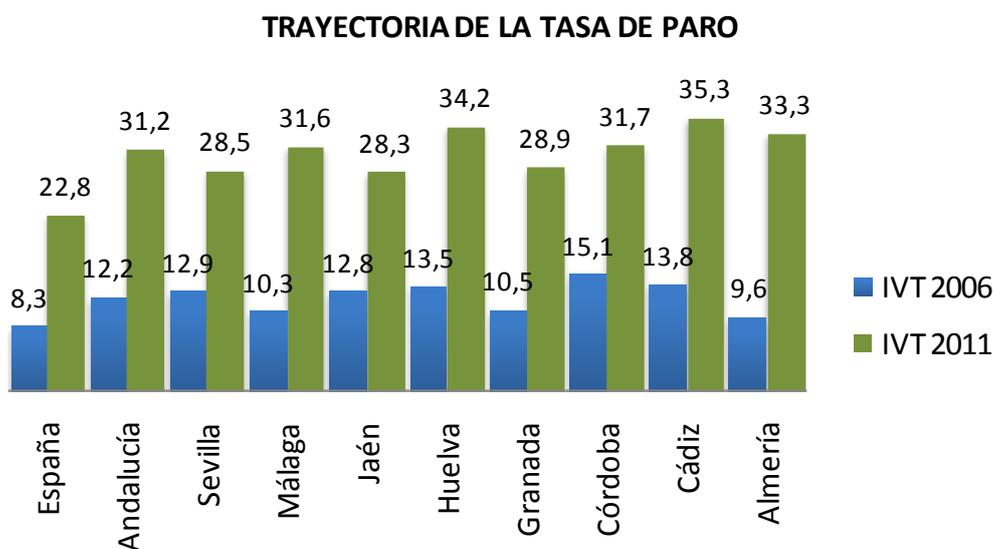


Fuente: Previsiones económicas de Andalucía nº 68. Primavera 2012. Analistas Económicos de Andalucía.

La **destrucción de empleos** se ha intensificado a finales de 2011. Se ha producido un aumento del desempleo, hasta casi 1,25 millones en el cuarto trimestre del año, unas 15.600 personas más que en el trimestre anterior. (Ver Figura III)

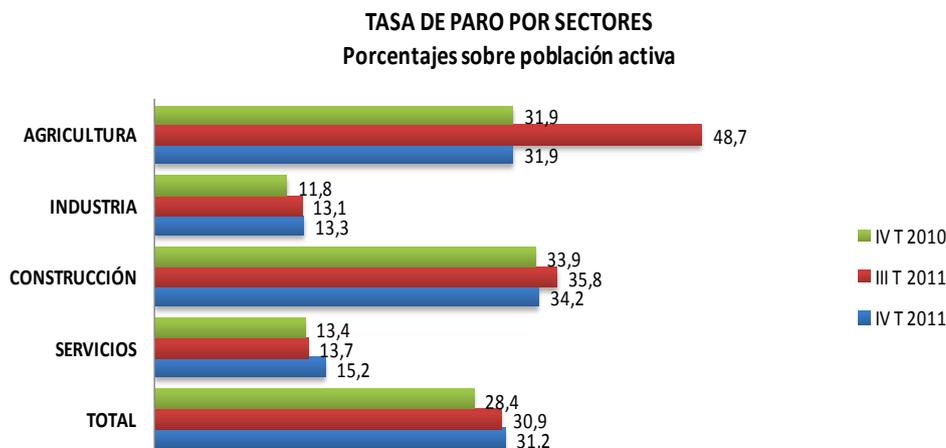
Se ha producido un aumento de parados en el sector servicios; ha descendido en el resto de sectores, especialmente en la agricultura. La tasa de paro general ha alcanzado el 31,2%, casi tres puntos más respecto al cuarto trimestre de 2010. (Figura IV)

Figura III: Trayectoria de la Tasa de Paro por provincias andaluzas (%)



Fuente: Previsiones económicas de Andalucía nº 68. Primavera 2012. Analistas Económicos de Andalucía.

Figura IV: Tasa de paro por sectores de actividad económica



Fuente: Previsiones económicas de Andalucía nº 68. Primavera 2012. Analistas Económicos de Andalucía.

## Exportaciones e Importaciones

Resultados por provincias (miles de euros)

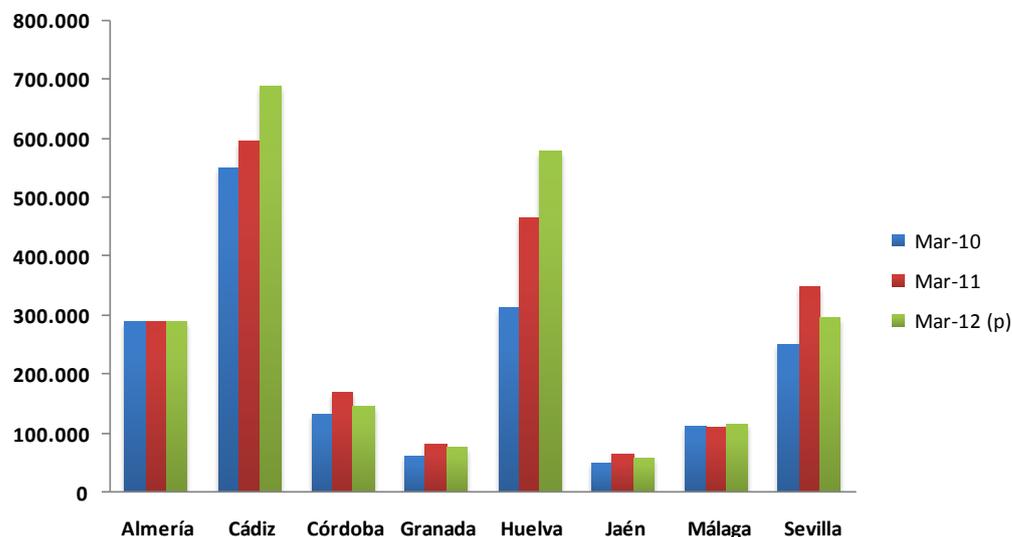
Período: marzo 2012

Provincias	Mar-10	Mar-11	Mar-12 (p)	% 12 / 11 (Marzo)
Almería	290.137	289.427	291.147	0,59
Cádiz	550.814	596.413	688.169	15,38
Córdoba	131.429	168.514	145.572	-13,61
Granada	61.808	81.585	76.044	-6,79
Huelva	313.281	465.711	579.601	24,45
Jaén	50.097	63.617	57.982	-8,86
Málaga	113.317	110.017	114.694	4,25
Sevilla	250.081	350.663	295.632	-15,69

(p) provisional

Si observamos la figura V, cuatro han sido las provincias que han disminuido el nivel de exportaciones, siendo Córdoba y Sevilla las más afectadas con una reducción provisional en relación al mismo período del año anterior del 13,61 y 15,69 por ciento

Figura V: % Exportaciones (Miles de euros)



Fuente: Fundación de Cajas de Ahorros (FUNCAS). Actualizado 20 diciembre de 2011

## IMPACTO

La empresa familiar constituye uno de los pilares centrales de la economía española, siendo la base del tejido productivo nacional (Dyer, 1994). Su visión a largo plazo, su deseo de continuidad y su trabajo duro hacen que estén directamente relacionadas con la creación de riqueza y empleo (Gallo, 1989). Su capacidad de adaptación al cambio, su compromiso con el proyecto empresarial que heredaron de generaciones anteriores, en algunos casos, o que emprendieron con mucho esfuerzo en otros, hacen que los empresarios familiares sean capaces de afrontar este reto que supone hoy día sobrevivir a la crisis económico-financiera en la que estamos inmersos (Ward, 1987). Hay que destacar como dato que en España la Empresa Familiar genera el 70% del PIB Nacional. Si analizamos las empresas que presentan sus cuentas en el Registro Mercantil de Córdoba, podemos afirmar que más del 77% son empresas familiares.

## METODOLOGÍA DE TRABAJO

Con el objetivo de comprender mejor cómo afecta la crisis económica actual a la empresa familiar, desde la Cátedra

Prasa de Empresa Familiar se ha confeccionado un cuestionario (Ver anexo I) conformado por 15 preguntas, en el que se diferencian perfectamente cuatro grupos o cuatro constructos.

El primero de ellos hace referencia al **impacto que está teniendo la crisis económica** en la empresa familiar; el segundo, **solicita las medidas o estrategias que está adoptando** la empresa familiar para afrontarla; el tercero recaba **el papel del líder ante la situación de crisis actual**; y por último, una serie de cuestiones orientadas a cómo se están viendo afectadas las **relaciones familiares** o la escala de valores dentro de la empresa y de la familia empresaria.

## ANÁLISIS DE LA MUESTRA

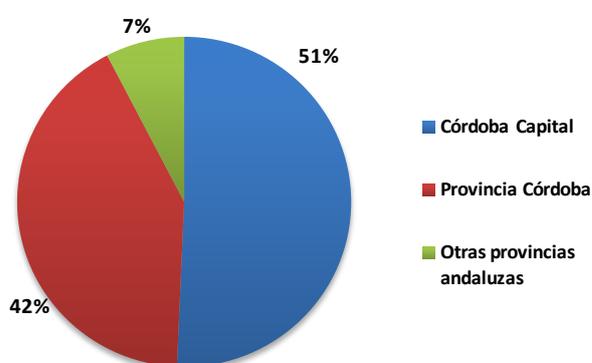
Como requisito obligatorio para formar parte de la muestra se ha impuesto que se haya cursado la totalidad o parte de los seminarios de formación que la cátedra imparte.

La muestra la componen 144 empresas familiares de las cuales 56,62% están en etapa de fundador, 42,16% en sociedad de hermanos y 1,22% en consorcio de primos.

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Las empresas familiares de la muestra pertenecen en su mayoría a Córdoba y Provincia, ubicándose en un 50,69% en Córdoba Capital, un 41,67% en la Provincia de Córdoba y sólo 7,64% en otras provincias andaluzas.

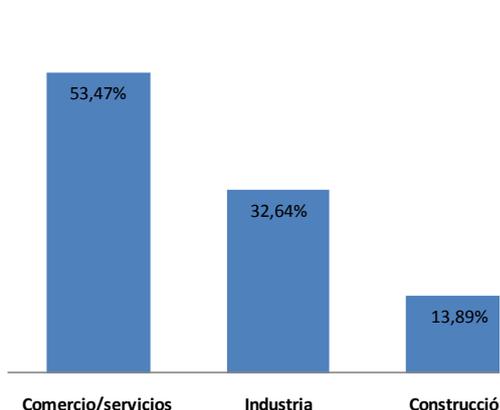
Figura VI: Ubicación Geográfica



## SECTOR DE ACTIVIDAD

Se ha agrupado la muestra de empresas familiares en tres sectores. Un 53,47% están dedicadas al sector de comercio y servicios, el 32,64% al sector de la industria y el 13,89% al sector de la construcción

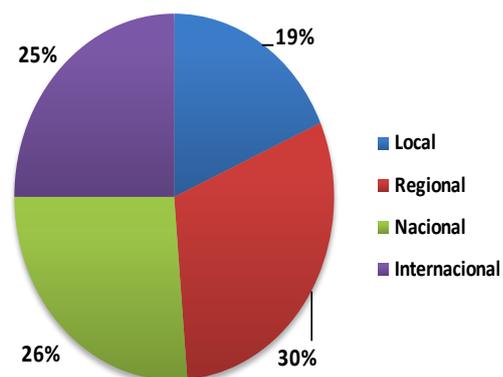
Figura VII: Sector de Actividad



## ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Según el mercado en el que operan la muestra está distribuida de la siguiente forma:

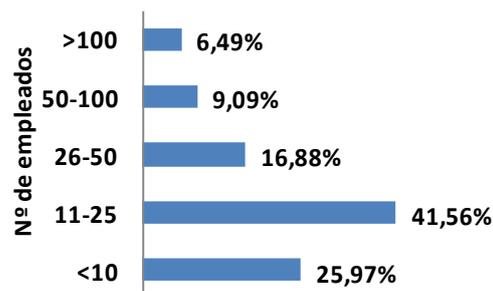
Figura VIII: Ámbito de Actuación



## TAMAÑO DE LA EMPRESA SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS Y VOLÚMEN DE FACTURACIÓN

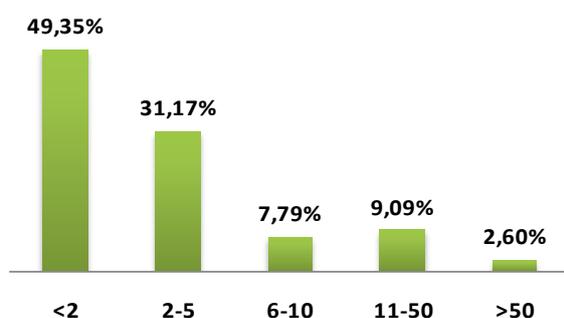
El análisis de la muestra por número de empleados proporciona los siguientes datos: existe una 25,97% de microempresas; un 58,44% son pequeñas empresas y el resto, un 15,58% son medianas empresas.

Figura IX: Tamaño de empresa según número de empleados



El análisis de la muestra teniendo en cuenta el **volumen de facturación** muestra los siguientes datos:

Figura X: Tamaño de empresa según



## TRATAMIENTO DE LA ENCUESTA

El tratamiento de la encuesta se va a realizar analizando de forma individual cada uno de los constructos anteriormente descritos.

### **PRIMER CONSTRUCTO: IMPACTO QUE LA CRISIS ACTUAL ESTÁ TENIENDO EN LA EMPRESA FAMILIAR.**

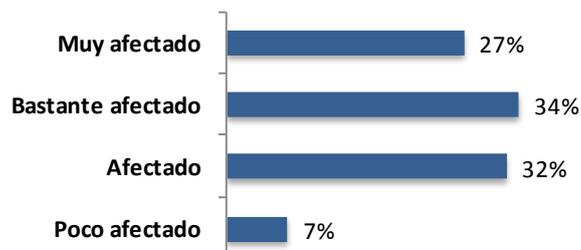
El primer constructo lo constituye las preguntas 1 y 2.

#### **P1: ¿cómo ha afectado la crisis económica actual a su empresa?**

Nuestra primera apreciación es que no existe una sola empresa familiar de nuestra muestra que no se haya visto

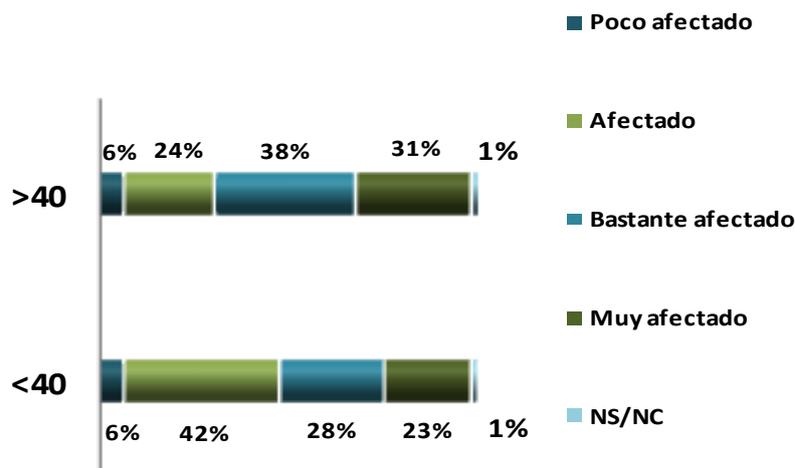
afectada por la crisis económica y tan solo un 6% se ha visto poco afectada por la misma.

Figura XI: Grado de afectación de la crisis



Teniendo en cuenta la edad de los encuestados se observa que la percepción de la crisis en individuos menores de 40 años es menos alarmista que los individuos de más de 40 años. Los jóvenes (<40 años) perciben en un 28% estar “bastante afectados” por la crisis mientras que los mayores de cuarenta lo perciben en un 38%. En un 23% los menores de cuarenta perciben estar “Muy afectados” frente a un 31% de los mayores de 40 años.

Figura XII: Grado de afectación por la crisis según Edad



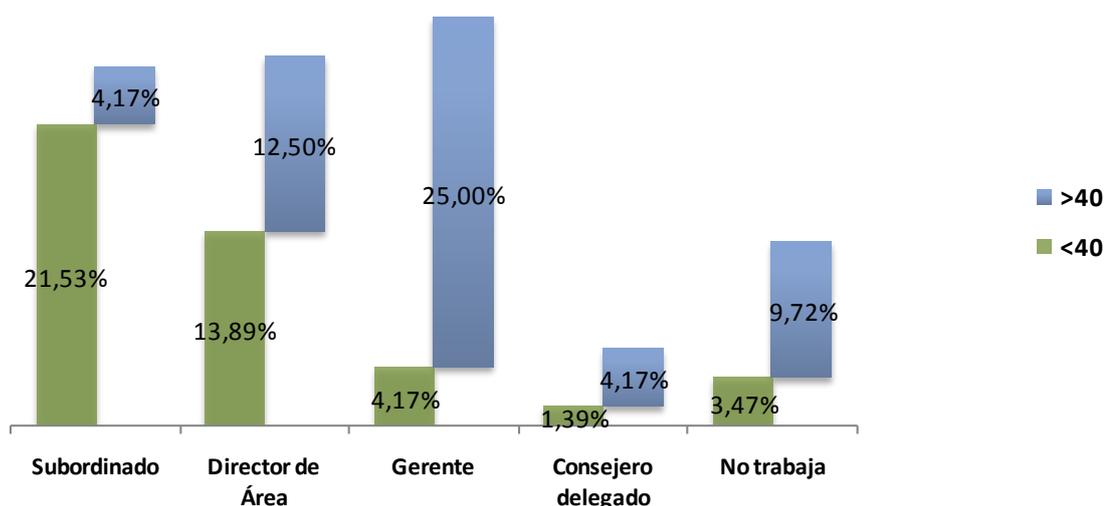
### Edad y Responsabilidad

Edad y ocupación de puestos de responsabilidad en la empresa están íntimamente ligadas. Por ello, los menores de 40 años al no disponer de toda la información para ser objetivos no perciben la crisis de la misma forma que un individuo de más de 40 años, que además ostenta cargos de responsabilidad en la empresa familiar. Las altas responsabilidades se van alcanzando conforme el familiar va avanzando en edad.

Los puestos de responsabilidad tienen una visión más objetiva de la situación de su empresa, ya que poseen toda la información.

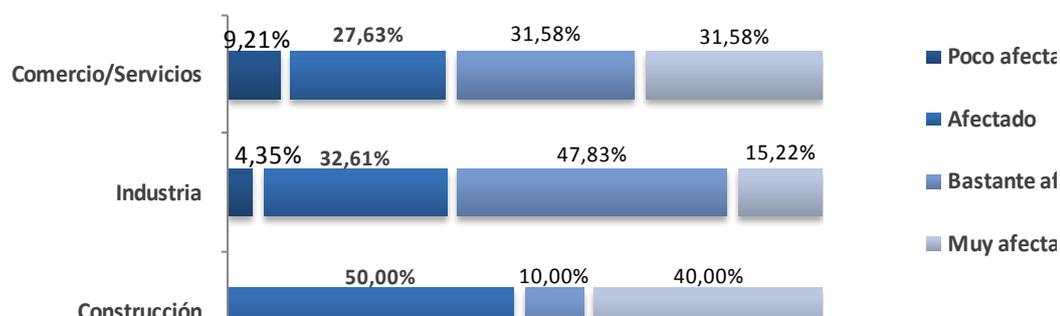
La figura XIII muestra cómo en individuos menores de cuarenta años el 21,53% ocupan puestos subordinados y sólo un 4,17% ocupan puestos de gerencia, sin embargo en mayores de 40 años el 25% son gerentes de empresa familiar.

Figura XIII: Edad y Responsabilidad en la Empresa



## Análisis por sectores

Figura XIV: Grado de afectación según sectores



Teniendo en cuenta la clasificación de sectores anteriormente descrita **comercio/servicios, industria, construcción**, los resultados de la encuesta se muestran en la figura XIV.

El sector de la construcción ha tenido un grado de afectación más alto ya que no se ha visto “poco afectado” (el 100% lo componen desde “afectado” hasta “muy afectado”)

Buena parte del crecimiento económico de España durante los últimos años provenía de la contribución de este sector, no solamente con empleos directos sino que también incentivó la actividad de otros sectores directamente relacionados con él siendo proveedores suyos. Es por ello, que este sector desempeña un papel fundamental en los procesos de crecimientos y desarrollo de las economías.

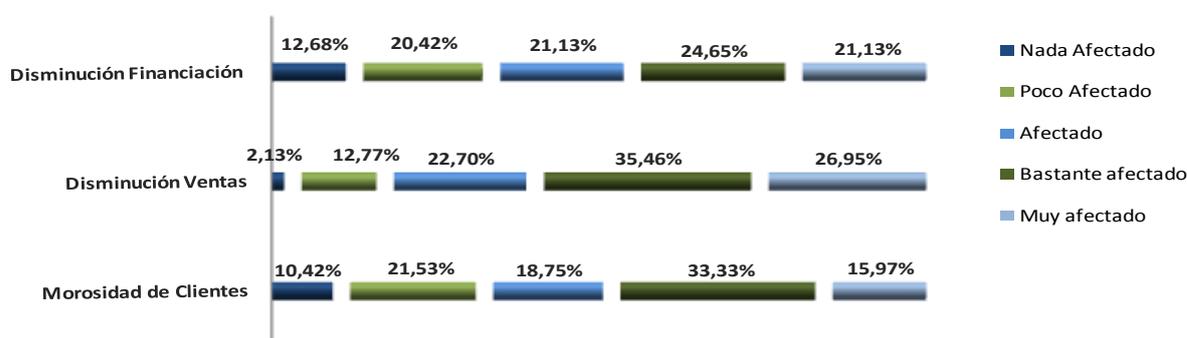
### P2: ¿Cómo de afectada se ha visto su empresa en las siguientes cuestiones?

- a- Morosidad de clientes
- b- Disminución de ventas
- c- Disminución de fuentes de financiación

La empresa familiar en estos momentos busca la supervivencia. Existe una carencia de financiación, que limita y agrava su crecimiento y su deseo de continuidad. Sus ingresos se han visto muy mermados ya que sus ventas han disminuido notablemente. Los clientes han retrasado el plazo de pago de sus deudas y en muchos casos la deuda es incobrable por parte del empresario.

¿Qué posicionamiento adopta la empresa familiar ante los problemas planteados?:

Figura XV: Grado de afectación a la empresa familiar por morosidad, reducción de ventas y reducción de fuentes de financiación



	Morosidad Clientes	Disminución de ventas	Disminución Ftes Financiación
Morosidad de clientes	<b>1,000</b>	<b>0,251</b>	<b>0,275</b>
Disminución Ventas	<b>0,251</b>	<b>1,000</b>	<b>0,611</b>
Disminución Ftes Financiación	<b>0,275</b>	<b>0,611</b>	<b>1,000</b>

*En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)*

La **disminución de ventas** es el principal problema que acaece en la Empresa familiar. Está afectado un 85,11% de la muestra; En segundo lugar la **morosidad de clientes** con un 68,06% y la **disminución de las fuentes de financiación** en un 66,90%.

Si trasladamos los datos a una matriz de correlación observamos como la correlación principal está entre disminución de ventas y disminución de las fuentes de financiación con un valor del **0,611**. La disminución de estos dos factores implica un incremento en la morosidad de clientes y, por tanto, la

falta de liquidez. Esto hace que imposibilite el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas van venciendo y la necesidad de solicitar financiación que por otro lado también se ha visto muy mermada o denegada.

No obstante el empresario puede influir de forma positiva en estos factores e intentar mejorarlos desarrollando estrategias. Debe ser un empresario emprendedor capaz de analizar y tomar decisiones orientadas a la innovación, creatividad, crecimiento y alianzas y mejorar su política de créditos al cliente y gestión de cobros.

**SEGUNDO CONSTRUCTO:  
MEDIDAS ADOPTADAS POR LA  
EMPRESA FAMILIAR**

**A) MEDIDAS DE TIPO GENÉRICO**

Este constructo está formado por las preguntas 3 a 9.

Afrontar los efectos de una crisis económica es la prioridad de las empresas familiares. Esto implicará hacer esfuerzos que, en algunos casos, pueden parecer sacrificios basados en ajustes y reducciones. Para que esos esfuerzos sean entendidos es necesario explicar para qué y por qué van a ser aplicados y qué **medidas** se van a adoptar para el logro del objetivo principal, afrontar la crisis y ser capaz de sobrevivir a ella.

La comunicación se constituye en un proceso clave para lograr el éxito de la estrategia (Niethardt, 2007)

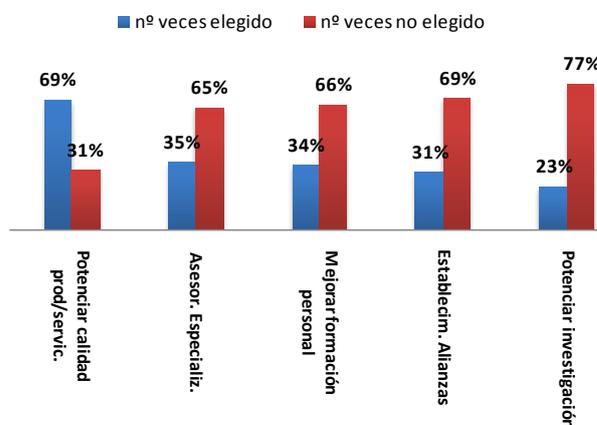
Se analiza **qué medidas ha adoptado la empresa familiar para hacer frente a la crisis**. La batería de razones ha sido la siguiente:

- Acudir a asesoramiento especializado
- Mejorar la formación del personal
- Potenciar la investigación

- Establecimiento de alianzas con otras personas
- Potenciar la calidad de productos o servicios
- Otros

Los datos que muestra el gráfico siguiente indican que la empresa familiar sigue queriendo ofrecer excelente calidad en sus productos y servicios (69%); son conscientes de que acudiendo a asesores especializados (35%) y mejorando la formación de su personal (34%) ayudarán a sobrellevar la crisis económica actual.

Figura XVI: Adopción de medidas genéricas



Es interesante saber cuántas empresas han elegido más de una opción (el cuestionario permite elegir ninguna opción o las seis opciones)

En la tabla nº 1 siguiente se observa cómo el 38% de los encuestados ha

seleccionado una sola opción, el 29% ha seleccionado dos opciones y el 17% ha seleccionado 3 opciones. El 16% restante o no ha seleccionado ninguna opción o ha seleccionado 4 o más opciones.

Tabla nº1: N° items seleccionados

N° de items seleccionados	% sobre total
0	3%
1	38%
2	29%
3	17%
4	7%
5	5%
6	1%

## B) MEDIDAS DE TIPO LABORAL

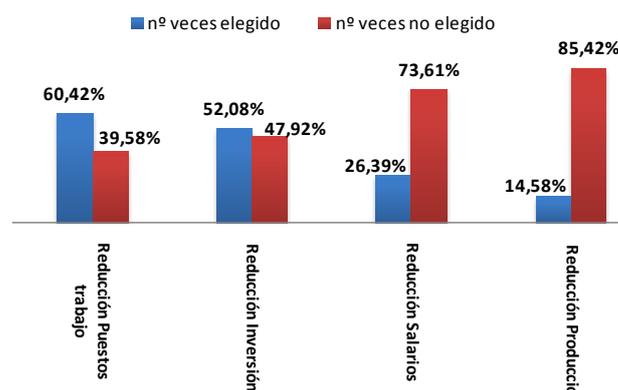
En tiempos de crisis hay que vigilar extremadamente y ser prudentes con las decisiones que se adoptan y la repercusión que puedan tener.

En el cuestionario objeto de estudio las medidas para reducir costes que se explicitaban son:

- Reducción de salarios
- Reducción de puestos de trabajo
- Reducción de la producción
- Reducción de la inversión
- Otros

El líder de una empresa familiar tiene que tomar decisiones rápidas pero meditadas. Tanto la familia como los trabajadores de la empresa se lo exigen. Para ello es muy importante la comunicación hacia todos los miembros de la empresa familiar. De este modo el efecto sorpresa no estará presente en las decisiones tomadas. La reducción de salarios y de puestos de trabajo es una medida muy complicada de entender, aunque necesaria en tiempos de crisis.

Figura XVII: Adopción de medidas laborales



La **reducción de puestos de trabajo**, elegida un 60,41%, y la **reducción de la inversión**, elegida un 52%, han sido las opciones que los encuestados han seleccionado como medidas adoptadas.

Quizás hubiera sido recomendable una reducción del salario para no tener que

llegar a la reducción del puesto de trabajo, sobre todo si disponemos en la empresa de personal formado y capaz de adaptarse a los cambios requeridos.

Esta reducción del salario no tiene por qué hacerse de forma drástica sino progresivamente para no generar situaciones no deseadas. Se pueden reducir complementos salariales, disminución de horas extras que estén pendientes de pagarse. Quizás se puedan sustituir por días de vacaciones en lugar de pagarlas.

Otra medida que se puede adoptar, si la marcha de la empresa lo permite, es la de cambiar de puestos dentro de la organización y no de despedir. El compromiso de los trabajadores de una empresa familiar es mayor que el de una no familiar por el proyecto de continuidad que defienden; por tanto; y aunque en tiempos de crisis hay que reducir costes, no se puede reducir el personal comprometido y válido de la empresa ya que en el mercado existe una falta de especialización que acrecienta los efectos de la crisis en la empresa familiar.

La crisis económica ha puesto en evidencia la insostenibilidad del modelo laboral español. Los problemas de

mercado no son coyunturales sino estructurales ya que afectan a la base de el modelo sociolaboral existente.

**La reforma laboral** pretende crear las condiciones necesarias para que la economía española pueda volver a crear empleo y así generar confianza en empresarios, trabajadores, mercado e inversores.

El trabajo a tiempo parcial constituye una de las asignaturas pendientes de nuestro mercado laboral. El nivel de contratación a tiempo parcial no es equiparable al existente en otros países de la UE. Es una forma flexible de la adaptación del tiempo al trabajo y de la flexibilización del mismo.

**La reforma laboral** pretende que la empresa pueda adaptarse a las demandas existentes del mercado, como alternativa a la destrucción del empleo, recurriendo así a mecanismos diferentes al despido, tales como reducciones temporales de salario o de jornada. Este ajuste ya se ha producido en países de nuestro entorno lo que se ha traducido en una menor destrucción de empleo.

En las medidas, referidas a la **extinción del contrato de trabajo**, se citan también a las indemnizaciones y otros costes asociados a los despidos. Se considera necesario para mejorar la eficiencia del mercado de trabajo acercar los costes del despido a la media de los países europeos. De esta forma se mejoraría la competitividad de las empresas, especialmente para las más pequeñas en este momento de crisis actual.

### **LA IMPORTANCIA DE SER FAMILIAR EN LA REDUCCIÓN DE EMPLEO**

La pregunta 5 del cuestionario analiza esta cuestión. La **reducción de la masa salarial** de la empresa se puede llevar a cabo mediante la reducción de salarios o bien, reduciendo puestos de trabajo.

Figura XVIII: Reducción de la masa salarial



Los encuestados **han primado** las dos opciones propuestas en las **Necesidades de la Empresa**; en un 72,97% si ha optado por la reducción de los salarios y en un 70,73% la opción ha sido la de reducir los puestos de trabajo. No obstante, a la hora de tomar medidas de este alcance, aunque primen las necesidades de la empresa por encima de todo, **se tendrá más en cuenta al miembro familiar frente al miembro no familiar**. Llama la atención como a la hora de reducir el puesto de trabajo, se ha considerado en un 21,95% el que se sea familiar o no y sólo en un 7,32% el que no se sea miembro de la familia.

La **pregunta nº 6** del cuestionario, plantea las siguientes opciones, ante la cuestión de **¿qué estrategias ha adoptado la empresa familiar ante la crisis de liquidez y crisis de crédito?**

Las familias empresarias están sufriendo directamente la crisis de liquidez del sistema financiero, lo que les ha llevado a adoptar medidas que, dado su carácter familiar, emocionalmente se les hace muy difícil ejecutar.

Las entidades financieras además de reducir el crédito están exigiendo garantías **solidarias** en lugar de exigir las **proporcionales** al peso de cada accionista. Esto está generando muchas rupturas entre familiares que deberían aunar esfuerzos.

**Según UBS Wealth Management Research en su informe “Perspectivas 2012”** Una singularidad de la crisis actual es que la banca es origen y centro de los problemas de solvencia y deuda. El coste de financiación de los bancos se ha disparado hasta superar al de muchas empresas, lo que rompe el modelo bancario tradicional (banca emite barato y gana un diferencial prestando a familias y empresas).

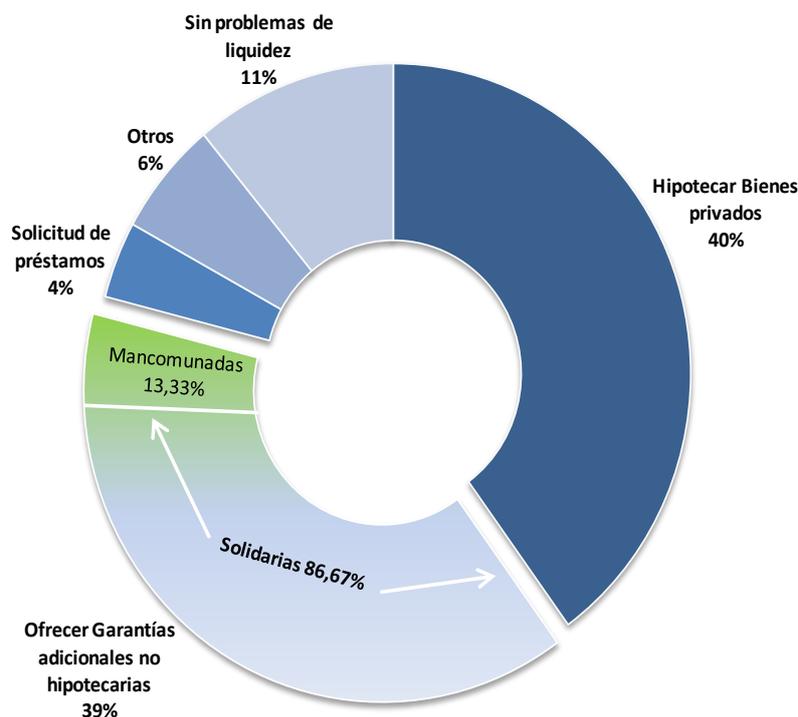
Si a esto se une la presión regulatoria, están en una carrera por reducir el tamaño de sus balances y centrarse en las actividades más rentables, privando de crédito a muchos sectores y subiendo los diferenciales.

En el cuestionario se insta a que contesten a una de las tres siguientes opciones:

- Hipotecar bienes privados para la refinanciación o nueva financiación
- Ofrecer garantías adicionales no hipotecarias
- Otros

Analizando la imagen siguiente observamos como tan sólo el 11% de los encuestados se encuentran sin problemas de liquidez, el 4% han solicitado préstamos, en su mayoría ICO, para hacer frente a la falta de liquidez del momento y el resto han optado por otras opciones, entre ellas no acometer inversiones previstas.

Figura XIX: Liquidez y Crédito en la EF



De las garantías adicionales que han tenido que aportar un 39% de los encuestados, solamente un 13,33% lo ha hecho de forma mancomunada y proporcional a la cuota de la propiedad de cada accionista. El 86,67% lo ha hecho de forma solidaria, solidaridad impuesta que deteriora mucho las relaciones entre hermanos o primos hermanos, y por tanto, a las empresas familiares que se encuentren en esa etapa generacional.

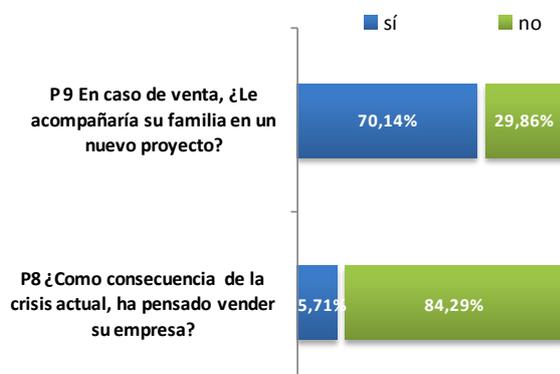
Los difíciles momentos por los que atraviesan las empresas familiares, quizás hagan al empresario familiar preguntarse si en algún momento ha tenido en cuenta

la posibilidad **de vender su negocio familiar**, que con tanto esfuerzo creó él mismo o levantaron sus antecesores. El deseo de **continuidad** caracteriza a las empresas familiares, pero esta continuidad, hoy día, está en juego y amenazada por muchos factores ya incontrolables para el empresario. Es una época de recesión económica y no todas las empresas familiares pueden afrontarlas de la misma forma, pero sí que estas poseen unas características que las hacen resistir a los cambios.

Las pregunta nº 8 y 9 del cuestionario ha hecho reflexionar sobre esta cuestión al empresario

familiar y la respuesta obtenida ha sido la siguiente:

Figura XX: Posibilidad de venta del negocio familiar



Un 84,29% de los encuestados no se han planteado vender su empresa y un 70,14% asevera que su familia estaría dispuesta a acompañarle en un nuevo negocio familiar; podemos confirmar que a pesar de los cambios sociales y económicos la empresa familiar seguirá existiendo a lo largo del tiempo. Es obvio que factores como compromiso, unidad y confianza entre sus miembros son imprescindibles para su supervivencia. El mantenimiento del legado familiar se transmite de generación en generación, incluyendo tradiciones, identidad y cultura de la familia empresaria. Esta ilusión se transmite de padres a hijos que hace que la misión de su empresa vaya más allá de la rentabilidad del negocio. Por eso asegurar su viabilidad a largo plazo

es una preocupación central de las familias.

### **TERCER CONSTRUCTO: LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

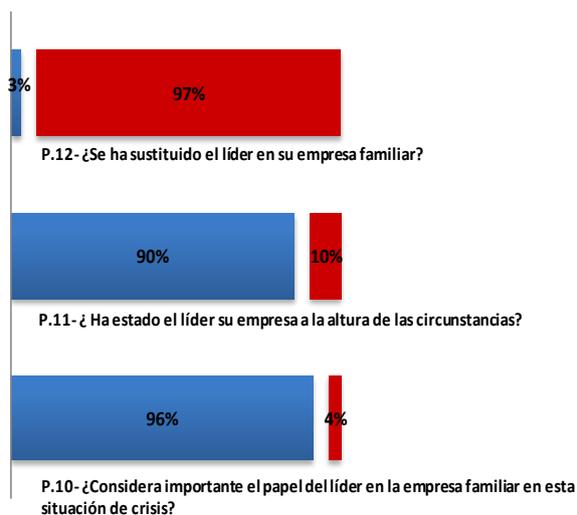
Los líderes poseen cualidades sobresalientes y únicas, de lo contrario nadie los seguiría. Tienen aptitudes que les permiten reaccionar dependiendo de las circunstancias y son capaces de cambiar de forma drástica el rumbo de su empresa si es necesario.

Un liderazgo auténtico es aquel en el que se puede confiar y en el ámbito empresarial es un requisito fundamental para el desarrollo de la empresa. En este constructo formado por las preguntas 10, 11 y 12 se obtiene información sobre la valoración del liderazgo en la empresa familiar. La primera de las preguntas busca conocer qué postura toman los encuestados sobre la importancia del líder en una situación de crisis como la actual. Las respuestas han sido determinantes. Un 96% de los encuestados considera que el papel de líder es de vital importancia. Se observa de los resultados que los familiares entienden que su líder ha reforzado ante la situación de crisis su

compromiso y su implicación para con la empresa y aquellos que la integran.

Continuando con la valoración del liderazgo, un 90% de los encuestados afirman que el líder de su familia empresaria ha sabido estar a la altura de las circunstancias y tan sólo un 3% de los encuestados manifestaron que se procedió a un cambio en el liderazgo de la compañía. La figura siguiente recoge los resultados de la muestra.

Figura XXI: Liderazgo en la Empresa Familiar



A la vista de los resultados se puede afirmar que los líderes de las empresas familiares de la muestra son líderes que inspiran confianza, lealtad y compromiso por parte de aquellos que le siguen. Puede ser el modo de comportarse del propio líder ante la adversidad que ha tocado afrontar la

que le hace digno de ser el líder de la empresa familiar.

#### **CUARTO CONSTRUCTO: RELACIONES FAMILIARES Y VALORES EN LA FAMILIA EMPRESARIA**

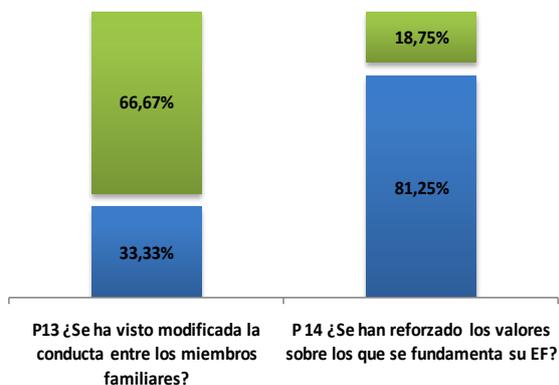
El momento actual de recesión y crisis la **falta de valores** es, hoy día y a todos los niveles, uno de los principales problemas de nuestra sociedad. Existe una ausencia generalizada de responsabilidad en el ámbito empresarial, político y social.

En contraposición, las empresas familiares se podrían perfilar como un modelo a seguir ya que cuentan con un fuerte sistema de valores que solidifican las relaciones familiares y personales. A pesar de la crisis para el empresario familiar sigue siendo de vital importancia el desarrollo del capital intelectual y humano, y el mantenimiento de una estructura sólida y permanente de valores que se puedan transmitir de una generación a otra.

Este constructo lo conforman las preguntas 13, 14 y 15. La pregunta 13 indica que en un 66,67% los encuestados no creen que la crisis haya modificado la conducta de los familiares

y en un 33,33% que sí la han visto modificada.

Figura XXII: Valores en la Empresa Familiar

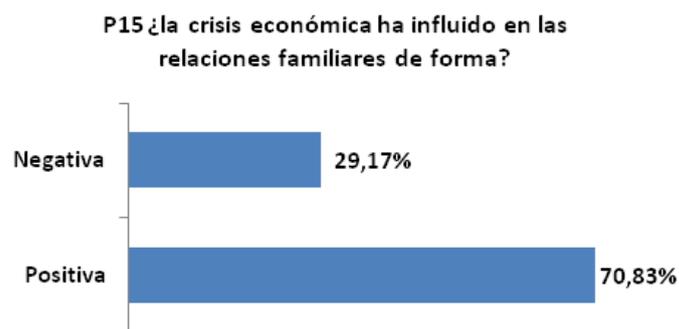


Analizando la pregunta 14 se observa cómo lo explicado anteriormente en cuanto a valores se refiere, se refleja perfectamente en las respuestas obtenidas. Un 81,25% percibe que los valores sobre los que se fundamenta su empresa se refuerzan con la crisis y tan solo un 18,75% de ellos creen que no.

Este reforzamiento de valores se debe a un capital social sólido y bien combinado. Hay que maximizar los recursos disponibles de la empresa en tiempos de crisis. Ese capital social está constituido por las redes de relaciones internas y externas con las que cuenta la empresa familiar. Por todo ello, los encuestados perciben en un 70,83% que la crisis económica ha influido de forma positiva en las relaciones familiares y de

forma negativa en un 29,17%. No todas las familias empresarias son capaces de adaptarse a los cambios de mercado y de crear valor aprendiendo de todo ello, por eso muchas se quedaron en el camino. Habría que analizar por qué esta crisis afecta negativamente a ciertas empresas familiares y no salen reforzadas sus relaciones familiares; quizás resida en rivalidades familiares, mala organización de recursos familiares y empresariales, etc.

Figura XXIII: Relaciones Familiares



El capital social influye en gran medida en la adaptación estratégica transgeneracional de la familia y de la empresa y la **creación de valor**, pues ese capital social influye en los procesos estratégicos de gestión de todos los recursos, incluidos los familiares.

## CONCLUSIONES FINALES

El objetivo del trabajo era estudiar la afectación de la crisis actual en la empresa familiar. Este estudio junto con el breve análisis macroeconómico descrito sobre la situación actual de la economía nacional y regional nos ha llevado a las siguientes conclusiones:

- El 100% de las empresas de la muestra se han visto afectadas por la crisis económica actual. De este porcentaje total, tan sólo un 7%, se ha visto poco afectada.
- La crisis ha afectado a todos los sectores (Comercio/Servicios, Industria y Construcción). El porcentaje de afectación de la crisis ha sido muy elevado y a la luz de los resultados en el sector de la construcción que ha sido el más perjudicado en esta crisis.
- La reducción generalizada de las ventas es el principal problema de la empresa familiar, ya que un 85,11% de la muestra se encuentra afectada. Esto, unido a la falta de financiación, genera un aumento también de la morosidad de los clientes. Por tanto la falta de liquidez se agrava.
- A pesar de lo anteriormente expuesto, la empresa familiar apuesta por seguir ofreciendo a sus clientes calidad en los productos y servicios.
- Entre las medidas adoptadas para reducir costes, la reducción de puestos de trabajo y la reducción de la inversión han sido las que más veces han adoptado los empresarios familiares.
- La reducción de la masa salarial se lleva a cabo reduciendo salarios y puestos de trabajo. A pesar de guiarse por las necesidades de la empresa en primer lugar, el empresario, en caso de reducir una de estas dos partidas, tiene en cuenta el que se sea familiar o no.
- El papel del líder en tiempos de crisis o de cambios es fundamental para los trabajadores de la empresa familiar. Apuestan por su líder si este es capaz de adaptarse y ser flexible con el entorno.

## **ANEXO I: CUESTIONARIO**

**1-** ¿Cómo ha afectado la crisis económica actual a su empresa? Sabiendo que 1 significa nada afectado y 5 significa muy afectado.

1 2 3 4 5

**2-** ¿Cómo de afectada se ha visto su empresa en las siguientes cuestiones?

**a.** Morosidad de clientes. Sabiendo que 1 significa nada afectado y 5 significa muy afectado.

1 2 3 4 5

**b.** Disminución de ventas. Sabiendo que 1 significa nada afectado y 5 significa muy afectado.

1 2 3 4 5

**c.** Disminución de fuentes de financiación. Sabiendo que 1 significa nada afectado y 5 significa muy afectado.

1 2 3 4 5

**3-** ¿Qué medidas ha adoptado su empresa para hacer frente a la crisis? Marque las que corresponda

- Acudir a asesoramiento especializado
- Mejorar la formación del personal
- Potenciar la investigación
- Establecimiento de alianzas
- Potenciar la calidad de productos o servicios

**4-** ¿Qué medidas ha adoptado su empresa para reducir costes?. Marque las que corresponda

- Reducción de salarios
- Reducción de puestos de trabajo
- Reducción de la producción
- Reducción de la inversión
- Otros

**5-** En caso de haber marcado anteriormente "Reducción de salarios" o "Reducción de puestos de trabajo" conteste una de las tres opciones siguientes

- He tenido en cuenta si era familiar o no
- No he tenido en cuenta si era familiar o no
- Me he guiado únicamente por las necesidades de la empresa sin tener en cuenta parentescos

**6-** ¿Qué estrategias ha adoptado como empresario familiar ante la crisis de liquidez y crisis de crédito? Conteste una de las dos opciones siguientes

- Hipotecar bienes privados para la refinanciación o nueva financiación
- Ofrecer garantías adicionales no hipotecarias
- Otro:

**7-** En caso de ofrecer garantías adicionales, conteste si han sido:

- Solidarias
- Mancomunadas y proporcional al peso de cada accionista

**8-** Como consecuencia de la crisis actual, ¿ha pensado vender su empresa?

- Sí
- No

**9-** En caso de venta de su negocio familiar, ¿estaría su familia dispuesta a acompañarle en un nuevo proyecto?

- Sí
- No

**10-** ¿Considera importante el papel del líder en la empresa familiar en esta situación de crisis?\*

- Sí
- No

**11-** ¿Ha estado el líder de su empresa a la altura de las circunstancias?

- Sí
- No

**12-** ¿Se ha sustituido el líder en su empresa familiar?

- Sí
- No

**13-** ¿Se ha visto modificada la conducta entre los miembros familiares?

- Sí
- No

**14-** ¿Se han reforzado los valores sobre los que se fundamenta su empresa familiar?

- Sí
- No
- 

**15-** ¿La crisis económica ha influido en las relaciones familiares de forma?

- Sí
- No

## **BIBLIOGRAFÍA**

Dyer, W.G. (1994): "Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-owned Businesses", Family Business Review, Vol. 8, núm. 1, p. 17-28

Gallo, M.A.; García-Pont, C. (1989): "La empresa familiar en la economía española", Papeles de Economía Española, núm. 39, p. 67-85

Niethardt, E.G. (2007): "La Empresa Familiar y sus protagonistas", 1ª Edición, Dunken, Buenos Aires.

Ward, J.L. (1987): "Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth", Profitability and Family Leadership, Jossey Bass, San Francisco.

PUBLICACIONES ANTERIORES DE LOS  
CUADERNOS DE LA CÁTEDRA PRASA DE  
EMPRESA FAMILIAR

---

**SERIE: INVESTIGACIÓN**

**Enero 2005**

*“Los factores claves para un pacto en la familia empresaria”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

**Junio 2005**

*“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Enero 2006**

*“Los procesos cognitivos de los constituyentes a la hora de consensuar su protocolo familiar”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Junio 2006**

*“La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Enero 2007**

*“La constelación de la red familiar relacional”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Junio 2007**

*“Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Enero 2008**

*“El padre líder en la Empresa Familiar”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Junio 2008**

*“Comportamiento carismático del padre líder en la Empresa Familiar y actitudes de los hijos como subordinados”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Enero 2009**

*“El género femenino en la empresa familiar cordobesa”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Junio 2009**

*“El triángulo climático de la empresa familiar: Del análisis del Caso a la Teoría”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Enero 2010**

*“La implicación en la familia o en la empresa y su relación con la cooperación y la percepción del logro”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Junio 2010**

*“El capital intangible en la familia empresaria de Córdoba”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Enero 2011**

*“La Empresa Familiar Cordobesa”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Junio 2011**

Fundamentos del Modelo IR “Inteligencia Relacional” como predictor del futuro pacto de la familia empresaria.

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**Enero 2012**

*“Posicionamiento de la pequeña y mediana empresa familiar sobre la responsabilidad social”*

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

**SERIE: REFLEXIÓN**

**Octubre 2005**

*“El economista y el género femenino”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Marzo 2006**

*“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Octubre 2006**

*“Comunicación en la empresa familiar”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

**Marzo 2007**

*“El factor familia en la organización de la empresa familiar”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

**Octubre 2007**

*“El relevo generacional en la empresa familiar”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Marzo 2008**

*“La estructura reticular de la familia empresaria”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo.

**Octubre 2008**

*“Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

**Marzo 2009**

*“Visión sicodinámica de la familia empresaria”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Octubre 2009**

*“La organización y toma de decisiones en la familia empresaria”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Marzo 2010**

*“La familia empresaria ante la crisis económica”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Octubre 2010**

*“Sucesión en tiempos de crisis”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

**Marzo 2011**

*“Visión Antropológica de la Familia Empresaria”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez

**Octubre 2011**

*“Trayectoria Vital y predisposición a testar en las familias Empresarias”*

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez

**Marzo 2012**

*“La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”*

Autor: Ignacio Gallego Domínguez.

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación Grupo PRASA de Córdoba.

Después de once años de análisis e investigación sobre la empresa familiar de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, se dispone de material de base para desarrollar una incipiente investigación sobre esta población.

Consecuentemente, en estos Cuadernos de Investigación aparecerán dos veces al año las aportaciones que la Cátedra PRASA realice como resultado de sus líneas de investigación.



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

DIRECCIÓN: EDIFICIO PEDRO LÓPEZ DE ALBA

C/ ALFONSO XIII, 13

14071 CÓRDOBA

[catedra.prasa@uco.es](mailto:catedra.prasa@uco.es)