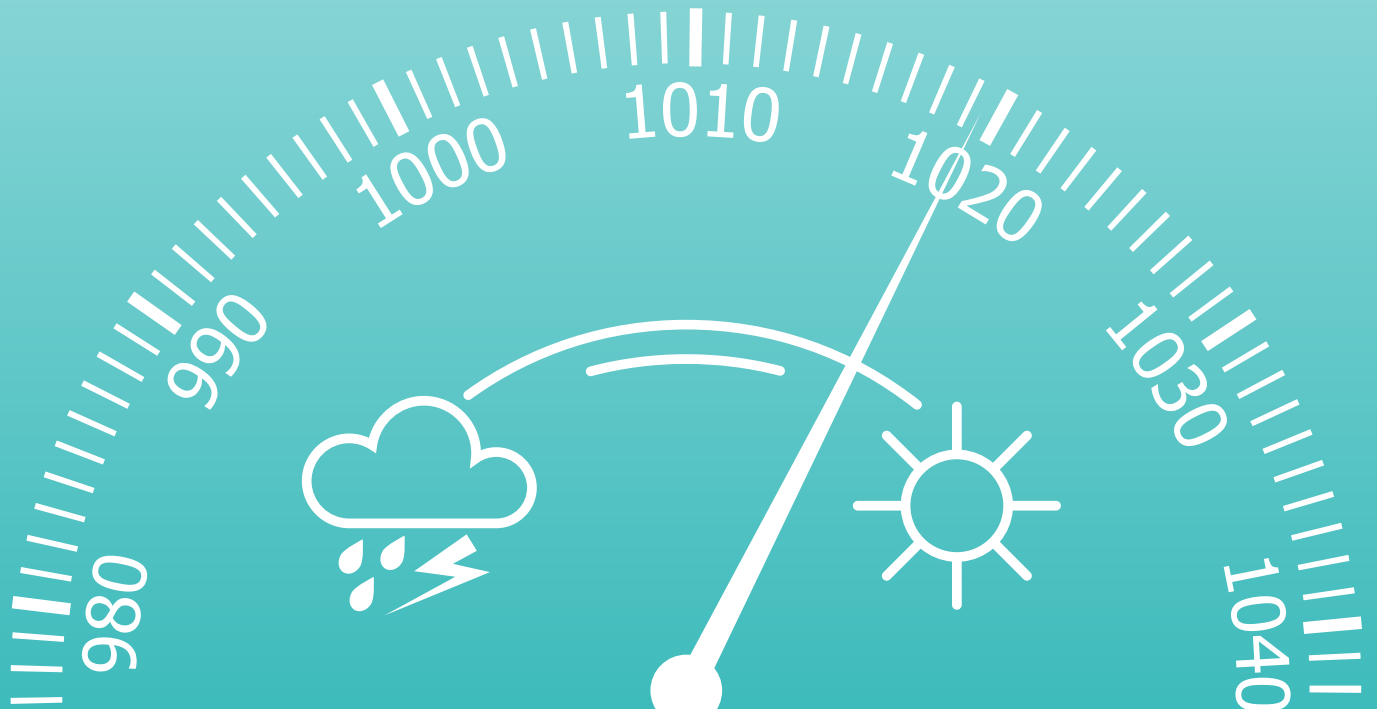




# BARÓMETRO EUROPEO DE LA EMPRESA FAMILIAR

CUARTA EDICIÓN | 2015

## ORIENTADOS AL ÉXITO





## “ Bienvenido al cuarto Barómetro de Empresa Familiar

KPMG en España y las Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de la Empresa Familiar presentan este cuarto Barómetro de la Empresa Familiar que mide el nivel de confianza de los propietarios y/o directivos de empresas familiares así como sus principales desafíos y preocupaciones ante el futuro. Las principales conclusiones que se desprenden de esta edición muestran un significativo optimismo en las perspectivas de futuro y, a pesar de los retos que afrontan, las empresas familiares están centradas en buscar nuevas oportunidades de negocio que les permitan seguir creciendo.

”



# INTRODUCCIÓN

**La empresa familiar española se encuentra en su mejor momento desde la primera edición del Barómetro. Las expectativas de evolución económica y los principales indicadores de negocio son más optimistas que la media europea y plantean un escenario alentador para el próximo año.**

La empresa familiar española es optimista ante el futuro próximo y presenta mejores indicadores de facturación, contratación o presencia exterior que la media europea. Las conclusiones de la cuarta edición del Barómetro de la Empresa Familiar revalidan la tendencia iniciada en los últimos semestres hacia la mejoría de las expectativas y evidencian el reflejo del cambio de ciclo en la estrategia de las empresas familiares.

Las empresas familiares españolas se encuentran ante una gran oportunidad. Siete de cada diez han incrementado su facturación en el último año y, por primera vez desde que iniciamos la elaboración de este barómetro en 2013, más de la mitad asegura haber creado empleo en el mismo periodo. Son los mejores datos de la serie y, sin duda, una prueba clara del buen estado de salud de la empresa familiar española que unido a factores externos favorables a su competitividad como el tipo de cambio o el bajo precio del crudo, permiten estimar que los próximos meses serán positivos.

No obstante, en un mercado global, complejo y muy competitivo los directivos se enfrentan cada día a la necesidad de tomar decisiones complicadas que requieren visión estratégica y capacidad de anticipar la transformación del mercado. Con la recuperación económica general y los mejores resultados empresariales, también los desafíos que afrontan las empresas familiares han cambiado.

En España, ante un ejercicio que estará marcado por las elecciones generales, los directivos y propietarios de empresas familiares ubican en el primer puesto de sus preocupaciones la incertidumbre legal o política seguida por la disminución de la rentabilidad que, como se ha venido reflejando en las ediciones anteriores del barómetro, continúa siendo un desafío creciente. En el extremo contrario y como consecuencia natural del entorno de recuperación, la disminución de la facturación o el acceso a financiación han dejado de ser los grandes motivos de inquietud para los negocios familiares.

Es momento de cambio y nuevos retos para las empresas familiares. Sus planes de futuro, sus estrategias de gestión y sucesión o sus prioridades de inversión, recogidas en esta nueva edición del Barómetro, así lo muestran.

Como en anteriores ocasiones, espero que encuentren de interés el análisis recogido en el Barómetro y que su lectura les aporte información de valor para comprender mejor la realidad que afrontan los propietarios y directivos de las empresas familiares españolas y europeas.



**Juan José Cano**

*Socio responsable de Empresa Familiar  
de KPMG en España*

# CONFIANZA EN EL FUTURO

El gran nivel de confianza que muestran las empresas familiares en la economía unido a la destacada mejora de sus indicadores de negocio, incluyendo su facturación, número de empleados y actividad en el extranjero, anticipan las buenas perspectivas para el futuro.





“La recuperación se consolida a buen ritmo y anima los planes de crecimiento y expansión de las empresas familiares. Sin duda, estamos ante una gran oportunidad”

**Jerónimo Jiménez.** Presidente de la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar y consejero delegado de JJJ Inversiones, S.L.

## Las empresas familiares son cada vez más optimistas sobre su futuro

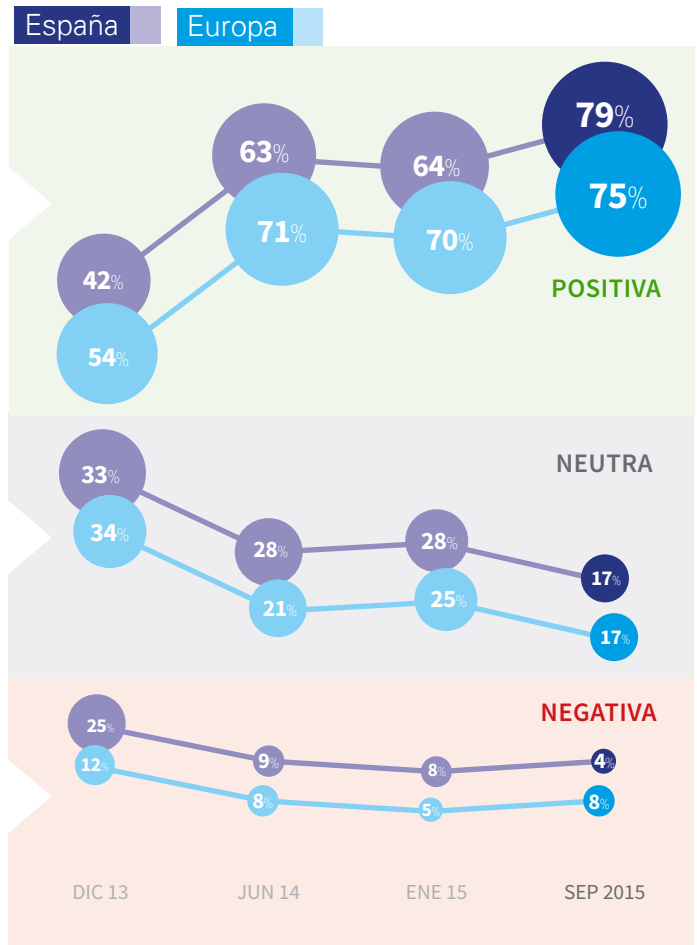
La confianza de las empresas familiares españolas y europeas en el mercado ha experimentado un auge en los últimos años según muestran los resultados de esta cuarta edición del *barómetro*. Hace dos años, el 42% de las empresas familiares españolas se mostraba optimista ante el futuro, frente al 79% que así lo expresa hoy. El aumento en el nivel de confianza también se ha visto reflejado en el ámbito europeo: en 2013, un 54% de empresas familiares manifestaba una opinión positiva respecto a la situación económica futura, cifra que ahora, se sitúa en un 75%.

En el caso de España, las perspectivas negativas sobre el futuro también se han reducido de manera progresiva en los últimos años, desde un 25% en 2013 hasta un escaso 4% en esta edición del *barómetro*. Las malas perspectivas de futuro también se han reducido en Europa, aunque de forma menos marcada que en España (desde un 12% hasta un 8%).

Como consecuencia del aumento de la confianza, la neutralidad de las empresas familiares españolas respecto a la situación económica futura también ha ido disminuyendo, paulatinamente, en las sucesivas ediciones del *barómetro*. Ahora, tan solo el 17% expresa una opinión neutral frente a un tercio que lo hacía en 2013, y lo mismo ocurre en el caso de las europeas.

En conclusión, el aumento sostenido de las buenas perspectivas sobre la situación económica futura durante los dos últimos años, en detrimento de las opiniones negativas y neutrales, denota que el crecimiento y las buenas previsiones de negocio han vuelto a la agenda de las empresas familiares.

## P1 ¿QUÉ IMPRESIÓN TIENE ACERCA DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA QUE TENDRÁ SU EMPRESA FAMILIAR EN LOS PRÓXIMOS DOCE MESES?





“La empresa familiar española está bien posicionada para crecer y ganar cuota en el mercado exterior y las condiciones actuales son muy favorables para aprovechar aún más nuestra competitividad”

**Aurelio Vázquez García.** Presidente de la Asociación de la Empresa Familiar de Castilla – La Mancha y presidente de Dosnueve S.L.

### Los indicadores de negocio mantienen una evolución positiva

El futuro de la empresa familiar ya no es cuestión de supervivencia, sino de seguir creciendo de manera sostenida. Las conclusiones de esta cuarta edición del *barómetro* reflejan el aumento de la confianza de las empresas en el futuro, y la tendencia positiva de los principales

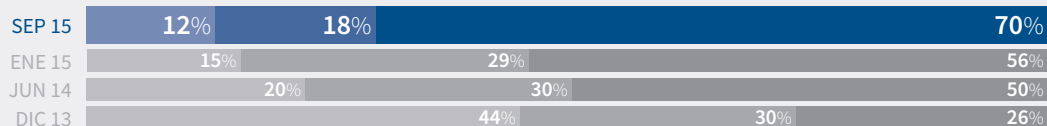
indicadores de negocio constata la mejora de los resultados.

El futuro para la mayor parte de empresas familiares se vislumbra prometedor tras un año en el que el 70% de los encuestados en España manifiesta haber aumentado su facturación (frente al 58% en Europa). Otro 18% declara haber mantenido la misma cifra de negocio (el 26% en

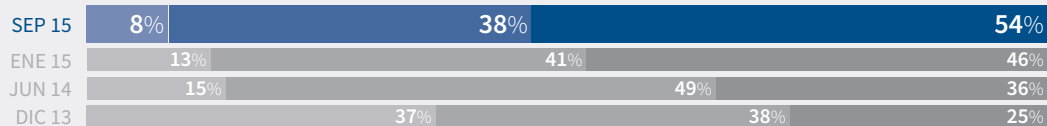
## P2 EN LOS DOCE MESES PASADOS, SU EMPRESA:

España

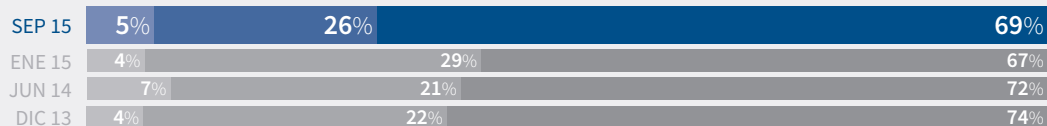
FACTURACIÓN



PLANTILLA



ACTIVIDAD EN EL EXTRANJERO



■ HA DISMINUIDO ■ SE HA MANTENIDO ■ HA AUMENTADO

## El **66%** de las empresas familiares españolas tiene presencia en **mercados exteriores**

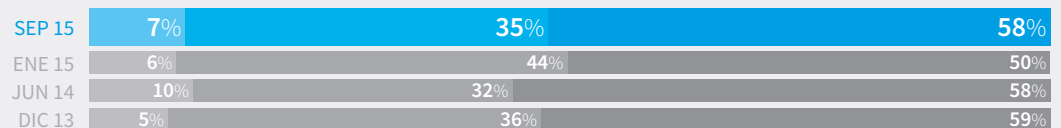
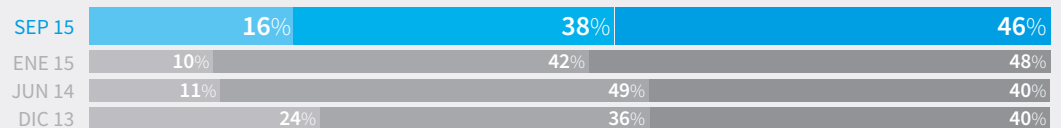
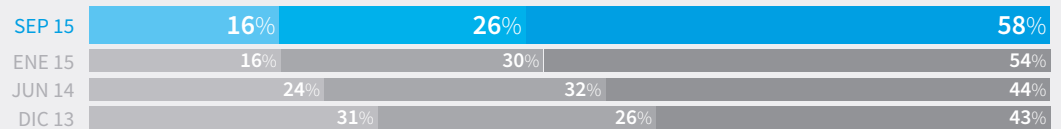
Europa) y solo un 12% ha disminuido sus ventas netas (el 16% en Europa).

La tendencia positiva también es visible en la evolución de la plantilla: la mayoría de empresas españolas (un 54%) ha aumentado sus contrataciones durante el último año (el 46% en Europa), frente a un cuarto de los encuestados que lo hizo en 2013. Por su parte, tan solo un 8% ha reducido

su número de empleados (el 16% en Europa), mientras que dos de cada cinco han mantenido su plantilla al mismo nivel (el mismo porcentaje en Europa).

La internacionalización resulta una buena opción para que las empresas familiares continúen creciendo de manera sostenida, razón por la cual dos tercios de ellas ya operan en mercados

exteriores. Entre ellas, además, un 69% ha aumentado su presencia internacional en el último año (el 58% en Europa). Estas cifras sugieren que los negocios familiares están aprovechando las oportunidades que ofrece la economía global y están poniendo, cada vez más, sus miras en el exterior.



■ HA DISMINUIDO    ■ SE HA MANTENIDO    ■ HA AUMENTADO

# RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

---

Aunque las empresas familiares son optimistas ante el futuro, afrontan también grandes retos. En España, las mayores preocupaciones giran en torno a la incertidumbre legal o política, la rentabilidad y la competencia. Estos desafíos requieren, en ocasiones, la toma de decisiones complicadas respecto al futuro del negocio.





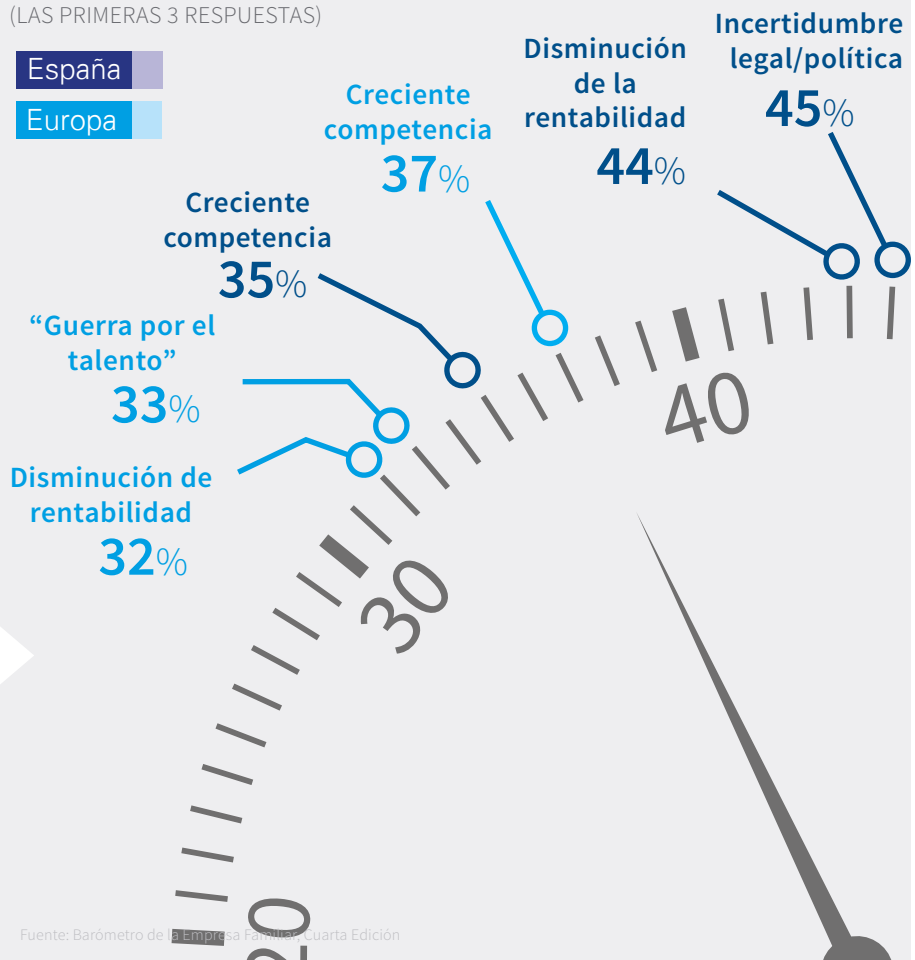
La **incertidumbre legal/política**, indicada por un 45% de los encuestados, se sitúa a la cabeza de los principales retos que detectan las empresas familiares españolas, seguida de la **disminución de la rentabilidad**, señalada por un 44%.

Les sigue, en tercer lugar, la **creciente competencia**, una de las principales preocupaciones para el 35% de las empresas españolas y la primera para la media europea, escogida por un 37% de los directivos encuestados. Es lógico teniendo en cuenta los más de veinte millones de empresas que operan en la actualidad en el marco de la Unión Europea<sup>1</sup>, los más de un millón de nuevos negocios que se crean cada año en este mercado<sup>2</sup> y la cantidad de compañías internacionales que compiten en el mercado europeo.

En el otro extremo, el **acceso a financiación** figura en los últimos puestos de la lista de preocupaciones para las empresas familiares. De hecho, un 86% de ellas dice no haber tenido problemas para financiarse en

### P3 ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RETOS QUE AFRONTA EN ESTOS MOMENTOS SU EMPRESA FAMILIAR?

(LAS PRIMERAS 3 RESPUESTAS)



<sup>1</sup> Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat>.

<sup>2</sup> Datos de 2007-2011, Business Awards Europe.



los últimos meses. Por otro lado, el **incremento del coste de la energía**, que seis meses atrás era la tercera mayor preocupación para las empresas familiares españolas (con un 28% de las respuestas), baja en esta edición hasta la sexta posición con un 16%. El **aumento de los tipos impositivos** también experimenta un marcado descenso en la lista, desde un 22% hasta un escaso 10%.

Las preocupaciones de las empresas familiares europeas son muy similares a las de las españolas. La **creciente**

**competencia** y la **disminución de la rentabilidad** también se sitúan, a nivel europeo, como los principales desafíos señalados por un 37% y un 32% de los encuestados, respectivamente. Sin embargo, con un tercio de las respuestas las empresas familiares europeas muestran mayor preocupación por la **contratación de profesionales cualificados** que las españolas, que lo señalan como uno de sus retos prioritarios en tan solo un 19% de los casos.

La incertidumbre legal/política, señalada por un **45%** de los encuestados, es el mayor reto que afrontan en la actualidad las empresas familiares españolas

**P4 ¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES CAMBIOS Y/O MEJORAS IMPULSARÍAN LAS PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DE SU EMPRESA FAMILIAR?**

(LAS PRIMERAS 3 RESPUESTAS)

- España**
- Europa**

**Reducción de los costes laborales no salariales (contribuciones a la Seguridad Social)**

**40%**

**Impuestos más bajos**

**38%**

**Acuerdos laborales más sencillos/más flexibles**

**30%**

**Acuerdos laborales más sencillos/más flexibles**

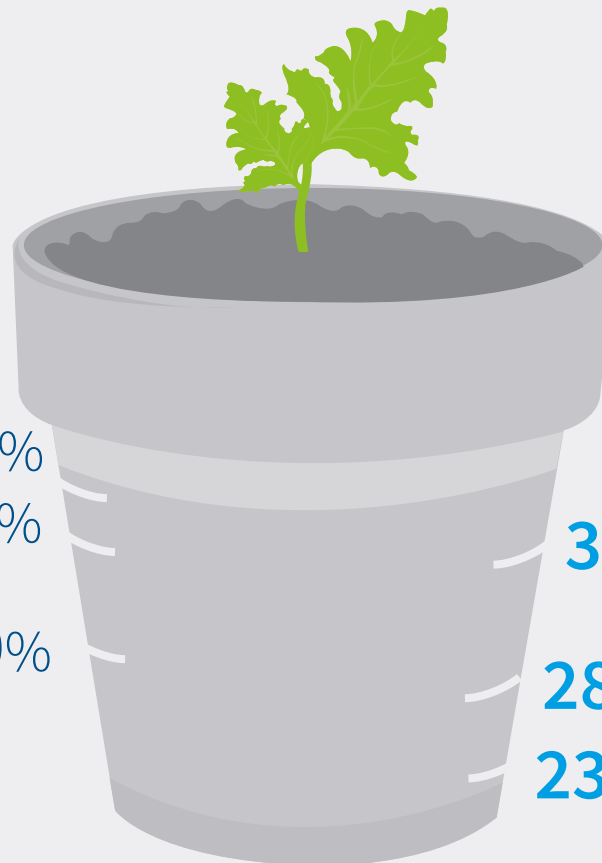
**35%**

**Reducción de los costes laborales no salariales (contribuciones a la Seguridad Social)**

**28%**

**Reducción de la burocracia**

**23%**



# LA EMPRESA FAMILIAR EN UNA ENCRUCIJADA

---

Las empresas familiares están mirando hacia el futuro y construyendo su estrategia de negocio. El deseo de mantener el control de la empresa dentro de la familia implica la toma de decisiones relativas a cuándo y cómo transferir la gestión y titularidad del negocio a la siguiente generación. Traspasar la gestión de la empresa a la siguiente generación continúa siendo un paso crítico. Una nueva tendencia que ha ido tomando fuerza en los últimos dos años es la decisión de vender la empresa. No obstante, aunque el número de propietarios que se encuentran preparados para desprenderse de sus negocios familiares es todavía reducido, merece la pena analizar el porqué del desarrollo de esta tendencia.

## Momento de cambios estratégicos

Las empresas familiares están centrando sus planes de negocio en aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y desarrollar su potencial. En esta edición del barómetro, un 26% de los negocios familiares españoles declara estar planeando acometer cambios estratégicos para el próximo año, porcentaje que asciende a un 41% a nivel europeo.

Abordando estos cambios estratégicos, las empresas están buscando reforzar su posición en el mercado, dominar mejor su actividad y su futuro y mejorar las condiciones de sus stakeholders.

Entre aquellos que tienen previsto acometer cambios, el 35% de las empresas españolas y el 26% de las europeas dice plantearse **traspasar la gestión de la empresa a la siguiente generación**, mientras un 15% (20% de las europeas) está valorando el **traspaso de la titularidad del negocio**. Estos resultados siguen la misma línea de ediciones anteriores y confirman que la intención de transferir el negocio a la siguiente generación es todavía muy importante para las empresas familiares.

### P5 ¿PLANEA ACOMETER CAMBIOS ESTRATÉGICOS PARA EL PRÓXIMO AÑO?

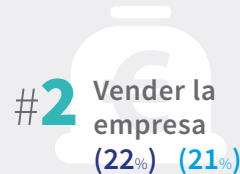


### EN CASO AFIRMATIVO, ¿QUÉ OPCIONES ESTÁ VALORANDO?



#1

Traspasar la gestión de la empresa a la siguiente generación (35%) (26%)



#2

Vender la empresa (22%) (21%)



#3

Designar un CEO no perteneciente a la familia, pero conservando la titularidad o el control de la misma (16%) (14%)

#4

Traspasar la titularidad de la empresa a la siguiente generación (15%) (20%)

#5

Traspasar el gobierno (control último) de la empresa a la siguiente generación (10%) (15%)

#6

Realizar una oferta pública inicial (2%) (4%)

## El **78%** de las empresas familiares españolas planea alguna inversión como parte de su **plan estratégico**

No obstante, una nueva tendencia que ha ido ganando fuerza en los dos últimos años es la decisión de **vender el negocio**. El 22% de las empresas familiares españolas que declara estar planeando un cambio estratégico dice que elegirá esta alternativa y así lo manifiesta también un 21% de las europeas. A la hora de vender la empresa, la opción más popular es recurrir a un tercero, en lugar de a empleados u otros miembros de la familia.

**Designar un CEO no perteneciente a la familia** ha dejado de ser una prioridad para la mayoría de empresas familiares. Solo el 16% de los negocios españoles y un 14% de los europeos dice estar valorando esta opción.

### Planes de inversión

Un 78% de los encuestados en España está planeando alguna inversión como parte de su plan estratégico. Este número se ha incrementado ligeramente en los últimos dos años, lo que demuestra una mayor confianza en el futuro y el deseo de reinvertir los beneficios y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado para seguir creciendo. Por primera vez en esta edición, el porcentaje de empresas españolas encuestadas que contempla inversiones es superior a la media de Europa. Esta cifra ha disminuido ligeramente en los últimos dos años, pero todavía demuestra que la inversión continúa siendo una prioridad en la agenda de las empresas familiares europeas.

Las principales áreas de inversión se mantienen sin cambios. La inversión en la actividad principal continúa siendo la máxima prioridad (61% de las respuestas), seguida, respectivamente,

de la inversión en internacionalización y en diversificación (33% y 31%, respectivamente). A nivel europeo, las prioridades de inversión tampoco muestran cambios y siguen el mismo orden de prioridad que en España.

Por otro lado, un 10% de los negocios familiares españoles y un 11% de los europeos están planeando desinversiones.



**“Para seguir ganando competitividad en el futuro es imprescindible invertir en nuevas formas de hacer crecer y evolucionar nuestros modelos de negocio: innovación, tecnología y eficiencia son prioridades para las empresas familiares”**

**Claudio Alonso.** Presidente de la Asociación de la Empresa Familiar de Canarias y consejero delegado del Grupo Domingo Alonso

**P6 ¿INCLUYE SU PLAN ESTRATÉGICO ALGUNA INVERSIÓN O DESINVERSIÓN?**

España

Europa



**EN CASO AFIRMATIVO, ¿EN QUÉ ÁREAS PLANEAN INVERTIR?**

(PREGUNTA MULTIRRESPUESTA)



# LAS CLAVES DEL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son muy conscientes de aquello que les hace fuertes y les ayuda a tener éxito incluso en condiciones complicadas de mercado. Este tipo de compañías cuenta con dos diferenciadores clave que les ayudan a resistir tiempos difíciles y amenazas competitivas:

Como “familia” conceden alto valor a un conjunto sólido de valores, creencias y principios compartidos.

Como “negocio” son conscientes de que la toma de decisiones rápida y flexible y la adopción de una perspectiva a largo plazo son sus principales puntos fuertes.







“La agilidad para tomar decisiones en un momento de tanto cambio y velocidad, y la capacidad de adaptarnos rápidamente a los cambios, es el verdadero valor de las empresas familiares, lo que las hace fuertes en el entorno económico actual”

**Francisco Esparza Unsain.** Presidente de la Asociación de la Empresa Familiar de Navarra y director del Grupo Unsain

## Fortalezas de la empresa familiar

En un entorno de negocios complejo las empresas familiares siguen teniendo muy claro qué es lo que les conduce al éxito: sus características únicas que les diferencian de otras empresas del mercado y que ofrecen, igualmente, ventajas únicas en el marco de un entorno altamente competitivo. Un fuerte control sobre el negocio permite **tener una visión de futuro** y favorece la **toma de decisiones rápida y flexible** (según menciona el 70% de los encuestados).

El deseo de mantener el control del negocio dentro de la familia con vistas a que futuras generaciones puedan asumir su gestión llegado el momento requiere un pensamiento estratégico y **adoptar una perspectiva a largo plazo** en cuanto al retorno de la inversión (que ocupa el segundo puesto entre los principales factores de éxito, señalado por el 64% de los encuestados). Esto se combina con una cultura familiar basada en **valores compartidos y ética** (que se sitúa en tercer puesto en la clasificación de fortalezas, con un 57% de las respuestas).

Las empresas familiares europeas coinciden con las españolas en señalar las mencionadas como sus principales

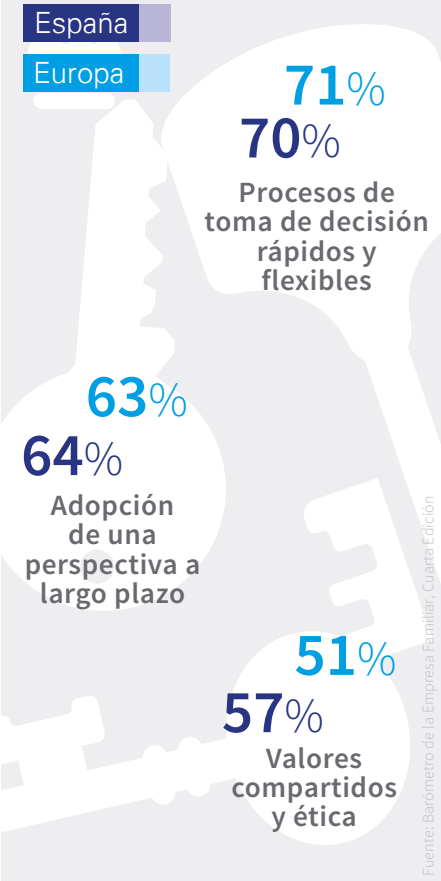
fortalezas. La mayor diferencia se aprecia en lo relativo a la **cercanía de la familia al negocio**, factor clave de éxito para un 29% de las empresas españolas frente a tan solo el 13% de las europeas.

La **titularidad privada**, que aporta a la empresa familiar independencia y un alto grado de flexibilidad en la toma de decisiones, ocupa el quinto puesto señalada por tan solo el 17% de los encuestados (31% a nivel europeo). Esto apoya la idea de que aunque el control y la independencia son cruciales para los negocios familiares, no existe una completa oposición a la posibilidad de abrir el capital para incorporar nuevos socios.

El **70%** de las empresas familiares españolas considera que la toma de decisiones rápida y flexible es su principal fortaleza

## P7 ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LOS PRINCIPALES PUNTOS FUERTES DE SU EMPRESA?

(PREGUNTA MULTIRRESPUESTA)



## Prepararse para el futuro

Las empresas familiares muestran una actitud proactiva ante nuevas oportunidades de negocio y su vocación de longevidad requiere que estén siempre abiertas a nuevas ideas. Asimismo, preparan de forma activa a la siguiente generación para asumir funciones de alta dirección en el futuro y reconocen, cada vez más, la necesidad de incorporar experiencia y talento externos en altos cargos para dirigir al negocio hacia nuevos horizontes.

## Formación para la siguiente generación

El objetivo principal de todo propietario de empresa familiar es garantizar la supervivencia del negocio y poder dejarlo en manos de sus hijos y nietos en el futuro. No obstante, traspasar el control de la empresa a la siguiente generación implica cumplir ciertos requisitos que garanticen un buen desempeño en el futuro.

En este sentido, a nivel nacional, una amplia mayoría de los encuestados (71%) considera que la generación al mando del negocio debe enseñar a la

nueva generación un conjunto sólido de valores, creencias y principios familiares. Esto ayudará a garantizar que las nuevas generaciones dirijan la empresa siguiendo la línea ética de sus antecesores y compartiendo su visión del negocio. Asimismo, para un 68% es crucial que la siguiente generación reciba la preparación adecuada para asumir debidamente su futura responsabilidad.

A nivel europeo, el 54% de las empresas familiares encuestadas también muestra plena convicción sobre la importancia de formar a la siguiente generación y prepararla para asumir sus futuras



Las empresas familiares españolas consideran que la generación al mando del negocio debe enseñar a la siguiente un conjunto sólido de valores, creencias y principios familiares.

Los encuestados a nivel nacional señalan que formar y preparar adecuadamente a la siguiente generación es crucial para la supervivencia y el éxito del negocio.





“Adquirir experiencia más allá del negocio familiar es clave para las siguientes generaciones, de cara a lograr una mejor comprensión y adaptación a un mercado en permanente cambio”

**Rafael Salas Pons.** Presidente de la Asociación Balear de la Empresa Familiar

responsabilidades en la empresa. No obstante, a diferencia de los negocios españoles, los europeos consideran que la mejor preparación para la siguiente generación consiste en contar con experiencia externa (según el 56% de los encuestados). Todas estas cuestiones deberían darse a priori para garantizar el éxito de la sucesión del negocio.

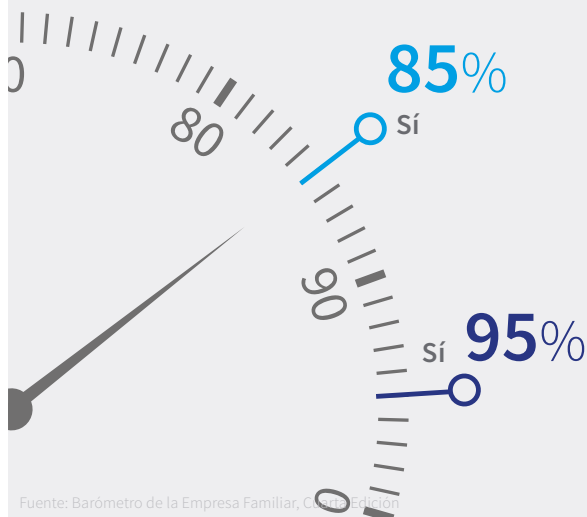
### El rol de los directivos no familiares

En cuatro de cada cinco casos, las empresas familiares declaran contar con ejecutivos no familiares entre su plantilla. El 95% de los encuestados (85% a nivel europeo) que considera beneficioso para su negocio contar con directivos no familiares confirma que la decisión de su incorporación responde, generalmente, a una decisión deliberada.

¿Qué ventajas encuentran las empresas familiares en la incorporación de profesionales externos a su círculo familiar? Tal y como han señalado alrededor de siete de cada diez encuestados españoles, los directivos externos favorecen la profesionalización de la gestión de la compañía y aportan conocimiento y experiencia externos al acervo familiar.

## P8 ¿CONSIDERA QUE CONTAR CON DIRECTIVOS PROFESIONALES NO FAMILIARES RESULTA BENEFICIOSO PARA EL NEGOCIO?

España Europa



## EN CASO AFIRMATIVO, ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES VENTAJAS QUE COMPORTA A LA EMPRESA CONTAR CON DIRECTIVOS PROFESIONALES NO FAMILIARES?

(LAS PRIMERAS 3 RESPUESTAS)



Los directivos externos aportan habilidades específicas y una nueva perspectiva al negocio familiar, pero su incorporación también tiene otras implicaciones. En este sentido, las mayores preocupaciones que expresan los encuestados están relacionadas con la **falta de una visión compartida y de valores comunes** (33% de las respuestas), con potenciales **conflictos entre los directivos externos y la siguiente generación** (30%) y con la **pérdida del control familiar sobre el negocio** (22%). También los encuestados a nivel europeo coinciden en señalar las mencionadas como sus principales

preocupaciones a la hora de incorporar directivos externos en sus negocios familiares.

Preguntados por los incentivos que suelen utilizar las empresas familiares para atraer y retener a los directivos externos, los negocios españoles coinciden con los europeos en señalar la **delegación de autoridad y autonomía**, una **retribución atractiva** y un **plan de carrera definido** y **feedback sobre el desempeño**, por este orden, como las motivaciones principales.

Tan solo el 8% de los encuestados (14% a nivel europeo) menciona la **oferta**

**de acciones o participaciones en la empresa** como incentivo para atraer y retener a los directivos externos. Esta cifra confirma que, mientras en algunos casos, un paquete retributivo atractivo puede incluir algún tipo de compensación mediante acciones, esta no es aún una práctica habitual entre las empresas familiares.

P9

## ¿CUÁLES SON LOS MAYORES RIESGOS QUE ENTRAÑA INTEGRAR A MIEMBROS EXTERNOS A LA FAMILIA EN PUESTOS DIRECTIVOS EN SU EMPRESA? (LAS PRIMERAS 3 RESPUESTAS)

España

Europa

#1 Falta de una visión compartida y de valores comunes (33%) (31%)

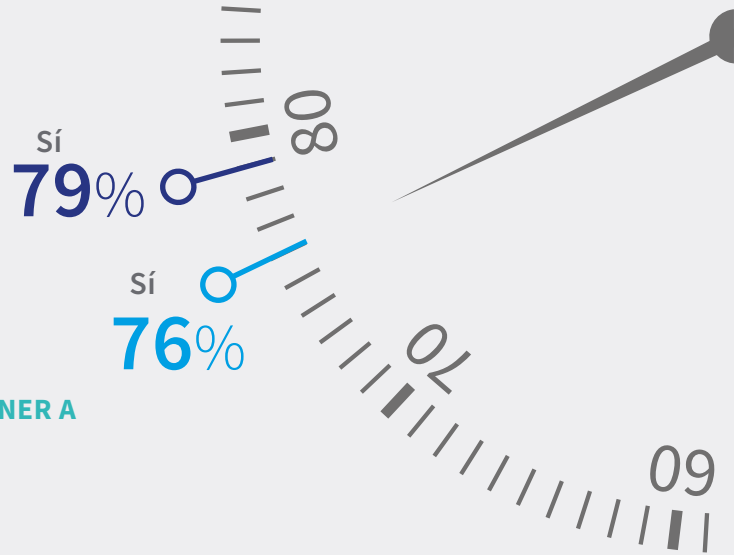
#2 Conflictos/rivalidad entre los directivos externos a la familia y la siguiente generación (30%) (33%)

#3 Pérdida del control familiar en las operaciones de la empresa (22%) (28%)

**P10 ¿CUENTA SU EMPRESA FAMILIAR CON DIRECTIVOS EXTERNOS NO FAMILIARES?**

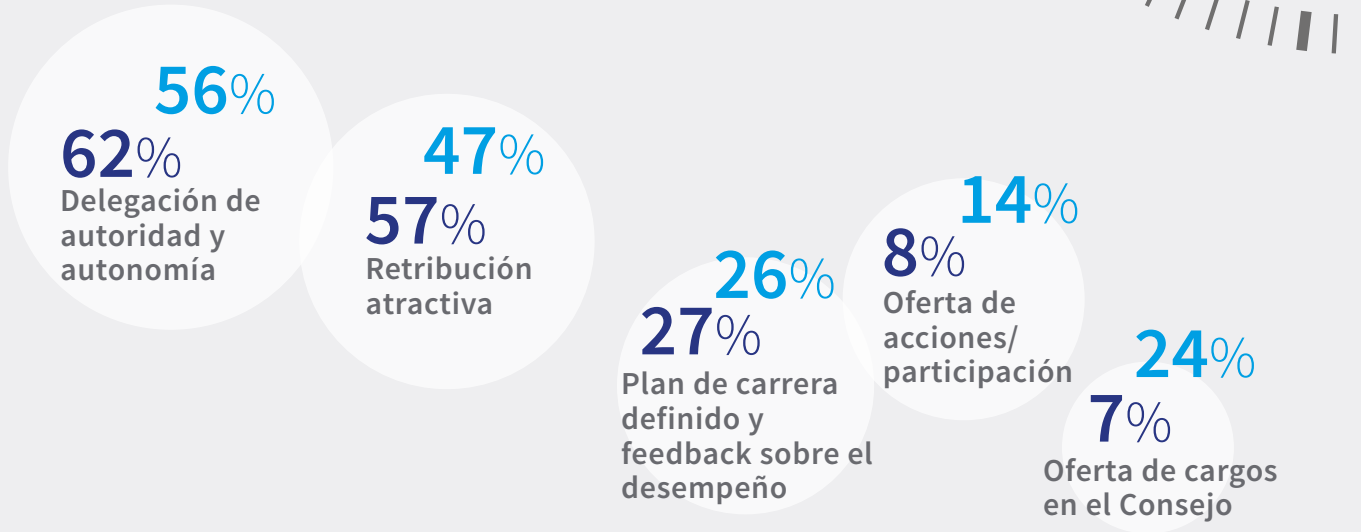
España

Europa



**EN CASO AFIRMATIVO, ¿QUÉ INCENTIVOS UTILIZA SU EMPRESA PARA ATRAER Y RETENER A DIRECTIVOS EXTERNOS NO FAMILIARES?**

(PREGUNTA MULTIRRESPUESTA)



# EL FUTURO PARA LA EMPRESA FAMILIAR

A la hora de establecer sus objetivos, las empresas familiares parecen conocer bien sus principales factores de éxito. Disponer de un buen gobierno corporativo, plan de sucesión y control sobre el negocio son cuestiones clave para alcanzar el éxito empresarial. Prepararse para el futuro no es algo que siempre ocupe los primeros puestos en la agenda de las empresas familiares y, en este sentido, los resultados de este barómetro demuestran que esta es aún una cuestión que los negocios familiares suelen abordar desde una perspectiva más informal que formal, sin estar provistos en muchas ocasiones, de los mecanismos pertinentes de buen gobierno.





“En un entorno de crecimiento, no debemos perder de vista la eficiencia, vital para competir en un mercado cada vez más global”

**Manuel Huerta.** Presidente de la Asociación Cántabra de la Empresa Familiar y CEO de Oxital

## Metas y prioridades

Preguntados por sus objetivos futuros, la mayoría de los negocios familiares (57% de los encuestados) tienen claras sus prioridades: **mejorar su rentabilidad e incrementar su facturación.** A pesar de la mayor confianza y el buen comportamiento de los indicadores de negocio, los propietarios necesitan asegurarse de mantener sus ingresos por encima de sus costes para que el negocio siga creciendo.

Sus siguientes objetivos en la lista atienden a cómo alcanzar estas dos prioridades. Un 26% opta por **diversificar en nuevos productos o servicios**, un 20% **por ser más innovador** y un 16% **pone sus miras en el exterior** de cara a ampliar su mercado objetivo. La capacidad de la empresa para innovar es una de las principales aptitudes para ser competitivo en el mercado actual y, junto con la internacionalización, la

innovación se considera, habitualmente, uno de los principales factores de éxito.

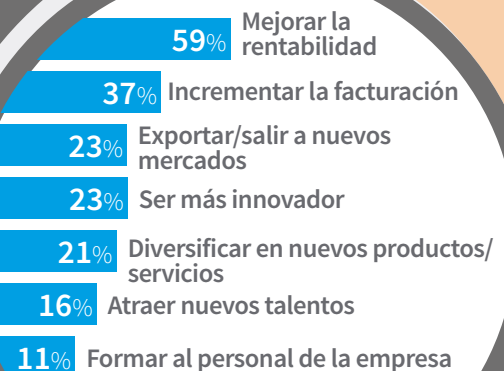
Para las empresas europeas la **mejora de la rentabilidad** también es, según afirma un 59% de los encuestados, su máxima prioridad. Le sigue en la lista el deseo de **aumentar la facturación**, aunque en menor proporción (37%) que en el caso español.

P11

## ¿CUÁLES SON LAS PRIORIDADES DE SU EMPRESA FAMILIAR EN LOS PRÓXIMOS DOS AÑOS? (PREGUNTA MULTIRRESPUESTA)

España

Europa



## Factores para alcanzar el éxito

A las empresas familiares no solo les influyen las condiciones de mercado, sino también una serie de factores clave de éxito. Respecto a los mismos, las empresas encuestadas conceden especial importancia a las **buenas estructuras de gobierno corporativo y procesos**, a una **sucesión fluida** y a la **comunicación entre generaciones** (señalados como importante o muy importante por un 91%, 86% y 85% de los encuestados, respectivamente).

El establecimiento de buenas estructuras de gobierno y procesos

ayuda a generar una comunicación y toma de decisiones fluidas, mitigando el riesgo de futuros problemas. La sucesión del liderazgo es un proceso largo y la formación de un sucesor debería iniciarse antes de producirse la transición. Por su parte, la comunicación entre generaciones es vital para transmitir desde la misión y visión de la empresa hasta su línea ética, además de compartir con las nuevas generaciones todos los conocimientos y experiencia adquiridos al mando del negocio. Asimismo, para un 84% de los encuestados resulta igualmente importante **mantener el**

**control del negocio dentro de la familia**. Todas estas cuestiones son igualmente prioritarias para más de un 80% de los encuestados europeos.

Si bien la **formación financiera de los miembros de la familia** no es una de las cuestiones primordiales para las empresas familiares encuestadas, su importancia se ha incrementado en los últimos dos años hasta convertirse en una cuestión relevante o muy relevante para el 77% de los encuestados a nivel nacional (72% de los europeos).

P12

## LAS EMPRESAS FAMILIARES CONCEDEN GRAN IMPORTANCIA A...

(LAS PRIMERAS 3 RESPUESTAS)

España

Europa

#1 Contar con buenas estructuras de gobierno corporativo y procesos  
(91%) (85%)

#2 Preparar y formar a un sucesor antes de que tenga lugar en la práctica la sucesión del máximo responsable  
(86%) (82%)

#3 La comunicación entre generaciones  
(85%) (81%)



Las empresas familiares reconocen la importancia de contar con buenas estructuras de gobierno corporativo y procesos y un 94% de las encuestadas declara contar ya con los mecanismos adecuados en su empresa. Sin embargo, las prácticas puestas en marcha se vislumbran relativamente insuficientes. Entre los negocios familiares que disponen de mecanismos formales de gobierno, un 60% de los encuestados (63% a nivel europeo) cuenta con un **Consejo de Administración formal**, un 43% (23% en Europa) tiene un **Consejo Familiar** y otro 28% posee, en la misma proporción, un **Pacto de Socios** y un **Código de Conducta** (48% y 19%, respectivamente, en el caso de los europeos).

El **60%** de las empresas familiares españolas cuenta con un Consejo de Administración formal

El resto de mecanismos, tales como un **plan de sucesión** o un **consejo asesor formal**, solo están presentes en menos de un cuarto de las empresas encuestadas tanto a nivel nacional como europeo.

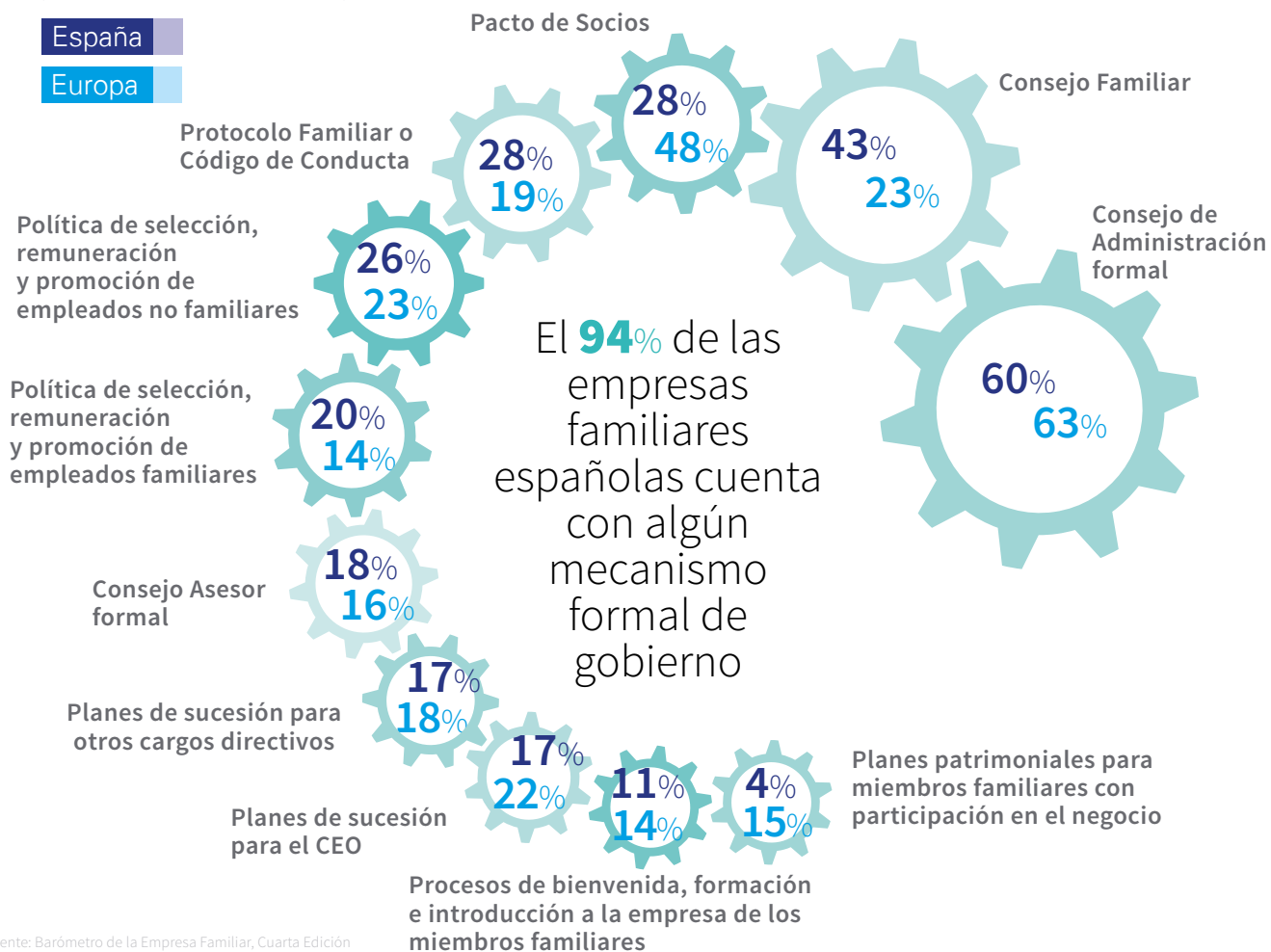


**P13 ¿CUENTA SU EMPRESA FAMILIAR CON LOS SIGUIENTES MECANISMOS Y PRÁCTICAS?**

(PREGUNTA MULTIRRESPUESTA)

España

Europa



# ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN EN ESPAÑA

---



La búsqueda de financiación, uno de los grandes desafíos de las empresas durante la crisis financiera y económica de los últimos años, ya dejó de ser una preocupación para la gran mayoría de empresas familiares (80%) en el transcurso de 2014, según mostraron los resultados recogidos en la edición previa del *barómetro*. Superada esta dificultad, la presente edición se ha centrado en las principales fuentes

de financiación a las que acuden las empresas familiares españolas.

Una amplia mayoría (83%) de encuestados dice plantearse únicamente la **financiación bancaria**, el doble que en la pasada edición.

Frente al creciente atractivo del crédito bancario, la **participación de socios** como solución de financiación ha visto reducida su popularidad entre los

encuestados. Mientras que en la pasada edición un tercio de las empresas elegía esta alternativa, hoy lo hace un 16%.

### EN RELACIÓN CON LA BÚSQUDA DE FINANCIACIÓN, SELECCIONE CUÁL DE LAS SIGUIENTES ALTERNATIVAS LE RESULTA MÁS ATRACTIVA (PREGUNTA MULTIRRESPUESTA)

83%

Actualmente únicamente me planteo financiación bancaria

16%

Inversores no bancarios (Socios no financieros, Private Equity, Family Offices, Grandes Patrimonios, etc....)

Entrada en un Mercado de Renta Fija (Emisión de bonos, etc...)

5%

Entrada en un Mercado de Capital (MAB, etc...)

2%

# METODOLOGÍA

El IV Barómetro de Empresa Familiar refleja las respuestas de 184 empresas familiares españolas recogidas entre mayo y junio de 2015 sobre sus expectativas, retos y preocupaciones a corto, medio y largo plazo. Este informe forma parte también del Barómetro Europeo de Empresa Familiar realizado entre European Family Businesses y el equipo de Empresa Familiar de KPMG en EMA que refleja las respuestas de 1401 empresas familiares europeas en 25 países recogidas en las mismas fechas.



# CONTACTO

**Juan José Cano Ferrer**

*Socio responsable de Empresa Familiar  
de KPMG en España*

**T:** +34 91 451 31 88

**E:** [jjcano@kpmg.es](mailto:jjcano@kpmg.es)





[www.kpmg.es](http://www.kpmg.es)

[www.kpmgfamilybusiness.com](http://www.kpmgfamilybusiness.com)

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2015 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG, el logotipo de KPMG y “cutting through complexity” son marcas registradas o comerciales de KPMG International.