



Barómetro Europeo de la Empresa Familiar

**Volcados en la
innovación y con la
sucesión en mente**

home.kpmg/familybusiness

Octava edición

2019



Bienvenido

a la octava edición

de la edición española del Barómetro Europeo de la Empresa Familiar, elaborado por KPMG en colaboración con las Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de la Empresa Familiar (IEF).

El informe se basa en una encuesta a empresas familiares de Europa. Este año han participado 1.613 empresarios familiares de 27 países europeos. En España han participado 327 empresarios, cuyas respuestas se han utilizado para elaborar la edición española del barómetro. De sus respuestas se deduce que el sector es positivo sobre el futuro de sus empresas pese a las crecientes incertidumbres geopolíticas y económicas, de las que son muy conscientes. También muestran su firme decisión de preservar el carácter familiar.

Las empresas familiares están respondiendo a un mundo incierto y de cambio constante al priorizar, especialmente, la innovación y la formación del talento. La sostenibilidad también está adquiriendo una gran importancia para las empresas familiares, que están decididas a seguir siendo altamente relevantes e intensamente competitivas en el escenario en el que operan, adaptándose a las nuevas circunstancias económicas, regulatorios y tecnológicas.

El objetivo de la empresa familiar es perdurar, de ahí que no quieran dejar nada al azar y, tarde o no en llegar, intenten atar todos los cabos para cuando llegue uno de los momentos más importantes para la empresa familiar: la sucesión. La mayoría de los empresarios familiares dice que las futuras generaciones están alineadas con la estrategia de negocio, la implicación familiar y la necesidad de desarrollar nuevos productos y servicios. El sector está involucrado en determinar cómo transferir la propiedad, la gestión o el gobierno a la próxima generación y asegurar el futuro tanto del negocio como de la familia. Inevitablemente habrá desafíos que superar, pero estamos seguros de que, cuando llegue el momento, las empresas familiares lo volverán a hacer bien y sentarán las bases para seguir cosechando décadas de éxito.

Índice

04

Empresas familiares: firmes y optimistas en tiempos difíciles

Empresa familiar: Positiva pese al incierto entorno 08

Regulación: Inquietud ante los cambios 12

14

Financiación: todo queda en familia

Innovación: Prioridad número uno 18

Inversión: Para afianzar el futuro 20

22

Sucesión: en mente para cuando llegue el momento

(Des)alineación generacional 30

La sostenibilidad entra en escena 32

34

Europa: Comprometidas con el proyecto europeo

36

Futuro: Avanzando con confianza

38

Metodología

39

Contactos

Empresas familiares

**firmes y optimistas en
tiempos difíciles**





Las empresas familiares son actores clave de la economía europea, aunque no siempre se les presta la atención que merecen. En algunos países europeos, las empresas familiares conforman el principal tejido empresarial. Son un amplio y diverso colectivo en Europa, que integra desde pequeños negocios de dos o tres empleados hasta grandes compañías que extienden sus operaciones por todo el mundo y dan empleo a decenas de miles de trabajadores. Son una parte importante del tejido económico y social de Europa, y lo seguirán siendo durante mucho tiempo.

La edición española del VIII Barómetro de Empresa Familiar, elaborada por KPMG y las asociaciones territoriales vinculadas al Instituto de Empresa Familiar (IEF), analiza las perspectivas económicas y de negocio con las que trabajan las empresas familiares, así como las prioridades y los desafíos a los que se enfrentan a corto y medio plazo.

Optimismo, aunque menos

En un mundo marcado por la incertidumbre geopolítica, comercial y económica, las empresas familiares españolas se mantienen bastante firmes: el 65% logró aumentar su facturación el año pasado, cifra superior a la media europea (59%) aunque inferior a la registrada en España la edición anterior (75%).

También se constata una elevada confianza respecto al futuro, aunque –nuevamente– ligeramente inferior al año anterior, debido a las incertidumbres políticas y económicas. En España, el 67% de las empresas familiares se declara este año positivo de cara al 2020. Es una de las tasas más elevadas de Europa, aunque el porcentaje es inferior al 80% de la edición anterior. Las cifras están bastante en línea con la media europea, donde destaca el optimismo de Irlanda (91%), Portugal (78%) y Países Bajos (67%).

La innovación es prioritaria

Fomentar la innovación, así como contar con las capacidades y habilidades profesionales necesarias, son las dos principales prioridades para las empresas familiares españolas. La coincidencia con Europa es total en este punto. Casi ocho de cada diez encuestados en España señala la innovación como la prioridad número uno para los próximos dos años, especialmente para las compañías de mayor tamaño, que son las que tienen más probabilidades de competir en el escenario global.

El talento figura en segundo lugar: el 70% de los encuestados califica como muy o extremadamente importante contar con unos profesionales bien formados, con el conocimiento y las habilidades necesarias para trabajar en un entorno de cambio constante, en el que la tecnología y los datos juegan un papel clave, y en el que la competencia es cada día más global y transversal entre sectores.

La tercera prioridad para los próximos dos años es la diversificación hacia nuevos productos y servicios, lo que refleja que las empresas familiares son conscientes de que el negocio principal, aun siendo sólido, no es suficiente para garantizar

el crecimiento futuro. A medida que las necesidades de los clientes cambian, la competencia empresarial es más intensa y la tecnología continúa transformando todos los sectores, se hace cada vez más necesario ampliar el abanico de productos y servicios para competir y garantizar el crecimiento futuro.

Como han hecho muchas veces en la historia, sobre todo las más longevas, las empresas familiares se están adaptando a los cambios sociales, económicos y tecnológicos que caracterizan la era digital. Su capacidad de evolucionar no se ha perdido, sino que incluso se ha reforzado durante años, décadas y algunas, incluso siglos. Y nada hace pensar que esto vaya a cambiar en los próximos años. Al contrario: la encuesta revela que las empresas familiares se están preparando en todos los frentes, incluida la sucesión.

Inquietud por la carga regulatoria

Las principales inquietudes de los empresarios cambian algo este año. Si en la pasada edición lo que más les preocupaba era el descenso de la rentabilidad y la guerra por el talento, este año la mayor inquietud son los cambios

regulatorios. Así lo apunta el 71% de los empresarios familiares españoles (60% europeos), que citan en segundo lugar el descenso de la rentabilidad (68%) y, en tercer lugar, la incertidumbre política (63%). A medida que se acentúa la desaceleración económica en Europa y crece el temor a una recesión, aumenta el riesgo de que se reduzcan los ingresos fiscales de los Estados, lo cual podría llevar a las autoridades a subir impuestos o implementar otras medidas con el fin de mejorar la transparencia fiscal o revisar las normas contables. Cualquier movimiento en esa dirección impactaría en el tejido industrial, incluidas las empresas familiares.

El desafío de la sucesión

Aunque no haya llegado el momento, la sucesión es un evento de tal importancia en la empresa familiar que nadie lo quiere dejar al azar: la cuestión está en la mente de los empresarios que, en unos años, tendrán que hacer la transferir la gestión de la compañía a las nuevas generaciones. Ante la pregunta de cómo piensan llevar a cabo la transferencia de la

empresa, las respuestas están bastante equilibradas en España: un 34% prevé transferir la propiedad; un 31% se plantea transferir la gestión y otro 31% se decanta por transferir el gobierno. Las cifras son bastante similares en Europa.

Las cuestiones que prevén más delicadas de gestionar cuando llegue el momento de transferir la gestión o el gobierno de la compañía son los conflictos familiares que pueden surgir en torno a la sucesión y apoyar y formar al sucesor para que desempeñe el nuevo rol. Y si el cambio implica una transferencia de la propiedad, los empresarios apuntan como principal desafío el lidiar con las consecuencias emocionales de renunciar a la propiedad.

La mayoría (63% en España y 62% en Europa) espera que el próximo presidente o CEO de la compañía sea de la familia, aunque este porcentaje se reduce a medida que aumenta el tamaño de la empresa, reflejando el hecho de que la empresa familiar es consciente de que cuando crece en un entorno complejo como el actual, llega el momento de buscar un liderazgo ejecutivo fuera de la familia.



La empresa familiar tiene mucha experiencia acumulada y sabe que adaptarse a los cambios es clave para sobrevivir. Eso es lo que lleva haciendo muchos años: innovar constantemente para adaptarse a los cambios. Pero la innovación y la formación de la plantilla están íntimamente entrelazados. Los negocios familiares necesitan de personas adecuadas para impulsar la innovación; la inversión en formación y preparación les ayuda a desarrollar personas con los conocimientos y las habilidades que se necesitan para dar rienda suelta a la creatividad y fomentar nuevas ideas que puedan impulsar el crecimiento del negocio.

Ramón Pueyo Viñuales

Socio responsable de Sostenibilidad y Buen Gobierno y de Empresa Familiar KPMG en España

Empresa familiar

**positiva pese al
incierto entorno**



Incertidumbre política, guerras comerciales, temor a una recesión, auge de los populismos, Brexit, cambio climático... Estos son algunos de los muchos desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares que, sin embargo, se muestran positivas sobre el futuro. La verdad es que muchas de estas empresas tienen ya una larga historia y han sobrevivido no a una, sino a varias crisis y entornos muy complejos. Esa experiencia les ayuda a mirar el futuro con confianza y la convicción de que superarán lo que se presente.

El sentimiento entre los empresarios es positivo pero también realista, es decir, menos optimista al mostrado en la pasada edición, cuando no había señal alguna sobre la desaceleración económica. El 67% de las empresas familiares españolas se muestran actualmente confiadas sobre la evolución de su empresa en los próximos doce meses, frente al 80% de 2018. Un 25% se declara neutro (17% el año pasado) y un 9% (tres veces más que en 2018) se muestra negativo. Las respuestas están en línea con las recogidas en Europa: un 62% se muestra confiado (53% "positivo" y 9%

"muy positivo"), un 8% negativo y un 29% neutro.

Destaca el optimismo de los empresarios familiares irlandeses (91%), españoles (67%) y de los Países Bajos (67%). En el lado opuesto se sitúan las empresas familiares de Alemania, que están notando con fuerza los síntomas de desaceleración y eso se ha trasladado ya al sentimiento empresarial.

Sólida facturación

Uno de los factores que alienta esta confianza es la buena marcha de la facturación el año pasado, un ejercicio que ya fue complicado a nivel de riesgos e incertidumbres. El 65% de los empresarios familiares españoles consultados (59% europeos) logró aumentar sus ventas el año pasado, cifra inferior al 75% apuntado en 2018 en España (64% Europa). Solo un 13% registró una caída de las ventas y un 24% (28% en Europa) logró mantenerlas estables.

Expansión internacional

Las empresas familiares llevan tiempo apostando por la expansión internacional



Las empresas familiares desempeñan un importante papel en la generación de

actividad, riqueza y empleo en nuestro país y en Navarra en particular: son actores imprescindibles de nuestro ecosistema empresarial. Nuestra tierra es cuna de grandes empresas familiares –algunas de ellas se encuentran en sexta generación– y exponente del impulso empresarial innovador, así que estamos orgullosos de que Navarra haya sido elegida para acoger en 2020 el Congreso Nacional de la Empresa Familiar.



Francisco Esparza Unsain

Presidente

Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Navarra (ADEFAN)

Director General del Grupo Unsain

para diversificar sus fuentes de ingresos, hasta el punto de que solo el 16% de las compañías consultadas en España declara no tener presencia internacional, porcentaje muy inferior al 26% de 2018. En los últimos doce meses, un 43% de las empresas familiares españolas (37% europeas) aumentó su actividad

internacional; un 31% la mantuvo y otro 9% la redujo. Entre los países donde las empresas familiares más aumentaron su negocio en el exterior destacan Croacia, Bélgica, Irlanda y Austria. Y al contrario, donde más se redujo fue en Alemania, Finlandia y Reino Unido.



¿Qué impresión tiene acerca de la situación económica de su empresa en los próximos 12 meses?



Nota: Las cifras se han redondeado hasta el número entero más próximo.

Regulación

inquietud por los cambios



Los cambios regulatorios se han convertido este año en el factor que más inquieta a los empresarios familiares españoles: así lo apuntó el 71% de los directivos consultados. En segundo lugar (68%) figura el descenso de la rentabilidad y, en tercero, la incertidumbre política.

Los cambios regulatorios figuran también en el top 3 de las preocupaciones en Europa, quizá por la coincidencia de las elecciones europeas –cuando se llevó a cabo esta encuesta– y el temor a que los cambios políticos deriven en nuevas regulaciones. También alientan este temor los riesgos geopolíticos como el Brexit y las guerras comerciales. Y desde el punto de vista económico, se teme que la desaceleración traiga consigo nuevos cambios regulatorios, esta vez desde el punto de vista de la transparencia y quizá nuevas regulaciones contables.

Guerra por el talento

La guerra por el talento, que aparece en quinta posición en España (57%), es en cambio la primera preocupación que se cita en Europa, donde destaca sobre todo en Bélgica (84%), Croacia (77%) e Irlanda (79%). Donde menos parece agitar la guerra por el talento es en Suiza (apenas lo cita el 39%) y en Italia (51%).

En lo que sí coinciden los empresarios familiares españoles y europeos es en citar como inquietud el descenso de la rentabilidad. Y las generaciones más jóvenes figuran entre las más preocupadas por esta cuestión, lo que puede reflejar la convicción de los más jóvenes de que en el futuro los beneficios no vendrán solo del negocio principal o *core business*, sino que dependerán de la capacidad de diversificación, innovación y tecnología. La incertidumbre política pesa más en España (la apunta el 63% de los empresarios españoles consultados) que en Europa (51%), aunque también preocupa en otros países como Reino Unido.



Financiación:

todo queda en familia



No hay ninguna duda: las empresas familiares quieren mantener el control. A la hora de financiar el crecimiento de sus empresas o acometer otras inversiones, hay tres opciones claramente mayoritarias: financiación bancaria, aportaciones de la familia y capitalización de beneficios. Así lo señala el 53%, 52% y 43% de los empresarios familiares españoles consultados. Estas mismas opciones, que muestran el deseo de que la familia siga manteniendo el control, también destacan a nivel europeo aunque en distinto orden: capitalización de beneficios (49%), financiación bancaria (41%) y aportaciones de la familia (31%).

Solo una de cada tres empresas familiares españolas (una de cada cuatro europeas) ve las alianzas como una vía de financiación atractiva; apenas un 17% considera las aportaciones de capital de terceros y, lo más destacado, apenas un 9% (8% en Europa) contempla la financiación en los mercados de capitales vía salidas a bolsa o emisión de bonos. Esto último puede también estar motivado por la inestabilidad actual que viven los mercados, lo que hace difícil encontrar valoraciones razonables.

Los datos reflejan la aversión al riesgo propia de las empresas familiares, especialmente las más longevas, que tienden a ser hábiles a la hora de analizar y hacer planes a largo plazo. Según las

“



Desde la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE) trabajamos desde hace casi 40 años

por dignificar la figura del empresario, contribuir al mejor desarrollo social y económico de la Comunidad Valenciana y de España y por la vertebración de nuestro territorio. Estamos focalizados en que el conjunto de la sociedad, de la que formamos parte, tenga conciencia de la importancia que los empresarios tienen en la generación de empleo y riqueza en nuestro país. Para ello creemos que debe conocerse nuestra acción y nuestra opinión en asuntos clave como la educación, la competitividad, la transmisión de valores, el fomento del espíritu emprendedor, el apoyo a la ciencia y la investigación y el mecenazgo. ”

Vicente Boluda

Presidente de la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE)
Presidente de Boluda Corporación Marítima



Las empresas familiares están totalmente volcadas en la innovación.

Unas les dedicarán más recursos que otras, pero la innovación está –y ha estado siempre– en la agenda de todas las empresas familiares. Todos sabemos que la innovación es clave no solo para reducir costes, también para impulsar los ingresos, gestionar el riesgo, estar a la altura de las demandas de clientes, gestionar los riesgos y, en definitiva, mantener a flote el negocio.



Alberto Zoilo Álvarez

Presidente

Asociación de la Empresa Familiar de Madrid (ADEFAM)

Presidente del Grupo Antonio Álvarez

respuestas recabadas, tienen poco interés en buscar financiación de fuentes externas. Y mucho menos, en ceder una parte del control o la propiedad a accionistas externos.

La falta de interés en los mercados de capitales disminuye a medida que aumenta el tamaño y la ambición de las empresas familiares. También se observa una diferente actitud hacia la financiación externa entre los miembros de la familia,

que son mucho más reacios, sobre todo hacia los mercados de capitales. Los no miembros de la familia están más abiertos a las alianzas sectoriales y a la financiación bancaria. Respecto al grado de generación, también se observa mayor apertura hacia la financiación ajena entre las jóvenes generaciones, que son más proclives a buscar la diversificación también en fuentes de financiación.



De cara a los próximos 12 meses, ¿cuáles de las siguientes alternativas de financiación considera más atractivas?



Nota: Las cifras se han redondeado hasta el número entero más próximo.

Innovación

prioridad número uno



Las empresas familiares han dado un salto importante en expansión internacional pero queda camino por recorrer. Lo importante es

entender que la internacionalización es un proceso evolutivo y de largo plazo que, bien ejecutado, permite ganar en productividad, crecer, generar empleo, diversificar el riesgo y mejorar la gestión porque uno aprende y puede adoptar lo mejor de otras culturas o prácticas empresariales.



Víctor Nogueira García

Presidente

Asociación Gallega de la Empresa Familiar

Presidente del Grupo Nogar



El fomento de la innovación y la formación de los empleados son las dos prioridades que señalan los empresarios familiares españoles para los dos próximos años. El 78% apunta la innovación y el 70% señala la necesidad de que la plantilla cuente con las habilidades necesarias. A nivel europeo también se señalan estas dos prioridades. La innovación como prioridad crece a medida que aumenta el tamaño de las empresas. Las pymes tienen más dificultades para contar con recursos que

destinar al I+D+i y están más volcadas en crecimiento y rentabilidad.

Las generaciones más jóvenes también se inclinan más por la innovación, sobre todo la innovación digital, para descubrir nuevas oportunidades de crecimiento.

En un segundo nivel de prioridades se sitúan la diversificación de nuevos productos (así lo apunta el 58% de los empresarios familiares españoles) y la entrada en nuevos mercados (51%).

De los siguientes factores, ¿cuáles considera más importantes para su empresa familiar en los próximos dos años?



Nota: Las cifras se han redondeado hasta el número entero más próximo.

Inversión

para afianzar el futuro



En un mundo de cambio constante como el actual, las empresas deben tener una mentalidad

positiva, de liderazgo y abierta al cambio. Esto exige a los directivos contar con una formación continua y un plan estratégico con visión de futuro que, en el caso de la empresa familiar, requiere además estar absolutamente profesionalizada, contar con un protocolo familiar y órganos de gobierno específicos que permitan avanzar sin descuidar los valores que siempre le han acompañado.



Esther Vidal

Presidenta

Associació Balear de l'Empresa Familiar (ABEF)

Directora comercial del Grupo Autovidal



Preguntados sobre las prioridades de inversión para los próximos doce meses, las empresas familiares españolas -y europeas- no dudan en señalar, por encima de todos, dos conceptos: la actividad principal o *core business* e innovación y nuevas tecnologías. Así lo apuntan uno de cada cuatro empresas familiares españolas y europeas. Dicho de otra manera, son conscientes de que la innovación es un componente crítico para la rentabilidad. Menor relevancia se concede a la internacionalización (15%) y a la diversificación (14%).

En general, se observa más interés en impulsar el *core business* entre las empresas pequeñas que entre las más grandes, que tienen mayor probabilidad de enfrentarse a compañías de envergadura en distintos mercados, lo que les exige ser mucho más ágiles y competitivas y estar más diversificadas para desagregar los riesgos. A ese nivel, estas inversiones no estratégicas se convierten en esenciales, no ya para el crecimiento, sino para la supervivencia.



Nota: Las cifras se han redondeado hasta el número entero más próximo.



Sucesión

**en mente para cuando
llegue el momento**



La sucesión es un tema candente y a menudo espinoso para cualquier negocio familiar. Enfrentarse a la realidad de la cesión del control del negocio a la siguiente generación y posteriormente desvincularse del negocio es uno de los momentos más complicados para cualquier directivo de un negocio familiar. Algunos miembros de la familia son reacios y se resisten hasta el último momento a ceder la compañía. No es de extrañar que las decisiones que surgen en torno a cómo ceder la gestión, el gobierno o la propiedad del negocio familiar puedan dar lugar a dilatadas —y a menudo apasionadas— discusiones, que pueden distraer incluso del negocio, cosa que habría que evitar.

La sucesión seguirá siendo un tema relevante en las empresas familiares de España, de Europa y del mundo entero en los próximos cinco a diez años. Durante este periodo asistiremos a una de las mayores transmisiones de patrimonio entre generaciones que se haya visto hasta la fecha. A nivel global, de aquí a 2030 se esperan transferencias de negocios por valor de 15,4 billones de dólares. De esta cifra, 3,2 billones corresponden a Europa (1). Es mejor tener esta cuestión en mente para planificar la sucesión sin que dé lugar a demasiados quebraderos de cabeza.



En un tiempo en el que la agilidad es tremendamente importante para la supervivencia empresarial, la autonomía de las empresas familiares puede ser una tremenda ventaja a la hora de tomar decisiones. Si la empresa necesita invertir para dar una respuesta rápida ante condiciones cambiantes, la familia puede hacerlo —al menos en teoría— de manera instantánea. Pero para responder rápidamente, hay que asegurarse de contar con la financiación y los recursos necesarios y la visión de futuro necesaria para mirar más allá del aquí y ahora”

Amadeu Jori

Presidente

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Presidente de Jori Armengol

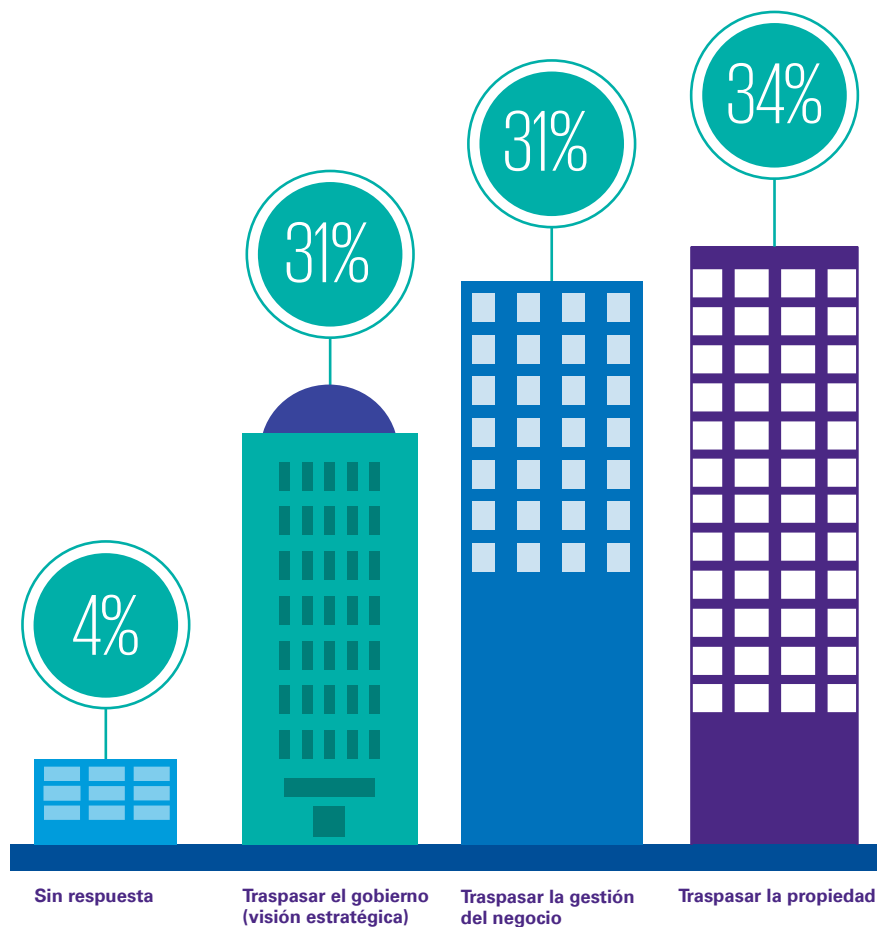
¹ Wealth-X, A Generational Shift: Family Wealth Transfer Report 2019.

Los empresarios familiares no tienen una preferencia clara sobre la forma en la que llevarán a cabo la transferencia de la compañía: un 31% apunta al traspaso de la supervisión; otro 31% se inclina por el traspaso de la gestión y otro 34%, por la transferencia de la propiedad. A nivel europeo tampoco hay una preferencia clara y se recogen cifras similares. Los datos muestran que en el futuro la sucesión no va a ser algo tan básico como pasar el testigo de padres a hijos.

Aunque el 85% de las empresas familiares españolas (84% europeas) cuentan actualmente con un miembro de la familia como presidente o consejero delegado (CEO), sólo un 63% (62% en Europa) cree que un miembro de la familia seguirá ostentando dicho cargo en los próximos años. Esta tendencia aumenta a medida que crece el tamaño de la compañía y la familia reconoce la necesidad de contar con un equipo ejecutivo sólido, sin descartar profesionales ajenos al entorno familiar.

La incorporación de un CEO que no forme parte del seno familiar también puede ser una forma de sosegar las tensiones entre miembros de la familia, sobre todo en empresas más antiguas, que abarcan cinco o seis generaciones.

¿Cómo está considerando traspasar la empresa a la siguiente generación?



Nota: Las cifras se han redondeado hasta el número entero más próximo.

Pese a todo, la mayoría de las empresas familiares optan por designar a un CEO de la familia cuando no existen elementos claros que inclinan la balanza hacia el candidato externo o no está claro el valor que un externo puede aportar a la compañía. El impulso de conservar y mantener la cultura es algo que está profundamente arraigado en la empresa familiar: no se toma a la ligera y suele afectar a muchas decisiones.

Adoptando mecanismos formales

En el transcurso de los años se han sugerido diversas estructuras, prácticas y documentos —p.ej. oficinas familiares, consejos de administración formales y protocolos familiares— como fórmula para ayudar a las empresas familiares a mejorar su gestión y sus prácticas de buen gobierno. Y van avanzando en este camino, aunque despacio. Solo un 29% de las empresas familiares españolas (24% europeas) cuenta con un consejo de administración formal. Un 16% en España (y en Europa) cuenta con un acuerdo de accionistas y un 22% (17% en Europa) cuenta con reuniones familiares estructuradas, que no llegan a adquirir la formalidad de un consejo de administración. Esto último es más frecuente entre las pequeñas compañías que entre las grandes, que sí que dan rápidamente el paso para configurar

su propio consejo de administración. A medida que las empresas crecen, crece también su complejidad y la necesidad de aplicar prácticas de buen gobierno.

Pese a todo, solo un 13% dispone de código de conducta o similares, porcentaje que está en línea con el 12% registrado entre las empresas familiares en Europa. Y apenas un 8% (10% en Europa) ha creado un consejo asesor formal.

Esta lenta adopción de estructuras de buen gobierno es sorprendente, aunque tras estos resultados hay algunas explicaciones como el hecho de que muchas empresas familiares no plasman por escrito su protocolo familiar, dado que prefieren actuar de acuerdo con un protocolo tácito que incluye varias normas, tradiciones y precedentes. En Italia, por ejemplo, más del 20% de las empresas familiares funciona con un administrador único y se ven pocos motivos para cambiar de enfoque. Solo cuando los métodos informales no funcionan, las empresas familiares consideran la adopción de estructuras más formales.

Contar con un consejo de administración es un salto importante. Este órgano de gobierno es especialmente valioso para las empresas: proporcionan supervisión, reflexión sobria y perspectiva independiente, algo clave para que las



Puede que las empresas familiares europeas no consideren el cambio climático

como una prioridad principal para la UE en este momento, pero a medida que tome el control la siguiente generación esto probablemente cambiará. La próxima generación está más comprometida con la sostenibilidad y el medio ambiente, y esperamos que hagan llegar más exigencias de acción en estos temas a las instituciones europeas.



Jesús Casado Navarro-Rubio

Secretario General,
European Family Businesses (EFB) y
Director General Adjunto Internacional
del Instituto de Empresa Familiar (IEF)



compañías puedan mantenerse fieles a sus valores, conseguir sus objetivos y evitar riesgos innecesarios. No contar con un consejo de administración formal puede generar riesgos.

Las empresas familiares deberían dedicar el tiempo y los recursos necesarios para reforzar las prácticas de buen gobierno estableciendo mecanismos más formales. Eso les permitiría probarlos previamente y con tiempo para asegurarse de que funcionan de manera efectiva, mucho antes de llegar al punto en el que sean necesarios.

Retos ante la sucesión

La sucesión es un momento importante y difícil, porque habitualmente genera problemas y tensiones. A la hora de llevar a cabo el traspaso de la gestión o del gobierno, las empresas familiares españolas señalan como principales desafíos gestionar los conflictos familiares relacionados con la sucesión (así lo apunta el 33% de los empresarios consultado), formar y apoyar al sucesor en su nuevo rol (30%) e identificar a los sucesores (28%). Del mismo modo se expresan los empresarios familiares europeos: el 32% califica como algo difícil o extremadamente difícil identificar un sucesor, sobre lo que inciden especialmente las generaciones de más edad y los que no son miembros de la familia. En general, los miembros

de la familia se muestran más confiados en que los retos de la sucesión se podrán superar. Entre las generaciones más jóvenes se observa más inquietud porque el sucesor refleje los nuevos valores sociales –y no los antiguos– y se mantenga una buena relación con los grupos de interés.

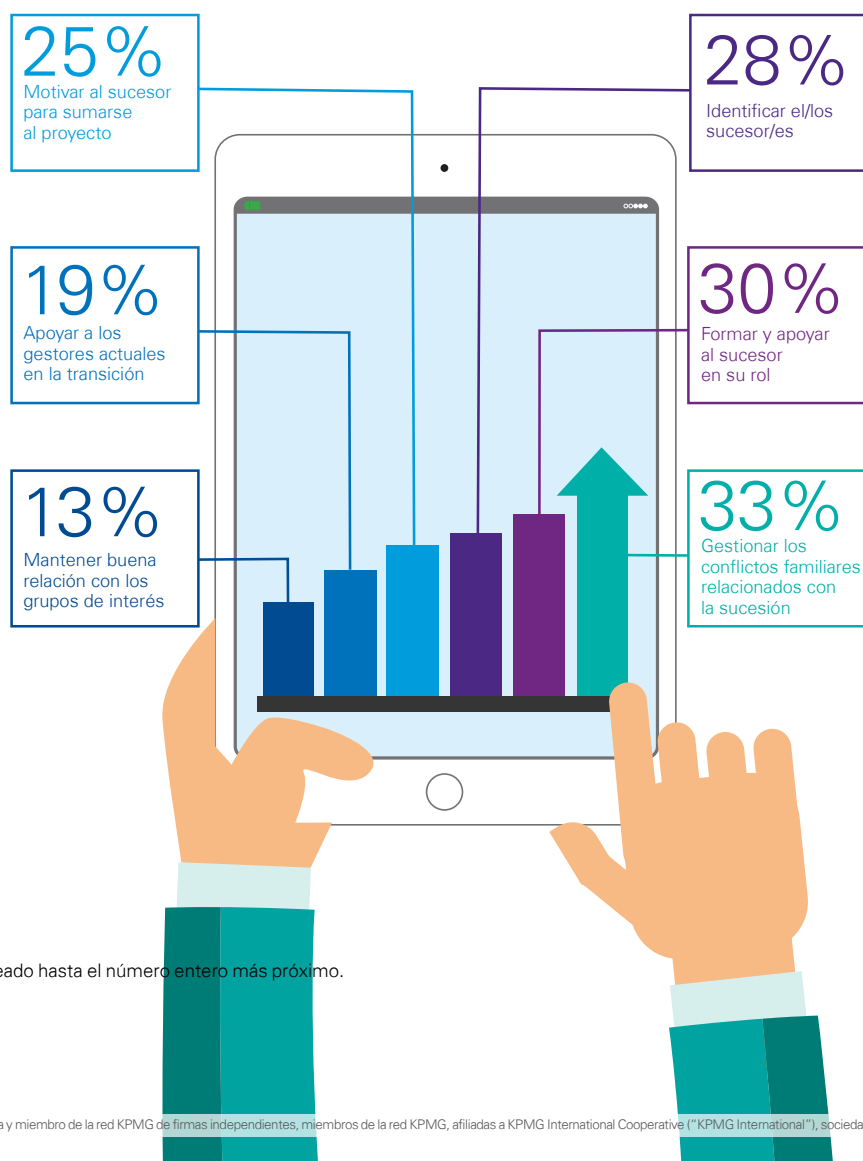
Cuando la sucesión implica el traspaso de la propiedad, los retos que se prevén son diferentes. Preguntados por esta cuestión, los empresarios familiares españoles destacan, en primer lugar, la gestión de las consecuencias emocionales derivadas de la renuncia a la propiedad (35% de los encuestados), algo que, sorprendentemente, preocupa más a las jóvenes generaciones que a las de más edad. En segundo lugar citan la gestión de los conflictos familiares relacionados con la transición (30%) y, en tercer lugar, la gestión de las cargas fiscales (29%). Los empresarios europeos, en cambio, dan más significancia a la cuestión fiscal.

El modelo como límite

Superar sus propios límites es precisamente uno de los retos de la empresa familiar. Cuando se les pregunta a los empresarios familiares españoles por los factores más relevantes que actúan como freno al crecimiento de las pymes para dar el salto y dejar de ser pymes, el 24% señala como principal inhibidor el propio modelo de gestión de la empresa familiar. Es decir, con frecuencia es la propia compañía la que levanta obstáculos a su crecimiento y no los factores externos.

A cierta distancia, con el 18% de las respuestas, se cita como segundo inhibidor las rigideces del mercado laboral, y en tercer lugar (15%), la escasez de talento directivo. Otras razones apuntadas, aunque con menor peso, son la necesidad de mejora y simplificación de la administración pública (13%); las dificultades de acceso a la financiación (12%); el régimen fiscal (10%) y la falta de sintonía entre el sistema educativo y las necesidades empresariales (8%).

¿Qué aspectos prevé más difíciles a la hora de llevar a cabo la transición de la gestión o del gobierno de la empresa familiar?



Nota: Las cifras se han redondeado hasta el número entero más próximo.

¿Qué aspectos prevé más difíciles a la hora de llevar a cabo la transición de la propiedad de la empresa familiar?



Nota: Las cifras se han redondeado hasta el número entero más próximo.

Generacional

(Des)alineación



El conflicto intergeneracional es algo presente en las empresas familiares: cada generación a menudo contempla el mundo desde perspectivas muy distintas. El Barómetro de la Empresa familiar aborda esta cuestión preguntando por los aspectos en los cuales las diferentes generaciones están más alineados. Y las respuestas divergen según ámbitos geográficos salvo en el caso del desarrollo de nuevos productos y servicios, citados en primer lugar tanto en España como en Europa con el 54% de las respuestas.

En segundo y tercer lugar, los empresarios familiares españoles apuntan la estrategia de negocio (51%) y la implicación familiar (50%). En Europa, en cambio, se destacan estos aspectos en tercer y cuarto lugar. Antes se cita la alineación en las cuestiones de responsabilidad social corporativa (47%). Curiosamente, los dos aspectos que figuran al final, es decir, en los que hay menos alineación son la sucesión, lo que subraya de nuevo lo delicado del momento, y el estilo de liderazgo.

Dicho de otra manera, parece que las diferentes generaciones están alineadas en las cuestiones relacionadas con el negocio (nuevos productos y servicios, estrategia, financiación del crecimiento e implicación familiar) pero divergen en estilos de liderazgo y sucesión. A medida que crece el tamaño de la empresa, hay más coincidencia en la visión de las diferentes generaciones, aunque eso no elimina de por sí los conflictos.

La sucesión como proceso

Respecto a la sucesión, lo importante es tener presente que esta es un proceso, no un evento. La generación más avanzada debe esforzarse por atraer el interés de las siguientes generaciones hacia el negocio lo más pronto posible y debe renunciar a ciertas parcelas de control para permitir que los más jóvenes encuentren su papel y su sitio dentro de la empresa. Eso permite no solo la convivencia de ambas generaciones en la empresa, sino que los jóvenes vayan encontrando su camino con el apoyo, orientación y asesoramiento de los más veteranos.

Sostenibilidad

entra en escena



La sostenibilidad definitivamente ocupa un lugar importante en las empresas familiares. Para un 18% de los empresarios familiares españoles, la sostenibilidad es algo “extremadamente importante”. Para otro 39% es “muy importante” y para un 33% adicional es “importante”. Dicho de otra manera, solo para un 8% es una cuestión no relevante. Porcentajes similares se encuentran entre las respuestas de los empresarios familiares europeos.

Crece con el tamaño

Destaca también el hecho de que la sostenibilidad crece en importancia estratégica a medida que aumenta el tamaño de la empresa familiar. Entre las pequeñas, la sostenibilidad también es algo relevante aunque tienen menos recursos para dedicar y están más enfocadas en gestionar otros aspectos del negocio, como la presión sobre los márgenes. Contar con más respaldo y ayudas, desde asesoramiento a incentivos financieros, les permitiría aumentar sus acciones y compromisos en torno a la sostenibilidad.

En general, las empresas familiares tienen una fuerte vocación y tradición de contribuir al bienestar de sus comunidades de origen, a lo que dedican esfuerzos y recursos. Reconocen que la sostenibilidad es un factor clave a la hora de atraer y retener el talento más joven. De hecho, la sensibilidad hacia la sostenibilidad es mayor entre las generaciones más jóvenes. Éstas perciben los efectos del cambio climático y están convencidas de que tanto este fenómeno como la sostenibilidad en general son fuerzas transformadoras críticas que afectarán tanto a las empresas como a la sociedad. De ahí que las próximas generaciones estén más empeñadas en garantizar que sus compañías tengan un buen comportamiento en cuestiones medioambientales y de responsabilidad social corporativa. Algo que para ellos va más allá del propio negocio, ya que abarca tanto la forma como los activos hacia los que la propia familia canaliza sus inversiones. Es decir, que tienden a ser muy sensibles a la hora de aplicar los criterios ESG en sus inversiones patrimoniales.



Europa

**comprometidos con el
proyecto europeo**



Las empresas familiares están comprometidas con el proyecto europeo y les gustaría que se avanzara más rápidamente en esta materia. Preguntados por cuáles creen que deberían ser las prioridades de la Comisión y el Parlamento europeo, las empresas familiares no tenían dudas al apuntar en primer lugar (con el 41 % de las respuestas en España y el 34 % en Europa) la creación del mercado único. Desean que los políticos avancen en la construcción de Europa desde el punto de vista del comercio para poder disfrutar así de economías de escala sin tener que adaptarse a las regulaciones y trabas de cada país.

Adecuar la educación

En segundo lugar (27 % en España y 21 % en Europa) se apunta la necesidad de adecuar la educación a los empleos del futuro. Para uno de cada diez empresarios familiares españoles (dos de cada diez en Europa y tres de cada diez en Reino Unido) las instituciones europeas deberían liderar el libre comercio mundial. Y solo para el 8 %

(10 % en Europa) la prioridad debería ser la regulación de la economía digital. Resulta llamativo que, pese a la importancia que en general la empresa familiar concede a la sostenibilidad, solo el 12 % en España (13 % en Europa) apunte que la Comisión y el Parlamento deberían liderar la lucha contra el cambio climático.

En todo caso, es positivo constatar que las prioridades que las empresas familiares apuntan para las instituciones europeas están en línea con el programa de reformas descrito por la Comisión y el Parlamento Europeo constituido tras las pasadas elecciones: ampliar y fortalecer el mercado único, actuar de forma concertada para apoyar el libre comercio en toda Europa y el mundo entero, e invertir para garantizar que las generaciones de jóvenes europeos estén equipadas para valerse en un mundo digital. Iniciativas todas ellas que serán beneficiosas para las empresas familiares europeas y españolas y para Europa en su conjunto.



Futuro

**avanzando con
confianza**



Las empresas familiares desempeñan desde hace tiempo un papel clave en la economía europea. Durante décadas o incluso siglos han demostrado tener la visión a largo plazo que se necesita para avanzar en todo tipo de condiciones. Muchas han pasado por todo tipo de problemas y dificultades. Y han resistido precisamente por su habilidad para anticipar la necesidad de evolucionar con los tiempos. Debería aprovecharse su experiencia como guía de lo que está por venir y de cómo sortear los desafíos que surjan.

Las empresas familiares europeas miran con optimismo el corto plazo, lo que podría servir de inspiración para otro tipo de empresas y organizaciones. Saben que, como en el pasado, la innovación y el talento son clave para poder seguir creciendo y teniendo éxito a largo plazo. Y saben que Europa y el resto del mundo se enfrentan a muchos e importantes cambios económicos, medioambientales y sociales. Y toca ser valientes y abordar los cambios con agilidad y decisión.

Metodología

La octava edición del Barómetro de la Empresa Familiar refleja las respuestas de 327 empresas familiares españolas recogidas entre el 13 de mayor y el 19 de julio de 2019. Este informe forma parte del Barómetro Europeo de la Empresa Familiar, en el que este año participaron 1.613 empresarios familiares europeos de 27 países diferentes, y que ha sido elaborado por el equipo de Empresa Familiar de KPMG en la región de EMA en colaboración con la Federación Europea de Asociaciones de Empresas Familiares (EFB en sus siglas en inglés). En España se llevó a cabo la colaboración de las Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de Empresa Familiar (IEF). El cuestionario de este año ha sido creado con la ayuda del equipo SPRING (proyecto financiado con fondos de la UE, Erasmus+ KA2 Knowledge Alliances, www.euspring.eu).

Confiamos en que estos resultados le aporten una perspectiva valiosa de la comunidad de empresas familiares. Si desea más información sobre la encuesta, póngase en contacto con el área de Empresa Familiar de KPMG en España.

Perfiles de los participantes

1. Qué generación de la familia lidera actualmente:

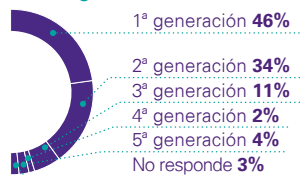
1.1 In ownership?



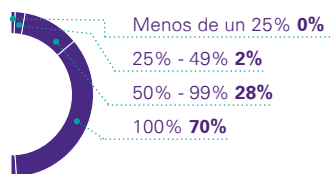
1.2 La gobernanza:



1.3 La gestión:



2. Porcentaje de la propiedad que ostenta su familia:



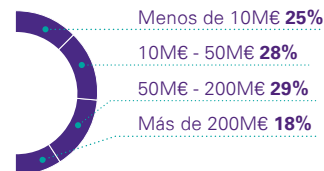
3. Cotizadas vs no cotizadas:



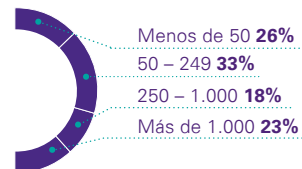
4. Cuánto hace que su empresa familiar es propiedad de su familia:



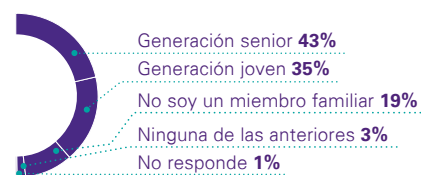
5. Facturación anual:



6. Número de empleados:



7. Generación que usted representa en la empresa familiar:



Contacto

Ramón Pueyo Viñuales

*Socio de Sostenibilidad y Buen
Gobierno y de Empresa Familiar
de KPMG en España*

T: +34 91 456 35 27

E: rpueyo@kpmg.es

www.kpmg.es

www.europeanfamilybusinesses.eu



© 2019 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

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.