



Barómetro Europeo de la Empresa Familiar

Sexta Edición | 2017



kpmg.es

Contenido

Introducción	4
Optimismo ante los buenos resultados	6
Nuevos retos	12
Planes de inversión	16
Garantizando el traspaso a la siguiente generación	20
¿Cuáles son sus prioridades?	22
Crecimiento y digitalización	26
Metodología	28
Contacto	29

Bienvenido al sexto Barómetro de Empresa Familiar

KPMG en España y las Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de la Empresa Familiar presentan este sexto barómetro que mide anualmente el nivel de confianza de los propietarios y/o directivos de empresas familiares, así como sus principales retos y preocupaciones ante el futuro. Los datos recogidos entre junio y agosto de este año vuelven a mostrar la fuerte confianza de las empresas en su desempeño en el corto y medio plazo. De nuevo, los líderes de las empresas familiares confían en la innovación, el talento y la formación como factores clave del crecimiento.



Introducción

Buenos resultados y perspectivas positivas ante los retos actuales del entorno. Así se muestra, de nuevo, la empresa familiar española en esta sexta edición del barómetro. Conscientes de los desafíos actuales, la inversión en innovación, nuevas tecnologías y talento gana peso en sus planes estratégicos.

El optimismo de la empresa familiar española continúa afianzándose en esta edición del barómetro. La evolución positiva iniciada en 2014 alcanza su máximo este año, sustentada por los principales indicadores de negocio que presentan resultados muy favorables. En concreto, una mayor proporción de empresas familiares ha incrementado o mantenido su facturación. Del mismo modo, en términos de empleo e internacionalización se registran mejores resultados respecto al resto de ediciones de este informe.

El incremento de la competencia alcanza este año el primer puesto entre los principales desafíos de la empresa familiar. La guerra por la adquisición del mejor talento que ha ido emergiendo, progresivamente, se sitúa asimismo entre sus retos más destacados. Por el contrario, el acceso a la financiación ha ido descendiendo posiciones entre los principales problemas de la empresa familiar. De hecho, 8 de cada 10 encuestados afirma no haber encontrado dificultades para obtener crédito en los últimos doce meses.

Para garantizar su desarrollo, las empresas familiares encuestadas creen que una rebaja de los impuestos, una regulación laboral más flexible, la reducción de los costes laborales no salariales y la disminución de la burocracia repercutirían positivamente en las perspectivas de crecimiento de sus compañías.

Por otra parte, aunque la mejora de la rentabilidad y el incremento de la facturación continúan siendo los aspectos prioritarios, la innovación y el talento se mantienen como las dos nuevas áreas a las que

los propietarios y/o directivos de las empresas familiares prestan una mayor atención. Conscientes de su importancia, la inversión en innovación, nuevas tecnologías, contratación y formación ganan peso en sus planes estratégicos.

En cualquier caso, más allá de su preocupación por adaptarse a los nuevos tiempos, la sucesión se presenta como pieza fundamental para garantizar su supervivencia, así lo han reflejado al señalar la importancia de conservar el control del negocio



La innovación y el talento se mantienen como las áreas a las que los propietarios y/o directivos de las empresas familiares prestan una mayor atención



dentro de la familia, la buena comunicación entre generaciones o las buenas estructuras de gobierno corporativo y procesos como factores clave del éxito. Por ello, cada vez se le da más importancia a contar con mecanismos como los consejos de administración, consejos familiares o códigos de conducta familiar para mejorar la toma de decisiones y evitar

posibles conflictos familiares.

En este sentido, aunque la empresa familiar española es consciente de la necesidad de abordar la sucesión, es importante que su calado sea aún mayor. El diseño de un plan de sucesión se

convierte en una pieza fundamental para la supervivencia de la empresa, elemento indispensable para dirigir la preparación del futuro primer ejecutivo o por la posibilidad de que tenga lugar un suceso que obligue a abordarlo antes de lo posible.

Espero que el análisis recogido en este informe les resulte de interés y su lectura les ayude a comprender mejor las oportunidades y retos que afrontan las empresas familiares españolas y europeas.



Ramón Pueyo Viñuales

Socio responsable de Empresa Familiar de KPMG en España

Optimismo ante los buenos resultados

La empresa familiar española afronta los próximos 12 meses con optimismo. El 80% de las compañías encuestadas confía en disfrutar de una situación económica “positiva” o “muy positiva” a un año vista, la cifra más alta desde que comenzase la recuperación de su confianza en el año 2014. También mantienen una visión optimista las empresas familiares europeas: 7 de cada 10 esperan un buen comportamiento económico a lo largo del año. Así, las opiniones neutras han registrado un descenso notable en el caso de España hasta el 16%, mientras que las empresas familiares europeas se muestran aún más cautas en sus previsiones, aumentando la proporción de éstos en cuatro puntos porcentuales (25%).

Por su parte, las perspectivas negativas continúan siendo bajas, experimentando un descenso notable tanto en el caso de España (de un 6% a un 3%) como en el de Europa (del 7% al 2%).

En una segunda oleada de la encuesta llevada a cabo en noviembre, casi el 80% de las empresas familiares españolas corrobora su confianza y afirma que su facturación aumentará en 2018. Por otro lado, más de la mitad de las compañías encuestadas considera que la situación política ha tenido un impacto negativo sobre sus negocios, fundamentalmente en tres ámbitos: ha generado incertidumbre, ha afectado a la imagen del país y ha paralizado algunas decisiones de inversión.



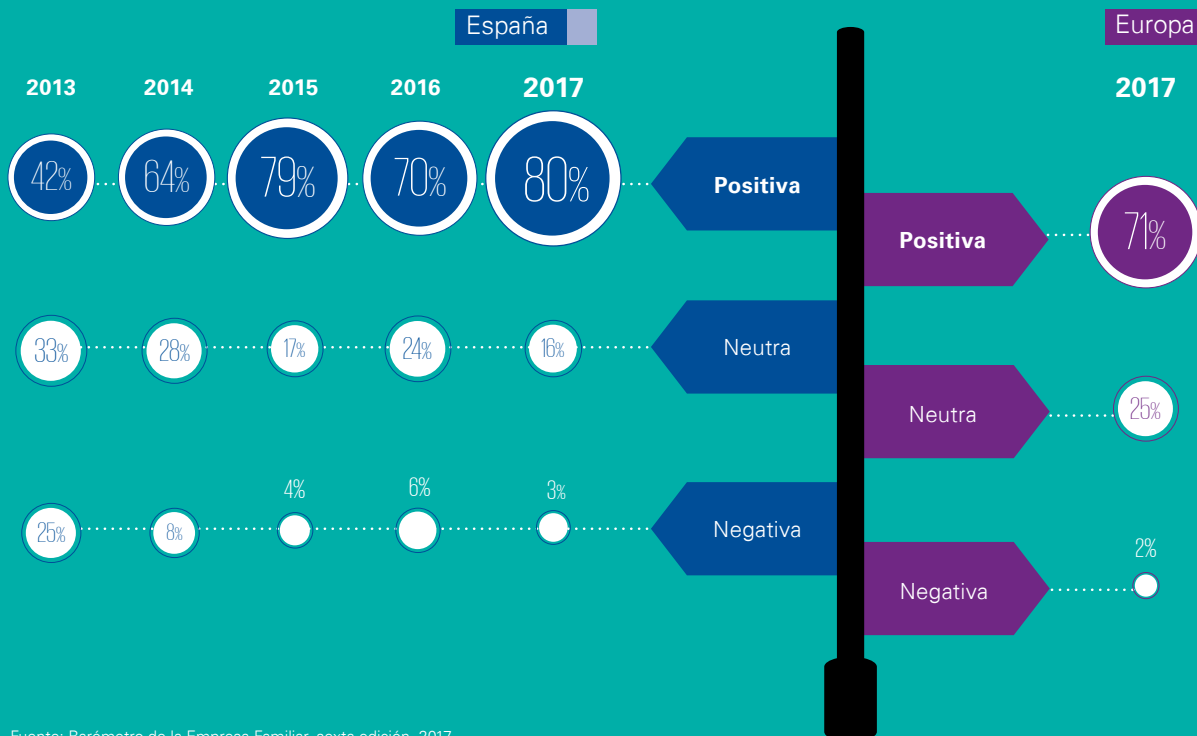
La confianza de la empresa familiar española continúa creciendo. Los buenos resultados alientan el optimismo. Vemos como se incrementa la actividad exterior y el número de compañías que mantienen o aumentan sus cifras de facturación y empleo. Es una excelente noticia que nos encontremos ante el momento más positivo de los últimos cinco años.

José Piñero Cortés

Presidente de la Asociación Extremeña de la Empresa Familiar y socio de Asesores Empresariales Asociados, S.L.



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



Fuente: Barómetro de la Empresa Familiar, sexta edición, 2017.

Una vez más la confianza en el futuro de las empresas familiares se sustenta en los buenos resultados registrados durante este año en términos de **facturación, empleo e internacionalización**. Aunque es reseñable el buen desempeño de las empresas familiares españolas en cifra de negocio y contratación en comparación con las europeas, lo cierto es que el incremento del empleo y facturación este año se ha estabilizado respecto a la edición previa. La tendencia alcista registrada en estas variables desde que se lanzara en 2013 la primera edición del barómetro continúa.

De esta forma, un 70% de las empresas familiares españolas destaca haber aumentado sus **ventas netas** este año (frente al 75% que así lo señalaba en 2016), mientras que solo un 8% ha visto disminuida su facturación. En España, de entre aquellas empresas que han experimentado un crecimiento en sus ventas, 7 de cada 10 lo han hecho por encima del 5%.

En el caso europeo, aunque las cifras son asimismo positivas, siguen estando por debajo de las españolas. Un 57% afirma haber aumentado su facturación mientras que el 13% ha visto reducidas sus ventas netas.

Estos buenos resultados se han visto reflejados asimismo en **materia de contrataciones** ya que el 94% de las empresas familiares españolas ha aumentado o mantenido su plantilla en los últimos 12 meses. En concreto, más de la mitad (59%) ha incrementado su número de empleados, frente al 41% de las europeas.

En relación a las **actividades en el extranjero**, la cifra de empresas familiares que ya se encuentran internacionalizadas es bastante similar entre España (76%) y Europa (72%), dejando en evidencia la importancia que tiene la internacionalización en su crecimiento. De hecho, el 70% de las españolas afirma haber incrementado su presencia en el extranjero (44% en Europa).

El **94%** de las empresas familiares españolas **ha aumentado o mantenido su plantilla**

El **76%** tiene **presencia en mercados exteriores**





Las empresas familiares evidencian el camino hacia la estabilización. Más allá del entorno de incertidumbre, las cifras de facturación y empleo mantienen una tendencia alcista, destacando el aumento de su presencia en mercados exteriores.

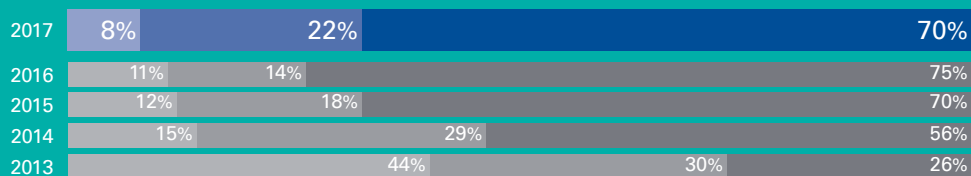
Carmen Pilar García Pascual

Presidenta de la Empresa Familiar de Canarias-EFCA

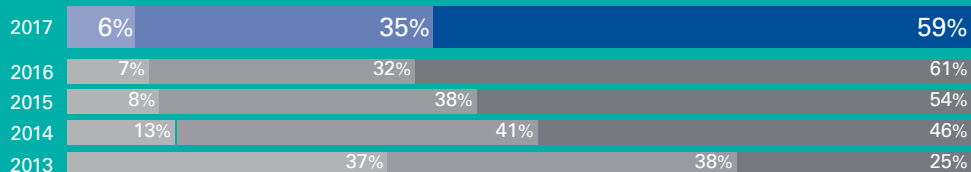


2 | En los 12 meses pasados, su empresa:

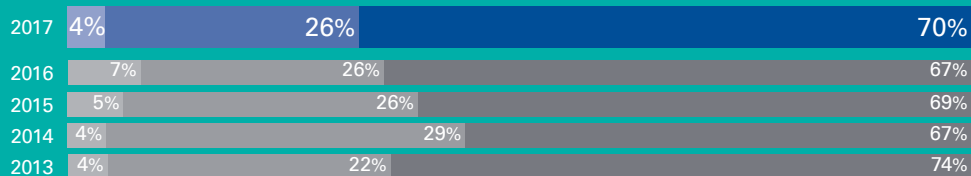
FACTURACIÓN



PLANTILLA



ACTIVIDAD EN EL EXTRANJERO



■ Ha disminuido ■ Se ha mantenido ■ Ha aumentado

Fuente: Barómetro de la Empresa Familiar, sexta edición, 2017

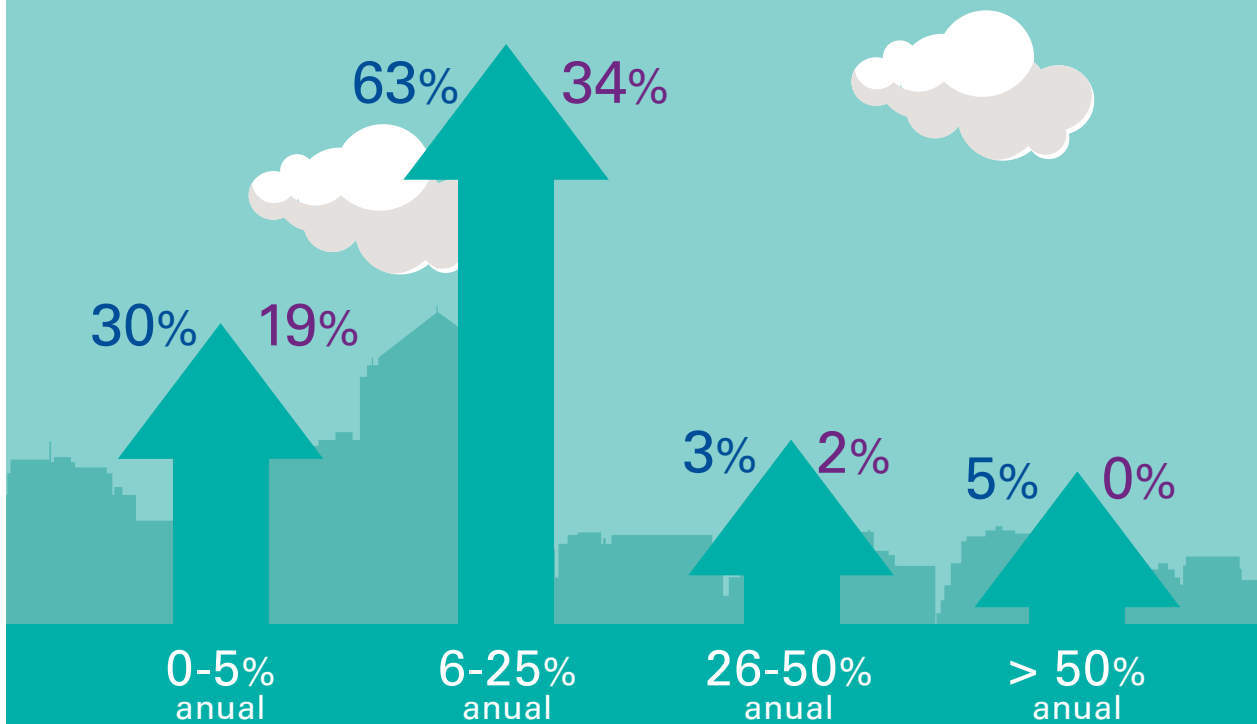
El **70%** de las empresas familiares españolas **ha aumentado su facturación**



3 | ¿Cuál fue el incremento de su facturación en los últimos 12 meses?

España

Europa



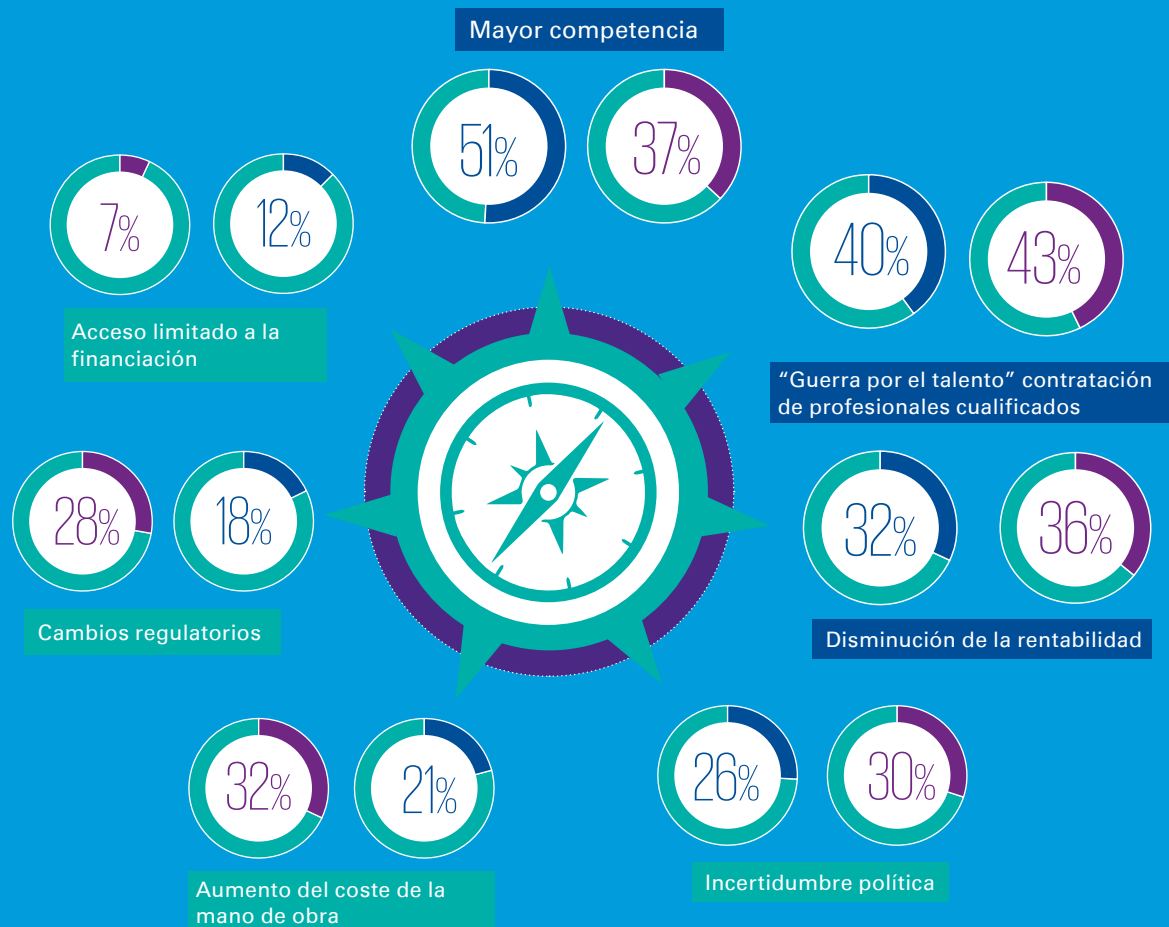
Fuente: Barómetro de la Empresa Familiar, sexta edición, 2017

Nuevos retos

A pesar del tono positivo que desprenden en sus perspectivas, las empresas familiares continúan enfrentando importantes desafíos. La competencia y disminución de la rentabilidad se encuentran, al igual que en 2016, entre las principales preocupaciones junto a la “guerra por el talento”

4 ¿Cuáles son los principales problemas que afronta en estos momentos su empresa familiar?

España Europa



Fuente: Barómetro de la Empresa Familiar, sexta edición, 2017

El **38%** de los encuestados cree que una **bajada de impuestos impulsaría las perspectivas de crecimiento de su empresa**

La **creciente competencia** es este año el mayor de los problemas para el crecimiento de las empresas familiares españolas. Así lo han puesto de manifiesto un 51% de las empresas encuestadas en nuestro país. Esta preocupación ha ido creciendo igualmente entre las compañías familiares de Europa (37%), donde se sitúa como el segundo reto más destacado.

La **guerra por el talento**, que el año pasado ocupaba la cuarta posición, ha ido ganado relevancia tanto en España (40%), donde se percibe como el segundo desafío más preocupante, como en Europa donde representa este año su principal desafío.

La **disminución de la rentabilidad** al igual que en la edición anterior se sitúa en el tercer puesto entre los retos más destacados de la empresa familiar española. No obstante, continúa descendiendo el porcentaje de compañías que así lo han indicado respecto a años anteriores desde el 58% de 2014 hasta el 32% de este año.

El **aumento de los costes laborales** (21%) y los **cambios regulatorios** (18%) también preocupan, aunque en una menor medida, a la empresa familiar española,

riesgos que han ido desplazando el acceso a la financiación. De hecho, el 82% de los encuestados afirma no haber encontrado dificultades para obtener crédito. De nuevo, la financiación bancaria y los fondos propios se sitúan entre los principales medios de financiación.

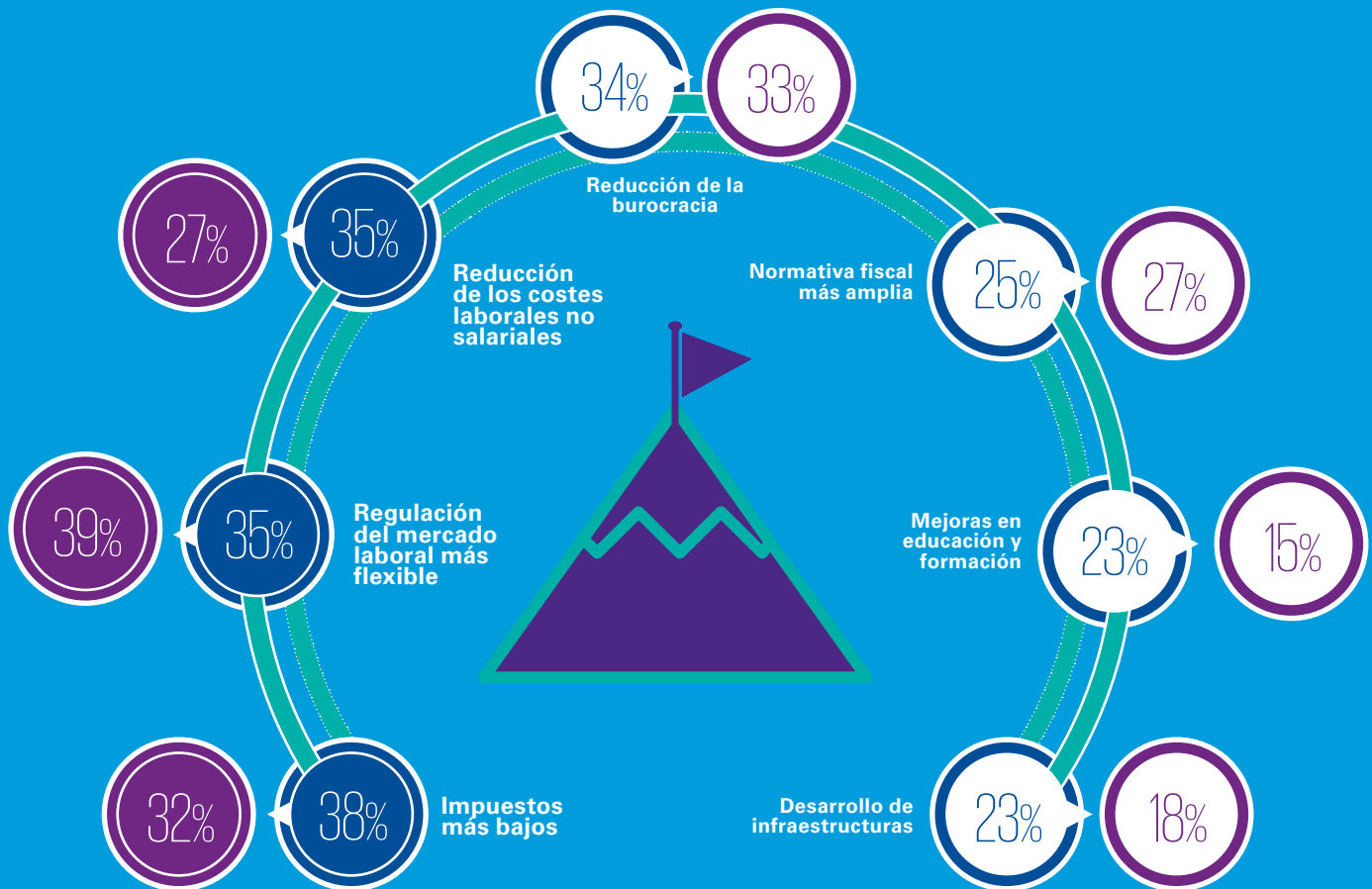
Entre las **demandas principales** de la empresa familiar para garantizar su crecimiento y éxito futuro vuelve a situarse en primer lugar la **bajada de los impuestos** (38%) ya **regulación laboral más flexible y la reducción de los costes laborales no salariales** (ambos con un 35%).

Asimismo, el 34% de las compañías familiares españolas cree que la reducción de la burocracia alentaría su crecimiento, mientras que las **mejoras en educación y formación** (23%) se sitúan por primera vez entre sus principales peticiones.

Para las empresas familiares europeas una regulación laboral más flexible, la reducción de la burocracia y la bajada de los impuestos se encuentran entre los principales cambios que impulsarían su crecimiento, con un 39%, 33% y 32%, respectivamente.

5 | ¿Cuáles de los siguientes cambios y/o mejoras impulsarían las perspectivas de crecimiento de su empresa?

España Europa



Fuente: Barómetro de la Empresa Familiar, sexta edición, 2017

Planes de inversión

Teniendo en cuenta las buenas perspectivas y el optimismo con el que encaran el corto y medio plazo, no es de extrañar que los planes estratégicos de las empresas familiares incluyan nuevas inversiones. De hecho, 8 de cada 10 empresas familiares españolas planea realizar inversiones en los próximos 12 meses.

Las empresas familiares españolas son conscientes de la necesidad de incorporar la **innovación** en sus procesos como factor clave para el crecimiento futuro de su negocio. No es sorprendente, por tanto, que la **inversión en nuevas tecnologías** haya incrementado significativamente su peso entre las principales áreas en las que planean realizar inversiones, objetivo para más de la mitad de las empresas familiares. Al igual que el año pasado, la innovación constituye la segunda área a la que destinarán más recursos, superada por la inversión en su actividad principal, intención de 6 de cada 10 compañías familiares.

Como muestra de la importancia que ha alcanzado la atracción y retención del mejor talento, destaca el 40% de empresas familiares españolas que este año invertirá en formación y contratación, frente al 32% que así lo hará en Europa.

Aumentan, asimismo, los planes para invertir en internacionalización y diversificación, contemplados por un 40% en ambos casos. Preguntados acerca de la inversión en otras compañías, solo 4 de cada 10 afirman desarrollar este tipo de operaciones. La mayoría (64%) de las empresas elegidas para tal inversión tienen entre 1 y 10 años, mientras que un 30% se encuentra en la fase de constitución (*start-up*).

La proporción es menor en el caso de las empresas familiares europeas, aunque se mantiene en un porcentaje significativo (77%). En menor medida, las empresas europeas muestran igualmente este año las mismas preferencias a la hora de apuntar sus principales destinos de inversión: un 55% lo hará en su actividad principal y un 47% en nuevas tecnologías.

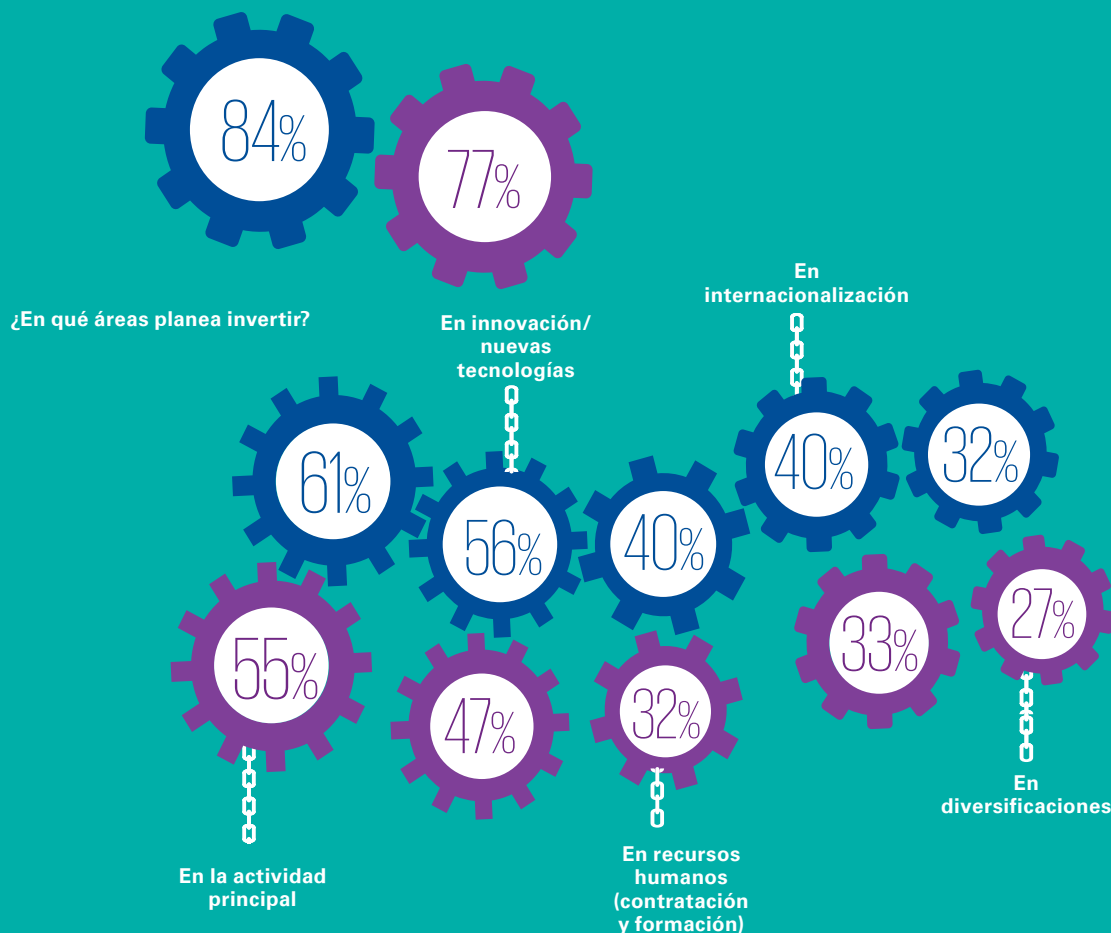


6 ¿Incluye su plan estratégico alguna inversión o desinversión?

España

Europa

“Sí, inversiones”



Fuente: Barómetro de la Empresa Familiar, sexta edición, 2017



Formalizar la empresa, clave del éxito

Desde su constitución, las empresas familiares se caracterizan por contar con estructuras más flexibles e informales en el marco de sus procesos, planes de negocio y gestión, unas características que pueden ser muy beneficiosas de cara al crecimiento de la compañía. Su agilidad en la toma de decisiones puede representar una ventaja, en muchas ocasiones, frente a las estructuras más rígidas de otro tipo de compañías.

Sin embargo, esta ventaja también puede tornarse en inconveniente. La profesionalización del negocio se convierte en pieza indispensable de cara al futuro.

Como consecuencia, al ser preguntadas por los factores clave para el éxito, las empresas familiares españolas sitúan las buenas estructuras de gobierno corporativo y procesos en primer lugar (95%). Para 9 de cada 10 compañías también es importante mantener el control del negocio dentro de la familia, mejorar la comunicación entre distintas generaciones y equilibrar las preocupaciones familiares y los intereses del grupo.

Del mismo modo, el 91% de las empresas familiares europeas considera crucial contar con buenas estructuras de gobierno y procesos. La comunicación entre generaciones (88%) y el mantenimiento del control de la compañía dentro de la familia son igualmente sus principales factores de éxito.

9 | ¿Cuáles son los factores clave del éxito?



Buenas estructuras de gobierno corporativo y procesos



Mantener el control del negocio dentro de la familia



Comunicación entre generaciones



Equilibrar las preocupaciones familiares y los intereses del negocio



Fomentar el carácter emprendedor de la familia y el negocio



Fuente: Barómetro de la Empresa Familiar, sexta edición, 2017

Garantizando el traspaso a la siguiente generación

La gestión del traspaso generacional es uno de los aspectos que más preocupa a los empresarios familiares. Por ello, es importante conocer las principales inquietudes de cada generación.

Los propietarios de mayor edad subrayan como principales retos la dificultad para mantenerse al día en un entorno empresarial en constante cambio y su incapacidad para soltar las riendas del negocio al que sienten un gran apego. Por su parte, la generación más joven teme a los conflictos familiares y a las pocas expectativas de incorporarse a la empresa, indicadas por el 30% de ellos. En este sentido, cobra especial relevancia el establecimiento, implementación y revisión continua de un protocolo familiar que sienta las bases de las estructuras de gobierno y familia, comunicación y relaciones familiar, incorporación de familiares y directivos a la empresa familiar y otros elementos y procesos clave para garantizar la continuidad del negocio.

La mayoría dispone de un consejo de administración formal (68%) y de un consejo familiar (44%), siendo también recurrente contar con un protocolo familiar o código de conducta (42%). Por el contrario, la planificación patrimonial para los familiares que tienen una participación en la empresa o los procesos de bienvenida, formación e introducción a la empresa de los miembros familiares son mecanismos menos utilizados.

Contar con un directivo no familiar es una estrategia que con el tiempo está ganando cada vez más defensores.

Bien sea porque no existen sucesores apropiados a los que traspasar el negocio o porque los que hay, no quieren o no están preparados para ello, lo cierto es que un 87% de los encuestados afirma tener ya a este tipo de consejero desempeñando cargos directivos en su empresa. Además, el 95% de los propietarios considera beneficioso para el negocio contar con directivos externos.

A la hora de señalar sus decisiones estratégicas para el próximo año, el 19% expresa su intención de traspasar la empresa familiar a la siguiente generación. Un 69% afirma tener ya identificado al sucesor y de estos, el 83% considera que dicho sucesor está además preparado para asumir el puesto.

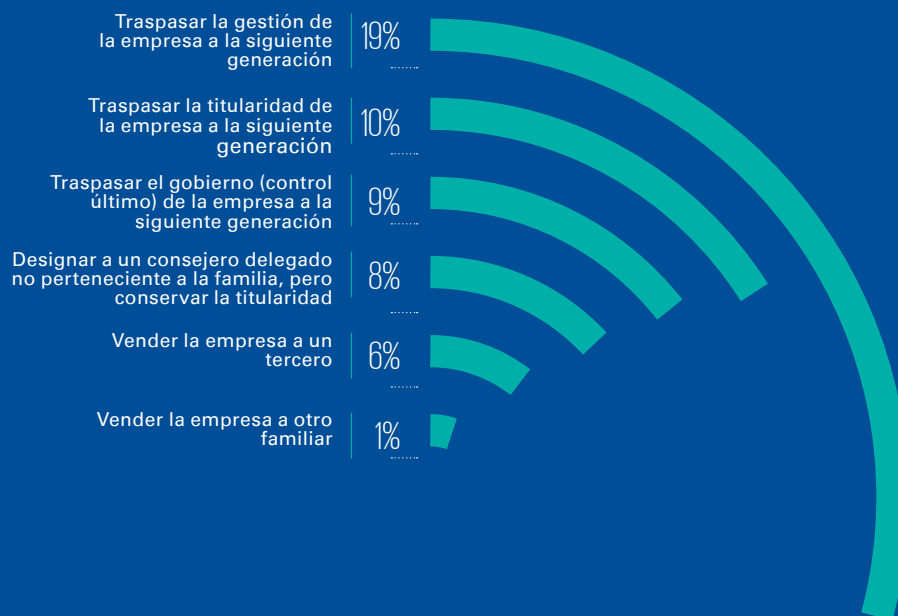
Traspasar la titularidad (10%) o el gobierno (9%) de la empresa a la siguiente generación son las dos siguientes opciones que más se valoran. La alternativa de designar a un CEO no perteneciente a la familia, indicada por el 8%, es la siguiente alternativa más destacada para los empresarios familiares españoles.

La venta de la empresa, en esta edición, ocupa la quinta posición, inclinándose la mitad de estos por la venta parcial del negocio, mientras que un 40% querría desprenderse de todos sus activos. Preguntados

acerca de las razones por las que venderían sus compañías, los empresarios familiares indican la falta de sucesores apropiados, el incremento de la competencia y su incapacidad para mantener el negocio de forma viable como principales motivos. No obstante, en cuarta posición se encuentra el porcentaje de empresarios que cree que la venta formaría parte de una decisión estratégica adecuada en la fase del ciclo de vida de su empresa familiar.

Por su parte, las empresas familiares europeas también priorizan el traspaso de la gestión de la compañía a la siguiente generación (22%) y se plantean designar a un consejero delegado no familiar antes que vender la empresa.

10 | ¿Está valorando alguna de las siguientes opciones en los próximos 12 meses ?



El **95%** de los **propietarios** considera **beneficioso contar con un directivo no familiar**



Una vez más,
la innovación
e inversión
en nuevas

tecnologías son para la
empresa familiar nuestros
principales motores de
crecimiento. De hecho,
su relevancia se pone de
manifiesto en los planes
de inversión para el
próximo año. ”

Pedro Ortea Tugnoli

Consejero Delegado de Ascensores
Tresa (Gijón) y presidente de la
Asociación Asturiana de Empresa
Familiar

¿Cuáles son sus prioridades?

Al ser preguntados por sus **principales prioridades** a dos años vista, la **mejora de la rentabilidad** (70%), el **incremento de la facturación** (50%) y la **innovación** (34%) vuelven a situarse en esta edición entre las tres principales prioridades. De hecho, la rentabilidad y la innovación han incrementado notablemente su relevancia para los participantes en el estudio.

La diversificación en nuevos productos o servicios continúa ubicándose entre los primeros puestos. No obstante, en esta edición vuelve a ponerse de manifiesto la importancia de contar con profesionales cualificados, adelantando la **atracción de talento** (28%) a la internacionalización (26%) por primer año.

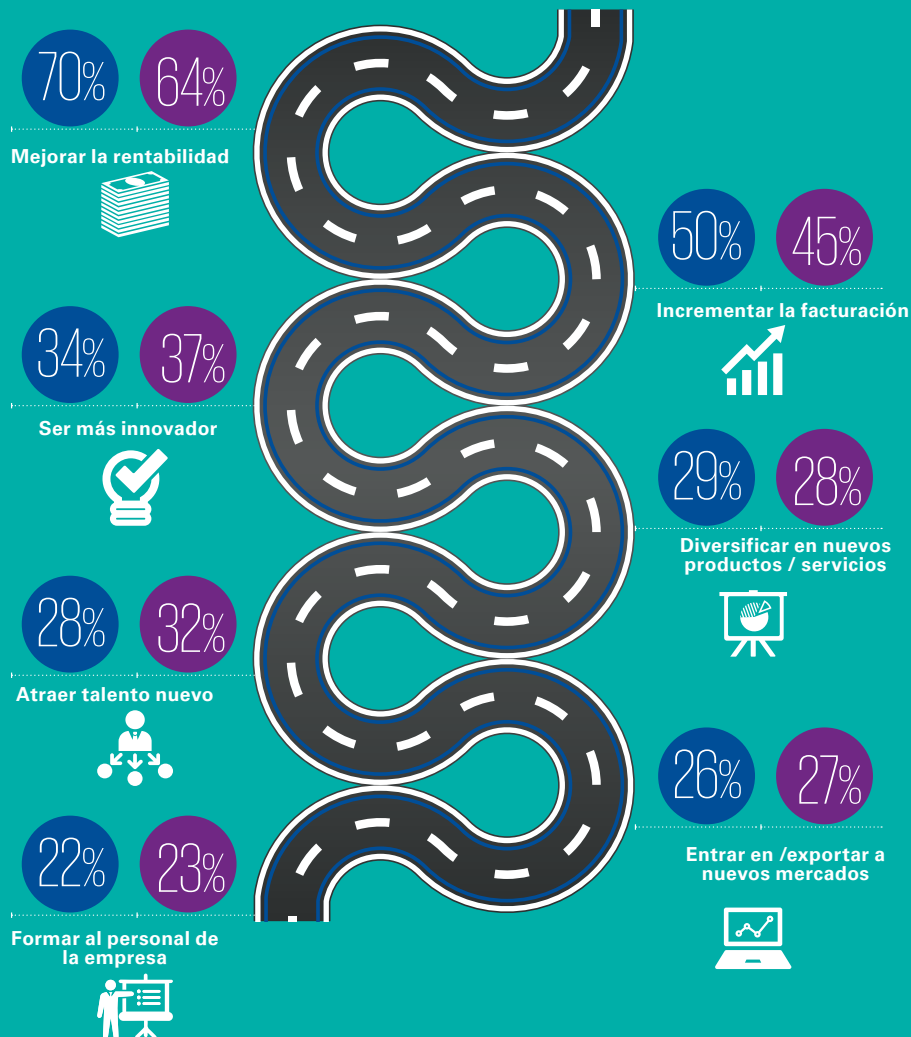
Más allá de atraer nuevo talento, la preocupación de los empresarios familiares por incrementar la **cualificación de su plantilla también ha ido ganando importancia** respecto a hace un año, cuando tan solo el 8% identificaba la formación al personal de la empresa como un aspecto relevante, frente al 23% que así lo cree en esta edición.

Las empresas familiares europeas comparten sus metas con las españolas en los primeros puestos de la lista, aunque señalan un menor deseo por la mejora de la rentabilidad y el incremento de la facturación. Asimismo, se diferencian en la mayor importancia que otorgan a la atracción de talento, por encima de la diversificación en nuevos productos o servicios.

11 | Prioridades para los próximos 2 años

España

Europa

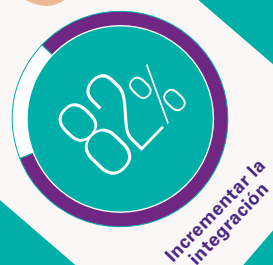


Fuente: Barómetro de la Empresa Familiar, sexta edición, 2017

11 | Apuesta clara por Europa

Preguntados por su opinión acerca del futuro de Europa: el 96% de las empresas familiares españolas se decanta por aumentar o mantener la integración actual. De hecho, más de 8 de cada 10 compañías prefieren incrementar la integración, de las que el 84% considera que Europa debería centrarse no solo en el mercado único, sino en una unión política más profunda.

Estos resultados contrastan con la opinión del resto de empresas familiares europeas que se muestran más escépticas ante el proyecto europeo al decantarse un 15% de ellas por la disminución de la integración, frente al 5% de las españolas.



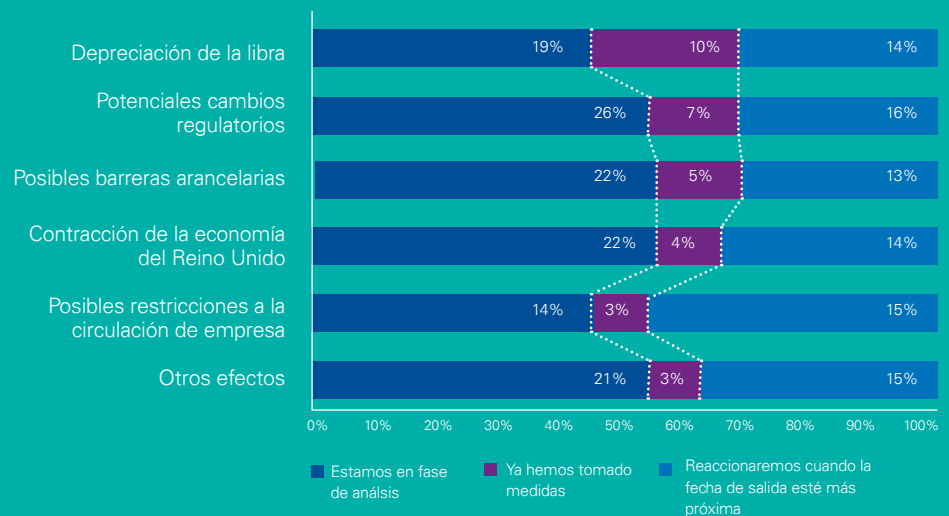
Un 41% de los encuestados considera que el Brexit podría tener impacto sobre su actividad. Los posibles cambios regulatorios, las cuestiones macroeconómicas (depreciación de la libra y contracción de la economía británica) o las eventuales barreras arancelarias, son las cuestiones que más les preocupan.

Entre aquellas empresas que consideran que podrían verse afectadas, la mayoría ya han tomado medidas o están en proceso de hacerlo: un 51% se encuentra analizando la posible respuesta a los retos que plantea el Brexit y un 13% ya ha tomado algún tipo de medida (fundamentalmente, en el caso de las empresas impactadas por la depreciación de la libra). Un 36%, sin embargo, prefiere esperar a que la fecha de salida esté más cercana para reaccionar.

El **51%** de los encuestados se encuentra en **fase de análisis**



Respuesta a los retos del Brexit



Fuente: Barómetro de la Empresa Familiar, sexta edición, 2017

La rigidez del mercado laboral y las necesidad de formación de los directivos, principales factores limitantes para su crecimiento

Crecimiento y digitalización

El tamaño empresarial, principal obstáculo de crecimiento

La reducida dimensión de la empresa española es para el negocio familiar uno de los principales factores limitantes para su crecimiento y consolidación en el largo plazo. Un reto que afecta al conjunto de la economía española pues las empresas familiares suponen casi el 70% del empleo privado.

Al ser preguntados por los principales impedimentos para el crecimiento de las pymes familiares españolas, los encuestados destacan la rigidez del mercado laboral (25%) y la escasez de talento directivo (19%) como los problemas más destacados en este

sentido. Asimismo, los empresarios familiares responsabilizan al régimen fiscal y a la complejidad de la administración pública como las siguientes trabas más significativas.

Las empresas familiares españolas necesitan crecer para poder confrontar los principales obstáculos ligados a su reducida dimensión. Aspectos como la internacionalización, el acceso a la financiación, la inversión en I+D+i y nuevas tecnologías, la atracción de talento o formación y retención no podrán desarrollarse sin un entorno en el que el tamaño medio de las empresas sea similar al del resto de países de la Unión Europea.

Camino hacia la digitalización

A la hora de identificar los factores clave para abordar la transformación digital de sus negocios, los empresarios familiares españoles subrayan la importancia de un cambio cultural en la organización (26%) y la necesidad de definir una estrategia que ordene y dirija dicho proceso (22%) como principales pasos.



Conscientes de la importancia de la digitalización para el impulso de nuestros negocios, desde la empresa familiar nos sentimos orgullosos de haber iniciado ya los primeros pasos para su integración en nuestros procesos ”

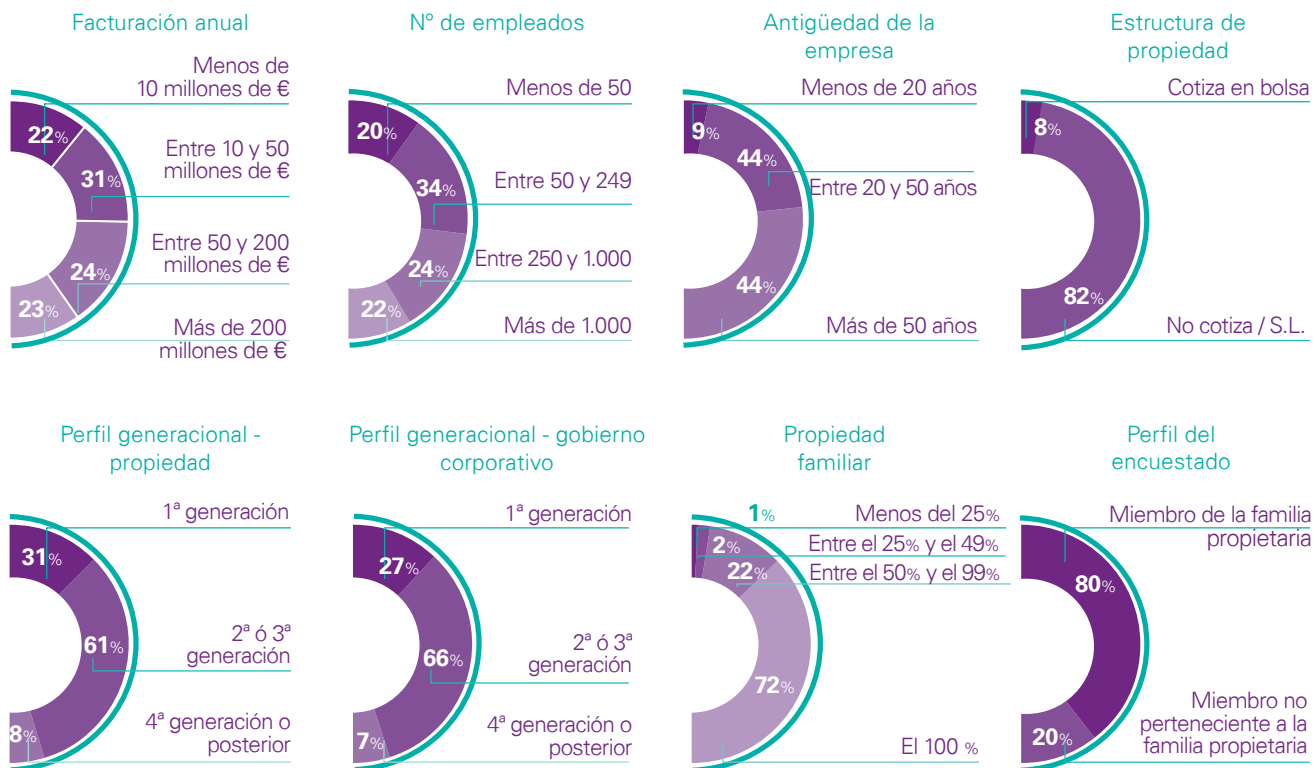
Marian Cascales Sánchez

Presidenta de AMEFMUR y Directora de Compras y Consejera Delegada del Grupo Inquivisa

Metodología

El VI Barómetro de la Empresa Familiar refleja las respuestas de **286 empresas familiares españolas** recogidas entre junio y agosto de 2017, con una segunda oleada realizada en noviembre de 2017 sobre las cuestiones relativas a expectativas de crecimiento empresarial. 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 más de 1.100 empresas familiares europeas** en 23 países recogidas en las mismas fechas.

Composición de la muestra



Contacto

Ramón Pueyo Viñuales

*Socio responsable de Empresa Familiar
de KPMG en España*

T: +34 91 456 35 27

E: rpueyo@kpmg.es

