



# Barómetro Europeo de Empresa Familiar

**La hora de innovar**

**Edición País Vasco**

[kpmg.com/familybusiness](http://kpmg.com/familybusiness)

Séptima edición

2018





# Bienvenido

## a la **séptima edición del Barómetro Europeo de la Empresa Familiar**

Ed. España que presentan KPMG y las Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de la Empresa Familiar (IEF).

El informe se basa en una encuesta llevada a cabo en 26 países europeos en la que se han recogido 1.576 respuestas. La edición española refleja lo que han indicado los 333 directivos de empresas familiares de España que han participado en ella.

Según se desprende de sus respuestas, la empresa familiar española es optimista ante su futuro y mantiene su vocación de crecimiento a largo plazo dentro de la familia. Los desafíos que tiene que superar para lograrlo, no obstante, son complejos y requieren un enfoque estratégico claro que responda con agilidad tanto a los buenos resultados a corto plazo como a la necesidad de innovar y posicionarse en el nuevo entorno digital.

La lucha por el talento, el cumplimiento regulatorio, la incertidumbre geopolítica global o la necesidad de incrementar la rentabilidad marcan el día a día de las empresas familiares que, en un contexto de cambio como el actual, han vuelto a cerrar un año muy positivo en términos de facturación y creación de empleo.

El éxito a largo plazo, tan relevante para las empresas familiares, reside ahora con especial claridad en la capacidad de impulsar la innovación para abrir nuevos caminos y posicionarse en nuevos mercados, sin perder su propuesta de valor diferenciada y arraigada en sus valores.

# Índice

4

**Empresa familiar: el soporte económico de Europa**

8

**Se mantienen la confianza y el optimismo**

El Brexit se deja notar en la confianza de las empresas británicas 11

12

**Los grandes retos: entre la dificultad para crecer y la necesidad de innovar**

Rentabilidad, talento e incertidumbre política 13

El atractivo de trabajar para empresas familiares 16

La internacionalización en un clima político incierto 16

Planes de futuro 17

Entorno regulatorio cambiante 17

18

**Relevo en el liderazgo**

20

**Nuevas prioridades para el futuro**

Creer a partir de la innovación 22

Reinversiones en el negocio 23

El tamaño, un desafío pendiente 23

26

**Próximos pasos: la construcción del futuro**

28

**La empresa familiar en Euskadi**

34

**Metodología**

35

**Contactos**

# Empresa familiar

## el soporte económico de Europa



“



La empresa familiar española está centrada en una doble misión, seguir

mejorando su facturación y su rentabilidad a corto plazo e impulsar la innovación para conquistar el futuro digital. Es lo que nos han contado en esta edición del barómetro en la que el optimismo solo se ve matizado por la incertidumbre geopolítica y la dificultad para encontrar el talento más adecuado en el momento necesario. Sus valores únicos y diferenciales como empresa familiar son, en este momento, su mejor atractivo para los nuevos profesionales. ”

**Ramón Pueyo**

Socio responsable de  
Empresa Familiar de  
KPMG en España

En esta séptima edición anual del *Barómetro de la empresa familiar*, KPMG y las asociaciones territoriales vinculadas al Instituto de Empresa Familiar analizan las perspectivas de dichas organizaciones con respecto a la evolución de la economía y de sus empresas, así como sus prioridades para seguir creciendo en un marco competitivo en rápida transformación.

Las familias empresarias desempeñan un rol esencial en las economías española y europea como grandes generadoras de riqueza y empleo sostenible. Conocer sus expectativas, preocupaciones, prioridades y demandas es fundamental para entender el entorno empresarial y anticipar las tendencias que definirán el futuro.

### **La confianza se consolida**

Las empresas familiares están logrando un sólido crecimiento durante el año y están correctamente posicionadas para seguir en la misma senda durante los próximos 12 meses. Este crecimiento, combinado con un entorno económico relativamente favorable, ha animado un aumento de su confianza de cara al futuro.

De hecho, casi ocho de cada diez empresas familiares españolas (79,6%) y siete de cada diez europeas (73%) han expresado que sienten confianza

o mucha confianza en la situación económica de sus negocios a un año.

Este optimismo se ha trasladado a la toma de decisiones estratégicas destinadas al crecimiento durante el pasado año, incluidas las ampliaciones de plantilla.

Así, más del 64% de los encuestados españoles dice haber contratado nuevos empleados durante los últimos 12 meses, frente al 59% que lo hizo en 2017.

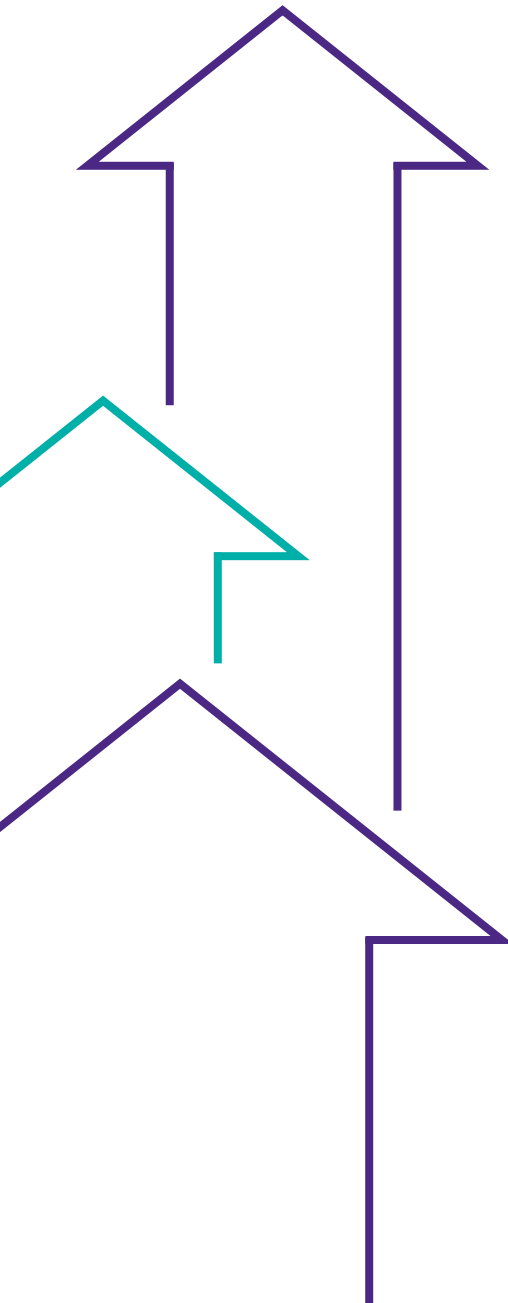
Al mismo tiempo, el 74% de los encuestados españoles afirma haber incrementado su facturación en el mismo periodo, cifra cuatro puntos superior a la reportada hace un año y diez puntos por encima del 64% de la media europea.

### **Impulso a la innovación**

Aunque la mejora de la rentabilidad sigue siendo la prioridad más apremiante para las empresas familiares europeas, el barómetro corrobora que la apuesta por la innovación cobra mayor protagonismo en su agenda.

El ritmo del cambio se está acelerando rápidamente y las nuevas tecnologías están provocando una enorme disrupción en prácticamente todos los sectores. Empresas de toda Europa se ven forzadas a introducir cambios drásticos para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y competir con nuevos modelos de negocio.





Las empresas familiares están respondiendo al reto de la innovación, supervisando de manera activa indicios de cambio y agilizando la toma de decisiones a fin de responder con la agilidad requerida.

Al fin y al cabo, aunque el ritmo del cambio puede estar acelerándose, la adaptación no es algo nuevo para las empresas familiares.

Después de todo, llevan generaciones asumiendo la transformación. Muchas de las empresas con más solera en Europa —y del resto del mundo— son negocios familiares. Su longevidad y supervivencia son pruebas de su capacidad para evolucionar con el paso del tiempo.

Según la encuesta, las empresas familiares no sólo piensan en innovación; también están efectuando inversiones estratégicas. En este sentido, las inversiones en innovación se han producido por lo general en el contexto de sus operaciones cotidianas más que a través de decisiones tomadas por departamentos separados de I+D+i. Los resultados de la encuesta muestran que existe un deseo creciente

por su parte no sólo de convertirse en pioneras de su adopción, sino en líderes capaces de generar el cambio.

De cara al futuro, a lo largo del año próximo, se espera que la innovación siga siendo de máxima relevancia. El 32% de los encuestados españoles mencionaron la innovación como una de sus dos prioridades más urgentes; el 85% invertirá en este campo y en tecnología como parte de sus planes estratégicos.

### **Gestión de los retos sin perder competitividad**

Aunque las empresas familiares tienen confianza en su futuro, también se enfrentan a retos significativos. Entre ellos, la intensificación de la disputa por el talento. Este año, el 53% de los encuestados europeos la identificaron como una de sus principales tres preocupaciones.

La mayor necesidad de profesionales con habilidades diferentes es una consecuencia natural de fomentar las funciones no tradicionales y técnicas relacionadas con la innovación. El talento requerido para ayudar a las empresas familiares a competir en la economía

digital presenta una oferta baja y una demanda alta.

A fin de mejorar su competitividad, las empresas familiares están adoptando un enfoque creativo y están desarrollando paquetes exclusivos de retribución, incentivos y prestaciones para impulsar la atracción de los mejores profesionales. Asimismo, cada vez se centran más en llegar a ser «la mejor empresa donde trabajar», integrando y promocionando sus propuestas de valor para diferenciarse.

### Planificación para casos de incertidumbre

Aparte de los retos operativos, uno de los principales desafíos para las empresas familiares es la incertidumbre política, por ejemplo el brexit. A escala europea, únicamente el 10,87% ha tomado medidas a este respecto, cifra que desciende hasta un 8% en España a pesar de que el Reino Unido es el quinto destino de las exportaciones españolas por volumen.

La incertidumbre política puede estar provocando que algunas empresas familiares europeas adopten un enfoque

más conservador con respecto al crecimiento. En el caso de España, el 64% de los directivos familiares encuestados incrementó su actividad exterior en el último año, por debajo del 70% del ejercicio precedente. En paralelo, ha engrosado el porcentaje que ha preferido mantener su actividad internacional estable.

Esperamos que encuentre útil e interesante este informe. En KPMG estamos comprometidos con promover conocimiento y generar espacios en los que analizar y debatir sobre los retos y expectativas de las empresas familiares, tan relevantes para el desarrollo económico y social.



Los desafíos políticos y económicos, desde el Brexit hasta las

tensiones comerciales reciente están afectando a los planes de internacionalización de muchas empresas familiares. Algunas empresas han optado por posponer sus planes de expansión exterior, otras están buscando vías no tradicionales o rutas alternativas de crecimiento.



**Jesús Casado Navarro-Rubio**  
Secretario general de European Family Businesses y director general adjunto del Instituto de la Empresa Familiar

# Se mantienen la confianza y el optimismo

“



La empresa familiar resiste y crece en el entorno a pesar de los avatares de la economía y la política. El convencimiento del empresario y la fortaleza del mercado son factores que propugnan el crecimiento de la Empresa Familiar”

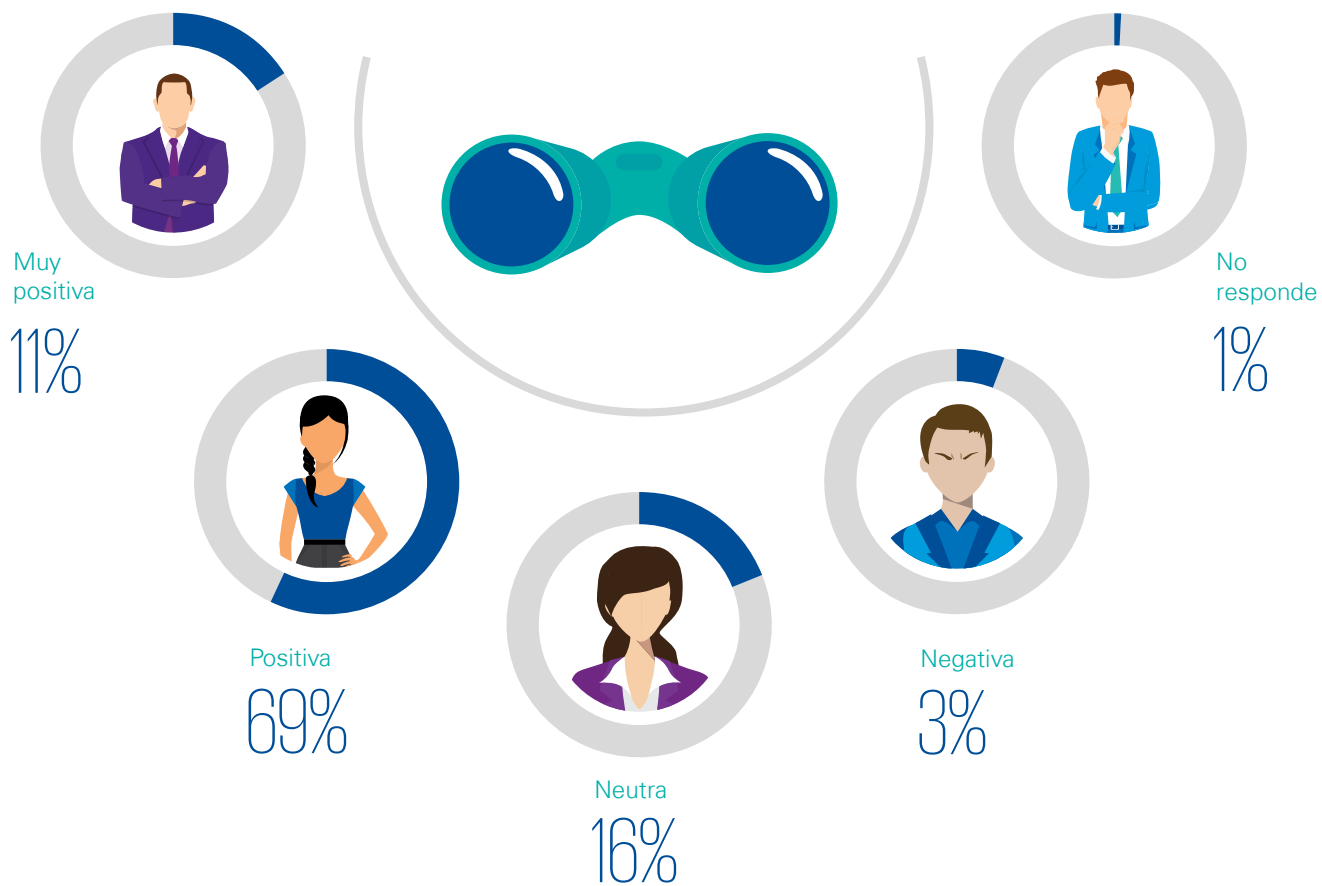
**Francisco Esparza Unsain**

presidente de la Asociación de la Empresa Familiar de Navarra y director de Grupo Unsain





## Perspectiva económica de su empresa familiar en los próximos doce meses:





Las empresas familiares españolas confían en la fortaleza económica de sus compañías a 12 meses. Aunque el escenario regulatorio, político y comercial del último año ha estado marcado por la incertidumbre tanto en el mercado local como en el europeo, ocho de cada diez empresas familiares españolas (79,6%) y siete de cada diez europeas (73%) han expresado que sienten confianza o mucha confianza en la situación económica de sus negocios a un año.

Este porcentaje se mantiene en la misma línea que hace un año, en la edición precedente de este informe, cuando el 80% de los directivos de empresas familiares encuestados en España expresaron confianza o mucha confianza en la evolución de sus empresas a un año. Gran parte de este optimismo se arraiga precisamente en los buenos resultados obtenidos durante este periodo, que han corroborado sus expectativas. De este modo, el 74% de los encuestados españoles afirma que ha incrementado su facturación en los últimos doce meses, cifra cuatro puntos superior a la reportada hace un año y notablemente superior al 64% de la media europea.

En este sentido, España ha sido el país con mejores resultados en términos de facturación, seguido por Italia (72%) y Francia (72%).

En la misma línea, el 64% de las empresas familiares españolas ha llevado a cabo nuevas contrataciones de personal (sobre el 53% de la media). Esta cifra también supera a la del año pasado cuando el 59% dijo haber incrementado su plantilla. En el extremo contrario, solo el 8% ha reducido su equipo humano mientras que el 25% lo ha mantenido estable.

Estos buenos resultados se asientan también sobre un periodo de estabilidad y crecimiento en términos macroeconómicos tanto en Europa como en España. El PIB en la Europa de los 28 creció un 2,5% en 2017 y se situó por encima del 2,3% de Estados Unidos. Por su parte, el PIB de España creció el 3,1% en 2017 impulsado, sobre todo, por el tirón del consumo y la inversión.

### El Brexit se deja notar en la confianza de las empresas británicas

Mientras que el optimismo es la nota general que reflejan las empresas familiares europeas, las respuestas del Reino Unido muestran un tono discordante este año. El informe muestra un descenso agudo en el nivel de confianza de los empresarios en la evolución de sus empresas desde el 83% de la edición de 2017 hasta un 68% de este nuevo estudio. La incertidumbre ante

el desenlace del proceso negociador ha hecho que las empresas familiares británicas opten por mantener una postura de prudencia a la hora de anticipar el impacto que el Brexit pueda tener en sus negocios.

“



Los empresarios familiares tenemos muy claro el papel fundamental

de la innovación y las nuevas tecnologías en la continuidad de nuestras empresas a largo plazo pero a la vez seguimos muy atentos a la mejora continua de nuestros resultados a corto, especialmente en lo que respecta a rentabilidad y volumen de negocio. ”

**Jerónimo Jiménez Molina**

Presidente de la Asociación Andaluza de Empresa Familiar

# Los grandes retos:

**entre la dificultad para crecer y la necesidad de innovar**



Las perspectivas económicas invitan a los empresarios familiares a mantener el optimismo. No obstante, en un momento histórico de tan rápida transformación, los desafíos a los que atender tiñen de manera inevitable el futuro de incertidumbre y obligan a las empresas a mantenerse alerta. Estos son los retos que afrontan las empresas familiares españolas.

### Rentabilidad, talento e incertidumbre política

Preguntados acerca de sus principales preocupaciones, en la mente de los empresarios españoles emergen tres grandes capítulos. El decremento en la rentabilidad se sitúa en primer lugar, seleccionado por el 42% de los encuestados, seguido por la dificultad para reclutar a los perfiles profesionales más demandados, marcada por el 38%, y por la incertidumbre política que ha marcado el calendario público en los últimos tres años tanto a nivel interno como global, opción que ha sido escogida por el 35%.

Estos resultados muestran continuidad respecto a lo expresado hace un año en cuanto a talento y rentabilidad, aunque con una diferencia importante: mientras que 12 meses atrás la creciente competencia era la preocupación más mencionada, este año pasa a un cuarto lugar.

Para la media europea, la guerra por el talento se ubica a la cabeza (53%) tras una escalada constante en la lista de preocupaciones en los últimos años.

De hecho, la cifra de empresarios que han seleccionado este reto entre sus tres mayores preocupaciones se ha incrementado en 20 puntos porcentuales en dos años, desde el 33% en 2016 hasta el 53% de esta edición.

La urgente necesidad que comparten las empresas familiares –y no familiares– de acometer procesos de transformación digital y tecnológica está en la raíz de esta guerra por el talento. El impulso efectivo de la innovación requiere contratar grandes cantidades de perfiles técnicos o expertos en nuevas disciplinas. El conjunto de conocimientos y habilidades que se requieren son tan específicos y compartidos entre las compañías que puede resultar complicado encontrar a las personas adecuadas en el momento necesario o formar lo suficientemente rápido al capital humano disponible. Para las empresas familiares, esto supone además la incorporación de más talento externo a la familia, un proceso por otro lado connatural al crecimiento y maduración de la propia empresa.

Las empresas familiares, en este contexto, tienen que gestionar las dificultades que implica, por un lado, el competir con grandes empresas muy bien posicionadas como empleadores de referencia y, por otro, los potenciales conflictos que pueden surgir al incorporar a posiciones relevantes de la compañía a profesionales ajenos a la familia.



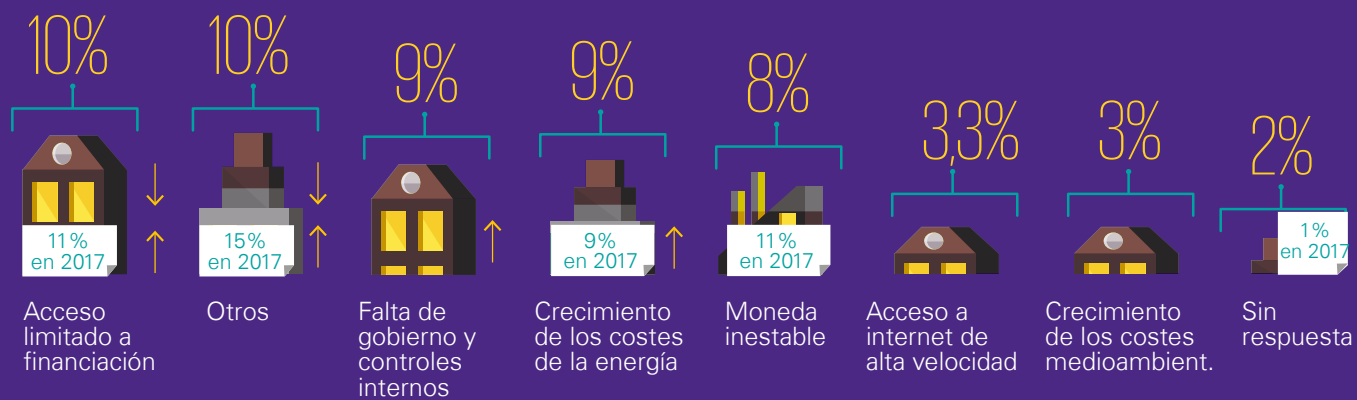
El emprendimiento siempre ha estado en el ADN de la empresa familiar. Es importante reconocer el mérito de transmitir generación tras generación esta vocación de implementar nuevas ideas, hacer crecer el negocio y adaptarlo con éxito continuamente a un mercado cambiante. Presidente de la Asociación Territorial de Baleares.

#### Rafael Salas Pons

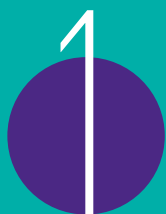
Presidente de la Asociación Balear de la Empresa Familiar (ABEF)

## ¿Cuáles son las tres mayores preocupaciones que afronta en estos momentos su empresa familiar?





**Las empresas familiares están poniendo en valor en sus estrategias de atracción de talento los valores asociados a la confianza, la marca y la cultura corporativa única que definen el hecho de ser empresa de origen familiar.**



### Visión a largo plazo

Las empresas familiares se diferencian por su vocación de longevidad y de trascendencia generacional. Esto significa también mayor estabilidad laboral a largo plazo. Libres de la presión constante de accionistas y mercados de valores, no necesitan recurrir a los recortes laborales para mejorar los precios de sus acciones.



### Recompensa a empleados

La visión a largo plazo también implica el establecimiento de objetivos en plazos más realistas. La retribución variable de los empleados suele evaluar tanto el rendimiento personal a corto plazo como la creación de valor a largo.



### Formación

Comprenden el valor de retener empleados que acaban formando parte de la familia. Por ello, invierten en la formación y fomentan el desarrollo y la promoción interna de sus profesionales.

## El atractivo de trabajar para empresa familiares

En la carrera por encontrar, atraer y retener a los mejores profesionales, las empresas familiares se encuentran en competencia con compañías de todos los tamaños y sectores, algunas de ellas grandes corporaciones con atractivos incentivos para el talento digital. Ante esto, muchas de estas empresas están adoptando enfoques creativos en materia de remuneraciones, incentivos y beneficios sociales a la par que están poniendo en valor las ventajas diferenciales que solo comparten las empresas de naturaleza familiar.

En este sentido, las que mejor lo están haciendo están apalancando su estrategia de reclutamiento en la pertenencia a la marca y en la vivencia de su cultura corporativa genuina arraigada en la familia así como en la confianza, uno de esos rasgos diferenciales de las empresas familiares. El 75% de los encuestados en el último Barómetro de la Confianza de Edelman expresó confiar más en una empresa familiar que en una no familiar. Además, el 54% querría trabajar para este perfil de compañías.

## La internacionalización en un clima político incierto

Brexit, movimientos proteccionistas... el clima geopolítico global de los últimos 12 meses ha estado marcado sobre todo por la incertidumbre y la percepción de fragilidad en el consenso internacional. Y aunque la actividad exterior de las empresas familiares españolas ha seguido incrementándose también refleja un cierto descenso atribuible



a la expectación ante el futuro de algunos de estas tensiones geopolíticas vigentes.

En este sentido, el 64% de los directivos familiares españoles encuestados ha afirmado haber incrementado su actividad exterior en el último año, cifra inferior al 70% que hace un año situaba esta tendencia como la mayoritaria. Los puntos porcentuales perdidos en esta franja se han trasvasado al porcentaje de quienes han preferido mantener su actividad internacional estable que se ha incrementado proporcionalmente desde el 26% de 2017 hasta el 32% de este ejercicio.

Por otro lado, la influencia del tamaño en la capacidad para acometer procesos de internacionalización se refleja con claridad en las respuestas de las empresas a esta pregunta. Así, mientras que solo el 18% de las micropymes familiares (menos de 50 empleados) ha incrementado su negocio fuera de España en el último año, son casi 6 de cada 10 empresas (59%) de entre 250 y 1000 empleados y casi siete de cada diez (68%) de más de 1.000 empleados las que sí lo han hecho.

### Planes de futuro

A largo plazo, no cabe duda de que la expansión internacional entra en los planes de desarrollo de la mayoría de las empresas familiares españolas y europeas. De ello, el 58% de las españolas y el 54% en la media europea contemplan en su plan estratégico invertir en internacionalización.

De nuevo, hay una correlación clara entre el tamaño y los planes de salida al exterior

que se replica tanto en España como en resto de países participantes en el estudio. Mientras que el 80% de las empresas con más de 1000 empleados contempla estas inversiones en su plan estratégico, solo el 50% de las compañías con entre 250 y 1.000 empleados lo hace.

### Entorno regulatorio cambiante

También los cambios en el contexto regulatorio están haciendo muy necesario dedicar más tiempo y esfuerzo a cumplimiento. La entrada en vigor efectiva el pasado mes de mayo de las sanciones contempladas en el nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) o en enero de la segunda directiva de servicios de pago europea, PSD2, son dos claros ejemplos de cómo la digitalización está acelerando la actualización normativa en Europa.

Así, los cambios regulatorios han sido señalados por el 25% de los encuestados como uno de sus tres retos más preocupantes, mientras que el año pasado la escogió el 18%. En Europa estas cifras han sido del 32% este año sobre el 28% de la edición anterior.

Esta realidad está haciendo que muchas empresas familiares empiecen a crear equipos de cumplimiento (o *compliance* en inglés) específicos más allá de las áreas financieras o de asesoramiento legal. Asimismo, se percibe también un incremento en las posiciones de comités de dirección o consejos de administración vinculadas con el cumplimiento.



La transformación tecnológica supone para las empresas

familiares la necesidad urgente de atraer talento digital y de ayudar a nuestros profesionales a adquirir nuevas habilidades. Ahora más que nunca, podemos poner en valor nuestra cultura corporativa y nuestro compromiso con el entorno más próximo para que estos nuevos perfiles escojan trabajar con nosotros. Presidente de la Asociación Territorial de Cataluña.



#### Amadeu Jori

CEO de Jori Armengol & Asociados y Presidente de la Asociación Catalana de Empresa Familiar (ASCEF)

# Relevo en el liderazgo



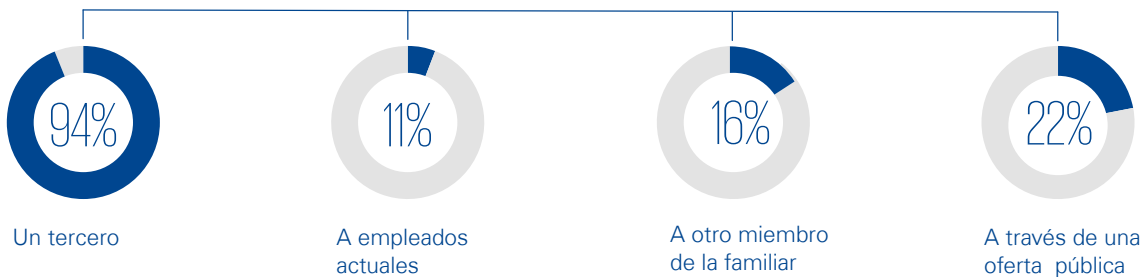
Cuando miran al futuro, la mayoría de las empresas familiares planean que sean las siguientes generaciones quienes tomen el relevo al frente del negocio.

De acuerdo con nuestra encuesta, casi la mitad contemplan impulsar este relevo en el próximo año ya sea a través de la cesión de la gestión (49%), la propiedad (45%) o la gobernanza (45%). A corto plazo, solo 5% han afirmado querer vender su empresa en los próximos tres años.

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



### Vender el negocio familiar en los próximos tres años





# Nuevas prioridades

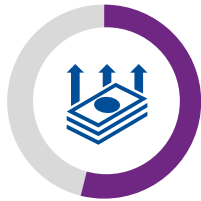
**para el futuro**

## Prioridades de cara a los próximos 12 meses

Mejorar la rentabilidad

54%

(70% en 2017)



Incrementar la facturación

36%

(50% en 2017)



Ser más innovadores

32%

(34% en 2017)



Diversificarnos con nuevos productos y servicios

26%

(29% en 2017)



Atraer talento

19%

(28% en 2017)



Entrar en nuevos mercados

14%

(26% en 2017)



Formar a nuestros empleados actuales

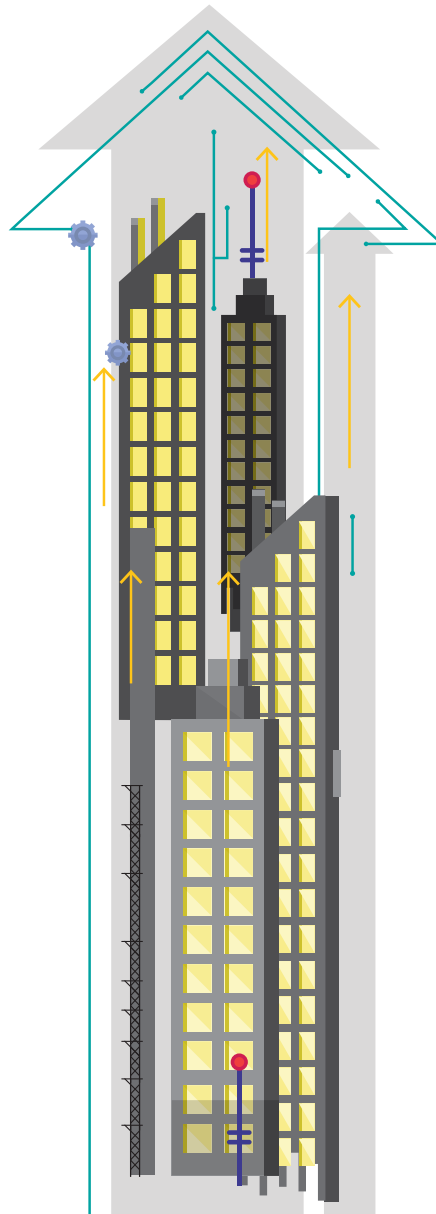
10%


(22% en 2017)



No contesta

12%





En coherencia con las principales preocupaciones, las prioridades para las empresas familiares españolas en los próximos dos años tienen que ver con la mejora de la rentabilidad y la facturación (para el 54% y el 36% respectivamente), siguiendo un orden similar al del resto de países de Europa participantes en el informe y al recogido en la edición precedente.

¿Cómo mejorar los principales ratios financieros? Esa es la gran cuestión en el corto plazo.

Quizás la respuesta se encuentre precisamente en las prioridades mencionadas a continuación por los empresarios familiares que, según expresan, quieren concentrar sus esfuerzos en la innovación, la diversificación en productos y servicios, y la atracción de talento

### **Crecer a partir de la innovación**

Las empresas encuestadas coinciden en reconocer la importancia de la innovación como un medio para acelerar el crecimiento de la empresa. De este modo, impulsar la innovación aparece entre las tres grandes prioridades para las compañías familiares (32%), objetivo que se refleja en sus planes estratégicos: el 86% de los encuestados contempla

en ellos invertir en innovación y nuevas tecnologías.

La innovación y el emprendimiento siempre han estado en el ADN de las empresas familiares. Muchas de ellas han perdurado durante generaciones gracias a su capacidad de adaptación al cambio. La longevidad característica de las empresas familiares habla de su mentalidad emprendedora y su habilidad para percibir e interpretar señales de cambio relevantes ante las que llevar a cabo su propia transformación.

A pesar de ello, la velocidad del cambio es hoy en día mucho mayor que nunca antes y por ello ahora el desafío no es tanto el innovar sino el ser capaz de hacerlo lo suficientemente rápido.

Desde el punto de vista organizativo, para casi la mitad de las empresas españolas encuestadas (42%), la innovación es estratégica y se considera crítica para el desarrollo del negocio. Según afirman, toda la organización está involucrada en la innovación de forma constante a la par que recurren a terceros en la evolución de los negocios. Sobre estas, un 27% dispone de un departamento de I+D+i que lidera la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

No cabe duda de que la transformación digital tiene mucho que ver con la presión que obliga a las empresas a innovar. Ante ello, los empresarios familiares españoles consideran que el cambio cultural en la organización y la definición de una estrategia que ordene y dirija ese proceso son los factores claves para posibilitar esta transformación.

### Reinversiones en el negocio

Las empresas familiares comparten una visión diferencial de la financiación según la cual prefieren reinvertir en el desarrollo del propio negocio y recurrir en menor grado a financiación exterior. Esta fórmula sin duda reduce un cierto grado de riesgo aunque puede mermar también la cantidad de presupuesto destinado a su expansión y crecimiento.

De este modo, ocho de cada diez directivos familiares -tanto en España como en el resto Europa- han afirmado contemplar inversiones en su negocio principal dentro de su plan estratégico.

Preguntados acerca de la fuente de financiación que consideran más atractiva, la banca tradicional es la referencia principal para el 47% de los encuestados en España, seguida por el capital propio para un 31%.

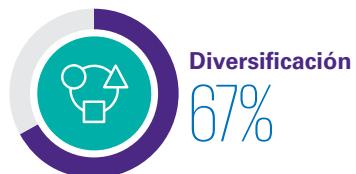
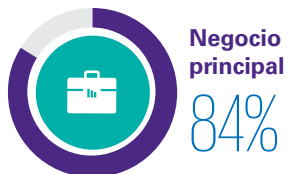
### El tamaño, un desafío pendiente

El pequeño tamaño medio de las empresas españolas, también de las familiares, es uno de los grandes condicionantes estructurales que afectan a su crecimiento, internacionalización o capacidad de innovar o crear empleo. Preguntadas acerca de los factores que limitan este crecimiento, el 30% de los encuestados seleccionó el modelo de gestión familiar seguido de las rigideces del mercado laboral, y la necesidad de mejora y simplificación de la administración pública





## El plan estratégico de su empresa familiar contempla inversiones en:









# Próximos pasos



**La construcción  
del futuro**

La visión de las empresas familiares es un indicador relevante de la situación general de la economía. Su optimismo es una buena señal para el futuro de España y de Europa.

Cuando prevén que se acercan tiempos difíciles, toman precauciones para reducir su riesgo, como puede apreciarse en la ralentización de los planes de expansión internacional. Por otro lado, su inversión en tecnología e innovación muestra una apuesta generalizada por la transformación. Hay numerosas evidencias de que las empresas familiares están prestando atención a las tendencias y buscando el nivel adecuado de innovación que les ayude a seguir compitiendo en el futuro.

Por otro lado, aunque la confianza se mantiene estable, parece vislumbrarse un menor crecimiento económico en Europa, en parte amenazado por la tensión ante los desacuerdos comerciales internacionales o la incertidumbre geopolítica. Su reacción ante estos factores determinará el destino para la próxima generación. Si el pasado sirve como referencia, los propietarios de estas empresas tendrán que poner todo su empeño para modelar su futuro.



# La empresa familiar en el País Vasco

**La empresa familiar vasca mira con optimismo hacia el 2019 y, como el año pasado, tiene una percepción ligeramente más positiva que el conjunto de los empresarios familiares españoles. El buen desempeño obtenido en facturación y empleo sustentan esta percepción. De cara al futuro, la rentabilidad y el talento concentran la atención de los directivos en un momento de profunda transformación.**



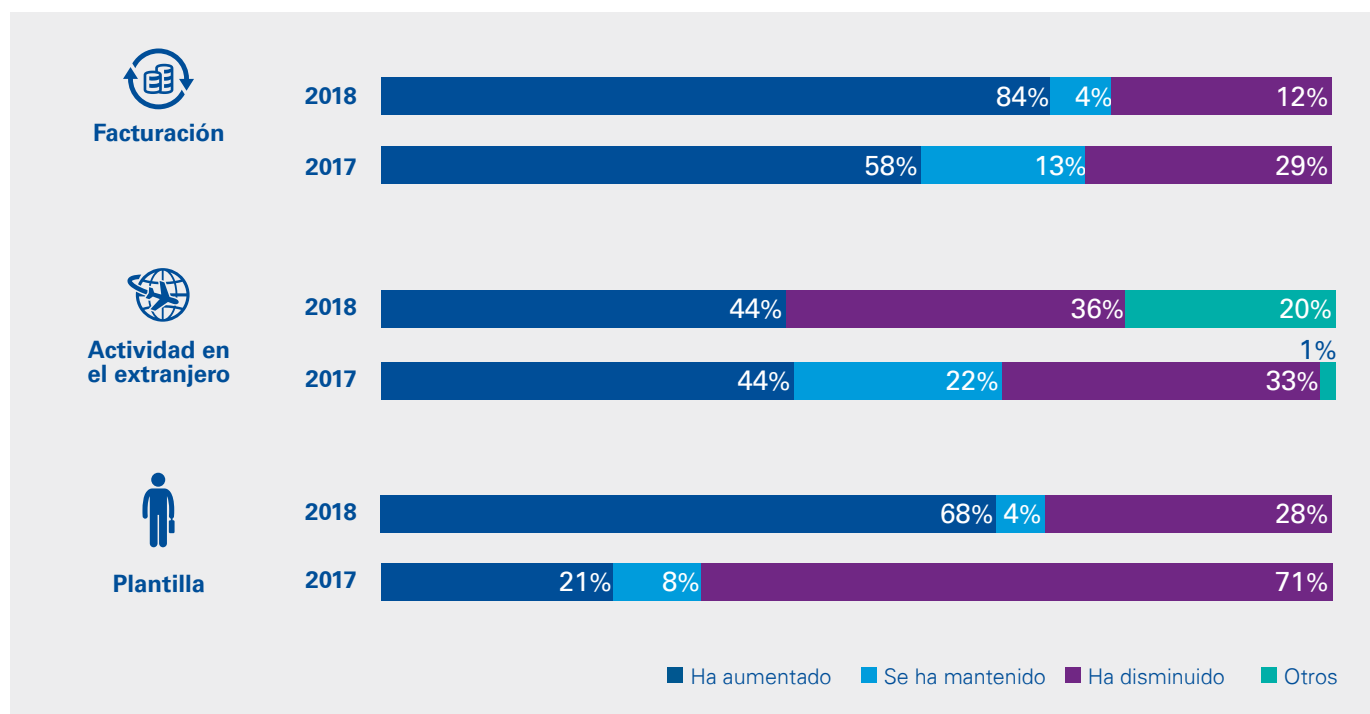
## Buenas perspectivas

El 84% de los empresarios familiares del País Vasco que han participado en la encuesta han expresado una perspectiva positiva o muy positiva respecto a la evolución de sus empresas a un año, cuatro puntos porcentuales más que la media de España.

Este optimismo encaja con los buenos resultados obtenidos a lo largo del año en facturación, ya que también el 84% dice haberla aumentado. En este contexto, los empresarios familiares del país vasco han seguido creando empleo y prácticamente 7 de cada 10 (el 68%) sus plantillas han

crecido en los doce meses previos a la encuesta, llevada a cabo entre mayo y julio de 2018. Esta cifra supone un incremento notable en la contratación entre julio de 2017 y 2018 en relación a lo reportado respecto a 2017 y 2016 cuando el 71% mantuvo estable su plantilla.

## En los pasados 12 meses, su empresa:

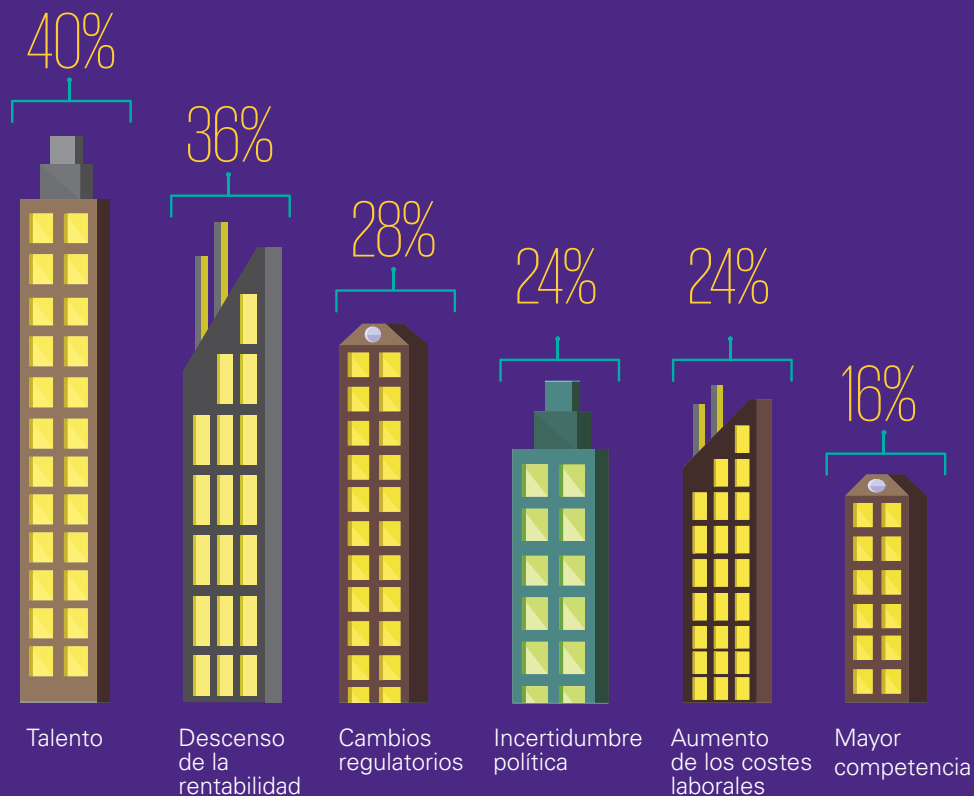


## Retos y prioridades

Junto a las buenas perspectivas, los empresarios familiares vascos también encuentran retos a los que prestar atención. Los más urgentes: la 'guerra' por atraer talento y atajar el descenso de la rentabilidad. Coinciden en esto con la media española. A continuación, los cambios regulatorios preocupan también a los empresarios vascos que necesitarán prestar cada vez mayor atención a cumplimiento. Le siguen la incertidumbre política y el incremento de los costes laborales.

Estos retos influyen directamente en las prioridades estratégicas a 12 meses. De esta manera, casi 7 de cada 10 (68%) encuestados del país vasco pondrán el foco en la atracción de los perfiles profesionales más necesarios y 6 de cada 10 (64%) lo harán en incrementar la rentabilidad de sus negocios.

## Preocupaciones a 12 meses:





## Prioridades a 12 meses:

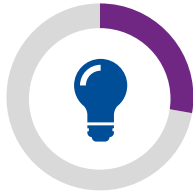
Atraer talento

68%



Ser más innovadores

28%



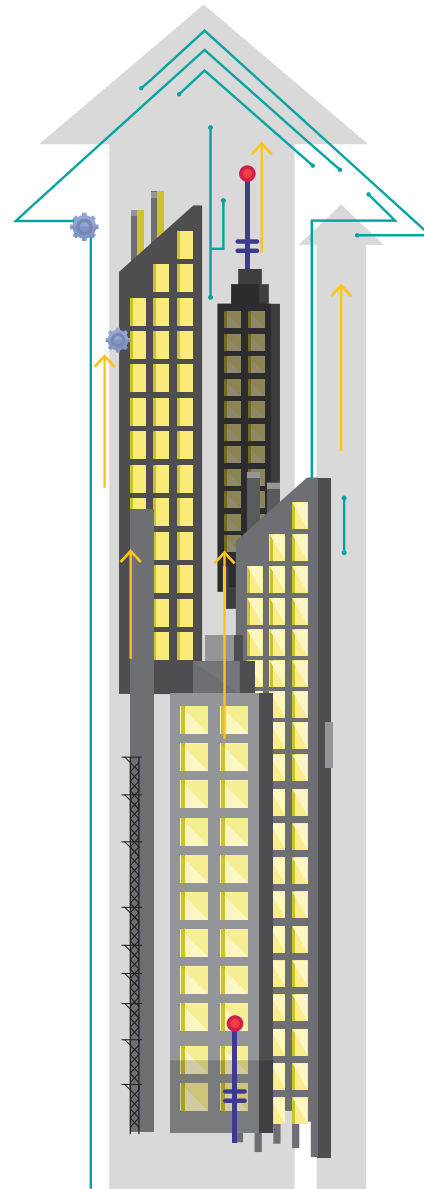
Diversificarnos con nuevos productos y servicios

8%



Formar a nuestros empleados actuales

8%

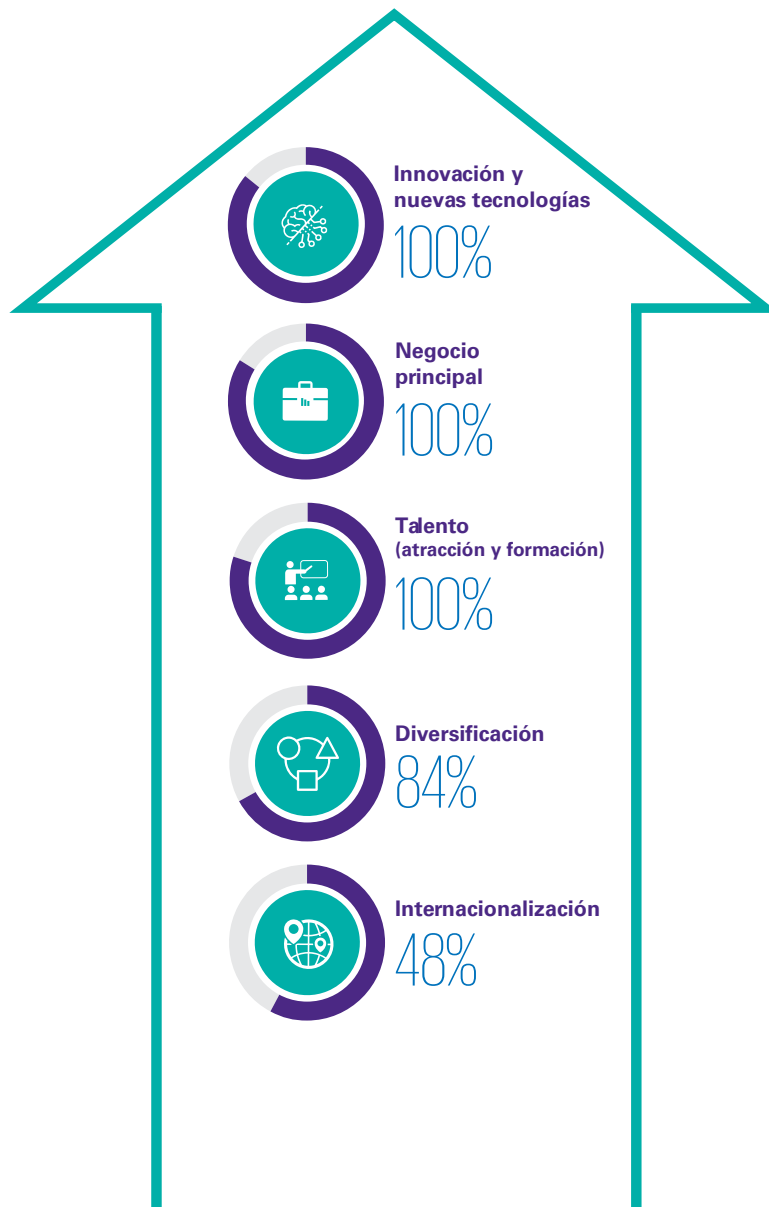


## Inversiones estratégicas

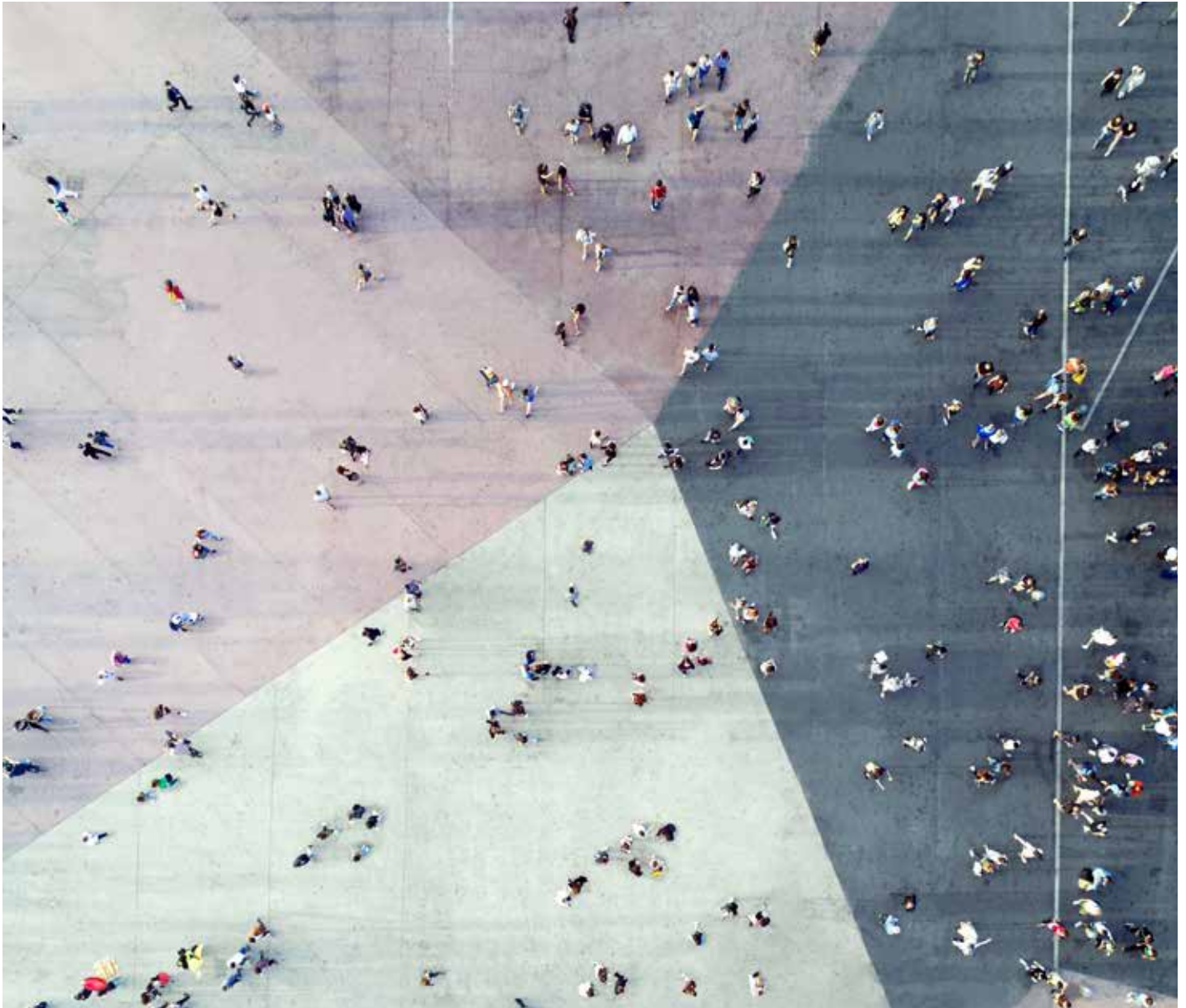
No cabe duda de que los empresarios familiares de Euskadi contemplan en sus planes estratégicos realizar inversiones para impulsar las prioridades mencionadas anteriormente. Así, la totalidad de los encuestados invertirá en innovación y nuevas tecnologías, en el desarrollo de su negocio principal y en la atracción y formación de personas.

En el extremo contrario, vemos como la empresa familiar vasca también otorga un segundo nivel de prioridad a la expansión internacional en los próximos doce meses y aproximadamente la mitad (48%) tiene previsto invertir en esta materia.

## El plan estratégico de su empresa familiar contempla inversiones en:







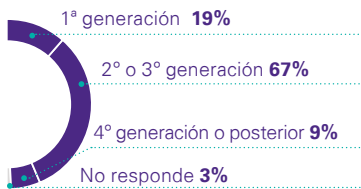


# Metodología

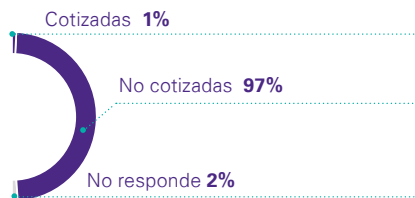
El *VII Barómetro de la Empresa Familiar* refleja las respuestas de **333 empresas familiares** españolas recogidas entre el 7 de mayo y el 7 de julio de **2018**. Este informe forma parte también del Barómetro Europeo de Empresa Familiar realizado entre European Family Businesses y el equipo de Empresa Familiar de KPMG en EMA que refleja las respuestas de **1.576 empresas familiares europeas** en 23 países recogidas en las mismas fechas.

## Perfiles de los participantes

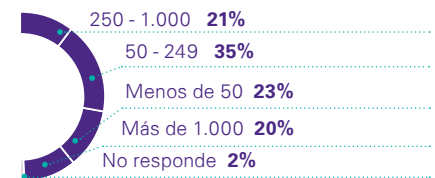
### Qué generación ostenta ahora la propiedad de la empresa



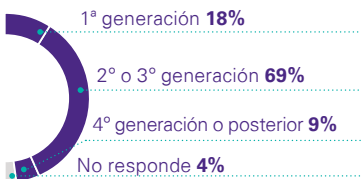
### Cotizadas vs no cotizadas



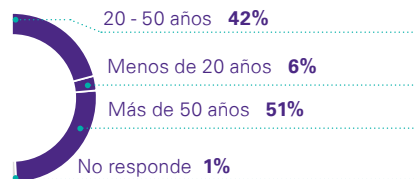
### Número de empleados



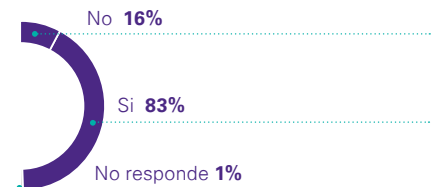
### Qué generación ostenta ahora el gobierno de la empresa



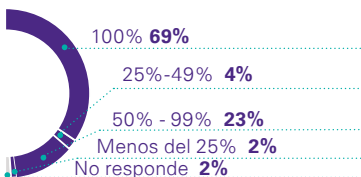
### Antigüedad de la gestión de la empresa como familiar



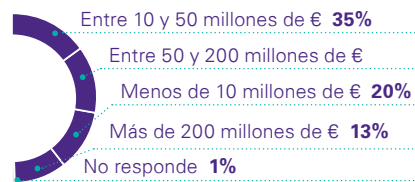
### Miembros de la familia



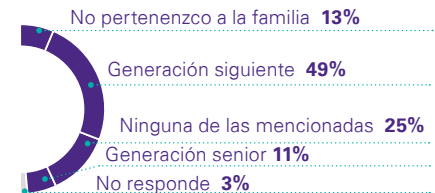
### Porcentaje de la empresa que pertenece a la familia



### Facturación



### Generación que representa dentro de la familiar



# Contacto

## **Ramón Pueyo Viñuales**

*Socio responsable de Empresa Familiar  
de KPMG en España*

**T:** +34 91 456 35 27

**E:** rpueyo@kpmg.es

## **Cosme Carral López- Tapia**

*Socio responsable de las oficinas de  
País Vasco de KPMG en España*

**T:** +34 94 479 73 01

**E:** ccarral@kpmg.es

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

[www.europeanfamilybusinesses.eu](http://www.europeanfamilybusinesses.eu)



© 2018 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 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.