El poder regenerador de la Empresa Familiar

La transmisión de los valores de la empresa a las nuevas generaciones

Informe Empresa Familiar 2022

Julio 2022

KPMG | STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM FOR FAMILY ENTERPRISING | Instituto de la Empresa Familiar

Cátedra de Empresa Familiar
VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

CAEF

UEX

kpmg.es | thestepproject.org

Índice

03 Prólogo Miguel Ángel Faura

04 Prólogo Alejandro Escribá-Esteve, Ramón Sanguino Galván y Manuel Carlos Vallejo Martos

05 Prólogo Andrés Sendagorta

06 Resumen ejecutivo

08 Dimensiones del desempeño de la empresa familiar

09 ¿Qué factores contribuyen a lograr un mejor desempeño?

09 Orientación hacia el emprendimiento

13 Estilos de liderazgo

16 La transmisión del legado

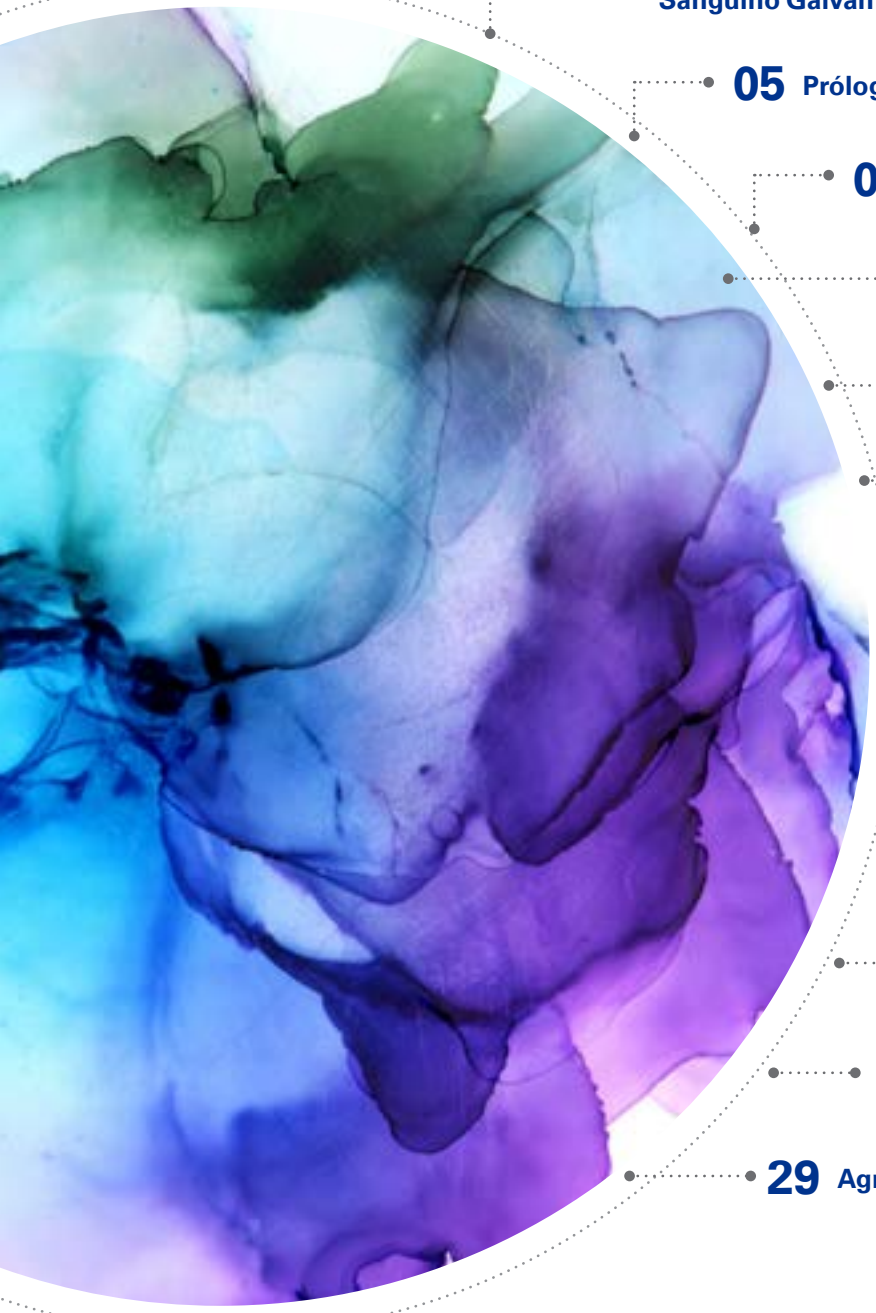
20 Buen gobierno corporativo

24 Perfiles de empresa familiar en España

26 Las preguntas que las empresas familiares deberían plantearse

28 Metodología

29 Agradecimientos



© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

Prólogo

Los valores de la empresa familiar, palancas de su crecimiento

Cuando hablamos de empresas familiares, hablamos de proyectos de emprendimiento muy particulares que trascienden las cuentas de resultados. Estas compañías constituyen la materialización de una ilusión, la de su fundador, por desarrollar un negocio que generase prosperidad y progreso en la comunidad y a la vez reforzase el vínculo emocional entre los miembros de la familia.

Por esa razón, cuando evaluamos el desempeño de una empresa familiar, no solo debemos tener en cuenta su rendimiento financiero. Su capacidad para transmitir a las nuevas generaciones el espíritu emprendedor del fundador, el nivel de identificación de la familia con el negocio o la reputación de la que goza la firma en la comunidad son claves para la supervivencia de la empresa y su crecimiento.

En esta edición de nuestro informe de empresa familiar, estos son los ámbitos en los que hemos puesto un mayor foco. Hemos podido comprobar que las empresas familiares que presentan un nivel alto de orientación al emprendimiento y de riqueza socioemocional y están lideradas por perfiles predominantemente transformacionales registran un mejor desempeño financiero.

En definitiva, los valores intrínsecos que caracterizan a la empresa familiar, la búsqueda constante de nuevas oportunidades de negocio, la motivación de los equipos, la cercanía con las comunidades y el vínculo entre la familia y el negocio, son los que les permiten adaptarse al contexto y crecer.

Cabe destacar que las empresas familiares españolas que han participado en el sondeo en el que se basa este informe registran un nivel de orientación al emprendimiento y riqueza socioemocional superior al de las europeas. Asimismo, los consejos de administración o los consejos de familia son más comunes. No obstante, el reto de garantizar que el espíritu del fundador se transmita a las siguientes generaciones exige seguir avanzado en cuestiones como la innovación o el vínculo entre los miembros de la familia y con el negocio.

Esta labor de análisis no habría sido posible sin la colaboración de STEP Project Global Consortium, que aporta su profundo conocimiento sobre la realidad de la empresa familiar. También nos han acompañado el Instituto de la Empresa Familiar y sus asociaciones territoriales, que nos han puesto en contacto con empresarios familiares de todo el país. Las experiencias que han compartido con nosotros han aportado un valor inestimable a este informe. A todos ellos les doy las gracias.

Miguel Ángel Faura
Socio responsable de Empresa Familiar de KPMG en España

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

Los factores que impulsan el rendimiento de las empresas familiares

Las empresas familiares afrontan actualmente importantes desafíos: la apuesta por la economía sostenible y digitalizada y la recuperación de la actividad tras un periodo de grandes dificultades, exigen un gran esfuerzo de regeneración. Por un lado, los modelos de negocio necesitan ser redefinidos para hacer frente a los desafíos actuales y futuros, y para adaptarlos a los cambios estructurales que permanecerán tras la pandemia. Por otro lado, la relación empresa-familia debe ser gestionada mejor que nunca, para combinar adecuadamente la búsqueda de la competitividad y el rendimiento financiero, con la persecución de los objetivos no financieros que son de gran importancia para las familias propietarias.

El presente informe, desarrollado un año más por KPMG en colaboración con STEP Project Global Consortium, aborda los aspectos que explican el rendimiento de las empresas familiares ante este contexto tan complejo. La muestra española recoge 284 respuestas de líderes de empresas familiares, sobre el total de 2.439 participantes de 70 países. El estudio profundiza en la importancia que otorgan los objetivos financieros y no financieros, además de en factores que contribuyen a la mejora del desempeño como el estilo de liderazgo, el buen gobierno corporativo, la orientación emprendedora de la empresa y la preservación de la riqueza socioemocional. Asimismo, los líderes entrevistados han valorado el rendimiento de sus empresas en el ámbito financiero (rentabilidad y crecimiento), no financiero (cohesión, reputación identidad familiar y preparación de las próximas generaciones), y de compromiso social (impacto social y medioambiental).

El estudio presenta los principales rasgos de las empresas familiares de la muestra española, y los compara con los de otras zonas del mundo. Asimismo, identifica tres tipos de empresas basados en su nivel de rendimiento en los tres ámbitos mencionados (financiero, no financiero y social). El grupo denominado "Equilibrio y excelencia" caracteriza a las empresas que logran elevados niveles de rendimiento en los tres ámbitos relevantes para las empresas familiares. El segundo grupo "Expectativas cumplidas" agrupa a las empresas que se sitúan en el promedio en todos los ámbitos, de manera equilibrada, pero sin lograr niveles de excelencia en ninguno de ellos. El tercer grupo "Familia como prioridad" alcanza excelentes resultados no financieros, cuidando la riqueza socioemocional de la familia propietaria, y logrando un rendimiento suficientemente bueno en el resto de los ámbitos.

El análisis de los perfiles de las empresas de las diferentes tipologías (y en especial el del grupo denominado "Equilibrio y excelencia") proporciona interesantes ideas para cualquier empresa familiar que esté interesada en mejorar y/o equilibrar su rendimiento en cualquiera de los tres ámbitos relevantes: financiero, no financiero y de compromiso social.

Para los investigadores españoles que formamos parte del STEP Project Global Consortium, es un honor contar con el apoyo de KPMG, y del resto de miembros internacionales del consorcio, en nuestro objetivo de contribuir al desarrollo del conocimiento sobre la gestión de las empresas familiares.

Alejandro Escribá-Esteve
Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València.

Ramón Sanguino Galván
Director del Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Universidad de Extremadura.

Manuel Carlos Vallejo Martos
Director Cátedra Ávolo Empresa Familiar Universidad de Jaén.

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

Vocación de emprendimiento

El compromiso de transmitir el legado -mejorado- a la siguiente generación es uno de los factores que condicionan de forma definitiva la manera de comportarse de las empresas familiares.

En primer lugar, les obliga a vivir embarcadas en un proceso permanente de emprendimiento e innovación, para responder, con visión a largo plazo, a los retos y oportunidades que surgen a diario en el quehacer de la vida empresarial.

Muchas de las empresas familiares más longevas y exitosas nacieron, de hecho, de una innovación concreta que les sirvió de punto de partida y también de palanca de crecimiento.

El liderazgo ha de transmitir a toda la organización esa necesidad de transformación constante, haciéndola compatible con los valores fundacionales tan propios de las empresas familiares de éxito. Y cuando decimos "organización" nos referimos no solo a la empresa, sino también a la familia -dos ámbitos inseparables-, y en especial a esas nuevas generaciones que, llegado el momento, se incorporarán a la gestión.

Si hay algo que define a las empresas familiares es el compromiso. Con el territorio, con el medio ambiente y, sobre todo, con la sociedad y con las personas.

No es posible crecer y progresar -ni siquiera sobrevivir- si no asumimos un compromiso sólido con la comunidad en la que operamos y con las personas que, de forma directa o indirecta, componen nuestras organizaciones.

Legado, transformación, liderazgo y compromiso. Este informe, elaborado por KPMG en colaboración con STEP Project Global Consortium, aborda todos estos temas con el enfoque que de ellos aportan un importante número de compañías integradas en el Instituto de la Empresa Familiar y en las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar vinculadas. Su visión, pegada al terreno y a la economía real, constituye, en mi opinión, un auténtico manual para cualquier gestor.

Andrés Sendagorta
Presidente del Instituto de la Empresa Familiar

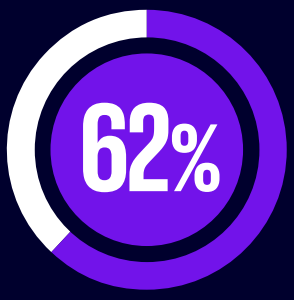
© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

1. Resumen ejecutivo

Cuatro factores que determinan el desempeño de la empresa familiar

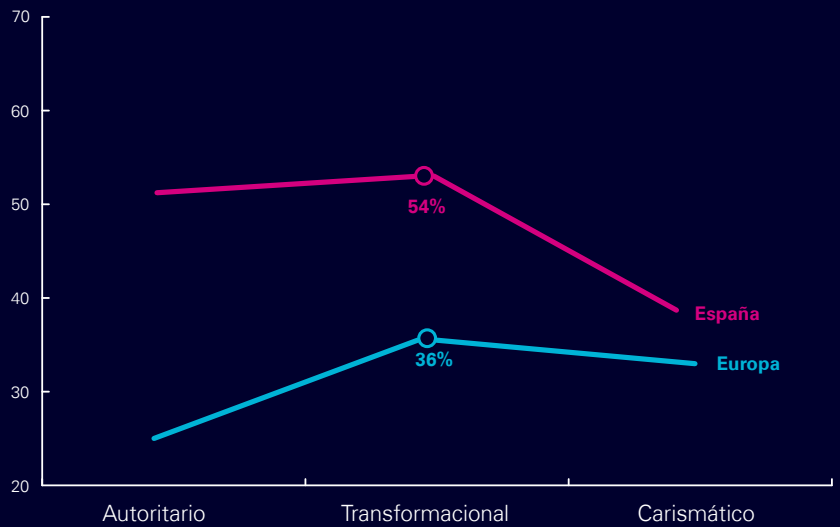
- **Orientación al emprendimiento**
- **Estilo de liderazgo**
- **Riqueza socioemocional**
- **Buen gobierno corporativo**

En España, más de la mitad de las empresas encuestadas registra un nivel alto de desempeño en orientación al emprendimiento



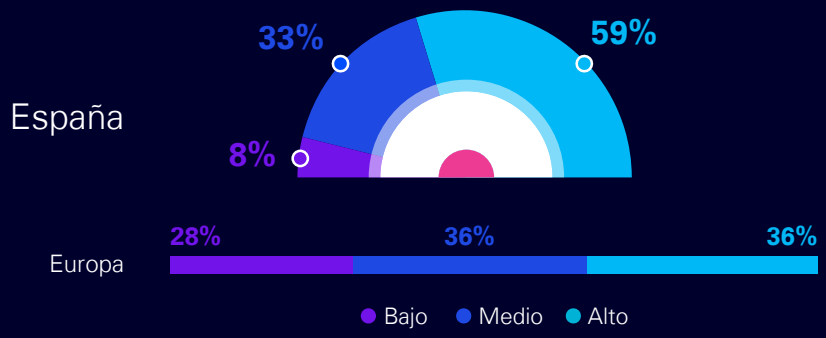
Destaca especialmente el nivel de **proactividad:** un **62%** registra un **desempeño alto**

El estilo de liderazgo prevalente entre las empresas familiares encuestadas en España es el transformacional



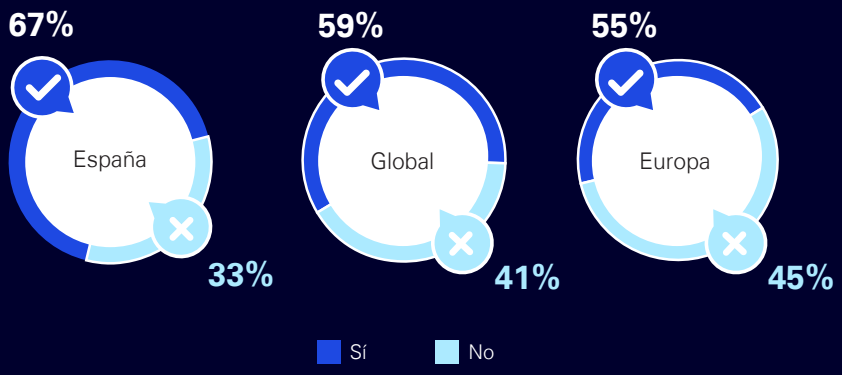
© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

Las empresas familiares españolas presentan un desempeño destacado en aspectos socioemocionales como el control e influencia de la familia y la identificación con el negocio

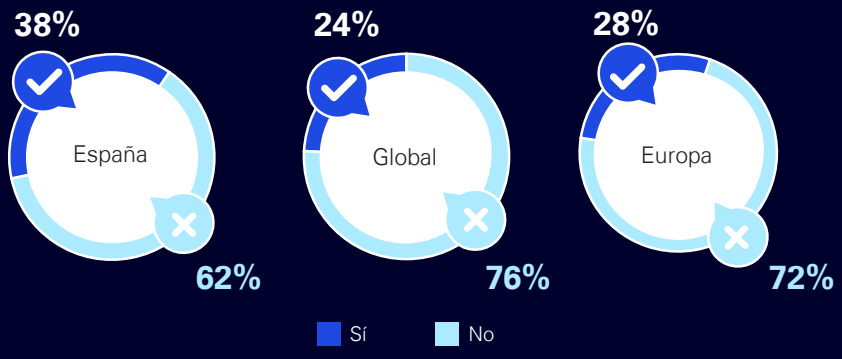


Asimismo, los consejos de administración y los de familia son más comunes entre las empresas españolas que entre las europeas

¿Cuenta su empresa con un **consejo de administración?**



¿Cuenta su empresa con un **consejo de familia?**



Las empresas familiares que presentan niveles altos de emprendimiento y riqueza socioemocional y un estilo de liderazgo predominantemente transformacional son las que obtienen resultados mejores y más equilibrados en el ámbito financiero, no financiero y de compromiso social y medioambiental.

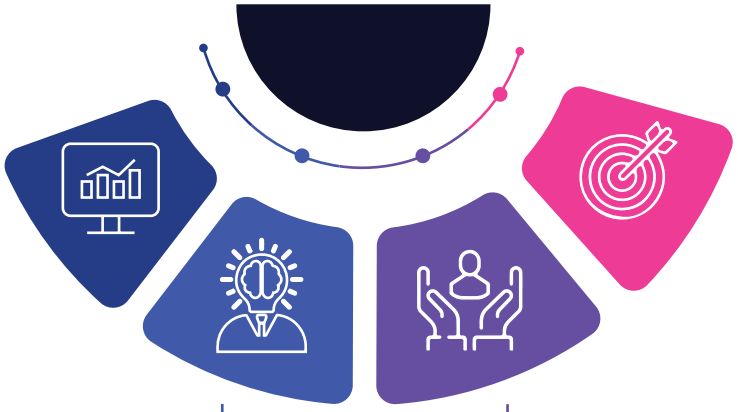
© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

2. Dimensiones del desempeño de la empresa familiar

Si evaluar el desempeño de una organización es siempre una tarea ardua, en el caso de las empresas familiares adquiere aún mayor complejidad.

Más allá de los resultados financieros, las empresas familiares deben atender a otros factores que contribuyen a su desempeño. Mantener viva la capacidad de emprendimiento, la aportación a la sociedad, la reputación de la familia o la unidad y la lealtad entre sus miembros son aspectos relevantes no solo para el crecimiento de estas compañías, sino para su propia supervivencia.

¿Qué dimensiones conforman el desempeño de una empresa familiar?



Resultados financieros

- Crecimiento en ventas y cuota de mercado
- Crecimiento en el número de empleados
- Crecimiento de la rentabilidad y de los márgenes de beneficio
- Retorno de la inversión y de los activos

Capacidad de emprendimiento

- Énfasis en el I+D, innovación y liderazgo tecnológico
- Iniciativa frente a la competencia
- Proyectos de alto riesgo que potencialmente pueden generar grandes retornos
- Capacidad para adoptar medidas audaces que mejoren su competitividad

Compromiso social

- Minimizar el impacto medioambiental más allá del cumplimiento de las normativas en vigor
- Concienciar a los grupos de interés sobre la importancia del impacto medioambiental
- Igualdad y diversidad

Desempeño no financiero

- Unidad, fidelidad y contribución al negocio por parte de los miembros de la familia
- Desarrollo de las habilidades y oportunidades de la siguiente generación
- Fidelidad de los clientes a la firma
- Buena reputación entre la comunidad empresarial

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

3. ¿Qué factores contribuyen a lograr un mejor desempeño?

Si se tienen en cuenta las dimensiones que constituyen el desempeño de la empresa familiar, no cabe duda de que factores como el mantenimiento de la orientación al emprendimiento a lo largo de las generaciones, la actitud de los directivos en la toma de decisiones y en la gestión del equipo, las capacidades de los miembros de la familia y el vínculo que estos mantienen tanto con la empresa como entre ellos determinan los resultados de estas compañías.

3.1 Orientación hacia el emprendimiento

Uno de los aspectos diferenciales de las empresas familiares es su propósito de transmitir el legado a las próximas generaciones, lo que exige una adaptación continua al entorno social y económico, siempre cambiante.

La supervivencia de la empresa familiar y su crecimiento dependen de su capacidad para transmitir entre generaciones la habilidad para identificar y generar nuevas fuentes de valor que permitan superar los retos y aprovechar las oportunidades en cada momento. En otras palabras, es necesario inculcar a las nuevas generaciones el espíritu emprendedor del fundador, pero adaptándolo a las necesidades de cada momento.

La capacidad de emprendimiento hace de cada empresa familiar un caso único, ya que tanto el talento de la familia como su tradición emprendedora son difíciles de imitar. Por tanto, la capacidad de emprendimiento se convierte en una ventaja competitiva.

Cuando se evalúa la capacidad de emprendimiento de una empresa familiar, hay que atender a dos aspectos;

— la involucración de la familia en el negocio, analizando si constituye una fuente singular de recursos y capacidades,

— los procesos, prácticas y toma de decisiones en la compañía, confirmando que la gestión de los recursos y capacidades se ejerce con una visión emprendedora.

52%

Más de la mitad de las empresas familiares españolas que han participado en el informe registran un nivel alto de orientación hacia el emprendimiento, un porcentaje que duplica el global (25%) y el europeo (27%).

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

Innovación

La innovación de una empresa familiar se refleja en su apuesta por el I+D, el desarrollo de productos, servicios y procesos diferenciales y la identificación de nichos de mercado que constituyan nuevas fuentes de ingresos.

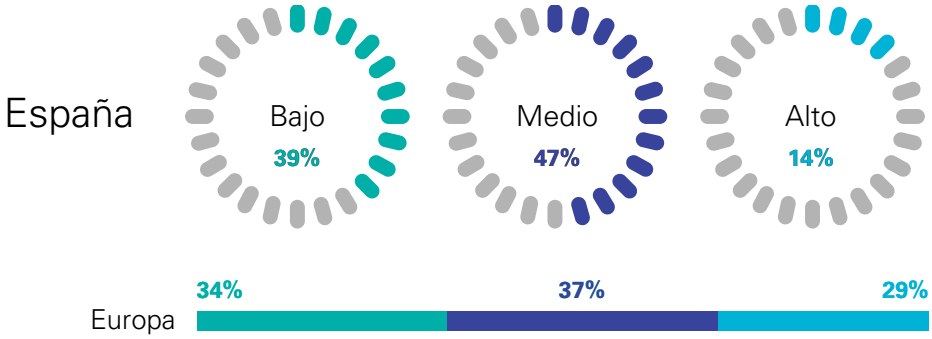
De acuerdo con los resultados de la encuesta, un 14% de las empresas familiares encuestadas en España registra un nivel de innovación alto, un porcentaje significativamente menor al del conjunto de los países europeos (29%).

Proactividad

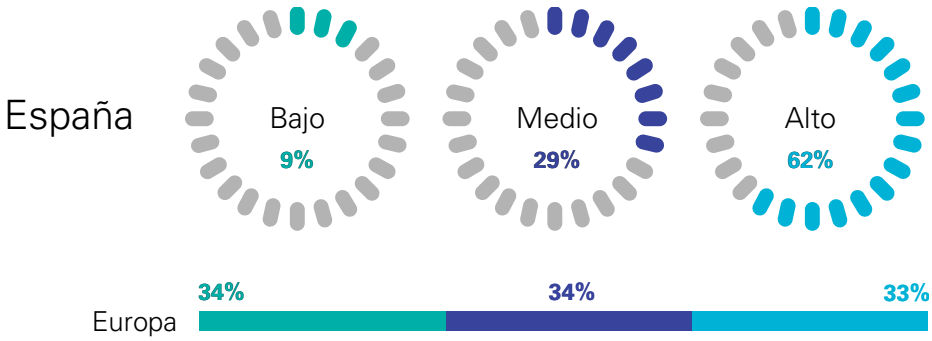
La proactividad es la capacidad para buscar, identificar y aprovechar las oportunidades que surgen en el mercado. Para ello, las compañías deben anticiparse a las demandas de los consumidores y ser pioneras en sus decisiones, obligando a la competencia a reaccionar.

De los tres factores relacionados con el emprendimiento, la proactividad es aquel en el que las empresas familiares españolas registran mejores resultados: un 62% presenta un desempeño alto, frente al 33% que lo hace en el conjunto de los países europeos.

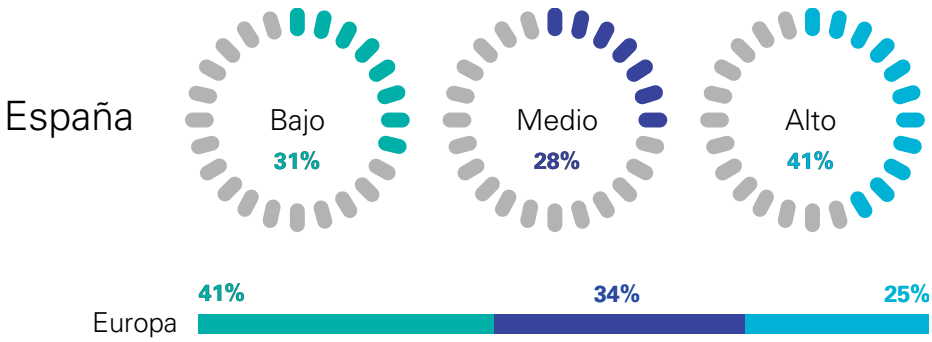
¿Cuál es el nivel de innovación en su empresa familiar?



¿Cuál es el nivel de proactividad en su empresa familiar?



¿Cuál es el nivel de asunción de riesgos en su empresa familiar?



© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

Asunción de riesgos

Un entorno de incertidumbre y transformación continua exige adoptar decisiones que pueden llegar a impactar de forma significativa en la actividad de la compañía.

No resulta sorprendente que, en el conjunto de los países encuestados, el informe muestre que los niveles de asunción de riesgos entre las empresas familiares son moderados. Sin embargo, en España, dos de cada cinco empresas encuestadas (41%) registra un nivel alto de asunción de riesgos, según los resultados de la encuesta. En Europa el porcentaje es del 25%. De hecho, entre las empresas familiares europeas que han participado en el informe, un 41% presenta un nivel bajo de asunción de riesgos.

"La innovación garantiza la flexibilidad necesaria para dar una rápida respuesta ante cualquier disrupción que pueda producirse y ante los cambios en las demandas de los clientes, mercados y expectativas de la sociedad, tal como estamos viviendo en el contexto actual. Apostar por la innovación no es solo una cuestión de tecnología sino, sobre todo, de personas. En este sentido, es importante estimular la creatividad de los miembros de la familia más jóvenes y captar y retener a aquellos profesionales que cuentan con las capacidades más adaptadas a los nuevos tiempos".

Miguel Ángel Faura
Socio responsable de Empresa Familiar de KPMG en España

En España, el porcentaje de empresas que registran un nivel alto de proactividad casi duplica al de Europa y el de aquellas que muestran un nivel alto de asunción de riesgos es 16 puntos superior.

Algunas **claves** sobre la capacidad de emprendimiento

Las empresas familiares deben definir procesos que garanticen la búsqueda continua de nuevas oportunidades.

La búsqueda proactiva y el aprovechamiento de oportunidades tanto dentro como fuera de la organización es clave para mantener un espíritu innovador dentro de la compañía.

La proactividad implica incluir los puntos de vista de diferentes miembros de la familia en el proceso de toma de decisiones, con el objetivo de aprovechar de forma efectiva las oportunidades que puedan surgir en el mercado.

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

¿Cómo están influyendo las nuevas generaciones en el negocio?

La muestra española presenta una importante proporción de ejecutivos de la generación X, mientras que la representación de los milenials es mucho más modesta.

La generación X es la que manifiesta un mayor sentimiento de identidad con la empresa familiar y un elevado grado de vinculo o apego emocional al negocio. Por su parte, los milenials (26 a 40 años) muestran una orientación a la innovación y a la asunción de riesgos más pronunciada que el resto de los grupos.

“En Importaco, como compañía de alimentación con más de 80 años de historia, facilitamos la integración de los más jóvenes de la familia en la compañía a través de su participación, de compartir los éxitos actuales con ellos y de escuchar su visión sobre el futuro de la empresa. Como familia, tratamos de transmitir el mismo vínculo emocional que mi padre, mi tío y mi abuelo nos inculcaron cuando nosotros éramos jóvenes.

Otro punto importante para las generaciones más jóvenes es garantizar que su desarrollo profesional y personal cubre el doble rol como miembros de una familia empresaria: el ejecutivo y el accionista. Para ello, aparte de la formación y la experiencia, es necesario que en su educación se integren los valores y la cultura de la compañía, por ejemplo, a través de la relación con los profesionales de la casa para que conozcan el modelo de liderazgo y la experiencia de primera mano. Pasión, ilusión, unidad y compromiso empresarial son también los elementos que facilitan el desarrollo por encima de las necesidades de los miembros individuales”.

Toño Pons
Presidente de Importaco

“Las formas pueden cambiar, como en el tiempo presente, en el que la digitalización lo está poniendo casi todo patas arriba. Pero lo que permanece inalterable es el fondo, que en el ámbito empresarial es la capacidad emprendedora de quien, entre otras cosas, lo arriesga todo para alcanzar su sueño.

Que eso se haga en familia es, para quienes formamos parte de una empresa familiar, una doble satisfacción, porque representa el éxito de un esfuerzo colectivo, el de una generación tras otra que cree en aquella idea del fundador.

Esa realidad económica, fundada sobre la tradición familiar, es lo que explica que en nuestro país nada menos que el 89% de las pequeñas y medianas empresas, 1,1 millones, lo sea de naturaleza familiar.

Sabemos que las empresas son necesarias, pero nadie le cuenta a la gente desde pequeñito cómo puede crear una empresa. Este es un mal endémico de la sociedad española, aunque afortunadamente es algo que está cambiando. Claro que no puede hablarse de un gen emprendedor que heredan los hijos de los padres, pero sí de una educación emprendedora”.

Arturo de las Heras
Presidente del Grupo Educativo CEF - Universidad UDIMA

“La orientación emprendedora en la empresa familiar en España adquiere especial relevancia en cuanto a las estrategias para explorar nuevas oportunidades de ingresos y nuevas oportunidades empresariales para reducir el impacto de la crisis y aumentar las posibilidades de mantener el empleo en la empresa.

Dicha orientación al emprendimiento se ve materializada en la decisión de mantener los empleos, que puede ser visto como una forma de asegurar la continuidad de la empresa y de la familia en la empresa, ayudando así a proteger y mantener el sentimiento emocional de los miembros de la familia vinculados a la empresa”.

Ramón Sanguino Galván
Director del Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Universidad de Extremadura.

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

3.2. Estilos de liderazgo

Sin duda, el estilo de liderazgo es otro factor determinante del desempeño de una empresa familiar. Pero es cierto que ningún líder ejerce un único estilo de liderazgo: generalmente lo adapta a las circunstancias, ya sean internas o externas, de cada momento. Por esa razón, en este informe se analiza su estilo de liderazgo preferente.

Se han identificado tres tipos de líderes:

— **Transformacional:** capaz de cambiar valores, creencias y actitudes arraigadas en sus equipos, motivándoles a contribuir a los resultados más allá de lo esperado.

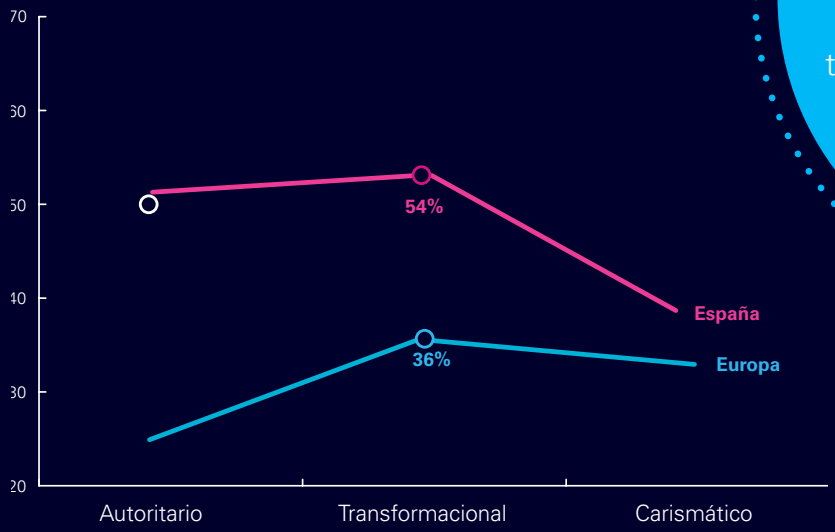
  Las compañías dirigidas por líderes transformacionales generalmente registran un buen desempeño tanto en el ámbito financiero, como en el social y el familiar.

— **Carismático:** tiene la capacidad de persuadir y la habilidad de motivar a sus equipos, que generalmente muestran respeto y confianza en su figura. Concede gran importancia al trabajo al equipo y a los logros que se alcanzan de forma colectiva.

  Este tipo de liderazgo permite registrar un mejor desempeño financiero y social y facilita el establecimiento de vínculos entre la familia y el negocio.

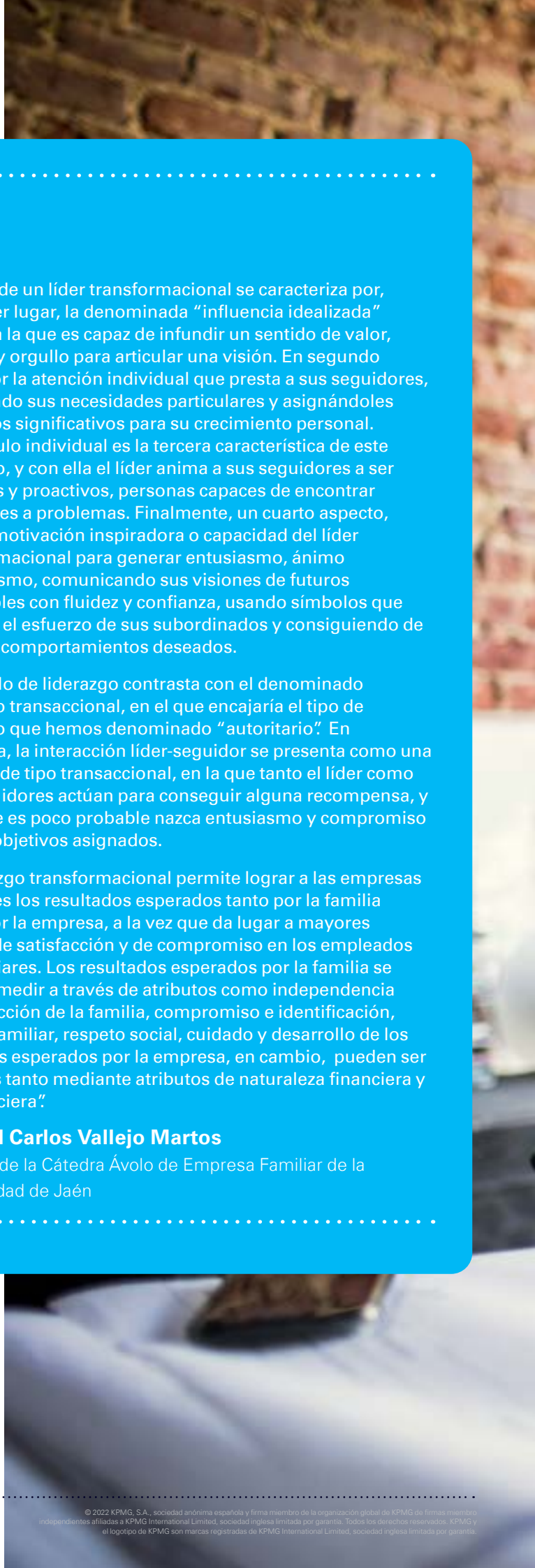
— **Autoritario:** ejerce una autoridad enérgica sobre sus empleados. Este estilo de liderazgo se caracteriza por unos vínculos familiares y un apego emocional al negocio fuertes.

En España, el estilo de liderazgo prevalente entre las empresas familiares encuestadas es el transformacional, al igual que ocurre en Europa y en el conjunto de los países analizados. Sin embargo, mientras que en estos dos últimos geográficos, el segundo estilo más compartido es el carismático, en España es el autoritario.



Los estilos de liderazgo más comunes entre las empresas familiares españolas son el transformacional y el autoritario.

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.



Durante los últimos 20 años, he leído docenas de libros y he asistido a innumerables congresos sobre el liderazgo y el *management*. En ellos fui descubriendo que aunque se pueda nacer líder, nadie está nunca totalmente preparado para la gestión de personas, que es el elemento más complicado de la gestión empresarial y el más determinante. No podemos olvidar que toda empresa bien dirigida se centra en el cliente y que son las personas que componen la compañía quienes nos representan, dan servicio y nos convierten en socios de nuestros clientes, unidos ambos por un interés común.

Quizás de todo aquello que he leído y escuchado, me quedaría con las palabras de Howard Schultz, CEO de Starbucks, cuando al ser interrogado, precisamente en un congreso del Instituto de la Empresa Familiar acerca de cómo definiría el liderazgo, respondió: «Liderar es ponerse al servicio de los demás».

Creo que el mejor aporte que podemos realizar a nuestras compañías es, precisamente, el ser la herramienta que necesitan nuestros equipos para maximizar el valor intrínseco de cada uno de sus integrantes. Y, además, la valiosa y única visión a largo plazo de las empresas familiares que hace que demos importancia a aquellos elementos que nos van a dar mayores probabilidades de supervivencia y éxito en el devenir de generaciones. Así es como lo vemos en MioGroup, una compañía formada por más de 250 profesionales que pertenecen a una gran familia en las que todos cuidamos de todos. Y justamente esto es lo que proporciona el mayor de los orgullos".

Yago Arbeloa
Presidente de MioGroup

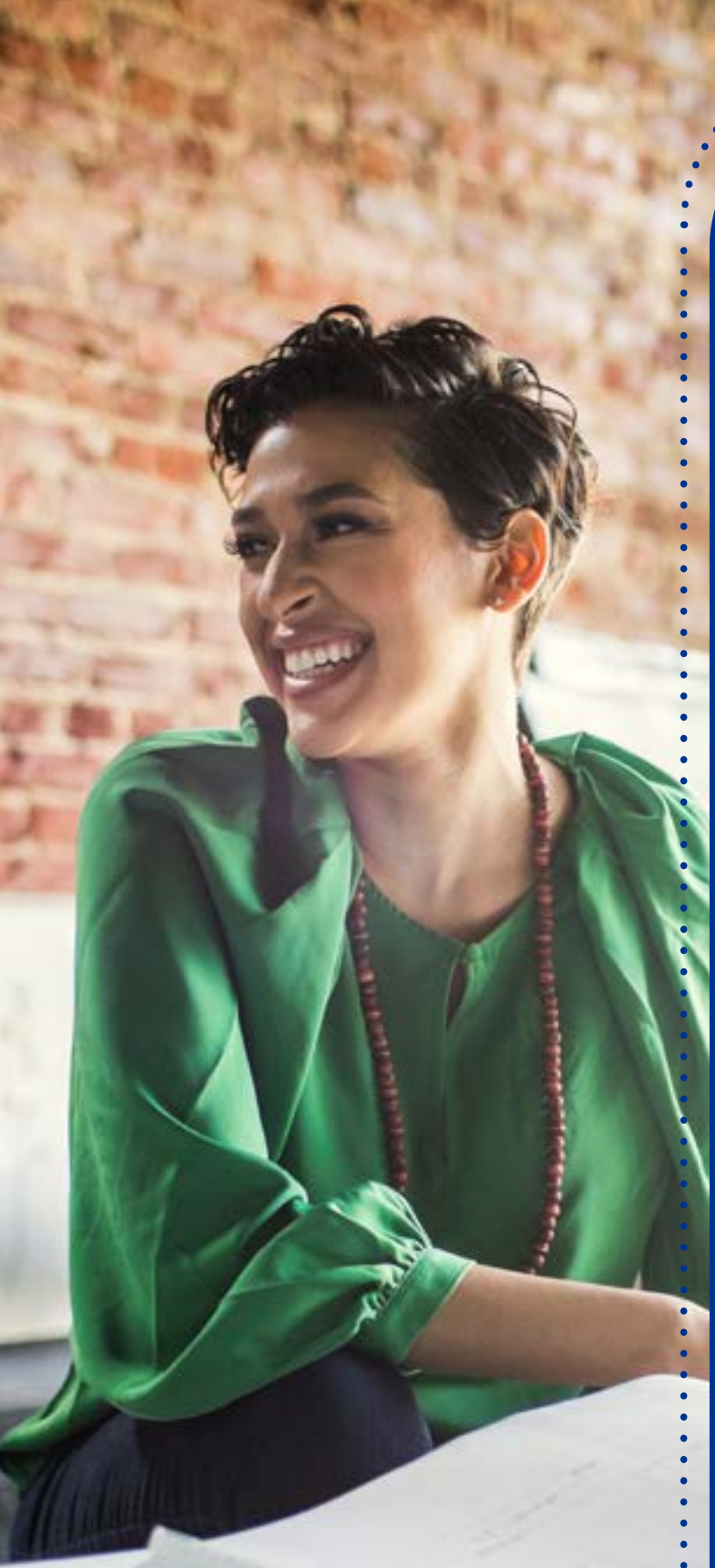
El estilo de un líder transformacional se caracteriza por, en primer lugar, la denominada "influencia idealizada" gracias a la que es capaz de infundir un sentido de valor, respeto y orgullo para articular una visión. En segundo lugar, por la atención individual que presta a sus seguidores, atendiendo sus necesidades particulares y asignándoles proyectos significativos para su crecimiento personal. El estímulo individual es la tercera característica de este liderazgo, y con ella el líder anima a sus seguidores a ser creativos y proactivos, personas capaces de encontrar soluciones a problemas. Finalmente, un cuarto aspecto, sería la motivación inspiradora o capacidad del líder transformacional para generar entusiasmo, ánimo y optimismo, comunicando sus visiones de futuros alcanzables con fluidez y confianza, usando símbolos que orienten el esfuerzo de sus subordinados y consiguiendo de ellos los comportamientos deseados.

Este estilo de liderazgo contrasta con el denominado liderazgo transaccional, en el que encajaría el tipo de liderazgo que hemos denominado "autoritario". En definitiva, la interacción líder-seguidor se presenta como una relación de tipo transaccional, en la que tanto el líder como sus seguidores actúan para conseguir alguna recompensa, y de la que es poco probable nazca entusiasmo y compromiso con los objetivos asignados.

El liderazgo transformacional permite lograr a las empresas familiares los resultados esperados tanto por la familia como por la empresa, a la vez que da lugar a mayores índices de satisfacción y de compromiso en los empleados no familiares. Los resultados esperados por la familia se pueden medir a través de atributos como independencia y satisfacción de la familia, compromiso e identificación, unidad familiar, respeto social, cuidado y desarrollo de los hijos. Los esperados por la empresa, en cambio, pueden ser medidos tanto mediante atributos de naturaleza financiera y no financiera".

Manuel Carlos Vallejo Martos
Director de la Cátedra Ávolo de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.



Algunas **claves** sobre liderazgo

El liderazgo en la empresa familiar se ejerce en diferentes ámbitos: como líder de la familia, como propietario, como miembro del comité de dirección o como empleado. En ocasiones, es necesario indicar la dirección a seguir sin desempeñar un cargo concreto.

Para algunas empresas familiares, es clave que el CEO sea un miembro de la familia, por su relación con los clientes, las entidades financieras con las que trabajan o los empleados. Otras empresas familiares establecen protocolos que definen los requisitos para ocupar la dirección ejecutiva de la compañía, con el fin de garantizar el mejor liderazgo.

La diversidad de puntos de vista, talento y experiencia ayuda a impulsar la compañía hacia nuevas direcciones.

Las familias que involucran a sus miembros más jóvenes en la empresa desde una edad temprana cuentan con una ventaja competitiva al dotar a las nuevas generaciones del espíritu empresarial que necesitan para desarrollar su carrera en el negocio familiar.

© 2022 KPMG, S.A., sociedad española y firma miembro de la organización global KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

3.3. Preservación de la riqueza socioemocional de la familia propietaria: la transmisión del legado

La riqueza socioemocional de la familia propietaria hace referencia al valor que se deriva del hecho de poseer y gestionar la empresa. Este activo se considera un legado: cuando se ve amenazado, es posible que la compañía priorice su conservación sobre cualquier beneficio económico.

Para evaluar la riqueza socioemocional se debe atender a tres aspectos:

— el control e influencia que ejerce la familia sobre el negocio,

— el vínculo emocional entre los miembros de la familia y con la empresa,

— y la identificación con el negocio familiar .

En el caso de las empresas familiares españolas que han participado en la encuesta, el aspecto socioemocional más relevante es la priorización del control e influencia que ejerce la familia sobre la empresa: en un 59% de estas compañías es alto. Este porcentaje es 23 puntos superior al europeo.

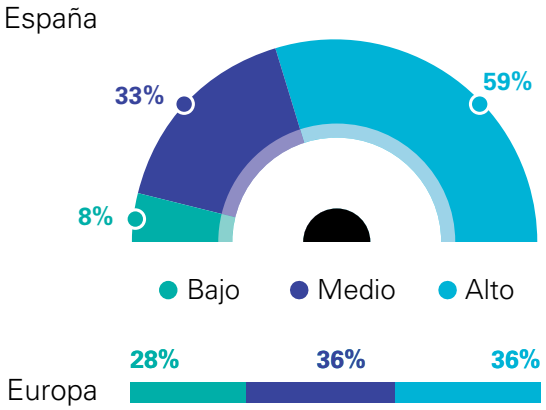
También es destacable el número de empresas familiares españolas en el que la familia registra un grado alto de identificación con el negocio: un 46% de las encuestadas frente al 35% en Europa.

El aspecto que presenta un menor énfasis entre las empresas españolas es el de la priorización de los vínculos emocionales entre los miembros de la familia y con el negocio, aunque registra resultados similares a los europeos.

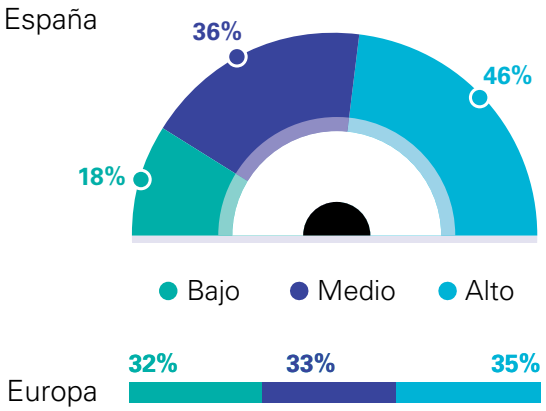
> Uno de los momentos clave en la trayectoria de una empresa familiar es el relevo entre generaciones. De hecho, la continuidad de la compañía depende del éxito de este proceso. Debemos huir de respuestas inmediatas y preparar la sucesión con tiempo, familiarizando a las nuevas generaciones con la gestión del negocio y fortaleciendo su vínculo con la firma. Esto implica definir cuál va a ser la evolución del proyecto a medio y largo plazo y qué papel va a desempeñar cada miembro de la familia en el futuro."

Javier Bau
Socio de Corporate y M&A en KPMG Abogados

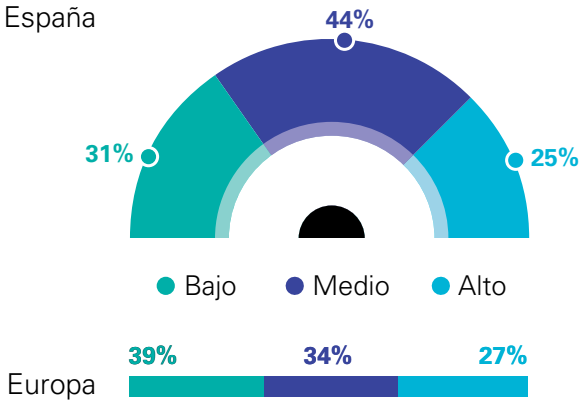
¿Cual es el nivel de control e influencia de la familia en su negocio?



¿Cual es el nivel de identificación de su familia con su negocio?



¿Cual es el nivel de vínculo emocional de su familia con el negocio?



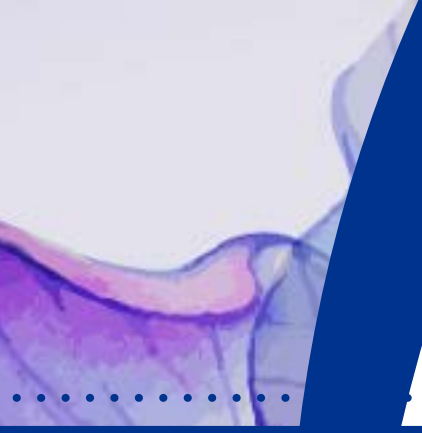
© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

Las empresas españolas presentan un perfil más acentuado que el europeo en el control e influencia que ejerce la familia en el negocio y en la identificación de los miembros de la familia con la empresa.

“La primera generación de Natura Bissé fundó la marca persiguiendo el sueño de construir una empresa de cosméticos referente de innovación y calidad. La segunda es la responsable de la internacionalización de la marca y de que siga siendo una referencia a nivel mundial, mientras que la tercera generación se está formando fuera, en diversas empresas y experiencias, y se prepara con ayuda de asesores expertos en su función de accionistas responsables para el futuro. La tercera generación está colaborando en diferentes proyectos de la compañía, principalmente en la parte online, y en la fundación. Han nacido en un mundo mucho más cambiante, más tecnológico, y aquí pueden aportar su visión innovadora. Llevando el tema del e-commerce y las campañas de marketing digital, donde gracias a su destreza en las nuevas tecnologías pueden aportar su criterio y conocimiento, adaptándose siempre a las nuevas tendencias y hábitos del consumidor, pero sin perder los valores tradicionales de la familia. Del mismo modo que se hizo con el primer relevo generacional, ellos podrán seguir con el legado, pero teniendo su propio proyecto.”

Ricardo Fisas
Senior VP y Director de Comunicaciones Corporativas de Natura Bissé Group

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.



Algunas **claves** sobre riqueza socioemocional

Mantener el control familiar es a menudo una prioridad para las empresas familiares, que consideran que así garantizan la continuidad del negocio. Las familias reinvierten sus ganancias en el negocio y cuando evalúan la integración de nuevos socios, necesitan asegurarse de que estos comparten sus valores y su visión a largo plazo. Por tanto, mantener el control es para muchas empresas familiares un eje impulsor en muchas decisiones clave.

“

El rasgo más destacable en la preservación de la riqueza socioemocional de la familia propietaria se puede inferir del término de propiedad psicológica de la empresa familiar por parte de la familia. En este contexto, aumenta la responsabilidad hacia la empresa y estimula la adopción de comportamientos innovadores y proactivos, con el objetivo de asegurar la longevidad y el bienestar a largo plazo de la empresa.

En consecuencia, los miembros de la familia tienden a explorar de manera proactiva nuevas oportunidades innovadoras y adoptar una perspectiva prospectiva caracterizada por la anticipación y búsqueda de las necesidades futuras del mercado que permiten su negocio sobrevivir a largo plazo”.

Ascensión Barroso Martínez y Ramón Sanguino Galván
Profesores Titulares del Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Universidad de Extremadura

“

El núcleo familiar es un lugar de aprendizaje e inspiración donde se inculcan las enseñanzas de valores esenciales que ayudan a actuar a lo largo de la vida. Sirven para crear un marco de comprensión de la vida, nos orientan y nos impulsan a actuar de una manera o de otra. Hablamos de valores como honestidad, respeto, confianza, humildad, responsabilidad el ejemplo y capacidad de esfuerzo. Lo que distingue a la empresa familiar del resto de empresas es la idea de continuidad, el legado y estos valores, lo que supone una gran responsabilidad para las familias y las empresas.

En las organizaciones, la transmisión de valores es aún más compleja. Tenemos el gran reto de traducir estos valores en una serie de comportamientos muy específicos, y en las familias hay que dotar de herramientas apropiadas con un gran proceso de reflexión y comunicación, así como el convencimiento del bien común”.

Isabel Martínez
Presidenta de Grupo Panstar

© 2020 KPMG S.A. Sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

“

En TM, somos conscientes de que el relevo generacional es uno de los momentos vitales en la continuidad de la empresa familiar y la transmisión del legado. Asegurar el éxito en el relevo es un trabajo lento y permanente de “lluvia fina” donde es necesario tener amplitud de miras, visión estratégica familiar y contagiar de forma natural la pasión por el negocio a la siguiente generación como futuros accionistas responsables, independientemente de su mayor o menor implicación en la gestión de las líneas de negocio.

Por este motivo, entre otras iniciativas, apoyamos desde el Consejo de Familia la transmisión de valores mediante un plan de formación interna denominado “Accent on the future” que se inició hace seis años para todos los miembros mayores de 14 años, y que fomenta el conocimiento del plan estratégico familiar, las estructuras de gobierno y los aspectos más destacados de la evolución de los negocios empresariales. En esta línea hemos creado canales de comunicación específicos y desarrollado una política de prácticas motivadora que anima al primer acercamiento a la actividad empresarial, provocando de esta forma la creación del vínculo con la empresa familiar y su futuro anclaje, alineado con el desarrollo personal y profesional de los miembros de la siguiente generación”.

Carlos Quesada Cecilia
Director Family Office y director adjunto de Gobierno Corporativo TM Grupo Inmobiliario

“

En nuestra casa es tremendamente importante el equilibrio entre los aspectos financieros y no financieros: ejecutamos desde hace tres años un informe ESG.

En nuestra formulación estratégica las personas siempre están en el centro como clave de éxito. ¿Qué personas? Las que define nuestra meta: maximizar el valor añadido aportado a nuestros grupos de interés (clientes, nuestras familias (equipo), proveedores, partners tecnológicos, inversores y la Comunidad donde podemos influir, que hoy es el planeta Tierra. Buscaremos establecer relaciones de cocreación con todos ellos. Por ello utilizamos la fórmula matemática de la integración. A esas personas vamos a buscar empoderarlas. Para ello elevaremos a un exponente. ¿Qué exponentes? Generar cultura de cambio + Transformación digital + (I+D+i) colaborativa.

Somos una empresa familiar. En nuestra formulación estratégica tiene de aparecer un árbol (en nuestro caso un olivo): el tronco será una mujer, para alinearnos con la responsabilidad social corporativa, y la parte frondosa es un mundo verde, para alinearnos con los ODS. Hemos alineado nuestras metas estratégicas con el ODS2 (cero hambre), ODS 12 (Producción y consumo responsables) y el ODS 13 (Acción por el clima)”.

Daniel Antoñanzas
Director Gerente EXCAL (Exposición y Conservación de Alimentos S.A)

Algunas **claves** sobre el desempeño familiar

Es recomendable que las empresas familiares introduzcan a las nuevas generaciones en la administración, ya que impulsa la identificación y el vínculo emocional con el negocio a largo plazo.

Es útil definir los valores y compartirlos con los miembros de la familia y los empleados.

Celebrar eventos participativos refuerza los valores, la reputación y la imagen de la familia entre sus miembros.

Establecer mecanismos de gobernanza, como los consejos de familia, reduce los conflictos y refuerza la unidad familiar.

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

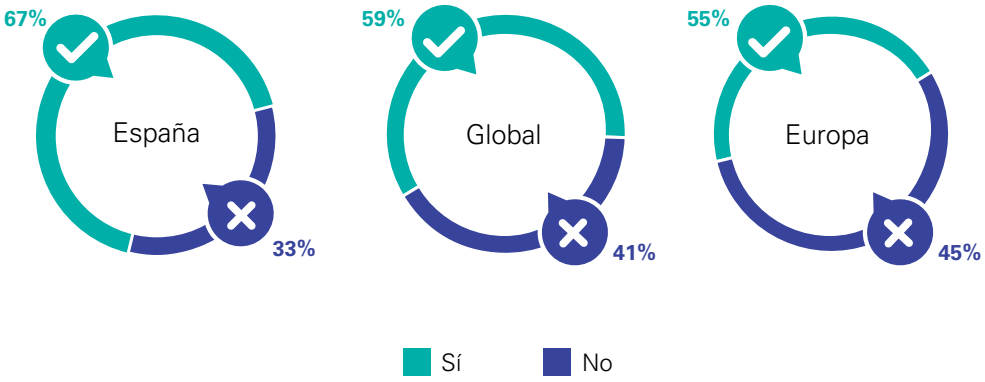
3.4 Buen gobierno corporativo

Cuando se habla de buen gobierno corporativo en la empresa familiar, se hace referencia a aquellos mecanismos que permiten gestionar el negocio con eficiencia y transparencia a la vez que previenen posibles conflictos entre los miembros de la familia y garantizan el cumplimiento y mantenimiento de los valores fundacionales.

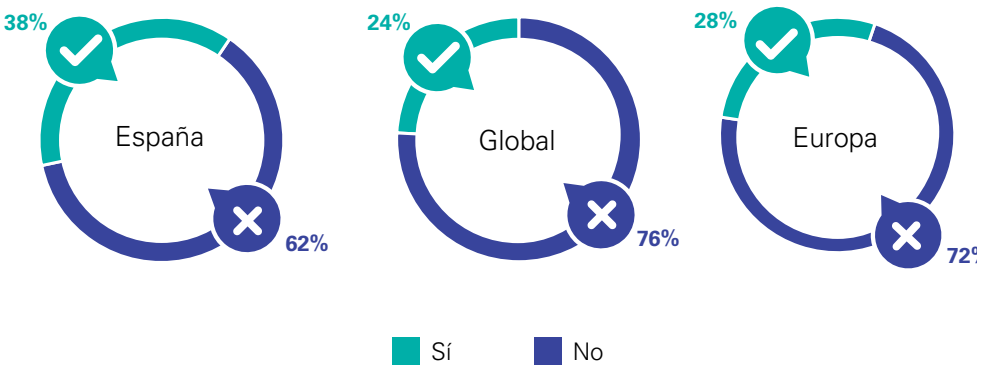
Entre estos mecanismos, la encuesta en la que se basa este informe ha puesto el foco en dos: el consejo de administración y el consejo de familia.

En la muestra global, el 59% de los encuestados señala que sus organizaciones cuentan con un consejo de administración y uno de cada cuatro (24%) afirma que ha establecido un consejo de familia. Las empresas familiares españolas que han participado en el estudio presentan un compromiso de gobierno corporativo y familiar más acentuado: dos de cada tres (67%) cuentan con un consejo de administración y aquellas que han establecido un consejo de familia representan el 38% de la muestra.

¿Cuenta su empresa familiar con un consejo de administración?



¿Cuenta su empresa familiar con un consejo familiar?



© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

Las empresas familiares, a medida que se proponen crecer, deberían evolucionar hacia estructuras empresariales más formales, que propicien una mayor objetividad en la toma de decisiones. Para ganar tamaño es necesario contar con órganos que garanticen el alineamiento de los intereses familiares y el negocio, el seguimiento de la estrategia y de los riesgos así como la supervisión de la labor de los directivos. De este modo se asegura el crecimiento sostenible de la compañía, la mejora de su desempeño y la transparencia, al tiempo que se favorece el acceso al capital externo".

Jerusalem Hernández
Socia de Sostenibilidad y
Buen Gobierno en KPMG España

Hace ya casi 10 años que impulsamos la creación del área de gobierno corporativo en TM y, desde entonces, puedo corroborar que ha sido una de las decisiones más importantes para nuestra familia empresaria. Si bien, mi padre -y fundador- puso los cimientos del gobierno corporativo de la empresa con la firma del protocolo familiar y creación del consejo de familia, las siguientes generaciones tenemos la obligación de evolucionar e institucionalizar todos los órganos de gobierno para una trayectoria pacífica y exitosa en la sucesión y continuidad de la empresa familiar.

Desde este punto de vista, el gobierno corporativo se convierte en la herramienta más eficaz para garantizar la continuidad de la empresa familiar. La misión, visión y valores compartidos, la responsabilidad corporativa y reputación, los comportamientos éticos y transparencia con nuestros grupos de interés, las relaciones institucionales, los reglamentos de los órganos de gobierno o las políticas corporativas son cuestiones esenciales en las que todos los accionistas de una empresa familiar y descendientes deben sentirse partícipes para colaborar en el impulso y crecimiento del legado familiar".

Ángeles Serna Lorente
Presidenta del Consejo de Administración y directora de Gobierno Corporativo de TM Grupo Inmobiliario

Algunas **claves** sobre el buen gobierno corporativo

El buen gobierno impulsa la rendición de cuentas, la transparencia y la claridad en la toma de decisión a la vez que previene los posibles conflictos en la toma de decisiones al identificar cuáles son las personas que deben participar en este proceso.

Las características del gobierno corporativo deben adaptarse a las particularidades de la empresa familiar: su tamaño, trayectoria, distribución accionarial, valores y propósito.

El buen gobierno corporativo facilita una correcta sucesión, uno de los momentos más sensibles para la supervivencia de la empresa familiar. Tienen un papel clave en la elaboración del plan de sucesión con el que toda empresa debería contar para que la transición y el traspaso de la administración y gestión de la compañía a una nueva generación se produzcan sin contratiempos.

“La implantación de buenas prácticas de gobierno corporativo puede ser un importante motor para la **creación de valor en las empresas,** ya que aquellas compañías con sistemas sólidos de gobierno suelen dar mejores resultados financieros que sus competidores.

Actualmente, la entrada de nuevos inversores y de capital extranjero es necesario, en muchos casos, para el crecimiento de las empresas y la generación de empleo. Por eso, los mecanismos para aumentar la transparencia sobre los procesos internos y órganos de gobierno de las compañías son más importantes que nunca.

La aplicación de un código de buen gobierno es la garantía para el crecimiento sostenible de una empresa. Ayuda a establecer la confianza de los inversores, aumenta el acceso al crédito, atrae el talento y fomenta la imagen de la marca. En definitiva, los avances en este sentido convierten a las empresas en más atractivas a nivel de negocio, más sostenibles económicamente y más competitivas”.

Inés Juste Bellosillo
Presidenta de Grupo Juste

“Si algo nos ha impulsado en el crecimiento constante estos 35 años ha sido una actitud innovadora y disruptiva en clave de anticipación que junto a una capa de capacitación ha conectado con las necesidades de nuestros clientes.

En una empresa como Integra, con alta densidad de talento y conocimiento de las tecnologías más innovadoras y disruptivas, la innovación ha supuesto el catalizador para llevar al mercado soluciones adaptadas a las necesidades reales de nuestros clientes que faciliten la transformación de sus empresas y de sus personas”.

Carlos Pascual
Presidente de Grupo Integra y Tecnología

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

“En Saica creemos firmemente en un buen gobierno corporativo, como forma de ganar transparencia ante nuestros grupos de interés y, al mismo tiempo, de seguir creciendo. Por ello, le concedemos especial importancia a la profesionalización de la gestión y a la incorporación a la compañía de ejecutivos que unen su talento al de las familias propietarias. De hecho, nos sentimos muy orgullosos de que esa enriquecedora mezcla se dé en los distintos comités de dirección del grupo.

Por el mismo motivo, para Saica resulta vital profesionalizar la comunicación con esos accionistas, brindándoles información clara y precisa de la marcha de su empresa. Asimismo, mostramos mucho empeño en preparar adecuadamente la transición de una generación a otra.

Unos objetivos a cuyo logro contribuye decisivamente el protocolo familiar, pionero en España y del que nos dotamos en 1987, para regular exitosamente las relaciones entre la empresa y las familias”.

Ramón Alejandro
Presidente de Saica

“DFGRUPO es una empresa familiar nacida en Calatayud, un municipio de la provincia de Zaragoza. Estos orígenes han influido siempre en nuestros valores y nos han hecho adquirir un profundo arraigo con el entorno que nos rodea, para fomentar la economía local e impulsar su crecimiento.

Somos conscientes de que el equilibrio financiero de las empresas familiares como la nuestra, se sustentan en gran medida por su aporte social. La capacidad de generar valor, de establecer profesionales cualificados y de mejorar nuestro entorno participando activamente en él, hace posible el desarrollo local y, por tanto, nuestra continuidad allí.

Precisamente, la filosofía de la responsabilidad social corporativa de nuestro Grupo, hace hincapié en la necesidad de devolver a la sociedad todo lo que nos está dando a nivel cultural, empresarial, medioambiental… y, por supuesto, social”.

Blanca Delso
Directora Financiera de DFGRUPO

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

4. Perfiles de empresa familiar en España

Observando los niveles de desempeño alcanzado, es posible definir grupos de empresas que tienen perfiles de desempeño similares entre sí, pero significantemente distintos de los de otros grupos. De este modo, hemos identificado tres tipos diferentes de empresa familiar:

Equilibrio y excelencia

Son empresas que logran buenos resultados en el ámbito financiero y, al mismo tiempo, muestran un alto desempeño en el ámbito social y en los objetivos no financieros.

- Orientadas al emprendimiento, con un desempeño destacado en los ámbitos de la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos.
- Su nivel de riqueza socioemocional es alto, especialmente en lo que respecta al vínculo emocional entre los miembros de la familia.
- La estrategia digital está alineada con la de negocio.
- Su estilo de liderazgo prevalente es el transformacional junto con el carismático.
- Mayoritariamente cuentan con consejo de administración y consejo de familia.
- Mayoritariamente están dirigidas por un CEO de la segunda o tercera generación.
- Presentan el mejor desempeño financiero entre las empresas analizadas.

1

Nota: Para obtener esta clasificación de empresas en función de su nivel de desempeño en diferentes dimensiones, se han obtenido primero los niveles de desempeño (financiero, social y no financiero) de las diferentes empresas de la muestra. Posteriormente, se ha aplicado una técnica estadística de agrupación y clasificación denominada análisis clúster. Con esta técnica es posible identificar grupos de empresas que, entre sí, tienen perfiles de desempeño muy parecidos, pero que son significativamente diferentes del perfil de desempeño de los demás grupos de empresas.

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

Expectativas cumplidas

En este conjunto de empresas se encuentran aquellas cuyo desempeño en las diferentes dimensiones se sitúa en el promedio, sin destacar especialmente en ninguno de ellos.

- Presenta unos niveles de desempeño especialmente bajos en asunción de riesgos e identificación de los miembros de la familia con la firma.
- El alineamiento entre la estrategia digital y la de negocio no es sólido.
- El estilo de liderazgo autoritario es bajo en comparación con los otros dos perfiles
- Mayoritariamente carecen de consejo de familia.
- Mayoritariamente están dirigidas por un CEO de la segunda o tercera generación.
- Son las empresas de menor tamaño de la muestra.

Familia como prioridad

Son empresas familiares que logran niveles altos de desempeño en los objetivos y dimensiones no financieras, mientras que sus resultados financieros y de compromiso social se sitúan en el promedio.

- Presentan un desempeño especialmente destacado en los factores relacionados con la riqueza socioemocional (control e influencia de la familia, identificación de los miembros de la familia con la firma y vínculo emocional entre los miembros de la familia).
- El alineamiento entre la estrategia digital y la de negocio puede reforzarse.
- Su estilo de liderazgo prevalente es el transformacional junto con el autoritario.
- Mayoritariamente cuentan con consejo de administración.
- Mayoritariamente están dirigidas por un CEO de la primera o segunda generación.
- Son las empresas de mayor tamaño de la muestra.

“Las empresas familiares que son capaces de alcanzar buenos niveles de desempeño financiero, no financiero y de compromiso social, constituyen un interesante grupo de comparación, como referencia de buenas prácticas de gestión, tanto en el ámbito corporativo como en el ámbito familiar. Son empresas, por tanto, que tienen buenos resultados financieros y en las que la familia empresaria se siente altamente identificada y comprometida con el proyecto familiar, logrando un buen clima, cohesión y sentimiento de identidad en la familia, así como una buena reputación como familia empresaria. Además, están comprometidas socialmente, logrando un buen desempeño en temas de sostenibilidad y compromiso con la sociedad. En general, estas empresas se caracterizan por mantener una intensa orientación emprendedora a lo largo de las diferentes generaciones. Además, son capaces de alinear los intereses y propósitos de la familia, la empresa y la propiedad, pero diferenciando y gestionando separadamente los asuntos específicos de estos tres ámbitos a través de estructuras de gobierno corporativo y familiar”.

Alejandro Escribá-Esteve
Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia (CEFUV)

© 2022 KPMG S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

5. Las preguntas que las empresas familiares deberían plantearse

¿Qué medidas está adoptando la familia empresaria para garantizar que el espíritu emprendedor del fundador se transmita a las próximas generaciones?

1

¿Cuentan las nuevas generaciones con las capacidades y habilidades adecuadas para gestionar la compañía? ¿Cómo se les está preparando?

2

¿Se está introduciendo a las nuevas generaciones en el conocimiento de la empresa? ¿Pueden desarrollar su carrera profesional en la compañía? ¿Se les está dando la oportunidad de que tomen decisiones y participen activamente en la gestión?

3

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

¿Los miembros de la familia comparten los valores y el propósito de la empresa? ¿Se sienten identificadas con el legado de la compañía? ¿A través de que mecanismos/actividades se les está transmitiendo estos valores a las nuevas generaciones?

4

¿Cuenta la empresa con mecanismos y políticas que garanticen la transparencia en la toma de decisiones y la diversidad de puntos de vista?

5

¿La empresa ha definido un plan de sucesión que detalle un marco temporal e incluya la visión y valores que han de preservarse y perdurar de generación en generación?

6

¿El estilo de liderazgo se está adaptando a un entorno de cambio? ¿Qué medidas se están adoptando para garantizar que el liderazgo de las nuevas generaciones se vea reconocido cuando asuman la gestión de la compañía?

7

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

6. Metodología

Los datos de este informe se han obtenido mediante la colaboración entre KPMG y el STEP Project Global Consortium. El estudio engloba las respuestas de 2.439 líderes de empresas familiares de 70 países, recogidas entre septiembre y noviembre de 2021. La muestra española es de 284 empresas.

Un 50% de las empresas de la muestra son de pequeña dimensión (menos de 50 empleados), una cuarta parte son empresas medianas (entre 51 y 250 empleados) y el otro 25% son empresas grandes (más de 250 empleados).

El 74% de las empresas de la muestra están especializadas en un único negocio, mientras que el 26% están diversificadas en dos o más líneas de negocio

Fecha del estudio

Entre septiembre y noviembre de 2021

Número de encuestados

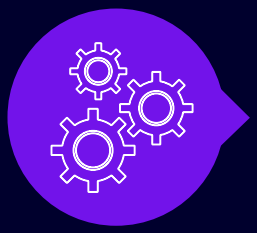
2.439 | **284** en España

70 Países

Escala de operaciones (datos en España)

74%

de las empresas de la muestra están especializadas en un único negocio



26%

están diversificadas en dos o más líneas de negocio

Tamaño del negocio según número de empleados (datos en España)

50%
Pequeño (menos de 50)

25%
Mediano (51–250)

25%
Grande (más de 250)

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

Han colaborado en este informe:

Instituto de la Empresa Familiar y asociaciones territoriales

STEP Project Global Consortium en España

Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

Director:

Alejandro Escribá (UV)

Equipo:

Ana Botella Andreu (UV)

Esther Sánchez Peinado (UV)

Fernando López Muñoz (ESIC)

Pilar González Navarro (UV)

Jorge Villagrasa Guarch (EDEM)

Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén

Director:

Manuel Carlos Vallejo Martos (UJA)

Equipo:

Guadalupe Fuentes Lombardo (UJA)

Myriam Cano Rubio (UJA)

Rocío Martínez Jiménez (UJA)

Pedro Núñez-Cacho Utrilla (UJA)

Francisca Panades Zamora (UJA)

Universidad de Extremadura. Departamento de Dirección de Empresas y Sociología

Director:

Ramón Sanguino Galván (UEX)

Equipo:

Ascensión Barroso Martínez (UEX)

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

Contactos

Miguel Ángel Faura

Socio responsable de Empresa Familiar de KPMG en España

E: mfaura@kpmg.es

Manel Blanco

Socio responsable de Empresa Familiar en Cataluña, Baleares y Andorra

E: mblanco@kpmg.es

Jerusalem Hernández

Socia de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España

E: jerusalemhernandez@kpmg.es

Cristina Cuadrado

Socia de Tax de KPMG Abogados

E: ccuadrado@kpmg.es

Javier Bau

Socio de Corporate M&A de KPMG Abogados

E: jbau@kpmg.es

José Antonio Zarzalejos

Socio de Corporate Finance de KPMG en España

E: jzarzalejos@kpmg.es

Luis García Laynez

Socio de DA – Funding de KPMG en España

E: lglaynez@kpmg.es

Pedro León Francia

Socio Responsable del Board Leadership Center y director de Fundación KPMG en España

E: pleonyfrancia@kpmg.es

José Luis López Hermida

Director del área de Family Office & Private Client de KPMG Abogados

E: jllopezhermida@kpmg.es

Alejandro Agudo

Responsable de desarrollo de negocio de Empresa Familiar de KPMG en España

E: aagudo@kpmg.es

María Sáez

Responsable de Marketing y Comunicación de Empresa Familiar de KPMG en España

E: mariasaez@kpmg.es

home.kpmg/privateenterprise

home.kpmg/familybusiness

thestepproject.org

home.kpmg/socialmedia

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.

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.