

1483B261290E53205T3  
2E8209412 32148A907  
2487276103D493203E  
83201A8D4133542231  
09258100574E398457  
1B4098C575A82923  
48D2T204948  
99665A5E5252  
861C748124A8  
D9837C25263  
1A2181945830

**FACTORES DE  
COMPETITIVIDAD  
Y ANÁLISIS  
FINANCIERO  
EN LA EMPRESA  
FAMILIAR**



# **FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y ANÁLISIS FINANCIERO EN LA EMPRESA FAMILIAR**



---

## Dirección

**Dr. Juan Corona**, Director General del Instituto de la Empresa Familiar

---

## Coordinación

**D<sup>a</sup> Isabel del Sol**, Directora de la Red de Cátedras de Empresa Familiar

© 2018, Instituto de la Empresa Familiar

ISBN: 978-84-697-9401-2  
Depósito Legal: B 2839-2018  
Edición: enero 2018

No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros métodos, sin permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Diagonal, 469, 3<sup>o</sup> 2<sup>a</sup> – 08036 Barcelona  
Tel.: 93 363 35 54 – Fax: 93 419 71 57  
iefbcn@iefamiliar.com

Pl. Independencia, 8, 4<sup>o</sup> Izq. – 28001 Madrid  
Tel.: 91 523 04 50 – Fax: 91 523 28 68  
iefmad@iefamiliar.com

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

---

## Redacción

**Dra. María Concepción López Fernández**, Directora de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Cantabria.

**Dr. Lázaro Rodríguez Ariza**, Director de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Granada.

**Dr. Ignacio Requejo Puerto**, Profesor de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Salamanca.

**Dra. María Elena Gómez Miranda**, Profesora de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Granada.

**Dra. Marta Pérez Pérez**, Profesora de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Cantabria.

**D. Esteban Sastre Torregrosa**, Director del Departamento de Economía y Empresa del Instituto de la Empresa Familiar.

**D. Rodrigo Rebollar Domínguez**, Departamento de Economía y Empresa del Instituto de la Empresa Familiar.

**D<sup>a</sup> Ana Alegret Santacana**, Departamento de Economía y Empresa del Instituto de la Empresa Familiar.

---

## Metodología

**Dr. Fernando Álvarez Gómez**, Subdirector de la Cátedra de Empresa Familiar y Creación de Empresas de la Universitat Abat Oliba CEU.

**Dr. Santiago Lago Peñas**, Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Vigo.

**Dra. María Concepción López Fernández**, Directora de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Cantabria.

**Dra. Rocío Martínez Jiménez**, Profesora de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén.

**Dr. Fernando Olivares Delgado**, Profesor de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Alicante.

**Dr. Ignacio Requejo Puerto**, Profesor de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Salamanca.

**Dr. Lázaro Rodríguez Ariza**, Director de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Granada.

**Dr. Alfonso Rojo Ramírez**, Director de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Almería.

**D. Esteban Sastre Torregrosa**, Director del Departamento de Economía y Empresa del Instituto de la Empresa Familiar.

**D. Rodrigo Rebollar Domínguez**, Departamento de Economía y Empresa del Instituto de la Empresa Familiar.

**D<sup>a</sup> Ana Alegret Santacana**, Departamento de Economía y Empresa del Instituto de la Empresa Familiar.

---

## Análisis

### **Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de A Coruña**

Directora: Dra. Berta Rivera Castiñeira

### **Cátedra de la Empresa Familiar y Creación de Empresas de la Universitat Abat Oliba CEU**

Subdirectores: Dr. Fernando Álvarez Gómez  
Dra. Carmen Ruiz Viñals

### **Cátedra Manuel Peláez Castillo de la Empresa Familiar de la Universidad de Alicante**

Director: Dr. Vicente Sabater Sempere  
Profesor: Dr. Fernando Olivares Delgado

### **Cátedra Santander de la Empresa Familiar de la Universidad de Almería**

Director: Dr. Alfonso A. Rojo Ramírez  
Profesora: D<sup>a</sup> María José Martínez Romero

### **Cátedra de la Empresa Familiar de la Universitat de Barcelona**

Directora: Dra. Pilar Saldaña Gonzalvo

### **Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Burgos**

Directora: Dra. Esther de Quevedo Puente  
Subdirectora: Dra. Virginia Blanco Mazagatos  
Profesor: Dr. Juan Bautista Delgado García

### **Cátedra Santander de la Empresa Familiar de la Universidad de Cádiz**

Director: Dr. José Daniel Lorenzo Gómez  
Profesores : Dr. Álvaro José Rojas Vázquez  
Dr. Francisco Javier Fernández Fernández

### **Cátedra Santander de la Empresa Familiar de la Universidad de Cantabria**

Directora: Dra. María Concepción López Fernández  
Profesores: Dra. Ana María Serrano Bedia  
Dra. Marta Pérez Pérez  
Dra. Gema García Piqueres

### **Cátedra de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar de la Universidad Carlos III de Madrid**

Directora: Dra. Zulima Fernández  
Profesora: Dra. María Jesús Nieto Sánchez

### **Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Castilla-La Mancha**

Director: Dr. Felipe Hernández Perlins

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad Complutense de Madrid**

Codirectores: Dr. Jesús Giménez Sánchez  
Dra. María José Pérez Rodríguez  
Profesora: D<sup>a</sup> Carmen Cortés Contreras

**Cátedra PRASA de la Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba**

Director: Dr. Ignacio Gallego Domínguez  
Profesores: Dr. José Javier Rodríguez Alcaide  
Dra. Maribel Rodríguez Zapatero

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Deusto**

Directora: Dra. Cristina Aragón Amonarriz  
Profesora: Dra. Cristina Iturrioz Landart  
Investigadora  
en formación: Paula Martínez Sanchis

**Cátedra Santander de la Empresa Familiar de la Universidad Europea Miguel de Cervantes**

Director: Dr. José Antonio Otero Parra

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Extremadura**

Director: Dr. Tomás M. Bañegil Palacios  
Profesores: Dra. Ascensión Barroso Martínez  
Dra. Cristina Barriuso Iglesias

**Cátedra Cambra de la Empresa Familiar de la Universitat de Girona**

Directora: Dra. Pilar Marquès Gou

**Cátedra Santander de la Empresa Familiar de la Universidad de Granada**

Director: Dr. Lázaro Rodríguez Ariza  
Profesora: María Elena Gómez Miranda

**Cátedra Caja Rural de Empresa Familiar de la Universidad de Huelva**

Directora: Dra. María Jesús Moreno Domínguez

**Cátedra Banca March de la Empresa Familiar de la Universitat de les Illes Balears**

Director: Dr. Rafel Crespí Cladera  
Profesora: D<sup>a</sup> Paula María Infantes

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universitat Internacional de Catalunya**

Director: D. Antoni Bosch Carrera

**Cátedra Santander de la Empresa Familiar de la Universidad de Jaén**

Directora: Dra. María Jesús Hernández Ortiz  
Profesores: Dra. Guadalupe Fuentes Lombardo  
Dra. Rocío Martínez Jiménez  
Dr. Pedro Núñez-Cacho Utrilla  
Dr. Manuel Carlos Vallejo Martos  
Dra. Teresa Pérez Giménez  
D. José Miguel Antequera Solis  
D<sup>a</sup> Myriam Cano Rubio

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de La Rioja**

Director: Dr. Juan Carlos Ayala Calvo  
Profesores: Dra. Guadalupe Manzano García  
D. Arkaitz Bañuelos Campo

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria**

Directora: Dra. María Katuska Cabrera Suárez

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de León**

Directora: Dra. María Teresa Mata Sierra  
Profesores: Dr. Carlos Carbajo Nogal  
Dra. Marta González Aparicio

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universitat de Lleida**

Director: Dr. José Luis Gallizo Larraz  
Profesor: Dr. Jordi Moreno Gené

**Cátedra Santander de la Empresa Familiar de la Universidad de Málaga**

Directora: Dra. Vanesa F. Guzmán Parra  
Profesores: Dra. Isabel María Abad Guerrero  
Dr. José Roberto Vila Oblitas  
Directora de Honor: Dra. Francisca Parra Guerrero

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad Miguel Hernández de Elche**

Directora: D<sup>a</sup> Nunci Serrano Segarra

**Cátedra de la Empresa Familiar Mare Nostrum de la Universidad de Murcia y Universidad Politécnica de Cartagena**

Director: Dr. Ángel Meroño Cerdán  
Subdirector: Dr. Antonio Duréndez Gómez-Guillamón  
Profesores: Dr. Gregorio Sánchez Marín  
Dr. Antonio Carrasco Hernández

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Oviedo**

Director: Dr. Rubén Arrondo García  
Profesora: Dra. Susana Menéndez Requejo

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad del País Vasco**

Director: Dr. Txomin Iturralde Jainaga  
Profesores: Dra. Amaia Maseda García  
Dr. Valeriano Sánchez Famoso  
D. Unai Arzubiaga Orueta

**Cátedra CEDEU de Empresa Familiar y Emprendimiento de la Universidad Rey Juan Carlos**

Directora: Dra. María Enciso Alonso-Muñumer

**Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Salamanca**

Director: Dr. Julio Pindado García  
Profesor: Dr. Ignacio Requejo Puerto

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Santiago de Compostela**

Director: Dr. José Alberto Díez de Castro  
Profesora: Dra. Begoña Ferreiro Fernández

**Cátedra Santander de la Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla**

Codirectores: Dr. José Carlos Casillas Bueno  
Dr. Adolfo Vázquez Sánchez

**Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València**

Director: Dr. Alejandro Escribá Esteve  
Profesores: Dra. Consuelo Dolz Dolz  
Dra. María Iborra Juan  
Dr. Vicente Safón Cano  
Dra. Esther Sánchez Peinado  
Dra. Luz Sánchez Peinado

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Valladolid**

Director: Dr. Juan Hernangómez Barahona  
Subdirectora: Dra. Rebeca San José Cabezudo

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Vigo**

Director: Dr. Santiago Lago Peñas  
Subdirectora: Dra. Elena Rivo López

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Zaragoza**

Directora: Dra. Conchita Garcés Ayerbe  
Profesores: Dra. Pilar Rivera Torres



# Índice

<b>Presentación</b>	13
<b>Prólogo</b>	15
<b>00. Resumen ejecutivo</b>	17
<b>01. Factores clave para la competitividad de la empresa familiar en España</b>	25
1.1. Perfil de la empresa familiar española	25
1.2. Tamaño y crecimiento en la empresa familiar	40
1.3. Formación en las empresas familiares	48
1.3.1. Formación del CEO	48
1.3.2. Formación de los gestores familiares	50
1.3.3. Formación y crecimiento empresarial	51
1.4. La innovación en las empresas familiares	53
<b>02. Análisis económico-financiero de la empresa familiar en España (2013-2015)</b>	59
2.1. Supervivencia de la empresa familiar durante los primeros años de recuperación económica	60
2.2. Indicadores de actividad	61
2.3. Rentabilidad y endeudamiento	68
<b>Anexo I. Ficha metodológica encuesta empresa familiar (2016)</b>	75



# Presentación

Uno de los objetivos para el que nació el Instituto de la Empresa Familiar hace ya 25 años fue dar a conocer la importancia de las empresas familiares para la sociedad. De hecho, puede decirse que, al representar el 90% de las empresas, constituyen la columna vertebral de la economía real. Por ello, por su relevancia cuantitativa, pero también cualitativa, conviene analizar su comportamiento económico-financiero, para entender, por ejemplo, aspectos como su mayor compromiso con el empleo.

Estudios como éste, Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar, resultan cruciales en un entorno cada vez más cambiante, y en el que términos como globalización, digitalización, industria 4.0, o robotización son ya habituales en los servicios de estudio, en los debates económicos y en las propias empresas. Analizar la evolución de nuestras empresas familiares nos permite explicar si se están entendiendo bien las tendencias internacionales y su adaptación a estos cambios.

La convivencia de empresa y familia determina en gran medida las decisiones de expansión, internacionalización, formación, inversión o innovación. Estos son, como se analiza a continuación, algunos de los factores más relevantes para definir la competitividad de las empresas familiares en este nuevo entorno, a la vez que contribuyen a explicar su comportamiento económico-financiero durante y tras la salida de la crisis.

Como todas las empresas, la rentabilidad es uno de los principales objetivos de las empresas familiares, sin embargo, también se caracterizan por compartir unos valores, unos principios y una cultura en donde la prudencia, la austeridad, la visión de largo plazo, o el compromiso con el entorno constituyen parte de su ADN. En un mundo cada vez más concienciado, más comprometido, donde la sostenibilidad adquiere una importancia creciente, estos valores se convierten en una parte intangible de sus activos y pueden tener su retorno a largo plazo, algo que ya se observa en las empresas familiares de mayor dimensión.

Este informe constituye un ejemplo claro de análisis y reflexión para entender un poco mejor la naturaleza de estas empresas, su compromiso con el buen gobierno corporativo y cómo ello puede repercutir en la evolución de las principales variables económicas y financieras. Y al mismo tiempo, permite entender mejor la importancia de la dimensión como factor de competitividad, algo en lo que el Instituto lleva trabajando ya bastante tiempo.

Me gustaría destacar de manera particular el trabajo y esfuerzo llevado a cabo por el equipo que ha desarrollado la metodología y, primordialmente, a los autores de la redacción definitiva del estudio.

Enfatizar el esfuerzo realizado por la Red de Cátedras de Empresa Familiar para la elaboración de este proyecto, poniendo en valor, una vez más, la relevancia de contar con una estructura de máximo nivel que es, hoy por hoy, la más importante a nivel mundial por número de colaboradores, así como por la categoría de quienes forman parte de ella.

Y, agradecer especialmente, a Banco Santander su apoyo constante en los proyectos y actividades del IEF.

**Juan Corona**

Director General del Instituto de la Empresa Familiar



# Prólogo

Empresa y Familia son dos pilares básicos en mi vida y podría aventurar, sin miedo al error, que prácticamente para cualquiera. No concibo una cosa sin la otra y la conjunción de ambas me reporta la estabilidad que toda persona ansía. Son dos términos que, no sólo dan nombre a la Empresa Familiar, sino que la definen como organización.

Familia implica sacrificio, generosidad, respeto. Implica velar por el grupo y anteponer, en muchas ocasiones, el bienestar del otro al tuyo propio. Familia es sinónimo de responsabilidad –tan necesaria en estos tiempos- y de compromiso con la sociedad. No es casual que la Empresa Familiar ofrezca una mayor estabilidad en el empleo, aún a costa de una menor rentabilidad. Constituye, por tanto, un bien social a preservar.

Mi trayectoria profesional me ha otorgado el honor y privilegio de conocer a muchos empresarios de este país. De muy diversos sectores y diferentes procedencias. De todos aprendo, y todos me han mostrado algo que sólo desprenden las personas: emoción al hablar de sus orígenes, de su crecimiento, expansión... de sus productos y servicios y la pasión que ponen en su quehacer diario. Responsables de un modelo de empresa que juega un papel fundamental en el tejido empresarial y que ha sido y sigue siendo ejemplo en la España actual.

La sabiduría de tantas generaciones de empresarios nos tiene que servir de base para afrontar los retos del presente y del futuro. Unos desafíos que pasan por la revolución digital, la llamada industria 4.0., y la internacionalización.

La empresa familiar goza, cada vez más, de una relevante presencia en el exterior. Es un orgullo comprobar cómo nos representa a todos, como país, por todos los rincones del planeta. Sin embargo, todavía hay territorios por conquistar, especialmente, para las compañías de menor tamaño.

Es el momento de aprovechar el buen comportamiento de la economía española y la mejora de la competitividad para abrir nuevas puertas. Ahora bien, para tal empresa, conviene contar con un aliado. Un Banco que, no sólo aporte financiación y acompañamiento, sino la suficiente experiencia, conocimiento y presencia internacional necesaria para abrir nuevos mercados.

En Santander España, tras la incorporación del Popular, nos consideramos –lo digo con toda humildad- el banco de la empresa española con una cuota, en el caso de las pymes, superior al 25%; una posición que nos otorga una inmensa responsabilidad con todos esos hombres y mujeres de la empresa que, con su determinación y empuje, dan trabajo al 70% de los afiliados, generan riqueza y contribuyen al desarrollo de nuestra sociedad.

Con este prólogo quisiera rendir homenaje a cuantas personas han dedicado y dedican su vida a la empresa familiar. Gentes valientes dispuestas asumir riesgos por el bien común. Personas que saben de esfuerzo y no conciben la rendición. Emprendedores que exportan a diario su talento y buscan siempre ser útiles a la sociedad.

Todos, con independencia del tamaño y facturación de sus compañías, cuentan con unos principios que, posiblemente, no computen en la cuenta de resultados pero sí les hace más competitivos. Principios que son también los del Santander. Un Banco responsable. Un Banco Sencillo, Personal y Justo.

## **Rami Aboukhair**

Consejero Delegado de Santander España

# Resumen ejecutivo

La dimensión, la formación y la innovación son factores clave de competitividad de la empresa en un entorno cada vez más globalizado y en el que la revolución digital y la industria 4.0 son ya una realidad.



# Factores de competitividad y análisis financiero en la Empresa Familiar

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la economía española, tanto por su relevancia cuantitativa, al representar el 90% del tejido productivo, el 60% del Valor añadido bruto y el 70% del empleo privado, como por importancia cualitativa, que ha quedado patente, por ejemplo, durante la crisis, al demostrar un mayor compromiso con el entorno y en concreto con el empleo, aún a costa de una menor rentabilidad.

Hay muchos factores que contribuyen a la buena marcha o al dinamismo de las empresas familiares, como la demanda del mercado, la situación económica del país, la competencia del sector, el marco institucional o el coste de la financiación. En este estudio, hemos querido prestar mayor atención a aquellos que consideramos que juegan un papel determinante en su competitividad, especialmente en un entorno cada vez más globalizado en el que la revolución digital y la industria 4.0 son ya una realidad.

De esta forma, hemos considerado relevante analizar la dimensión, la formación y la innovación como factores clave, deteniéndonos también en el impacto que los diferentes aspectos de gobierno corporativo pueden tener en su desarrollo.

El informe concluye, por último, con un repaso a la evolución de la situación económico-financiera de estas empresas hasta 2015, incluyendo los primeros años de la recuperación económica, para lo que se ha recurrido a la base de datos SABI, que obtiene su información de los Registros Mercantiles.

## Factores clave para la competitividad

En primer lugar, para el análisis de factores clave para la competitividad de la empresa familiar en España, se ha llevado a cabo una encuesta a 1.005 empresas familiares españolas. Una de las primeras conclusiones que se obtiene es el elevado nivel de concienciación sobre la creciente competencia y la necesidad de apostar por la internacionalización, la innovación y la formación como palancas del crecimiento. Así, alrededor del 35% de las empresas encuestadas han accedido a nuevos negocios o mercados, mientras que prácticamente la mitad de las empresas familiares en nuestra muestra declaran haber realizado algún tipo de innovación, destacando como más frecuentes la innovación en producto/servicio (62,7%) y la innovación organizativa (62,1%). Por otra parte, el porcentaje de empresas familiares que cooperan con universidades o centros de investigación está por encima de la media española. Sin embargo, poco más de un tercio dispone de un documento de planificación estratégica formal, que es un indicador de la profesionalización de la gestión.

### Gobierno corporativo

Las decisiones sobre expansión, crecimiento, internacionalización, formación o innovación están en gran medida ligadas a dos realidades (familia y empresa) que conviven y se coordinan a través de las diferentes normas, principios, órganos y procedimientos que constituyen el gobierno corporativo y familiar.

Si analizamos las características relacionadas con la participación familiar en los órganos de gobierno y en la dirección de las empresas familiares, observamos que, en general, las empresas de la muestra están gestionadas mayoritariamente por un CEO masculino, con una antigüedad media de 17,9 años en el cargo. En el 90% de los casos, el CEO pertenece a la familia propietaria, y no ha cursado estudios universitarios en el 48% de los casos.

En relación a la generación propietaria y directiva, los datos revelan que en muchos casos en las empresas familiares conviven varias generaciones con diferentes roles, siendo éste uno de los rasgos característicos de las empresas familiares. Respecto al porcentaje de propiedad, en las empresas de la muestra, en promedio, el 95% de la propiedad está en manos de la familia.

En lo que se refiere a los órganos de gobierno de la empresa, el 61,2% de las empresas cuenta con un administrador único y el 35% de las empresas posee consejo de administración. El consejo de familia está presente en el 11,3% de la muestra y la asamblea familiar en el 7,5%, mientras que sólo un 11,3% de los encuestados cuentan con un protocolo familiar por escrito. Este dato es especialmente llamativo, puesto que el protocolo familiar se erige como una herramienta prioritaria para regular el funcionamiento de la empresa y la implicación familiar en el negocio en el largo plazo. Sin embargo, un 74,3% manifiesta que no considera necesario la existencia de este documento.

Con respecto a la presencia femenina en los órganos asociados a la dirección y gobierno de la empresa, se comprueba que, en la empresa familiar, el 28,8% de los directivos son mujeres. En promedio, el 31,9% de los consejos de administración de las empresas familiares cuenta con alguna mujer.

En el caso de las empresas familiares el sentimiento de garantizar la continuidad de la empresa (69,1%) supera en relevancia a los objetivos económicos (48,7%) que suelen caracterizar a las empresas que no tienen un carácter familiar.

En cuanto al reparto de beneficios, se observa que las empresas familiares optan decididamente por la autofinanciación, ya que el 58,7% no reparten beneficios, y optan por su reinversión directa en la propia empresa.

Con respecto a la forma de transmisión de las participaciones a los descendientes, en el 49,3% de los casos las empresas familiares manifiestan no tener planes mientras que en el 27,9% de las empresas se realiza vía herencia. En el 59,8% de los casos, las empresas manifiestan no poseer acuerdos que limiten la libre transmisión de las acciones o participaciones empresariales, y respecto a la incorporación de familiares, existen criterios en apenas un tercio de las empresas familiares encuestadas (33,2%).

En cuanto al proceso de sucesión del CEO o principal ejecutivo, está consensuado sólo en el 32,5% de las empresas familiares encuestadas. El 63,3% de las empresas han manifestado poseer criterios objetivos para elegir al sucesor. La incorporación de los miembros de la familia a puestos directivos parece realizarse sin la aplicación de ningún criterio objetivo en el 54,2% de los casos. En la mayoría de los casos (56,2%), el porcentaje de familiares ocupando puestos directivos con formación universitaria es inferior al 50%. Por otra parte, sólo el 38,9% de las empresas de la muestra afirma que más de un 50% de sus directivos familiares posee experiencia fuera del ámbito de la empresa familiar, lo que pone de manifiesto la necesidad de seguir fomentando y trabajando en la profesionalización de las empresas familiares españolas.

La encuesta incluye preguntas sobre la percepción que las empresas tienen acerca del sentido de la naturaleza familiar y las ventajas que les reporta, tanto en términos económicos como socioemocionales. En este sentido, sólo el 11,5% de las empresas encuestadas manifestó que el carácter familiar les perjudica como empresa, frente al 42,9% que consideran que les favorece o el 40,7% que considera que es indiferente. Además, de acuerdo a los resultados de la encuesta, el 7,1% de las empresas familiares pertenece a alguna asociación territorial y de ellas, el 68% considera que les favorece de manera decisiva en su desarrollo.

### **Tamaño y crecimiento en la empresa familiar**

La dimensión de las empresas tiene un impacto directo en la competitividad del propio tejido empresarial y de la economía en su conjunto. Las compañías más grandes se encuentran en una mejor posición para influir en elementos que determinan su productividad como, por ejemplo las condiciones para acceder a los mercados financieros, la capacidad para captar talento y formar a sus trabajadores, los recursos para hacer frente a un entorno fiscal y normativo complejo, la inversión en investigación, desarrollo e innovación o la capacidad para internacionalizarse y participar activamente en los mercados globales, todas ellas herramientas fundamentales para impulsar el crecimiento, la generación de empleo y un mayor bienestar. Por ello se dedica una parte del estudio a analizar los rasgos que caracterizan significativamente a las empresas familiares en función de su tamaño y el efecto que cada una de estas variables ejerce en el crecimiento (medido en términos de incremento de ingresos, empleo y activos) y el rendimiento (medido en términos de rentabilidad económica y financiera) de la empresa familiar. De una forma más específica, se detallan las diferencias estadísticamente significativas de aspectos indispensables para garantizar la continuidad de su proyecto empresarial: la naturaleza familiar, los objetivos estratégicos prioritarios, los principales retos o barreras percibidos, la existencia de un plan estratégico formal, su ámbito de actividad, la forma de gestión, los planes de formación y los órganos de gobierno.

La presencia de familiares ocupando el cargo de CEO disminuye a medida que aumenta el tamaño de la empresa. No obstante, no se observan diferencias significativas entre ambos grupos de empresas (con CEO familiar o CEO no familiar) en el crecimiento de otras variables, exceptuando levemente en el volumen de ingresos que experimenta un mayor crecimiento con un CEO perteneciente a la familia propietaria.

Es estadísticamente más frecuente que el nivel de formación aumente a medida que se incrementa el tamaño empresarial, probablemente como consecuencia de que el crecimiento hace que, a partir de un cierto tamaño crítico, sean ineficaces los métodos intuitivos de gestión. Ante esta situación, surge la necesidad de ceder el paso a una gestión más profesionalizada a fin de buscar los talentos y habilidades necesarios que pueden estar o no en el núcleo familiar.

Igualmente, la existencia de un plan estratégico formal tiene relación directa con la dimensión de la empresa ya que es más frecuente a medida que aumenta su tamaño. La existencia de un plan estratégico se relaciona también con el propio crecimiento de la empresa, principalmente en empleados y volumen de activos. Dado que los planes estratégicos se diseñan con un horizonte de planificación de largo plazo, es razonable que ello quede reflejado en variables como las mencionadas. También cabría esperar que, a medida que la empresa acomete nuevos proyectos de inversión, éstos contribuyan a la creación de empleo, si bien es cierto que el efecto de la existencia de un plan estratégico sobre el número de trabajadores de la empresa familiar

dependerá igualmente del tipo de inversiones que se realicen. En cualquier caso, a la vista de los resultados, es recomendable que las empresas familiares cuenten con un plan estratégico a fin de poder disfrutar de un crecimiento sostenido en el tiempo.

Asimismo, la elaboración de un plan estratégico es beneficiosa en términos de rentabilidad. El diseño de la estrategia en el seno de la empresa se traduce en un uso más eficiente de los recursos de la compañía, que a su vez permite alcanzar una rentabilidad económica y financiera más elevada.

Respecto a la percepción de objetivos estratégicos prioritarios y principales barreras para el crecimiento, se observa que el único objetivo que es estadísticamente diferente según el tamaño es el de "Aumentar la dimensión". El mismo va adquiriendo más relevancia a medida que la empresa aumenta su tamaño. El resto de objetivos se distribuye de manera similar entre todas las categorías de empresas.

La relevancia otorgada a las principales barreras al crecimiento a las que se enfrentan las empresas familiares, sin embargo, parece que sí varía en función de su tamaño. En este sentido, las empresas pequeñas y medianas perciben como barreras que limitan su crecimiento el marco institucional y la legislación regional/nacional junto con la escasa o cara financiación externa. Sin embargo, las empresas de mayor tamaño perciben como principal reto para crecer la coyuntura económica y la falta de personal cualificado.

La existencia de un protocolo familiar también aumenta a medida que aumenta el tamaño empresarial, de igual forma que la existencia de criterios para elegir al sucesor y la exigencia de disponer de formación universitaria. Por el contrario, a medida que aumenta el tamaño de la empresa, es menos frecuente que el criterio aplicado sea formar parte de la familia empresaria.

Con respecto a los planes de formación se observa que su presencia en las empresas familiares es más frecuente a medida que se incrementa el tamaño empresarial. Por su parte, en relación al porcentaje de familiares que ocupan puestos directivos y cuentan con formación universitaria, encontramos que éste crece a medida que aumenta la dimensión del negocio.

También se observa una diferencia clara en los órganos de gobierno presentes en las empresas en función de su tamaño. Más concretamente, es estadísticamente más habitual la existencia de consejo de administración y equipo directivo a medida que aumenta el tamaño empresarial. Asimismo, las empresas que poseen un mayor tamaño son aquellas que suelen poseer acuerdos tanto para la libre transmisión de las acciones/participaciones como para su valoración anual.

La existencia de estructuras más profesionalizadas también puede estar relacionada con el crecimiento de las empresas familiares. Por ello, analizamos en qué medida contar con órganos de gobierno puede fomentar que las empresas familiares aumenten su dimensión. Los resultados obtenidos son interesantes y avalan la idea de que las empresas familiares con consejo de administración y con un equipo directivo son las que experimentan unas mayores tasas de crecimiento, al menos en lo que a ingresos y activos se refiere.

Una de las conclusiones que se desprende de estos resultados es que las empresas familiares deben implantar en su seno órganos colectivos que doten a la compañía de una estructura más profesionalizada. De esta manera, podrán alcanzar unas mayores tasas de crecimiento, que a su vez redundarán en una mayor eficiencia y competitividad.

### **Formación en las empresas familiares**

Además del tamaño empresarial, descrito previamente, la formación en las empresas familiares ha sido uno de los grandes retos a los que tradicionalmente han tenido que enfrentarse este tipo de compañías. Contar con un CEO que haya alcanzado estudios universitarios de perfil económico está asociado con un mayor crecimiento de la empresa, especialmente en términos de volumen de ingresos y de creación de empleo. Las empresas cuyos CEO no tienen estudios universitarios no consiguen las mismas tasas de crecimiento. Este resultado refuerza la importancia que tiene una adecuada profesionalización de las empresas familiares. Más aún, a la vista de nuestros resultados, no sólo es necesaria una adecuada formación del CEO de la empresa, sino que es recomendable que los gestores de la compañía se hayan educado en temas de naturaleza económico-empresarial.

El hecho de que el CEO tenga estudios universitarios de perfil económico también está relacionado con la rentabilidad de la compañía. Por lo tanto, una formación adecuada del CEO es fundamental para que la empresa familiar mejore sus niveles de rentabilidad, tanto económica como financiera.

Por otra parte, el hecho de que los familiares que dirigen la empresa tengan experiencia profesional previa se traduce en un mayor crecimiento de la empresa (en ingresos, empleo y activos) y en mejores rentabilidades (económica y financiera).

En este sentido, otros de los factores que influyen positivamente en la rentabilidad de los activos y en el crecimiento del empleo son el porcentaje de familiares con formación entre los puestos directivos de la empresa y la existencia de planes de formación en la empresa.

### **La innovación en las empresas familiares**

El tercer elemento sobre el que se detiene especialmente el estudio, y que influye en la capacidad de crecer de las empresas es, sin duda, su comportamiento innovador. En un mundo globalizado, la innovación empresarial es una herramienta clave de competitividad por la que deben apostar las compañías que buscan aumentar su tamaño. A su vez, esta mayor propensión a invertir en innovación crece a medida que lo hace la empresa favoreciendo un círculo virtuoso de crecimiento e inversión.

Por ello se ha dedicado un apartado del estudio a analizar las principales variables que afectan significativamente a la capacidad innovadora de las empresas familiares, con especial atención a las diferencias sobre el grado de diversificación e innovación alcanzado. Hay que destacar que, a pesar de los riesgos que conllevan estas actividades, a largo plazo son beneficiosas. En concreto, observamos que las empresas que han introducido nuevos bienes o servicios, que han adoptado nuevos procesos productivos o que han implantado nuevos métodos organizativos disfrutaron de mayores rentabilidades.

## **Análisis económico-financiero de la empresa familiar en España (2013-2015)**

Como consecuencia de las decisiones corporativas, se observa un comportamiento económico-financiero de las empresas familiares que puede compararse con el de las no familiares y que incluye aspectos como la mortalidad, facturación, productividad, rentabilidad o endeudamiento, entre otros.

Así, entre 2013 y 2015, la tasa de mortalidad de las empresas familiares ascendió al 8,5%, 1,6 puntos porcentuales menos que el de las no familiares (10,1%). Estos valores muestran que, durante los primeros años de recuperación económica, las empresas familiares han tenido mayores tasas de supervivencia que las no familiares. En general, tanto en las empresas familiares como en las no familiares, se observa una relación decreciente entre tamaño empresarial y tasa de mortalidad. Con independencia de la dimensión empresarial, la tasa de mortalidad de las empresas familiares es inferior a la de las no familiares. En particular, resulta destacable que mientras más pequeñas son las sociedades, mayor es la diferencia entre la proporción de familiares y no familiares que sobreviven.

En relación a la facturación, mientras que las empresas no familiares prácticamente han mantenido constantes sus cifras de facturación durante los primeros años de recuperación económica, las familiares han conseguido incrementar sus ventas más de un 10%.

Respecto a la productividad (medida como el cociente entre ingresos y trabajadores), cabe destacar que en el caso de las empresas familiares es inferior a la de sus semejantes no familiares. No obstante, si se observa la evolución de este indicador, se constata que durante los primeros años de salida de la crisis las sociedades familiares han conseguido aumentar la productividad de sus empleados y, sin embargo, en las no familiares se ha reducido. El comportamiento de las empresas familiares durante la crisis puso de manifiesto un mantenimiento del empleo incluso en un entorno de reducción de los ingresos. Por ello, la excelente evolución de la productividad de las empresas familiares durante el bienio 2013-2015 refleje probablemente el compromiso y buen hacer de sus trabajadores.

Por lo que respecta a la comparación entre la productividad media de las empresas familiares y no familiares, en todos los tramos de tamaño considerados, la productividad de las familiares es inferior a la de las no familiares. No obstante, conforme aumenta la dimensión de las empresas, las diferencias se reducen. En la comparación efectuada entre empresas familiares y no familiares, parece que el umbral de nivel de productividad para cerrar una empresa no familiar es más alto que en una empresa familiar (en torno a un 50% más alto). Esto indicaría que las empresas familiares son capaces de sobrevivir con niveles de productividad menores. Todos estos resultados son coherentes con la menor importancia relativa de los objetivos económicos entre las empresas familiares y el hecho de que primen otro tipo de valores y resultados.

Si se analiza la rentabilidad económica (beneficios antes de intereses e impuestos entre inversión), ambos tipos de empresas conseguían porcentajes superiores al 9% en el año 2007. Después de seis años de crisis, las empresas familiares vieron cómo su rentabilidad económica disminuía más que la de las empresas no familiares, constatándose la capacidad de resistencia de las empresas familiares, al sobrevivir a pesar de que su rentabilidad se redujera de forma más pronunciada. En los dos primeros años de recuperación económica, el rendimiento de las

inversiones ha crecido más en las empresas familiares. No obstante, dado que partían de valores inferiores, la tasa de rentabilidad económica de las sociedades familiares en 2015 (5,73%) se situaba aún 1,74 puntos porcentuales por debajo de las no familiares (7,47%).

El análisis de la rentabilidad económica por tamaños correspondiente a 2015 pone de manifiesto una relación positiva entre tamaño y rentabilidad de las empresas familiares. No ocurre así en el caso de las sociedades no familiares, ya que a partir de un tamaño medio (entre 50 y 100 trabajadores) se observa una reducción progresiva en el rendimiento de sus inversiones. Resulta destacable que, entre las empresas de mayor dimensión, por término medio, las familiares obtienen rentabilidades económicas superiores a las no familiares. Este dato es muy significativo pues rompe la idea de que las empresas familiares son siempre más pequeñas y menos rentables que las no familiares.

Si nos centramos en la rentabilidad financiera, la rentabilidad que obtienen los accionistas y propietarios, medida como el cociente entre los resultados del ejercicio y los fondos propios, su evolución es similar. Los resultados muestran que en 2007 las empresas familiares eran algo menos rentables en términos financieros que las no familiares, aunque los valores se situaban muy próximos. Como consecuencia de la crisis económica, el rendimiento de los fondos propios se redujo drásticamente, especialmente en las sociedades familiares donde no llegó a superar el umbral del 5% por término medio.

Iniciada la recuperación económica, también las tasas de rentabilidad financiera han experimentado un notable aumento. La recuperación ha sido especialmente importante en las empresas familiares (con tasas de variación positivas del 45% frente al 28% de las sociedades no familiares), consiguiendo un rendimiento para los propietarios que supera, por término medio, el 7%. No obstante, estos valores siguen muy por debajo de los que se registraban justo antes del inicio de la crisis económica por lo que, de continuar en la senda de la recuperación, cabe esperar que en los próximos ejercicios continúe la tendencia alcista. De nuevo por tamaños, se constata una relación positiva entre la dimensión de la empresa y la rentabilidad financiera, especialmente en las sociedades familiares. Además, se observa cómo cuando éstas superan la barrera de los 100 empleados, consiguen obtener rendimientos para los propietarios superiores a las no familiares.

Durante el periodo de recesión económica, ambos tipos de empresas redujeron de forma importante su dependencia de los fondos ajenos, siendo especialmente significativa la disminución experimentada en las empresas familiares. Una vez iniciada la recuperación económica, ambos tipos de empresas han continuado reduciendo sus niveles de endeudamiento. En el caso de las sociedades familiares, aproximadamente la mitad de las inversiones se están financiando con recursos no exigibles, lo que muestra el compromiso de los propietarios por mantener la financiación de las empresas con sus propios recursos.

Por tanto, como es característico de las empresas familiares, se observa un comportamiento más prudente desde el punto de vista financiero, lógico si se tienen en cuenta que se pone en riesgo el patrimonio familiar, y un mayor compromiso con el empleo que se traduce en una menor productividad. No obstante, las empresas familiares se están beneficiando de una mayor recuperación de sus rentabilidades, tanto económica como financiera, y siguen haciendo un esfuerzo de desapalancamiento.

# 01

La muestra es representativa de la población de empresas familiares españolas en lo que a su distribución por tamaño empresarial se refiere. Por lo tanto, predominan las microempresas (30,1%) y las pequeñas empresas (60,3%), que conjuntamente suponen el 90,4% de la muestra.



# 1 Factores clave para la competitividad de la empresa familiar en España

En este apartado del informe se analizan en detalle algunas variables esenciales para la consolidación de las empresas familiares: tamaño, formación e innovación.

Los datos empleados en este apartado del estudio proceden de una encuesta encargada por el Instituto de la Empresa Familiar. La recopilación de información fue llevada a cabo por parte de la empresa NEXO durante el período de noviembre a diciembre de 2016. El método de recogida de información es la encuesta telefónica a 1.005 CEO o responsables de las empresas<sup>1</sup>.

En el primer apartado de este capítulo, se presenta un panorama descriptivo de las empresas que conforman la muestra objeto de análisis a fin de obtener un retrato de algunos aspectos aún no contemplados en este informe de la empresa familiar en el contexto nacional. Posteriormente, se presenta un análisis detallado de algunas características empresariales que afectan significativamente a: (a) el tamaño y crecimiento de las empresas familiares, (b) su grado de profesionalización, y (c) su capacidad innovadora.

El objetivo es identificar cuáles son los aspectos clave que permiten a las empresas familiares mejorar su competitividad y, por ende, sobrevivir en un entorno dinámico y competitivo como el actual. Con el fin de establecer las correlaciones existentes entre las características de las empresas familiares y sus niveles de crecimiento y rentabilidad, la información obtenida de la encuesta se fusionó con datos económico-financieros extraídos de la base de datos SABI. En concreto, se obtuvo información bianual desde 2007 hasta 2015. Por lo tanto, los análisis relativos a resultados financieros (crecimiento y rentabilidad) se han calculado considerando cinco años (2007, 2009, 2011, 2013 y 2015).

## 1.1. Perfil de la empresa familiar española

En el gráfico 1, se presenta la distribución por tamaño de las empresas encuestadas, tomando como referencia los estratos de tamaño empleados según la definición oficial<sup>2</sup>. La muestra es representativa de la población de empresas familiares españolas en lo que a su distribución por tamaño empresarial se refiere. Por lo tanto, predominan las microempresas (30,1%) y las pequeñas empresas (60,3%), que conjuntamente suponen el 90,4% de la muestra.

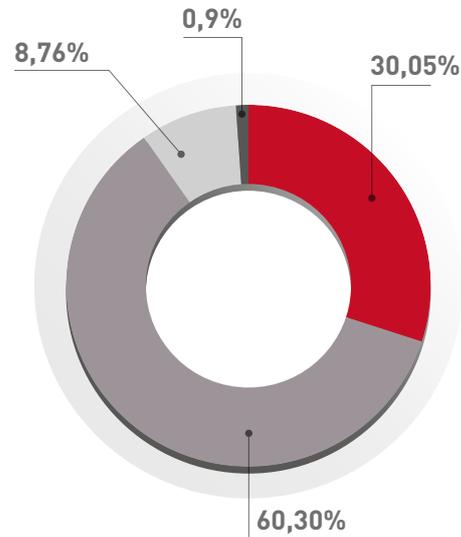
(1) Ver Anexo I. FICHA METODOLÓGICA ENCUESTA EMPRESA FAMILIAR (2016).

(2) En la Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas y pequeñas y medianas empresas se establecen los siguientes valores: Microempresa (hasta 9 empleados); pequeña (de 10 a 49 empleados); mediana (de 50 a 249 empleados) y grande (más de 250 empleados).

**Gráfico 1.**  
Distribución de la muestra por tamaño [%]

Fuente: Elaboración propia

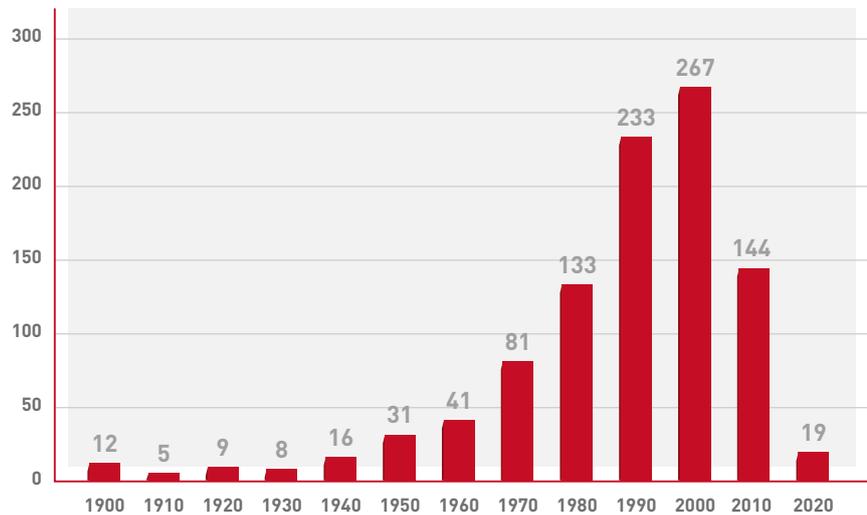
- Micro
- Pequeña
- Mediana
- Grande



Las empresas de la muestra presentan una edad media de 30 años. En el gráfico 2, se observa como la mayoría de ellas fueron fundadas en la década de los 80 y 90. Asimismo, cabe destacar que un 2,6% de la muestra son empresas centenarias.

**Gráfico 2.**  
Distribución de la muestra por antigüedad [década de fundación]

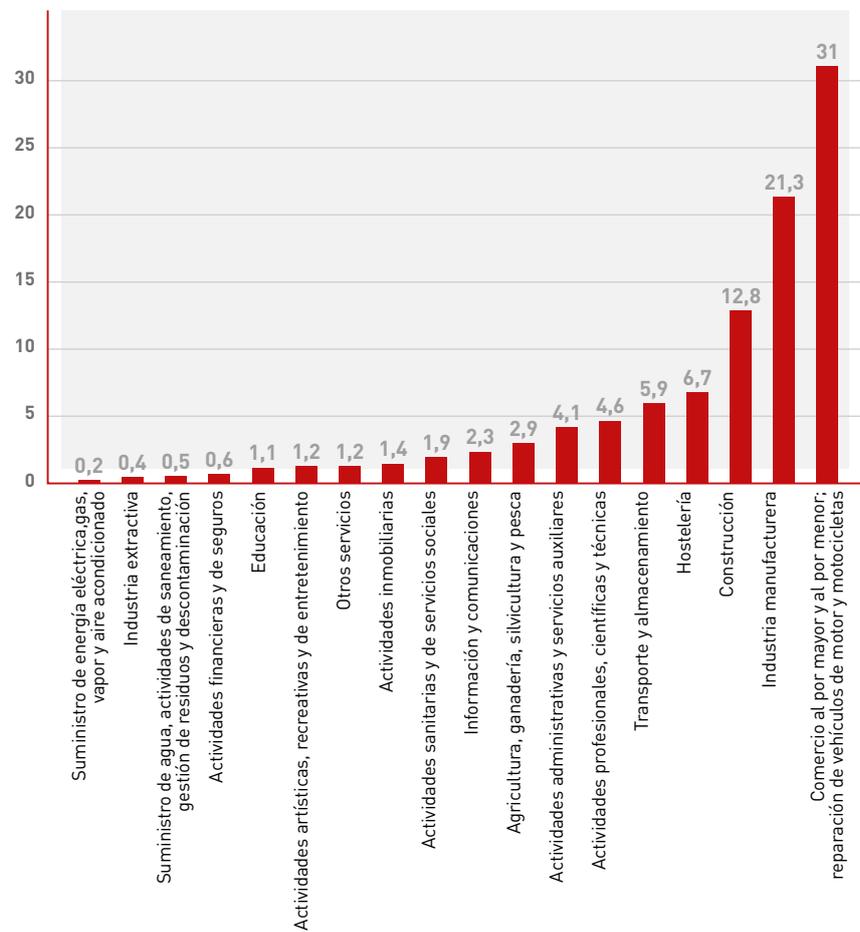
Fuente: Elaboración propia



La distribución de empresas por sector de actividad, que también es representativa de la distribución sectorial de las empresas familiares españolas (gráfico 3), pone de manifiesto que nos encontramos ante una muestra integrada mayoritariamente por empresas de los sectores comercio al por mayor (31%) e industria manufacturera (21.3%).

**Gráfico 3.**  
Distribución de la muestra según sector de actividad (%)

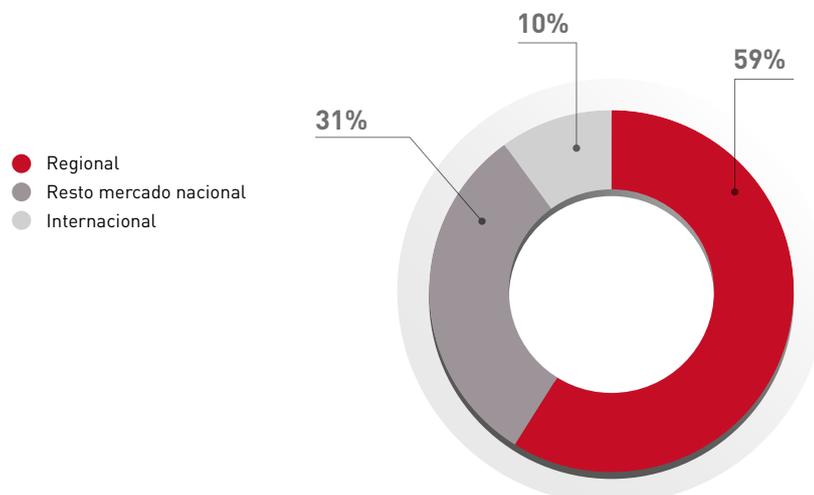
Fuente: Elaboración propia



La internacionalización constituye uno de los principales retos de las empresas españolas y no lo es menos en el caso de las empresas familiares. A pesar de ello, apenas el 10% tiene actividad internacional, mientras que, en el otro extremo, el 59% sólo tiene actividad en su ámbito regional (véase gráfico 4).

**Gráfico 4.**  
Distribución media de ventas por mercados

Fuente: Elaboración propia

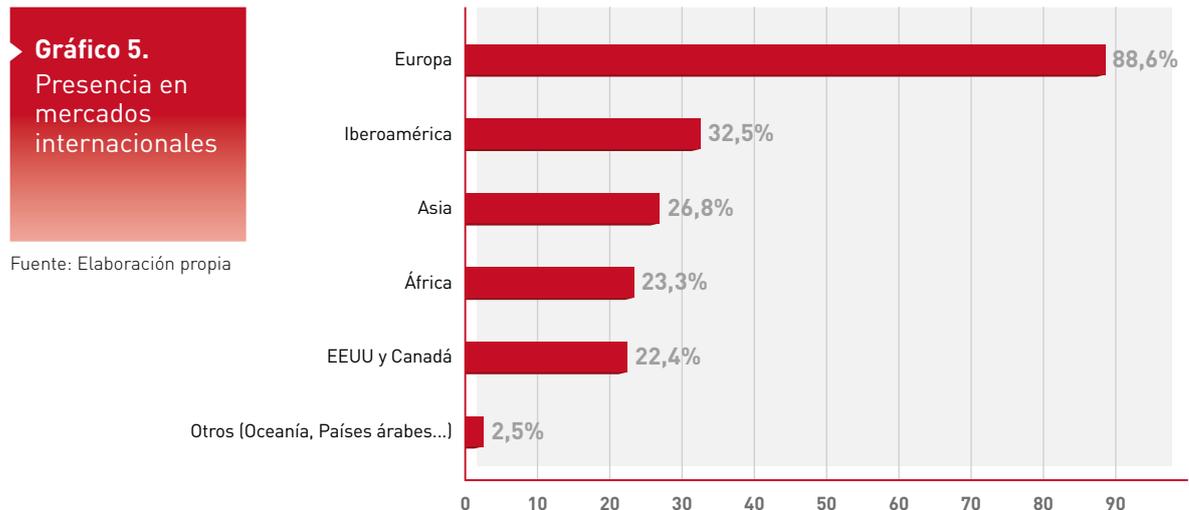




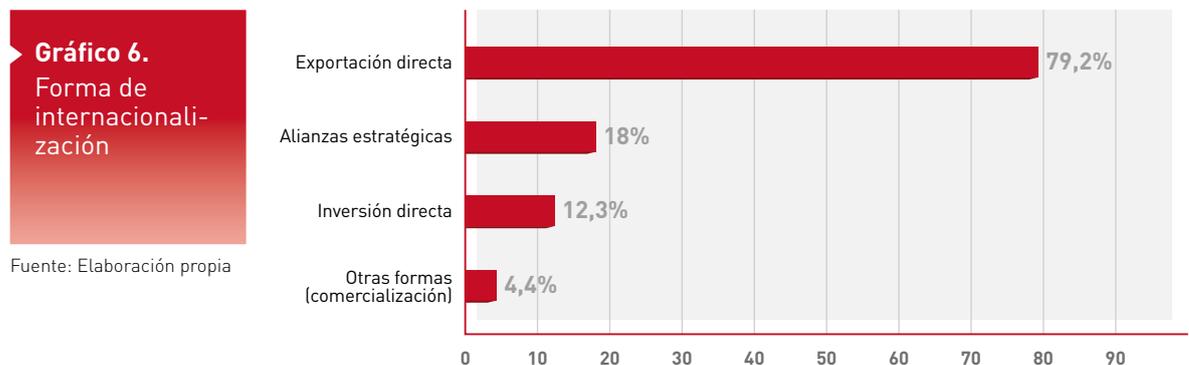
“ **Entre las empresas familiares con ventas en el extranjero destaca Europa**

como principal mercado, donde opera el 88,6% de las empresas con actividad internacional ”

Entre las empresas familiares con ventas en el extranjero, el gráfico 5 muestra los mercados internacionales en los que desarrollan su actividad, destacando Europa como principal mercado, donde opera el 88,6% de las empresas con actividad internacional. El porcentaje de empresas familiares que operan en el resto de mercados oscila entre el 22,4% y el 32,5%, como se refleja en el mencionado gráfico.



En cuanto a la forma de internacionalización (gráfico 6), la más habitual es la exportación directa, siendo mucho menos frecuente el establecimiento de alianzas estratégicas con cualquier tipo de socios o la realización de inversiones directas en los países de destino.



Por último, se analiza el planteamiento estratégico e innovador de la empresa familiar española. En entornos dinámicos como el actual, la innovación se presenta como un gran reto de las empresas en general, y de las empresas familiares en particular, para la mejora de su competitividad. En este sentido, la tabla 1 muestra el porcentaje de empresas de la muestra que han acometido algún tipo de innovación durante los últimos 3 años.

En general, se observa un alto dinamismo estratégico, puesto que en torno al 35% de las empresas encuestadas han accedido a nuevos negocios o mercados, mientras que prácticamente la mitad de las empresas familiares en nuestra muestra declaran haber realizado algún tipo de innovación, destacando como más frecuentes la innovación en producto/servicio (62,7%) y la innovación organizativa (62,1%).

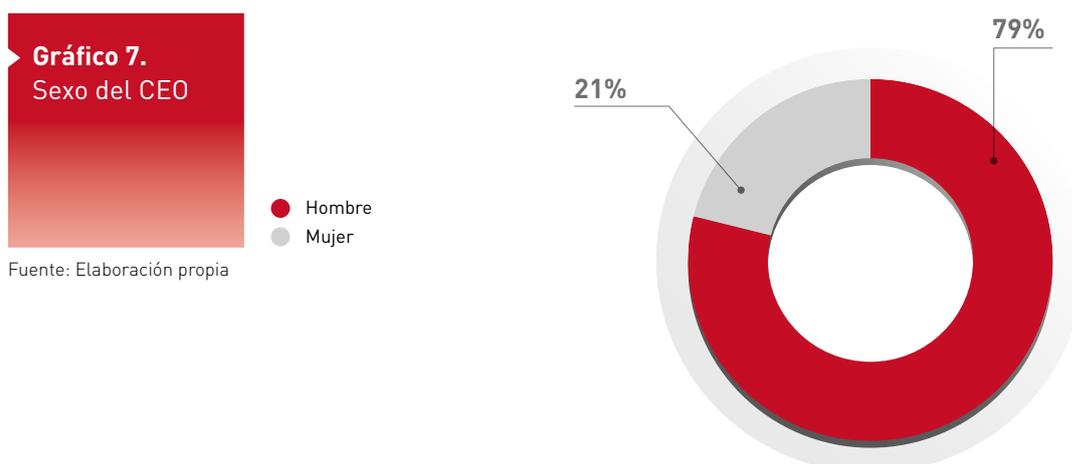
El porcentaje de empresas familiares que cooperan con universidades o centros de investigación está por encima de la media española<sup>3</sup>.

Por último, encontramos que poco más de un tercio dispone de un documento de planificación estratégica formal, que es un indicador de la profesionalización de la gestión.

Tabla 1. Porcentaje de empresas que han acometido innovación en los últimos tres años		
	Sí	No
Ha entrado en nuevos negocios/sectores	34,0%	66,0%
Ha entrado en nuevos mercados (geográficos)	35,0%	65,0%
Ha introducido bienes o servicios nuevos o mejorados significativamente	62,7%	37,3%
Ha introducido métodos de fabricación, sistemas logísticos o actividades de apoyo (informática, compras...) nuevos o mejorados significativamente	48,9%	51,1%
Ha implantado nuevos métodos organizativos (procedimientos, organización del trabajo, relaciones externas)	62,1%	37,9%
Ha implantado nuevos conceptos comerciales (envases, promoción, canales, precios)	55,5%	44,5%
Mantiene relaciones investigadoras con alguna universidad o centro de investigación	17,2%	82,8%
Existe un documento escrito del Plan Estratégico de la Empresa a medio y largo plazo	34,1%	66,9%

Fuente: Elaboración propia

Si analizamos las características relacionadas con la participación familiar en los órganos de gobierno de las empresas familiares, observamos que, en general, las empresas de la muestra son empresas gestionadas mayoritariamente por un CEO masculino (gráfico 7) con una antigüedad media de 17,9 años en el cargo.



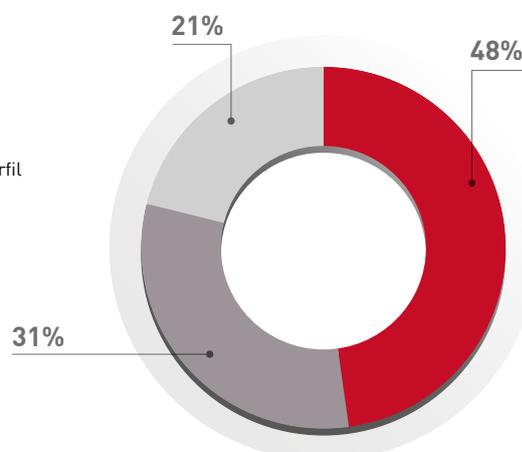
En el 90% de los casos, el CEO pertenece a la familia propietaria, mientras que carece de estudios universitarios en el 48% de los casos (gráfico 8).

[3] Según la "Encuesta sobre Innovación en las Empresas" (INE, 2015), entre las empresas tecnológicamente innovadoras en el periodo 2013-2015 o con innovaciones tecnológicas en curso o no exitosas (EIN):  
 - Cooperan con universidades y centros de enseñanza superior 9,7% de las EIN.  
 - Cooperan con centros de investigación públicos o privados el 11,3% de las EIN.

**Gráfico 8.**  
Nivel de estudios del CEO

Fuente: Elaboración propia

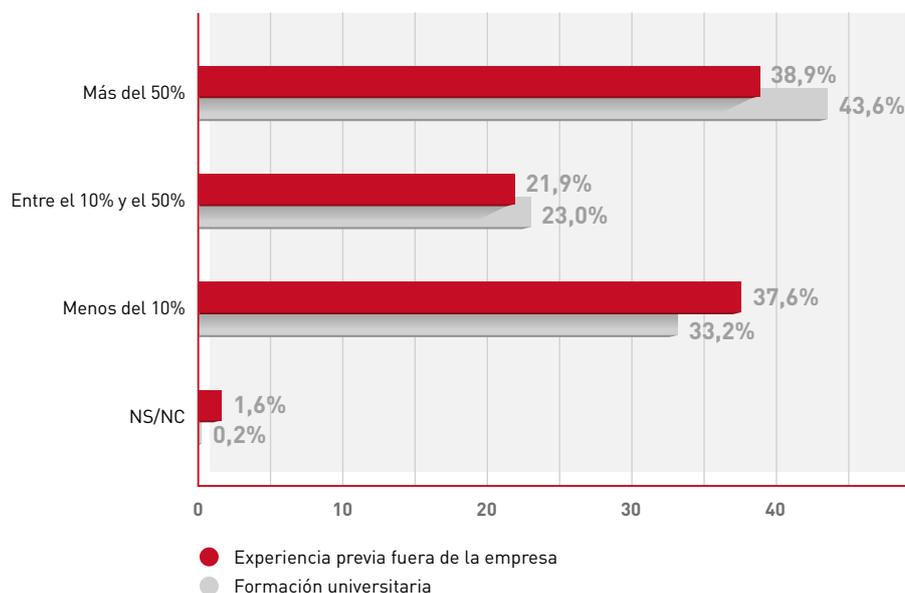
- Estudios no universitarios
- Estudios universitarios de perfil económico-empresarial
- Otros estudios universitarios y postgrados



Si nos centramos en los familiares implicados en la gestión de la compañía, entre las empresas familiares en las que más del 50% de los directivos familiares tienen formación universitaria o experiencia previa fuera de la empresa, la proporción es del 43,6% y 38,9%, respectivamente. Por otro lado, las empresas familiares en las que los porcentajes de familiares directivos con formación o experiencia son inferiores al 10% superan el 30% (véase gráfico 9).

**Gráfico 9.**  
Porcentajes de familiares directivos con formación universitaria o experiencia previa

Fuente: Elaboración propia



En relación a la formación, el 47% de las empresas encuestadas manifiestan tener planes de formación (tanto para familiares como para no familiares).

En relación a la generación propietaria y directiva (tabla 2), los datos ponen de manifiesto que, en muchos casos, en las empresas familiares conviven varias generaciones con diferentes roles, siendo este uno de los rasgos característicos de las empresas familiares. Respecto al porcentaje de propiedad familiar, en las empresas de la muestra, en promedio, el 95% de la propiedad está en manos de la familia.

**Tabla 2.**  
Generación propietaria y directiva

Fuente: Elaboración propia

Propiedad	Dirección		
	Primera	Segunda	Tercera o posterior
Primera	83,1%	16,5%	0,2%
Segunda	6,5%	88,7%	4,6%
Tercera o posterior	0,7%	11,9%	65,2%

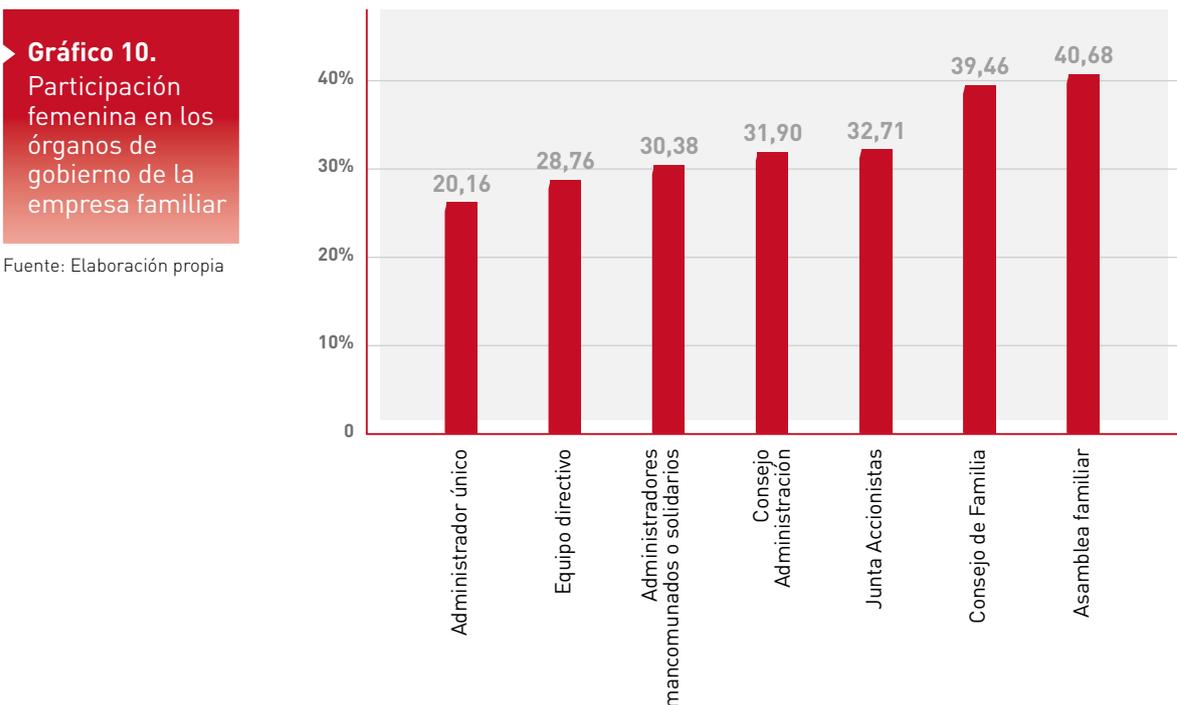
Respecto a los órganos de gobierno de la empresa, según se recoge en la tabla 3, el 61,2% de las empresas cuentan con un administrador único. El 35% de las empresas poseen consejo de administración. El consejo de familia está presente en el 11,3% de la muestra y la asamblea familiar en el 7,5%.

**Tabla 3.**  
Órganos de gobierno

Fuente: Elaboración propia

	Existe	
	Sí	No
Administrador único	61,2%	38,8%
Administradores mancomunados o solidarios	32,7%	67,3%
Consejo Administración	35%	65%
Equipo directivo	37,9%	62,1%
Consejo de Familia	11,3%	88,7%
Asamblea Familiar	7,5%	92,5%

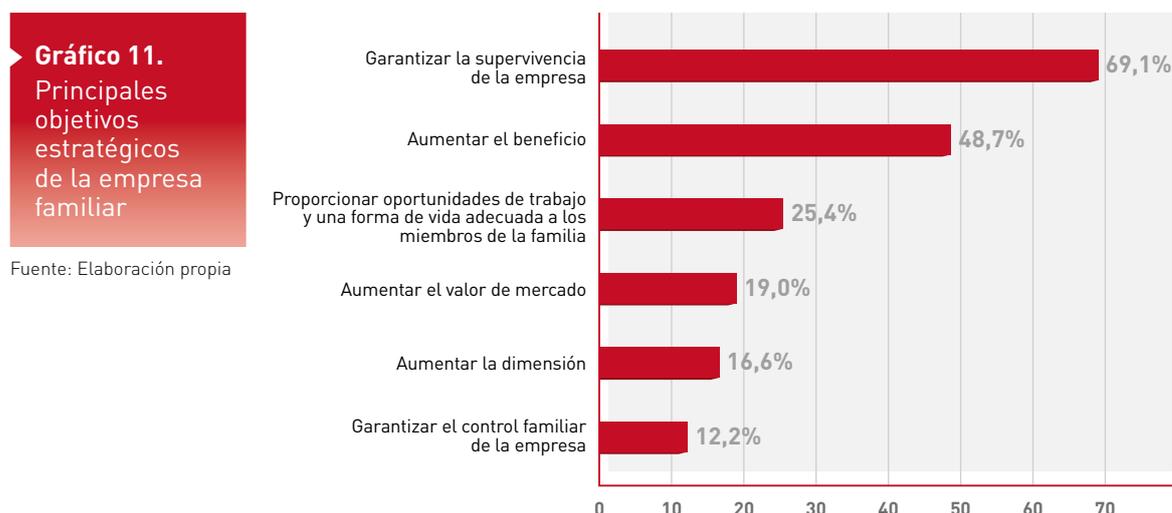
Seguidamente, analizamos la presencia de mujeres en los órganos de gobierno de las empresas familiares, cuyos resultados se muestran en el gráfico 10.



Con respecto a los órganos asociados a la dirección de la empresa, se comprueba que, en la empresa familiar, el 28,8% de los directivos son mujeres. En promedio, el 31,9% de los consejos de administración de las empresas familiares cuenta con alguna mujer. Respecto a la junta de accionistas, órgano por excelencia de la representación de la propiedad, la presencia de las mujeres es similar a la presencia en los órganos de dirección. Finalmente, destaca que la mayor proporción de mujeres se encuentra en los órganos relacionados con el ámbito familiar (Consejo de familia y Asamblea Familiar).

La encuesta también incluyó una sección que pretendía conocer la opinión de las empresas familiares españolas sobre sus principales objetivos estratégicos, por un lado, y sobre las principales barreras que encuentran para el crecimiento, por otro lado.

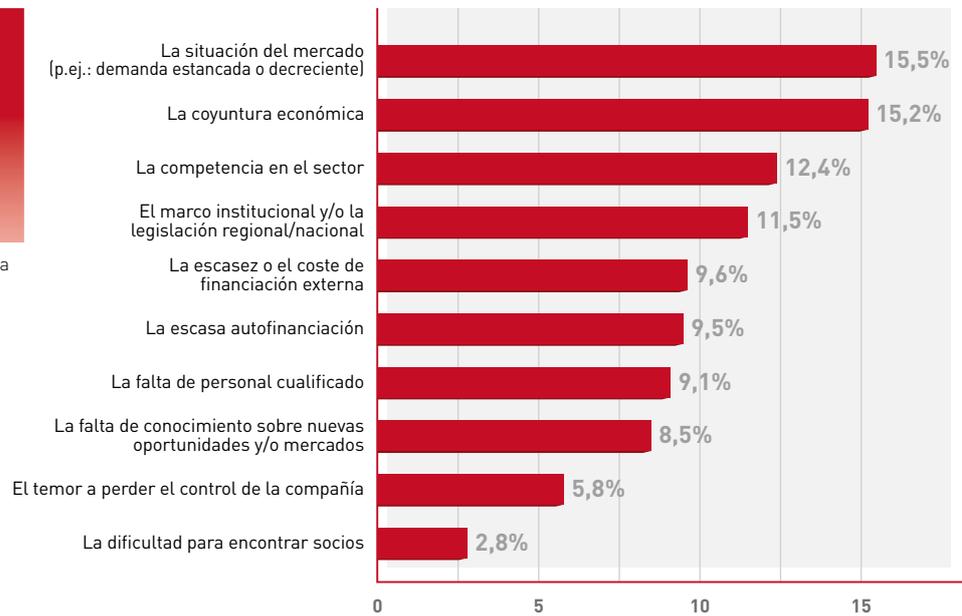
El gráfico 11 refleja que, en el caso de las empresas familiares, el sentimiento de garantizar la continuidad de la empresa (69,1%) supera en relevancia a los objetivos económicos (48,7%), que suelen caracterizar a las empresas que no tienen un carácter familiar.



El gráfico 12 resume la opinión de los encuestados sobre una serie de barreras a las que debe enfrentarse una empresa familiar para aumentar la dimensión, ordenados según la importancia percibida. De los datos, se deduce que lo que más preocupa a las empresas familiares son aspectos relacionados con la demanda del mercado, la situación económica del país, la competencia del sector, el marco institucional o el coste de la financiación. Estos datos resultan coherentes con las dificultades que han podido experimentar las empresas familiares durante los años de crisis económica que ha atravesado el país en los últimos tiempos.

**Gráfico 12.**  
Barreras percibidas al crecimiento

Fuente: Elaboración propia

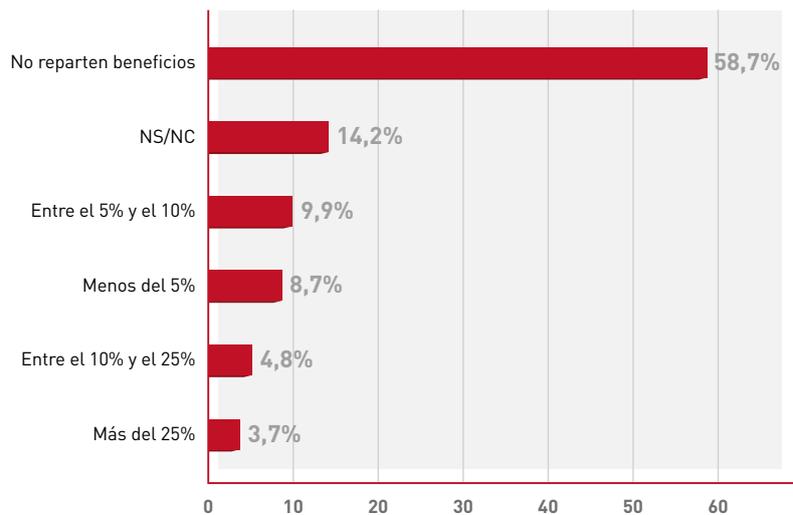


En cuanto al reparto de beneficios (gráfico 13), se observa que las empresas familiares optan decididamente por la autofinanciación, ya que el 58,7% de las mismas no reparten beneficios, optando por la reinversión directa de los mismos en el seno de la empresa.

Los datos también revelan que, en el 75% de los casos, las empresas familiares no han acordado un método para valorar anualmente las acciones o participaciones empresariales. Asimismo, los principales mecanismos de valoración de acciones que emplean las empresas familiares son, o bien en función del valor contable (37,7%) o bien en base a la valoración realizada por un experto (29,6%).

**Gráfico 13.**  
Porcentaje de empresas familiares que reparten beneficios

Fuente: Elaboración propia

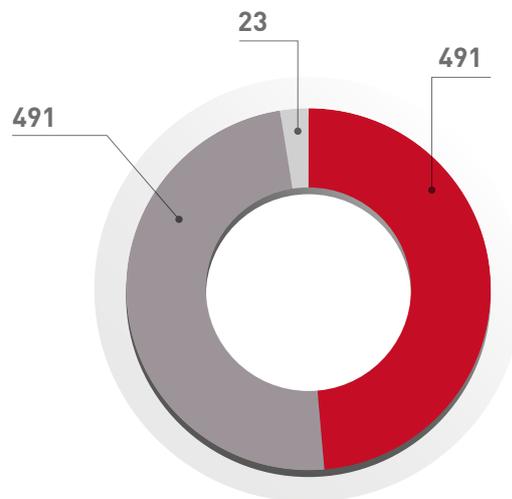


En cuanto al conocimiento de la existencia de beneficios fiscales (gráfico 14), sólo el 48,9% afirma conocerlos, a pesar de la relevancia que tradicionalmente las empresas familiares han otorgado a la adecuada gestión de la fiscalidad a fin de facilitar la transmisión de proyectos empresariales entre generaciones.

**Gráfico 14.**  
Conocimiento de los beneficios fiscales

Fuente: Elaboración propia

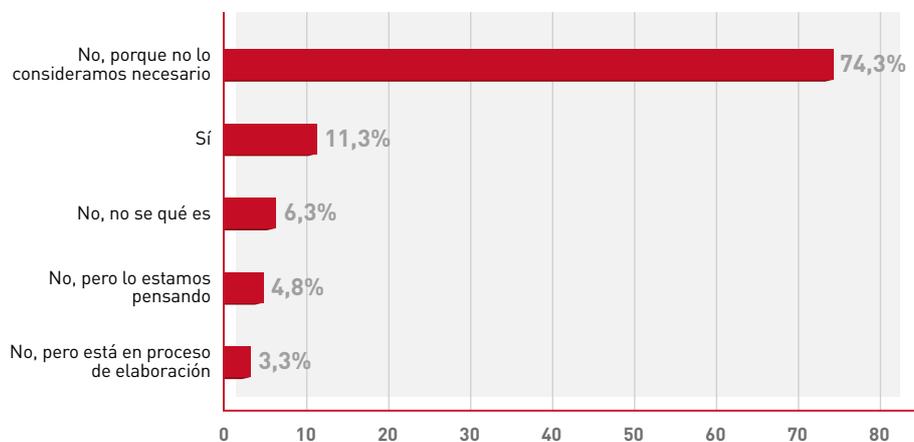
● Sí  
● No  
● NS/NC



Por su parte, sólo un 11,3% de los encuestados cuentan con un protocolo familiar por escrito (gráfico 15). Este dato es especialmente llamativo, puesto que el protocolo familiar se erige como una herramienta prioritaria para regular el funcionamiento de la empresa y la implicación familiar en el negocio en el largo plazo. Sin embargo, un 74,3% manifiesta que no considera necesario la existencia de este documento.

**Gráfico 15.**  
Porcentaje de empresas que tienen protocolo familiar escrito

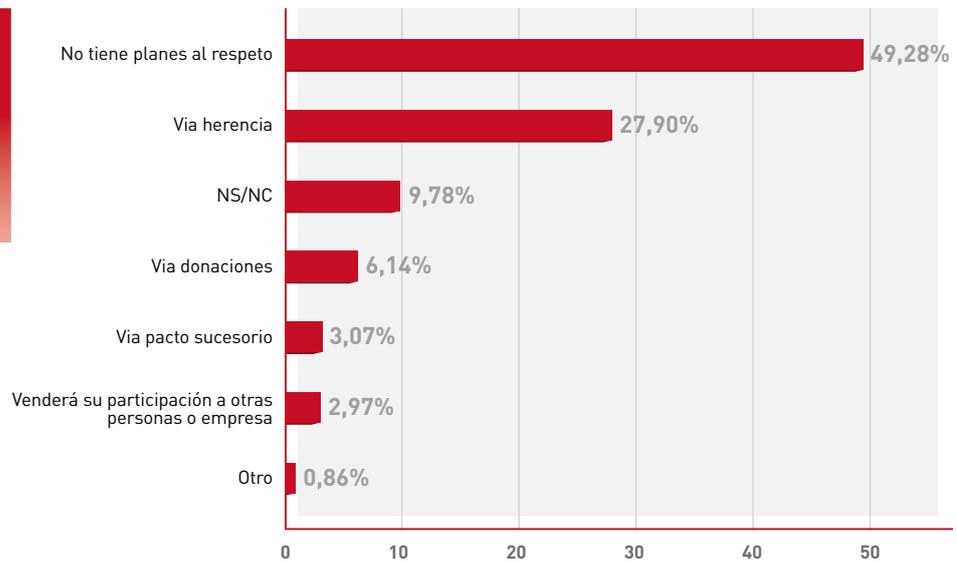
Fuente: Elaboración propia



En el 49,3% de los casos, las empresas familiares manifiestan no tener planes con respecto a la forma de transmisión de las participaciones a los descendientes. En el 27,9% de las empresas, se realiza vía herencia (véase gráfico 16).

**Gráfico 16.**  
Formas de transmisión de la propiedad

Fuente: Elaboración propia

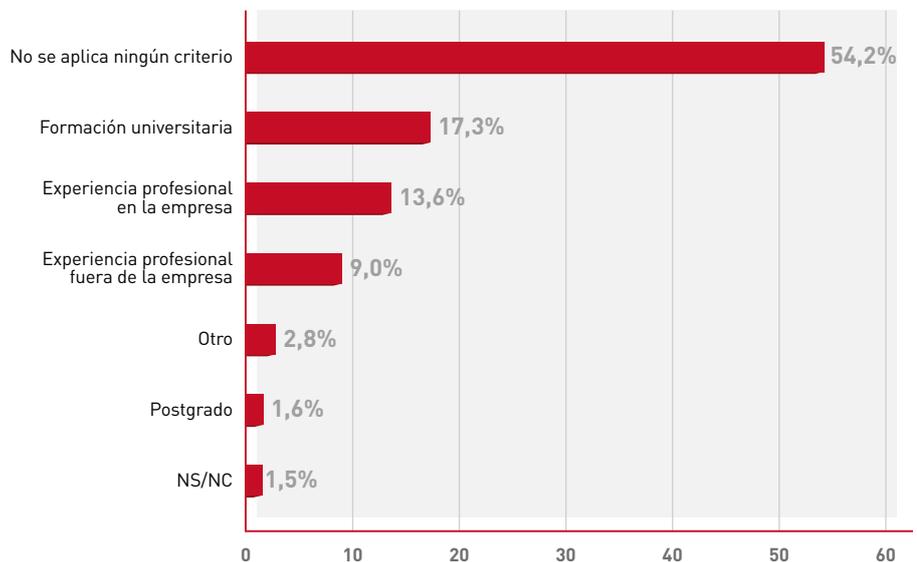


En el 59,8% de los casos, las empresas manifiestan no poseer acuerdos que limiten la libre transmisión de las acciones o participaciones empresariales.

Respecto a la incorporación de familiares, existen criterios en apenas un tercio de las empresas familiares encuestadas (33,2%), siendo los más frecuentes los que aparecen en el gráfico 17.

**Gráfico 17.**  
Criterios para la incorporación de miembros de la familia a puestos directivos

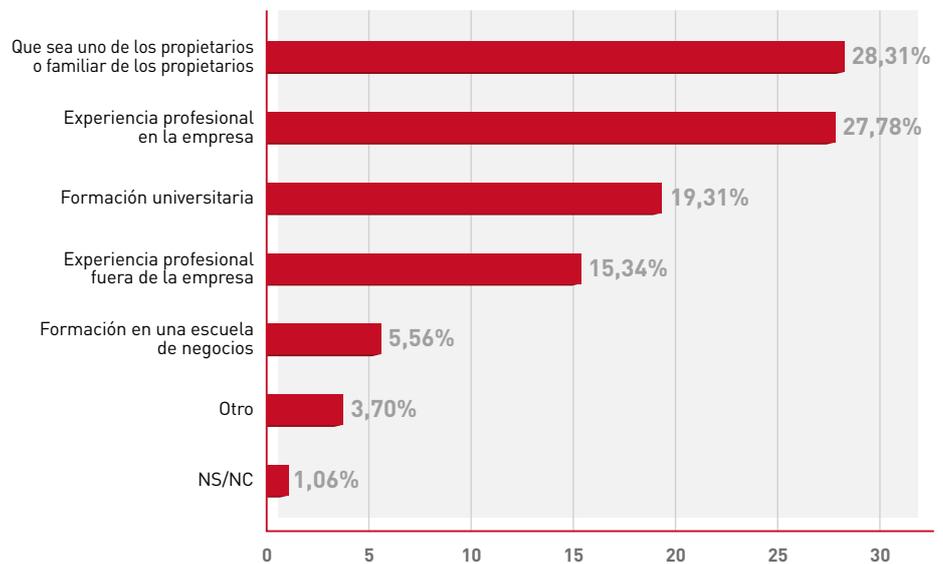
Fuente: Elaboración propia



El proceso de sucesión del CEO o principal ejecutivo de la empresa familiar está consensuado sólo en el 32,5 % de las empresas familiares encuestadas. El 63,3% de las empresas encuestadas han manifestado poseer criterios objetivos para elegir al sucesor. Los principales se muestran en el gráfico 18.

**Gráfico 18.**  
Principales  
criterios  
utilizados para  
la elección del  
sucesor

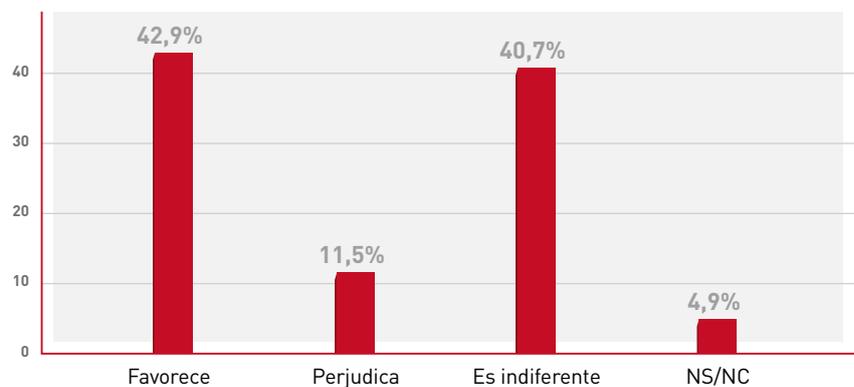
Fuente: Elaboración propia



Por último, la encuesta también incluyó preguntas relacionadas con la percepción que las empresas encuestadas tenían acerca del sentido de la naturaleza familiar y las ventajas que les reporta, tanto en términos económicos como socioemocionales, así como su pertenencia a la red de asociaciones territoriales de empresa familiar.

**Gráfico 19.**  
¿Cómo le afecta  
ser una empresa  
familiar?

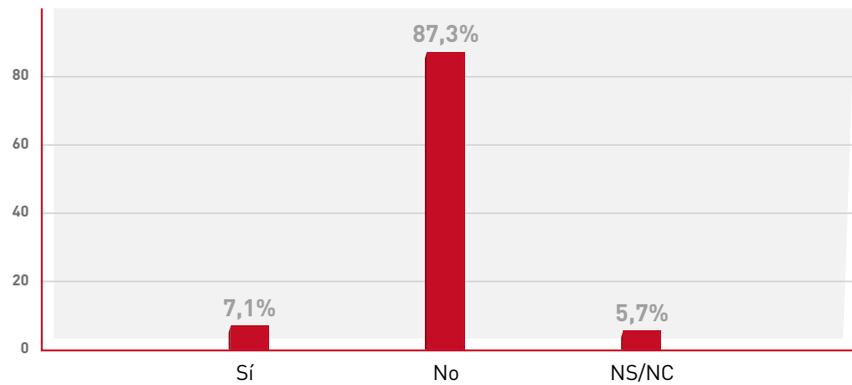
Fuente: Elaboración propia



En este sentido (gráfico 19), sólo el 11,5% de las empresas encuestadas manifestó que el carácter familiar les perjudica como empresa, frente al 42,9% que consideran que les favorece o el 40,7% que considera que es indiferente.

**Gráfico 20.**  
¿Pertenece a una asociación territorial de empresa familiar?

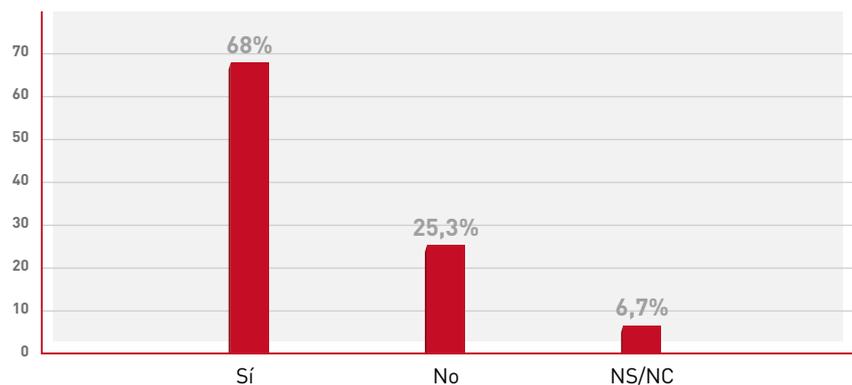
Fuente: Elaboración propia



Por otro lado, de acuerdo con los resultados de la encuesta (gráfico 20), el 7,1% de las empresas familiares pertenece a alguna asociación territorial; pertenencia que el 68% de las empresas considera que les favorece de manera decisiva en su desarrollo como empresa (gráfico 21).

**Gráfico 21.**  
¿Le favorece estar en una asociación territorial de empresa familiar?

Fuente: Elaboración propia





“ **Las compañías más grandes se encuentran en una mejor posición para influir en elementos que determinan su productividad,**

como por ejemplo las condiciones para acceder a los mercados financieros, la capacidad para captar talento y formar a sus trabajadores, los recursos para hacer frente a un entorno fiscal y normativo complejo, la inversión en investigación, desarrollo e innovación o la capacidad para internacionalizarse y participar activamente en los mercados globales ”

## 1.2. Tamaño y crecimiento en la empresa familiar

El éxito o fracaso de las empresas en general, y de las empresas familiares en particular, depende en gran medida de su capacidad para crecer, porque una empresa que crece tiene más probabilidades de perdurar en el tiempo.

Directamente relacionado con lo anterior, la dimensión de las empresas tiene un impacto directo, además, en la competitividad del propio tejido empresarial y de la economía en su conjunto. Las compañías más grandes se encuentran en una mejor posición para influir en elementos que determinan su productividad, como por ejemplo las condiciones para acceder a los mercados financieros, la capacidad para captar talento y formar a sus trabajadores, los recursos para hacer frente a un entorno fiscal y normativo complejo, la inversión en investigación, desarrollo e innovación o la capacidad para internacionalizarse y participar activamente en los mercados globales; todas ellas herramientas fundamentales para impulsar el crecimiento, la generación de empleo y un mayor bienestar.

Un rasgo fundamental de las empresas familiares es que existen factores específicos, como por ejemplo las dificultades financieras, la resistencia al cambio de los líderes, el temor a perder el control familiar y la preferencia por la estabilidad, frente a los objetivos económicos, que tradicionalmente han limitado su tamaño.

En este apartado, se analizan los rasgos que caracterizan significativamente a las empresas familiares en función de su tamaño y el efecto que cada una de estas variables ejerce en el crecimiento (medido en términos de incremento de ingresos, empleo y activos) y el rendimiento (medido en términos de rentabilidad económica y financiera) de la empresa familiar. De una forma más específica, se detallan las diferencias estadísticamente significativas existentes respecto a las principales dimensiones de las empresas familiares, cuya gestión es indispensable para garantizar la continuidad de su proyecto empresarial: la naturaleza familiar, los objetivos estratégicos prioritarios, los principales retos o barreras percibidos, la existencia de un plan estratégico formal, su ámbito de actividad, la forma de gestión, los planes de formación y los órganos de gobierno.

Comenzando por la primera de las cuestiones, la naturaleza familiar, la presencia de familiares ocupando el cargo de CEO disminuye a medida que aumenta el tamaño de la empresa (tabla 4).

	CEO familiar	CEO no familiar
Micro	93,0%	7,0%
Pequeña	90,3%	9,7%
Mediana	84,1%	15,9%
Grande	55,6%	44,4%

**Tabla 4.**  
Porcentaje de CEO familiares por tamaño de empresas

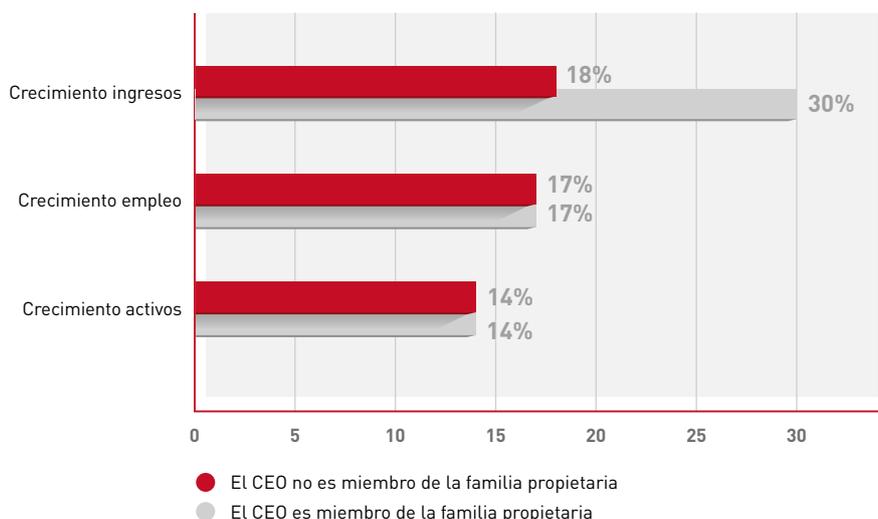
Fuente:  
Elaboración propia

Además, el gráfico 22 revela que no existen diferencias significativas en las variables de crecimiento entre ambos grupos de empresas familiares (con CEO familiar y no familiar), si bien las empresas con un CEO familiar experimentan un mayor crecimiento en el volumen de ingresos.

**Gráfico 22.**

Variables de crecimiento según la naturaleza familiar o no del CEO

Fuente: Elaboración propia



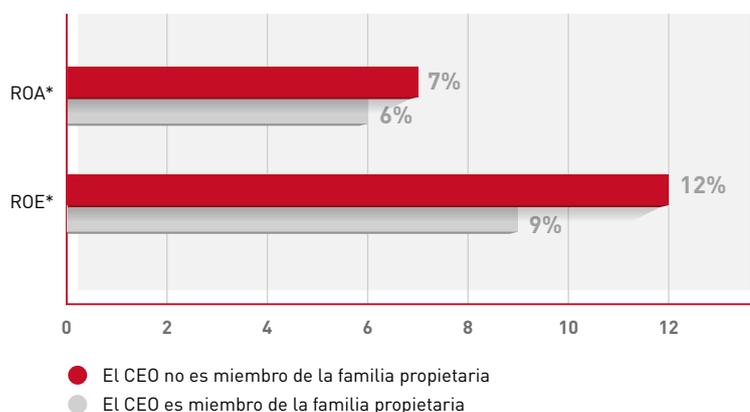
Aunque no se detectan diferencias en el crecimiento, sí se observa que las empresas familiares cuyo CEO no pertenece a la familia disfrutaron de mayores rentabilidades (véase gráfico 23). Estos resultados avalan la idea de que, en el caso de ser necesario, las empresas familiares no deben descartar la posibilidad de nombrar a un CEO sin vínculos con la familia. Lo importante es que los gestores externos cuenten con la cualificación necesaria para garantizar el éxito de la empresa familiar. Asimismo, sería deseable que los directivos no familiares se integren en la empresa y acepten la cultura familiar, que en numerosos casos puede ser fuente de ventaja competitiva.

**Gráfico 23.**

Rentabilidades según la naturaleza familiar o no del CEO

Fuente: Elaboración propia

Nota: \* indica una diferencia estadísticamente significativa a un nivel del 10% como mínimo



Con el fin de comprender mejor estas diferencias significativas, hemos repetido el análisis por grupos de empresas en función de su tamaño. Los resultados obtenidos indican que las diferentes rentabilidades se deben a las empresas pequeñas. En el resto de categorías (empresas micro, medianas y grandes), no existen diferencias significativas entre las compañías con CEO familiar y aquellas cuyo CEO no pertenece a la familia propietaria. También es preciso tener en cuenta que las empresas con CEO perteneciente a la familia, que representan la mayor parte de la muestra, son en su mayoría micro o pequeñas. En contraposición, la proporción de empresas medianas y grandes aumenta entre los negocios con CEO externo. Por consiguiente, las diferencias en rentabilidad entre ambos grupos de compañías se deben también en parte al diferente

tamaño de las empresas y no exclusivamente a la naturaleza familiar o no familiar del CEO. Asimismo, es estadísticamente más frecuente que el nivel de formación aumente a medida que se incrementa el tamaño empresarial (tabla 5), probablemente como consecuencia de que el crecimiento hacia un tamaño crítico hace ineficaces los métodos intuitivos de gestión. Ante esta situación, surge la necesidad de ceder el paso a una gestión más profesionalizada a fin de buscar los talentos y habilidades necesarios que pueden ser difíciles de encontrar en el núcleo familiar.

Tabla 5. Formación del CEO por tamaño empresarial		Estudios no universitarios	Estudios universitarios de perfil económico	Otros estudios universitarios y de posgrado	NS/NC
		Micro	49%	28,8%	21,2%
	Pequeña	52,5%	28,5%	18,8%	0,2%
	Mediana	22,7%	48,9%	28,4%	0%
	Grande	0%	44,4%	55,6%	0%

Fuente:  
Elaboración propia

Igualmente, la existencia de un plan estratégico formal tiene una relación con el tamaño de la empresa (tabla 6) ya que el plan estratégico es estadísticamente más frecuente a medida que aumenta el tamaño empresarial.

Tabla 6. Plan estratégico formal y tamaño empresarial		Posee plan estratégico	No posee plan estratégico	NS/NC
		Micro	25,2%	71,5%
	Pequeña	34,5%	62,5%	3%
	Mediana	59,1%	34,1%	6,8%
	Grande	66,7%	33,3%	0%

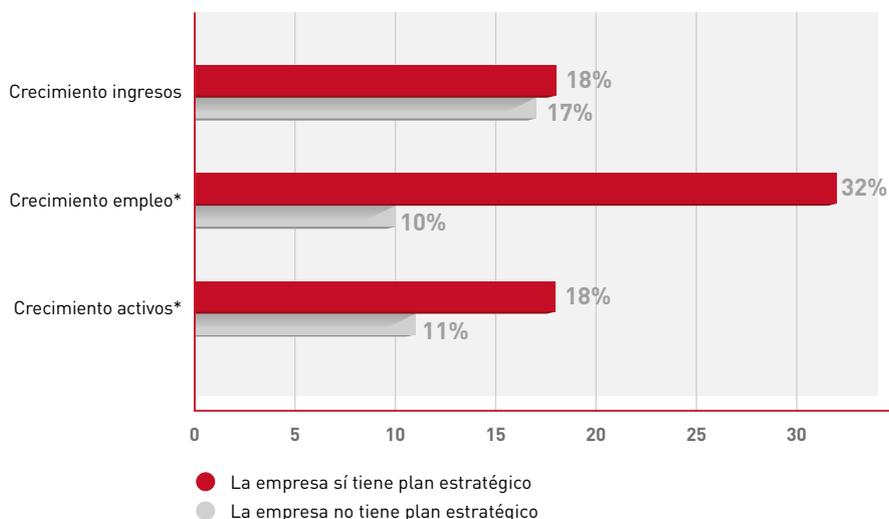
Fuente:  
Elaboración propia

La existencia de un plan estratégico también se relaciona con el crecimiento de la empresa, principalmente con el crecimiento en empleados y en volumen de activos. El gráfico 24 pone de manifiesto que disponer de un plan estratégico contribuye a un mayor crecimiento en el número de trabajadores y en el total de activos de la empresa familiar. Dado que los planes estratégicos se diseñan con un horizonte de planificación de largo plazo, es razonable que ello quede reflejado en variables tales como los empleados y el total de activos. También cabría esperar que, a medida que la empresa acomete nuevos proyectos de inversión, éstos contribuyan a la creación de empleo, si bien es cierto que el efecto de la existencia de un plan estratégico sobre el número de trabajadores de la empresa familiar dependerá igualmente del tipo de inversiones que se realicen. En cualquier caso, a la vista de los resultados, es recomendable que las empresas familiares cuenten con un plan estratégico a fin de poder disfrutar de un crecimiento sostenido en el tiempo.

**Gráfico 24.**  
Relación entre variables de crecimiento y planes estratégicos

Fuente: Elaboración propia

Nota: \* indica una diferencia estadísticamente significativa a un nivel del 10% como mínimo

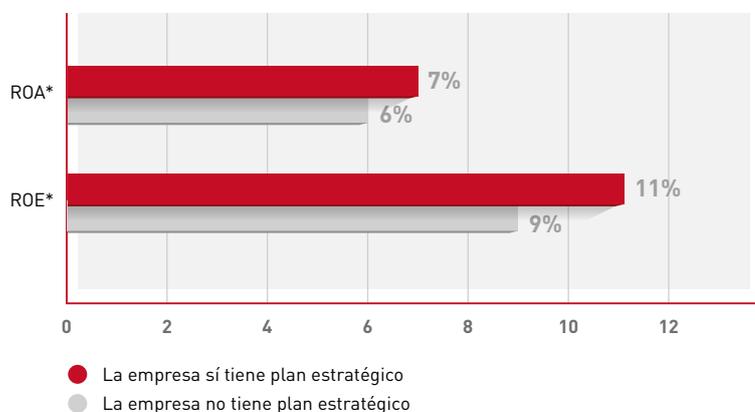


Asimismo, la elaboración de un plan estratégico es beneficiosa en términos de rentabilidad, tal y como pone de manifiesto el gráfico 25. Por consiguiente, una adecuada planificación es esencial para que la empresa familiar mejore su rentabilidad. El diseño de la estrategia en el seno de la empresa se traduce en un uso más eficiente de los recursos de la compañía, que a su vez permite alcanzar una rentabilidad económica y financiera más elevada.

**Gráfico 25.**  
Relación entre rentabilidades y planes estratégicos

Fuente: Elaboración propia

Nota: \* indica una diferencia estadísticamente significativa a un nivel del 10% como mínimo



En lo que al ámbito de actividad se refiere (tabla 7), se observa que, a medida que aumenta el tamaño, disminuye el porcentaje de empresas que sólo venden a nivel regional y aumenta el de empresas que facturan en el mercado nacional o internacional.

**Tabla 7.**  
Relación entre tamaño y ámbitos de actividad

Fuente: Elaboración propia

	Sólo mercado regional	Otros mercados
Micro	41,4%	58,6%
Pequeña	38,1%	61,9%
Mediana	23,9%	76,1%
Grande	11,1%	88,9%



“ **las empresas pequeñas y medianas** perciben como barreras que limitan su crecimiento el marco institucional y la legislación regional/nacional junto con la escasa o cara financiación externa. Sin embargo, las empresas de mayor tamaño perciben como principal reto para crecer la coyuntura económica y la falta de personal cualificado ”

Respecto a la percepción de objetivos estratégicos prioritarios y principales barreras para el crecimiento, se observa que el único objetivo que es estadísticamente diferente según el tamaño es el de "Aumentar la dimensión". El mismo va adquiriendo más relevancia a medida que la empresa aumenta su tamaño. El resto de objetivos se distribuye de manera similar entre todas las categorías de empresas.

La relevancia otorgada a las principales barreras al crecimiento a las que se enfrentan las empresas familiares, sin embargo, parece que sí varía en función de su tamaño. En este sentido, las empresas pequeñas y medianas perciben como barreras que limitan su crecimiento el marco institucional y la legislación regional/nacional junto con la escasa o cara financiación externa. Sin embargo, las empresas de mayor tamaño perciben como principal reto para crecer la coyuntura económica y la falta de personal cualificado.

La existencia de un protocolo familiar también aumenta a medida que aumenta el tamaño empresarial, al igual que sucede con la existencia de criterios para elegir al sucesor y la exigencia de disponer de formación universitaria. Por el contrario, a medida que aumenta el tamaño de la empresa, es menos frecuente que el criterio aplicado sea formar parte de la familia empresaria.

Con respecto a los planes de formación, se observa que su presencia en las empresas familiares es estadísticamente más frecuente a medida que se incrementa el tamaño empresarial. Por su parte, en relación al porcentaje de familiares que ocupan puestos directivos y cuentan con formación universitaria, se detecta que éste crece a medida que aumenta la dimensión del negocio.

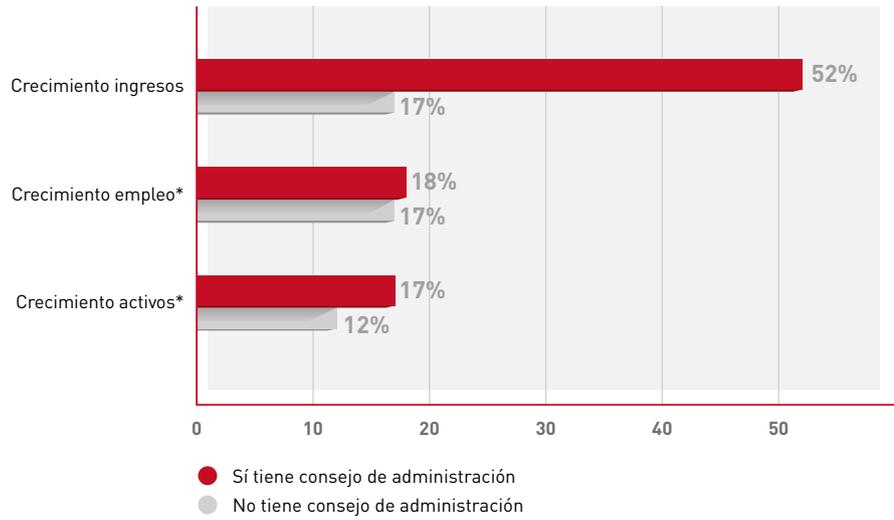
También se observa una diferencia clara en los órganos de gobierno presentes en las empresas en función de su tamaño. Más concretamente, es estadísticamente más habitual la existencia de consejo de administración y equipo directivo a medida que aumenta el tamaño empresarial. Asimismo, las empresas que poseen un mayor tamaño son aquéllas que suelen poseer acuerdos tanto para la libre transmisión de las acciones/participaciones como para su valoración anual.

La existencia de estructuras más profesionalizadas también puede estar relacionada con el crecimiento de las empresas familiares. Por ello, analizamos en qué medida contar con órganos de gobierno puede fomentar que las empresas familiares aumenten su dimensión. Los resultados obtenidos son interesantes y avalan la idea de que las empresas familiares con consejo de administración y con un equipo directivo son las que experimentan unas mayores tasas de crecimiento, al menos en lo que a ingresos y activos se refiere (obsérvese los gráficos 26 y 27). Una recomendación que se desprende de estos resultados es que las empresas familiares deben implantar en su seno órganos colectivos que doten a la compañía de una estructura más profesionalizada. De esta manera, podrán alcanzar unas mayores tasas de crecimiento, que a su vez redundarán en una mayor eficiencia y competitividad.

**Gráfico 26.**  
Variables de crecimiento y existencia de consejos de administración

Fuente: Elaboración propia

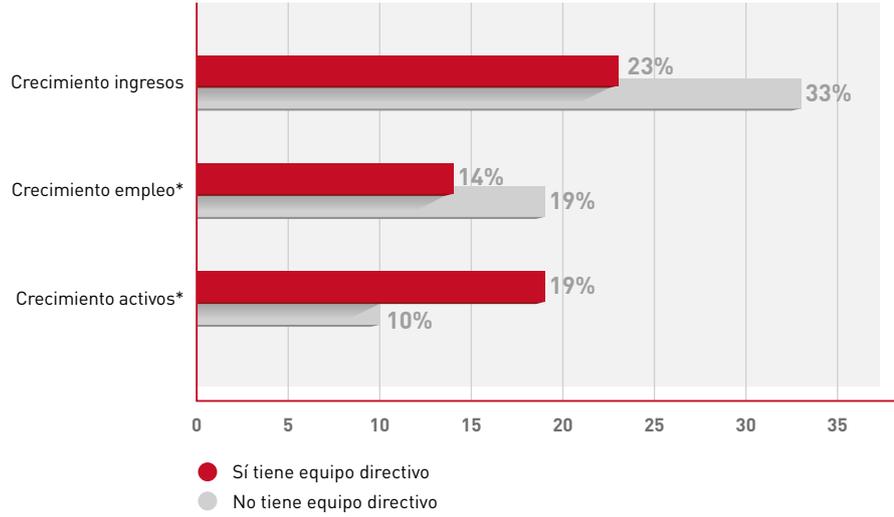
Nota: \* indica una diferencia estadísticamente significativa a un nivel del 10% como mínimo



**Gráfico 27.**  
Variables de crecimiento y existencia de equipos directivos

Fuente: Elaboración propia

Nota: \* indica una diferencia estadísticamente significativa a un nivel del 10% como mínimo



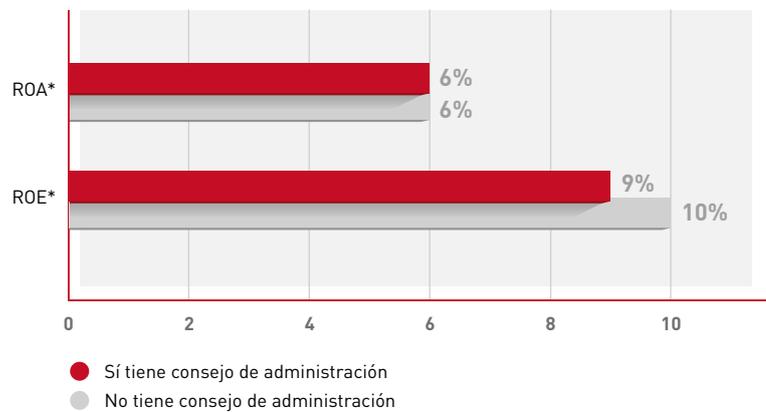
La existencia de órganos de gobierno en la empresa familiar también parece estar relacionada con la rentabilidad de la compañía, tal y como ponen de manifiesto los gráficos 28 y 29. Por un lado, contar con un consejo de administración es perjudicial para la rentabilidad financiera. Este resultado contra intuitivo hace pensar que el mero hecho de tener un consejo de administración no es condición suficiente para mejorar la rentabilidad. De hecho, con el fin de entender mejor este resultado hemos analizado la composición del consejo. En este sentido, en la mayoría de empresas familiares con consejo de administración, casi todos los miembros que lo forman pertenecen a la familia propietaria (más del 90% en promedio). Por consiguiente, la rentabilidad de la empresa no depende sólo de la existencia de un consejo de administración, sino también de su composición.

Sin embargo, tener un equipo directivo sí se traduce en mejoras en la rentabilidad (gráfico 29), especialmente en lo relativo a la rentabilidad económica de la compañía. Por lo tanto, podemos concluir que las empresas familiares deben prestar atención a la composición del consejo de administración y deben nombrar a un equipo directivo que se ocupe de la gestión del negocio si quieren asegurarse de maximizar su rentabilidad.

**Gráfico 28.**  
Rentabilidades  
y existencia de  
consejos de  
administración

Fuente: Elaboración propia

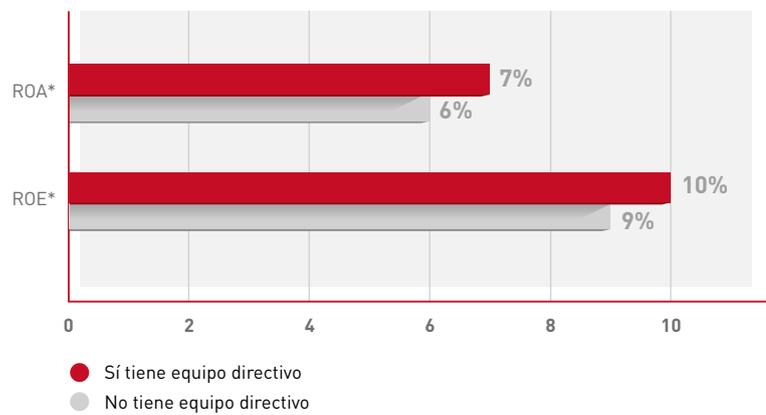
Nota: \* indica una  
diferencia estadísticamente  
significativa a un nivel del  
10% como mínimo



**Gráfico 29.**  
Rentabilidades  
y existencia  
de equipos  
directivos

Fuente: Elaboración propia

Nota: \* indica una  
diferencia estadísticamente  
significativa a un nivel del  
10% como mínimo



### 1.3. Formación en las empresas familiares

Además del tamaño empresarial, descrito en el apartado previo, la formación en las empresas familiares ha sido uno de los grandes retos a los que tradicionalmente han tenido que enfrentarse este tipo de compañías.

Las exigencias que impone un entorno cada vez más competitivo demandan un cambio hacia organizaciones profesionalizadas. En el caso de las empresas familiares, esto implica un cambio en la mentalidad de los miembros de la familia empresaria hacia un enfoque más “empresarial” que “familiar”, reconvirtiendo el negocio inicial con el que el fundador empezó, con el fin de procurar que la empresa esté dirigida por los mejores profesionales, independientemente de que sean familiares o no.

El proceso de globalización se ha acelerado con la creciente transformación digital, que reduce las barreras de acceso a los mercados internacionales y a las economías emergentes, y a su vez facilita la libertad de movimiento de información y de servicios. Este hecho sitúa, todavía más, al capital humano como uno de los principales factores de competitividad de las empresas.

La cualificación de los trabajadores y del personal directivo requiere, por tanto, un análisis especial con el fin de realizar el seguimiento del comportamiento de las empresas ante los cambios culturales y tecnológicos que se están produciendo de forma cada vez más rápida.

La reticencia que tradicionalmente han tenido las empresas familiares para profesionalizar el negocio se puede explicar por los celos que los directivos familiares mantienen a la incorporación de profesionales que hipotéticamente pueden llegar o bien a ensombrecer a los gestores de la familia con su trayectoria profesional o bien a restringir el control en manos del grupo familiar. No se debe perder de vista, sin embargo, la importancia de la cultura y los valores familiares como uno de los elementos clave del éxito de este tipo de compañías.

En este apartado, se presentan, por lo tanto, las principales diferencias significativas atendiendo al grado de formación analizado desde dos niveles complementarios: (a) el nivel educativo del CEO (sea o no familiar) y (b) el nivel educativo de los gestores familiares. Además, (c) se incluye un apartado que analiza qué relación guardan estas dimensiones con el crecimiento y la rentabilidad de las empresas familiares.

#### 1.3.1. Formación del CEO

El análisis de los datos evidencia que, a medida que aumenta la antigüedad del CEO en el cargo, es estadísticamente más frecuente que su nivel educativo disminuya, careciendo entonces de estudios universitarios (es decir, a mayor antigüedad, se encuentran directivos con menor grado de formación). Probablemente es un reflejo de la mejora en la formación de los responsables empresariales a lo largo del tiempo, de tal manera que los CEO más jóvenes tienen un nivel educativo superior.

También la presencia de CEO con menor grado de formación –no universitaria– es estadísticamente más frecuentes cuando el porcentaje de propiedad está en manos de la primera y segunda generación (véase tabla 8).

Tabla 8. Nivel de formación según generaciones del CEO		Estudios no universitarios	Estudios universitarios de perfil económico	Otros estudios universitarios y de posgrado	NS/NC
	1ª generación	56,1%	23,1%	20,1%	0,7%
	2ª generación	43,8%	34,3%	21,8%	0,2%
	3ª generación o posterior	37,8%	43,0%	19,3%	0,0%

Fuente:  
Elaboración propia

Asimismo, las empresas gestionadas por CEO universitarios poseen con más frecuencia órganos de gobierno como consejo de administración, equipo directivo o junta de accionistas.

El ámbito de actividad en el que opera la empresa también mantiene una relación significativa con el nivel educativo del CEO y la forma de gestionar el negocio. Por un lado, si el CEO carece de formación universitaria, es estadísticamente más frecuente que su ámbito de actuación se reduzca a contextos geográficos más próximos, facturando mayoritariamente a nivel regional. Por el contrario, cuando el CEO posee mayor formación, fundamentalmente de perfil económico-empresarial, su ámbito de actuación se amplía, siendo entonces estadísticamente más frecuente que la empresa facture a nivel internacional. La gestión internacional realizada por el CEO con estudios universitarios se realiza mediante exportación directa (25%), alianzas estratégicas (5,7%) e inversión directa (3,9%).

La formación del CEO también está relacionada con la existencia de un plan estratégico formal, siendo este más frecuente cuando el CEO tiene estudios universitarios de cualquier tipo.

Los objetivos estratégicos perseguidos por la empresa también varían en función del grado de formación. Si el CEO carece de formación universitaria, se enfoca principalmente en mantener viva la empresa, así como en la búsqueda de oportunidades para los familiares. Esta búsqueda de oportunidades para los miembros de la familia como principal objetivo es relevante puesto que puede complicar la gestión de este tipo de empresas en el futuro. Esto es así puesto que, a medida que se incrementa la familia, pueden derivarse serios conflictos si se pretende que todos los miembros de las sucesivas generaciones –con formación o no– participen directamente en la gestión de la compañía. En cambio, si el CEO posee formación universitaria, es estadísticamente más frecuente que los principales objetivos estratégicos perseguidos sean aumentar la dimensión de la compañía, así como su valor en el mercado.

En cuanto a las barreras percibidas que limitan el crecimiento empresarial, los datos analizados muestran que sólo existen diferencias en el caso de las barreras de tipo más económico –coyuntura económica y escasa o cara financiación externa–. La relevancia otorgada a estas barreras es estadísticamente mayor cuando el CEO posee formación universitaria.

La existencia de acuerdos anuales para la valoración de las acciones empresariales es estadísticamente más frecuente en empresas gestionadas por CEO con formación universitaria. Igualmente, en estos casos es estadísticamente más frecuente que se conozca la existencia de beneficios fiscales para las empresas familiares.

La existencia de un protocolo familiar está claramente relacionada con la preparación de la sucesión de la empresa familiar. En este sentido, se observa que, a medida que aumenta el nivel de formación del CEO y existe un plan estratégico formal, es estadísticamente más frecuente que las empresas familiares posean dicho protocolo.

Por su parte, la existencia de criterios relativos a la formación universitaria y formación en escuelas de negocios para elegir al sucesor es estadísticamente más frecuente cuando las empresas están gestionadas por un CEO que poseen una mayor formación.

De igual forma, es estadísticamente más frecuente que la incorporación de familiares a puestos directivos esté sujeta a criterios claros y objetivos cuando el CEO posee formación universitaria.

### 1.3.2. Formación de los gestores familiares

Las empresas analizadas en este informe están gestionadas en el 90,2% de los casos por un CEO que pertenece a la familia propietaria de la empresa. Los datos de la tabla 9 evidencian que existe una relación significativa entre el carácter familiar/no familiar del CEO y su nivel educativo. Si el CEO no pertenece a la familia propietaria es estadísticamente más frecuente que posea formación universitaria de perfil económico-financiero. En cambio, si el CEO es miembro de la familia es estadísticamente más frecuente que carezca de estudios universitarios.

<b>Tabla 9.</b> Nivel de estudio y carácter familiar del CEO  Fuente: Elaboración propia		Estudios no universitarios	Estudios universitarios de perfil económico	Otros estudios universitarios y de posgrado
	CEO Familiar	51,4%	27,6%	20,6%
CEO no familiar	20,4%	58,2%	21,4%	

Por otro lado, cuando el CEO pertenece a la familia empresaria es menos frecuente que exista un plan estratégico formal. La búsqueda de oportunidades para los familiares como objetivo principal de la empresa es más frecuente si el CEO es familiar.

En relación al porcentaje de familiares que ocupan puestos directivos y que poseen formación universitaria o experiencia previa fuera de la empresa, se observa que existen un conjunto de variables comunes para que en ambos casos estos porcentajes aumenten. En concreto, existe un mayor número de familiares con experiencia previa y formación universitaria en puestos directivos cuando el CEO posee formación universitaria, no es miembro de la familia propietaria, la empresa posee un plan estratégico formal y su ámbito de actividad es de carácter más amplio –nacional o internacional–.

Además, la presencia de familiares con formación universitaria en puestos directivos difiere según los objetivos estratégicos perseguidos por la empresa, aumentando su porcentaje si se persigue aumentar la dimensión (51,5%), aumentar el valor de mercado (55,5%), entrar en nuevos negocios (52,6%) o mercados (52,4%), o el desarrollo de innovaciones, ya sea de producto (46,3%), proceso (48,2%), organizativa (48,6%) o comercial (47,2%).

Finalmente, la generación propietaria o gestora de la empresa también es una variable que muestra diferencias significativas en lo que se refiere tanto al porcentaje de directivos con formación universitaria (tabla 10) como al porcentaje de directivos con experiencia previa (tabla 11).

	Directivos con formación universitaria		
	Menos del 10%	Entre el 10 y el 50%	Más del 50%
<b>1ª generación</b>	40,9%	16,5%	0,2%
<b>2ª generación</b>	28,0%	88,7%	4,6%
<b>3ª generación o ulterior</b>	25,2%	11,9%	65,2%

**Tabla 10.**

Relación entre generación y directivos con formación universitaria

Fuente:  
Elaboración propia

	Directivos con experiencia previa		
	Menos del 10%	Entre el 10 y el 50%	Más del 50%
<b>1ª generación</b>	31,2%	19,6%	49,2%
<b>2ª generación</b>	43,4%	24,4%	32,2%
<b>3ª generación o ulterior</b>	44,4%	23,3%	32,3%

**Tabla 11.**

Relación entre generación y directivos con experiencia previa en otras empresas

Fuente:  
Elaboración propia

De forma más específica, es estadísticamente más frecuente que las empresas gestionadas por la primera generación posean menor porcentaje de directivos familiares con formación universitaria. A medida que la empresa va incorporando a las sucesivas generaciones, el porcentaje de directivos familiares formados aumenta.

Por su parte, cuando la propietaria o gerente es la primera generación familiar se observa que es estadísticamente más frecuente que más del 50% de sus directivos familiares posea experiencia profesional en otras empresas. No obstante, cuando la generación propietaria o gerente es la segunda generación o sucesivas, es estadísticamente más frecuente que el porcentaje de directivos familiares con experiencia en otras empresas se reduzca. Estos datos parecen sugerir que el fundador de un negocio familiar emprende su actividad después de haber adquirido cierta trayectoria empresarial en otras compañías, existiendo una tendencia a que las generaciones posteriores inicien su trayectoria profesional directamente dentro del contexto de la propia empresa familiar.

### 1.3.3. Formación y crecimiento empresarial

Tal como se refleja en la tabla 12, contar con estudios universitarios de perfil económico está asociado con un mayor crecimiento de la empresa, especialmente en términos de volumen de ingresos y de creación de empleo. Las empresas cuyos CEO no tienen estudios universitarios no consiguen las mismas tasas de crecimiento. Este resultado es destacable y nos permite recomendar a las empresas familiares que se aseguren de nombrar a candidatos con formación de carácter económico para los puestos de alta dirección si lo que pretenden es aumentar su cifra de negocios y su dimensión empresarial. Este resultado refuerza la importancia que tiene una adecuada profesionalización de las empresas familiares. Más aún, a la vista de nuestros

resultados, no sólo es necesaria una adecuada formación del CEO de la empresa, sino que es recomendable que los gestores de la compañía se hayan educado en temas de naturaleza económico-empresarial.

		$\Delta$ Ingresos	$\Delta$ Empleo	$\Delta$ Activos	ROA	ROE	
<b>Tabla 12.</b> Relaciones entre variables de crecimiento y formación, experiencia y generación  Fuente: Elaboración propia	CEO con formación universitaria de carácter económico	+	+		+	+	
	Planes de formación en la empresa				+		
	Familiares ocupando puestos directivos con formación universitaria		+		+		
	Familiares ocupando puestos directivos con experiencia previa	+	+	+	+	+	
	Generación propietaria	1ª gen vs 2ª gen		+	+		+
		2ª gen vs 3ª gen				+	+
	Generación gerente	1ª gen vs 2ª gen	+	+	+	+	+
		2ª gen vs 3ª gen				+	+

El hecho de que el CEO tenga estudios universitarios de perfil económico también está relacionado con la rentabilidad de la empresa. Por consiguiente, una formación adecuada del CEO es fundamental para que la empresa familiar mejore sus niveles de rentabilidad, tanto económica como financiera.

Además, disponer de planes de formación en la empresa se asocia con una mayor rentabilidad económica. De igual manera, la rentabilidad de los activos es mayor y el crecimiento del empleo aumenta cuando hay un mayor porcentaje de familiares con formación entre los puestos directivos de la empresa. Por su parte, el hecho de que los familiares que dirigen la empresa tengan experiencia profesional previa se traduce en un mayor crecimiento de la empresa (en ingresos, empleo y activos) y en mejores rentabilidades (económica y financiera).

Otra dimensión de las empresas familiares que es vital en su desempeño y evolución es la generación que se encuentra a cargo de la empresa. En este sentido, cabe distinguir entre la participación en la propiedad y en la gestión de la empresa. En cuanto a las diferentes generaciones que pueden participar en la empresa, diferenciamos entre empresas de primera, segunda, y tercera y sucesivas generaciones. Por un lado, se observa que las empresas familiares de primera generación, en comparación con las de segunda generación, experimentan un mayor crecimiento. Este resultado puede deberse a la mayor visión de largo plazo que puede tener el fundador de la empresa, el cual se preocupa por dejar el legado familiar en una situación óptima para las sucesivas generaciones. Otra explicación también puede relacionarse con el ciclo de vida de las empresas. Normalmente en las etapas iniciales, que pueden equipararse a la etapa de la primera generación, las empresas son más dinámicas y experimentan unas tasas de crecimiento mayores.

Las empresas familiares con presencia de la primera generación también son las que mejores rentabilidades alcanzan. Nuestros resultados están en línea con estudios previos que concluyen que los mejores resultados de las empresas familiares frente a las empresas no familiares se deben principalmente a aquellas compañías en las que el fundador aún se encuentra al frente

del negocio. Por consiguiente, parece que el empuje de la primera generación es esencial para maximizar la rentabilidad de la empresa.

Curiosamente, no se observan diferencias significativas en lo que a crecimiento se refiere entre las empresas familiares de segunda generación y las que ya están en la tercera y sucesivas generaciones. La falta de diferencias significativas entre ambos grupos viene a reforzar la idea de que el factor diferencial entre unas empresas familiares y otras en lo relativo a su carácter familiar tiene que ver con la participación del fundador en la propiedad y gestión de la empresa.

No obstante, las empresas familiares de segunda generación se diferencian de las que ya se encuentran en la tercera y sucesivas generaciones en términos de rentabilidad. Más concretamente, a la luz de nuestros resultados, cabe concluir que a medida que la empresa familiar va pasando a las siguientes generaciones, la rentabilidad se va deteriorando. Este resultado debe hacer reflexionar a las empresas familiares y debe ser un acicate para tomar medidas que impidan que los resultados empresariales empeoren cuando el negocio se transmite a las sucesivas generaciones. Para ello, es recomendable que se inculque a los sucesores los valores y la cultura de la familia, además de darles una educación lo más completa posible, para que sean capaces de gestionar la empresa con el mismo éxito que las generaciones precedentes.

## 1.4. La innovación en las empresas familiares

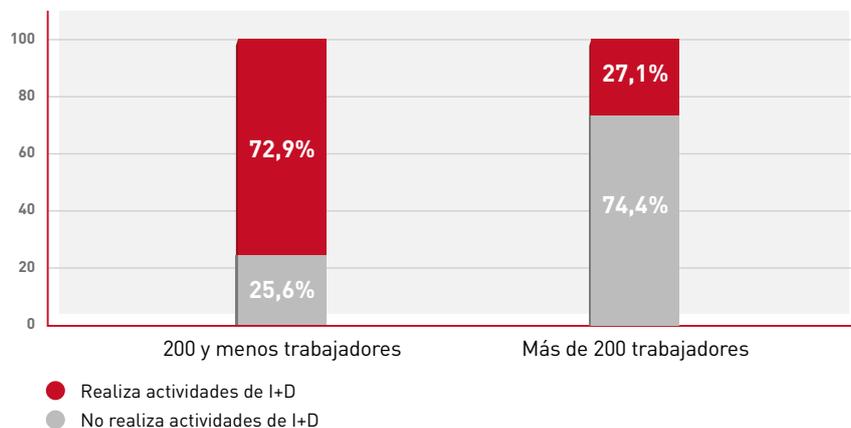
Uno de los elementos fundamentales que influye en la capacidad de crecer de las empresas es, sin duda, su comportamiento innovador. En un mundo globalizado, la innovación empresarial es una herramienta clave de competitividad por la que deben apostar las compañías que buscan aumentar su tamaño. A su vez, esta mayor propensión a invertir en innovación crece a medida que lo hace la empresa, favoreciendo un círculo virtuoso de crecimiento e inversión.

La innovación como palanca de crecimiento ha sido objeto de análisis por parte de numerosas instituciones, entre las que se encuentra la Fundación SEPI, que cada año realiza diversas preguntas sobre la I+D+i en su encuesta de Estrategias Empresariales.

Analizando los resultados de la última encuesta, se observan diferencias pronunciadas entre las empresas de mayor y menor tamaño, siendo las primeras las más innovadoras. Mientras que el 74% de las compañías industriales de más de 200 trabajadores realizan algún tipo de actividad de I+D sólo el 25,6% de las PYMES lo hace (véase gráfico 30).

**Gráfico 30.**  
Porcentaje de empresas que realizan actividades de I+D+i por tamaño (2014)

Fuente: SEPI - ESEE



Además de clasificar a las empresas de la muestra por tamaño, la encuesta de SEPI permite identificar a las compañías en función de si son familiares o no. Si nos centramos en el análisis por tipo de innovación, las pymes familiares industriales españolas manifiestan una mayor intensidad innovadora que las pymes no familiares en todas las categorías. Los resultados para la gran empresa industrial, sin embargo, son similares para ambos tipos de empresa (gráfico 31).

**Gráfico 31.**  
Porcentaje de empresas familiares y no familiares que realizan actividades de I+D+i por tipo de innovación (2014)

Fuente: SEPI - ESEE



La innovación se presenta como un aspecto competitivo clave que debe ser analizado para poder tener una idea más detallada del dinamismo empresarial. En este apartado, se presentan las principales variables que afectan significativamente a la capacidad innovadora de las empresas familiares, una estrategia de especial relevancia en un entorno cada vez más competitivo y globalizado como el actual. También se incluye un apartado sobre la relación de esta dimensión con el crecimiento y la rentabilidad de las empresas familiares. De forma específica, se analizan las diferencias significativas sobre el grado de diversificación e innovación alcanzado por las empresas familiares de la muestra, atendiendo a los siguientes aspectos relacionados con la estrategia empresarial y el grado de formación en la empresa familiar.

Comenzando por un aspecto general, la tabla 13 refleja que el desarrollo de todos los tipos de innovación analizados es estadísticamente más frecuente cuando existe un plan estratégico formal. Es decir, la existencia de una planificación estratégica que establezca los objetivos empresariales a conseguir en el medio y largo plazo se asocia con un mayor desarrollo de innovaciones empresariales. De una forma más específica, dependiendo del tipo de objetivo estratégico planteado por la empresa, se observan diferencias significativas en el desarrollo de innovaciones. Por ejemplo, si el objetivo empresarial prioritario es mantener la supervivencia de la empresa, es estadísticamente más frecuente que se opte por la entrada en nuevos negocios o mercados geográficos, mientras que se realizan menos innovaciones internas (proceso y organizativa). En cambio, si el objetivo planteado es aumentar el valor del mercado o la dimensión empresarial –recordemos que estos dos objetivos eran estadísticamente más frecuentes en empresas familiares de mayor dimensión–, se percibe una mayor propensión generalizada al desarrollo de cualquier tipo de innovación –interna o externa–.

**Tabla 13.**  
Relaciones  
entre variables  
de crecimiento  
y formación,  
experiencia y  
generación

		Nuevos negocios	Nuevos mercados	Innov. producto	Innov. proceso	Innov. organiz.	Innov. comercial	
<b>Plan estratégico formal</b>		+	+	+	+	+	+	
<b>Estrategia empresarial</b>	<b>Objetivos prioritarios</b>	Supervivencia	+	+	-	-	-	-
		Aumentar Bº		+				
		Oportunidades a familiares		-				
		Aumentar valor mercado	+	+	+	+	+	+
		Aumentar dimensión	+	+	+	+	+	
		Control familiar						
	<b>Barreras percibidas</b>	Marco institucional	+	+	+		+	
		Falta personal cualificado	-		-			
		Competencia en el sector				+	+	
		Situación del mercado					+	
		Dificultad encontrar socios	-				+	
		Coyuntura económica					+	
		Escasez o coste de la financiación externa			-			
		Falta conocimiento oportunidades	-		-	-	-	
	<b>Ámbito de actuación</b>	Temor a perder el control familiar			-			
		Solo mercado regional	-	-	-	-	-	-
		Mercado nacional y/o internacional	+	+	+	+	+	+

Fuente:  
Elaboración propia

Por otro lado, la percepción de las barreras al crecimiento también conduce a diferencias estadísticamente significativas en el desarrollo de innovaciones por parte de las empresas familiares. En general, la entrada en nuevos negocios y/o mercados geográficos es estadísticamente más frecuente cuando se considera como barrera al crecimiento el marco institucional. Por el contrario, la dificultad para encontrar socios o la falta de conocimiento de nuevas oportunidades limitan este tipo de innovaciones. La introducción de nuevos productos o de productos sustancialmente mejorados es estadísticamente menos frecuente cuando las empresas familiares perciben que existe una falta de personal cualificado, la financiación externa es escasa o costosa, tienen miedo a perder el control familiar o existe una falta de conocimiento de oportunidades. Las innovaciones de proceso y organizativas, por su parte, son estadísticamente más frecuentes cuando existe la percepción de una alta competencia en el sector. En el caso de la innovación de tipo organizativo, la situación del mercado, la dificultad para encontrar socios o la coyuntura económica del país son barreras que también contribuyen a su potenciación.

Finalmente, el ámbito de actuación de las empresas familiares también muestra diferencias significativas en su comportamiento innovador. Fundamentalmente, estas diferencias radican en si la empresa opera en un ámbito más próximo como el regional o factura en el ámbito nacional o internacional. Tal y como era de esperar, el desarrollo de innovaciones de cualquier tipo es

estadísticamente más frecuente en los casos en los que las empresas familiares han ampliado su ámbito de actuación, es decir, cuando operan a nivel nacional o internacional.

Las diferencias significativas en la diversificación y grado de innovación de la empresa familiar según el nivel formativo de los gestores familiares también han sido analizadas (tabla 14). En concreto, los resultados sugieren que tanto la diversificación (entrada en nuevos negocios y nuevos mercados) como la innovación en producto y comercial son estadísticamente más frecuentes cuando el CEO posee formación universitaria. Por su parte, el nivel formativo de los familiares que ocupan puestos directivos, así como la experiencia previa de éstos en otras empresas, exhiben diferencias significativas en el grado de diversificación e innovación alcanzadas por las empresas familiares de la muestra. Más concretamente, la formación universitaria de los directivos familiares se relaciona con todas las variables de diversificación e innovación, mientras que la experiencia previa de los directivos familiares en otras empresas hace que sea estadísticamente más frecuente la diversificación de la empresa y el desarrollo de innovaciones de tipo comercial y organizativo. Finalmente, el desarrollo de innovaciones de cualquier tipo es estadísticamente más frecuente cuando existen planes de formación en la empresa.

		Nuevos negocios	Nuevos mercados	Innov. producto	Innov. proceso	Innov. organiz.	Innov. comercial	
<b>Tabla 14.</b> Innovación y grado de formación en la empresa familiar	<b>Grado de formación de la empresa familiar</b>	CEO con formación universitaria	+	+	+		+	
		Formación universitaria directivos familiares	+	+	+	+	+	
		Experiencia previa familiares	+	+			+	+
		Planes de formación	+		+	+	+	+

Fuente:  
Elaboración propia

No está del todo claro si las empresas familiares se benefician o no de la diversificación. Por un lado, se podría argumentar que centrarse en aquel sector o mercado geográfico que la familia conoce mejor debería traducirse en mejores resultados económicos. Por otro lado, dada la concentración del patrimonio familiar en la empresa, puede ser recomendable una mayor diversificación que permita a la familia reducir el riesgo al que se encuentra expuesta. Los resultados de nuestros análisis indican que una mayor diversificación, ya sea en términos de negocios/sectores o geográfica, está relacionada con un mayor crecimiento de la empresa (véase tabla 15). Por consiguiente, parece claro que, independientemente de si la familia puede minimizar el riesgo al que se enfrenta mediante una diversificación de la empresa, la estrategia de operar en diversos sectores (ya sean relacionados o no) y en diversos mercados geográficos es un estímulo para el crecimiento (en volumen de ingresos, empleo y activos).

		$\Delta$ Ingresos	$\Delta$ Empleo	$\Delta$ Activos	ROA	ROE
<b>Tabla 15.</b> Grado de diversificación y variables de crecimiento	<b>Grado de diversificación</b>	Entrada en nuevos negocios	+	+	+	+
		Entrada en nuevos mercados geográficos	+		+	+

Fuente:  
Elaboración propia

Entrar en nuevos negocios/sectores y en nuevos mercados geográficos también está relacionado con la rentabilidad de la empresa familiar. En concreto, a pesar de las incertidumbres que pueden surgir con la diversificación de la empresa, parece recomendable operar en nuevos ámbitos de actividad y geográficos a fin de mejorar la rentabilidad económica y financiera. Otra posible explicación a nuestros resultados es que quizás son las empresas más rentables las que deciden abrirse a nuevos sectores y a nuevos mercados geográficos. En cualquier caso, lo que parece evidente es que el grado de diversificación de la empresa familiar es relevante para su nivel de rentabilidad.

Otro factor a tener en cuenta es el grado de innovación de las empresas familiares. En este sentido, se han tenido en cuenta innovaciones de diversa naturaleza: introducción de nuevos bienes o servicios, adopción de nuevos procesos productivos, implantación de nuevos métodos organizativos y mejoras de carácter comercial (envases, promociones, canales, precios). En líneas generales, se observa que las empresas familiares más innovadoras, en cualquiera de las dimensiones citadas, experimentan mayores tasas de crecimiento, ya sea en volumen de ingresos, número de trabajadores o activos totales (véase tabla 16). Por lo tanto, la innovación debe interpretarse como un estímulo al crecimiento y cabe recomendar a las empresas familiares que continúen realizando un esfuerzo innovador. El aumento de tamaño relacionado con la innovación permitirá a las empresas familiares ser más competitivas y garantizar su supervivencia en el largo plazo.

**Tabla 16.**  
Grado de innovación y variables de crecimiento  
Fuente:  
Elaboración propia

		$\Delta$ Ingresos	$\Delta$ Empleo	$\Delta$ Activos	ROA	ROE
Grado de innovación	Innovación productos		+	+	+	+
	Innovación procesos	+		+	+	+
	Innovación organizativa		+	+	+	+
	Innovación comercial	+	+	+	-	

A pesar de los riesgos que conlleva la innovación, la tabla 16 pone de manifiesto que a largo plazo la innovación es beneficiosa para la rentabilidad de las empresas familiares. En concreto, observamos que las empresas que han introducido nuevos bienes o servicios, que han adoptado nuevos procesos productivos o que han implantado nuevos métodos organizativos disfrutaron de mayores rentabilidades. En consecuencia, nuevamente es preciso recomendar a las empresas familiares que intensifiquen sus esfuerzos por innovar.

---

# 02

Los resultados obtenidos siguen poniendo de manifiesto la importante contribución de las empresas familiares a la generación de bienestar y su compromiso con la creación de empleo en nuestro país. Además, se constata su capacidad de recuperación económica una vez concluido el periodo de recesión experimentado en nuestro país.



## 2. | **Análisis económico-financiero de la empresa familiar en España (2013-2015)**

En este capítulo, se profundiza en las principales características económico-financieras de las empresas familiares y no familiares de nuestro país durante el periodo 2013-2015, lo que permitirá conocer la evolución de estas sociedades durante los primeros años de recuperación económica y, en su caso, detectar posibles diferencias en el comportamiento de ambos tipos de empresas.

El objetivo de este capítulo no es ofrecer un análisis pormenorizado del amplio conjunto de variables económico-financieras de las empresas familiares y no familiares españolas, lo que requeriría de un análisis complejo en función de los diferentes sectores, tamaños, etcétera. No obstante, la información analizada permitirá conocer algunas diferencias entre ambos tipos de empresas, respecto a magnitudes como la actividad, el crecimiento, el empleo, la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y el endeudamiento. A fin de estudiar la evolución a largo plazo de las empresas familiares, los indicadores de rentabilidad económica, financiera y nivel de endeudamiento se han analizado para un periodo más amplio (2007-2015). Además, en la medida de lo posible, el estudio de los indicadores se ha desagregado por comunidades autónomas.

Este capítulo se ha realizado tomando como punto de partida la base de datos generada para la elaboración del estudio La Empresa Familiar en España (2015) en la que las empresas estaban clasificadas como familiares o no familiares. No obstante, existen algunas modificaciones tanto en el número de empresas finalmente objeto de análisis en el presente estudio como en su localización geográfica. Las modificaciones en el número de empresas vienen originadas, principalmente, por dos motivos. En primer lugar, porque algunas sociedades activas durante el periodo 2007-2013 han dejado de estar activas en el ejercicio 2015. Y, en segundo lugar, porque en la fecha de obtención de la información, la relativa a algunas empresas aún no estaba disponible en la base de datos SABI.

Dado el tipo de análisis que se va a realizar, hemos trabajado con todas las empresas a excepción de las microempresas, de las que no se dispone de información individualizada. Así, toda la información empleada en este capítulo hace referencia a la submuestra de empresas que cumplen con las siguientes condiciones: Son sociedades anónimas y limitadas con al menos 10 empleados o una facturación de 2 millones de euros en alguno de los años comprendidos entre 2013 y 2015. Se ha trabajado con un total de 118.943 empresas, de las que el 79,52% (94.585 empresas) son familiares y el resto 20,48% (24.358 empresas) son no familiares. Para el cálculo de los indicadores de actividad, rentabilidad y endeudamiento (apartados 2.2 y 2.3), únicamente se han tenido en cuenta las empresas que tienen datos sobre ingresos de explotación y número de empleados en los años 2013 y 2015. Además, los datos han sido depurados mediante la eliminación de casos extremos y erróneos que pudiesen distorsionar los resultados.

Los resultados obtenidos siguen poniendo de manifiesto la importante contribución de las empresas familiares a la generación de bienestar y su compromiso con la creación de empleo en nuestro país. Además, se constata su capacidad de recuperación económica una vez concluido el periodo de recesión experimentado en nuestro país.

El análisis comenzará con la estimación de la tasa de supervivencia empresarial durante los primeros años de recuperación económica, que permitirá tener una idea de la evolución demográfica de las empresas familiares y no familiares. A partir de esta información, se pasará a estudiar los principales indicadores de la actividad de las empresas vivas en el periodo 2013-2015: la facturación, el empleo y la productividad. Posteriormente, se abordará el análisis de la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y el nivel de endeudamiento durante el periodo 2013-2015, lo que permitirá obtener una visión general de la evolución económica de las empresas familiares en dos etapas bien diferenciadas: la crisis económica y el inicio de la recuperación. Todos los análisis se han realizado considerando a su vez diferentes estratos de tamaño, dado el efecto que este aspecto puede ejercer sobre las empresas.

## 2.1. Supervivencia de la empresa familiar durante los primeros años de recuperación económica

El primer resultado que debe resaltarse es que durante el periodo 2013-2015 la tasa de mortalidad ha sido inferior en las empresas familiares que en las no familiares, como se muestra en la tabla 17.

	Activas en 2007-2013	No activas actualmente	% empresas que desaparecen
Familiares	94.585	8.085	8,5%
No familiares	24.358	2.464	10,1%
<b>Todas</b>	<b>118.943</b>	<b>10.549</b>	<b>8,9%</b>

**Tabla 17.**  
Mortalidad de empresas familiares y no familiares (2013-2015)

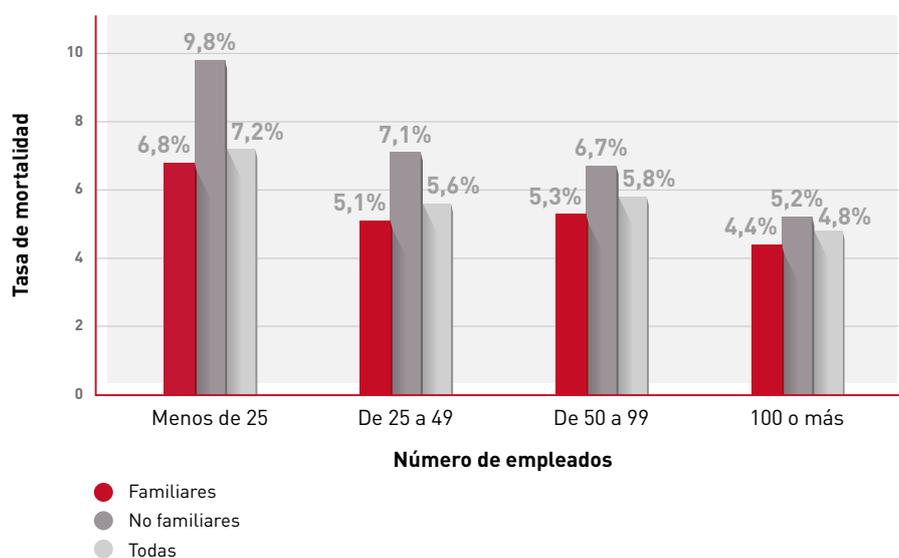
Fuente:  
Elaboración propia

Casi el 77% de las empresas que han desaparecido durante los primeros años de recuperación económica han sido empresas familiares. Este porcentaje es ligeramente inferior a la distribución de la población entre empresas familiares y no familiares para este estrato de tamaño (relación 80/20 entre empresas familiares y no familiares), pero no se aleja mucho del que cabría esperar si la mortalidad se distribuyese aleatoriamente. Como se observa, la tasa de mortalidad de las empresas familiares asciende al 8,5%, 1,6 puntos porcentuales menos que el de las no familiares (10,1%). Estos valores muestran que, durante los primeros años de recuperación económica, las empresas familiares han tenido mayores tasas de supervivencia.

Resulta interesante observar las diferentes tasas de mortalidad por segmentos de tamaño (gráfico 32). En general, tanto en las empresas familiares como no familiares, puede observarse una relación decreciente entre tamaño empresarial y tasa de mortalidad. Con independencia de la dimensión empresarial, la tasa de mortalidad de las empresas familiares es inferior a la de las no familiares, resultando destacable que mientras más pequeñas son las sociedades, mayor es la diferencia entre la proporción de familiares y no familiares que sobreviven.

**Gráfico 32.**  
Tasa de mortalidad por tramos de tamaño (2013-2015)

Fuente: Elaboración propia



Una vez descrita la supervivencia y mortalidad de las empresas familiares y no familiares a lo largo del periodo 2013-2015, pasamos a analizar con mayor profundidad aquellas que han sobrevivido, con el fin de obtener una visión actual de la situación económico-financiera de este tipo de empresas.

## 2.2. Indicadores de actividad

Comenzamos analizando dos indicadores básicos de la actividad de las empresas: los ingresos de explotación y el número de trabajadores. La tabla 18 muestra los valores medios de los ingresos de explotación (en miles de euros) y del empleo correspondientes a las empresas familiares y no familiares de la muestra de empresas analizadas en este capítulo. La última fila recoge la productividad de ambos grupos de empresas, medida como el cociente entre los ingresos y el número de trabajadores, es decir, las ventas medias por empleado (en miles de euros). Finalmente, las tres últimas columnas resumen la tasa de incremento de cada una de las variables entre 2013 y 2015.

En primer lugar, se comprueba que, por término medio, el nivel de facturación de las empresas familiares es bastante inferior al de las no familiares. Específicamente, en el año 2015 la cifra de ingresos de explotación de las primeras se situaba próxima a los 8 millones de euros y, sin embargo, las segundas superaban los 36 millones de facturación con lo que, aproximadamente, por cada euro ingresado por las empresas familiares, las no familiares consiguen ingresar 4,5 euros. De la misma forma, la plantilla media de las empresas familiares también es notablemente inferior. Concretamente, mientras que en el año 2015 las empresas no familiares daban empleo a 113 trabajadores, las familiares únicamente empleaban a 40 trabajadores. El origen de estas diferencias se encuentra en el menor peso de las empresas familiares entre las empresas de mayor tamaño, como se ha explicado previamente.

**Tabla 18.**  
Indicadores básicos de actividad (valores medios)

Fuente: Elaboración propia

	2013			2015			Var.	Var.	Var.
	EF	ENF	Todas	EF	ENF	Todas			
Ingresos de explotación*	7.429	36.037	43.466	8.214	36.303	44.517	10,6%	0,7%	2,4%
Trabajadores	38	109	147	40	113	153	5,3%	3,7%	4,1%
Productividad**	196	331	296	205	321	291	5,0%	-2,8%	-1,6%

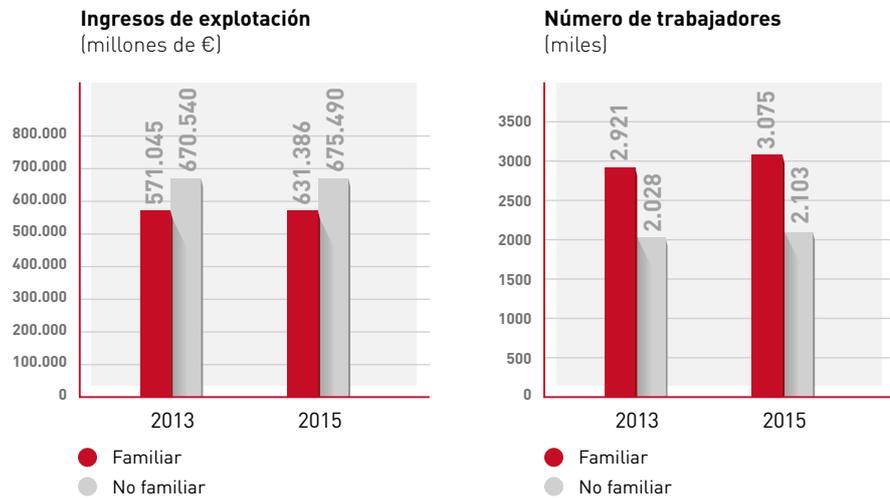
\* Miles de euros; \*\* Miles de euros/trabajador

Resulta destacable la evolución de ambas magnitudes durante el periodo objeto de estudio. Se observa cómo, mientras que las empresas no familiares prácticamente han mantenido constantes sus cifras de facturación durante los primeros años de recuperación económica, las familiares han conseguido incrementar sus ventas más de un 10%. Por su parte, si bien ambos tipos de empresas han aumentado sus plantillas, el incremento en las familiares es sensiblemente superior (5,3% frente al 3,7% registrado en las sociedades no familiares), lo que pone de manifiesto el compromiso de este tipo de empresas con la creación de empleo en nuestro país.

Esta positiva evolución explica que los ingresos de explotación conseguidos por las empresas familiares se hayan aproximado a los generados por las no familiares. Además, desde el punto de vista de la generación de empleo, su contribución es aún mayor, ya que tanto en el año 2013 como en el 2015 dan trabajo a un mayor número de personas (ver gráfico 33).

**Gráfico 33.**  
Indicadores básicos de actividad (valores agregados)

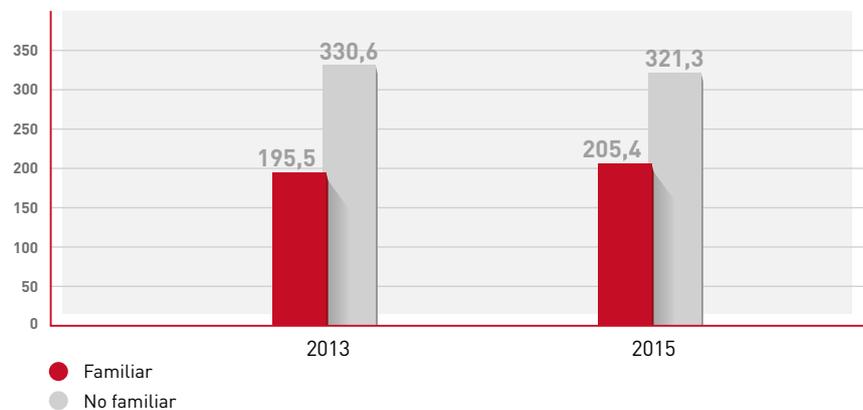
Fuente: Elaboración propia



Finalmente, la productividad de las empresas familiares (medida como el cociente entre ingresos y trabajadores) es inferior a la de sus semejantes no familiares. Concretamente, mientras que en el año 2015 las primeras consiguen facturar 205 mil euros por cada trabajador, las segundas alcanzan unas ventas de 321 mil euros. No obstante, si se observa la evolución de este indicador (gráfico 34) se constata que durante los primeros años de salida de la crisis las sociedades familiares han conseguido aumentar la productividad de sus empleados y, sin embargo, en las no familiares se ha reducido. En el informe La Empresa Familiar en España (2015), también editado por el Instituto de la Empresa Familiar, pudo constatarse la tendencia de las empresas familiares a mantener el empleo incluso en un entorno de reducción de los ingresos, como el vivido durante la reciente recesión económica. Probablemente, la excelente evolución de las empresas familiares durante el bienio 2013-2015 refleje el compromiso y buen hacer de los trabajadores empleados en las empresas familiares.

**Gráfico 34.**  
Evolución de la productividad  
(Ventas por empleados)

Fuente: Elaboración propia



Dado que el tamaño de las empresas puede influir sobre las variables analizadas, en la tabla 19 se comparan los datos de ingresos, empleados y productividad diferenciando cuatro estratos de tamaño. En ella se observa que, tanto en las empresas familiares como en las no familiares, la tasa de productividad se reduce a medida que aumenta la dimensión de la sociedad. De hecho, este diferencial se concentra en las empresas más pequeñas, siendo muy similar entre las empresas de mayor tamaño.

Por lo que respecta a la comparación entre la productividad media de las empresas familiares y no familiares, en todos los tramos de tamaño considerados la productividad de las familiares es inferior a la de las no familiares. No obstante, conforme aumenta la dimensión de las empresas las diferencias se reducen. Así, mientras que las empresas familiares de menos de 25 trabajadores son 2,75 veces menos productivas que las no familiares del mismo tamaño, en las de más de 100 empleados las familiares son únicamente 1,5 veces menos productivas que sus homólogas no familiares.

**Tabla 19.**  
Evolución de los ingresos, empleo y productividad por tamaños (valores medios)

	2013	2013	2013	2015	2015	2015
INGRESOS	Familiares	No familiares	Total	Familiares	No familiares	Total
Menos de 25	2.526	7.454	9.980	2.657	7.299	9.956
de 25 a 49	6.049	11.183	17.232	6.184	16.455	22.639
de 50 a 99	13.685	27.481	41.166	14.396	27.088	41.484
100 o más	95.605	154.536	250.141	97.222	142.005	239.227
<b>Total</b>	<b>7.429</b>	<b>36.037</b>	<b>43.466</b>	<b>8.214</b>	<b>36.303</b>	<b>44.517</b>

	2013	2013	2013	2015	2015	2015
EMPLEO	Familiares	No familiares	Total	Familiares	No familiares	Total
Menos de 25	12	12	24	12	12	24
de 25 a 49	34	35	69	34	36	70
de 50 a 99	69	70	139	69	71	140
100 o más	484	497	981	476	498	974
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>109</b>	<b>147</b>	<b>40</b>	<b>113</b>	<b>153</b>

	2013	2013	2013	2015	2015	2015
PRODUCTIVIDAD	Familiares	No familiares	Total	Familiares	No familiares	Total
Menos de 25	211	621	416	221	608	415
de 25 a 49	178	320	250	182	457	323
de 50 a 99	198	393	296	209	382	296
100 o más	198	311	255	204	285	246
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>331</b>	<b>296</b>	<b>205</b>	<b>321</b>	<b>291</b>

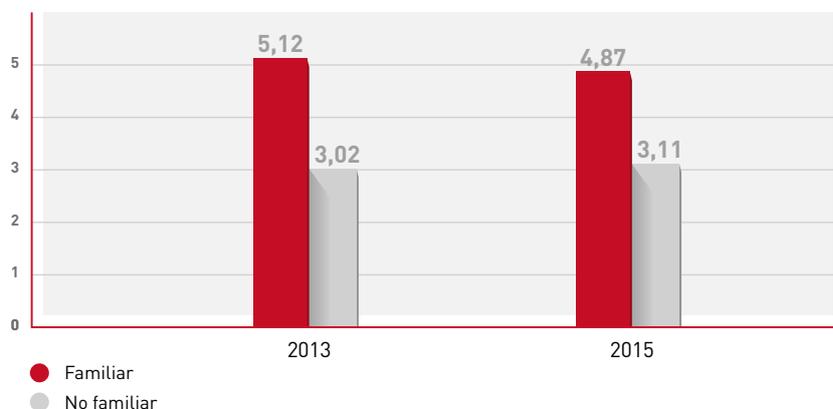
Fuente:  
Elaboración propia

Con respecto a la evolución, durante los primeros años de recuperación económica las empresas familiares, con independencia de su tamaño, han conseguido aumentar sus niveles de productividad. No ha ocurrido así en las sociedades no familiares. Con excepción de las que tienen empleados entre 25 y 49 trabajadores, en el resto de tramos considerados se observa un empeoramiento en la productividad de la plantilla.

En general, las empresas familiares han optado por mantener estable el número de trabajadores, procediendo la mejora en sus niveles de productividad de una mayor facturación en el desarrollo de su actividad típica. El mayor compromiso con el empleo por parte de las empresas familiares se observa claramente en el gráfico 35, donde puede comprobarse que generan más puestos de trabajo con un mismo nivel de ventas (aproximadamente, 5 trabajadores por millón de euros de facturación, frente a 3 empleos por parte de las empresas no familiares). Resulta destacable el hecho de que la contribución a la generación de empleo por parte de las empresas familiares es aún mayor en época de crisis, lo que denota un mayor compromiso con el desarrollo económico y social de nuestro país.

**Gráfico 35.**  
Número de empleados por cada millón facturado

Fuente: Elaboración propia

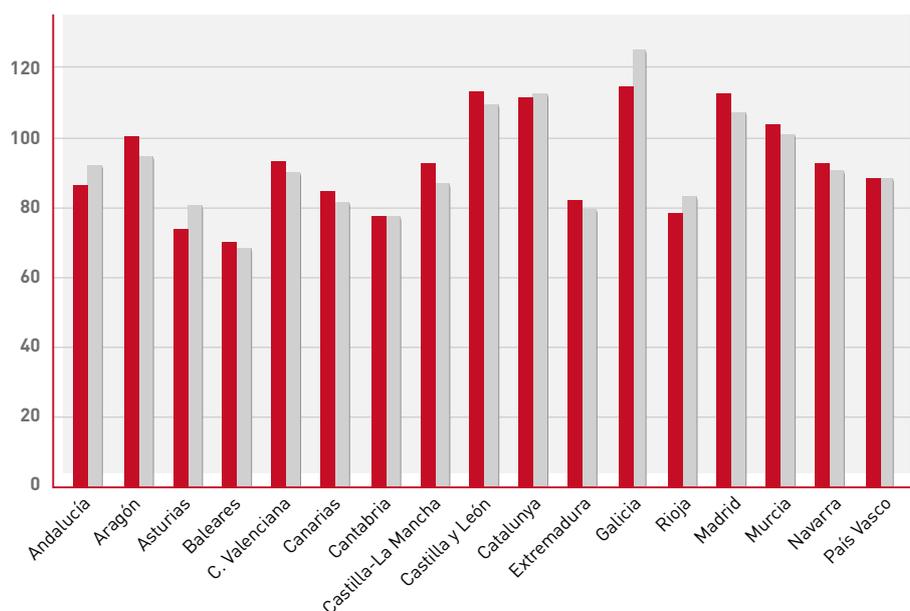


En el gráfico 36, se comparan los niveles de productividad de las empresas familiares en cada comunidad autónoma respecto del promedio español (en un índice España = 100), en los años 2013 y 2015.

**Gráfico 36.**  
Productividad de empresas familiares y respecto al promedio español

Fuente: Elaboración propia

● 2013  
● 2015



Se observa que durante el periodo objeto de análisis, las empresas familiares localizadas en Castilla y León, Cataluña, Galicia, Madrid y Murcia consiguen, por término medio, una productividad superior a la media nacional. En el extremo opuesto, las domiciliadas en las Islas Baleares ofrecen los menores niveles de productividad. Por su parte, cabe destacar que las empresas ubicadas en Andalucía, Asturias, Cataluña, Galicia y La Rioja aumentan sus niveles de productividad en el año 2015. El peor comportamiento lo muestran las sociedades localizadas en Aragón, Castilla La Mancha y Madrid, donde los niveles de productividad de las empresas familiares se reducen entre un 5% y un 6%.

Tomando como referencia la evolución de los valores agregados de empleo en ambos tipos de empresa (gráfico 37), se observa que sólo en el estrato de empresas de menor tamaño (hasta 25 empleados) se produce una reducción del número de trabajadores, menor en el caso de las empresas familiares que en las no familiares. En el resto de estratos considerados, se registra

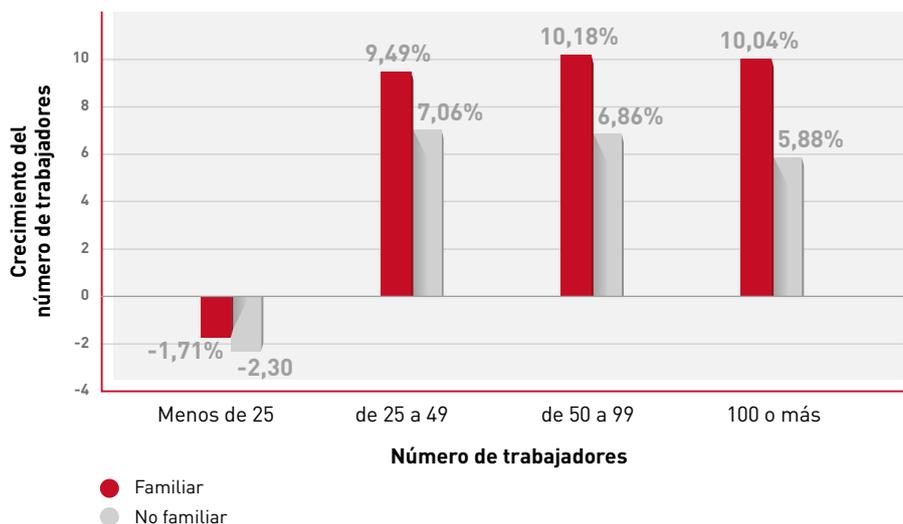


“ **En la comparación entre empresas familiares y no familiares**, parece que el umbral de nivel de productividad para cerrar una empresa no familiar es más alto que en una empresa familiar (en torno a un 50% más alto). Esto indicaría que las empresas familiares son capaces de sobrevivir con niveles de productividad menores ”

un incremento en el número total de trabajadores, siendo la creación de empleo más intensa en las empresas familiares que en las no familiares. Estos datos corroboran el mayor compromiso de las empresas familiares con sus empleados.

**Gráfico 37.**  
Crecimiento del empleo por tamaños. Valores agregados (2013-2015)

Fuente: Elaboración propia



Finalmente, se ha realizado un análisis complementario sobre la situación de la productividad de las empresas familiares y no familiares en el año 2013 y se ha comparado la productividad de las empresas de ambos tipos que han cerrado en estos años 2013-2015. De la tabla 20 podemos obtener una serie de conclusiones.

**Tabla 20.**  
Productividad en 2013 de empresas familiares y no familiares. Comparativa de todas las empresas y aquellas que cierran hasta la actualidad

Fuente:  
Elaboración propia

TAMAÑO	Familiares activas	Familiares que cierran	No familiares activas	No familiares que cierran	Total empresas activas	Total empresas que cierran
Menos de 25	211	215	621	421	416	264
de 25 a 49	178	135	320	247	250	170
de 50 a 99	198	140	393	241	296	182
100 o más	198	104	311	183	255	149
<b>Todas</b>	<b>196</b>	<b>143</b>	<b>331</b>	<b>215</b>	<b>296</b>	<b>178</b>

Por un lado, se comprueba que, con respecto a las empresas familiares que han sobrevivido, las familiares que han cerrado eran un 27% menos productivas en 2013. Esta misma situación se produce entre las sociedades no familiares, ya que las que han cerrado eran, en promedio, menos productivas en un 35% que las que han mantenido la actividad.

En la comparación entre empresas familiares y no familiares, parece que el umbral de nivel de productividad para cerrar una empresa no familiar es más alto que en una empresa familiar (en torno a un 50% más alto). Esto indicaría que las empresas familiares son capaces de sobrevivir con niveles de productividad menores.

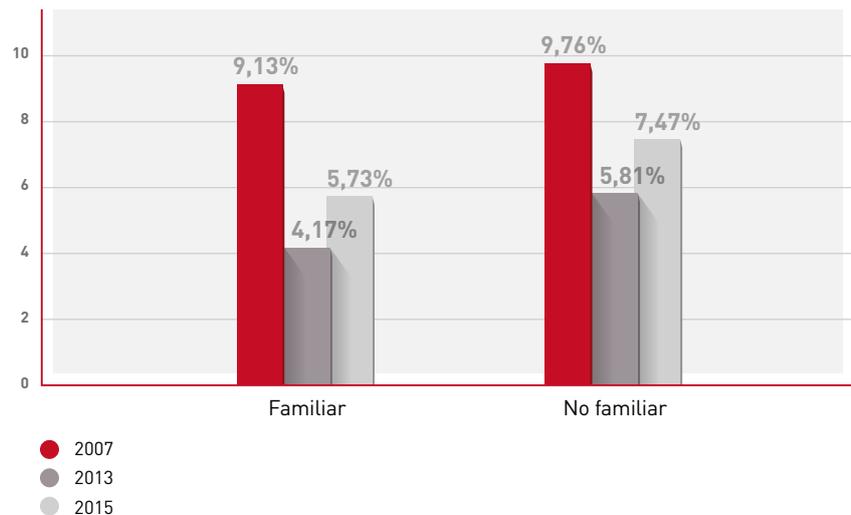
## 2.3. Rentabilidad y endeudamiento

Una vez analizados los aspectos más relacionados con el nivel de actividad empresarial, pasamos a describir algunas cuestiones ligadas con la rentabilidad económica y financiera de las empresas, así como con su nivel de endeudamiento. Con la intención de obtener una visión a largo plazo, los indicadores objeto de análisis en esta parte del estudio se han calculado para los años 2007, 2013 y 2015. La base de datos, integrada por las empresas vivas a lo largo de este periodo, se ha sometido a un exhaustivo proceso de depuración, eliminando todas aquellas sociedades que en alguno de los ejercicios considerados tomaban valores extremos en alguno de los indicadores.

La rentabilidad económica hace referencia a la rentabilidad que obtienen las empresas mediante sus actividades de explotación y se mide como el cociente entre el beneficio antes de intereses e impuestos y los activos totales. En el gráfico 38, se muestra cómo durante la recesión, la rentabilidad de ambos tipos de empresas se redujo de forma significativa, pero, en ambos casos, una vez iniciada la recuperación económica, el rendimiento de las inversiones ha comenzado a aumentar.

**Gráfico 38.**  
Rentabilidad económica (empresas familiares y no familiares)

Fuente: Elaboración propia

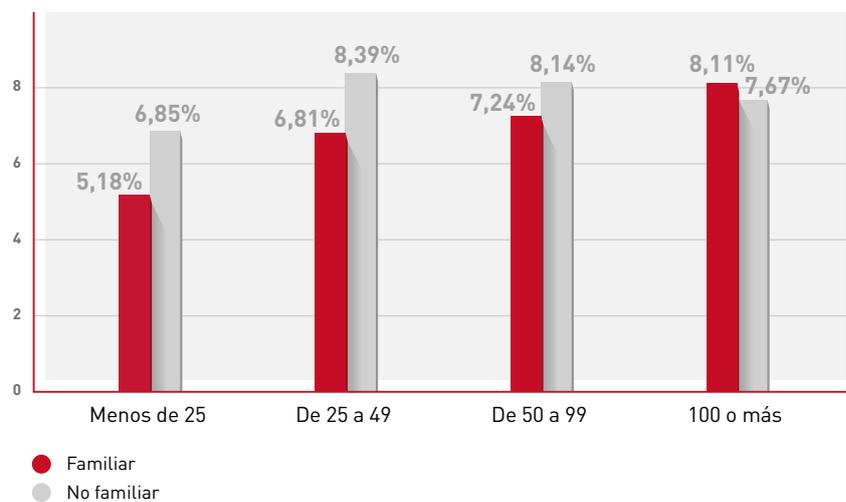


Ambos tipos de empresas conseguían tasas de rentabilidad económica superiores al 9% en el año 2007. Después de seis años de crisis, las empresas familiares vieron cómo su rentabilidad económica disminuía más que la de las empresas no familiares, constatándose la capacidad de resistencia de las empresas familiares, al sobrevivir a pesar de que su rentabilidad cayera de forma más pronunciada. Cabe destacar que, en los dos primeros años de recuperación económica, el rendimiento de las inversiones ha crecido de forma más que proporcional en las empresas familiares (37%) que en las no familiares (29%). No obstante, dado que partían de valores inferiores, la tasa de rentabilidad económica de las sociedades familiares en 2015 (5,73%) se sitúa 1,74 puntos porcentuales por debajo de la que obtienen sus homólogas no familiares (7,47%).

Un análisis de la rentabilidad económica por tamaños correspondiente a 2015 (gráfico 39) pone de manifiesto una relación positiva entre tamaño y rentabilidad de las empresas familiares. No ocurre así en el caso de las sociedades no familiares, ya que a partir de un tamaño medio (entre 50 y 100 trabajadores) se observa una reducción progresiva en el rendimiento de sus inversiones. Resulta destacable que, entre las empresas de mayor dimensión, por término medio, las familiares obtienen rentabilidades económicas superiores a las no familiares. Este dato es muy significativo, pues contradice la idea de que las empresas familiares son siempre más pequeñas y menos rentables que las no familiares.

**Gráfico 39.**  
Rentabilidad económica por tamaños (2015)

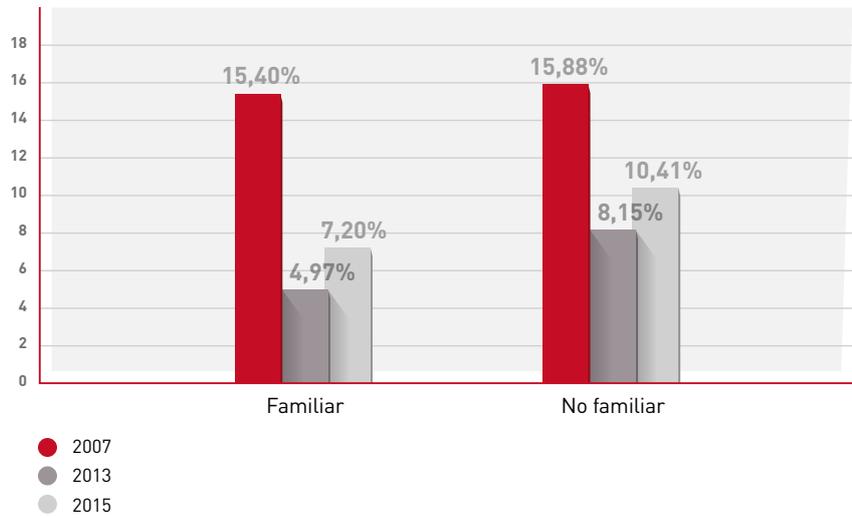
Fuente: Elaboración propia



Si nos centramos en la rentabilidad financiera (gráfico 40), esto es, la rentabilidad que obtienen los accionistas y propietarios, la evolución es similar. Este ratio ha sido medido como el cociente entre los resultados del ejercicio y los fondos propios. Los resultados muestran que en 2007 las empresas familiares eran algo menos rentables en términos financieros que las no familiares, aunque los valores se situaban muy próximos. Como consecuencia de la crisis económica, el rendimiento de los fondos propios se redujo drásticamente, especialmente en las sociedades familiares donde, por término medio, no llegan a superar el umbral del 5%. Iniciada la recuperación económica, también las tasas de rentabilidad financiera han experimentado un importante aumento. La recuperación ha sido especialmente importante en las empresas familiares (donde la tasa de variación es casi del 45%, frente al incremento del 28% en las sociedades no familiares), consiguiendo un rendimiento para los propietarios que supera, por término medio, el 7%. No obstante, estos valores están muy por debajo de los que se registraban justo antes del inicio de la crisis económica por lo que, de continuar en la senda de la recuperación, cabe esperar que en los próximos ejercicios continúe la tendencia alcista.

**Gráfico 40.**  
Rentabilidad financiera  
(Empresas familiares y no familiares)

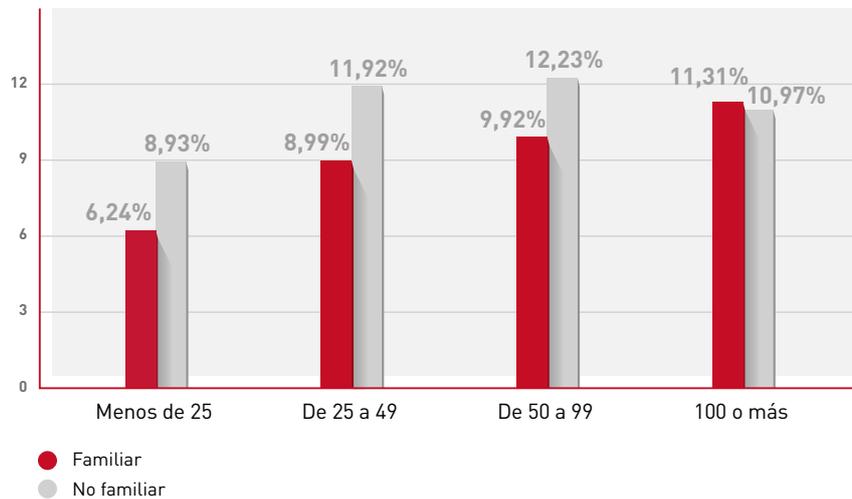
Fuente: Elaboración propia



Por tamaños, en el gráfico 41 se constata de nuevo una relación positiva entre la dimensión de la empresa y la rentabilidad financiera, especialmente en las sociedades familiares. Además, se observa cómo cuando éstas superan la barrera de los 100 empleados, consiguen obtener rendimientos para los propietarios superiores a las no familiares.

**Gráfico 41.**  
Rentabilidad financiera por tamaños (2015)

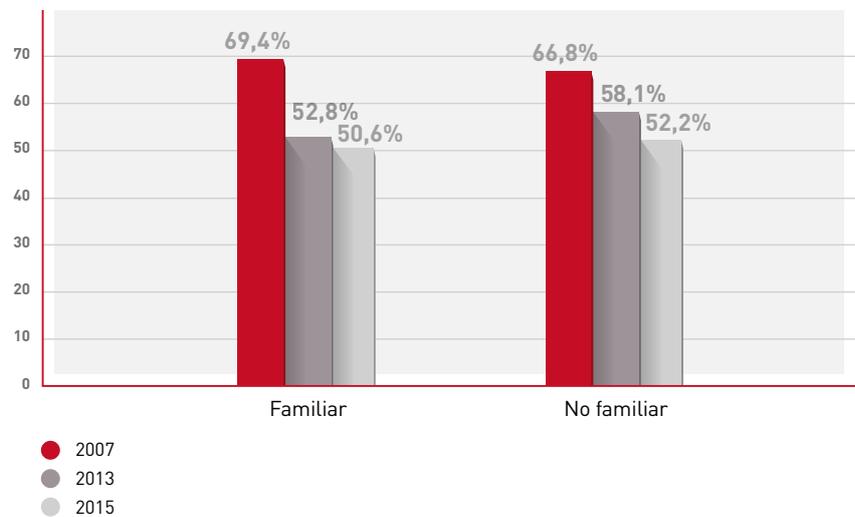
Fuente: Elaboración propia



Por otra parte, se ha analizado el nivel de endeudamiento de las empresas familiares y no familiares que integran nuestra muestra (gráfico 42). El ratio de endeudamiento ha sido calculado como el cociente entre los fondos ajenos y el pasivo total, de forma que un mayor valor en dicho ratio implica un mayor nivel de endeudamiento por parte de la empresa. Observamos que en el año 2007 las empresas familiares estaban ligeramente más endeudadas que las sociedades no familiares.

**Gráfico 42.**  
Evolución  
del ratio de  
endeudamiento

Fuente: Elaboración propia



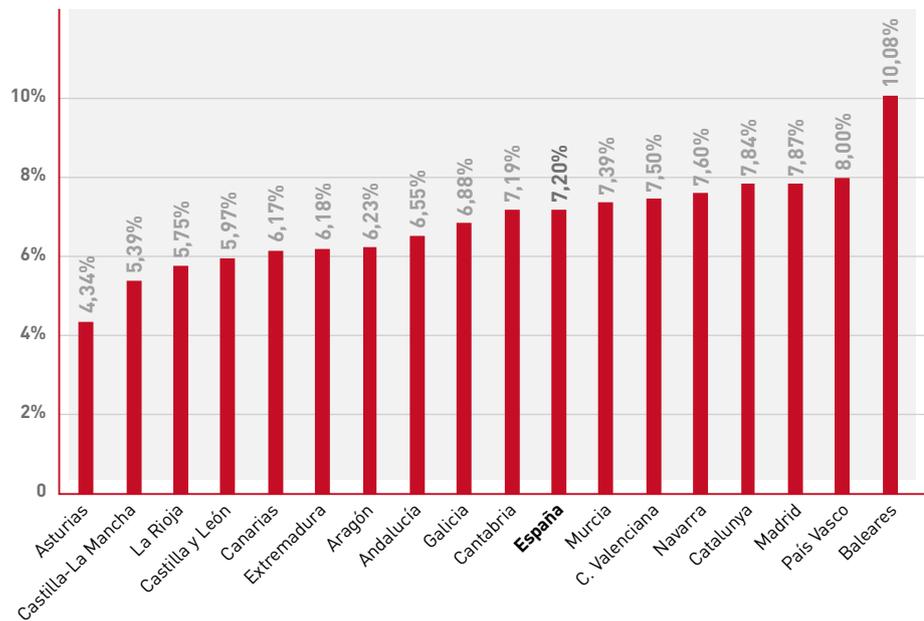
Durante el periodo de recesión ambos tipos de empresas redujeron de forma importante su dependencia de los fondos ajenos, siendo especialmente significativa la disminución experimentada en las empresas familiares. Esta evolución pudo tener su origen en dos hechos fundamentales. Por una parte, las propias dificultades de obtención de financiación ajena durante este largo periodo de crisis y, por otro lado, un cambio de estrategia de financiación que, basada en mayor medida en la obtención de recursos propios, conllevará un nivel de riesgo financiero significativamente más reducido. En cualquier caso, resulta destacable que, una vez iniciada la recuperación, ambos tipos de empresas han continuado reduciendo sus niveles de endeudamiento. En el caso de las sociedades familiares, aproximadamente la mitad de las inversiones se están financiando con recursos no exigibles, lo que muestra el compromiso de los propietarios por mantener la financiación de las empresas con sus propios recursos.

Finalmente, en el gráfico 43 se representan los niveles de rentabilidad financiera que, por término medio, consiguen las empresas familiares en las distintas regiones españolas durante el año 2015. Mientras que a nivel nacional este indicador se sitúa en el 7,2%, en las CCAA de Asturias, Castilla-La Mancha, La Rioja y Castilla y León las sociedades consiguen rendimientos para los propietarios que, por término medio, son inferiores al 6%. En Murcia, la Comunidad Valenciana, Navarra, Cataluña, Madrid, País Vasco e Islas Baleares las empresas familiares consiguen rendimientos para sus propietarios que superan la media nacional, resultando destacable la situación de las empresas ubicadas en el archipiélago balear, donde las tasas de rentabilidad financiera llegan a superar el 10%.

**Gráfico 43.**  
 Ranking de Rentabilidad Financiera de las Empresas Familiares por CCAA (2015)

Fuente: Elaboración propia

● Rentabilidad Financiera 2015



A modo de resumen, destacamos que las empresas familiares tienden a ser más pequeñas en términos de ingresos y más intensivas en mano de obra, lo que pone de manifiesto su compromiso con la creación de empleo.

Durante la crisis económica, las empresas familiares sufrieron importantes caídas en el rendimiento de sus inversiones y, consecuentemente, en la rentabilidad para sus propietarios. No obstante, han comenzado a recuperar sus niveles de rentabilidad, pudiendo conseguir incrementos más significativos que los registrados por sus homólogas no familiares. Además, se observa un cambio en la estrategia de financiación de las empresas familiares, ya que apuestan por una mayor proporción de recursos propios en aras a reducir sus niveles de riesgo financiero. Si en los próximos años se continúa en un escenario de recuperación económica, cabe esperar que las empresas familiares mantengan su tendencia positiva.



“ **Durante la crisis económica,** las empresas familiares sufrieron importantes caídas en el rendimiento de sus inversiones y, consecuentemente, en la rentabilidad para sus propietarios. No obstante, han comenzado a recuperar sus niveles de rentabilidad, pudiendo conseguir incrementos más significativos que los registrados por sus homólogas no familiares ”

# Anexo

## Ficha metodológica de la encuesta (2016)

---

### Ámbito

España

---

### Universo

Empresas familiares con sede en España.

---

### Base de datos

Directorio de empresas familiares suministrada por el equipo investigador a la empresa encuestadora, NEXO, a partir del directorio SABI. Se parte de un número de registros de 94.565, tras realizar los correspondientes trabajos de homogenización y depuración, resultan un total de 87.345 registros con teléfono de contacto.

---

### Error muestral

+/- 3,08% (P=Q=50% y alfa=0,05)

---

### Procedimiento de entrevista

Entrevistas telefónicas asistidas por ordenador (CATI) mediante cuestionario estructurado. Para facilitar la participación a aquellas empresas participantes que lo exigían se habilitó la opción de suministro del cuestionario vía correo electrónico.

La encuesta se ha realizado al CEO, directivo o responsable de la empresa.

---

### Tamaño de la muestra

1.005 entrevistas.

---

### Selección y distribución de la muestra

Selección aleatoria siguiendo procedimiento aleatorio sistemático de las bases telefónicas existentes.

Distribución de la muestra. Se plantea una estratificación de la muestra atendiendo a la comunidad autónoma, tamaño de la empresa y actividad.

---

### Ratios de trabajo de campo

Ratio de respuesta: RR1 = 11,93% (El ratio de respuesta 1 (RR1), o mínimo ratio de respuesta, es el número de entrevistas completas dividido por el número de entrevistas totales (completas y parciales más el número de rechazos e interrumpidas, más todos los casos de desconocida elegibilidad).





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

**Sede en Barcelona:**

Diagonal 469, 3<sup>o</sup> 2<sup>a</sup>  
08036 Barcelona  
Tel.: 93 363 35 54  
Fax: 93 419 71 57  
[iefbcn@iefamiliar.com](mailto:iefbcn@iefamiliar.com)

**Sede en Madrid:**

Pl. Independencia 8, 4<sup>o</sup> Izq.  
28001 Madrid  
Tel.: 91 523 04 50  
Fax: 91 523 28 68  
[iefmad@iefamiliar.com](mailto:iefmad@iefamiliar.com)