

# La Empresa Familiar en España (2015)





**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

© 2015, Instituto de la Empresa Familiar

ISBN: 978-84-608-2119-9

Depósito Legal: B-28442/2015

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:

Dr. José Carlos Casillas Bueno, Codirector de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla.

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

Dr. Ángel Meroño Cerdán, Director de la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum Universidad de Murcia-Universidad Politécnica de Cartagena.

D. Aleix Pons Vigués, Director del Servicio de Estudios del Instituto de la Empresa Familiar.

D. Raimon Baiges Giménez, Servicio de Estudios 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. Rubén Arrondo García, Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Oviedo.

Dr. Juan Carlos Ayala Calvo, Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de La Rioja.

Dr. Tomás M. Bañegil Palacios, Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Extremadura.

Dr. José Carlos Casillas Bueno, Codirector de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla.

Dra. Conchita Garcés Ayerbe, Directora de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Zaragoza.

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

Dr. Ángel Meroño Cerdán, Director de la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum Universidad de Murcia-Universidad Politécnica de Cartagena.

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

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

D. Aleix Pons Vigués, Director del Servicio de Estudios del Instituto de la Empresa Familiar.

D. Raimon Baiges Giménez, Servicio de Estudios del Instituto de la Empresa Familiar.

## **Análisis**

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

Director:

- Dr. José A. Novo Peteiro.

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

Subdirectores:

- Dr. Fernando Álvarez Gómez.
- Dra. Carmen Ruiz Viñals.

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

Director:

- Dr. Fernando Olivares Delgado.

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

Director:

- Dr. Alfonso A. Rojo Ramírez.

Profesora:

- D<sup>a</sup> María José Martínez Romero.

### **Càtedra de l'Empresa Familiar de la Universitat de Barcelona**

Directora:

- Dra. Pilar Saldaña Gonzalvo.

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

Director:

- Dr. José Daniel Lorenzo Gómez.

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

Directora:

- Dra. María Concepción López Fernández

Subdirectora:

- Dra. Ana María Serrano Bedia.

Profesores:

- Dr. David Cantarero Prieto.
- Dr. Manuel Palma Ruiz.
- D<sup>a</sup>. Marta Pérez Pérez.

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

Director:

- Dr. Felipe Hernández Perlines

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

Director:

- Dr. Ignacio Gallego Domínguez.

Profesores:

- Dr. José Javier Rodríguez Alcaide.
- Dra. Maribel Rodríguez Zapatero.

#### **Cátedra Santander de 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.
- D<sup>a</sup> Cristina Barriuso Iglesias.

**Càtedra Cambra de l'Empresa Familiar de la Universitat de Girona**

Directora:

- Dra. Pilar Marquès Gou.

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

Director:

- Dr. Lázaro Rodríguez Ariza.

**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:

- Dra. Cristina Blanco Pérez.

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

Director:

- D. Antoni Bosch Carrera.

**Cátedra Santander de 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.
- D. José Miguel Antequera Solís.
- D<sup>a</sup> Myriam Cano Rubio.

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

Director:

- Dr. Juan Carlos Ayala Calvo.

Profesora:

- Dra. Guadalupe Manzano García.

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

Directora:

- Dra. María Katiuska Cabrera Suárez.

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

Directora:

- Dra. María Teresa Mata Sierra.

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

Director:

- Dr. José Luis Gallizo Larraz.

Profesor:

- D. Manel Plana Ferrán.

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

Directora:

- Dra. Francisca Parra Guerrero.

Subdirectora:

- Dra. Vanesa Francisca Guzmán Parra.

Profesora:

- Dra. Isabel María Abad Guerrero.

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

Directora:

- D<sup>a</sup> Nunci Serrano Segarra.

**Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum Universidad de Murcia - Universidad Politécnica de Cartagena**

Director:

- Dr. Ángel Meroño Cerdán.

Subdirector:

- Dr. Antonio Duréndez Gómez-Guillamón.

Profesores:

- Dr. Antonio Carrasco Hernández.
- Dr. Gregorio Sánchez Marín.

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

Director:

- Dr. Rubén Arrondo García.

Profesora:

- Dra. Susana Menéndez Requejo.



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

Director:

- Dr. Julio Pindado García.

Profesor:

- Dr. Ignacio Requejo Puerto.

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

Director:

- Dr. José Alberto Díez de Castro.

Profesora:

- Dra. Begoña Barreiro Fernández.

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

Codirectores:

- Dr. José Carlos Casillas Bueno.
- Dr. Adolfo Vázquez Sánchez.

**Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Valencia**

Director:

- Dr. César Camisón Zornoza.

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

Director:

- Dr. Juan Hernangómez Barahona.

Subdirectora:

- Dra. Rebeca San José Cabezudo.

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

Director:

- Dr. Santiago Lago Peñas.

Subdirectora:

- Dra. Elena Rivo López.

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

Directora:

- Dra. Conchita Garcés Ayerbe.

Profesores:

- Dra. Pilar Rivera Torres.
- D. Francisco José López Arceiz.



# *La Empresa Familiar en España (2015)*



# Índice

Prólogo	19
Prefacio	21
Introducción	25
1. La Empresa Familiar en España	33
1.1. Análisis macroeconómico de las empresas familiares en España	33
1.2. Análisis económico-financiero de la empresa familiar (2007-2013)	44
2. Radiografía la empresa familiar española	59
2.1. Perfil de la empresa familiar	59
2.2. Principales retos de la empresa familiar	68
2.3. Síntesis	80
3. Metodología	83
3.1. Identificación de EF y ENF en España	83
3.2. Las empresas familiares en el VAB y el empleo en España (2007-2013)	92
3.3. Ficha de la encuesta para una radiografía de la empresa familiar española	98
3.4. Cuestionario	98
4. Referencias	105
5. Índice de abreviaturas	107

# Índice de gráficos y tablas

Mapa 1.	Distribución geográfica de las empresas de la muestra	36
Mapa 2.	Porcentaje de Empresas Familiares por CC.AA.	37
Mapa 3.	VAB de la Empresa Familiar 2013	41
Mapa 4.	Empleo generado por la Empresa Familiar 2013	42
Gráfico 1.	Porcentaje de empresas familiares según el tamaño	38
Gráfico 2.	Porcentaje de empresas familiares y no familiares por deciles (facturación)	38
Gráfico 3.	Porcentaje de empresas familiares y no familiares por sectores	39
Gráfico 4.	VAB aportado por la empresa familiar	40
Gráfico 5.	Contribución de la empresa familiar al VAB y al empleo privado por CC.AA.	43
Gráfico 6.	Mortalidad de las empresas familiares y no familiares (2007-2013)	45
Gráfico 7.	Tasa de mortalidad por tramos de tamaño	46
Gráfico 8.	Evolución de los indicadores básicos de actividad	47
Gráfico 9.	Evolución de la productividad (facturación por empleado)	48
Gráfico 10.	Productividad de las empresas familiares y no familiares (2013)	49
Gráfico 11.	Número de empleados por cada 1 M€ facturado	50
Gráfico 12.	Productividad de empresas familiares y no familiares por CC.AA.	50
Gráfico 13.	Crecimiento del empleo por tamaños (2007-2013)	51
Gráfico 14.	Rentabilidad económica (Empresas familiares y no familiares)	52
Gráfico 15.	Rentabilidad económica por tamaño	53
Gráfico 16.	Rentabilidad financiera (Empresas familiares y no familiares)	53
Gráfico 17.	Rentabilidad financiera por tamaño	54
Gráfico 18.	<i>Cash-Flow</i> por accionista	54
Gráfico 19.	CFA por accionista por tamaños (2013)	55
Gráfico 20.	Evolución de la ratio de endeudamiento	55
Gráfico 21.	Distribución de empresas por antigüedad	60
Gráfico 22.	Distribución media de ventas por mercado	60
Gráfico 23.	Presencia en mercados internacionales	61
Gráfico 24.	Aspectos incluidos en el protocolo familiar	66
Gráfico 25.	Consenso sobre sucesión del responsable principal	67
Gráfico 26.	Desafíos de la empresa familiar	68
Gráfico 27.	Relevancia del tamaño empresarial	71
Gráfico 28.	Número de gerentes y género: Evolución 2011-2015	74
Gráfico 29.	Participación femenina en órganos de gobierno de la empresa familiar	74
Gráfico 30.	Tipología de empresas familiares (1)	78
Gráfico 31.	Tipología de empresas familiares (2)	78
Gráfico 32.	Caracterización de los tipos de empresas familiares	79

Tabla 1.	Distribución de empresas familiares y no familiares por CC.AA.	37
Tabla 2.	VAB aportado por empresas familiares y no familiares por CC.AA.	42
Tabla 3.	Empleo generado por empresas familiares y no familiares por CC.AA.	43
Tabla 4.	Mortalidad de empresas familiares y no familiares (2007-2013)	45
Tabla 5.	Indicadores básicos de actividad (empresas familiares y no familiares)	47
Tabla 6.	Evolución de los ingresos, empleo y productividad por tamaños	49
Tabla 7.	Productividad en 2007 de EF y ENF	51
Tabla 8.	Empleo destruido entre 2007-2013 Por las EF y ENF que han cerrado	52
Tabla 9.	Distribución por tamaño oficial	60
Tabla 10.	Distribución por tamaño según conveniencia	60
Tabla 11.	Forma de internacionalización	61
Tabla 12.	Comportamiento innovador	62
Tabla 13.	Generación propietaria y directiva	62
Tabla 14.	Existencia y composición de los órganos de gobierno	63
Tabla 15.	Formación y experiencia directivos familiares según generación en la dirección	64
Tabla 16.	Método de valoración de acciones	65
Tabla 17.	Existencia de protocolo familiar	65
Tabla 18.	Transmisión de la propiedad	66
Tabla 19.	Posesión de protocolo según existencia de plan de sucesión	67
Tabla 20.	Criterios para la elección del sucesor	67
Tabla 21.	Relevancia del tamaño empresarial	69
Tabla 22.	Variables que influyen en la internacionalización	72
Tabla 23.	% Participación familiar en órganos de gobierno según género CEO	74
Tabla 24.	% Participación mujeres en órganos de gobierno según género CEO	75
Tabla 25.	Mujeres como CEO según generación en la dirección	76
Tabla 26.	Variables que influyen en el conocimiento del marco fiscal de la EF	77
Tabla 27.	Clasificación de empresas de SABI, resultado de las fases I y II	87
Tabla 28.	Clasificación de empresas de SABI como resultado de la fase III	88
Tabla 29.	Clasificación de microempresas de SABI usando filtros automáticos	89
Tabla 30.	Estimación de microempresas familiares y no familiares	90
Tabla 31.	Estimación total del número de empresas familiares y no familiares (SA y SL)	91
Tabla 32.	Número de empresas por forma jurídica (DIRCE, 2013)	91
Tabla 33.	Valor Añadido Bruto (VAB). Empresas de más de 10 trabajadores o más de 2 millones de euros de facturación	92
Tabla 34.	Valor Añadido Bruto (VAB). Microempresas	93
Tabla 35.	Valor Añadido Bruto (VAB). Total empresas	94
Tabla 36.	Empleo generado. Empresas con más de 10 trabajadores o más de 2 millones de euros de facturación	95
Tabla 37.	Empleo generado. Microempresas	96
Tabla 38.	Empleo generado. Todas las empresas	97
Figura 1.	Proceso de clasificación de las empresas en familiares y no familiares	84
Figura 2.	Proceso de clasificación de empresas familiares y no familiares	86





## Prólogo

En los últimos años la literatura académica a nivel internacional ha ido ganando interés por el estudio de las empresas familiares y de sus características diferenciales, con aportaciones de especial valor. Lo ha hecho, además, de forma particularmente importante en el caso de la producción en español, a la que ha contribuido de manera decisiva la red de cátedras de empresa familiar vinculada al IEF.

En este contexto, el estudio *La Empresa Familiar en España* -elaborado precisamente por la red de Cátedras de Empresa Familiar y el Servicio de Estudios del IEF- ofrece una radiografía completa de la situación de este tipo de empresas en nuestro país, tras el duradero episodio de crisis económica que ha vivido la economía española.

Considero que se trata de una obra de máximo interés, tanto a nivel académico como a nivel divulgativo. En este sentido permite conocer, por primera vez, el peso específico de la empresa familiar en el conjunto de la economía española y en cada una de sus comunidades autónomas. E, igualmente, permite aproximarse a conocer cómo ha alterado la crisis económica la demografía, la rentabilidad y las decisiones de contratación de este tipo de empresas (en comparación con las empresas no familiares).

Los resultados son elocuentes, especialmente en términos de empleo. Y es que la crisis económica aporta nueva evidencia sobre el compromiso de los empresarios familiares con el empleo. Las empresas familiares generan más puestos de trabajo por millón de facturación ahora que en 2007, y aumentan su distancia en este aspecto respecto de sus homólogas no familiares. Existen, por lo tanto, motivos suficientes para argumentar que estas empresas constituyen un bien social a preservar, o incluso para definir las como el “capitalismo con rostro humano”.

Por otra parte, aporta contribuciones metodológicas novedosas a nivel académico, resultantes de dar respuesta a una serie de limitaciones importantes derivadas de la falta de datos estadísticos oficiales o de una definición operativa de consenso de empresa familiar, entre otras. Y, en cualquier caso, abre futuras líneas de investigación en un proyecto que conecta el mundo académico con el mundo empresarial, y que nace con vocación de continuidad. Una vocación que permitirá ir profundizando en el conocimiento y en las necesidades de estos agentes determinantes para nuestra economía en las sucesivas actualizaciones de este informe.

**Javier Moll**

*Presidente del Instituto de la Empresa Familiar*



# Prefacio

Iniciamos una nueva etapa en la que nuestro entorno macroeconómico es, por fin, más positivo. El esfuerzo de los ciudadanos y la contribución de los empresarios han sido claves para lograrlo.

Durante el año 2015 el crecimiento económico superará el 3%, uno de los más elevados dentro del área del euro, y todo apunta a que el dinamismo continuará en 2016.

La expansión de la economía no sólo merece una valoración positiva por su intensidad sino también porque tiene unos rasgos de mayor calidad que en ciclos anteriores:

- La creación de empleo y la reducción del paro se produjeron desde una fase temprana de la recuperación.
- El crecimiento económico está bien diversificado, apoyado en la demanda interna y también en las exportaciones.
- La expansión de la economía está siendo acompañada por un aumento del superávit exterior.
- Y, por último, el déficit público sigue reduciéndose y se está consiguiendo estabilizar la deuda pública como porcentaje del PIB.

La capacidad de anticipación y reacción de muchas de las empresas de nuestro país han permitido sentar las bases de la recuperación económica actual, cuyos resultados son evidentes hoy en día.

En este sentido, la empresa familiar ha jugado, juega y jugará, sin duda, un papel muy relevante. España no se entiende sin sus empresas familiares.

Este estudio, fruto de un excelente trabajo realizado por el Instituto de la Empresa Familiar, nos revela la aportación a la economía real de las empresas familiares.

Es una guía completa donde el lector conocerá la importancia de la empresa familiar como motor de la inversión, generadora de riqueza y sobre todo de empleo. Y, además, como factor determinante de la puesta en valor de la “marca España”.

Las aportaciones para conseguirlo son muchas, incluso algunas no tangibles pero necesarias en una sociedad moderna. El acceso de la mujer a los puestos de dirección; la búsqueda permanente de nuevos mercados; las aportaciones al empleo a veces a costa de perder cierta competitividad y rentabilidad, hacen que su valoración, tanto en términos económicos como cuantitativos y cualitativos, sea imprescindible en el panorama económico.

Por último, quiero destacar que el rigor de los datos que contiene este estudio y la perspectiva que aporta sobre la economía de nuestro entorno, hacen de él una guía imprescindible, no sólo para tener un amplio conocimiento de la misma sino también como impulso para todos aquellos que quieran desarrollar un proyecto empresarial familiar.

**Rami Aboukhair**  
*Country Head Santander España*





# Introducción

Desde su creación en 1992 el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) se ha constituido en un prestigioso foro de debate independiente en el ámbito de la sociedad civil española. Ha abogado por la creación en España de un marco fiscal favorable al crecimiento y a la transmisión de las empresas familiares. Y ha sido pionero en la vinculación entre empresa y universidad, a través de la puesta en marcha de una red de cátedras de empresa familiar, una experiencia única a nivel internacional.

La red de cátedras, junto con el servicio de estudios del Instituto, han contribuido a mejorar el conocimiento sobre la realidad de este tipo de empresas en nuestro país. No obstante, lo ha hecho en un contexto de grandes dificultades, marcadas por la ausencia de fuentes secundarias y oficiales de información estadística sobre este tipo de empresas.

La dificultad esencial para disponer de datos precisos sobre las empresas familiares se deriva de la ausencia de identificación como tales en la regulación mercantil. De hecho, en el Informe de la Ponencia de Estudio para la Problemática de la Empresa Familiar aprobado por el Senado el 21 de noviembre de 2001, la Conclusión Cuarta establece *“recomendar que se puedan identificar a las sociedades familiares que, cumpliendo con los requisitos que al efecto se establezcan puedan hacer constar su naturaleza en las denominaciones sociales, añadiendo la letra F a la indicación de la forma social de que se trate o su abreviatura y modificando, en consecuencia, el artículo 403 del Reglamento del Registro Mercantil y demás normas concordantes”*.

Ante la ausencia de dicha modificación, cualquier estudio riguroso sobre empresas familiares requiere trabajar las bases de datos empresariales, estableciendo una metodología que permita aproximar, con el mayor grado de precisión, la identificación de dichas empresas.

Esta carencia no es, sin embargo, específica del caso español. Por ejemplo, la organización *European Family Businesses* (organización europea de referencia, que agrupa a las organizaciones nacionales de un total de 13 países, entre ellas, el Instituto de la Empresa Familiar), aboga desde hace años porque la organización estadística europea de referencia, EUROSTAT, incluya a la empresa familiar en sus cuestionarios estadísticos.

Precisamente, una reciente Recomendación del Parlamento Europeo (Report on Family Businesses in Europe, 2014/2210, INI, aprobado el 8 de septiembre de 2015), reconoce la importancia de los datos estadísticos para desarrollar una política efectiva de apoyo a las empresas familiares, solicitando a la Comisión Europea el desarrollo, en cooperación con EUROSTAT, de una definición de empresa familiar adecuada para llevar a cabo estudios en esta materia. La Recomendación pone énfasis en concentrarse en los aspectos de propiedad y en las diferencias entre empresas familiares y no familiares. Concretamente, en la sugerencia J se establece que, *“una definición común*



*en Europa de empresa familiar es necesaria no sólo para mejorar la calidad de la obtención de datos estadísticos sobre el sector, sino también como instrumento para que los rectores de la política económica puedan identificar mejor las necesidades de la empresa familiar y de la sociedad”.*

En términos generales, la mayor parte de estudios empíricos existentes en la literatura académica sobre empresa familiar se circunscriben únicamente a las empresas cotizadas. Estos estudios aportan una serie de conclusiones muy valiosas en relación a las empresas familiares cotizadas –como, por ejemplo, su mayor rentabilidad relativa o su mayor estabilidad en el empleo en comparación con el resto de empresas cotizadas- pero debe tenerse en cuenta que estas conclusiones derivan de una muestra de empresas muy concreta, las empresas de mayor tamaño. Grandes empresas que no son necesariamente representativas del conjunto del tejido empresarial.

En este contexto, el Instituto de la Empresa Familiar decidió impulsar un estudio que permitiera aproximarse de manera más directa a la realidad de las empresas familiares en nuestro país, en general, y en cada una de sus comunidades autónomas, en particular.

### **La metodología**

El enfoque de este proyecto era doble. Primero, establecer un sistema de cálculo regular del peso de la empresa familiar en las principales variables macroeconómicas a nivel nacional y en cada una de las comunidades autónomas. Y, segundo, de carácter complementario al primero, es identificar las características diferenciales de las empresas familiares, profundizando en el conocimiento sobre la gestión empresarial y familiar.

El primer enfoque se ha orientado a la resolución de una serie de problemas que pueden resumirse en:

- La (ya mencionada) dificultad de disponer de fuentes de datos secundarias en las que las empresas familiares se encuentren identificadas.
- La falta de acuerdo en la definición operativa sobre qué es una empresa familiar. En este sentido, en la literatura científica hay una amplia variedad de definiciones operativas de empresa familiar condicionadas tanto por los objetivos de la investigación como por la disponibilidad y características de los datos manejados.
- La inexistencia de una metodología de cálculo de los indicadores que miden el peso de la empresa familiar que sea generalmente aceptado.

A este respecto, se constituyó un grupo de trabajo integrado por una serie de Directores de Cátedra de Empresa Familiar, que habían acometido estudios locales en dicha dirección y el Servicio de Estudios del IEF, que se reunió por primera vez en enero de 2014 con la finalidad de establecer una metodología común para la realización del estudio.

Respecto a los datos, la única fuente disponible de datos individualizados de empresas en España en los que, de manera autónoma, se podía implementar un mecanismo de filtrado y separación de empresas familiares y no familiares era la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). SABI es una base de datos de más de 850.000 empresas españolas, que facilita la búsqueda por distintos criterios, permitiendo la realización

de análisis detallados, estadísticos y comparativos de empresas y grupos de empresas. Los investigadores españoles han venido utilizando SABI como una fuente de datos en la que era posible identificar y separar empresas familiares y no familiares. La mayor parte de estos trabajos se han centrado en el estudio de cuestiones como la gobernanza o aspectos financieros, no habiéndose empleado hasta la fecha en la realización de un estudio a nivel macroeconómico como el que nos habíamos planteado.

Respecto a la definición, y una vez establecida la base de datos a emplear, el grupo de trabajo estableció una definición operativa de empresa familiar, que hiciera viable los procedimientos de identificación y separación de Empresa Familiar y Empresa No Familiar. Estos procedimientos han sido extraordinariamente laboriosos y complejos ya que han implicado la investigación una a una de las estructuras de propiedad y de gestión de las empresas.

De manera complementaria se establecieron las bases metodológicas que han permitido realizar el ejercicio de carácter macroeconómico, y se llevó a cabo el diseño de un cuestionario para realizarse (mediante entrevista individualizada) a una selección de empresas familiares españolas. Este cuestionario ha abordado un conjunto amplio de cuestiones de carácter institucional relacionadas con la empresa familiar (funcionamiento general de la empresa, influencia de la familia, gobierno corporativo, gestión de la sucesión, etc).

Una vez consensuadas la amplia variedad de cuestiones metodológicas necesarias para poder realizar ambos ejercicios, las Cátedras pertenecientes a la Red han procedido a aplicarla en el territorio de su respectiva Comunidad Autónoma.

## **El proyecto**

El informe se estructura en torno a dos grandes apartados. El primer apartado (“Análisis macroeconómico de las empresas familiares en España”) presenta estimaciones de la contribución de la empresa familiar a las principales variables macroeconómicas en el año 2013 (último del cual se dispone de datos oficiales).

Para obtenerlas, como se ha indicado, se ha trabajado a partir de una muestra de más de 142.000 sociedades del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), la principal fuente de datos individualizados de empresas en España. Nótese que, hasta el momento, la mayor parte de los estudios sobre el impacto macroeconómico de la empresa familiar estaban basados en información sobre empresas cotizadas, por lo que el hecho de contar con una muestra tan amplia permite ampliar el perímetro de análisis, incorporando a las no cotizadas.

Los resultados obtenidos son elocuentes: las empresas familiares representan el 90 por ciento de las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, y son responsables tanto del 60 por ciento del valor añadido bruto como del 70 por ciento del empleo generados por el conjunto del sector privado. O, en otras palabras, España cuenta con 1,1 millones de empresas familiares (del total de 1,25 millones de sociedades mercantiles existentes) que, de manera directa, aportan anualmente a la economía un valor añadido equivalente a 262.000 millones de euros y en torno a 7 millones de puestos de trabajo (de los 460.000 millones de euros y los 10 millones de empleos generados por las sociedades mercantiles del sector privado). De hecho, en términos de empleo, las empresas

familiares aportan aproximadamente a la economía el doble de puestos de trabajo que las empresas no familiares. Las empresas familiares son, por lo tanto, la columna vertebral de la economía española.

Es importante señalar que estas estimaciones no incluyen, por razones de disponibilidad de datos, a los trabajadores autónomos, una parte significativa de los cuáles podrían ser considerados como empresas familiares. Ni tampoco la generación indirecta de valor añadido y de empleo de estas sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, a través de su cadena de proveedores. De esta manera, los resultados que se presentan constituyen, con toda seguridad, una cuota inferior a la real.

Asimismo, se ofrece el detalle autonómico, sectorial y por nivel de facturación de estas estimaciones. La empresa familiar se distribuye a lo largo de todo el territorio, aunque no lo hace de forma homogénea. De hecho, es posible identificar tres grandes grupos de comunidades autónomas, dependiendo de si la intensidad de la contribución de estas empresas a los principales agregados de la economía regional es superior, inferior o similar a la media española. El primer grupo está formado por 9 Comunidades Autónomas (Andalucía, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana, Extremadura, Galicia, Islas Baleares, Islas Canarias, La Rioja y Región de Murcia) donde se observan unas aportaciones de la empresa familiar al valor añadido y al empleo privados de hasta 20 puntos porcentuales superiores al promedio nacional. El segundo grupo lo conforman 5 Comunidades Autónomas (Aragón, Asturias, Cantabria, Castilla y León y Cataluña) con valores en torno a la media. Y, por último, la menor contribución relativa de la empresa familiar se encuentra en la Comunidad de Madrid, País Vasco y Navarra. Ello puede vincularse a su intensa capacidad atractiva de inversión extranjera directa.

Aunque la presencia de la empresa familiar es mayoritaria en todos los sectores de la economía, destaca especialmente en los sectores primario, secundario (a excepción de las actividades relacionadas con los suministros), construcción, comercio y hostelería. De igual manera, se observa que la empresa familiar es también mayoritaria en todos los deciles de facturación, aunque ello es compatible con la existencia de una relación inversa entre tamaño empresarial e importancia relativa de la empresa familiar y se detiene en el estudio de las características económico-financieras de las empresas familiares en comparación con las no familiares. Y en la evolución que estas características han experimentado en el tiempo para el caso de aquellas empresas que permanecen activas en 2013 y que, por lo tanto, han sobrevivido a la crisis económica.

En términos generales, las empresas familiares tienden a ser más pequeñas en términos de ingresos y más intensivas en mano de obra. Su compromiso con el empleo es destacable, manteniendo en lo posible a sus trabajadores aunque sea a costa de perder competitividad y rentabilidad.

A primera vista, la tasa de mortalidad que las empresas familiares han presentado durante la crisis es superior a la observada en las no familiares. Sin embargo, un análisis más detallado de los datos revela el enorme esfuerzo realizado por parte de los empresarios familiares para mantener sus proyectos empresariales durante la crisis económica. Si se tiene en cuenta la variable productividad, se observa como el umbral de nivel de productividad, por debajo del cual las empresas no familiares han cesado su actividad, ha sido un 40% inferior al umbral correspondiente a las empresas familiares.

Las empresas familiares han sido capaces de sobrevivir con niveles de productividad menores.

Del mismo modo, la crisis económica aporta nueva evidencia sobre el compromiso de los empresarios familiares con el empleo. El grueso de la destrucción de empleo se concentra en las empresas que han cerrado, puesto que las empresas familiares que han seguido activas han incrementado el número de trabajadores por cada millón de euros ingresados (pasando de 4,7 empleados por millón de facturación en 2007 a 5,1 trabajadores en 2013). Esto no ocurre en el caso de las empresas no familiares, que han sobrevivido a la crisis económica mediante ajustes en el empleo (pasando de 3,1 a 3 trabajadores por millón ingresado).

Por otra parte, la crisis económica ha provocado una fuerte caída de la rentabilidad, que han experimentado tanto las empresas familiares como las no familiares. Una conclusión que es válida para cualquiera de los indicadores de rentabilidad utilizados (económica, financiera y *cash-flow* por accionista). En todo caso, se observa en términos generales, una relación positiva entre tamaño empresarial y rentabilidad. Y debe ponerse en valor el hecho de que las empresas familiares grandes (aquellas que superan el umbral de los 50 trabajadores) son capaces de obtener rentabilidades superiores a las no familiares.

En relación al endeudamiento, es importante señalar que las empresas familiares presentan ratios de endeudamiento menores que las no familiares, tanto en el momento de entrada como en la salida de la crisis económica. De hecho, el gap de endeudamiento entre uno y otro grupo de empresas se amplía de manera significativa: si en 2007 las no familiares presentaban unos ratios de 1,5 puntos porcentuales superiores a las familiares, en 2013 la diferencia aumenta hasta los 20 puntos. Estos valores pueden explicarse por el compromiso de los propietarios familiares por mantener la financiación de la empresa con sus propios recursos.

El segundo apartado del informe (“Radiografía de la empresa familiar española”) presenta las respuestas que una muestra representativa de más de 500 empresas familiares han dado a una extensa encuesta encargada a la empresa demoscópica Sigma Dos. Fundamentalmente se ha perseguido recoger información sobre el perfil de la empresa y de la gestión de los aspectos empresariales y familiares.

De entre las muchas características que permiten dibujar el perfil de la empresa familiar española debe destacarse su mayor antigüedad relativa. La longevidad de las empresas familiares es especialmente alta (33 años), muy por encima de la antigüedad promedio del conjunto de las empresas españolas (en torno a 12 años, según los datos del Directorio Central de Empresas que elabora el INE).

En relación al gobierno corporativo destacan dos mensajes, uno en clave positiva y otro más crítico con la gestión de la dimensión familiar en las empresas. En primer lugar, el estudio muestra que las empresas familiares apuestan de manera decidida por la incorporación de la mujer en la alta dirección empresarial. El 73% de los equipos directivos de las empresas familiares cuenta con presencia femenina, mientras que otros estudios sitúan el porcentaje de mujeres directivas en tan sólo el 32% en el conjunto de las empresas españolas. En segundo lugar, el análisis de los datos sugiere que los aspectos familiares que afectan a la empresa se abordan de un modo relativamente informal. Por ejemplo, aunque el mayor reto para su supervivencia que identifican las empresas familiares es la sucesión, la mayoría de ellas (68%) no tienen planes al respecto. Igualmente, el protocolo fami-

liar -herramienta vital para regular el funcionamiento de la empresa y la implicación familiar- solamente se ha formalizado por escrito en el 9% de las empresas.

El informe se ocupa también del análisis de la competitividad y la internacionalización de este tipo de empresas. La principal conclusión en este sentido es la importancia del tamaño y el crecimiento empresarial, que está asociado en mejoras en la planificación, la innovación, la internacionalización, y las estrategias empresariales.

Dentro de la denominación de empresa familiar conviven diferentes tipos de empresas. Sólo recientemente se ha comenzado a analizar la heterogeneidad de la empresa familiar. Con el fin de contribuir al conocimiento de esta realidad, se ha llevado a cabo un análisis estadístico de conglomerados que ha permitido identificar cuatro tipos de empresas familiares en función del grado de profesionalización y atención a las dimensiones empresarial y familiar. La dimensión empresarial recoge el dinamismo estratégico e innovador, mientras que la dimensión familiar se traduce en los planteamientos para gestionar la sucesión de la dirección y la propiedad de la empresa. Un primer tipo de empresas familiares son aquellas donde *predomina la dimensión familiar* atendiendo debidamente a la dimensión empresarial, se trata precisamente de las empresas más consolidadas. Un segundo tipo son las empresas donde *predomina la dimensión empresarial* sin olvidar la dimensión familiar, en este caso, las cuestiones familiares están supeditadas a los planteamientos empresariales. El tercer tipo son las empresas que presentan un *déficit de la dimensión empresarial*, en este sentido, las necesidades familiares parecen guiar la toma de decisiones aún a costa de los aspectos empresariales. Por último, el cuarto tipo lo forman las empresas con déficit de la dimensión familiar, se trata de empresas jóvenes donde todavía no se han planteado los desafíos que requiere la dimensión familiar de la empresa. Estos dos últimos tipos de empresas familiares son aquellos con amenazas potenciales para su continuidad, bien por problemas empresariales o familiares. En ambos casos se han de poner los medios para asegurar su futuro.

Finalmente, en el cuarto y último apartado se pone a disposición de la comunidad investigadora la metodología utilizada para alcanzar los distintos resultados presentados a lo largo de este estudio.

Ofrecer un estudio de estas características, resulta una gran satisfacción para todos aquellos que nos hemos visto implicados en el mismo, pero somos ambiciosos y no nos conformamos con el resultado obtenido. Desde este mismo momento, la Red de Cátedras en coordinación con el IEF, se va a poner a trabajar en el análisis de los resultados conseguidos, con la finalidad de ampliar y mejorar el estudio en el futuro. Pretendemos replicar esta investigación de manera regular en el tiempo con la finalidad de obtener una visión dinámica de la evolución de nuestras empresas familiares.

## Agradecimientos

Un estudio de estas características sólo ha sido posible gracias al trabajo y la dedicación de un número muy importante de personas e instituciones, a las que es de justicia agradecerse.

Ante todo, a la Red de Cátedras de Empresa Familiar, tanto a sus Directores, como a todos aquellos Profesores que han colaborado en la realización del estudio. La Red de Cátedras, que se ha convertido en un auténtico refe-

rente mundial, ha demostrado su capacidad y entusiasmo, llevando a cabo un trabajo pionero en la materia, que sin duda será objeto de análisis a nivel internacional.

Me gustaría destacar en particular la importantísima labor llevada a cabo por el equipo de trabajo encargado de establecer la metodología común, así como el cuestionario que se ha empleado en este estudio. Fueron prácticamente nueve meses de trabajo, con reuniones presenciales, intercambio de documentos, etc.

Y es de justicia agradecer muy especialmente su esfuerzo y dedicación al grupo que ha asumido la redacción definitiva del documento.

Con respecto a la encuesta cualitativa, me gustaría reconocer en estas líneas, la profesionalidad del trabajo realizado por Sigma Dos.

Es obligado reconocer el papel desarrollado por las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar, que ha permitido depurar al máximo los listados de empresas familiares, gracias a su profundo conocimiento del tejido empresarial local.

Y, por supuesto, agradecer una vez más a Banco Santander, su apoyo en este estudio pionero, así como su continua demostración de confianza en todos los proyectos y actividades del IEF.

**Juan Corona**

*Director General del Instituto de la Empresa Familiar*



# 1. La Empresa Familiar en España (2015)

## 1.1. Análisis macroeconómico de las empresas familiares en España

Las empresas familiares (EF) suponen una parte muy importante de la población empresarial y, por lo tanto, de la economía de los diferentes países y regiones. Las estimaciones publicadas por diferentes instituciones tanto a nivel internacional, como nacional y autonómico conceden un peso muy importante a este tipo de empresas. Sin embargo, estas estimaciones tienen ya bastantes años. Se plantea la necesidad de actualizarlas, así como de emplear fuentes de datos más completas y metodologías de cálculo más sofisticadas. A lo largo de las últimas décadas, el estudio de la empresa familiar ha evolucionado rápidamente y es el momento de realizar un estudio que permita obtener estimaciones robustas y ajustadas sobre la empresa familiar en España. Además, es aconsejable que estas estimaciones puedan ser actualizadas periódicamente de manera que sea posible obtener tanto una imagen fija del peso de las empresas familiares en la economía española como de monitorizar su evolución a lo largo del tiempo.

Así, en esta primera parte del estudio, se presenta una estimación del peso de las empresas familiares en España. En concreto, se persigue conocer qué proporción de empresas españolas tienen una dimensión familiar, y su aportación en términos de empleo y valor añadido bruto -variable de referencia respecto al PIB. La elaboración de un estudio de este tipo debe resolver una serie de problemas que pueden resumirse en los tres siguientes:

1. Dificultad de disponer de fuentes de datos oficiales y no oficiales sobre empresas familiares. No existen fuentes secundarias de datos en las que las empresas familiares, sea cual sea la definición que se tome, se encuentren identificadas. Una estimación de la aportación de las empresas familiares a la economía así como de su evolución a lo largo del tiempo sólo es viable si se dispone de las fuentes de datos relevantes, rigurosas, sistemáticas y regulares que puedan utilizarse para este fin. En general, este tipo de fuentes de datos secundarios prácticamente son inexistentes en España<sup>1</sup>.
2. Falta de acuerdo en la definición operativa de qué es una empresa familiar. Si bien existe un razonable consenso acerca de cuáles son los criterios generales que permiten identificar a las empresas familiares (control de la propiedad, implicación familiar y deseo de continuidad), este consenso se diluye cuando se trata de obtener una definición “operativa” o, en otras palabras, de hacer operativos, por medios objetivos, los criterios que presiden la definición general de empresa familiar. De acuerdo con la definición oficial del término Empresa

---

1 La Encuesta Sobre Estrategias Empresariales, elaborada por la SEPI es la única fuente de datos pública que, hasta donde alcanza nuestro conocimiento, identifica a las EF incluidas en su muestra. <https://www.fundacionsepi.es/esee/sp/spresentacion.asp>



Familiar acordado en 2008 en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del Family Business Network (FBN), las dos principales instituciones internacionales representantes de las empresas familiares, se entiende que:

*“Una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:*

- a) La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).*
- b) La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.*
- c) Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.*
- d) A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social”.*

Para este último caso, es importante considerar su fragmentación. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto (d) se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

Sin embargo, es preciso añadir a estas variables cuantificables un argumento cualitativo, que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar. Dicha variable reside en tener a la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia. A pesar de esta definición, bastante aceptada, lo cierto es que en la literatura científica hay una amplia variedad de definiciones operativas de empresa familiar condicionadas tanto por los objetivos de la investigación como por la disponibilidad y características de los datos manejados.

3. Inexistencia de una metodología de cálculo de los indicadores que miden el peso de las empresas familiares que sea generalmente aceptado. Las estimaciones actualmente existentes sobre el peso de las empresas familiares en la economía de los países o las regiones carecen, fundamentalmente por las dificultades previamente descritas, de metodologías de cálculo que garanticen la robustez de las estimaciones, su comparabilidad, así como la posibilidad de repetir las de manera sistemática a lo largo del tiempo de manera que se pueda estimar la evolución temporal.

En el presente estudio, se ha tratado de aportar soluciones para los diferentes problemas identificados, tal y como se describe a continuación:

1. Respecto a los datos, la principal fuente disponible en nuestro país de datos individualizados de empresas en los que se pueda implementar un mecanismo de filtrado de empresas familiares y no fami-

liars es la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). SABI es una versión ampliada de Amadeus para España y Portugal distribuida por Bureau Van Dijk. Ofrece información en línea sobre más de 850.000 empresas españolas obtenida a partir de las cuentas anuales depositadas por las empresas en los Registros Mercantiles. La base de datos permite la búsqueda por distintos criterios (nombre de la empresa, código NIF, localización, actividad, datos financieros, datos bursátiles, localización cartográfica, accionistas, administradores, etc.) permitiendo la realización de análisis detallados, estadísticos y comparativos de empresas y grupos de empresas, con la única excepción de los bancos que se incluyen en otra base de datos (Bankscope).

2. Una vez establecida la base de datos a emplear, fue necesario establecer una definición operativa de empresa familiar que, respetando la definición oficial, haga viable el establecimiento de procedimientos de identificación de empresas familiares. El procedimiento utilizado ha tomado como referencia trabajos previos que han empleado la misma base de datos (Arosa et al, 2010; Rojo et al., 2011; López y Diéguez, 2015, entre otros), así como el conocimiento sobre el terreno que aporta la red de Cátedras de Empresa Familiar existente en España. Aunque el procedimiento de clasificación se detalla en el anexo metodológico, podemos avanzar aquí que se siguió un proceso en tres etapas. En una primera, se seleccionaron todas aquellas empresas con estructura de sociedad mercantil –SL o SA- con un tamaño mínimo -facturar más de 2 millones de euros al año o disponer de una plantilla de 10 o más empleados- en alguno de los 3 años comprendidos en el periodo 2011-2013. Sobre este grupo de empresas se aplicaron criterios de clasificación automática en empresas familiares y no familiares. Posteriormente, en una segunda etapa, las diferentes cátedras de Empresa Familiar realizaron una revisión detallada de dicha clasificación automática. Este proceso ha permitido trabajar con información de más de 142.000 empresas. Finalmente, en la tercera etapa, se realizaron estimaciones de los tramos de empresas no analizados en detalle (microempresas).

3. Una vez separadas las empresas familiares y no familiares, fue posible calcular diferentes indicadores sobre el tamaño, distribución geográfica y peso en las principales variables macroeconómicas de las empresas familiares, el valor añadido bruto y empleo que generan, sus principales variables económico-financieras, etc., permitiendo su comparación con el resto de empresas no familiares así como su evolución temporal en el periodo analizado.

A partir de este proceso, los resultados permiten estimar que aproximadamente el 90% de las empresas españolas pueden considerarse familiares, aportando alrededor del 60% del Valor Añadido Bruto del país y de dos tercios del empleo privado. Estos porcentajes difieren en función del tamaño de las empresas, siendo notable el menor peso de las empresas familiares en el segmento de empresas muy grandes. La muestra utilizada, altamente representativa a nivel territorial, muestra que existen diferencias por comunidades autónomas, siendo mayor el peso de las empresas no familiares en comunidades como País Vasco, Madrid y Cataluña. En este sentido, el Mapa 1 ofrece una primera impresión visual de la presencia de la Empresa Familiar en España. Más allá del análisis por CC.AA., se constata la elevada concentración de tejido empresarial en unos pocos núcleos geográficos: el arco mediterráneo, la Comunidad de Madrid, la costa atlántica (especialmente en el País Vasco) y en el valle del Guadalquivir.

Todas estas aportaciones permiten afirmar que la investigación que se recoge a continuación no tiene precedentes ya que mientras que los trabajos microeconómicos existentes son heterogéneos en sus fuentes de datos y metodologías, los de corte económico-financiero están normalmente muy centrados en las empresas cotizadas. El análisis que sigue a continuación constituye el primer estudio macroeconómico con empresas de todos los tamaños.

**MAPA 1 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA**

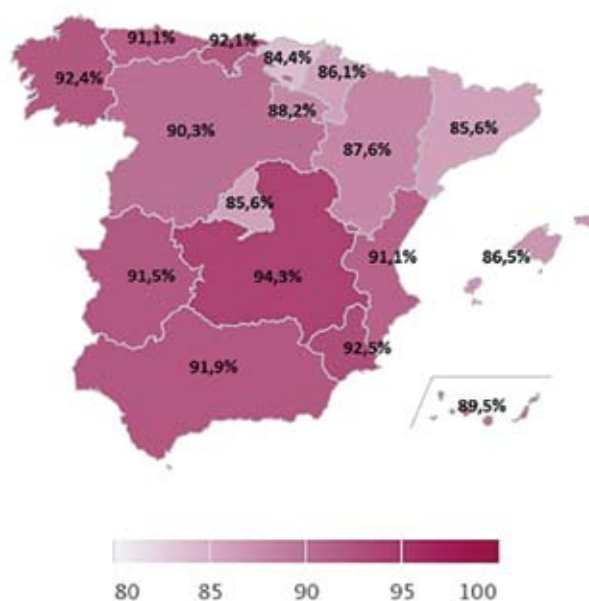


### *1.1.1 Demografía de las empresas familiares en España*

Como se expuso en la introducción, en este apartado se presenta la estimación del número de empresas familiares y no familiares tanto a nivel nacional como por Comunidades Autónomas (CC.AA.). El detalle de los cálculos está indicado en el capítulo de metodología. No obstante, cabe mencionar que las estimaciones se han hecho empleando siempre criterios de prudencia por lo que, en general, puede haber una sub-estimación del número real de empresas familiares. Adicionalmente cabe mencionar que, en este estudio, únicamente se ha trabajado con Sociedades Anónimas y Sociedades de Responsabilidad Limitada excluyendo, entre otras, a las empresas con forma de persona física (autónomos).

Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que las empresas familiares suponen el 88,8 % de las empresas analizadas en España, con una distribución por Comunidades Autónomas que se recoge en el Mapa 2.

**MAPA 2. PORCENTAJE DE EMPRESAS FAMILIARES POR CCAA. 2013**

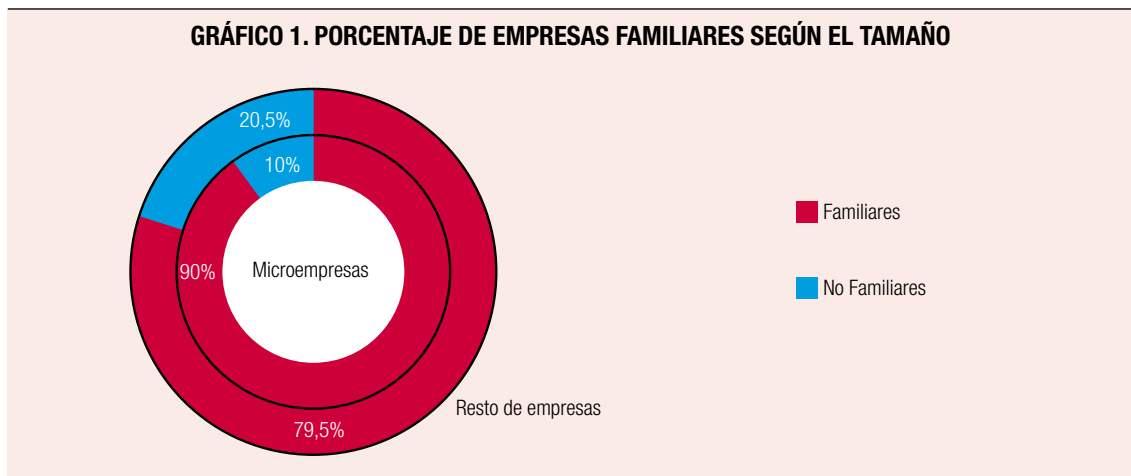


Los valores por comunidades autónomas (CC.AA.) oscilan entre el 84,4% del País Vasco y el 94,3% de Castilla-La Mancha, probablemente debido a la diferente estructura sectorial y de tamaño de la población empresarial en las diferentes zonas. Este dato está en el rango de las estimaciones previas existentes tanto para España como para otros países. La Tabla 1 representa con más detalle la distribución de las empresas familiares y no familiares por CC.AA.

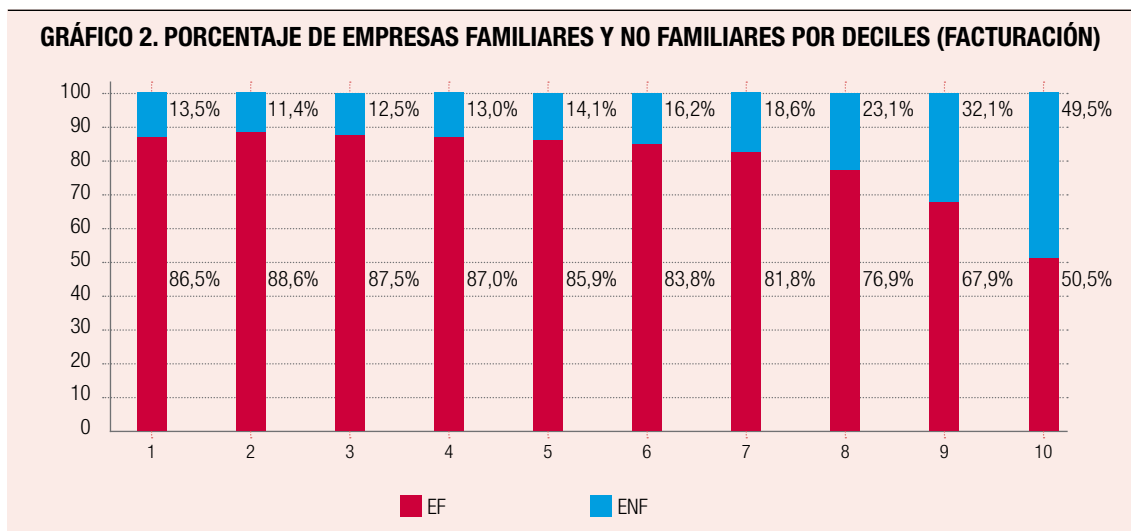
**TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES POR CC.AA.**

	Familiares	No Familiares	Todas	Porcentaje de empresas familiares
Andalucía	154.936	13.719	168.655	91,9%
Aragón	28.091	3.970	32.061	87,6%
Asturias	17.654	1.732	19.386	91,1%
Baleares	29.946	4.682	34.628	86,5%
C. Valenciana	132.032	12.873	144.905	91,1%
Canarias	48.344	5.677	54.021	89,5%
Cantabria	5.322	455	5.777	92,1%
Castilla-La Mancha	43.477	2.612	46.089	94,3%
Castilla y León	27.279	2.941	30.220	90,3%
Cataluña	207.793	34.888	242.681	85,6%
Extremadura	16.069	1.500	17.569	91,5%
Galicia	62.900	5.178	68.078	92,4%
La Rioja	6.443	860	7.303	88,2%
Madrid	215.146	36.138	251.284	85,6%
Murcia	30.907	2.511	33.418	92,5%
Navarra	13.047	2.104	15.151	86,1%
País Vasco	42.557	7.858	50.415	84,4%
<b>ESPAÑA</b>	<b>1.084.617</b>	<b>137.024</b>	<b>1.221.641</b>	<b>88,8%</b>

Para tratar de conocer mejor el reparto de las empresas familiares, se ha calculado también el porcentaje de empresas familiares por diferentes tramos de tamaño. Así, si se diferencian simplemente las microempresas<sup>2</sup> del resto el porcentaje de empresas difiere en algo más de 10 puntos. El Gráfico 1 muestra el porcentaje de empresas familiares en el segmento de microempresas (disco interior) y en el resto de empresas (disco exterior).



Profundizando en las diferencias en el porcentaje de empresas familiares, el Gráfico 2 muestra la variación del porcentaje de empresas familiares a medida que aumenta el tamaño de la empresa (excluyendo las microempresas). Para realizar el gráfico se han calculado los deciles que dividen la población en diez partes iguales (cada parte representa un décimo del total del número de empresas, ordenadas de menor a mayor en función de su facturación). Si este análisis se repite utilizando el número de empleados como indicador de tamaño, los resultados son muy similares.



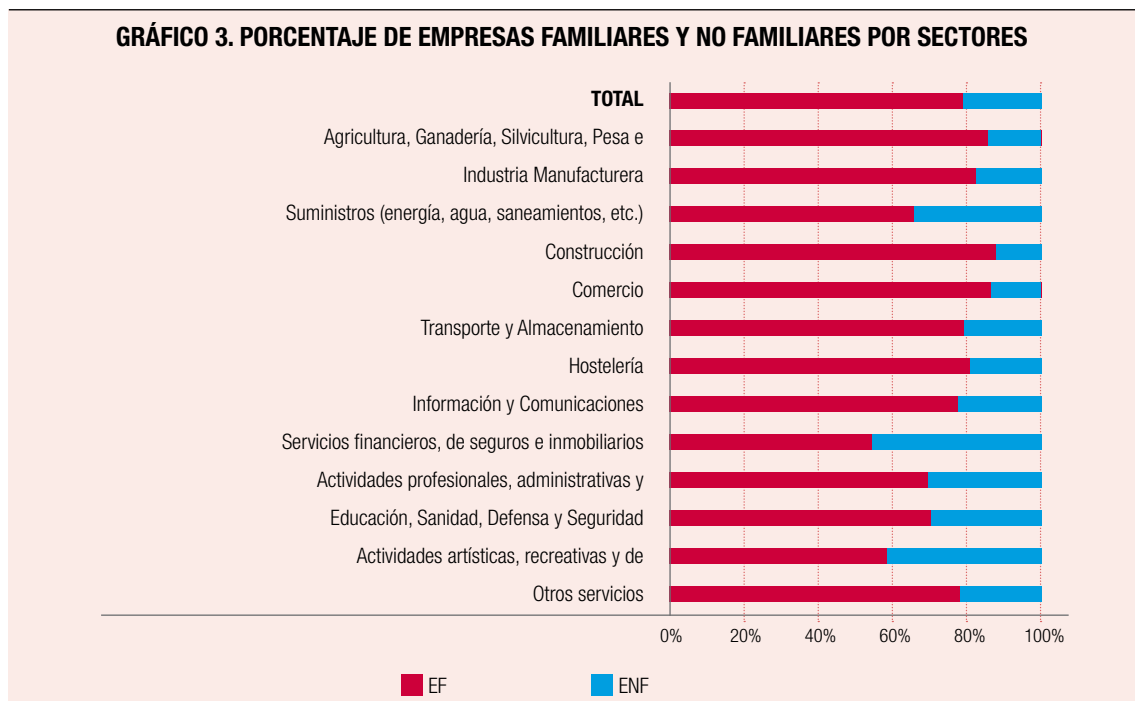
2 De acuerdo con los criterios europeos, se considera microempresa aquella que no alcanza la cifra de 10 empleados ni los 2 millones de euros de facturación en ninguno de los años 2011-2013.

Se comprueba que el porcentaje de las empresas no familiares aumenta a medida que aumenta el tamaño de la empresa. Aun así en el tramo de las empresas de mayor tamaño las empresas familiares superan el 50% del total, llegan hasta casi el 68% en el segundo tramo y están por encima del 80% a partir del cuarto.

Así pues, aunque las empresas familiares no sean mayoritarias entre las empresas de mayor tamaño, su peso aumenta rápidamente a medida que el tamaño va disminuyendo, estabilizándose alrededor del 85% en el resto de segmentos de tamaño. En realidad, es el primer decil de empresas, el de mayor tamaño, el que presenta una distribución atípica entre familiares y no familiares, fundamentalmente por la acumulación en dicho segmento de algunas de las mayores empresas españolas cotizadas no familiares, muchas de ellas procedentes de privatizaciones realizadas en las últimas décadas en sectores de infraestructuras, comunicación y energías, como por ejemplo, los casos de compañías como Telefónica, Repsol, Endesa, etc.

Finalmente, el Gráfico 3 representa la distribución de las empresas familiares por sectores (excluidas las microempresas). Puede observarse como hay cierta disparidad sectorial en cuanto al peso entre empresas familiares y no familiares. En particular, las empresas familiares tienden a dominar, con un peso superior a la media, en los sectores primario e industrial (a excepción de las actividades relacionadas con los suministros), construcción, comercio y hostelería.

En el resto de sectores, la presencia de empresas familiares es la esperada a nivel general (por ejemplo, transporte y almacenamiento). En cambio, su presencia es bastante inferior en actividades relacionadas con el ocio (en torno a un 57% del total) y los servicios financieros, de seguros e inmobiliarias donde este tipo de empresas ronda el 53% del total. Este dato es interesante puesto que muestra un predominio de las empresas familiares en aquellos sectores más tradicionales, con un cierto déficit en aquellos relacionados con algunos servicios.



### 1.1.2. Aportación económica de las empresas familiares

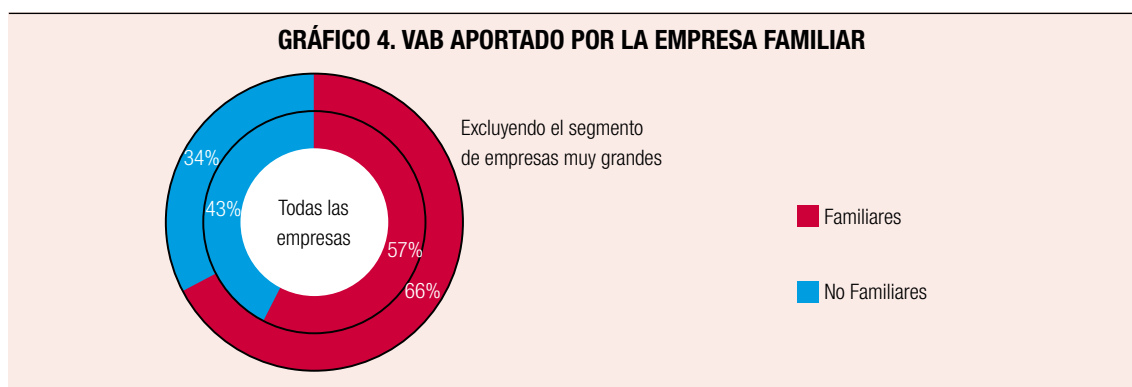
La estimación actualizada del peso que las empresas familiares tienen en la economía española es uno de los principales objetivos de este trabajo. Una vez aproximado el número de empresas familiares y no familiares existentes en nuestro país y sus diferentes comunidades autónomas, podemos proceder a la estimación del peso que las mismas suponen en los principales agregados macroeconómicos. Los pasos de esta estimación están detallados en el capítulo metodológico.

A partir de los datos de SABI y del DIRCE (Directorio Central de Empresas) ha sido posible calcular el peso de las empresas familiares en el Valor Agregado Bruto (VAB) y el empleo en su segmento de tamaño y forma jurídica tanto a nivel nacional como por comunidades autónomas. El VAB mide el valor económico generado por las empresas consideradas y se obtiene como saldo de la cuenta de producción, esto es, a través de la diferencia entre la producción de bienes y servicios y el consumo intermedio. Por lo tanto, se trata de una medida de referencia para el cálculo del Producto Interior Bruto (PIB). Todos los datos utilizados hacen referencia al año 2013.

El resultado global para España indica que el **VAB de las empresas familiares representa el 57,1 por ciento del VAB generado por las SA y SL existentes en España en 2013**. Como se mencionó a la hora de explicar los resultados del número de empresas familiares respecto al total, han quedado fuera de este cálculo todas las empresas con forma jurídica diferente a la de SA y SL y, en concreto, todos los autónomos. No obstante, se ha optado, como en el resto del documento, por una estimación prudente del peso de las empresas familiares. Por último, nuestra estimación del VAB empresarial, a diferencia del agregado macroeconómico, no incluye estimaciones de la economía sumergida.

Un análisis detallado de la aportación de las empresas familiares y no familiares al VAB global pone de manifiesto una gran influencia de las empresas de gran tamaño. Por ello, hemos realizado una estimación idéntica a la anterior pero eliminando de la población a las 500 mayores empresas de acuerdo con su facturación, sean familiares o no, considerándolas como casos extremos.

Estas 500 empresas suponen sólo un 0,4% de las empresas analizadas, aunque concentran una gran proporción de la facturación global, y su exclusión implicaría que el VAB aportado por las empresas familiares ascendería al 66,0% (frente al 57,1%), correspondiendo a las no familiares el 34,0% restante. Vemos que este cambio supone un incremento en el peso de las empresas familiares de 8,9 puntos porcentuales. El gráfico 4 muestra en el disco interior la distribución del VAB considerando a todas las empresas y en el exterior, todas excluidas las 500 corporaciones de mayor tamaño.

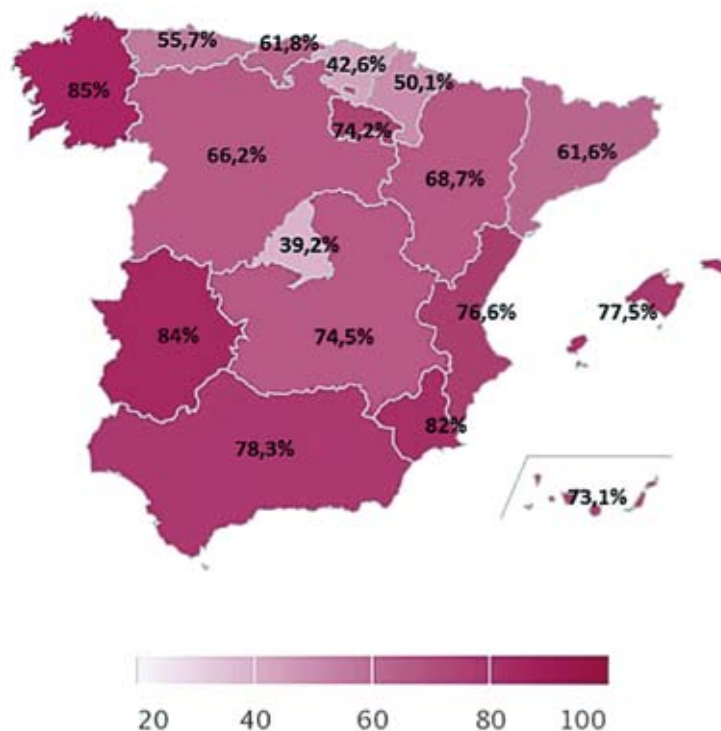


La menor aportación al VAB en comparación al peso que tienen las empresas familiares en número, se explica fundamentalmente por el menor peso de las mismas en el tramo de empresas grandes, que son las que más aportan al VAB privado. En concreto, las empresas familiares de menos de 10 trabajadores y menos de 2 millones de facturación (microempresas) son responsables del 87% del VAB privado producido por el conjunto de empresas de ese tamaño, y las empresas familiares de más de 10 trabajadores o más de 2 millones de facturación son responsables de en torno al 46% del VAB generado en su tramo de tamaño.

En el Mapa 3 se recoge esta misma estimación para las diferentes comunidades autónomas, aportándose más detalles en la Tabla 2. La disparidad de valores es muy elevada, estando muy condicionada el de algunas comunidades (Madrid o País Vasco) por la asignación del VAB de las grandes compañías que tienen su sede en dichas Comunidades, así como por el peso de la inversión extranjera directa, con fuerte presencia de multinacionales, lo que también explica el menor peso de las empresas familiares.

El peso del VAB aportado por las empresas familiares de la Comunidad Foral de Navarra es también significativamente reducido, como consecuencia de la influencia de su marco fiscal y el efecto llamada que ejerce especialmente a empresas extranjeras y no familiares. En Cataluña a pesar de contar también con un gran peso de inversión extranjera y de sedes de grandes empresas, el valor aportado por empresas familiares se sitúa cerca de la media nacional, lo que denota la fortaleza de las empresas familiares catalanas.

**MAPA 3. VAB DE LA EMPRESA FAMILIAR 2013**





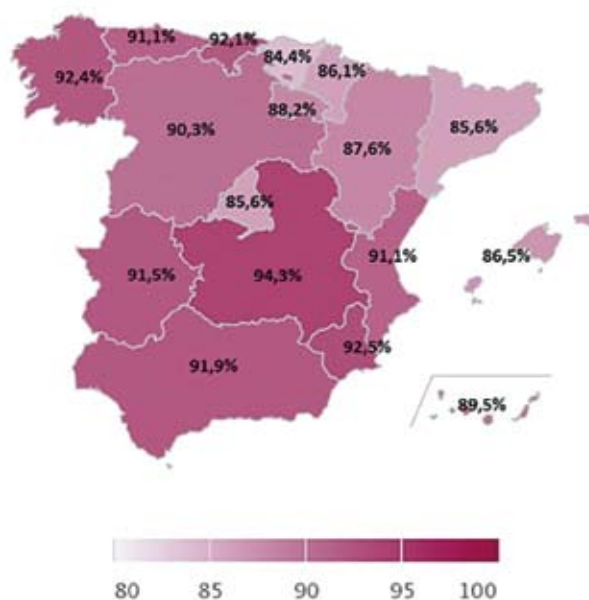
**TABLA 2: VAB APORTADO POR EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES POR CC.AA.**

	VAB Total Familiares	VAB Total No Fam.	VAB Total	Porc.
Andalucía	25.605.678	7.098.430	32.704.108	78,3%
Aragón	6.699.695	3.045.321	9.745.016	68,7%
Asturias	4.435.957	3.529.935	7.965.892	55,7%
Baleares	8.857.324	2.568.794	11.426.118	77,5%
C. Valenciana	28.137.283	8.612.229	36.749.512	76,6%
Canarias	9.456.639	3.482.854	12.939.493	73,1%
Cantabria	1.617.812	1.001.088	2.618.900	61,8%
Castilla-La Mancha	5.713.616	1.950.764	7.664.380	74,5%
Castilla y León	6.873.066	3.505.084	10.378.150	66,2%
Cataluña	56.025.695	34.980.875	91.006.570	61,6%
Extremadura	2.467.187	470.766	2.937.952	84,0%
Galicia	17.851.890	3.140.886	20.992.776	85,0%
La Rioja	1.521.998	528.068	2.050.066	74,2%
Madrid	65.082.340	100.992.132	166.074.472	39,2%
Murcia	6.072.732	1.332.924	7.405.657	82,0%
Navarra	3.290.553	3.274.400	6.564.953	50,1%
País Vasco	12.925.506	17.449.717	30.375.223	42,6%
<b>ESPAÑA</b>	<b>262.461.604</b>	<b>197.158.425</b>	<b>459.620.029</b>	<b>57,1%</b>

### 1.1.3 Aportación de las empresas familiares al empleo

En cuanto al empleo, el resultado global para España indica que el empleo generado por las empresas familiares representa el 66,7 por ciento del generado por el conjunto de las SA y SL en España en 2013. Como en el caso del VAB, debe tenerse en cuenta que en nuestro cálculo se han quedado fuera todas las empresas con forma jurídica diferente a la de SA y SL y, en concreto, todos los autónomos. Este resultado, por encima del peso que tienen las empresas familiares en términos de VAB, se explica por la mayor intensidad en mano de obra de las empresas familiares. En el Mapa 4 y la Tabla 3 se recoge el porcentaje de empleo debido a las empresas familiares en las diferentes comunidades.

**MAPA 4. EMPLEO GENERADO POR LA EMPRESA FAMILIAR 2013**



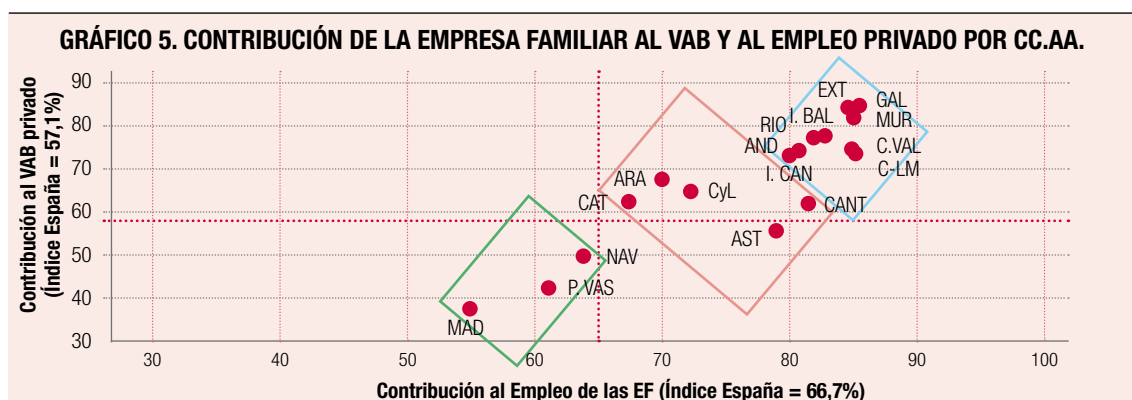
**TABLA 3: EMPLEO GENERADO POR EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES POR CC.AA.**

	Empleo Total Familiares	Empleo Total No Familiares	Empleo Total	% Empresas Familiares
Andalucía	758.655	155.027	913.682	83,0%
Aragón	164.914	69.664	234.579	70,3%
Asturias	118.289	30.804	149.093	79,3%
Baleares	188.523	42.138	230.661	81,7%
C. Valenciana	755.698	136.860	892.558	84,7%
Canarias	266.576	63.975	330.551	80,6%
Cantabria	46.053	9.780	55.833	82,5%
Castilla-La Mancha	203.443	34.474	237.917	85,5%
Castilla y León	183.703	68.306	252.009	72,9%
Cataluña	1.240.172	579.379	1.819.550	68,2%
Extremadura	82.321	14.355	96.675	85,2%
Galicia	394.083	62.604	456.687	86,3%
La Rioja	40.160	9.039	49.199	81,6%
Madrid	1.578.057	1.294.074	2.872.131	54,9%
Murcia	192.350	33.201	225.551	85,3%
Navarra	82.319	47.370	129.688	63,5%
País Vasco	299.164	185.460	484.624	61,7%
<b>ESPAÑA</b>	<b>6.577.510</b>	<b>3.277.803</b>	<b>9.855.312</b>	<b>66,7%</b>

En el Gráfico 5 se compara la contribución al VAB privado y al empleo privado de las EF de las CC.AA. respecto de la media española. Pueden identificarse tres grandes grupos de comunidades. Por un lado, Madrid, País Vasco y Navarra, donde las empresas familiares parecen tener un peso menor al del resto de España en ambas variables (VAB y empleo). Ya en párrafos anteriores se han comentado diversas razones de esta menor proporción de empresas familiares (peso de la inversión extranjera, marco fiscal, etc.). Por ejemplo, Madrid, Cataluña y País Vasco han recibido la mayor parte de la inversión extranjera entre 1993 y 2015 (con 24.140 €, 6.643 € y 4.513 € por habitante, respectivamente, frente a un promedio de 1.630 € en las otras CC.AA., según datos del Ministerio de Economía y Competitividad).

Un segundo grupo de comunidades se mantiene próximo a la media española en al menos una de las dos variables. Este grupo comprende a Cataluña, Aragón, Castilla y León, Asturias y Cantabria. De nuevo, hacemos mención especial al caso de Cataluña que, si bien es una gran receptora de inversión extranjera (junto a Madrid y País Vasco), mantiene un peso muy relevante de la empresa familiar, permitiéndole alcanzar valores similares a la media española.

Finalmente un tercer grupo concentra al resto de comunidades autónomas en las que la empresa familiar constituye el grueso del tejido empresarial, aportando más del 70% del VAB y del 80% del empleo, al menos 10 puntos por encima de los valores medios de España.



## 1.2. Análisis económico-financiero de la empresa familiar (2007-2013)

Una vez descritas las principales magnitudes demográficas de las empresas familiares y no familiares en España así como su participación en la economía nacional y de las diferentes CC.AA., en este capítulo se profundiza en sus principales características económico-financieras. Se pretende conocer cómo son estas variables en comparación con las de las empresas no familiares así como su evolución en el tiempo, especialmente a lo largo de los años dominados por la última crisis económica (en concreto, se ha analizado el periodo 2007-2013). Estos análisis son, en la medida de lo posible, desagregados por Comunidades Autónomas.

El presente capítulo no persigue 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, etc. Este tipo de análisis excedería los objetivos de este informe. Sólo se ofrece información relevante que permita comprender 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.

El análisis en este capítulo pretende ofrecer no sólo una fotografía actual de las magnitudes económico-financieras, sino también una comparación con la situación varios años antes, dada la especial coyuntura económica por la que han atravesado las empresas españolas a lo largo de los últimos años. Por ello, hemos fijado como año de inicio para nuestro análisis el 2007, junto antes del comienzo de la profunda crisis económica que parece tocar a su fin. Así, los datos analizados harán referencia al período 2007-2013.

Finalmente, 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 2007 y 2013. Como se describe en el capítulo de metodología, 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.

Asimismo, dado que esta muestra incluye solamente empresas que han sobrevivido a lo largo del periodo 2007-2013, se ha realizado una estimación adicional de la mortalidad/supervivencia de las empresas familiares y no familiares durante estos años. Para ello, se han empleado los mismos criterios automatizados a la hora de analizar y clasificar las empresas existentes en 2007 y que desaparecen a partir de dicha fecha.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que las empresas familiares han tratado de mantener el empleo a pesar del deterioro experimentado por sus ingresos, como consecuencia de la profunda crisis económica atravesada. De hecho, se observa que la mayoría del empleo perdido procede de las empresas que han tenido que cerrar a lo largo del periodo 2007-2013. Este compromiso se pone de manifiesto también en un deterioro mayor de la rentabilidad de las empresas familiares que de las no familiares. Sin embargo, los resultados muestran que las empresas familiares de mayor tamaño (más de 50 trabajadores) son más rentables que las no familiares. Finalmente, se observa que el endeudamiento de las empresas familiares es inferior y ha aumentado en menor proporción que en el caso de las empresas no familiares, demostrando una mayor prudencia financiera así como un mayor compromiso de sus accionistas.

El análisis comenzará con la estimación de la tasa de supervivencia empresarial, que permita 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: la facturación, el empleo y la productividad. Posteriormente, se abordará el análisis de la rentabilidad económica, para terminar con la descripción de una serie de magnitudes financieras, como son la rentabilidad financiera, el *cash-flow* para el accionista y el ratio de endeudamiento. Todos los análisis se han realizado considerando a su vez diferentes estratos de tamaño, dado el efecto que este aspecto ejerce sobre todas ellas.

### 1.2.1. Supervivencia de la empresa familiar durante la crisis

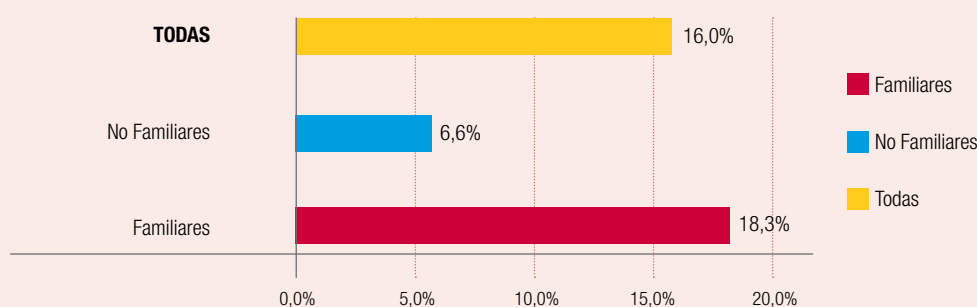
El primer resultado que debe resaltarse es que la tasa de mortalidad ha sido superior en las empresas familiares que en las no familiares, como se representa en la Tabla 4.

**TABLA 4. MORTALIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES (2007-2013)**

	Activas en 2007	No activas en 2013	% empresas que desaparecen
Familiares	94.384	17.268	18,3%
No Familiares	23.491	1.554	6,6%
Todas	117.875	18.822	100,0%

Casi el 92% de las empresas que hemos perdido durante la crisis han sido empresas familiares. Este porcentaje es ligeramente superior 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), por lo que no se aleja mucho del que cabría esperar si la mortalidad se distribuyese aleatoriamente. Como se observa en el Gráfico 6, la tasa de mortalidad de las empresas familiares asciende al 18%, casi el triple del de las no familiares (6,6%).

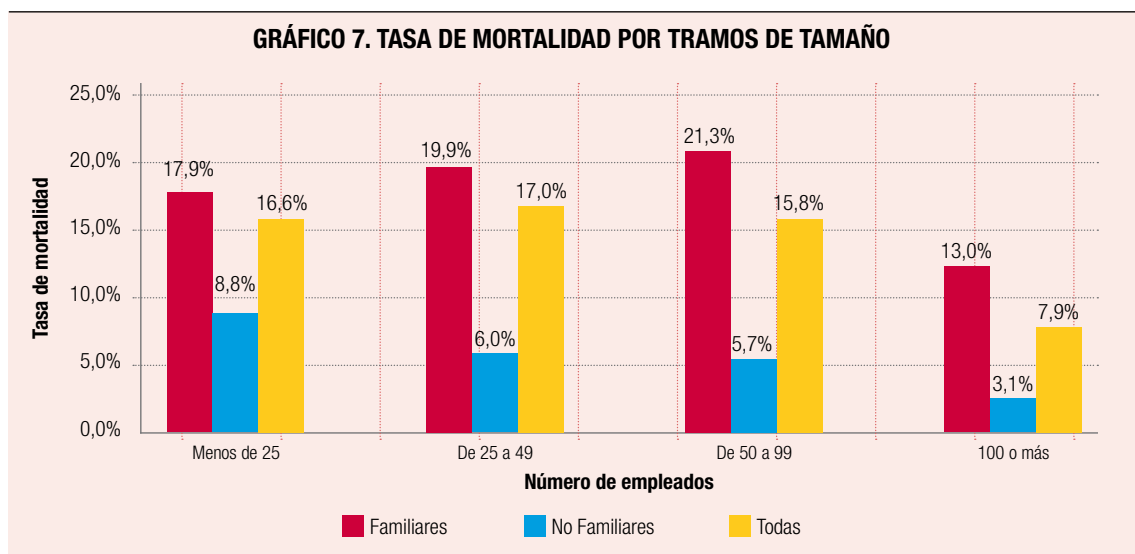
**GRÁFICO 6. MORTALIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES (2007-2013)**



Hay que decir que estos valores están por debajo de los que arrojan fuentes estadísticas como el DIRCE o EUROSTAT, pero en cualquier caso demuestran que las empresas familiares han tenido menores tasas de supervivencia que las no familiares.

Una posible explicación de la mayor mortalidad de las empresas familiares puede encontrarse en su menor dimensión relativa, puesta de manifiesto en el capítulo anterior. Por ello, es interesante observar las diferentes tasas de mortalidad por segmentos de tamaño.

En el Gráfico 7 se ve una relación decreciente entre tamaño empresarial y tasa de mortalidad para las empresas no familiares. Sin embargo, en el caso de las empresas familiares, sólo se aprecia una caída en la mortalidad cuando se alcanza el estrato de empresas de 100 o más empleados. En consecuencia, no parece que sea el menor tamaño lo que permite explicar las mayores tasas de mortalidad en el caso de las empresas familiares, sino que parece deberse a otras razones (de índole sectorial, dificultades en la transmisión, de tipo organizativo, etc.).



Una vez descrita la supervivencia y mortalidad de las empresas familiares y no familiares a lo largo del periodo 2007-2013, 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.

### 1.2.2. Indicadores de actividad

Comenzamos analizando dos indicadores básicos de la actividad de las empresas: los ingresos de explotación (facturación) y el número de trabajadores. La Tabla 5<sup>3</sup> muestra la suma de los ingresos de explotación (en millones de euros) y el empleo total (en miles de trabajadores) 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 totales 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 2007 y 2013.

3 Para los análisis que se describen a continuación, los datos han sido depurados mediante la eliminación de casos extremos y erróneos que pudiesen distorsionar los resultados.

**TABLA 5. INDICADORES BÁSICOS DE ACTIVIDAD (EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES)**

	2007			2013			Var.	Var.	Var.
	EF	ENF	Todas	EF	ENF	Todas			
<b>Ingresos de explotación*</b>	646.035	639.362	1.285.397	642.869	753.521	1.396.390	-0,49%	17,86%	8,63%
<b>Trabajadores**</b>	3.058	1.959	5.017	3.070	2.070	5.141	0,41%	5,66%	2,46%
<b>Productividad***</b>	211	326	256	209	364	272	-0,90%	11,54%	6,02%

\* Millones de euros \*\* Miles de trabajadores \*\*\* Productividad medida en miles de euros/trabajador

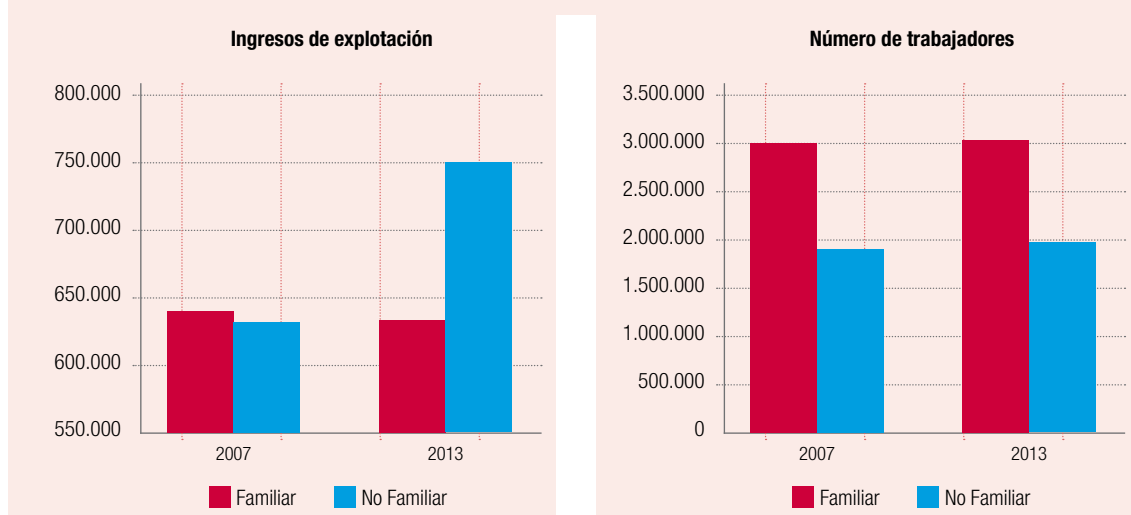
En primer lugar, respecto a los ingresos, se comprueba que, como es lógico, dado el menor peso de las empresas familiares en los tramos de mayor tamaño comentado previamente, los ingresos generados por las empresas familiares son menores a los generados por las compañías no familiares.

En segundo lugar, se observa que los ingresos obtenidos por las empresas familiares prácticamente se han mantenido estables en el periodo analizado (-0,5%), mientras que las empresas no familiares han conseguido aumentarlos en un 17,9%.

La situación con el empleo es similar, de forma que las empresas familiares apenas han sido capaces de aumentar el número total de trabajadores (0,4%), mientras que las no familiares incrementaron en algo más de 5,6 % el empleo generado. No obstante, dicho crecimiento es muy inferior al de sus ingresos de explotación.

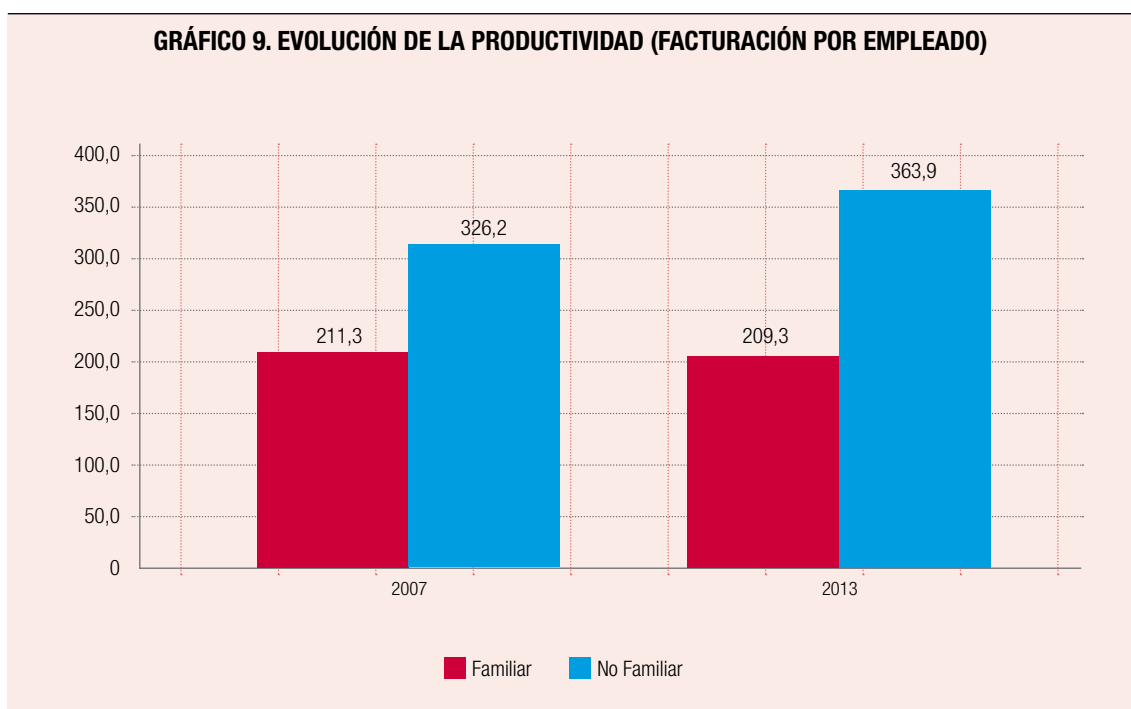
Sin embargo, en el caso de las empresas familiares sucede lo contrario: el crecimiento del empleo es superior a la variación de los ingresos. Como se observa en el Grafico 8, las empresas familiares, a pesar de experimentar una pequeña reducción en su facturación total, han incrementado ligeramente el número de trabajadores. Así pues, es posible afirmar que el esfuerzo real realizado por las empresas familiares respecto al mantenimiento del empleo es superior al de las empresas no familiares.

**GRAFICO 8. EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES BÁSICOS DE ACTIVIDAD**



Esto se puede ver más claramente analizando la relación entre ingresos y empleados, como medida de productividad. Al analizar la productividad, se observa la tendencia de las empresas familiares a mantener el empleo incluso en un entorno de reducción de los ingresos como el vivido durante los años analizados (véase Gráfico 9).

En consecuencia, parece que las empresas familiares no sólo son más intensivas en trabajo sino que además han mantenido constante el número de trabajadores por cada 1.000 euros ingresados, a diferencia de las empresas no familiares. Esto dibuja una situación de gran responsabilidad y compromiso de las empresas familiares con el empleo, incluso en situaciones de crisis extrema. Lógicamente, la productividad (medida como el cociente de ingresos y trabajadores) es menor entre las empresas familiares y se ha reducido ligeramente en estos años. Por el contrario, las empresas no familiares han incrementado su productividad en estos años de crisis, mediante incrementos en el empleo inferiores al de sus ingresos.



En este sentido, cabe hacer algunas consideraciones. La primera es que estamos trabajando con los datos de aquellas empresas que han sobrevivido a este periodo de crisis, ya que todas las empresas de nuestra muestra estaban activas tanto en 2007 como en 2013. Más adelante, en el siguiente apartado se considerarán las empresas que han cerrado a lo largo de este periodo. Este “sesgo de supervivencia” permite entender el hecho de que las empresas analizadas hayan creado empleo en estos años.

La segunda hace referencia al efecto tamaño. Como se ha adelantado en apartados precedentes, el tamaño menor de las empresas familiares influye sobre cualquier variable económico-financiera analizada.

**TABLA 6. EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS, EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD POR TAMAÑO**

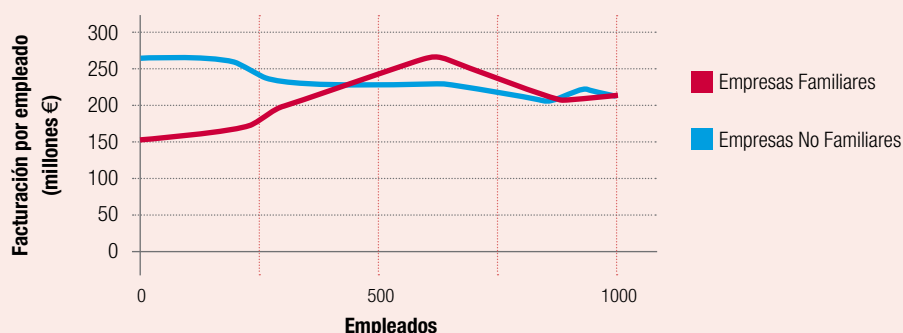
	2007	2007	2007	2013	2013	2013
<b>INGRESOS</b>	Familiares	No Familiares	TOTAL	Familiares	No Familiares	TOTAL
Menos de 25	167.006.311	60.459.054	227.469.226	158.468.274	74.078.910	232.548.021
de 25 a 49	77.162.938	44.442.992	121.605.930	76.109.741	42.421.726	118.531.467
de 50 a 99	61.867.026	58.400.839	120.267.866	61.327.383	69.442.371	130.769.753
100 o más	301.245.232	437.247.934	738.493.167	306.617.399	502.414.754	809.032.153
<b>Todas</b>	<b>607.281.507</b>	<b>600.550.819</b>	<b>1.207.836.188</b>	<b>602.522.797</b>	<b>688.357.760</b>	<b>1.290.881.394</b>

	2007	2007	2007	2013	2013	2013
<b>EMPLEO</b>	Familiares	No Familiares	TOTAL	Familiares	No Familiares	TOTAL
Menos de 25	770.267	140.516	910.807	742.686	125.835	868.516
de 25 a 49	384.136	119.314	503.446	441.193	138.015	579.206
de 50 a 99	273.427	164.446	437.871	314.483	184.191	498.671
100 o más	1.431.021	1.435.008	2.866.033	1.572.460	1.622.792	3.195.255
<b>Todas</b>	<b>2.858.851</b>	<b>1.859.284</b>	<b>4.718.157</b>	<b>3.070.822</b>	<b>2.070.832</b>	<b>5.141.647</b>

	2007	2007	2007	2013	2013	2013
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	Familiares	No Familiares	TOTAL	Familiares	No Familiares	TOTAL
Menos de 25	216,82	430,27	249,74	213,37	588,70	267,75
de 25 a 49	200,87	372,49	241,55	172,51	307,37	204,64
de 50 a 99	226,26	355,14	274,66	195,01	377,01	262,24
100 o más	210,51	304,70	257,67	194,99	309,60	253,20
<b>Todas</b>	<b>212,42</b>	<b>323,00</b>	<b>256,00</b>	<b>196,21</b>	<b>332,41</b>	<b>251,06</b>

En la Tabla 6, se comparan los datos de ingresos, empleados y productividad diferenciando entre cuatro estratos de tamaño. En ella, se observa que el diferencial de productividad, medida como el ratio entre las ventas y los empleados, se reduce a medida que aumenta el tamaño. De hecho, este diferencial se concentra en las empresas más pequeñas, siendo muy similar entre las empresas de mayor tamaño (Gráfico 10).

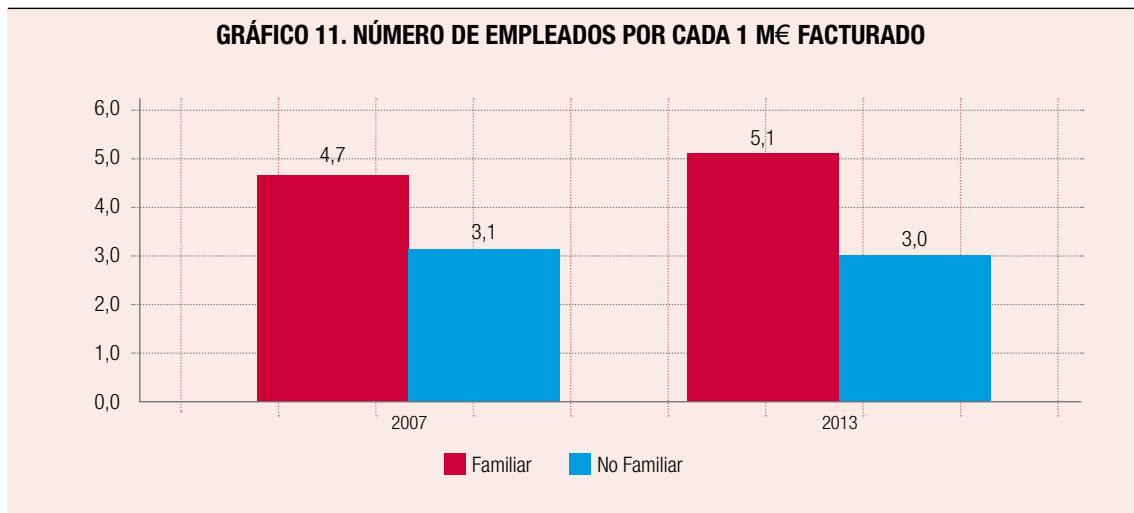
**GRÁFICO 10. PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES (2013)**



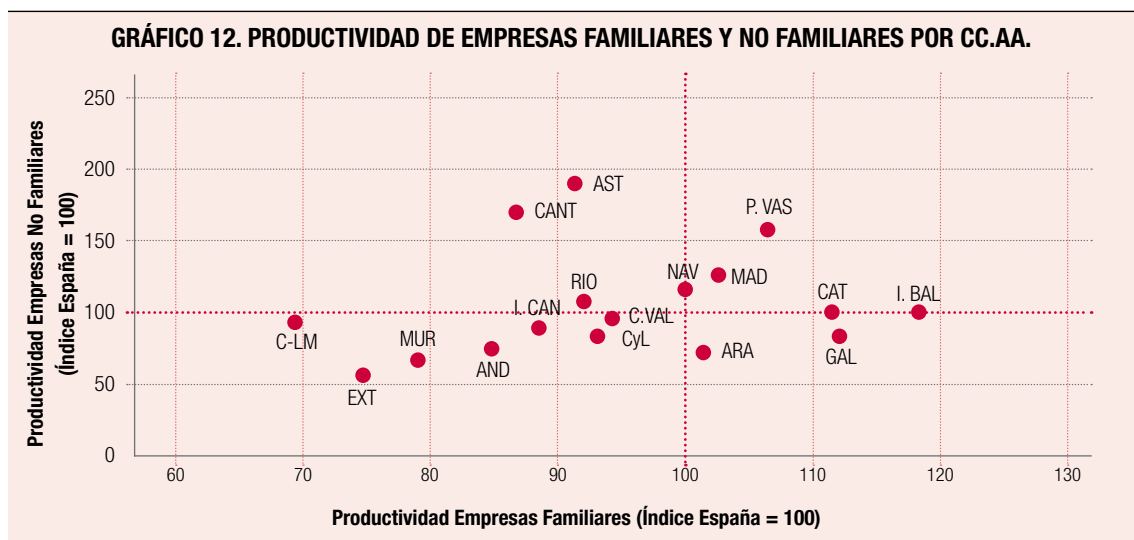
Nota: este gráfico se ha obtenido mediante una regresión no paramétrica que refleja el valor esperado para distintos niveles de empleo.



En tercer lugar, tal y como ya se ha comentado, la menor productividad durante la crisis de las empresas familiares es consecuencia también de un mayor compromiso con el empleo. Las empresas familiares no sólo generan más empleo por un mismo nivel de ventas (4,7 puestos de trabajo por millón de euros de facturación en 2007 frente a 3,1 empleos por parte de las empresas no familiares) sino que durante la crisis las empresas familiares han reforzado este compromiso, generando 5,1 puestos de trabajo por 1M€ facturados en 2013, mientras que las empresas no familiares han mejorado su productividad a costa del empleo (Gráfico 11).

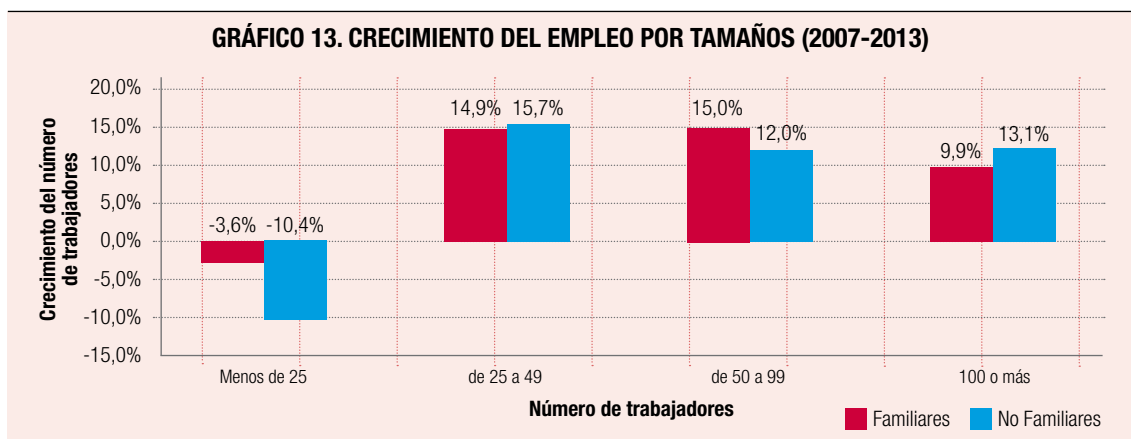


Respecto a la influencia del tamaño, se observa que las empresas familiares de menos de 25 trabajadores son 5,2 veces menos productivas que las ENF del mismo tamaño. Mientras que las EF de más de 100 son 1,5 veces menos productivas que las ENF del mismo tamaño. Por último, en el Gráfico 12, se comparan los niveles de productividad de ambos tipos de empresas en cada CC.AA. respecto del promedio español (en un índice España = 100).



Las comunidades situadas en la zona superior derecha (País Vasco, Madrid, Islas Baleares, Cataluña y Navarra) son aquellas en las que la productividad es superior a la media nacional, tanto en el caso de las empresas familiares como en las no familiares. En el extremo opuesto, se sitúan aquellas en las que todas las empresas ofrecen una menor rentabilidad que la media española (Extremadura, Murcia, Andalucía, etc.). Pero más interesante son los casos de los otros dos cuadrantes. Así, en el caso de Cantabria y Asturias, las empresas no familiares son más eficientes que la media nacional pero no lo son sus empresas familiares, mientras que en Galicia y Aragón sucede lo contrario, es decir, sus empresas familiares son más productivas que la media española, pero no así sus empresas no familiares.

Los datos sobre la evolución del empleo de ambos tipos de empresas muestran 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, como consecuencia del ya mencionado mayor compromiso con sus empleados de las empresas familiares. Además, en el caso de empresas con entre 50 y 100 trabajadores, la creación de empleo es más intensa en las empresas familiares, tal y como se muestra en el Gráfico 13.



Anteriormente hemos comentado que este análisis adolece de un sesgo de supervivencia. Por ello, se ha realizado un análisis complementario sobre la situación de la productividad (medida como el cociente entre los ingresos totales y el número de empleados) de las empresas familiares y no familiares en el año 2007 y se ha comparado la productividad de las empresas de ambos tipos que han cerrado en estos años.

**TABLA 7. PRODUCTIVIDAD EN 2007 DE EF Y ENF  
Comparativa todas las empresas y aquellas que cierran hasta 2013**

TAMAÑO	Familiares	Familiares que cierran	No Familiares	No Familiares que cierran	Total Empresas	Total Empresa que cierran
Menos de 25	324,8	197,7	766,0	403,2	393,8	211,2
de 25 a 49	212,7	138,1	442,7	215,7	274,2	143,7
de 50 a 99	242,2	134,4	421,8	266,0	320,4	149,5
100 o más	231,7	134,9	365,4	143,6	313,1	137,2
Todas	303,0	165,2	624,1	233,4	376,4	174,1

De la Tabla 7 podemos obtener una serie de conclusiones. Por un lado, se comprueba que las empresas familiares que han cerrado en el periodo 2007-2013 eran un 21% menos productivas en 2007 que las empresas familiares que sobrevivían en 2013. Esta misma situación se produce entre las ENF ya que las empresas que han cerrado eran, en promedio, un 35% menos productivas 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 40% más alto), esto indicaría que las empresas familiares son capaces de sobrevivir con niveles de productividad menores.

Es interesante apuntar también que la destrucción de empleo que se observa durante la crisis se explica fundamentalmente por las empresas que han cerrado y no tanto por las empresas que han sobrevivido. Así, las empresas que han cerrado entre 2007 y 2013 empleaban a 561.951 personas en 2007 (488.273 las empresas familiares y 73.678 las no familiares), como se resume en la Tabla 8.

**TABLA 8. EMPLEO DESTRUIDO ENTRE 2007-2013 POR LAS EF Y ENF QUE HAN CERRADO**

EMPLEO DESTRUIDO	Familiares	No Familiares	Total
Menos de 25	155.121	10.871	165.992
de 25 a 49	134.709	10.509	145.218
de 50 a 99	89.395	11.584	100.979
100 o más	109.048	40.714	149.762
<b>Todas</b>	<b>488.273</b>	<b>73.678</b>	<b>561.951</b>

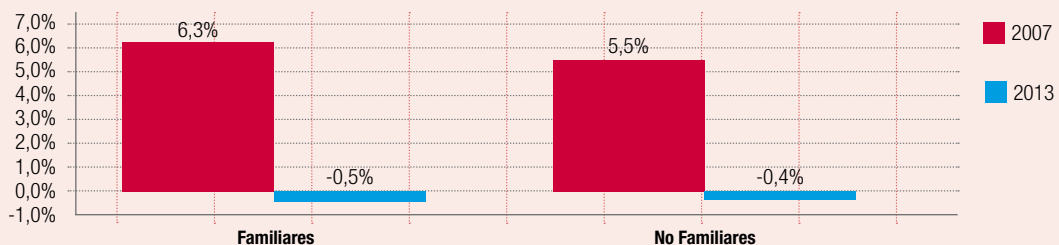
### 1.2.3. Rentabilidad y endeudamiento

Una vez analizados los aspectos más ligados a la actividad empresarial, pasamos a describir algunas cuestiones ligadas con la rentabilidad económica y financiera de las empresas, así como a su nivel de endeudamiento.

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. Este ratio ha sido calculado para todas las empresas tanto en el año 2007 como en el 2013 para todas las empresas vivas a lo largo de dicho periodo.

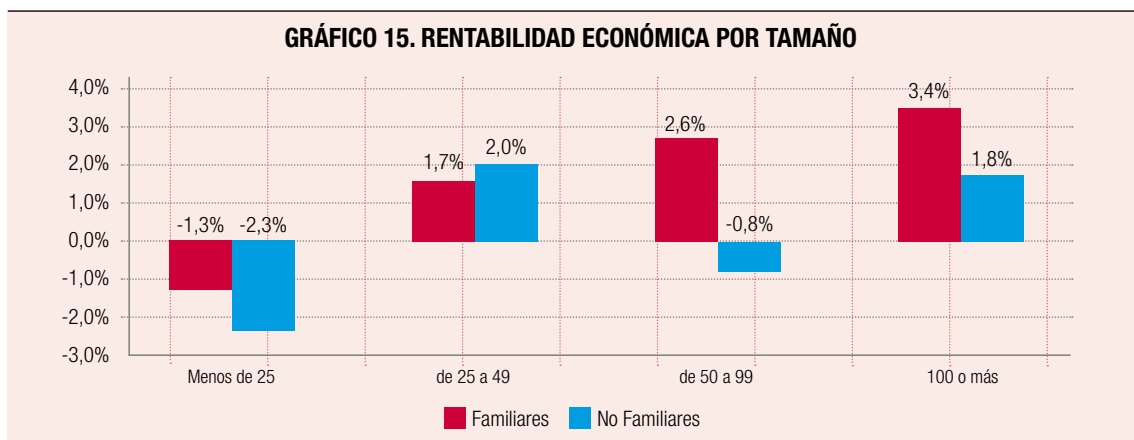
Como era previsible, durante el periodo analizado la rentabilidad económica de ambos tipos de empresas se ha visto muy mermada. Ambos tipos de empresas partían de valores muy similares en 2007, aunque algo superiores para las empresas familiares (véase Gráfico 14).

**GRÁFICO 14. RENTABILIDAD ECONÓMICA (EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES)**

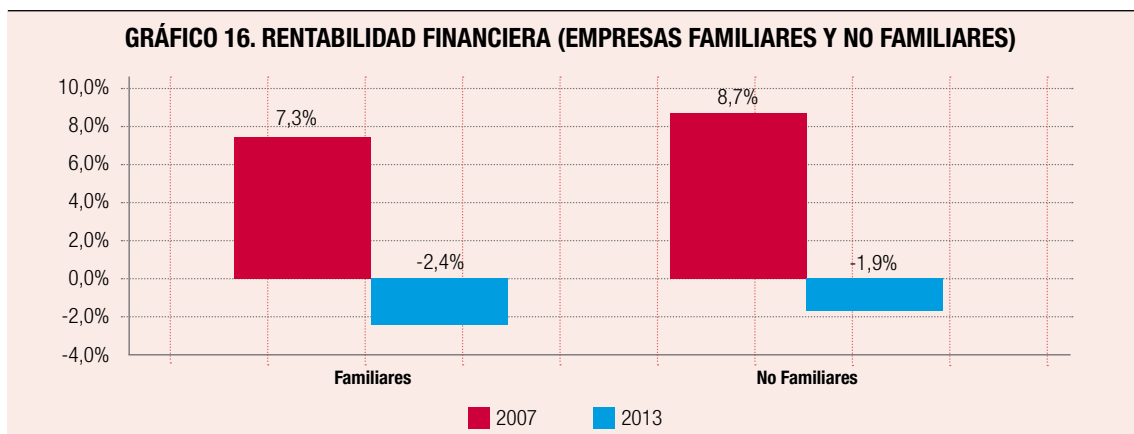


No obstante, después de 6 años de crisis, las empresas familiares han visto como su rentabilidad económica disminuía algo más que la de las empresas no familiares. De nuevo, dado que sólo trabajamos con las empresas que mantienen su actividad tras la crisis, estos datos ponen de manifiesto la capacidad de resistencia de las empresas familiares, al sobrevivir a pesar de que su rentabilidad caiga de forma muy drástica.

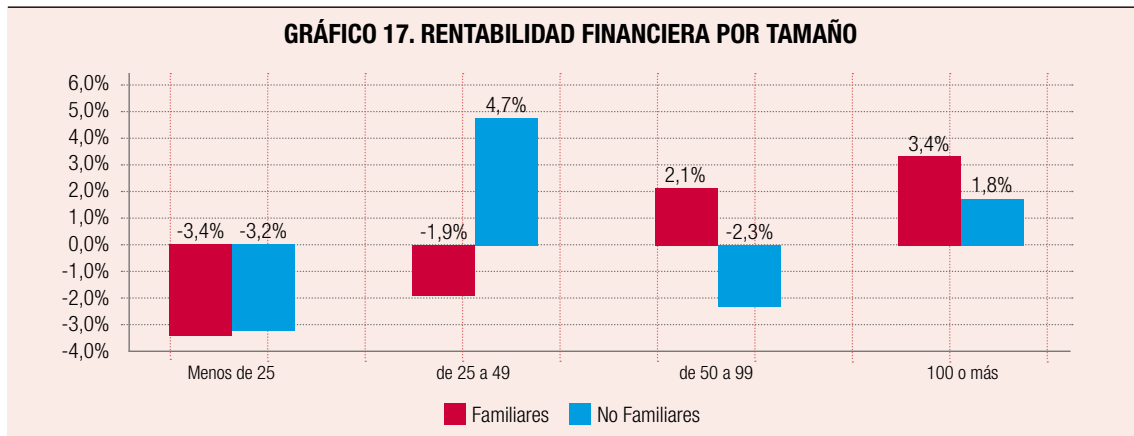
Un análisis de la rentabilidad económica por tamaños correspondiente a 2013 pone de manifiesto una relación positiva entre tamaño y rentabilidad salvo en el caso de las empresas no familiares medianas (entre 50 y 100 trabajadores). Asimismo, se observa que las empresas familiares que superan el umbral de los 50 trabajadores, son capaces de obtener 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, 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 entre sus fondos propios y ha sido calculado para todas las empresas vivas tanto en 2007 como en 2013. Así, los resultados muestran que en 2007 las empresas familiares eran algo menos rentables en términos financieros que las no familiares, manteniéndose esa situación en 2013, aunque en ambos casos con valores negativos, como consecuencia de la crisis atravesada.

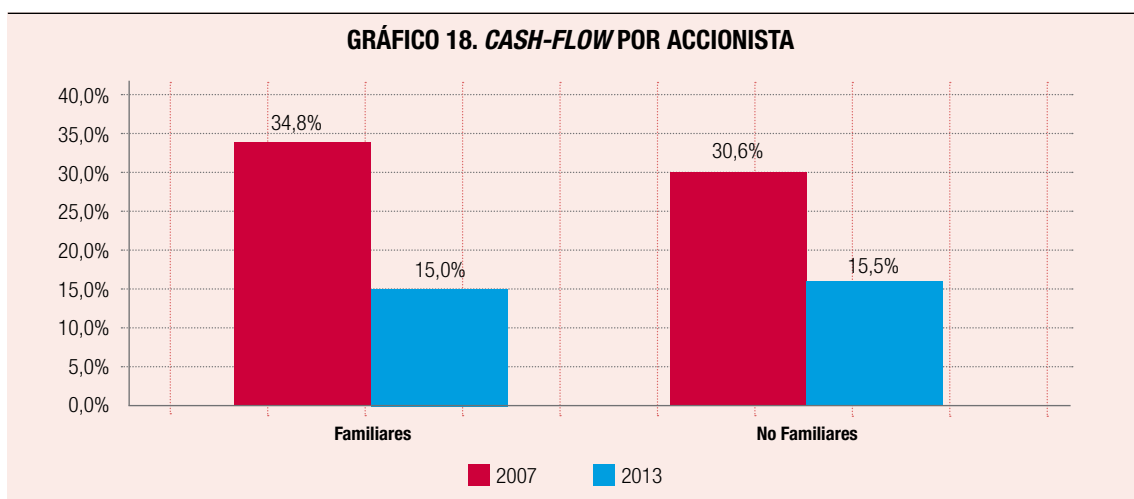


De nuevo, por tamaños, se observa la relación positiva entre el número de trabajadores y la rentabilidad financiera, especialmente en las empresas familiares, y como, de nuevo, éstas, cuando superan la barrera de los 50 empleados, consiguen obtener rentabilidades superiores a las no familiares.

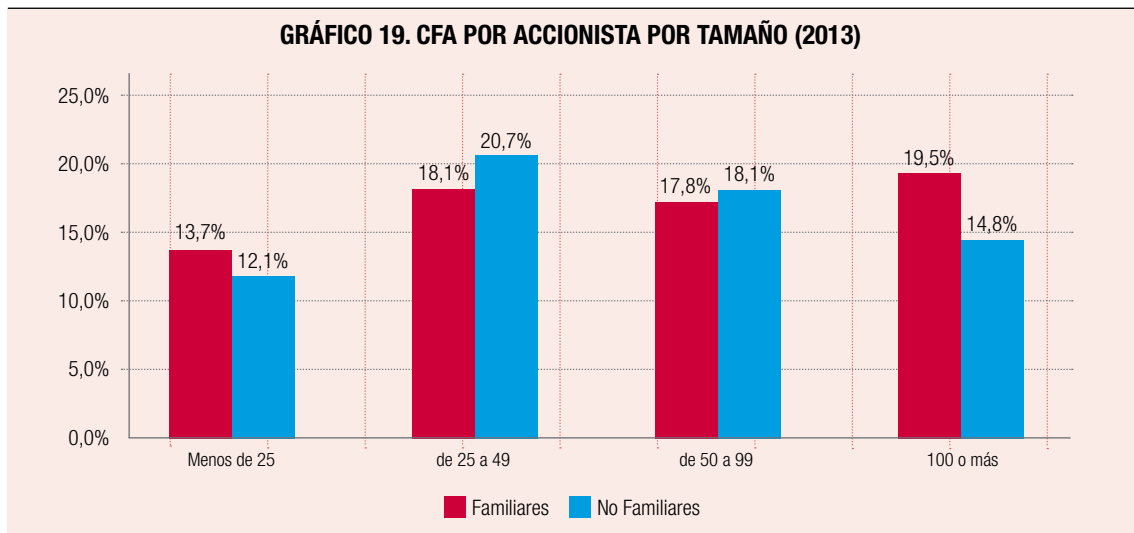


Una medida complementaria a la rentabilidad financiera es el *cash-flow* por accionista (CFA). Este indicador ha sido calculado como el cociente en el que el numerador consiste en el EBITDA menos Gastos financieros e Impuestos, y el denominador lo conforman los fondos propios de la empresa. Como decimos, se trata de una medida complementaria a la anterior, que aporta una visión más líquida de los resultados obtenidos por los propietarios.

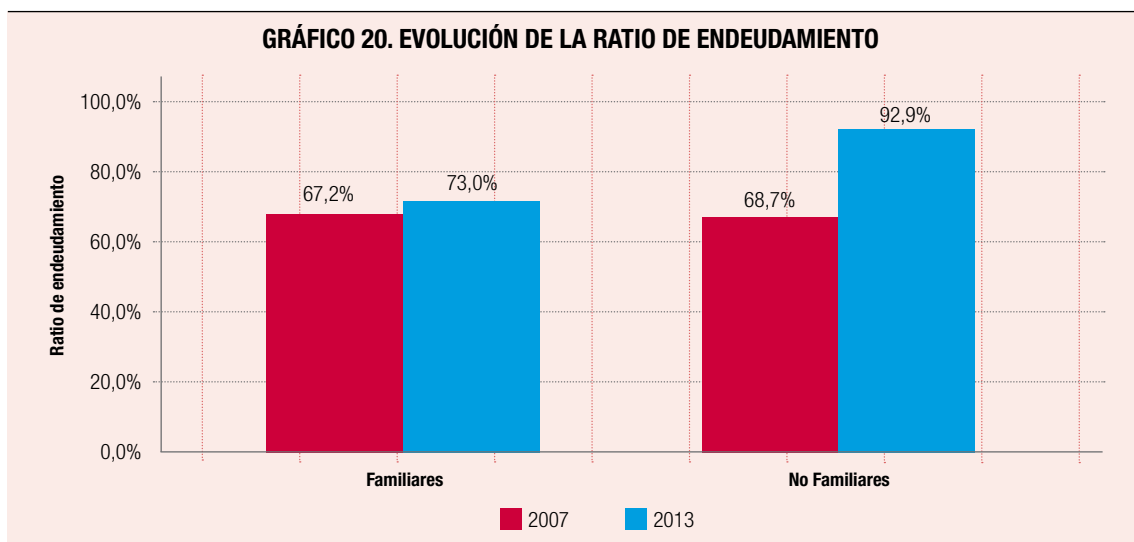
Respecto a este ratio, los resultados son similares a los de la rentabilidad financiera, al comparar el CFA entre empresas familiares y no familiares. Como se observa en el Gráfico 18, este indicador también se ha visto muy mermado como consecuencia de la crisis para ambos tipos de empresas. Este indicador ha caído prácticamente a la mitad, aunque algo más en el caso de las familiares, que partían de niveles más elevados en 2007, a diferencia de lo que sucede en 2013.



Por tamaños, los resultados muestran, de nuevo, una influencia positiva de la dimensión sobre el CFA en el caso de las empresas familiares, especialmente en los estratos extremos (las más grandes y las más pequeñas), aunque es precisamente en estos estratos en los que las empresas familiares muestran valores más elevados de CFA que las no familiares.



Por último, hemos analizado directamente el endeudamiento de las empresas familiares y no familiares. 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. En este sentido, encontramos que las empresas familiares muestran unos ratios de endeudamiento ligeramente inferiores al de las empresas no familiares, tanto en 2007 como en 2013, aumentando la diferencia de forma significativa (del 1,5 por ciento al 20 por ciento).



Estos valores pueden explicarse por el compromiso de los propietarios familiares por mantener la financiación de la empresa con sus propios recursos. Este compromiso se traduce en una mayor proporción de recursos propios que, además, implica un nivel de riesgo financiero más reducido que en el caso de las empresas no familiares, con niveles de endeudamiento muy superiores. A esto se une además, las propias dificultades de obtener financiación ajena por parte de muchas de las empresas familiares, especialmente a lo largo de este periodo de crisis.

En resumen, y a pesar de las diferencias que pueda haber en los diferentes tramos de tamaño, el dibujo que tenemos de cómo los dos tipos de empresas supervivientes han afrontado la crisis es nítido. Las empresas familiares tienden a ser más pequeñas en términos de ingresos y más intensivas en mano de obra. Su compromiso con el empleo es destacable, manteniendo en lo posible a sus trabajadores aunque sea a costa de perder competitividad y rentabilidad.

Asimismo, las empresas familiares han sacrificado mayores cotas de rentabilidad tanto económica como financiera a lo largo de los últimos años. Sin embargo, en el caso de las empresas que superan el umbral de 50 trabajadores, las empresas familiares son más rentables económica y financieramente que las empresas no familiares.

Por otro lado las EF han sido más prudentes en términos de endeudamiento, incrementando en menor medida que las no familiares su ratio de endeudamiento. Todos estos datos, globalmente considerados parecen apuntar a un fuerte compromiso de las empresas familiares con el empleo y la continuidad a largo plazo, aun a costa de perjudicar sus niveles de productividad y rentabilidad económico-financieras a corto plazo.







## 2. Radiografía de la empresa familiar española

El conocimiento de la realidad de la empresa familiar resulta fundamental para evaluar el potencial del tipo de empresa más extendido en nuestro sistema económico. Con este fin se ha desarrollado un cuestionario que permita realizar una radiografía de la empresa familiar española. Fundamentalmente se ha recogido información sobre el perfil de empresa y la gestión de los aspectos empresariales y familiares. Así, se consigue realizar un diagnóstico de las fortalezas y los posibles puntos de mejora que permitan incrementar la competitividad y asegurar la continuidad del proyecto empresarial. Específicamente hemos analizado en detalle algunas variables esenciales para la consolidación de las empresas familiares como son el tamaño, la internacionalización, la participación femenina en la dirección y el conocimiento del marco fiscal.

Nuestro punto de partida es la consideración de la elevada heterogeneidad de las empresas familiares. No sólo interesa saber sus diferencias con las no familiares, sino que también dentro de las empresas familiares conviven distintos modelos según la atención y la importancia que conceden a las dimensiones empresariales y familiares. Para una mejor comprensión de la heterogeneidad de la empresa familiar hemos elaborado una tipología que distingue cuatro tipos de empresas familiares.

Los datos de este estudio proceden de una encuesta encargada por el Instituto de la Empresa Familiar. La recogida de información fue llevada a cabo por parte de la empresa Sigma Dos durante el periodo 18 de mayo – 3 de junio de 2015. El método de recogida de información demoscópica es la encuesta telefónica al CEO o responsable de la empresa. A partir del directorio de empresas familiares elaborado para el análisis macroeconómico, se ha seleccionado aleatoriamente una muestra de 529 empresas familiares españolas consiguiendo un elevado nivel de representatividad (error  $\pm 4,2\%$ ) teniendo además en cuenta criterios sectoriales y geográficos.

### 2.1. Perfil de la empresa familiar

#### 2.1.1. Planteamiento empresarial

La primera variable analizada para conformar el retrato de la empresa familiar española es el tamaño. Así, el tamaño medio de las empresas de la muestra es de 28,8 empleados. En la Tabla 9 se muestra la distribución por tamaños de las empresas encuestadas, tomando como referencia los estratos de tamaño empleados según la definición oficial. Se trata por tanto de una muestra de empresas con un tamaño superior al de la población, pero en el que siguen predominando las empresas pequeñas (si se consideran conjuntamente las microempresas y las pequeñas, el porcentaje alcanza el 89,8 por ciento del total). En la Tabla 10 se adopta una distribución por conveniencia donde se diferencia específicamente las pequeñas por ser el intervalo más numeroso. Estos serán los estratos de tamaño que emplearemos en el resto del documento.

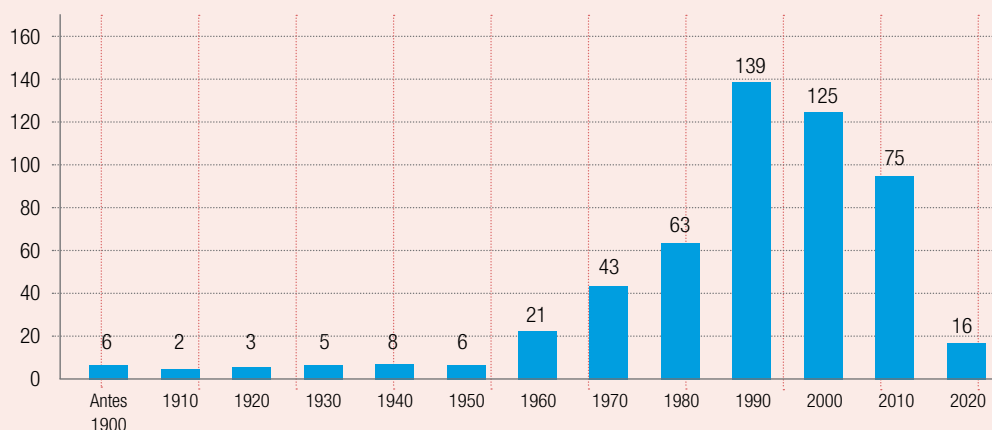
**TABLA 9. DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑO OFICIAL**

	%
Hasta 9 (micro)	24,1
10 a 49 (pequeña)	65,7
50 a 249 (mediana)	8,7
Más 250 (grande)	1,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

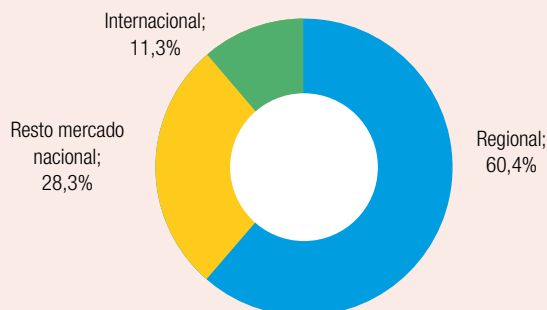
**TABLA 10. DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑO SEGÚN CONVENIENCIA**

	%
Hasta 9 (micro)	24,1
10 a 49 (pequeña)	36,9
50 a 249 (mediana)	28,8
Más 250 (grande)	10,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Las empresas de la muestra presentan una antigüedad media de 33 años. Destaca que 10 empresas (1,7%) son empresas centenarias. En el Gráfico 21 se observa como mayoritariamente las empresas de la muestra fueron fundadas en la década de los noventa y la primera del siglo XXI. La longevidad de las empresas familiares es especialmente alta, ya que la antigüedad promedio del conjunto de empresas españolas es de unos 12 años (cálculo a partir de datos del DIRCE).

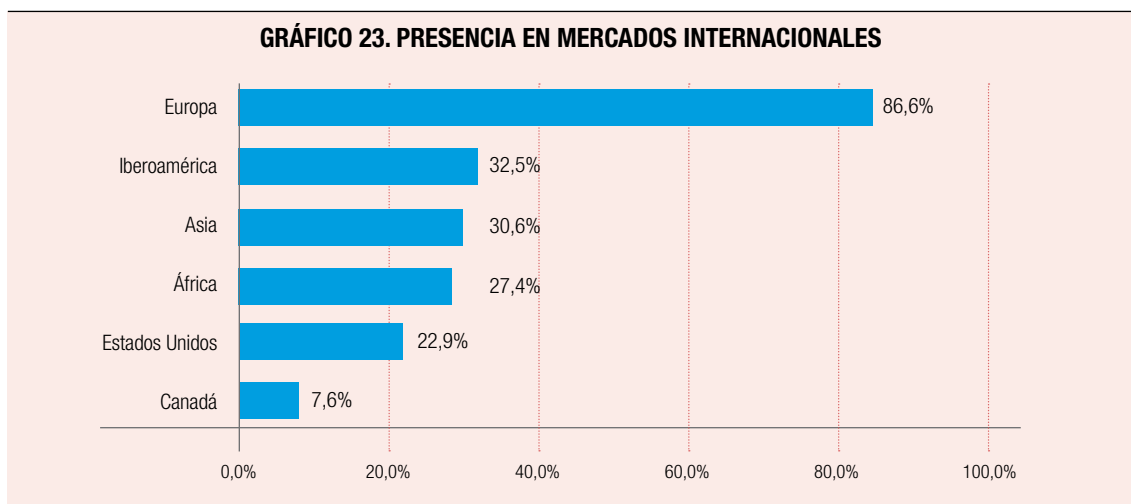
**GRÁFICO 21. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR ANTIGÜEDAD**

La internacionalización constituye uno de los principales retos de las empresas españolas y no lo es menos en el caso de las empresas familiares. La mayoría de las empresas de la muestra tienen un ámbito de mercados regional o nacional. Así, preguntadas sobre cómo se distribuyen sus ventas entre los mercados regionales, nacional e internacional (Gráfico 22), la mayor parte corresponde a ventas regionales (60,4%) y sólo un 11,3% serían ventas en mercados internacionales.

**GRÁFICO 22 DISTRIBUCIÓN MEDIA DE VENTAS POR MERCADO**

No obstante, dichos valores no diferencian entre las empresas que desarrollan actividades en el exterior y las que no lo hacen. De hecho, el 67,3% de las empresas familiares no vende fuera de España. Es decir las empresas con ventas internacionales son el 32,7% del total.

Entre las empresas con ventas internacionales, el Gráfico 23 muestra la presencia en mercados internacionales destacando como principal destino Europa con 86,6% y a cierta distancia Iberoamérica (32,5%), Asia (30,6%) y África (27,4%).



En cuanto a la forma de internacionalización (Tabla 11), la más habitual es la exportación, siendo mucho menor la realización de inversiones directas en los países de destino o el establecimiento de alianzas estratégicas con cualquier tipo de socios. En términos generales, el 28,3% de las empresas familiares exportan. Si nos referimos sólo a las que venden fuera, la cifra sube hasta el 86,6%.

**TABLA 11. FORMA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

	Sólo internacionales	Todas
<b>Exportación</b>	86,6%	28,3%
<b>Inversión directa</b>	18,5%	6%
<b>Alianzas estratégicas</b>	15,3%	5%

Por último, se analiza el planteamiento estratégico e innovador de la empresa familiar española (Tabla 12). En entornos tan volátiles como los actuales y ante la rapidez en los cambios tecnológicos y sociales, la innovación es uno de los grandes retos de las empresas en general, y de las familiares, en particular, para la mejora de su competitividad. En este sentido, la gran mayoría de las empresas familiares (72,8%) ha acometido algún tipo de innovación durante los 3 últimos años, cifra muy superior al promedio de la empresa española. Adicionalmente, se ha preguntado sobre el dinamismo estratégico -entendido como la entrada en nuevos negocios o mercados durante los últimos tres años-, resultando que el 28,2% de las empresas familiares ha accedido a nuevos mercados y el 19,3% ha lanzado nuevos productos creando nuevos negocios en sectores diferentes.

**TABLA 12. COMPORTAMIENTO INNOVADOR**

	%
Innovación	72,8
Nuevos negocios/sectores	19,3
Nuevos mercados	28,2

### 2.1.2. Gobierno Corporativo y participación familiar

Entendiendo Gobierno Corporativo como “el sistema formado por las relaciones entre los accionistas, los órganos de administración y la dirección ejecutiva, y por los procesos a través de los cuales estas tres figuras controlan y dirigen la empresa”<sup>4</sup>, este apartado persigue caracterizar la figura del CEO y de los diferentes órganos de gobierno de las empresas familiares españolas. Con tal fin, nos fijamos en características tales como la generación al frente de la empresa y la participación familiar.

El CEO o gerente se caracteriza por ser hombre (63,1%) y pertenecer a la familia propietaria (73%) con una antigüedad media en el cargo de 15,1 años.

La mayor antigüedad en el cargo corresponde a hombres (16,4 años frente a 12,8 años en mujeres) y miembros de la familia propietaria (16,3 años frente a 11,7 en no familiares).

El 53,6% de las empresas son propiedad de la primera generación (1G), un 37,3% de la 2G y 9,2% de la tercera o posteriores generaciones. Respecto a la relación entre generación que tiene la propiedad y la que ejerce la dirección, lo más habitual es la coincidencia de ambas: 83,3% (1G) y 93,4% (2G). Los datos revelan que previo a la transmisión de la propiedad se produce la entrada de la siguiente generación en la dirección de la empresa. El 16,7% de las empresas propiedad de la primera generación son dirigidas por la segunda generación; en segunda son 6,6% las empresas dirigidas por una generación diferente; en tercera asciende a 13,2% las empresas dirigidas por la primera o tercera generación. Igualmente, en algunos casos, aún con la propiedad transmitida a la siguiente generación, hay personas de la generación previa ejerciendo puestos directivos. Todo esto indica que, en muchos casos, en las empresas familiares conviven varias generaciones con diferentes roles, siendo uno de los rasgos característicos de las empresas familiares.

**TABLA 13. GENERACIÓN PROPIETARIA Y DIRECTIVA**

		Dirección				Total	
		1G (46,1%)	2G (44,6%)	3G (7,2%)	4G (1,0%)		5G + (1,1%)
Propiedad	1G (53,6%)	83,3%	16,7%			100%	
	2G (37,3%)	4%	93,4%	2,6%		100%	
	3G (7,2%)		10,6%	86,8%	2,6%	100%	
	4G (1,0%)				80,0%	20,0%	100%
	5G + (1,0%)					100,0%	100%

4 Documento nº 165 del Instituto de la Empresa Familiar “Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares” (Quintana, 2012)

En la encuesta se ha preguntado por órganos de gobierno asociados a las tres dimensiones que integran una empresa familiar: la dirección de la empresa, la propiedad de la misma y la propia familia. Según se recoge en la Tabla 14, el órgano de gobierno más habitual es el Equipo Directivo, presente en el 69,8% de las empresas. En el 30,2% restante, la ausencia de un equipo puede explicarse por el carácter informal de la dirección de la empresa normalmente debida a la centralización en la toma de decisiones por parte del CEO o gerente.

Respecto a los órganos de gobierno de la propiedad, la mitad de las empresas (49,3%) cuenta con Consejo de Administración, un 36,3% con Junta de Accionistas, casi un tercio (30,2%) con Consejo de Familia y un poco menos con Asamblea Familiar (26,8%).

La presencia familiar va desde el 69,2% en los equipos directivos hasta el 74,5% en la Junta de Accionistas, siendo exclusiva, como es obvio, en el Consejo de Familia y Asamblea Familiar. La última columna de la Tabla 14 informa de los casos donde los órganos de gobierno están exclusivamente formados por familiares, oscilando entre el 51,6% en los equipos directivos hasta el 62,2% de las juntas de accionistas. Esto indica que en las empresas familiares tiende a haber un fuerte control del gobierno de la propiedad y de la dirección de la empresa, derivado de la voluntad de influir en sus decisiones.

**TABLA 14. EXISTENCIA Y COMPOSICIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO**

	% Existencia	% Familiares	Sólo Familiares
Equipo directivo	69,8	69,2	51,6
Consejo Administración	49,3	70,0	53,5
Junta Accionistas	36,3	74,5	62,2
Consejo Familia	30,2	100	100
Asamblea Familiar	26,8	100	100

### 2.1.3 Gestión de la Dimensión Familiar

Las empresas analizadas se caracterizan por el elevado componente familiar en la propiedad alcanzando de media el 94,2% del capital social. La presencia familiar alcanza la totalidad del capital social en el 85,5% de las empresas, por tanto, sólo en el 14,5% de los casos conviven propietarios familiares y socios externos.

En este apartado se incluyen aspectos que son característicos de la empresa familiar cuya adecuada gestión es indispensable para la continuidad del proyecto empresarial. Comienza revelando datos sobre aspectos de formación y experiencia de los equipos directivos, seguidamente, se abordan cuestiones fundamentales como el reparto de beneficios, valoración de acciones y conocimiento de beneficios fiscales, para pasar a conocer los planteamientos sobre un aspecto crítico como es la sucesión; finalmente se exponen los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares.

Empezando por una cuestión general, de la encuesta se deriva que un 52,9% de las empresas cuenta con un plan específico de formación, lo que constituye un punto de mejora para el futuro, puesto que casi la mitad de las

empresas pueden beneficiarse de las ventajas derivadas de una adecuada cualificación de sus empleados para el desempeño de sus trabajos.

Pasando ya al subgrupo de los directivos familiares, el 44,5% cuenta con formación universitaria y un 36,5% tiene experiencia en otras empresas. Si bien en el grupo de los que carecen de formación universitaria puede haber una parte importante de fundadores de empresas que han construido un proyecto empresarial desde su capacidad de iniciativa y trabajo, ambos aspectos en conjunto indican que hay un margen para la profesionalización en la gestión familiar si al esquema tradicional de incorporación temprana y formación dentro de la empresa se añade formación universitaria o las experiencias derivadas de trabajar en otras empresas.

La influencia de la generación al frente de la dirección de la empresa arroja resultados interesantes respecto a la formación y la experiencia de los directivos familiares (Tabla 15). En primer lugar, se aprecia que las empresas más consolidadas cuentan con una mayor formación universitaria entre sus directivos familiares. En principio, este hecho se puede atribuir a una mayor profesionalización de la empresa familiar. Ocurre justo lo contrario con la experiencia externa, son las empresas más jóvenes las que con mayor intensidad recurren a esta práctica.

**TABLA 15. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DIRECTIVOS FAMILIARES SEGÚN GENERACIÓN EN LA DIRECCIÓN**

	Formación universitaria % **	Experiencia externa % ***
Primera generación	40,2	47
Segunda generación	46,2	28,7
Tercera (o ulterior) generación	56,7	23
<b>Total</b>	<b>44,5</b>	<b>36,5</b>

Test estadístico: Diferencia de medias

Significatividad \*p<0,1; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01

En el reparto de beneficios queda patente como la autofinanciación, entendida como reinversión de beneficios, es un rasgo típico de la empresa familiar. Como promedio, las empresas familiares reparten solamente el 3,6% de beneficios. El 86,2% no han repartido beneficios en los dos últimos años. Sin duda, los efectos de la larga crisis de la que apenas parece que estamos saliendo habrá afectado a esta decisión. Este dato es coherente con los resultados obtenidos a partir de SABI en apartados previos de este informe. En esos análisis se comprobaba como las empresas familiares durante la crisis habían apostado fuertemente por la autofinanciación, bien sea por limitar su nivel de endeudamiento con los riesgos que implica bien por las dificultades para acceder a financiación externa. Por otro lado, si consideramos sólo a las empresas que reparten beneficios, el porcentaje de beneficio repartido asciende al 26,2%.

Otra cuestión fundamental analizada es el mecanismo de valoración de acciones que emplean las empresas familiares. Esto es relevante, ya que permite conocer el valor de la compañía de cara a diferentes operaciones económico-financieras como la captación de fondos externos o la realización de operaciones de cambio en el accionariado, bien sea por salida o incorporación de accionistas. Sólo en el 13,9% de las empresas, los propietarios han acordado un método para valorar anualmente sus acciones/participaciones. La Tabla 16 muestra como el valor contable (45,9%) y la opinión de un experto (31,1%) son las opciones mayoritarias.

**TABLA 16. MÉTODO DE VALORACIÓN DE ACCIONES**

	%
En función del valor contable	45,9
A realizar por un experto	31,1
A partir del flujo de caja descontado	11,5
Como múltiplo de los beneficios	6,6
Otro	4,9
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Existe otro elemento idiosincrático de las empresas familiares: la adecuada gestión de la fiscalidad. Las principales demandas de las instituciones relacionadas con el ámbito de las empresas familiares, en particular, y las empresas, en general, persiguen la existencia de un marco fiscal que facilite la transmisión de proyectos empresariales entre generaciones de manera que la existencia de elevadas cargas fiscales no lastre un proceso ya de por sí muy complicado y de alto riesgo. Sin embargo, el 51,3% de las empresas familiares encuestadas desconocen el marco fiscal específico de las empresas familiares. En un apartado posterior se analizará esta cuestión más en detalle.

Por su parte, el protocolo familiar se erige en herramienta vital para regular el funcionamiento de la empresa y la implicación familiar con vistas a la continuidad del proyecto empresarial. Esta es una de las cuestiones en las que desde el Instituto de la Empresa Familiar, así como desde las Asociaciones Territoriales, se ha hecho más énfasis en términos de difusión de su importancia y de formación para su elaboración. Por esta razón, en la encuesta se incluyeron una serie de preguntas sobre su existencia y contenidos. Solamente un 8,9% de las empresas cuentan con un protocolo familiar por escrito (Tabla 17). Un 77,8% de los encuestados no lo considera necesario y un 3,7% no saben lo que es. Parece, por lo tanto, que el gran esfuerzo realizado ha permitido que mayoritariamente las empresas sepan qué es el protocolo pero igualmente piensan que no es un instrumento útil o necesario en su caso. Esto sugiere que aún es necesario un importante trabajo orientado a hacer aflorar las ventajas de tener un protocolo frente a no tenerlo.

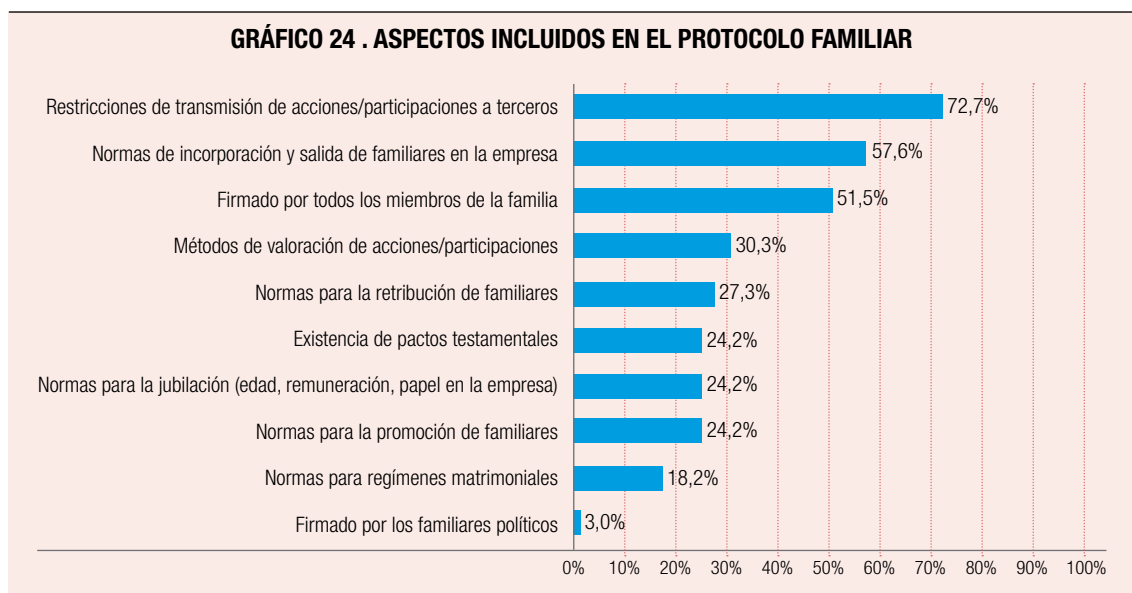
Asimismo, la antigüedad promedio de los protocolos es de 9 años y destaca que una de cada cinco empresas lo hizo durante la década de los noventa. Respecto a su dinamismo, un 57,6% de las empresas nunca lo han revisado y un 18,2% lo han revisado una vez. El protocolo es un documento abierto y siempre sujeto a revisión pero dado que la antigüedad media de los mismos no es elevada tampoco es sorprendente que la tasa de revisión sea moderada.

**TABLA 17. EXISTENCIA DE PROTOCOLO FAMILIAR**

	%
Sí	8,9
No, pero está en proceso de elaboración	2,7
No, pero lo estamos pensando	6,8
No, porque no lo consideramos necesario	77,8
No, no sabemos lo que es	3,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>



Si nos centramos por último en los contenidos de los protocolos familiares existentes, en estos se incluyen principalmente cuestiones sobre la restricción de la transmisión de acciones (72,7%); en un segundo nivel aborda normas sobre la incorporación y salida de familiares (57,6%); y en un tercer nivel el resto de cuestiones como métodos de valoración de acciones (30,3%), normas para la retribución de familiares (27,3%), entre otros (Gráfico 24). En la mitad de los casos el protocolo está firmado por todos los miembros de la familia y rara vez por los familiares políticos.



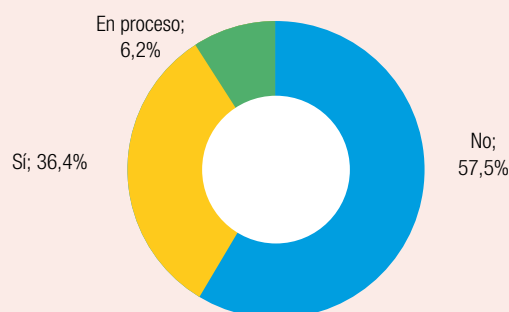
El proceso de sucesión tanto de la propiedad como especialmente de la dirección es uno de los momentos más críticos de cualquier empresa familiar, así como uno de los que más atención ha recibido por parte de consultores, académicos y empresarios. Con referencia al modo de transmisión de la propiedad (Tabla 18), 2 de cada 3 empresas todavía no tienen planes al respecto. La falta de atención sobre estas cuestiones y el desconocimiento del marco fiscal pueden convertirse en un factor insuperable, impidiendo la transmisión de proyectos empresariales rentables. Entre las empresas que han contemplado estas cuestiones, la herencia (24,2%) es la vía fundamental de transmisión frente a la donación (5,6%). Sólo una minoría (2,4%) piensa en la venta de la propiedad.

**TABLA 18. TRANSMISIÓN DE LA PROPIEDAD**

	%
No tiene planes al respecto	67,7
A través de herencia	24,2
Vía donaciones	5,6
No, venderá su participación a otras personas o empresas	2,4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

El éxito del proceso de sucesión depende de su planificación, incluyendo los criterios que debe reunir el sucesor y el modo en el que se realizará. Los resultados muestran que más de un tercio de las empresas (36,4%) ha consensuado el proceso de sucesión del responsable principal de la empresa; un 6,2% declara estar en proceso de hacerlo y un 57,5% no lo tiene todavía consensuado (Gráfico 25).

**GRÁFICO 25. CONSENSO SOBRE SUCESIÓN DEL RESPONSABLE PRINCIPAL**



Como es lógico, la existencia de un protocolo familiar está claramente relacionada con la preparación de la sucesión como se muestra en la Tabla 19. Así, el 61,1% de las empresas que no cuentan con protocolo no cuentan tampoco con un plan de sucesión mientras que entre las empresas con protocolo sólo el 28,9% no han comenzado ni siquiera a preparar la sucesión. Dicho de otro modo, el 69% de las empresas con protocolo han consensuado ya el proceso de sucesión del responsable principal de la empresa.

**TABLA 19. POSESIÓN DE PROTOCOLO SEGÚN EXISTENCIA DE PLAN DE SUCESIÓN**

Protocolo	Plan de sucesión ***		
	Sí	En Proceso	No
No	32,4	6,5	61,1
Sí	68,9	2,2	28,9
<b>Total</b>	<b>36,4</b>	<b>6,2</b>	<b>57,4</b>

Test estadístico: Tablas cruzadas  
Significatividad \* $p < 0,1$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$

Un 44,4% de las empresas cuentan con criterios definidos para elegir al sucesor. El criterio más común (Tabla 20) para elegir al sucesor es la pertenencia a la familia propietaria (73,1%), seguido de la experiencia profesional en la empresa (45,4%). Este resultado es coherente con el relativamente bajo porcentaje de directivos familiares con formación universitaria y experiencia exterior que hemos comentado en apartados previos ya que, como se comprueba ahora, los principales criterios son ser miembro de la familia y tener experiencia dentro de la empresa. Estos datos, confirman el gap de profesionalización de la gestión que aún existe en las empresas familiares españolas.

**TABLA 20. CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DEL SUCESOR**

	%
Que sea uno de los propietarios o familiar de los propietarios	73,1
Experiencia profesional en la empresa	45,4
Formación universitaria	31,0
Experiencia profesional fuera de la empresa	19,9
Postgrado en una escuela de negocios	9,7

Por último, en la encuesta se incluyó una sección en la que se pretendía conocer cuál es la opinión de las empresas familiares españolas sobre los principales retos a los que se enfrentan. De las respuestas obtenidas se deduce que lo que más preocupa a las empresas familiares es la situación económica (78,1%), la subsistencia de la empresa (77,9%) y el aumento de dimensión (73,3%). Las cuestiones sobre la dimensión familiar como la sucesión y la organización del gobierno corporativo ocupan un lugar más secundario. Esto es coherente tanto con las dificultades experimentadas en los últimos años como con las aún bajas tasas de profesionalización, especialmente en la gestión de la dimensión familiar, como se ha ido comprobando a lo largo de este informe.



Un predictor del futuro de las empresas familiares es la convicción sobre el sentido de su naturaleza familiar y las ventajas que les reporta, tanto en términos económicos como socioemocionales. En este sentido, una amplia mayoría (83,3%) de las empresas entrevistadas opina que el carácter familiar les favorece como empresa.

Desde la creación en 1992 del Instituto de la Empresa Familiar se ha ido creando una red de asociaciones territoriales, que actualmente abarca todas las comunidades autónomas españolas. Su labor de representación, asesoramiento y formación, entre otras, ha contribuido de manera decisiva al desarrollo de las empresas familiares (tanto de las asociadas como de las no asociadas). De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 6,9% de las empresas familiares pertenece a alguna asociación territorial.

## 2.2. Principales retos de la empresa familiar

Una vez ofrecidos los datos descriptivos que definen a las empresas familiares en nuestro país, seguidamente se presentan los resultados específicos sobre cuestiones de interés que se han analizado más detalladamente. Concretamente se persigue profundizar en el conocimiento del perfil de las empresas familiares de mayor dimensión, aquellas con presencia internacional y aquellas donde se conocen mejor el marco fiscal de la empresa familiar. Terminaremos este apartado presentando una tipología de empresas familiares atendiendo a sus planteamientos empresariales y familiares.

### 2.2.1. Tamaño y Competitividad

Existen factores específicos de las empresas familiares que limitan su tamaño, entre los que destacan la madurez de los sectores donde operan, las dificultades financieras, la resistencia al cambio de los líderes y, fundamentalmente, el temor a perder el control familiar y la preferencia por la estabilidad frente a los objetivos económicos. Sin embargo, la empresa que no alcance un tamaño mínimo afronta en algún momento serias dificultades para subsistir. En apartados previos de este informe, se ha comprobado el efecto positivo del mayor tamaño sobre diversos aspectos económico-financieros de las empresas. En esta línea, distintas iniciativas de fomento económico tienen como finalidad aumentar el tamaño medio como herramienta de mejora de la competitividad.

En este apartado se identifican los rasgos que caracterizan significativamente a las empresas familiares de mayor tamaño. En la Tabla 21 aparecen sombreados los resultados para las empresas con más de 50 empleados para resaltar las diferencias que se producen. Este valor frontera de 50 empleados es el mismo que se ha identificado como relevante en las primeras partes de este estudio.

Del análisis de los datos en la Tabla 21 se deduce que, salvo en el caso de la internacionalización, todas las variables alcanzan su máximo valor en el grupo de empresas de 50 o más empleados, confirmando que las empresas que alcanzan este tamaño mínimo tienen un mayor dinamismo estratégico e innovador y una gestión más profesional. Por otro lado, esto va unido a una mayor presencia de directivos no familiares. La importancia del directivo no familiar debe valorarse conjuntamente con los datos obtenidos en esta misma encuesta de que hay un elevado porcentaje de directivos familiares con escasa formación y experiencia externa. En este sentido, el valor aportado por los directivos familiares puede ser tanto el de ser externos a la familia y aportar más peso a los objetivos económico-financieros frente a los familiares como el de aportar un perfil de mejor formación y más experiencia externa que ayuda a hacer más competitiva a la empresa familiar. Estos dos últimos aspectos, podrían ser en buena parte aportados por directivos familiares que contaran con la adecuada formación y que estuvieran acompañados de órganos de gobierno y mecanismos de control adecuados. Se analizan a continuación en detalle los resultados obtenidos en cada apartado.

	Empleados				Media
	Hasta 9	10 a 19	20 a 49	Desde 50	
<b>Internacionalización</b>					
Presencia Internacional**	26,5%	28,1%	42,1%	35,4%	32,6%
<b>Dinamismo estratégico e innovador</b>					
Negocios ***	10,4%	21,5%	17,4%	30,2%	18,5%
Mercados ***	12,8%	28,3%	32,9%	49,1%	28,0%
Innovación ***	56,8%	77,0%	77,9%	84,9%	73,2%
<b>Planificación</b>					
Plan estratégico ***	22,9%	32,6%	27,9%	49,1%	30,7%
<b>Implicación familiar</b>					
CEO no familiar***	21,6%	22,5%	30,2%	45,5%	26,8%

Test estadístico: Tablas cruzadas

Significatividad \*p<0,1; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01

### *Internacionalización*

Las empresas más grandes están más internacionalizadas, especialmente ocurre con las empresas de más de 20 empleados hasta 49 (42,1% frente a 32,6% que es la media total) y las de más de 50 empleados (35,4%).

### *Estrategia*

También se confirma que las empresas de mayor tamaño son más dinámicas estratégicamente. Las cifras confirman la menor movilidad estratégica de las microempresas. Las empresas de más de 50 empleados triplican el acceso a nuevos negocios o sectores y el acceso a nuevos mercados en los tres últimos años respecto a las microempresas.

### *Innovación*

También en el caso de la innovación se observa una clara debilidad en las microempresas. Aunque es cierto que la menor dimensión requiere menos innovación interna (procesos y organización). También lo es que la ausencia de adecuados planteamientos organizativos actúa como freno de crecimiento. En definitiva, en las empresas de más de 50 empleados se observa una mayor propensión a innovar (84,9%) especialmente respecto a las microempresas (56,8%).

### *Planificación*

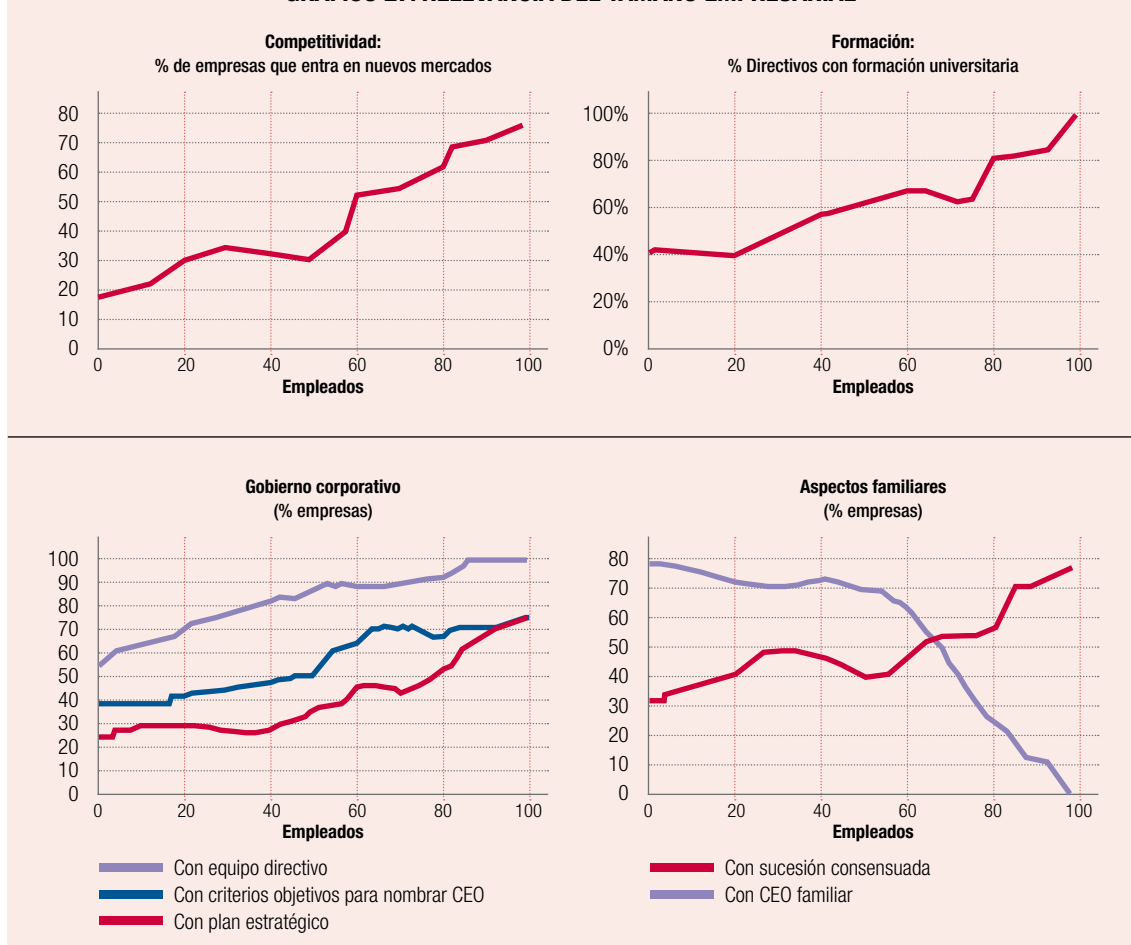
Cualquier empresa necesita elaborar un plan estratégico que establezca sus objetivos a medio y largo plazo. Así, las empresas de más de 50 empleadas doblan en porcentaje a las microempresas en la existencia de un plan estratégico de la empresa.

### *Implicación familiar*

Para comprobar la medida en que la mayor implicación familiar pueda limitar el tamaño de la empresa se han analizado diversos indicadores. No existe relación del tamaño con la implicación familiar en términos de propiedad ni dirección. La única variable que sí se relaciona es el recurso a un CEO no familiar que aumenta progresivamente con la mayor dimensión de la empresa. En las empresas de más de 50 empleados se encuentra en el 45,5% de los casos mientras que este caso sólo alcanza el 21,6% en las microempresas familiares.

Con la finalidad de ilustrar la importancia del tamaño empresarial en relación a la competitividad, el perfeccionamiento del gobierno corporativo, la formalización de la interacción con la familia y el capital humano, el Gráfico 27 muestra la evolución de algunas de estas variables en función del tamaño empresarial.

**GRÁFICO 27. RELEVANCIA DEL TAMAÑO EMPRESARIAL**



Los gráficos se han obtenido mediante una regresión no paramétrica que proporciona el valor esperado para distintos niveles de empleo.

### 2.2.2. Internacionalización

La internacionalización se ha elegido como un aspecto competitivo clave que debe ser analizado para poder tener una idea más detallada del dinamismo empresarial. Sólo una de cada tres empresas vende fuera de nuestras fronteras. En un escenario competitivo cada vez más globalizado tener presencia internacional es cada día más necesario. A excepción de pequeños comercios que operan en mercados muy localizados, la mayoría de las empresas, familiares o no, necesitan orientar su actividad al exterior para ampliar mercados y también para mejorar sus planteamientos estratégicos. La reciente crisis económica ha evidenciado un mejor comportamiento de aquellas empresas que se han valido de los mercados exteriores para compensar la caída de la demanda interna.

Seguidamente analizamos las variables que diferencian significativamente a las empresas internacionalizadas frente al resto, la finalidad es establecer un perfil de las mismas. En la Tabla 22 aparecen sombreados los resultados para el caso de empresa internacionalizada para resaltar las diferencias que se identifican.

**TABLA 22. VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN (% DE EMPRESAS)**

	Internacionalización		Media
	Sí	No	
CEO no familiar***	36,9%	23,5%	27,9%
Directivos no familiares*	34,9%	27,8%	30,3%
Formación superior directivos familiares**	52,4%	42,8%	45,8%
Existencia Equipo directivo***	75,8%	67,8%	70,4%
<b>Dinamismo estratégico e innovador</b>			
Nuevos negocios/sectores***	26,1%	13,3%	17,5%
Nuevos mercados***	54,8%	13,6%	27,1%
Innovación**	79,0%	68,7%	72,1%
<b>Tamaño**</b>			
Hasta 9	20,1%	27,0%	24,8%
10 a 19	30,5%	37,7%	35,4%
20 a 49	38,3%	25,5%	29,7%
Desde 50	11,0%	9,7%	10,2%
<b>Ciclo generacional*</b>			
1G (dirección)	41,9%	48,1%	46,1%
2G (dirección)	45,2%	45,7%	45,5%
3G+ (dirección)	12,9%	6,2%	8,4%
<b>Desafíos</b>			
Profesionalización*	59,9%	51,7%	54,1%
Crecimiento**	79,0%	71,5%	74,0%
Internacionalización***	66,9%	18,3%	34,2%
Innovación***	75,8%	62,8%	67,1%
Pertenencia asociación territorial*	9,2%	5,3%	6,6%

Test estadístico: Tablas cruzadas y diferencias de medias  
Significatividad \*p<0,1; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01

Se detecta una mayor presencia de directivos no familiares en las empresas internacionalizadas tanto en la posición de máximo ejecutivo o CEO (36,9% frente a 23,5%) como de directivos en general no familiares (34,9% frente a 27,8%). En las empresas internacionalizadas, la proporción de directivos familiares con formación universitaria asciende a 52,4% mientras que en las empresas no internacionalizadas baja hasta el 42,8% los directivos familiares con formación superior. Estos resultados vuelven a confirmar las reflexiones realizadas cuando se ha analizado el efecto del tamaño sobre la necesidad de una mayor profesionalización de los directivos familiares. En este caso se comprueba que cuando los directivos familiares cuentan con la formación adecuada, los resultados pueden ser comparables a los obtenidos por los directivos no familiares.

Por último, en la misma línea de poner de manifiesto la necesidad de profesionalizar la gestión, se observa que la mayor presencia de un Equipo Directivo (75,8% frente a 67,8%) se produce cuando la empresa se encuentra internacionalizada.

También existe una relación positiva entre internacionalización y dinamismo estratégico e innovador de la empresa, alcanzando valores significativamente mayores en estas variables las empresas internacionalizadas. Destaca

especialmente, como cabía esperar, el dinamismo en el acceso a nuevos mercados en los tres últimos años en las empresas internacionalizadas (54,8% frente a 13,6%).

Como se comentó en el apartado anterior, también existe una lógica conexión entre tamaño e internacionalización, manifestándose especialmente en las empresas de más de 20 empleados. Hay más empresas internacionalizadas según es mayor la dimensión de la empresa. El 49,3% de las empresas internacionalizadas tiene más de 20 empleados, mientras que en las no internacionalizadas sólo son el 35,2%.

El ciclo generacional medido en términos de generación al frente de la dirección también aparece asociado a la internacionalización. En las empresas internacionalizadas hay una mayor presencia de empresas en tercera o posterior generación (12,9% frente a 6,2%). Esto puede ser debido a que son precisamente estas empresas consolidadas las que cuentan con unos directivos familiares más formados, como se ha comprobado en la Tabla 10. Es decir, las empresas que cuidan más la formación de sus familiares implicados en la gestión pueden tener más probabilidades de perdurar a lo largo de las generaciones y de internacionalizarse más.

El siguiente grupo de variables con una relación positiva con la internacionalización se refieren a los desafíos que declaran las empresas familiares. En general, las empresas internacionalizadas muestran una mayor preocupación por los distintos desafíos. Lógicamente destaca un mayor interés por la internacionalización (66,9% frente a 18,3%) y la innovación (75,8% frente a 62,8%); en un segundo nivel aparece el mayor interés por la profesionalización y el crecimiento.

Por último, también se encontró una relación positiva con la pertenencia a una asociación territorial de empresa familiar. Así, las empresas internacionalizadas presentan un mayor grado de asociacionismo (9,2% frente a 5,3%).

### *2.2.3. Órganos de Gobierno y participación femenina*

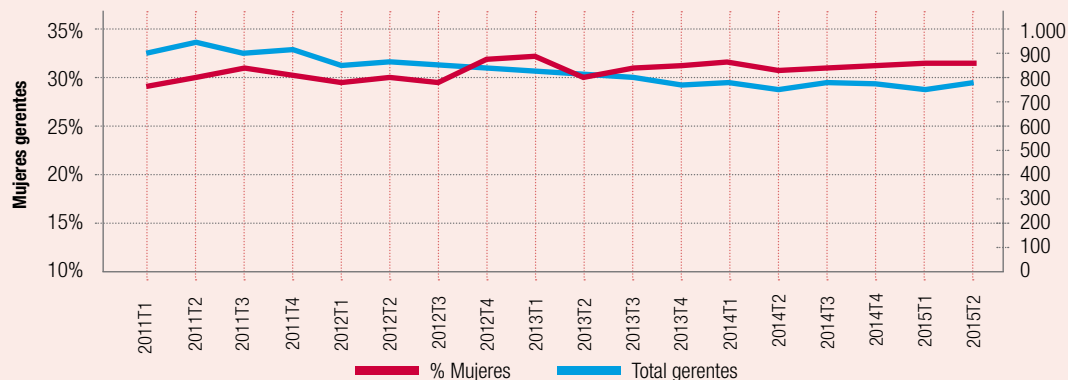
Las particularidades de la empresa familiar configuran un escenario proclive para la incorporación femenina a los puestos de decisión. El puesto de CEO está ocupado por mujeres en el 36,9% de las empresas familiares españolas, porcentaje superior al conjunto de empresas. Según los últimos datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), las mujeres ocupan el puesto de gerente en el 31,4% del total de empresas. El Gráfico 28 muestra además que, a pesar de haber disminuido en los últimos años el número de gerentes, consecuencia de la crisis, la presencia de la mujer en el puesto de gerente parece experimentar una tendencia creciente. Este hecho pone de manifiesto que las épocas de crisis obligan a las empresas a buscar los candidatos más idóneos liberándose de prejuicios. Por otro lado, según datos de Informa (2015)<sup>5</sup>, el porcentaje de mujeres gerente en la empresa española asciende a 14,6%. Metodológicamente esta fuente es más comparable a nuestra encuesta porque sólo incluye sociedades mercantiles.

---

5 “Las mujeres en los consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas”, febrero 2015.



**GRÁFICO 28. NÚMERO DE GERENTES Y GÉNERO: EVOLUCIÓN 2011-2015**



Fuente: Encuesta Población Activa (EPA)

Los datos muestran que el género del CEO está asociado a una mayor participación familiar en los órganos de gobierno, específicamente en la Junta de Accionistas con una participación familiar en dicho órganos del 80,7% cuando el CEO es mujer frente a 71,3% en el caso de CEO hombre (véase Tabla 23). Dicho de otra manera, la mayor participación familiar en el citado órgano de gobierno parece facilitar el acceso de mujeres al puesto de máxima responsabilidad como es el CEO.

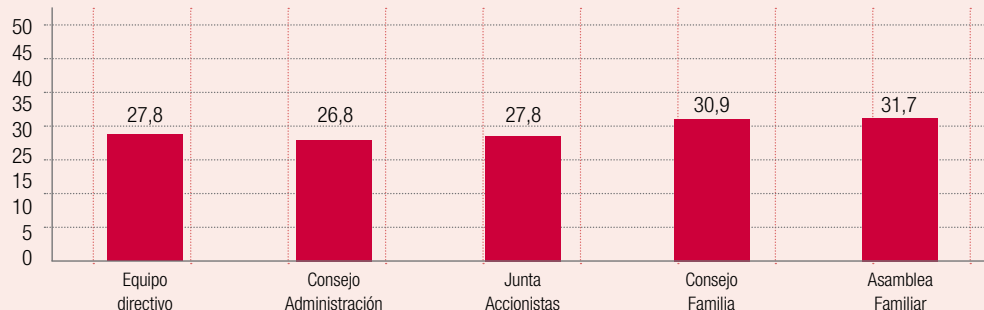
**TABLA 23. % PARTICIPACIÓN FAMILIAR EN ÓRGANOS DE GOBIERNO SEGÚN GÉNERO CEO**

CEO	Equipo directivo	Consejo Administración	Junta Accionistas*
Mujer	71,6	71,0	80,7
Hombre	67,9	69,4	71,3
Total	69,2	70,0	74,5

Test estadístico: Diferencia de medias. Significatividad \*p<0,1; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01

Seguidamente analizamos la presencia de la mujer en los órganos de gobierno de las empresas familiares y su comparación con el resto de empresas, cuando existan datos disponibles. Los resultados se muestran en el Gráfico 29.

**GRÁFICO 29. PARTICIPACIÓN FEMENINA EN ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR**



Si comenzamos con los órganos asociados a la dirección de la empresa, se comprueba que en la empresa familiar, el 27,8% de los directivos son mujeres, llegando al 72,3% las empresas que cuentan con al menos una mujer en sus equipos. Según datos de Informa (2015)<sup>6</sup>, sólo el 32,4% de las empresas cuenta con mujeres en sus equipos directivos. De nuevo se pone de manifiesto la mayor presencia femenina en puestos de dirección en las empresas familiares.

De promedio, el 26,8% de los miembros del Consejo de Administración de las empresas familiares son mujeres, además el 71,8% de los consejos de administración cuenta con alguna mujer. Si bien la mayoría de empresas del Ibex-35 incluyen alguna mujer entre sus miembros, en ninguna de ellas las mujeres representan más del 50%. En las empresas familiares españolas, por el contrario, el 28,9% de los consejos tienen mayoría de mujeres.

En Informa (2015) se analiza el cumplimiento de la Ley de Igualdad de 2007. Una de las recomendaciones es que la participación femenina en los consejos de administración alcance un mínimo de 40%. Dicho estudio concluye que este porcentaje solamente se alcanza en el 26,3% de las empresas analizadas. En la empresa familiar española, en cambio, se eleva hasta el 34,7% las empresas que cumplen dicho criterio.

Respecto a la Junta General de accionistas, órgano por excelencia de representación de la propiedad, la presencia de mujeres está en el entorno de su presencia en los órganos de gestión de la dirección. Por último, respecto a la presencia de mujeres en los órganos de gestión de la familia aunque su presencia es ligeramente superior a las dos anteriores está por debajo de un tercio de mujeres. Esto es especialmente llamativo en unos órganos en los que se supone que la presencia de la mujer debería ser muy paritaria y en la que, tradicionalmente, se clama por su papel relevante como gestora de las emociones familiares.

Nuestros datos revelan que el género del CEO está clara y positivamente relacionado con una mayor presencia de mujeres en los órganos de gobierno (Tabla 24). Cuando el CEO es mujer también existe una mayor proporción de mujeres en el equipo directivo (45,3% frente al 18,5% de mujeres cuando el CEO es hombre), consejo de administración (38,1% frente a 20,5%), junta de accionistas (34,3% frente a 24,4%), consejo de familia (42,5% frente a 25,8%) y asamblea familiar (43,7% frente a 24,5%).

<b>CEO</b>	<b>Equipo directivo***</b>	<b>Consejo Administración***</b>	<b>Junta Accionistas**</b>	<b>Consejo Familia***</b>	<b>Asamblea Familiar***</b>
<b>Mujer</b>	45,3	38,1	34,3	42,5	43,7
<b>Hombre</b>	18,5	20,5	24,4	25,8	24,5
<b>Total</b>	27,8	26,8	27,8	30,9	31,7

Test estadístico: Diferencia de medias  
Significatividad \*p<0,1; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01

Por último, frente a la idea repetidamente manejada en informes y en la literatura que apunta a que las mujeres se encuentran al frente de empresas más pequeñas, en los análisis que hemos realizado con nuestros datos no hemos encontrado diferencias estadísticamente significativas al respecto.

6 “Las mujeres en los consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas”, febrero 2015.

En cambio, sí existen diferencias referidas al ciclo de vida en la empresa. Los datos de la Tabla 25 revelan, por un lado, que es más probable encontrar mujeres al frente de empresas en segunda generación y, de otro lado, que en las empresas más antiguas persisten inercias que todavía actúan de barreras para el acceso femenino a puestos de dirección.

**TABLA 25. MUJERES COMO CEO SEGÚN GENERACIÓN EN LA DIRECCIÓN**

	% **
Primera generación	37,6
Segunda generación	39,7
Tercera (o ulterior) generación	20,0
<b>Total</b>	<b>36,9</b>

Test estadístico: Tablas cruzadas. Significatividad \*p<0,1; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01

Como resumen de los resultados obtenidos en este apartado, podemos afirmar que las empresas familiares cuentan con una presencia femenina en los órganos de gobierno de la empresa que está por encima de la que tienen el conjunto de las empresas. Más de un tercio (37%) de los CEOs son mujeres. También se comprueba que existe una significativa relación positiva entre la presencia de mujeres como CEOs y la presencia de mujeres en los órganos de gobierno, sugiriendo que la presencia femenina en los órganos de gobierno es un primer paso en su acceso a las máximas responsabilidades ejecutivas en una compañía. En este sentido, la empresa familiar se configura como un entorno en el que puede haber un mayor compromiso con la incorporación de la mujer a las tareas de dirección y gobierno empresarial y familiar.

#### *2.2.4. Conocimiento del marco fiscal de la empresa familiar*

De acuerdo con distintas recomendaciones de la Comisión Europea de 1994, 1998 y 2006, la práctica totalidad de los Estados Miembros de la Unión (entre ellos, España), han desarrollado sus respectivos marcos fiscales (en particular, los Impuestos de Sucesiones y Donaciones) con el objetivo de facilitar la transmisión de las empresas familiares y favorecer su continuidad en el tiempo. A todas estas recomendaciones se ha sumado muy recientemente (el pasado día 8 de septiembre de 2015) una nueva toma de posición, en este caso del Parlamento Europeo, que viene a reforzar las anteriores.

Sin embargo, son todavía muchas las empresas que desconocen las posibilidades que ofrece el marco fiscal específico de la empresa familiar. En concreto, más de la mitad de las empresas familiares (51,3% del total) manifiesta no conocer sus características. Estos datos son coherentes con los que se obtienen del análisis de las estadísticas tributarias.

Como en el apartado anterior, seguidamente se identifican las variables que caracterizan de manera significativa a las empresas que mayor grado de conocimiento presentan sobre el marco fiscal de la empresa familiar (Tabla 26).

**TABLA 26. VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CONOCIMIENTO DEL MARCO FISCAL DE LA EF**

	Conocimiento marco fiscal de la EF		Media
	Sí	No	
CEO no familiar*	30,1%	24,4%	27,2%
Existencia Plan estratégico***	37,5%	23,3%	30,4%
<b>Existencia de órganos de gobierno</b>			
Equipo directivo***	75,9%	64,1%	69,9%
Consejo Administración*	53,0%	45,8%	49,3%
Junta Accionistas***	41,8%	30,9%	36,2%
Consejo Familia**	34,1%	26,3%	30,1%
Asamblea Familiar**	30,9%	22,1%	26,4%
<b>Transmisión de propiedad**</b>			
Herencia	29,1%	19,3%	24,2%
Donaciones	5,8%	5,3%	5,5%
Sin planes	61,9%	74,1%	68,1%
Venta	3,1%	1,3%	2,2%
<b>Planificación de la sucesión</b>			
Existencia criterios sucesión***	53,1%	35,7%	44,3%
Método valoración acciones**	16,5%	11,0%	13,8%
Existencia protocolo**	11,4%	5,9%	8,6%

Test estadístico: Tablas cruzadas. Significatividad \*p<0,1; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01

Las empresas familiares más conocedoras de la existencia de este marco fiscal son aquellas con una gestión más profesionalizada, en línea con todos los resultados obtenidos en los apartados anteriores. En concreto, son aquellas dirigidas por CEOs no pertenecientes a la familia propietaria y aquellas que cuentan con plan estratégico. El 37,5% de las empresas que cuentan con un plan estratégico conoce el marco fiscal frente al 23,3% de las que no disponen del mismo. La preocupación por el desarrollo de órganos de dirección y gobierno también se asocia positivamente al conocimiento del marco fiscal. En todos los casos, cuando existen dichos órganos es mayor el conocimiento de las ventajas fiscales.

Por otra parte, como cabía esperar, el esfuerzo por planificar y gestionar la transmisión del patrimonio empresarial tiene como consecuencia un mayor conocimiento de las cuestiones fiscales. El 74,1% de las empresas que no tienen planes sobre su transmisión patrimonial desconocen el marco fiscal de la empresa familiar. Cuando sí tienen planes (herencia, donaciones o venta), es mayor el conocimiento del marco fiscal.

Algo similar ocurre en la planificación de la sucesión de la dirección. Cuando las empresas han fijado unos criterios de sucesión, disponen de métodos de valoración de acciones y de protocolo, el conocimiento del marco fiscal es claramente superior.

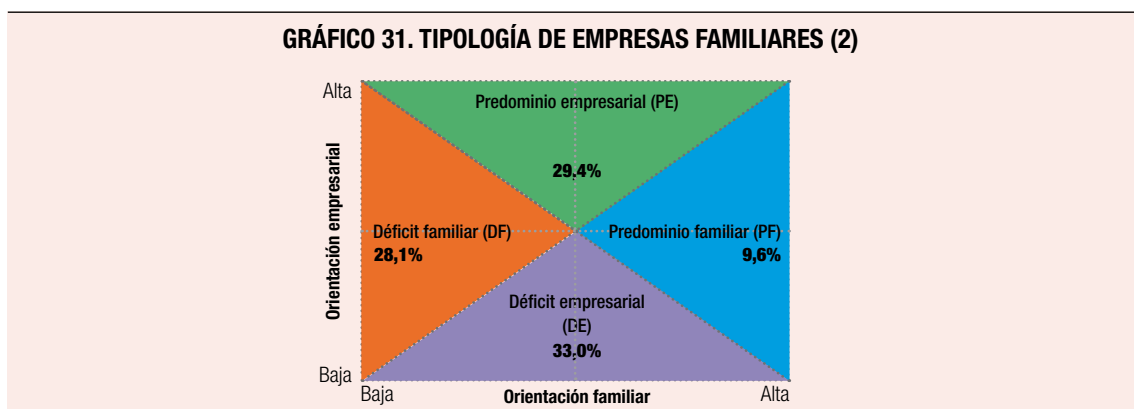
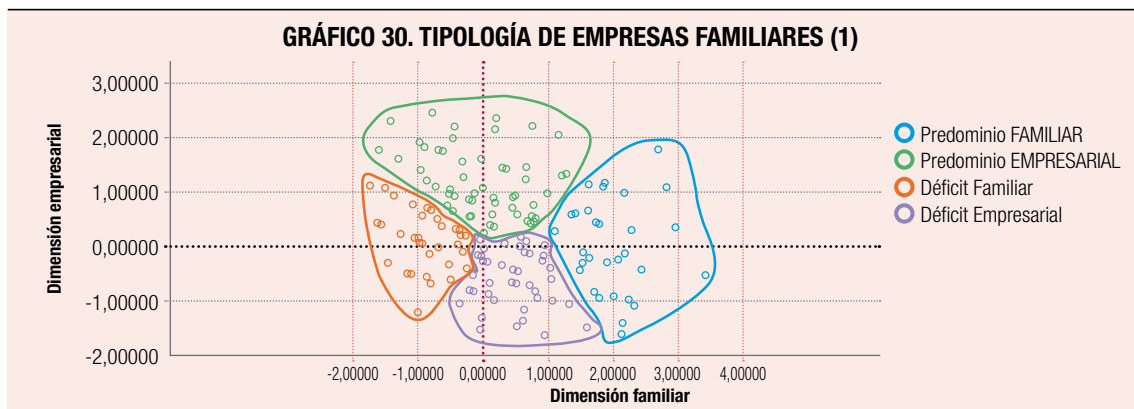
En este sentido, se observa ese mayor grado de conocimiento entre las empresas familiares que han acordado los criterios del proceso de selección, que disponen de un método para valorar las acciones y, por supuesto, que cuentan con un protocolo.

### 2.2.5. Tipología de Empresa Familiar

Si bien las empresas familiares cuentan con un comportamiento diferenciado respecto al resto de empresas, también es cierto que en el ámbito de la empresa familiar puede existir cierta heterogeneidad. Con la finalidad de distinguir distintas configuraciones y orientaciones dentro de las empresas familiares, se ha realizado un análisis estadístico de conglomerados que persigue la identificación de grupos de empresas parecidas entre sí y distintas al resto.

Para definir los tipos de empresa familiar se ha recurrido a los planteamientos de profesionalización de dos dimensiones: la empresarial y la familiar. La perspectiva empresarial contempla la actitud estratégica e innovadora de la empresa. Las empresas con puntuaciones más altas en esta dimensión son aquellas más dinámicas en el acceso a nuevos mercados, sectores y las más innovadoras. La profesionalización de la perspectiva familiar se traduce en la preocupación por gestionar las cuestiones familiares con herramientas como el protocolo, la formación a familiares, la valoración de acciones y el conocimiento de los beneficios fiscales existentes. En este caso, las mayores puntuaciones son para las empresas que planifican en mayor detalle la sucesión tanto en términos directivos como de propiedad.

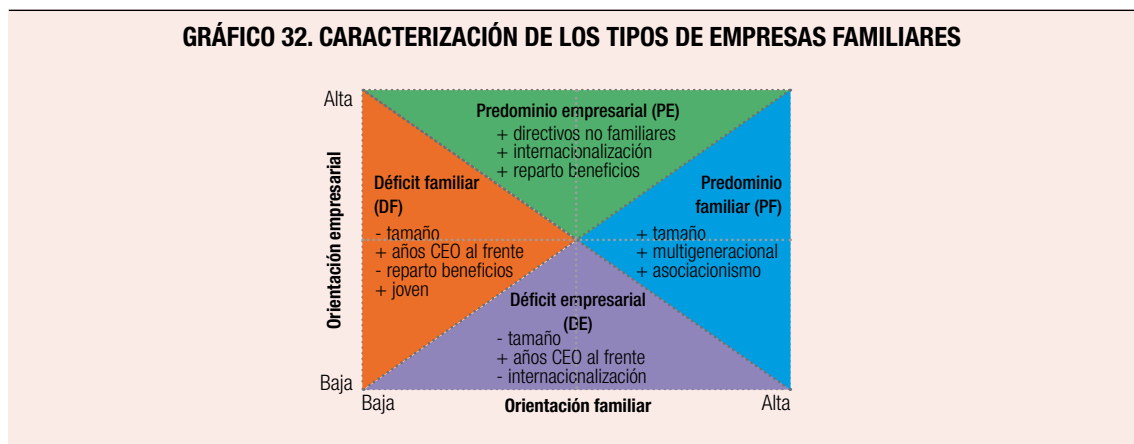
En el Gráfico 30 se representa la distribución de las empresas familiares atendiendo a las puntuaciones en ambas dimensiones, aplicando el análisis de conglomerados se identifican cuatro tipos de empresas familiares. Para una mejor comprensión de los resultados se facilita la clasificación de empresas en el Gráfico 31 con detalle de su frecuencia de aparición.



Seguidamente se explica cada tipo:

- *Empresas familiares con Predominio de la dimensión Familiar (PF)*. Sólo 1 de cada 10 empresas familiares están dentro de esta categoría. Son las empresas que mayor preocupación muestran por planificar las cuestiones familiares. En cuanto a la dimensión empresarial se sitúan sobre la media, hay empresas más dinámicas y otras más conservadoras.
- *Empresas familiares con Predominio de la dimensión Empresarial (PE)*. El resto de categorías se distribuye de manera parecida alrededor del 30% de cada tipo. Las empresas de esta categoría son las que mayores puntuaciones obtienen en la dimensión empresarial. En la dimensión familiar se produce un comportamiento sin diferencias sobre la media.
- *Empresas familiares con Déficit de la dimensión Familiar (DF)*. Son las empresas con puntuaciones más bajas en la planificación de la dimensión familiar y sin patrón definido en la dimensión empresarial.
- *Empresas familiares en Déficit en la dimensión Empresarial (DE)*. Este tipo de empresas se caracterizan fundamentalmente por un comportamiento por debajo de la media en la dimensión empresarial.

Una vez identificados los tipos de empresas, el siguiente paso es la caracterización de cada grupo para ver qué los define frente al resto (Gráfico 32). Entre las diversas variables manejadas en este trabajo se han seleccionado aquellas donde se producen diferencias significativas de las empresas de un tipo frente a las empresas de otros grupos.



Las empresas del grupo Déficit Familiar (DF) son las más jóvenes y de menor tamaño. Cabe pensar que son empresas pequeñas donde todavía no se han planteado los desafíos de la dimensión familiar, razón por la que no atienden a estas cuestiones. Son empresas dirigidas desde su creación por el fundador siendo las que menos reparten beneficios.

Las empresas del grupo Déficit Empresarial (DE) también cuentan con un CEO con más años de experiencia al frente de la empresa y menor tamaño. Se diferencia del grupo DF por una mayor atención a los aspectos familiares pero también por un mayor descuido de los aspectos empresariales que les lleva a menores niveles de internacionalización.

Las empresas del grupo Predominio Empresarial (PE), en su conjunto, son las orientadas a los aspectos empresariales, de hecho cuentan con una menor presencia de directivos familiares y tienen los mayores niveles de internacionalización y reparto de beneficios.

Las empresas del grupo Predominio Familiar (PF) obtienen las mayores puntuaciones en la dimensión familiar debido a ser más consolidadas y preocupadas por la transmisión de la empresa; son las empresas de mayor tamaño y las más multigeneracionales, también aquellas con mayor índice de pertenencia a asociaciones de empresa familiar.

Aunque es preciso realizar análisis más detallados con una perspectiva temporal, parecen deducirse ciertos patrones en cada grupo. Las empresas DF son empresas en evolución pendientes de tomar decisiones sobre la familia en la empresa, las posibilidades serían moverse a cualquier de los otros tipos: si atienden debidamente los aspectos familiares se convertirían en empresas PF, mientras que si se enfocan principalmente en los aspectos empresariales devendrían en empresas PE, sin embargo, si se centran en los aspectos familiares a costa de los empresariales resultarían en empresas DE. Precisamente este último tipo de empresas son las que mayores problemas podrían tener. Las empresas de PE son proyectos empresariales con más potencial, en este caso habría que analizar el papel que podría desempeñar la propiedad familiar. Finalmente, las empresas PF son las empresas más consolidadas y disponen de una cultura y herramientas para la continuidad del proyecto familiar, la mayor atención habría que ponerla en las cuestiones empresariales para evitar cualquier tipo de riesgo.

### 2.3. Síntesis

#### Empresa

- Tamaño: 29 empleados
- Antigüedad: 33 años
- Internacionalización: 33%
- Plan estratégico: 31%
- Diversificación producto: 19%
- Diversificación mercados: 28%
- Innovación proceso: 47%
- Innovación organizativa: 54%
- Innovación marketing: 50%

#### Gobierno Corporativo

- Propiedad familiar: 94%
- Dirección familiar: 69%
- CEO Hombre: 63%
- CEO Familia propietaria: 73%
- CEO Antigüedad cargo: 15 años
- 1ª Generación (propiedad): 54%
- 1ª Generación (dirección): 46%

- Consejo Administración: 49%
- Consejo Familia: 30%

#### Sucesión

- Protocolo: 9%
- Plan sucesión: 36%
- Criterio pertenencia a la familia: 73% (con plan sucesión)
- Transmisión propiedad sin planes: 68%

#### Dimensión familiar

- Plan formación directivos familiares: 53%
- Directivos familiares estudios universitarios: 45%
- Directivos familiares experiencia externa: 37%
- Reparto anual: 3,6% beneficio
- Empresas no reparten beneficios: 86%
- Empresas con método valoración acciones: 14%
- Empresas desconocen beneficios fiscales: 51%
- Pertenencia asociaciones territoriales: 7%





## 3. Metodología

### 3.1. Identificación de EF y ENF en España

Para poder alcanzar el objetivo principal de este estudio (estimar el peso de las empresas familiares en la economía española) se comenzó por identificar el número de las empresas familiares en los diferentes tramos de tamaño. En concreto se ha trabajado en dos niveles. En primer lugar se ha realizado un análisis detallado de las empresas pequeñas, medianas y grandes en España identificando cuáles son familiares y cuáles no. En segundo lugar se ha realizado una estimación global del número de empresas familiares entre las microempresas. La información usada se obtuvo de la base de datos SABI y del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística.

#### 3.1.1. Empresas de más de 10 empleados o 2 millones de facturación (nivel 1)

El tejido empresarial español está dominado por empresas que carecen de una mínima estructura y organización, como consecuencia de su reducida dimensión (microempresas). Por ello, estimamos conveniente establecer un nivel de tamaño que permitiese diferenciar entre unas y otras. Para ello, nos basamos en la clasificación propuesta por la Unión Europea que define a las microempresas como aquellas que cuentan con menos de 10 trabajadores y una facturación y activos inferiores a los 2 millones de euros<sup>7</sup>. Así, el primer análisis se centró en empresas con un tamaño mínimo, para pasar, en un análisis posterior, al caso de las microempresas.

Para el análisis detallado de las empresas, se establecieron una serie de criterios para identificar la población de empresas dentro de la base de datos SABI, que recopila información económico-financiera de la práctica totalidad de empresas españolas con forma societaria, a partir de las cuentas anuales depositadas en los Registros Mercantiles. Se seleccionaron las empresas de manera individual, no consolidando las diferentes empresas que conforman los grupos empresariales, con el fin de poder asignar cada empresa a una determinada comunidad autónoma. Estos criterios han sido:

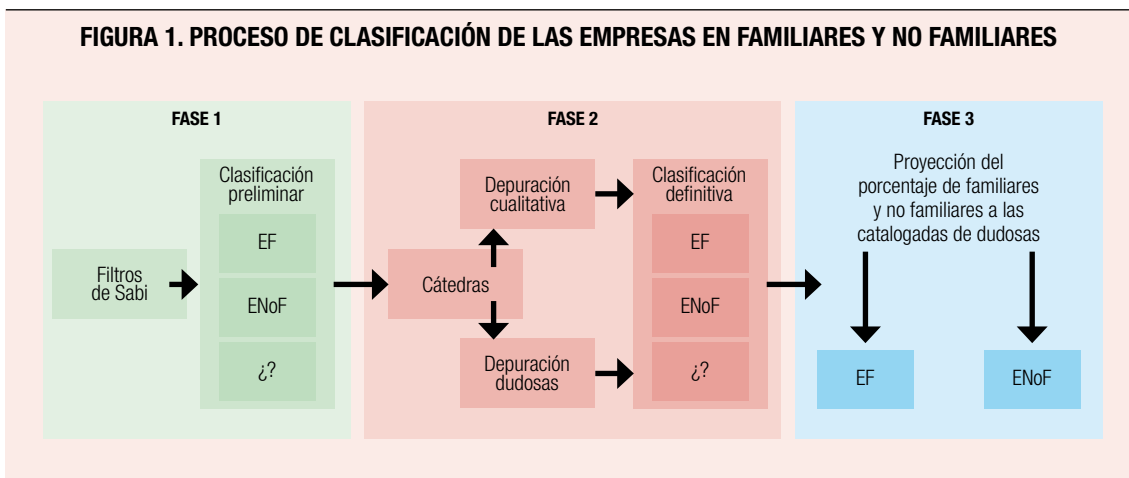
- Forma jurídica: Sociedad anónima (SA) y Sociedad de responsabilidad limitada (SL).
- Activas en el año 2013.
- Tamaño mínimo: facturar más de 2 millones de euros al año o disponer de una plantilla de 10 o más empleados en alguno de los 3 años comprendidos en el periodo 2011-2013.

Con los criterios indicados, se identificaron en SABI más de 142.000 empresas, de las que se extrajo la información necesaria para análisis posteriores. Esta cifra se aproxima a la población según los valores del Directorio Central de Empresas (DIRCE), elaborado por el INE. Para poder clasificar las empresas identificadas en SABI entre familiares y no familiares se siguió un proceso que incluye 3 fases, y que aparece representado en la Figura 1.

---

7 En nuestro caso, con el fin de simplificar los criterios, sólo hemos considerado el criterio de empleados y facturación.

**FIGURA 1. PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN FAMILIARES Y NO FAMILIARES**



### 3.1.1.1. Fase I. Clasificación automatizada mediante filtros en SABI

En una primera fase, a partir de procesos automatizados similares a los empleados en investigaciones previas (Rojo et al, 2011; Frank et al, 2011; Pindado y Requejo, 2014), se clasificaron las empresas asignadas a cada CC.AA. en tres categorías: Empresas Familiares, Empresas no Familiares y Empresas dudosas. Esta clasificación se ha basado en la estructura de propiedad y en la participación de familiares en el Consejo de Administración. Este proceso permitió clasificar un 76,1% de las empresas. Los detalles de este proceso de clasificación automática se describen a continuación.

Para esta primera fase, hemos analizado detalladamente los principales trabajos previos que han desarrollado metodologías de clasificación de empresas mediante SABI o Amadeus, tanto a nivel nacional (Rojo et al, 2011), como internacional (Diéguez, et al., 2014; Pindado & Requejo, 2014; Frank et al, 2011, etc.)<sup>8</sup>. En esta etapa, se catalogaron las empresas en función de ciertos criterios relacionados con: (1) la estructura de propiedad y (2) la participación de la familia en los órganos de gobierno.

Respecto a la propiedad, se consideró especialmente el criterio de la normativa estatal que da acceso al régimen fiscal de la empresa familiar en los Impuestos sobre el Patrimonio, y sobre Sucesiones y Donaciones, basados en la participación accionarial, según el cual el accionista persona física deberá tener un 5% de forma individual (o un 20% con la familia, hasta el segundo grado de empresa familiar)<sup>9</sup>.

Una de las cuestiones fundamentales a la hora de establecer una definición operativa de empresa familiar radica en la diferencia existente entre las empresas que presentan una elevada dispersión en la estructura de propiedad frente

8 La metodología propuesta se asemeja más a la propuesta de Rojo y Diéguez, que considera la participación de los miembros de la familia en los órganos de gobierno, frente a otros estudios que únicamente consideran criterios de propiedad. La diferencia es que, en esta propuesta, esta consideración se realiza en dos fases: la primera automatizada basada en la coincidencia de accionistas y administradores, y una segunda, basada en los apellidos, sólo para las empresas de dudosa clasificación. Además, se establecen diferentes requisitos en función de la dispersión de la propiedad.

9 Se ha hecho una estimación con los criterios europeos (25% frente al 20%). Las cifras son prácticamente idénticas.

a aquellas con una gran concentración. Estas diferencias son las que provocan el debate respecto a qué porcentaje es el más adecuado para catalogar a las empresas como familiares. En este sentido, creemos que no es adecuado aplicar los mismos porcentajes para todas las empresas, por lo que se ha diferenciado entre dos grandes grupos:

- A. Empresas de Propiedad Concentrada: Aquellas con un indicador de independencia C (Sociedades con un accionista registrado con un porcentaje total o porcentaje total calculado de la propiedad superior al 50%) y D (Un accionista conocido con una propiedad directa superior al 50%) en SABI.
- B. Empresas de Propiedad Dispersa. Serían aquellas catalogadas en SABI con un indicador de independencia A (ningún accionista posee más del 25% de propiedad directa o total), o B (sociedades que tienen accionistas sin un porcentaje de propiedad -directo, total o total calculado- de más del 50%, pero con alguno con más del 25%).
- C. Junto a ambos grupos, están las empresas con tipo de propiedad desconocida (U).

#### **a) Empresas de propiedad concentrada.**

Al tener la propiedad muy concentrada, no parece adecuado aplicar los criterios propuestos en la definición del Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y por el Family Business Network (FBN), sobre todo los del último punto, orientado a las empresas cotizadas. Por esta razón, para este tipo de empresas, consideramos como familiares aquellas en que el accionista familiar controle la propiedad con un porcentaje elevado (50,01%), o bien en la que existan accionistas-directores con una participación superior al 50,01%. Asimismo, aquellas que no cumplan este criterio, podrían considerarse no familiares.

#### **b) Empresas de propiedad dispersa.**

Estas empresas tienen la propiedad bastante dispersa, por lo que tendría sentido tomar como indicadores objetivos los de la normativa española (un accionista individual con participación en la propiedad de un 5% o una familia con un 20%). Para ello, se exige que se cumplan estos porcentajes de propiedad en manos de la categoría “Una o más personas físicas o familias”, del conjunto de opciones que proporciona SABI.

No obstante, al utilizar un criterio de la propiedad tan amplio, creemos conveniente asegurar mejor el criterio de la participación de los accionistas en los órganos de gobierno. Así, para aquellas empresas que cumplen con el criterio de la propiedad, se consideran empresas familiares las que, además, tienen accionistas-directores con una participación en la propiedad superior al 20% o administradores que son personas físicas y accionistas. También se han considerado familiares aquellas empresas cuyo principal accionista es una matriz que cumple a su vez con los criterios descritos anteriormente.

Por el contrario, todas aquellas que no cumplen con el criterio de la propiedad, se considerarían automáticamente como no familiares. Sin embargo, aquellas que cumplen con el criterio de propiedad pero no con el de gobierno, se catalogaron de dudosas, ya que tampoco estamos seguros de que sean no familiares.

#### **c) Empresas de propiedad desconocida.**

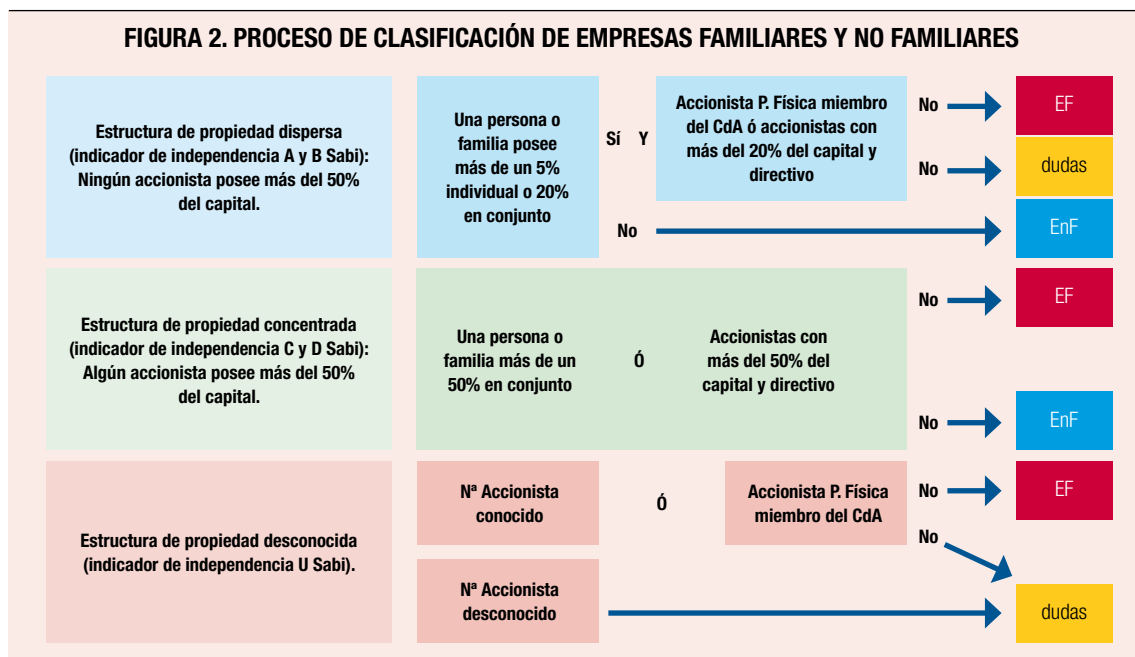
Este es el grupo más complejo, pues falta mucha información sobre el tipo de accionistas y sobre sus porcentajes. No obstante, es posible clasificar algunas de ellas. En concreto, hemos realizado los pasos siguientes.

En primer lugar, ver si se conocen los accionistas, para lo cual se puede comprobar con el filtro del número de accionistas (si es “0” es que no se dispone de ninguna información sobre su accionariado; si es superior a 0, sí se conocen los accionistas, aunque no sus porcentajes de propiedad). Aquellas con número de accionistas igual a 0, pasarían todas a dudosas. Aquellas con número de accionistas superior a 0, pasan a un segundo filtro.

El segundo filtro consiste en ver si tienen accionistas-directores con una participación en la propiedad o administradores que son personas físicas y accionistas (sin indicar porcentajes, ya que no hay información). Si la respuesta es que “sí”, se catalogarían de EF. Si la respuesta es “no”, pasarían a dudosas, ya que podrían ser empresas familiares con un administrador único profesional.

A estas empresas, habría que añadir un pequeño grupo de sociedades que no aparecen en ninguna de las tres categorías (propiedad dispersa, concentrada o desconocida).

Un resumen del proceso de clasificación por filtros se representa en la Figura 2



### 3.1.1.2. Fase II. Depuración de la clasificación inicial por parte de las Cátedras de Empresa Familiar del IEF.

Una vez obtenida la clasificación inicial, las diferentes Cátedras de Empresa Familiar de cada CC.AA. revisaron cada uno de los tres listados para una doble tarea: (a) tratar de trasladar empresas del listado de dudosas a uno de los otros dos; y (2) revisar las asignaciones automáticas realizadas. El resultado, como se muestra en la Tabla 27, fue la clasificación de 118.943 empresas (el 83,5% del total), quedando como dudosas y sin clasificar el resto (23.711 empresas; 16,6%). La clasificación entre familiares y no familiares arroja el resultado de considerar 94.585 empresas como familiares (79,5% del total de empresas clasificadas), frente a 24.358 como no familiares (20,5% del total de empresas clasificadas).

Esta segunda fase ha permitido reducir el porcentaje de empresas no clasificadas inicialmente en la fase I del 23,9% al 16,6%, así como corregir errores de la clasificación automática inicial. Este trabajo de ajuste se basó en dos grandes criterios: (a) el conocimiento de cada cátedra del tejido empresarial de su región, proporcionando un conocimiento cualitativo de gran relevancia; y (b) mediante el análisis de los consejos de administración de las empresas unido a la propia denominación de las empresas. En este sentido, se consideraron familiares aquellas en cuya denominación aparecen términos como “hijos de”, “familia” y “hermanos”. Igualmente, se han considerado familiares, aquellas empresas cuya matriz es otra empresa familiar, con independencia de que estas empresas matrices fuesen extranjeras. La coincidencia de apellidos en el consejo de administración también permitió identificar un elevado número de empresas familiares.

**TABLA 27. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS DE SABI, RESULTADO DE LAS FASES I Y II**

	Empresas SABI	EF	ENF	DUDOSAS	% EF	% ENF	% DUDAS
Andalucía	17.051	11.337	1.901	3.813	66,5%	11,1%	22,4%
Aragón	4.596	3.105	1.014	477	67,6%	22,1%	10,4%
Asturias	2.740	2.029	404	307	74,1%	14,7%	11,2%
Baleares	3.816	2.771	427	618	72,6%	11,2%	16,2%
C. Valenciana	14.852	10.568	1.655	2.629	71,2%	11,1%	17,7%
Canarias	5.190	3.341	683	1.166	64,4%	13,2%	22,5%
Cantabria	1.488	1.108	115	265	74,5%	7,7%	17,8%
Castilla-La Mancha	5.097	3.941	471	685	77,3%	9,2%	13,4%
Castilla y León	6.695	4.653	1.065	977	69,5%	15,9%	14,6%
Cataluña	28.943	18.989	5.682	4.272	65,6%	19,6%	14,8%
Extremadura	2.133	1.580	250	303	74,1%	11,7%	14,2%
Galicia	8.202	5.915	918	1.369	72,1%	11,2%	16,7%
La Rioja	1.155	859	159	137	74,4%	13,8%	11,9%
Madrid	25.689	14.798	6.603	4.288	57,6%	25,7%	16,7%
Murcia	4.269	3.119	413	737	73,1%	9,7%	17,3%
Navarra	2.339	1.497	485	357	64,0%	20,7%	15,3%
País Vasco	8.399	4.975	2.113	1.311	59,2%	25,2%	15,6%
España	142.654	94.585	24.358	23.711	66,3%	17,1%	16,6%

### 3.1.1.3. Fase III. Asignación proporcional de las empresas sin clasificar

Para poder estimar el número total de empresas familiares y no familiares, se adoptó un criterio de imputación de las empresas que no habían podido ser clasificadas (Dudosas). El criterio consistió en distribuir las empresas dudosas de acuerdo al porcentaje de cada tipo obtenido con las empresas clasificadas, suponiendo que las dudosas se distribuirán entre familiares y no familiares de modo similar a las empresas clasificadas. Con tal criterio el número total de empresas familiares y no familiares por CC.AA. es el indicado en la Tabla 28.

**TABLA 28: CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS DE SABI COMO RESULTADO DE LA FASE III**

	Empresas	Empresas No	%	Dudosas	Dudosas	Total	Total No	Total
	Familiares	Familiares	Familiares	Familiares	No Familiares	Familiares	Familiares	Empresas
Andalucía	11.337	1.901	85,6%	3.265	548	14.602	2.449	17.051
Aragón	3.105	1.014	75,4%	360	117	3.465	1.131	4.596
Asturias	2.029	404	83,4%	256	51	2.285	455	2.740
Baleares	2.771	427	86,6%	535	83	3.306	510	3.816
C. Valenciana	10.568	1.655	86,5%	2.273	356	12.841	2.011	14.852
Canarias	3.341	683	83,0%	968	198	4.309	881	5.190
Cantabria	1.108	115	90,6%	240	25	1.348	140	1.488
Castilla-La Mancha	3.941	471	89,3%	612	73	4.553	544	5.097
Castilla y León	4.653	1.065	81,4%	795	182	5.448	1.247	6.695
Cataluña	18.989	5.682	77,0%	3.288	984	22.277	6.666	28.943
Extremadura	1.580	250	86,3%	262	41	1.842	291	2.133
Galicia	5.915	918	86,6%	1.185	184	7.100	1.102	8.202
La Rioja	859	159	84,4%	116	21	975	180	1.155
Madrid	14.798	6.603	69,1%	2.965	1.323	17.763	7.926	25.689
Murcia	3.119	413	88,3%	651	86	3.770	499	4.269
Navarra	1.497	485	75,5%	270	87	1.767	572	2.339
Pais Vasco	4.975	2.113	70,2%	920	391	5.895	2.504	8.399
España	94.585	24.358	79,5%	18.961	4.750	113.546	29.108	142.654

### 3.1.2. Análisis de las microempresas (nivel 2)

Para realizar la estimación global del número de empresas familiares entre las microempresas (menos de 10 trabajadores) se combinaron datos obtenidos de SABI y del DIRCE. El procedimiento incluye sólo la fase I descrita anteriormente, debido a que el gran número de empresas en este tramo hace inviable realizar la fase II de revisión cualitativa de los listados por parte de las Cátedras.

En primer lugar, se seleccionaron en SABI las empresas que cumplían con el criterio de tamaño (menos de 10 empleados y de 2 millones de euros de facturación) y tipo societario (SA o SL), obteniéndose información de 242.852 empresas. A estas empresas se les han aplicado los mismos filtros automatizados que los usados para las empresas pequeñas, medianas y grandes. Debido a la mayor carencia de datos, estos filtros sólo permiten clasificar a 105.873 (43,6%) empresas, manteniendo como dudosas al resto (136.979 empresas; 56,4%). Si nos fijamos en las empresas clasificadas por el procedimiento automático, resulta que el 90% de las empresas clasificadas resultan ser familiares, frente al 10% de no familiares. El desglose por CC.AA. aparece en la Tabla 29.

**TABLA 29. CLASIFICACIÓN DE MICROEMPRESAS DE SABI USANDO FILTROS AUTOMÁTICOS**

	Empresas Clasificadas	EF	ENF	Porcentaje EF
Andalucía	11.597	10.735	862	92,6%
Aragón	3.987	3.575	412	89,7%
Asturias	2.308	2.131	177	92,3%
Baleares	2.710	2.343	367	86,5%
C. Valenciana	11.985	10.984	1.001	91,6%
Canarias	3.299	2.975	324	90,2%
Cantabria	721	668	53	92,6%
Castilla-La Mancha	4.659	4.424	235	95,0%
Castilla y León	5.777	5.361	416	92,8%
Cataluña	22.448	19.484	2.964	86,8%
Extremadura	1.750	1.613	137	92,2%
Galicia	9.593	8.940	653	93,2%
La Rioja	841	748	93	88,9%
Madrid	15.457	13.524	1.933	87,5%
Murcia	2.420	2.253	167	93,1%
Navarra	1.322	1.164	158	88,0%
Pais Vasco	4.999	4.362	637	87,3%
España	105.873	95.284	10.589	90,0%

Al no realizarse las fase II y III probablemente está infravalorándose el número final de empresas familiares entre las microempresas pero se decide aplicar el criterio prudente de tomar como porcentaje de referencia el derivado del procedimiento de asignación automático.

Finalmente se proyectó el porcentaje de empresas familiares clasificadas al total de microempresas obtenido del DIRCE. La extrapolación a la población de microempresas del DIRCE persigue retratar lo mejor posible el tejido empresarial español. En este sentido, SABI cuenta con un porcentaje muy reducido del total de empresas que aparecen en DIRCE, dado su escasa dimensión. Puesto que el DIRCE no ofrece una desagregación por CC.AA. del número de empresas por forma jurídica y estrato de asalariado hemos tenido que realizar una estimación de este dato. Así, hemos tomado el número total de empresas con forma jurídica de SA y SL de cada comunidad autónoma. Sobre este número, se ha aplicado el porcentaje de empresas familiares y no familiares obtenido a partir de la muestra de microempresas de SABI correspondiente a su comunidad autónoma. Y finalmente, a estos números, les hemos detrído el total de empresas (familiares y no familiares) obtenidas en el nivel 1 descrito más arriba, correspondiente a dicha comunidad, con el fin de evitar la posible duplicación de empresas con menos de 10 trabajadores pero más de 2 millones de facturación que se incluyen en dicho análisis inicial. De este modo, hemos calculado el número total de microempresas familiares y no familiares por CC.AA., cuyos valores aparecen en la Tabla 30.



**TABLA 30. ESTIMACIÓN DE MICROEMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES**

	Micro-empresas DIRCE (ajustado)	Porcentaje EF / NEF	Nº Micro empresas familiares	Nº Micro empresas No Familiares
Andalucía	151.604	92,6%	140.334	11.270
Aragón	27.465	89,7%	24.627	2.838
Asturias	16.646	92,3%	15.369	1.277
Baleares	30.812	86,5%	26.639	4.173
C. Valenciana	130.053	91,6%	119.191	10.862
Canarias	48.831	90,2%	44.035	4.796
Cantabria	4.289	92,6%	3.974	315
Castilla-La Mancha	40.992	95,0%	38.924	2.068
Castilla y León	23.525	92,8%	21.831	1.694
Cataluña	213.738	86,8%	185.516	28.222
Extremadura	15.436	92,2%	14.228	1.208
Galicia	59.876	93,2%	55.800	4.076
La Rioja	6.148	88,9%	5.468	680
Madrid	225.595	87,5%	197.383	28.212
Murcia	29.149	93,1%	27.137	2.012
Navarra	12.812	88,0%	11.281	1.531
País Vasco	42.016	87,3%	36.662	5.354
España	1.078.987	90,0%	971.071	107.916

### 3.1.3. Estimación global del número de empresas familiares (nivel 1 + nivel 2)

Integrando los resultados obtenidos en ambos niveles, obtenemos una estimación global del número de empresas familiares y no familiares entre las SA y las SL de cualquier tamaño por CC.AA. El resultado aparece reflejado en la Tabla 31.

**TABLA 31. ESTIMACIÓN TOTAL DEL NÚMERO DE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES (SA Y SL)**

	Empresa SA y SL con 10 empleados o más			Empresas SA y SL con menos de 10 empleados (Microempresas)			Población total de empresas (SA y SL)			Porc EF total
	Fam	No Fam	Todas	Fam	No Fam	Todas	Fam	No Fam	Todas	
	Andalucía	14.602	2.449	17.051	140.334	11.270	151.604	154.936	13.719	
Aragón	3.465	1.131	4.596	24.627	2.838	27.465	28.091	3.970	32.061	87,6%
Asturias	2.285	455	2.740	15.369	1.277	16.646	17.654	1.732	19.386	91,1%
Baleares	3.306	510	3.816	26.639	4.173	30.812	29.946	4.682	34.628	86,5%
C. Valenciana	12.841	2.011	14.852	119.191	10.862	130.053	132.032	12.873	144.905	91,1%
Canarias	4.309	881	5.190	44.035	4.796	48.831	48.344	5.677	54.021	89,5%
Cantabria	1.348	140	1.488	3.974	315	4.289	5.322	455	5.777	92,1%
Castilla-La Mancha	4.553	544	5.097	38.924	2.068	40.992	43.477	2.612	46.089	94,3%
Castilla y León	5.448	1.247	6.695	21.831	1.694	23.525	27.279	2.941	30.220	90,3%
Cataluña	22.277	6.666	28.943	185.516	28.222	213.738	207.793	34.888	242.681	85,6%
Extremadura	1.842	291	2.133	14.228	1.208	15.436	16.069	1.500	17.569	91,5%
Galicia	7.100	1.102	8.202	55.800	4.076	59.876	62.900	5.178	68.078	92,4%
La Rioja	975	180	1.155	5.468	680	6.148	6.443	860	7.303	88,2%
Madrid	17.763	7.926	25.689	197.383	28.212	225.595	215.146	36.138	251.284	85,6%
Murcia	3.770	499	4.269	27.137	2.012	29.149	30.907	2.511	33.418	92,5%
Navarra	1.767	572	2.339	11.281	1.531	12.812	13.047	2.104	15.151	86,1%
Pais Vasco	5.895	2.504	8.399	36.662	5.354	42.016	42.557	7.858	50.415	84,4%
España	113.546	29.108	142.654	971.071	107.916	1.078.987	1.084.617	137.024	1.221.641	88,8%

Esta estimación deja fuera dos bloques de empresas. El bloque más importante es el de las empresas con forma jurídica de persona física (los llamados autónomos). Probablemente la totalidad de esta categoría, la más numerosa en número de empresas, podría ser considerado como empresas familiares. No obstante, se ha adoptado el criterio prudente de no incluirlos en este estudio. El bloque de “otras formas”, sin embargo es minoritario, representando sólo el 9,7 % de todas las empresas. La Tabla 32 resume el peso de cada tipo de empresa en España según la información de DIRCE.

**TABLA 32. NÚMERO DE EMPRESAS POR FORMA JURÍDICA (DIRCE, 2013)**

2013	Empresas en 2013 en DIRCE	% Empresas en 2013 en DIRCE
Personas físicas	1.619.614	51,5
SA + SL	1.221.641	38,8
Otras formas	305.315	9,7
Total	3.146.570	100,0

Fuente: DIRCE

En resumen todos los cálculos sobre el número y peso de las EF en nuestro país han sido realizados siguiendo un criterio prudente que tiende a infravalorar su número.

### 3.2. Las empresas familiares en el VAB y el empleo en España (2007-2013)

#### 3.2.1. Aportación de empresas familiares al VAB de España

Para conocer el peso de las empresas familiares tomando como referencia el PIB, se ha analizado el Valor Añadido Bruto (VAB), variable micro que guarda una relación con la variable macro PIB. El VAB ha sido calculado como la suma de los gastos de personal, los gastos financieros, la dotación a amortización del inmovilizado, los impuestos y el resultado del ejercicio.

Como en el caso anterior, para estimar el VAB de las empresas españolas hemos trabajado con las empresas de SABI, diferenciando entre dos grandes segmentos, las empresas con un mínimo de 10 trabajadores o una facturación superior a los 2 millones de euros por un lado, y el resto de empresas más pequeñas, por otro (microempresas).

Para las empresas de más de 10 trabajadores o 2 millones de facturación, se ha calculado el VAB total de todas las empresas familiares y no familiares por separado. Asimismo, se ha calculado el VAB medio por empresa (de nuevo, separadamente entre familiares y no familiares)<sup>10</sup>. Los resultados se muestran en la Tabla 33.

**TABLA 33. VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB). EMPRESAS DE MÁS DE 10 TRABAJADORES O MÁS DE 2 MILLONES DE EUROS DE FACTURACIÓN**

	VAB medio Familiares	VAB medio No Fam.	N total Familiares	N Total No Fam.	VAB Total Familiares	VAB Total No Fam.	VAB Total	Porc.
Andalucía	1.114	3.415	11.337	1.901	12.629.418	6.491.915	19.121.333	66,0%
Aragón	1.211	2.583	3.105	1.014	3.760.155	2.619.162	6.379.317	58,9%
Asturias	1.367	8.083	2.029	404	2.773.643	3.265.532	6.039.175	45,9%
Baleares	1.626	4.335	2.771	427	4.505.646	1.851.045	6.356.691	70,9%
C. Valenciana	1.509	3.679	10.568	1.655	15.947.112	6.088.745	22.035.857	72,4%
Canarias	1.371	3.772	3.341	683	4.580.511	2.576.276	7.156.787	64,0%
Cantabria	1.076	8.308	1.108	115	1.192.208	955.420	2.147.628	55,5%
Castilla-La Mancha	701	3.491	3.941	471	2.762.641	1.644.261	4.406.902	62,7%
Castilla y León	1.015	2.964	4.653	1.065	4.722.795	3.156.660	7.879.455	59,9%
Cataluña	1.606	5.389	18.989	5.682	30.496.334	30.620.298	61.116.632	49,9%
Extremadura	657	1.544	1.580	250	1.038.060	386.000	1.424.060	72,9%
Galicia	2.236	2.867	5.915	918	13.225.940	2.631.906	15.857.846	83,4%
La Rioja	1.139	2.533	859	159	978.401	402.747	1.381.148	70,8%
Madrid	2.907	14.790	14.798	6.603	43.017.786	97.658.370	140.676.156	30,6%
Murcia	1.164	2.829	3.119	413	3.630.516	1.168.377	4.798.893	75,7%
Navarra	1.064	6.122	1.497	485	1.592.808	2.969.170	4.561.978	34,9%
Pais Vasco	1.571	7.715	4.975	2.113	7.815.725	16.301.795	24.117.520	32,4%
España	1.636	7.412	94.585	24.358	154.669.699	180.787.679	335.457.378	46,1%

10 Para este cálculo, no hemos considerado el conjunto de empresas que fueron catalogadas de dudosas en las fases iniciales del estudio, dado que existe una gran dispersión en los valores del VAB en los segmentos de empresas más grandes y, por tanto, la asignación de los valores medios podría distorsionar los resultados.

A continuación, se ha estimado el VAB de las microempresas. Para ello se ha realizado el siguiente proceso. En primer lugar, se ha calculado el VAB de las microempresas de las que se tiene información en SABI (105.873 empresas), separadamente por cada CC.AA. y para los grupos de empresas familiares y no familiares. A partir de este valor, se ha calculado el VAB medio para cada grupo de empresas. En tercer lugar se ha aplicado estos VAB medios a la población de empresas familiares y no familiares (siempre con forma de SA y SL) de cada CC.AA. y en la proporción correspondiente a las empresas familiares y no familiares calculadas en el apartado de demografía<sup>11</sup>. Dicha aplicación permite estimar el VAB total de las micro empresas familiares y no familiares por cada CC.AA. Un resumen de los cálculos se representa en la Tabla 34.

**TABLA 34. VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB). MICROEMPRESAS**

	VAB medio Familiares	VAB medio No Fam.	N total Familiares (ajust)	N Total No Fam. (ajust)	VAB Total Familiares (ajust)	VAB Total No Fam. (ajust)	VAB Total	Porc.
Andalucía	92	54	140.334	11.270	12.976.260	606.515	13.582.775	95,5%
Aragón	119	150	24.627	2.838	2.939.540	426.159	3.365.699	87,3%
Asturias	108	207	15.369	1.277	1.662.314	264.403	1.926.717	86,3%
Baleares	163	172	26.639	4.173	4.351.678	717.749	5.069.427	85,8%
C. Valenciana	102	232	119.191	10.862	12.190.171	2.523.484	14.713.655	82,8%
Canarias	111	189	44.035	4.796	4.876.128	906.578	5.782.706	84,3%
Cantabria	107	145	3.974	315	425.604	45.668	471.272	90,3%
Castilla-La Mancha	76	148	38.924	2.068	2.950.975	306.503	3.257.478	90,6%
Castilla y León	98	206	21.831	1.694	2.150.271	348.424	2.498.695	86,1%
Cataluña	138	155	185.516	28.222	25.529.361	4.360.577	29.889.938	85,4%
Extremadura	100	70	14.228	1.208	1.429.127	84.766	1.513.892	94,4%
Galicia	83	125	55.800	4.076	4.625.950	508.980	5.134.930	90,1%
La Rioja	99	184	5.468	680	543.597	125.321	668.918	81,3%
Madrid	112	118	197.383	28.212	22.064.554	3.333.762	25.398.316	86,9%
Murcia	90	82	27.137	2.012	2.442.216	164.547	2.606.764	93,7%
Navarra	150	199	11.281	1.531	1.697.745	305.230	2.002.975	84,8%
Pais Vasco	139	214	36.662	5.354	5.109.781	1.147.922	6.257.703	81,7%
España	111	152	971.071	107.916	107.791.905	16.370.746	124.162.651	86,8%

A partir de aquí, es posible sumar ambos segmentos y obtener una estimación del VAB de todas las SA y SL de España (Tabla 35).

11 Como en el caso del número de empresas, a la población de microempresas de DIRCE se le ha sustraído las empresas con al menos 10 empleados o más de 2 millones de facturación, ya incluidas en el segmento de grandes, pequeñas y medianas empresas, con el fin de no duplicar información.

**TABLA 35. VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB). TOTAL EMPRESAS<sup>12</sup>**

	VAB Micro EF	VAB M icro NEF	VAB Resto EF	VAB Resto NEF	VAB Total Familiares	VAB Total No Fam.	VAB Total	Porc.
Andalucía	12.976.260	606.515	12.629.418	6.491.915	25.605.678	7.098.430	<b>32.704.108</b>	78,3%
Aragón	2.939.540	426.159	3.760.155	2.619.162	6.699.695	3.045.321	<b>9.745.016</b>	68,7%
Asturias	1.662.314	264.403	2.773.643	3.265.532	4.435.957	3.529.935	<b>7.965.892</b>	55,7%
Baleares	4.351.678	717.749	4.505.646	1.851.045	8.857.324	2.568.794	<b>11.426.118</b>	77,5%
C. Valenciana	12.190.171	2.523.484	15.947.112	6.088.745	28.137.283	8.612.229	<b>36.749.512</b>	76,6%
Canarias	4.876.128	906.578	4.580.511	2.576.276	9.456.639	3.482.854	<b>12.939.493</b>	73,1%
Cantabria	425.604	45.668	1.192.208	955.420	1.617.812	1.001.088	<b>2.618.900</b>	61,8%
Castilla-La Mancha	2.950.975	306.503	2.762.641	1.644.261	5.713.616	1.950.764	<b>7.664.380</b>	74,5%
Castilla y León	2.150.271	348.424	4.722.795	3.156.660	6.873.066	3.505.084	<b>10.378.150</b>	66,2%
Cataluña	25.529.361	4.360.577	30.496.334	30.620.298	56.025.695	34.980.875	<b>91.006.570</b>	61,6%
Extremadura	1.429.127	84.766	1.038.060	386.000	2.467.187	470.766	<b>2.937.952</b>	84,0%
Galicia	4.625.950	508.980	13.225.940	2.631.906	17.851.890	3.140.886	<b>20.992.776</b>	85,0%
La Rioja	543.597	125.321	978.401	402.747	1.521.998	528.068	<b>2.050.066</b>	74,2%
Madrid	22.064.554	3.333.762	43.017.786	97.658.370	65.082.340	100.992.132	<b>166.074.472</b>	39,2%
Murcia	2.442.216	164.547	3.630.516	1.168.377	6.072.732	1.332.924	<b>7.405.657</b>	82,0%
Navarra	1.697.745	305.230	1.592.808	2.969.170	3.290.553	3.274.400	<b>6.564.953</b>	50,1%
Pais Vasco	5.109.781	1.147.922	7.815.725	16.301.795	12.925.506	17.449.717	<b>30.375.223</b>	42,6%
<b>España</b>	<b>107.791.905</b>	<b>16.370.746</b>	<b>154.669.699</b>	<b>180.787.679</b>	<b>262.461.604</b>	<b>197.158.425</b>	<b>459.620.029</b>	<b>57,1%</b>

### 3.2.2. Aportación de empresas familiares al empleo en España

Para el cálculo del empleo generado por empresas familiares y no familiares, hemos seguido un procedimiento casi idéntico al anterior. Hemos diferenciando entre los dos grandes segmentos anteriores.

Para las empresas de más de 10 trabajadores o 2 millones de facturación, se ha calculado el empleo generado por todas las empresas familiares y no familiares por separado. Obteniendo un número de trabajadores medio por empresa (de nuevo, separadamente entre familiares y no familiares). Estos cálculos permiten tener una estimación del número de trabajadores de las empresas de este segmento<sup>13</sup>. La Tabla 36 resume estos cálculos.

12 Los cálculos realizados a partir del VAB estimado de las empresas se quedan por debajo del PIB nacional y regional (459.620 frente a 744.207). Esto supone un desfase global algo superior a un 30% que falta (aunque es muy diferente por CC.AA., entre otras cosas, porque la asignación de las empresas a cada CC.AA. es algo complejo. Piénsese en lo que supone asignar toda Telefónica o Repsol a la Comunidad de Madrid). Asimismo, el desfase puede deberse a dejar fuera todas las empresas que no hemos podido asignar en las categorías de familiares y no familiares, aquellas que no tienen forma de SA o SL y a que faltan también los autónomos.

**TABLA 36: EMPLEO GENERADO. EMPRESAS CON MÁS DE 10 TRABAJADORES O MÁS DE 2 MILLONES DE EUROS DE FACTURACIÓN**

	Trab. medio	Trab. medio	N total	N Total	Trab. Total	Trab. Total	Trab. Total	Porc.
	Familiares	No Fam.	Familiares	No Fam.	Familiares	No Fam.	No Fam.	
Andalucía	26	61	11.337	1.901	294.762	115.961	410.723	71,8%
Aragón	27	60	3.105	1.014	83.835	60.840	144.675	57,9%
Asturias	34	65	2.029	404	68.986	26.260	95.246	72,4%
Baleares	35	65	2.771	427	96.985	27.755	124.740	77,7%
C. Valenciana	35	61	10.568	1.655	369.880	100.955	470.835	78,6%
Canarias	35	73	3.341	683	116.935	49.859	166.794	70,1%
Cantabria	30	76	1.108	115	33.240	8.740	41.980	79,2%
Castilla-La Mancha	19	59	3.941	471	74.879	27.789	102.668	72,9%
Castilla y León	24	59	4.653	1.065	111.672	62.835	174.507	64,0%
Cataluña	33	86	18.989	5.682	626.637	488.652	1.115.289	56,2%
Extremadura	22	42	1.580	250	34.760	10.500	45.260	76,8%
Galicia	37	53	5.915	918	218.855	48.654	267.509	81,8%
La Rioja	25	42	859	159	21.475	6.678	28.153	76,3%
Madrid	65	182	14.798	6.603	961.870	1.201.746	2.163.616	44,5%
Murcia	32	64	3.119	413	99.808	26.432	126.240	79,1%
Navarra	30	86	1.497	485	44.910	41.710	86.620	51,8%
País Vasco	35	79	4.975	2.113	174.125	166.927	341.052	51,1%
España	36	100	94.585	29.214	3.405.060	2.921.371	6.326.431	53,8%

A continuación se ha estimado el empleo de las microempresas. Para ello se ha realizado el mismo proceso que con el cálculo del VAB. Tras calcular el total de trabajadores de las microempresas de las que se tiene información en SABI, se ha obtenido el empleo medio para cada grupo de empresas. Posteriormente, se ha aplicado estos valores medios a la población de microempresas de cada CC.AA. y en la proporción correspondiente a los dos tipos de empresas (familiares vs. no familiares)<sup>14</sup>. Dicha aplicación permite estimar el número total de trabajadores de las micro empresas familiares y no familiares por cada CC.AA. Un resumen de los cálculos anteriores se representa en la Tabla 37.

Y como antes, ya sólo resta sumar ambos segmentos para poder obtener una estimación del empleo generado por todas las empresas familiares y no familiares con forma de SA y SL de España (Tabla 38).

13 Dado que esta variable tiene una mayor proporción de casos perdidos, una vez calculados los porcentajes correspondientes al peso del empleo entre familiares y no familiares con las empresas con información, se han asignado proporcionalmente a las empresas sin datos para obtener así el número absoluto de trabajadores por CA y tipo (familiar y no familiar). No obstante, no hemos considerado a las empresas dudosas por la misma razón en el caso de la estimación del VAB, debido a la gran dispersión en la variable en los segmentos de mayor tamaño, que pueden llegar a distorsionar considerablemente los resultados.

14 De nuevo se ha evitado duplicar a las empresas con menos de 10 trabajadores y más de 2 millones de facturación, utilizando el mismo procedimiento que en cálculo del VAB.

**TABLA 37. EMPLEO GENERADO. MICROEMPRESAS**

	Trab. medio Familiares	Trab. medio No Fam.	N total Familiares (ajust.)	N Total No Fam. (ajust.)	Trab. Total Familiares (ajust.)	Trab. Total No Fam. (ajust.)	Trab. Total (ajust.)	Porc.
Andalucía	3,31	3,47	140.334	11.270	463.893	39.066	502.959	92,2%
Aragón	3,29	3,11	24.627	2.838	81.079	8.824	89.904	90,2%
Asturias	3,21	3,56	15.369	1.277	49.303	4.544	53.847	91,6%
Baleares	3,44	3,45	26.639	4.173	91.538	14.383	105.921	86,4%
C. Valenciana	3,24	3,31	119.191	10.862	385.818	35.905	421.723	91,5%
Canarias	3,40	2,94	44.035	4.796	149.641	14.116	163.757	91,4%
Cantabria	3,22	3,30	3.974	315	12.813	1.040	13.853	92,5%
Castilla-La Mancha	3,30	3,23	38.924	2.068	128.564	6.685	135.249	95,1%
Castilla y León	3,30	3,23	21.831	1.694	72.031	5.471	77.502	92,9%
Cataluña	3,31	3,21	185.516	28.222	613.535	90.727	704.261	87,1%
Extremadura	3,34	3,19	14.228	1.208	47.561	3.855	51.415	92,5%
Galicia	3,14	3,42	55.800	4.076	175.228	13.950	189.178	92,6%
La Rioja	3,42	3,47	5.468	680	18.685	2.361	21.046	88,8%
Madrid	3,12	3,27	197.383	28.212	616.187	92.328	708.515	87,0%
Murcia	3,41	3,37	27.137	2.012	92.542	6.769	99.311	93,2%
Navarra	3,32	3,70	11.281	1.531	37.409	5.660	43.068	86,9%
Pais Vasco	3,41	3,46	36.662	5.354	125.039	18.533	143.572	87,1%
España	3,27	3,30	971.071	107.916	3.172.450	356.432	3.528.882	89,9%

**TABLA 38. EMPLEO GENERADO. TODAS LAS EMPRESAS**

	Empleo	Empleo	Empleo	Empleo	Empleo	Empleo	Empleo	Porc.
	Micro	Micro	Resto	Resto	Total	Total No	Total	
	Familiares	No Familiares	Familiares	No Familiares	Familiares	Famimiales		
Andalucía	463.893	39.066	294.762	115.961	758.655	155.027	913.682	83,0%
Aragón	81.079	8.824	83.835	60.840	164.914	69.664	234.579	70,3%
Asturias	49.303	4.544	68.986	26.260	118.289	30.804	149.093	79,3%
Baleares	91.538	14.383	96.985	27.755	188.523	42.138	230.661	81,7%
C. Valenciana	385.818	35.905	369.880	100.955	755.698	136.860	892.558	84,7%
Canarias	149.641	14.116	116.935	49.859	266.576	63.975	330.551	80,6%
Cantabria	12.813	1.040	33.240	8.740	46.053	9.780	55.833	82,5%
Castilla-La Mancha	128.564	6.685	74.879	27.789	203.443	34.474	237.917	85,5%
Castilla y León	72.031	5.471	111.672	62.835	183.703	68.306	252.009	72,9%
Cataluña	613.535	90.727	626.637	488.652	1.240.172	579.379	1.819.550	68,2%
Extremadura	47.561	3.855	34.760	10.500	82.321	14.355	96.675	85,2%
Galicia	175.228	13.950	218.855	48.654	394.083	62.604	456.687	86,3%
La Rioja	18.685	2.361	21.475	6.678	40.160	9.039	49.199	81,6%
Madrid	616.187	92.328	961.870	1.201.746	1.578.057	1.294.074	2.872.131	54,9%
Murcia	92.542	6.769	99.808	26.432	192.350	33.201	225.551	85,3%
Navarra	37.409	5.660	44.910	41.710	82.319	47.370	129.688	63,5%
Pais Vasco	125.039	18.533	174.125	166.927	299.164	185.460	484.624	61,7%
España	3.172.450	356.432	3.405.060	2.921.371	6.577.510	3.277.803	9.855.312	66,7%



### 3.3. Ficha de la encuesta para una radiografía de la empresa familiar española

- Universo: Empresas familiares españolas
- Ámbito: Nacional
- Muestra: 529 entrevistas con un error  $\pm 4,2$  para un nivel de confianza 95,5% y  $p=q=50$
- Selección: aleatoria a partir de bases de datos de empresas familiares
- Informante: CEO o equivalente
- Cuestionario: estructurado
- Entrevista: Telefónica mediante sistema CATI
- Trabajo de campo: mayo y junio 2015
- Realización: Sigma Dos

### 3.4. Cuestionario

#### I. DATOS DEL CEO Y DE LA EMPRESA

1.- Género del CEO:

Hombre       Mujer

2.- Antigüedad en el cargo del CEO:.....

3.- ¿El CEO es miembro de la familia/s propietaria/s de la empresa?:

Sí       No

4.- Señale el año en que se fundó el negocio que dio origen a la empresa:.....

#### II. DIMENSIÓN EMPRESARIAL

5- ¿Existe un documento escrito del Plan Estratégico de la Empresa a medio y largo plazo?

Sí       No

6.- Distribución aproximada del volumen de facturación en los siguientes mercados:

Regional:.....%

Resto mercado nacional: .....%

Internacional.....% (SÍ O PASE A LA P9)

7.- ¿A qué zonas exporta su empresa?

- Europa       EEUU       Canadá       Iberoamérica       África  
 Asia       Otros

8.- Indique de qué forma o formas se efectúa la gestión internacional de su empresa

- Mediante exportación       Con alianzas estratégicas  
 Mediante inversión directa       Otras:

9.- En los últimos 3 años, su empresa

	Sí	No
Ha entrado en nuevos negocios/sectores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha entrado en nuevos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha introducido bienes o servicios nuevos o mejorados significativamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha introducido métodos de fabricación, sistemas logísticos o actividades de apoyo (informática, compras...) nuevos o mejorados significativamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha implantados nuevos métodos organizativos (procedimientos, organización del trabajo, relaciones externas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha implantado nuevos conceptos comerciales (envases, promoción, canales, precios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. CARÁCTER FAMILIAR

10.- Indique la proporción de propiedad familiar: .....%

11.- ¿Qué generación es propietaria de la empresa?.....

12.- ¿Qué generación/es dirigen la empresa?.....

13.- En cuanto a los órganos de gobierno de su empresa...

	Existe		% Mujeres	% Familiares
	Sí	No		
Equipo directivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consejo Administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Junta Accionistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consejo Familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asamblea Familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV. PROTOCOLO FAMILIAR

14.- ¿Tienen un protocolo familiar por escrito?

Sí <input type="checkbox"/>	No, pero está en proceso de elaboración <input type="checkbox"/>	No, pero lo estamos pensando <input type="checkbox"/>	No, porque no lo consideramos necesario <input type="checkbox"/>	No, no sé qué es <input type="checkbox"/>
--------------------------------	---	--	---	--

(si NO tiene protocolo familiar pase a la P18)

15.- ¿Desde cuándo tiene protocolo familiar?.....

16.- ¿Cuántas veces se ha revisado?.....

17.- ¿Cuándo se ha producido la última revisión?.....

18.- Indique los aspectos que incluye el protocolo familiar. En caso de no disponer de protocolo indique qué cuestiones debiera incluir:

	Sí	No
Restricciones de transmisión de acciones/participaciones a terceros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Métodos de valoración de acciones/participaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normas de incorporación y salida de familiares en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normas para la promoción de familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normas para la retribución de familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normas para la jubilación (edad, remuneración, papel en la empresa...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existencia de pactos testamentales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normas para regímenes matrimoniales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmado por todos los miembros de la familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmado por los familiares políticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### V. SUCESIÓN

19.- ¿Está consensuado el proceso de sucesión del responsable principal de la empresa?

Sí     Sí, estamos en proceso     No

20.- ¿Existen criterios objetivos para elegir al sucesor?

Sí     No (Pase a la P22)

21.- ¿Cuáles?

- Que sea uno de los propietarios o familiar de los propietarios
- Formación universitaria
- Postgrado en una escuela de negocios
- Experiencia profesional en la empresa
- Experiencia profesional fuera de la empresa
- Otro (indicar cuál).....

22.- El/los accionista/s mayoritarios transmitirán su participación a sus descendientes:

- Vía herencia
- Vía donaciones
- Venderá su participación a otras personas o empresas
- No tiene planes al respecto

23.- En los estatutos de la empresa hay acuerdos que limitan la libre transmisión de las acciones/participaciones:

- Sí
- No

## VI. GESTIÓN DE LA DIMENSIÓN FAMILIAR

24.- ¿Existe algún plan específico de formación (tanto para familiares como no familiares)?

- Sí
- No

25.- De los familiares que ocupan puestos directivos, indique qué porcentaje tiene formación universitaria o similar (máster, posgrados, etc.):

26.- De los familiares que ocupan puestos directivos, indique qué porcentaje ha trabajado en otras empresas:

27.- Porcentaje de beneficios que ha repartido la empresa en los últimos dos años:.....%

28.- ¿Los propietarios han acordado un método para valorar anualmente sus acciones/participaciones?

- Sí
- No (*Pase a la P30*)

29.- ¿Cómo?

- En función del valor contable
- Como múltiplo de los beneficios
- A realizar por un experto
- A partir del flujo de caja descontado
- Otro:

30.- ¿Conoce los beneficios fiscales de las empresas familiares?

- Sí
- No

## VII. RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

31.- ¿Cuáles son los mayores desafíos para su empresa?

- La sucesión de la empresa
- La innovación
- La profesionalización de la gestión
- Organizar el gobierno corporativo
- El crecimiento de la empresa
- La situación económica
- La internacionalización de la empresa
- La subsistencia de la empresa

32.- El ser una empresa familiar, ¿cree que le perjudica o le favorece?

- a. Ventajas:.....
- b. Inconvenientes:.....

33.- Pertenece a la asociación territorial de empresa Familiar

- Sí
- No

34.- ¿Qué le reporta la pertenencia a dicha asociación?





## 4. Referencias

- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2010), 88–96.
- Diéguez Soto, J., López Delgado, P., & Rojo Ramírez, A. A. (2014): Identifying and classifying family businesses. *Review of Managerial Science*, First on-line: 1–30.
- Franks, J., Mayer, C., Volpin, P. & Wagner, H.F. (2012): The Life Cycle of Family Ownership: International Evidence, *The Review of Financial Studies*, 25, 1676-1712
- Lins, K.V., Volpin, P. & Wagner, H.F. (2013): Does Family Control Matter? International Evidence from the 2008–2009 Financial Crisis. *The Review of Financial Studies*, 2583-2619.
- Lopez-Delgado, P., & Dieguez-Soto, J. (2015). Lone founders types of private family businesses and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 73–85.
- Pindado, J. & Requejo, I. (2014): Family Business Performance from a Governance Perspective: A Review of Empirical Research. *International Journal of of Management Reviews*. doi: 10.1111/ijmr.12040.
- Rojo Ramírez, A. A., Diéguez Soto, J., & López Delgado, P. (2011): Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1): 53–67.





## 5. Índice de abreviaturas

AAPP	Administraciones públicas
BCE	Banco Central Europeo
CC.AA.	Comunidades autónomas
CCLL	Corporaciones locales
CNAE	Clasificación Nacional de Actividades Económicas
EELL	Entidades locales
EPA	Encuesta de población activa
EUROSTAT	Office statistique de l'Union européenne
FMI	Fondo Monetario Internacional
IGAE	Intervención General de la Administración del Estado
INE	Instituto Nacional de Estadística
IPC	Índice de Precios de Consumo
MEH	Ministerio de Economía y Hacienda
OOAA	Organismos Autónomos
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
PDE	Procedimiento de Déficit Excesivo
PGE	Presupuestos Generales del Estado
PIB	Producto Interior Bruto
SEC-95	Sistema Europeo de Cuentas
SS	Seguridad Social
UE	Unión Europea
UEM	Unión Económica y Monetaria
VAB	Valor Añadido Bruto
%	Porcentaje o por ciento
€	Euro





INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

*[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)