



KPMG EN ESPAÑA

# Barómetro Europeo de la Empresa Familiar

El futuro para la empresa familiar

JUNIO 2014

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

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

# Nº2



**EFB** EUROPEAN  
FAMILY  
BUSINESSES



*cutting through complexity*



## Bienvenido al segundo Barómetro de Empresa Familiar

KPMG en España y las Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de la Empresa Familiar presentan este segundo barómetro de la empresa familiar que mide semestralmente el nivel de confianza de los propietarios y/o directivos de empresas familiares así como sus principales desafíos y preocupaciones ante el futuro.



**Juan José Cano**  
Socio responsable de Empresa Familiar de KPMG en España

### La empresa familiar recupera la confianza

Los principales indicadores económicos y las previsiones de crecimiento de España han ido confirmando a lo largo de este primer semestre de 2014 que la senda de recuperación se consolida.

Aun conscientes de que todavía quedan muchos desafíos que afrontar, la foto que traslada esta segunda edición del Barómetro de Empresa Familiar refrenda esta tendencia. Se observa un repunte fuerte de la confianza de los directivos y propietarios de empresas familiares, tanto españolas como europeas, ante la mejoría de la situación general del mercado y de las variables clave de sus negocios.

La lectura esencial que se extrae de este barómetro es la de un mayor optimismo y un mayor apetito de hacer planes a futuro. Una vez superada la peor parte de crisis, con cifras de facturación y contratación estabilizándose o recuperando el pulso, es

momento de plantear la estrategia de inversión y crecimiento; sobre todo es momento de trabajar para aumentar la rentabilidad y reforzar la internacionalización.

Algunas de las preocupaciones más presentes en la mesa de los directivos de empresas familiares en los últimos años, como el acceso a financiación o el descenso de la facturación, dejan de ser un problema para gran parte de las empresas que han sido encuestadas en esta edición del Barómetro, lo que refuerza la percepción de que el desafío a corto plazo ya no es la supervivencia, sino el crecimiento.

En futuras ediciones podremos seguir trazando la evolución de las expectativas de la empresa familiar española. Espero que esta segunda edición del Barómetro resulte de su interés y que su lectura le aporte información de valor.

## CONFIANZA

¿Qué impresión tiene acerca de la situación económica que tendrá su empresa familiar durante los próximos 6 meses?



La confianza de las empresas familiares españolas a seis meses se muestra claramente al alza. En España, el 63% de las empresas familiares tienen una visión positiva o muy positiva de su situación a corto plazo, un aumento significativo respecto a diciembre de 2013 cuando un 42% declaró tener expectativas positivas o muy positivas.

La media española concuerda con la tendencia de la empresa familiar europea que se ha mostrado optimista en el 71% de los casos, lo que refrenda la paulatina recuperación de la confianza de la empresa familiar. Del mismo modo, solo un 9% tiene una impresión

negativa acerca de la situación de su empresa en los próximos seis meses, una bajada pronunciada comparada con el 25% de diciembre de 2013.

La neutralidad de las respuestas es la cifra que más estable se ha mantenido a lo largo del semestre, pasando del 33% al 28%. En Europa se observa una disminución de la neutralidad con un 21%, a favor de una visión más positiva.

El **63%** de las empresas familiares españolas tienen una visión optimista a seis meses



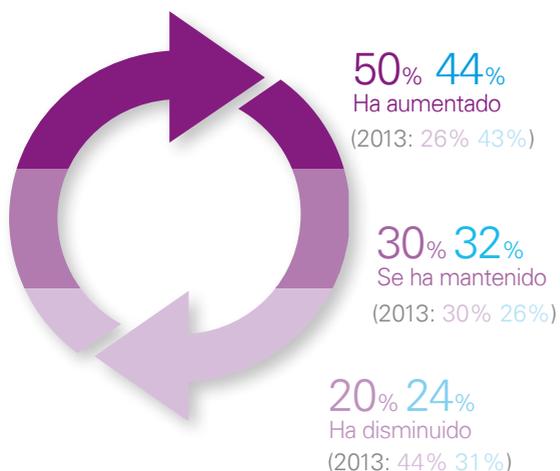
“Las mejoras sostenidas en los indicadores durante los primeros meses del año están animando nuestras expectativas a corto plazo, siempre dentro de la prudencia y sabiendo que hay que mantener el pulso reformador”.

**Inés Juste.** Presidenta de Grupo Juste y de la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid.

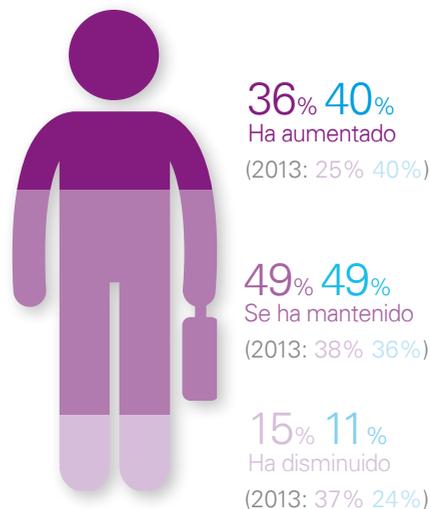
## CONFIANZA

Comportamiento de las siguientes variables en su empresa en los últimos seis meses...

### FACTURACIÓN



### PLANTILLA



### ACTIVIDAD EN EL EXTRANJERO



Las respuestas relativas al comportamiento de la facturación, contratación y actividad exterior refrendan la mejoría en el rendimiento de las empresas españolas en los últimos seis meses. Destaca especialmente la evolución de la facturación que se ha incrementado para un 50% de las empresas encuestadas, frente al 44% de la media europea. El dato es especialmente llamativo en comparación con el semestre anterior cuando la facturación había aumentado sólo para un 26%. La lectura es igualmente positiva en el extremo contrario, mientras que en diciembre, el 44% señaló que la

facturación había disminuido en los seis meses previos, ahora sólo lo ha hecho en el 20% de los casos.

La contratación también ha aumentado: el 36% ha creado empleo en España (25% de aumento en diciembre de 2013) y aquellos que han recortado plantilla han bajado desde el 37 hasta el 15% (alineados con el 40% y 11% de media europea).

Donde, de nuevo, se observan mayores diferencias entre España y Europa es en la actividad en el exterior, puesto que el 71% de las empresas familiares españolas han incrementado su actividad en el exterior frente a un aumento del 58% en Europa.

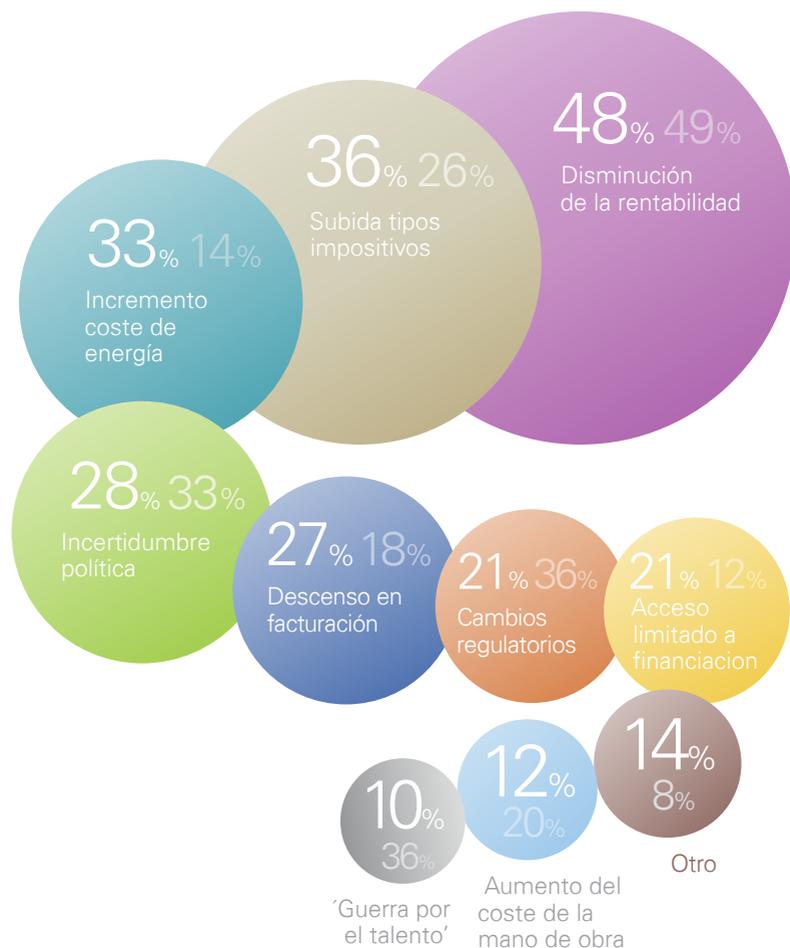


“La internacionalización es una vía de crecimiento natural para nosotros, especialmente en un entorno comercial global cada vez más integrado. No obstante no es un proceso sencillo, aunque la debilidad del mercado español durante estos años nos ha permitido aprender y crecer rápido”

**Emilio Pérez Nieto.** Presidente de UNVI y de la Asociación Gallega de la Empresa Familiar.

## DESAFÍOS Y PREOCUPACIONES

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



La principal preocupación de las empresas familiares españolas es la misma que la de las europeas, la disminución de la rentabilidad (para un 48% de los encuestados). La mejora de las perspectivas económicas encuentra su reflejo en el cambio de percepción de los desafíos más acuciantes puesto que el foco deja de estar en la facturación, cuya disminución era la primera amenaza para el 58% de los encuestados

seis meses atrás, y se centra en la sostenibilidad del negocio a través de la rentabilidad.

Por otro lado, a diferencia de la media europea que está preocupada en segunda y tercera instancia por los cambios regulatorios y la guerra por el talento, a las empresas familiares españolas les preocupan la subida de los tipos impositivos (36%) y el incremento en el coste de la energía (33%).



“Ahora que la economía española y la europea empiezan a reactivarse poco a poco, con leves mejoras en el consumo, es un buen momento para centrarte en buscar vías de aumentar la rentabilidad, donde la tecnología tendrá un papel protagonista”

**Fernando Lacasa.** Secretario general de Chocolates Lacasa y presidente de la Asociación de la Empresa Familiar de Aragón.

## ESTRATEGIA E INVERSIÓN

### ¿Incluye su plan estratégico alguna inversión o desinversión?

En cuanto a la estrategia de futuro, las empresas familiares españolas se mantienen alineadas con las europeas. El 73% prevé inversiones en su plan estratégico. De estas, el 49% señalan la actividad principal como su prioridad (frente al 55% de media en Europa).

El porcentaje de inversiones en diversificación y en internacionalización se mantiene similar, 24% y 27% respectivamente, así como la cifra de empresas que planean desinversiones, un 10% del total.

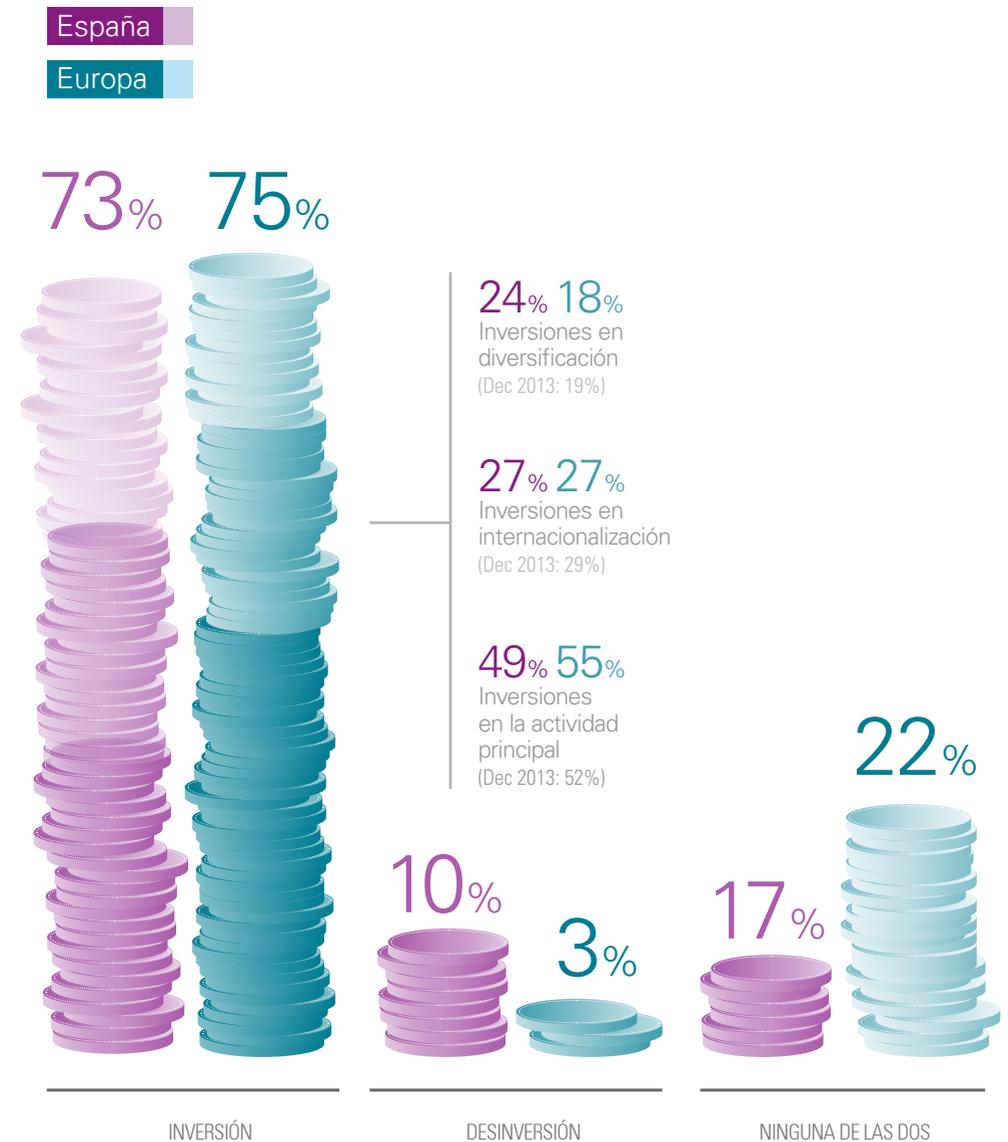
Europa muestra un comportamiento muy similar reduciendo también sus desinversiones (pasando del 9% al 3%) y concediendo la máxima importancia a las inversiones en la actividad principal, seguidas de las inversiones en diversificación (18%) y en internacionalización (27%).

En cuanto a dónde se invertirá, el 49% lo hará en España. De los mercados exteriores, el prioritario es Europa para el 20% (similar a la media europea).



“Invertir en tu negocio principal te permite innovar y perfeccionar el producto o servicio que mejor conoces; siempre sin olvidar la búsqueda de nuevos clientes y potenciar la internacionalización de la empresa”

**Isabel Sánchez.** Consejera delegada de Grupo Disfrimur y presidenta de la Asociación Murciana de Empresa Familiar.

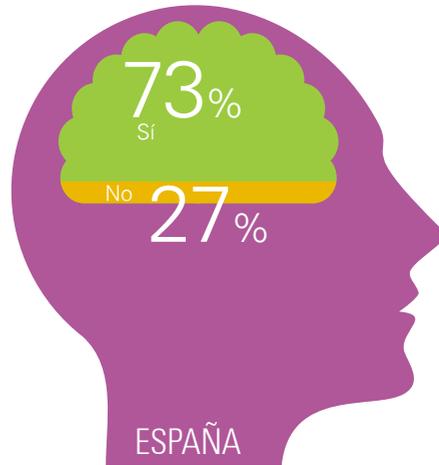


## ESTRATEGIA E INVERSIÓN

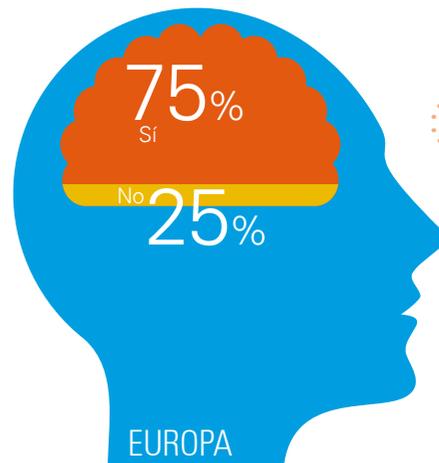
### ¿Está considerando alguna oportunidad de inversión?

El 73% de las empresas familiares españolas encuestadas planea inversiones. Prácticamente la mitad de ellas las observa más allá del mercado doméstico, un 51% sobre el 49% que apuesta por el mercado interno.

De los mercados exteriores, el prioritario es Europa para el 20% (similar a la media europea) de las empresas familiares españolas que han participado en el barómetro. Por otro lado, mientras que en 2013 Sudamérica era región de destino de inversión para un 22% de las empresas españolas, esta cifra se ha reducido este año hasta un 6% (frente al 3% en Europa). Así se convierte en el segundo destino más atractivo para invertir.



### Y si así es, ¿dónde?

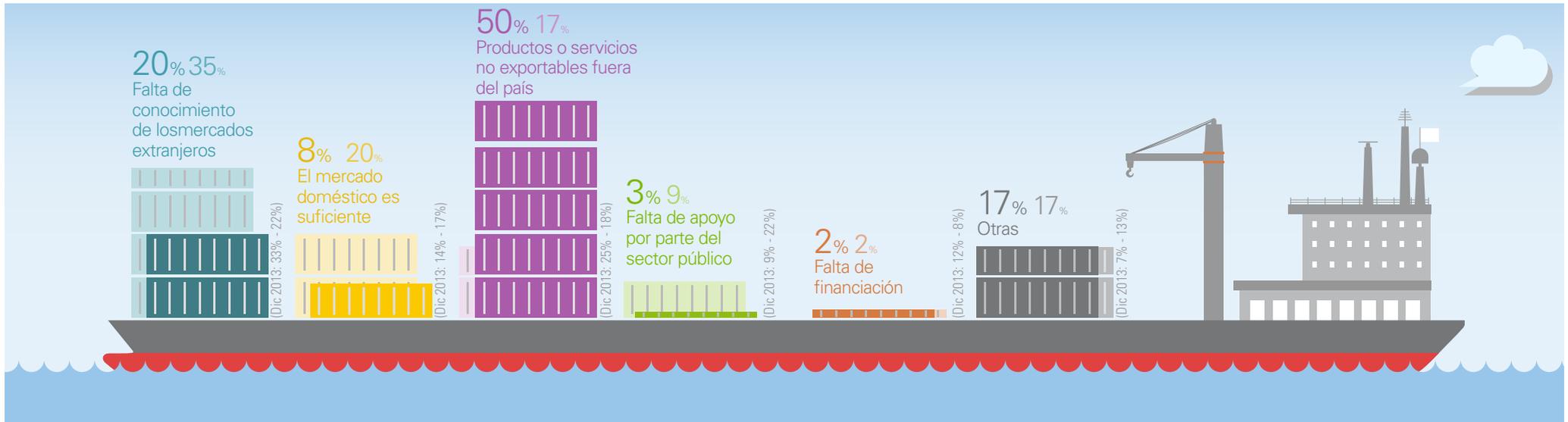


### Y si así es, ¿dónde?



## INVERSIÓN EN EL FUTURO

¿Por qué no vende en el exterior su empresa familiar?



ESPAÑA / EUROPA

Más de la mitad de las empresas familiares españolas encuestadas vende ya en mercados exteriores (el 56%). No obstante, sigue habiendo un 44% que no ha apostado por la internacionalización.

Entre las razones que aducen para no buscar mercado fuera de España destaca el hecho de que su producto o servicio no es exportable, según ha señalado el 50%, así como la falta de conocimiento de los mercados extranjeros para el 20%.

En el caso de Europa, la falta de conocimiento es la principal barrera para exportar para el 35% de las empresas familiares. No obstante, un 20% afirma sentir cubierta su capacidad con el mercado doméstico. El efecto de la crisis económica sobre el empleo y el consumo, especialmente grave en España, se refleja en el hecho de que solo un 8% de las empresa familiares españolas encuestadas considere que el mercado doméstico es suficiente para cubrir la capacidad de sus empresas.

El **50%** de las empresas familiares españolas que no venden fuera, lo achacan a que su producto o servicio no es exportable

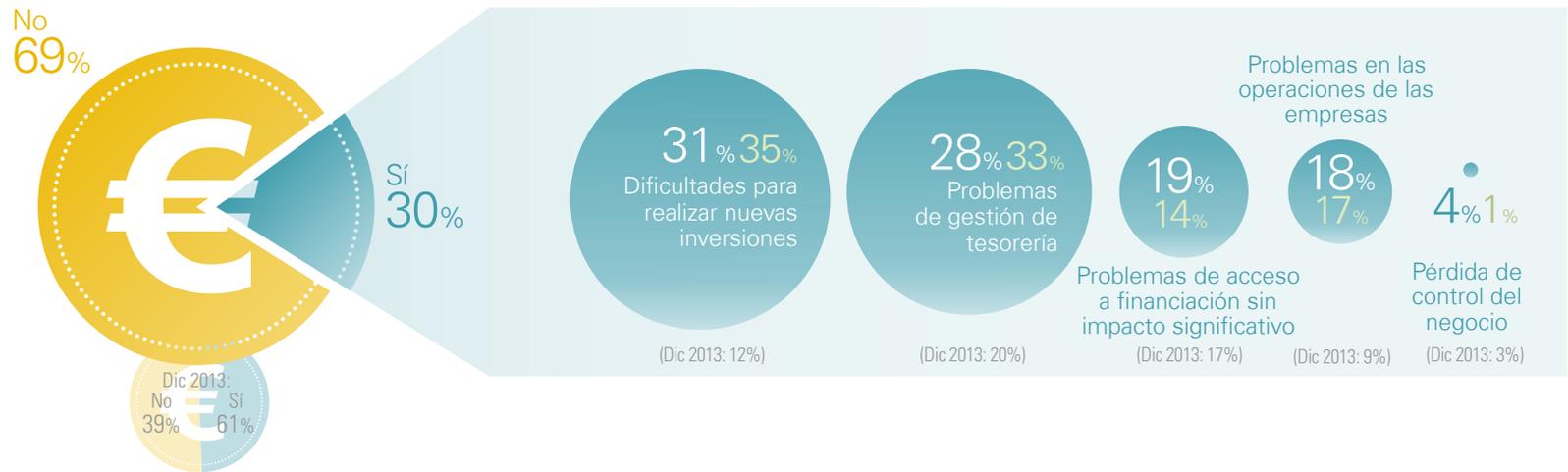
## ACCESO A FINANCIACIÓN

En los últimos meses, ¿ha experimentado su empresa dificultades para acceder a financiación?

El acceso a financiación es una de las condiciones indispensables para la reactivación económica y el crecimiento de las empresas. Las conclusiones de esta segunda edición del Barómetro de la Empresa Familiar al respecto añaden un punto positivo a la lectura favorable del conjunto de la encuesta.

De hecho, el número de empresas que ha tenido problemas de acceso a financiación a lo largo de los últimos seis meses ha descendido a la mitad, desde el 61% hasta el 30%. Esta disminución de los problemas de acceso a financiación ha sido pareja en Europa donde el 81% ha asegurado no haberse encontrado con dificultades, sobre el 49% de diciembre de 2013.

Para ese 30% de empresas familiares españolas encuestadas que han tenido problemas de acceso a financiación, las principales consecuencias han sido dificultades para realizar nuevas inversiones (31%) y problemas de gestión de tesorería (28%).



\*No responde  
1%

## ACCESO A FINANCIACIÓN

En lo que respecta a la financiación, ¿cuál de las siguientes opciones considera más atractiva en los próximos 6 meses?

En cuanto a las opciones que las empresas familiares consideran más atractivas para financiar el crecimiento de su negocio, no se aprecian cambios significativos respecto al año anterior. La financiación bancaria y el uso de fondos propios siguen siendo las elecciones más comunes en España y Europa. El 31% de las empresas españolas dicen recurrir al endeudamiento (39% en diciembre de 2013), frente al 36% de las empresas europeas. Y es el 30% de los encuestados

en España y el 37% en Europa quienes declaran hacer uso de fondos propios (frente al 38% y el 30% en el semestre anterior, respectivamente).

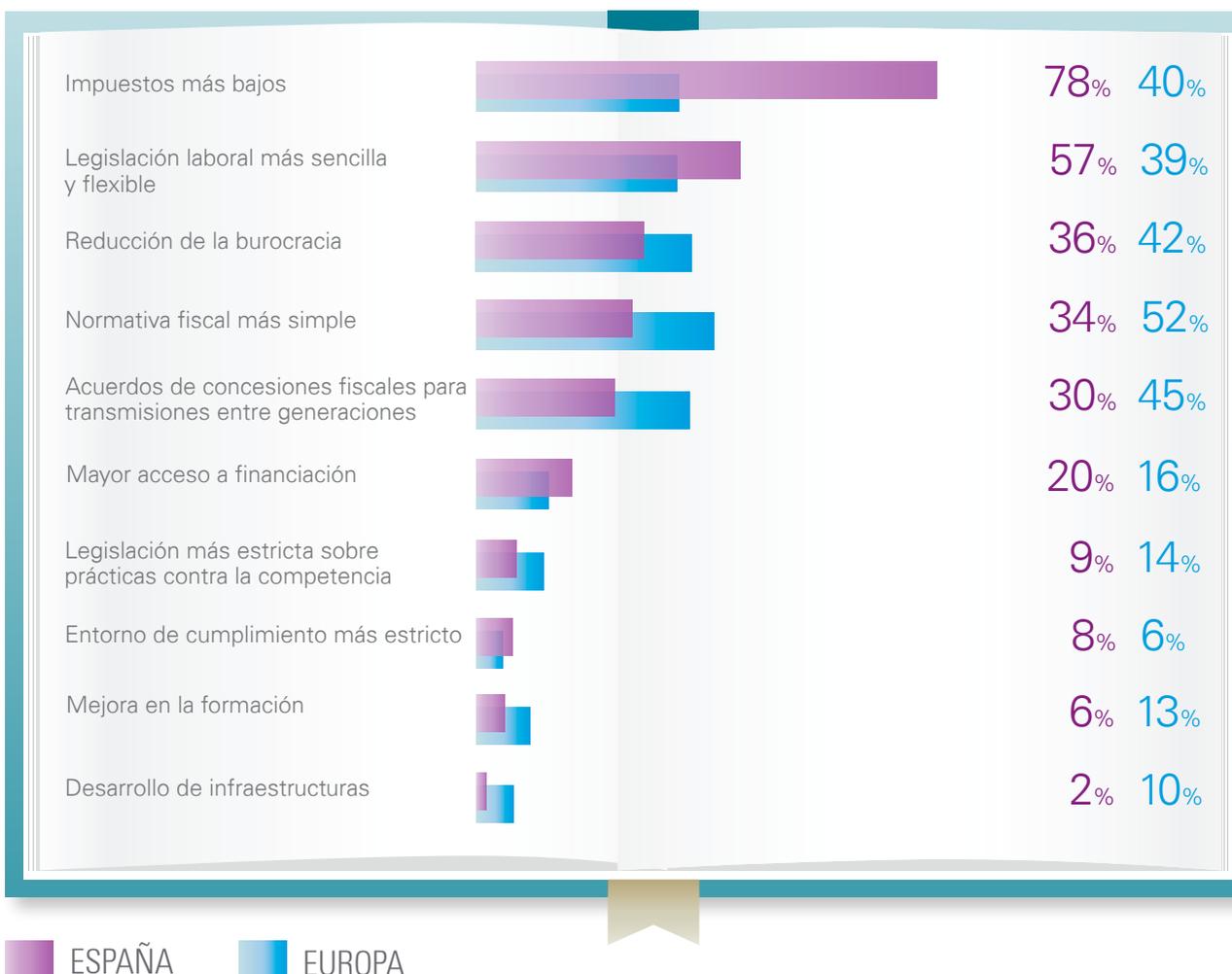
La mayor diferencia entre el panorama europeo y el español se aprecia en los mercados alternativos. Un 7% de las empresas familiares españolas los consideran opciones atractivas, mientras que sólo el 1% de las empresas europeas comparten esta apreciación.

Las empresas familiares españolas consideran más atractivos los mercados alternativos que las europeas



## ENTORNO REGULATORIO

¿Cuáles de los siguientes cambios en la regulación le parecen más necesarios?



En la línea de la edición anterior, las principales mejoras regulatorias para la empresa familiar española serían bajadas de impuestos (78%) y simplificación de la legislación laboral (57%). Para la media de Europa, la medida más esperada sería la simplificación fiscal, así como los acuerdos de concesiones fiscales para transmisiones entre generaciones.

Menor interés conceden, tanto a nivel europeo como en el ámbito español, al desarrollo de infraestructuras (2% y 10% respectivamente), a la mejora en la formación (6% y 13%) y a un entorno de cumplimiento más estricto para las empresas (8% y 6%).

Si se comparan los resultados con los del semestre anterior, los impuestos más bajos continúan siendo el cambio considerado más necesario, al igual que ocurre con la reducción de la burocracia (antes un 48%) y la demanda de una legislación laboral más sencilla (antes un 58%).

A su vez, el 50% de aquellos que creen necesaria una reducción de la burocracia también la enfocarían en aspectos fiscales, seguida del medio ambiente (15%) y empleo (13%).

## ESTRATEGIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

¿Cuáles considera que son los principales puntos fuertes de su empresa?

A pesar de las duras condiciones del entorno económico en los últimos años, las empresas familiares mantienen el foco en aquellos aspectos que consideran clave para su éxito: empleados, clientes y actividad comercial.

Los directivos españoles de empresas familiares encuestados sienten que los puntos fuertes que las diferencian están relacionados con el servicio y la relación con el cliente (53%), así como con la capacidad de fidelizarlo (46%),

cualidades muy ligadas a la calidad y la sostenibilidad del negocio. Esta percepción de las propias fortalezas coincide con la visión que tienen las empresas familiares europeas sobre sí mismas. A la par que la capacidad de generar relaciones leales con clientes y el mercado destacan el hecho de contar con procesos de toma de decisiones rápidos y flexibles, también un con un 46% de respuestas, así como el valor de la marca, para un 44% y la lealtad de los empleados, para un 37%.




**“Cuando centras tu estrategia en la calidad, en el servicio y en el valor añadido tu marca es mucho más resistente a las turbulencias del mercado. Centrarse en el cliente es apostar por un modelo de negocio sostenible en el largo plazo y es lo que diferencia, en muchos casos, a la empresa familiar”**

**Jaume Grego.** Presidente de Laboratorios Leti y de la Asociación Catalana de Empresa Familiar.



# EL FUTURO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Cuestiones familiares que pueden ser importantes para su empresa:

Entre las cuestiones de índole familiar más relevantes para los encuestados, el 83% destaca como mantener el control dentro de la familia.

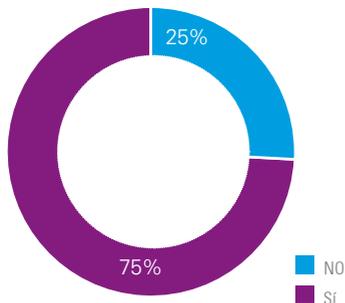
Consecuentemente, el 78% cree que es clave formar un sucesor antes de que asuma labores ejecutivas. De manera paralela, también reconocen como fundamental el contar con estructuras fuertes de buen gobierno y procesos.

Aunque el mantenimiento del control dentro de la empresa es muy relevante

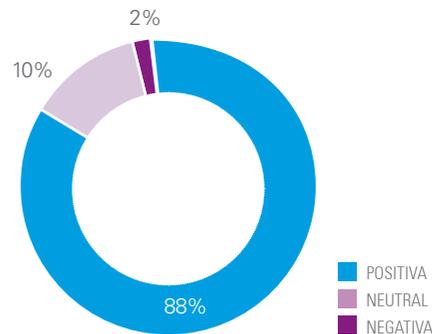
para la mayoría de las empresas, es destacable que el 88% ve "positivo" o "muy positivo" contar con directivos externos en la empresa. De hecho el 75% de ellas cuenta con algún directivo que no forma parte de la familia.

El **88%** ve positivo o muy positivo contar con directivos externos en la empresa

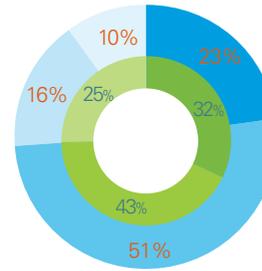
¿Cuenta su empresa familiar con directivos externos a la empresa familiar?



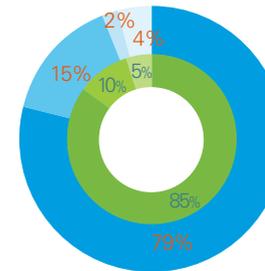
En relación con los directivos externos en la dirección de la empresa familiar, cree que su incorporación resulta:



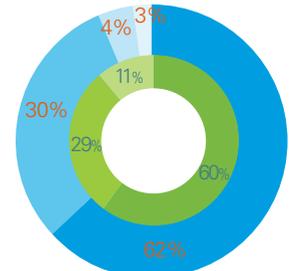
Acciones filantrópicas o de RSC



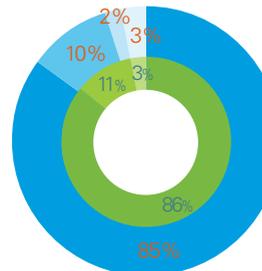
Comunicación entre generaciones



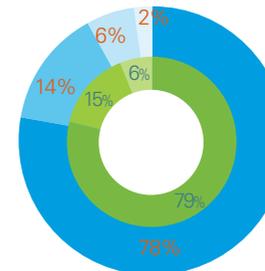
Formación financiera de los miembros de la familia



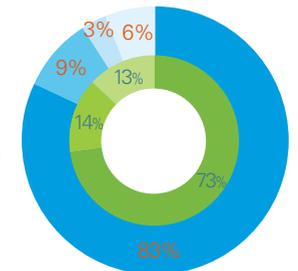
Buenas estructuras de gobierno corporativo y procesos



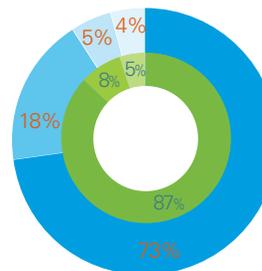
Preparar y formar a un sucesor antes de que tenga lugar en la práctica la sucesión del máximo responsable



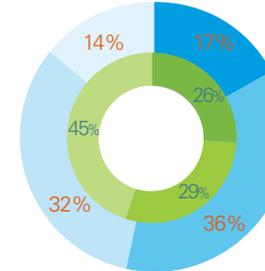
Mantener el control del negocio dentro de la familia



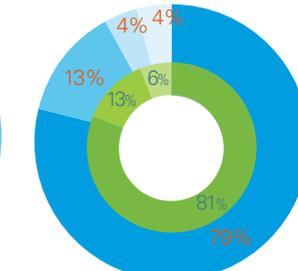
Informar a la familia sobre cuestiones de la empresa



Adquirir la parte de los miembros de la familia que no intervienen en el negocio



Equilibrar las preocupaciones familiares y los intereses del negocio



ESPAÑA EUROPA  
 IMPORTANTE (blue/green)  
 NEUTRAL (light blue/grey)  
 NO IMPORTANTE (light green)  
 NO RESPONDE (light blue)

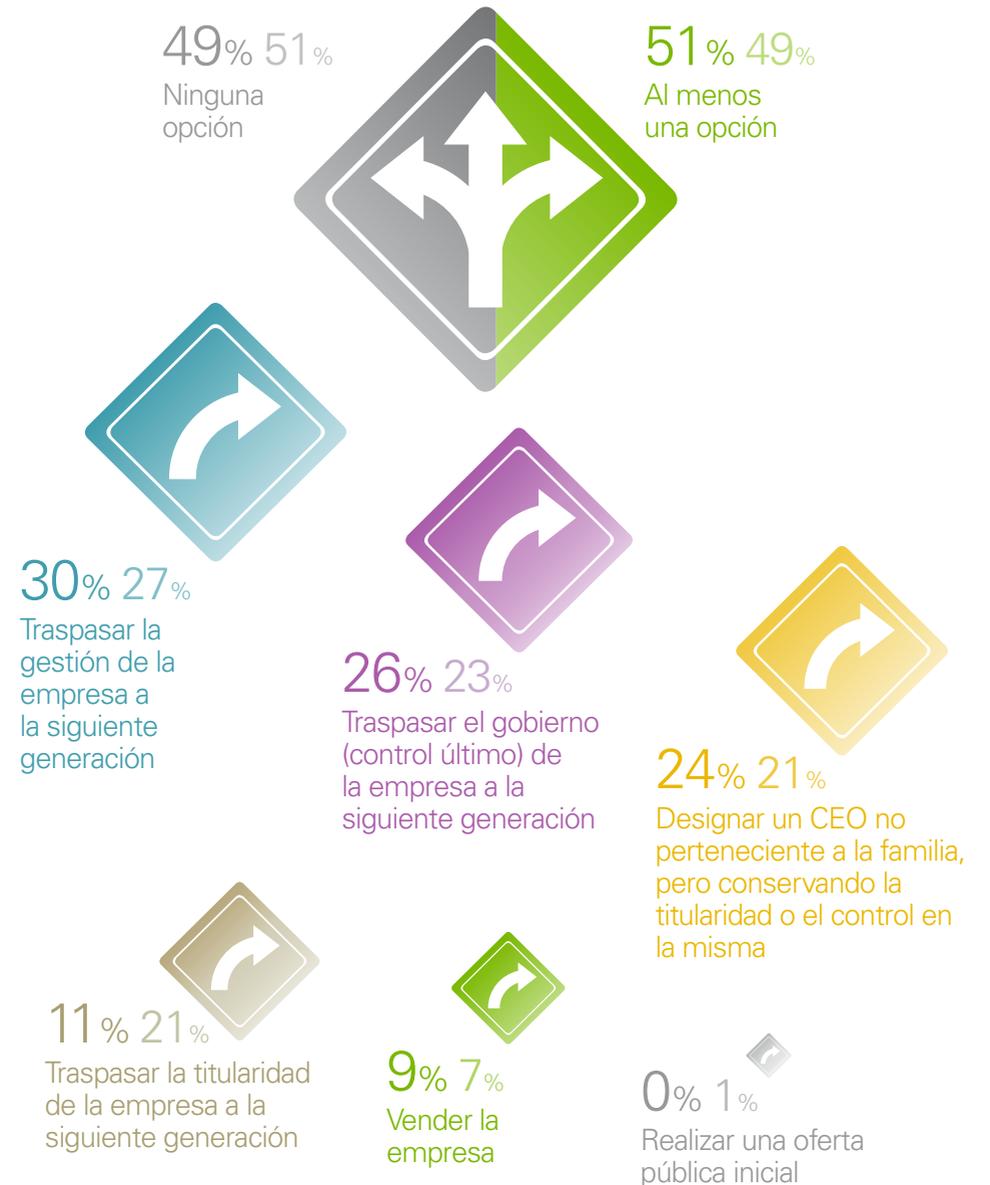
## ESTRATEGIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

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

A un año vista, el 51% de los encuestados ha expresado estar valorando tomar alguna decisión estratégica relacionada con la sucesión de la empresa. En este sentido, el 30% está valorando traspasar la gestión del negocio a la siguiente generación y el 26% se plantea hacer lo mismo con el gobierno y la toma de decisiones.

Destaca también que el 24% de las empresas que esperan llevar a cabo algún ejercicio de sucesión prevén nombrar algún consejero delegado externo para dirigir el día a día de la empresa manteniendo la propiedad en manos de la familiar.

El **30%** se plantea traspasar la gestión de la empresa a la siguiente generación en los próximos 12 meses



## METODOLOGÍA

El II Barómetro de Empresa Familiar refleja las respuestas de 125 empresas familiares españolas de todo el territorio nacional recogidas durante el mes de abril de 2014 sobre sus expectativas, retos y preocupaciones a corto, medio y largo plazo. Este informe forma parte también del Barómetro Europeo de Empresa Familiar realizado entre European Family Businesses y el equipo de Empresa Familiar de KPMG en EMA en 18 países en las mismas fechas.

Esta encuesta se realizará dos veces al año con el objetivo de observar la evolución de las expectativas de las empresas familiares españolas y europeas.



Esperamos que las conclusiones recogidas en esta segunda edición del Barómetro le hayan resultado de interés y reflejen bien la situación actual y las tendencias que va marcando un sector de vital importancia para la economía española y europea.

A handwritten signature in white ink on a green background. The signature reads "Juan José Cano" in a cursive, flowing script.

**Juan José Cano**  
Socio responsable de Empresa Familiar de KPMG en España

## CONTACTOS

**Juan José Cano Ferrer**  
Socio responsable de Empresa  
Familiar de KPMG en España  
T: +34 91 451 31 88  
E: [jjcano@kpmg.es](mailto:jjcano@kpmg.es)



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

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

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2014 KPMG, S.A., sociedad anónima española, es una filial de KPMG Europe LLP y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG, el logotipo de KPMG y "cutting through complexity" son marcas registradas o comerciales de KPMG International.