



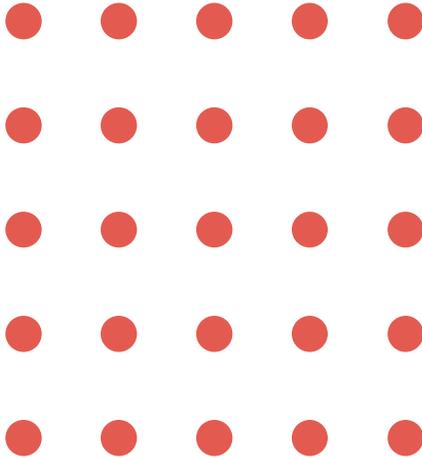
Estudio conjunto sobre la Gobernanza en la Empresa Familiar



Abril 2019

ATREVIA™





VISIÓN GENERAL

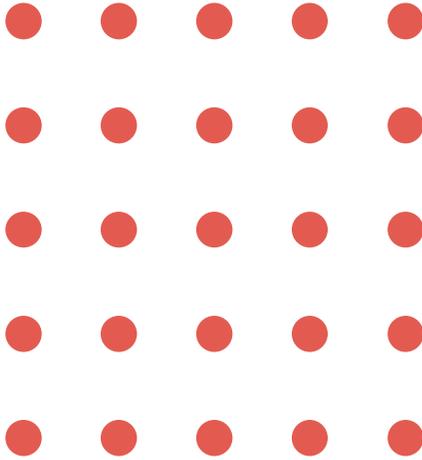


La empresa familiar constituye **el tipo de compañía mayoritaria en casi todo el mundo**, un **núcleo fundamental** de la actividad económica en **Europa, América y Asia** y una de las principales fuentes generadoras de empleo.

A nivel global, y según diversas fuentes, las empresas familiares también **son las organizaciones con mayor volumen de facturación y mejor índice de creación de empleo**. Representan entre **75%** y el **90%** de los negocios existentes en el mundo y generan el **70%** y el **90%** del **PIB global** y en torno al **65%-75%** del empleo.

En España, las empresas familiares suponen una parte **clave del tejido económico**: entre el **88%** y el **89%** del total de compañías son familiares. Es decir, en torno a **1,1 millones de compañías**, que suponen **el mayor motor de empleo a nivel nacional**: generan el **66%** y el **67%** del empleo privado (más de 6,58 millones de puestos de trabajo) y son responsables del **56%-57%** del PIB del sector privado.





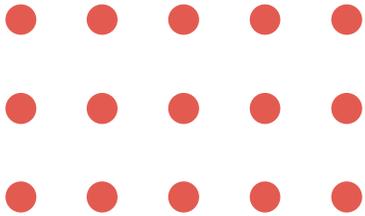
VISIÓN GENERAL



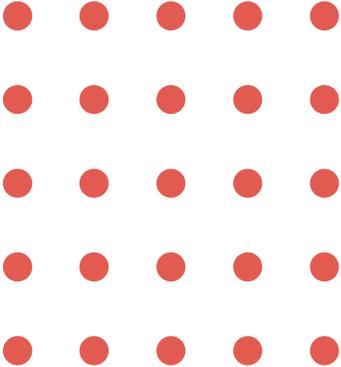
En la **Unión Europea**, existen **17 millones de empresas familiares** que generan **100 millones de puestos de trabajo**, mientras que en otro mercado referente como es **Estados Unidos**, ocupan entre el **80%** y el **85%** del tejido empresarial y generan la mitad del empleo privado y del PIB. En **Latinoamérica**, superan el **90%** del sector privado y son responsables de **70%** del empleo.

La **continuidad de la empresa** en la **tercera generación**, la creación de protocolos familiares que aseguren la **buena gobernanza**, la **comunicación** dentro de la compañía y la **innovación e internacionalización** son algunos de los principales retos de un tipo de compañías al que el origen familiar no tiene por qué limitar a una dimensión reducida: firmas tan importantes como **Walmart, Volkswagen, Novartis, Samsung, América Móvil, Ford, BMW, Arcelor Mittal, Roche, Itau Unibanco, Mexichem, Cemex** son o tienen origen familiar.





OBJETIVOS



El presente estudio conjunto sobre la '**Gobernanza en la Empresa Familiar**', elaborado por **The Family Advisory Board** y la empresa de Comunicación y Posicionamiento Estratégico **ATREVIA**, persigue comprender y analizar la **situación** de la Gobernanza en la empresa familiar española desde un **punto de vista corporativo** y en el ámbito de la **comunicación**, así como dar a conocer sus principales **inquietudes y desafíos** en la actualidad.

La **experiencia** de ambas organizaciones y su trabajo conjunto aporta un componente diferenciador a la hora de estudiar los resultados desde un punto de vista **académico y profesional**.

La **divulgación** del estudio y el **conocimiento general** de la empresa general es otra de las misiones del estudio. En él reflejamos las **fortalezas y debilidades** que se presentan hoy en día para hacer hincapié en ellas y darlas a conocer, para poder afrontarlas y orientar el cambio por el medio del conocimiento.

Muestra. Para la elaboración del estudio se han desarrollado **encuestas y contactos** en diversas fuentes de primer nivel entre 500 empresas familiares españolas medianas y grandes, y por medio de fuentes internas de ambas organizaciones. Con este sistema se ha logrado un rico y amplio muestrario para poder estudiar la situación de la empresa familiar, en el foco del estudio, desde un prisma general.





DIMENSIÓN Y PERSPECTIVAS



CONCLUSIONES



1. Situación

La mayor parte de las empresas se sitúa en **segunda generación** (47% de la muestra); cuenta con una **plantilla superior a los 250 empleados** (42%) y **factura entre 50 y 250 millones de euros al año** (31% de las encuestadas)



2. Necesidad de una mayor internacionalización

Apenas el **22%** de las empresas familiares factura internacionalmente **más del 50%** del negocio. Y un 48% destina menos del 10% a facturación fuera del mercado español. La internacionalización es aún la **asignatura pendiente** de la empresa familiar española, que tiene una necesidad importante de **ganar peso en el exterior**.

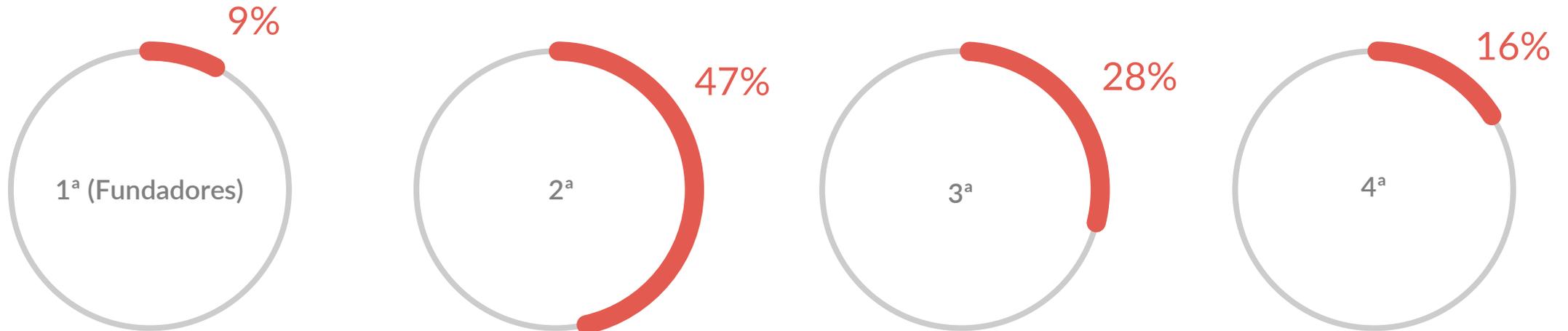


3. Optimismo en el futuro

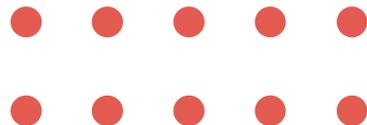
El 85% de las empresas familiares españolas encuestadas se muestra optimista sobre las **perspectivas económica** y prevé **crecimiento** de su actividad el próximo año.



Número de generaciones en la empresa



La mayor parte de las empresas se sitúa en **segunda generación** (47% de la muestra).

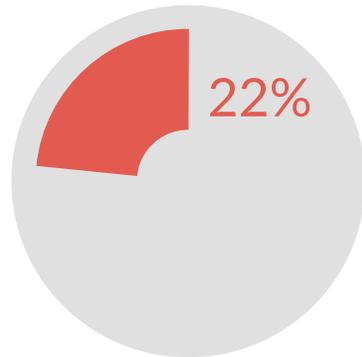


Número de trabajadores en plantilla

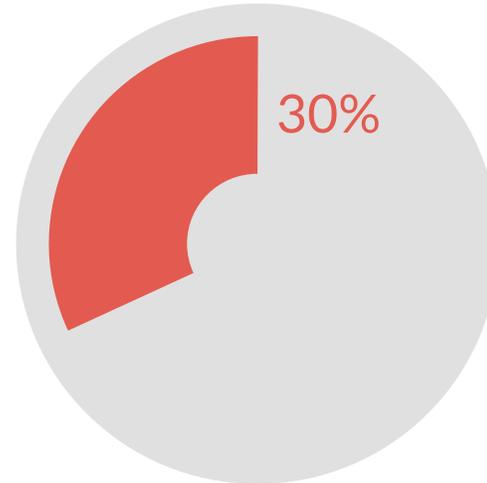
Menos de 10



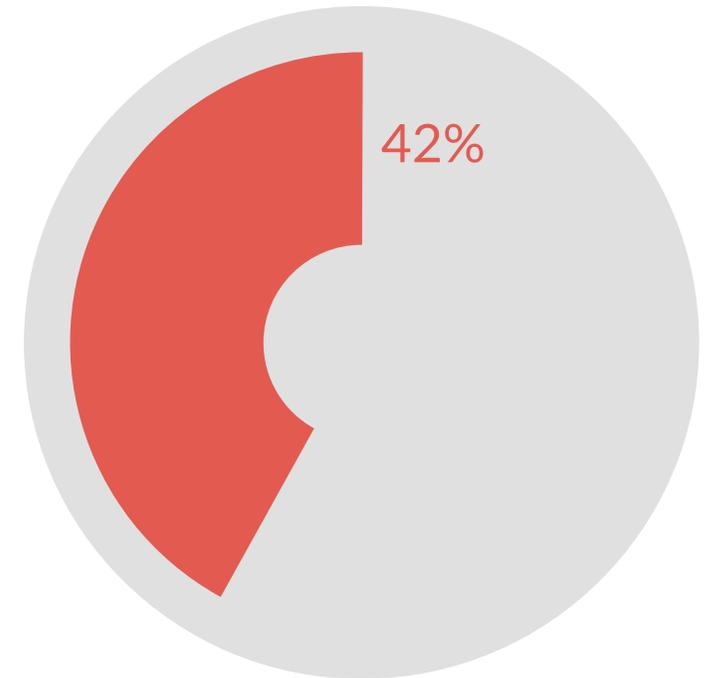
De 10 a 50



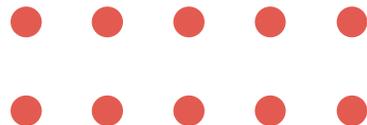
De 50 a 250



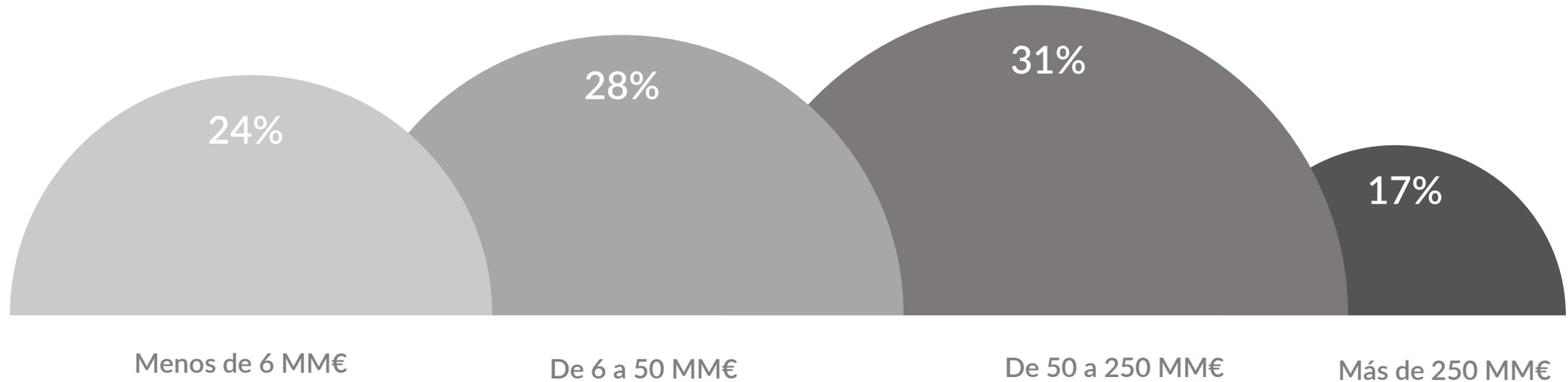
Más de 250



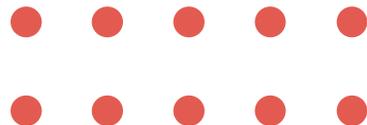
La mayor parte de las empresas cuenta con una plantilla **superior a los 250 empleados** (42%)



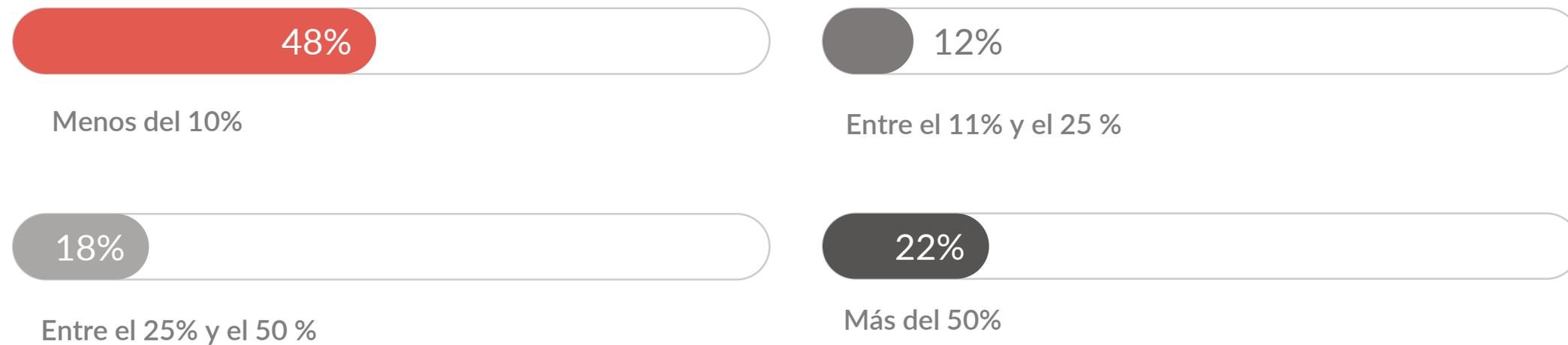
Rango de ventas en el último año



La mayor parte de las empresas factura **entre 50 y 250 millones de euros al año** (31% de las encuestadas)



Necesidad de mayor internacionalización



Apenas el **22%** de las empresas familiares factura internacionalmente más del **50%** del negocio. Y un **48%** destina menos del **10%** a facturación fuera del mercado español. La internacionalización es aún la **asignatura pendiente** de la empresa familiar española, que tiene una necesidad importante de **ganar peso en el exterior**.



Optimismo en el futuro



El 85% de las empresas familiares españolas encuestadas se muestra optimista sobre las **perspectivas económicas** y prevé **crecimiento** de su actividad el próximo año.

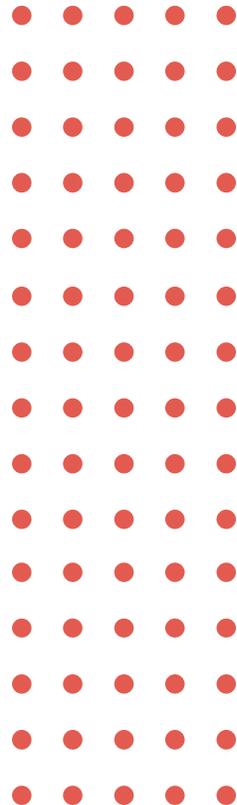




RELACIÓN
EMPRESA-FAMILIA



CONCLUSIONES



1. Posiciones de la familia

En la mayoría de las empresas familiares españolas, la propia familia ocupa **posiciones de relevancia** (74% de los casos). Y en el 82% el **primer ejecutivo** es un miembro de la familia la cabeza visible de la empresa.



2. Acuerdo de accionistas o similar

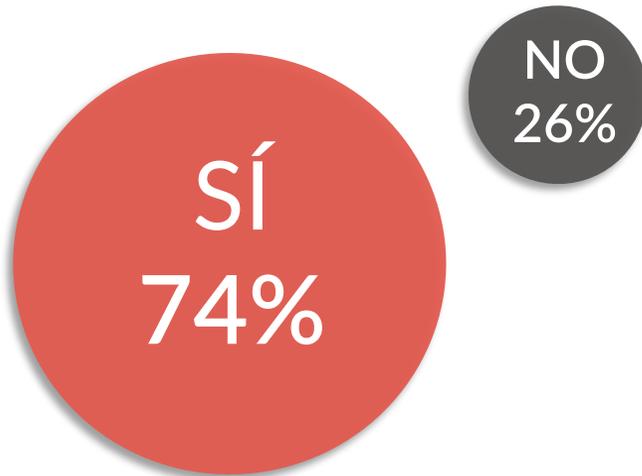
La mayoría de las empresas (52%) carece de un **acuerdo de accionistas, protocolo o similar**. Y en el 48% de las que disponen de acuerdo de accionistas, protocolo o similar se **explicita** el proyecto empresarial compartido por la familia (80%) y los valores de la empresa (75%).



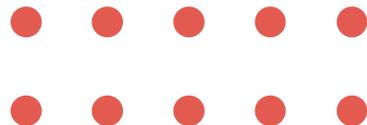
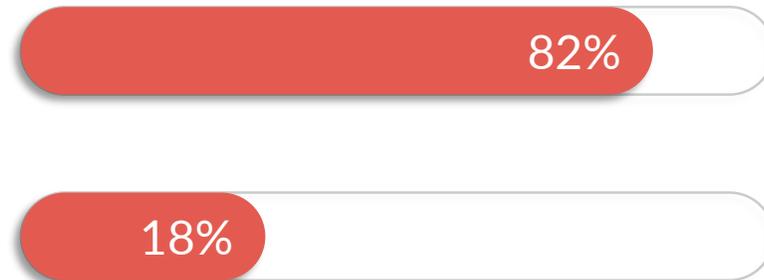
¿Hay familiares ocupando posiciones directivas?



En la mayoría de las empresas familiares españolas, la propia familia ocupa **posiciones de relevancia** (74% de los casos).



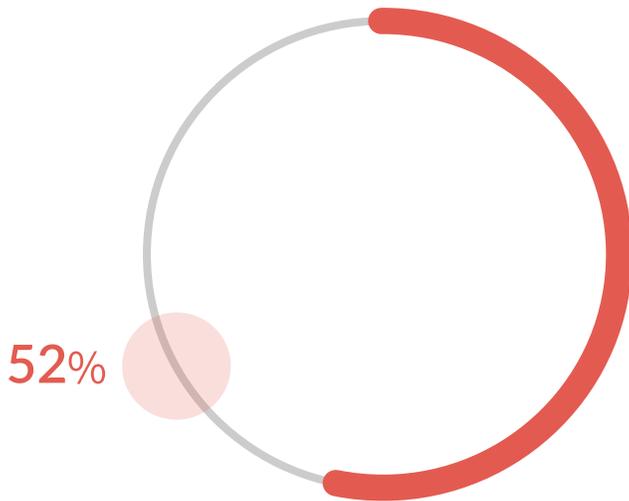
En el **82%** de los casos, el primer ejecutivo es un miembro de la familia la **cabeza visible** de la compañía.



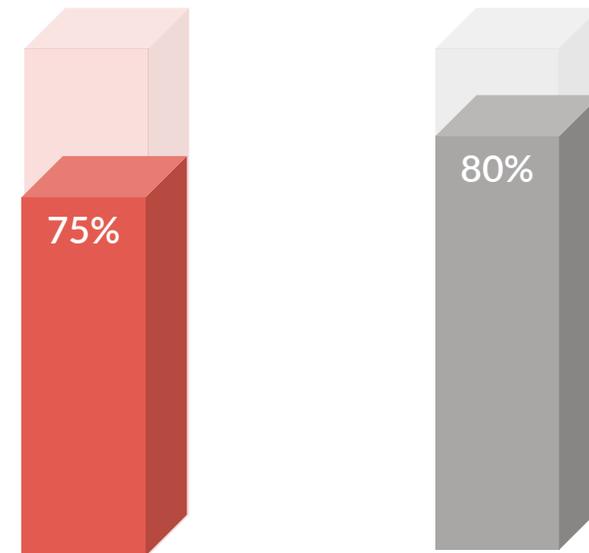
¿Tienen acuerdo de accionistas, protocolo o similar?



La mayoría de las empresas (**52%**) carece de un acuerdo de accionistas, protocolo o similar.



En el **48%** restante que sí dispone de él, se explicita el **proyecto empresarial** compartido por la familia (80%) y los **valores de la empresa** (75%).





ESTRUCTURA DE
LA GOBERNANZA



CONCLUSIONES



1. Gobierno.

La mayoría de las empresas cuenta con algún **órgano de gobierno familiar, Consejo o similar**, aunque el peso de las que carecen de él es considerable: el 45%.



2. Formación

Una aplastante mayoría (73%) carece de algún **plan de formación** específico para miembros de la familia que son accionistas o futuros accionistas. Solo el 27% cuenta con ello



3. Alta institucionalización

El 74% de las empresas consultadas cuenta con algún **órgano de gobierno empresarial, Consejo de Administración o similar**.



4. Prioridades

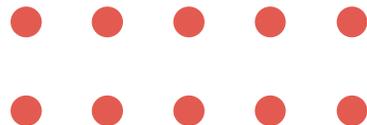
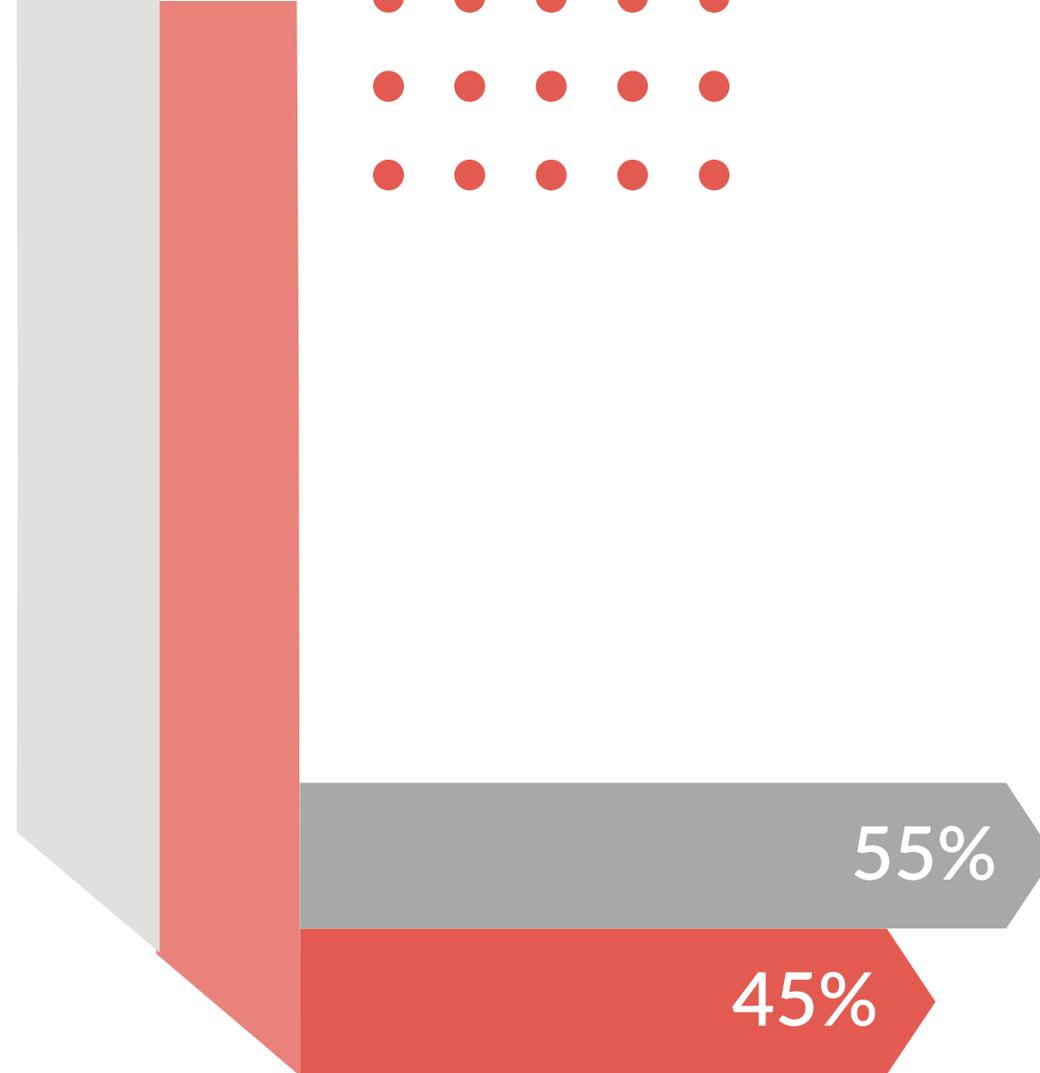
Los debates más recurrentes en esos órganos se centran en el entorno y, más específicamente, sobre la **competencia**, por delante de los **planes de expansión internacional**, la **innovación y/o I+D+i**; los asuntos referentes a la **reputación** de la compañía; la **transformación digital** y los asuntos referidos a políticas de captación y desarrollo del **talento**.



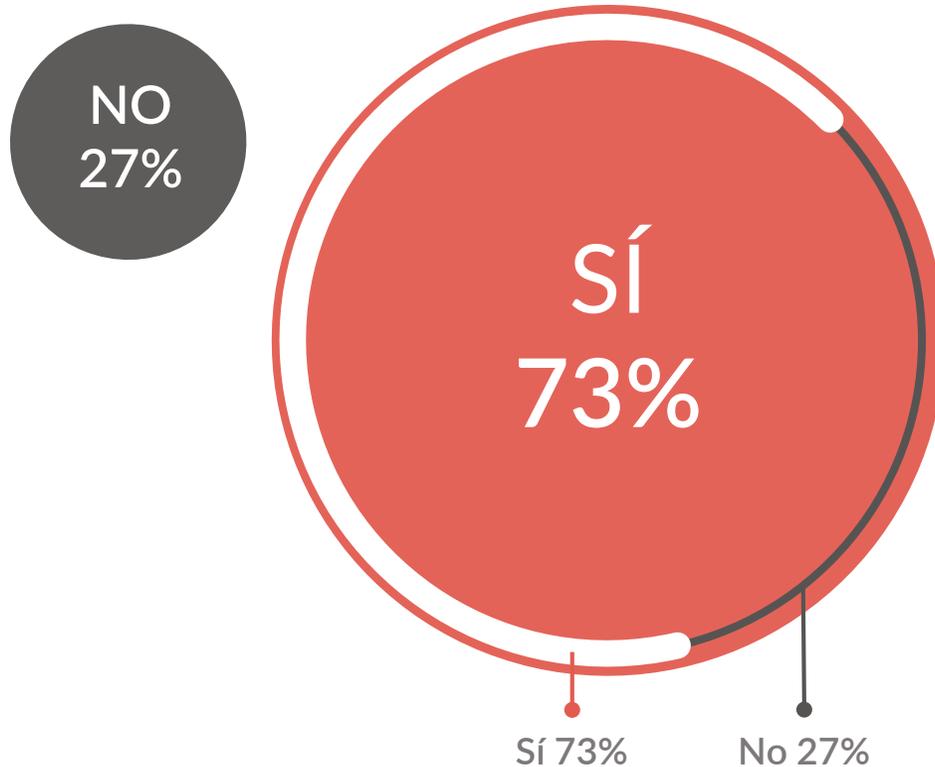
Gobierno



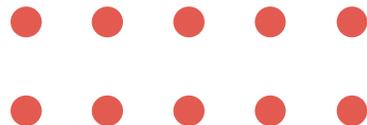
La mayoría de las empresas, un **55%** de la muestra, cuenta con algún órgano de gobierno familiar, Consejo o similar donde se debate abiertamente sobre las expectativas de los miembros de la familia. Aunque, por otro lado, **el peso de las que carecen de él es considerable: el 45%.**



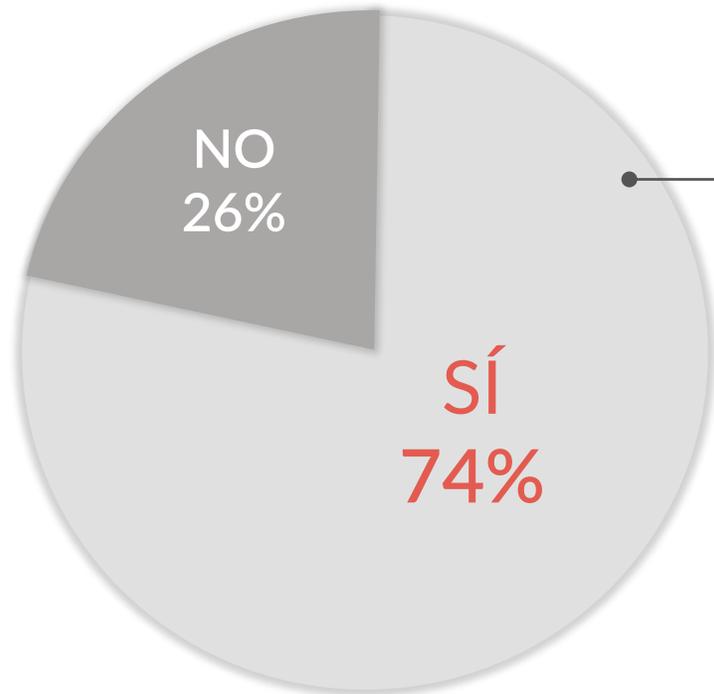
Formación



Una aplastante mayoría de las empresas (el **73%**) **carece de algún plan de formación específico** para miembros de la familia que son accionistas o futuros accionistas. Solo el **27%** cuenta con ello.

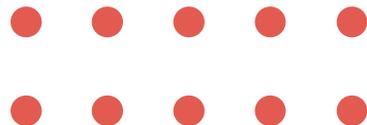
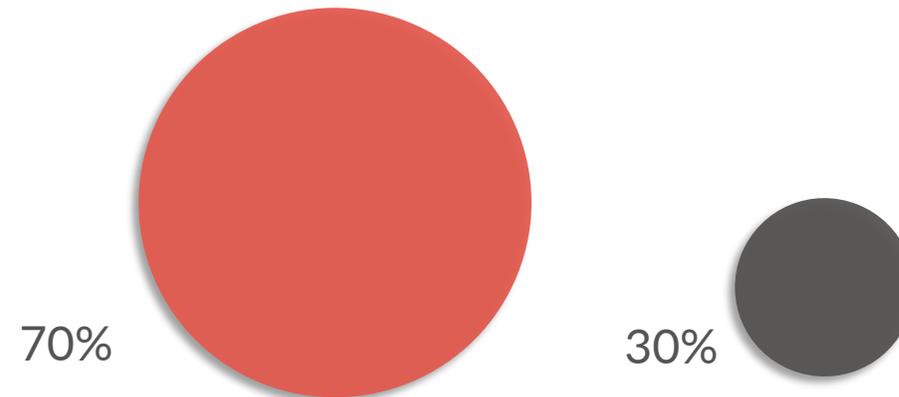


Alta institucionalización

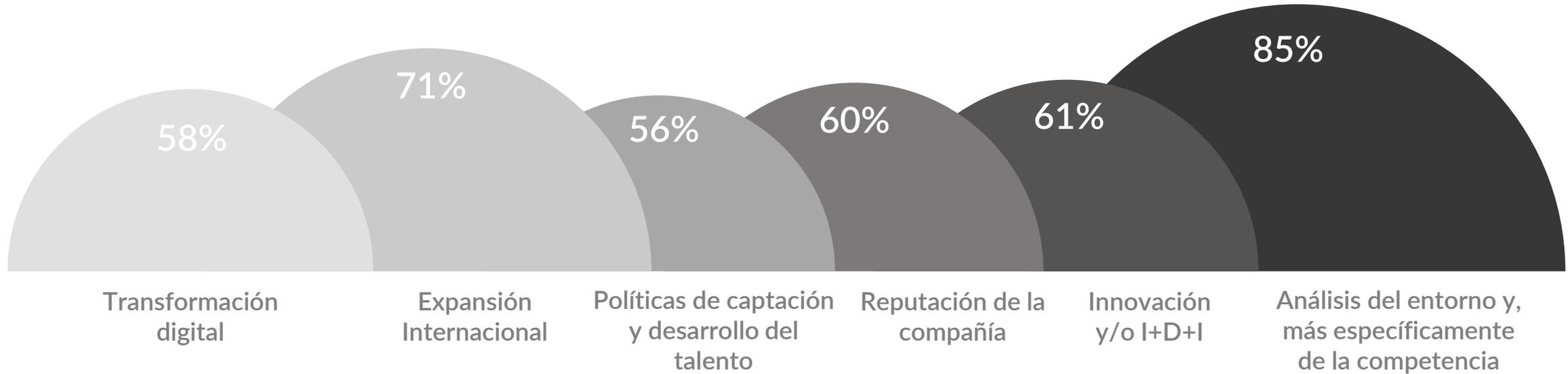


El **74%** de las empresas consultadas posee algún **órgano de gobierno empresarial, Consejo de Administración o similar.**

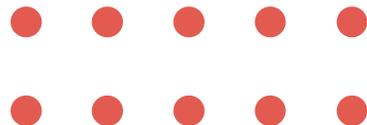
Asimismo, las compañías que cuentan con **consejeros independientes** también son mayoría: **el 70% de la muestra.**



Prioridades



Los debates más recurrentes en esos órganos se centran en el **entorno** y, más específicamente, sobre la **competencia**, por delante de los **planes de expansión internacional**, la **innovación y/o I+D+I**, los asuntos relativos a la **reputación de la compañía**, la **transformación digital** y los asuntos referidos a las **políticas de captación y desarrollo del talento**.

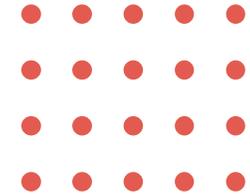


A photograph of three business professionals in a modern office setting. A man with glasses and a dark suit is on the left, a man with long hair and a beard in a grey suit is in the center, and a woman with blonde hair in a grey blazer is on the right. They are seated around a white table, looking at documents and a tablet. The background shows large windows with a view of a city. A semi-transparent white overlay is on the left side of the image, containing a grid of red dots and the word 'PLANIFICACIÓN' in bold black letters with a red wavy line underneath.

PLANIFICACIÓN

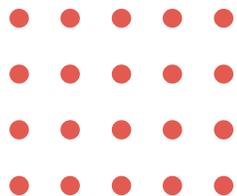


CONCLUSIONES



1. Plan Estratégico documentado

El **52%** de las empresas no tiene un documento que responda a estas características, lo que revela **falta de planificación documental** en lo que respecta al rumbo de la empresa.

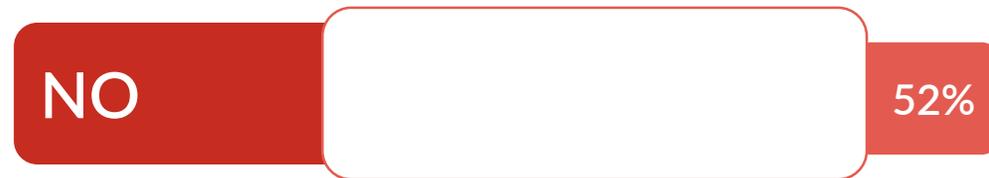


2. Relevo generacional

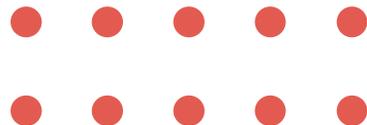
En cambio, las empresas familiares cuentan, mayoritariamente, con un **plan de sucesión** en la propiedad de las acciones de la compañía. De hecho, el **plan de sucesión en la gestión de la empresa** es uno de los aspectos mejor cubiertos: el 62% de las afirma contar con uno.



¿Tienen un plan estratégico documentado?



El **52%** de las empresas no tiene un documento que responda a estas características, lo que revela **falta de planificación documental** en lo que respecta al rumbo de la empresa.

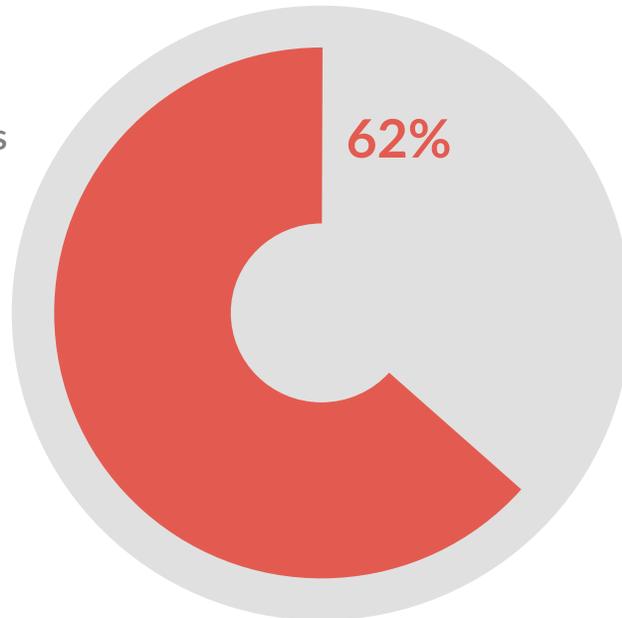


Relevo generacional

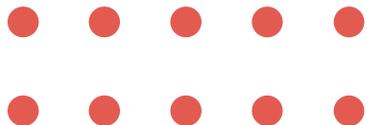
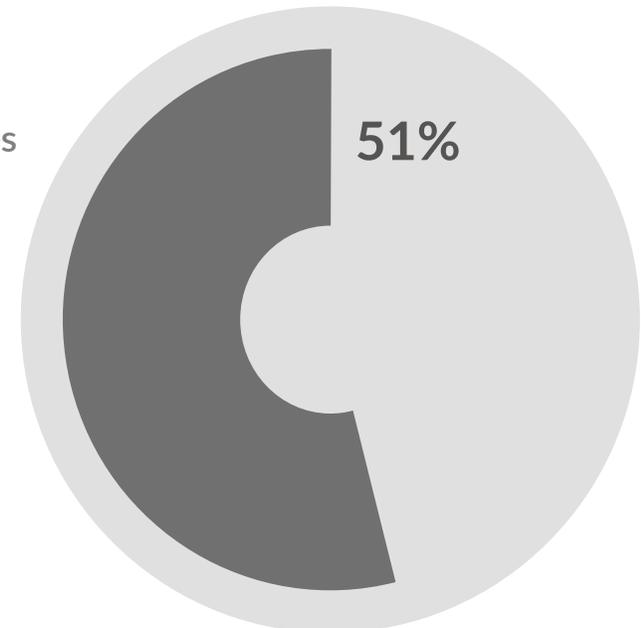


En cambio, las empresas familiares cuentan, mayoritariamente, con un **plan de sucesión** en la **propiedad de las acciones** de la compañía. De hecho, el plan de sucesión en la **gestión** de la empresa es uno de los aspectos mejor cubiertos: el **62%** afirma contar con uno.

Plan de sucesiones
en la gestión



Plan de sucesiones
en la propiedad





EMPRESA Y ENTORNO



CONCLUSIONES



1. Fortalezas y debilidades

Las empresas identifican como sus principales puntos fuertes la **reputación de la marca y la excelencia del producto**. Por este orden, las compañías identifican como sus puntos más débiles **I+D+i, competitividad en los precios, espíritu emprendedor y RRHH y captación de talento**.



2. Amenazas externas

Las empresas perciben como **mayores amenazas** los **cambios en el entorno socio-político-económico**, los **competidores** que se refuerzan antes que su compañía y la nueva competencia. Las que **menos inquietan** son los **efectos de la globalización y la transformación digital**.

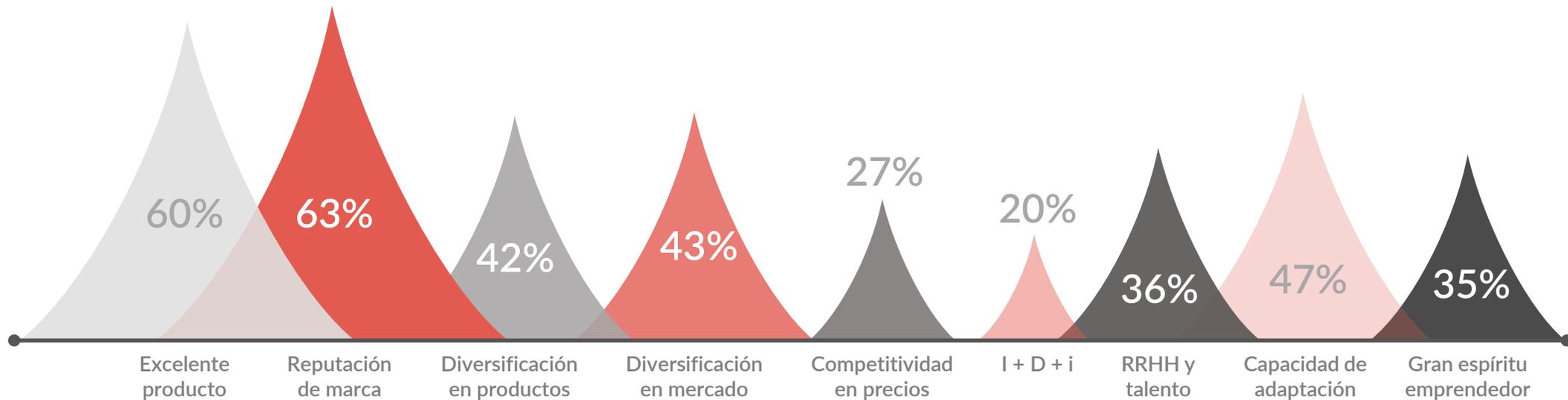


3. Amenazas internas

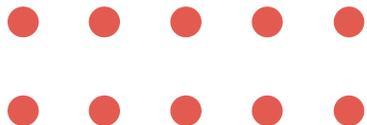
Las principales son, en este orden, la **falta de órganos eficaces**; la **incapacidad de adaptación a los cambios**; los conflictos por falta de debate sobre expectativas profesionales. Las que **menos preocupan** a las empresas familiares son los **conflictos generacionales y familiares y la posible falta de comunicación**.



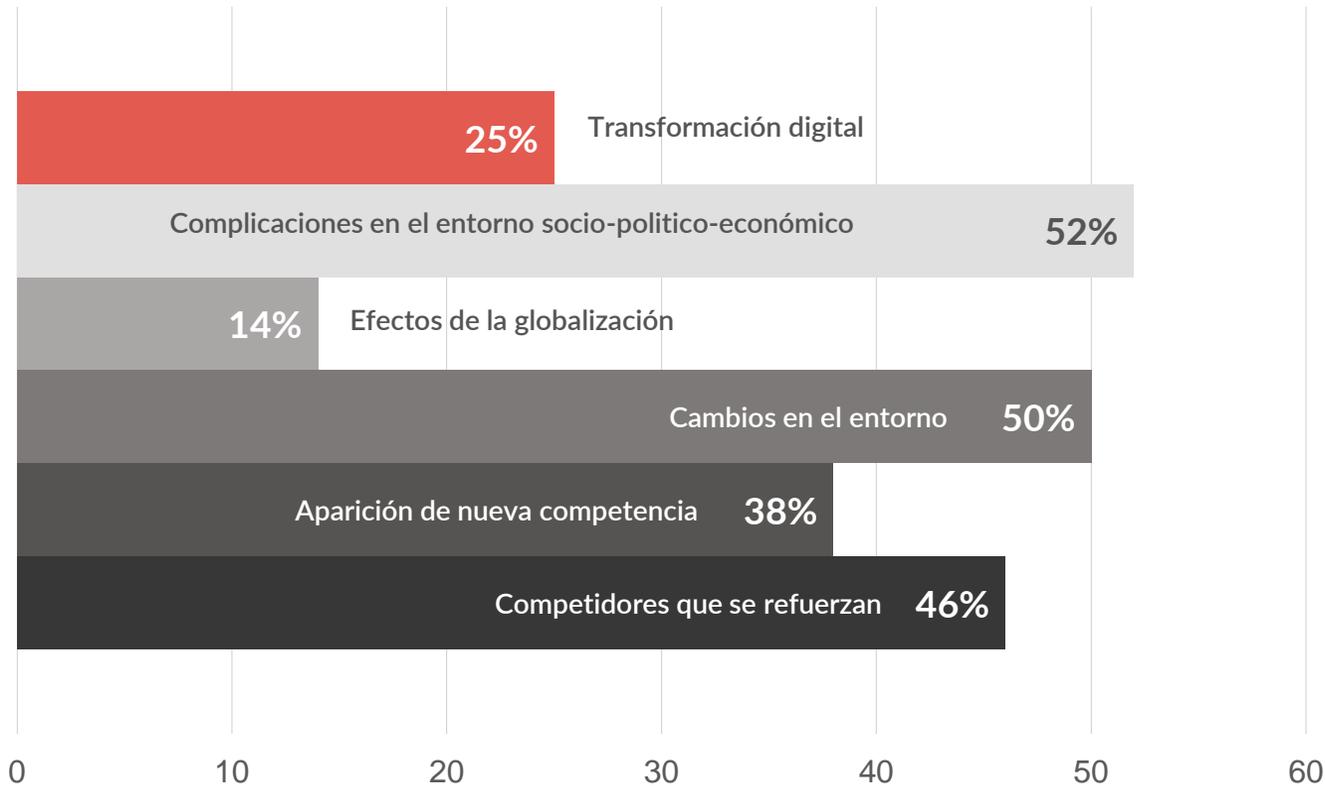
Fortalezas y debilidades



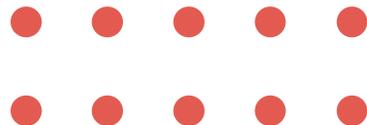
Las empresas identifican como sus principales **puntos fuertes** la **reputación de la marca** y la **excelencia del producto**. Como sus **puntos más débiles**, las empresas consideran, en este orden: **I+D+i**, la **competitividad de los precios**, el **espíritu emprendedor** y **RRHH y la captación de talento**.



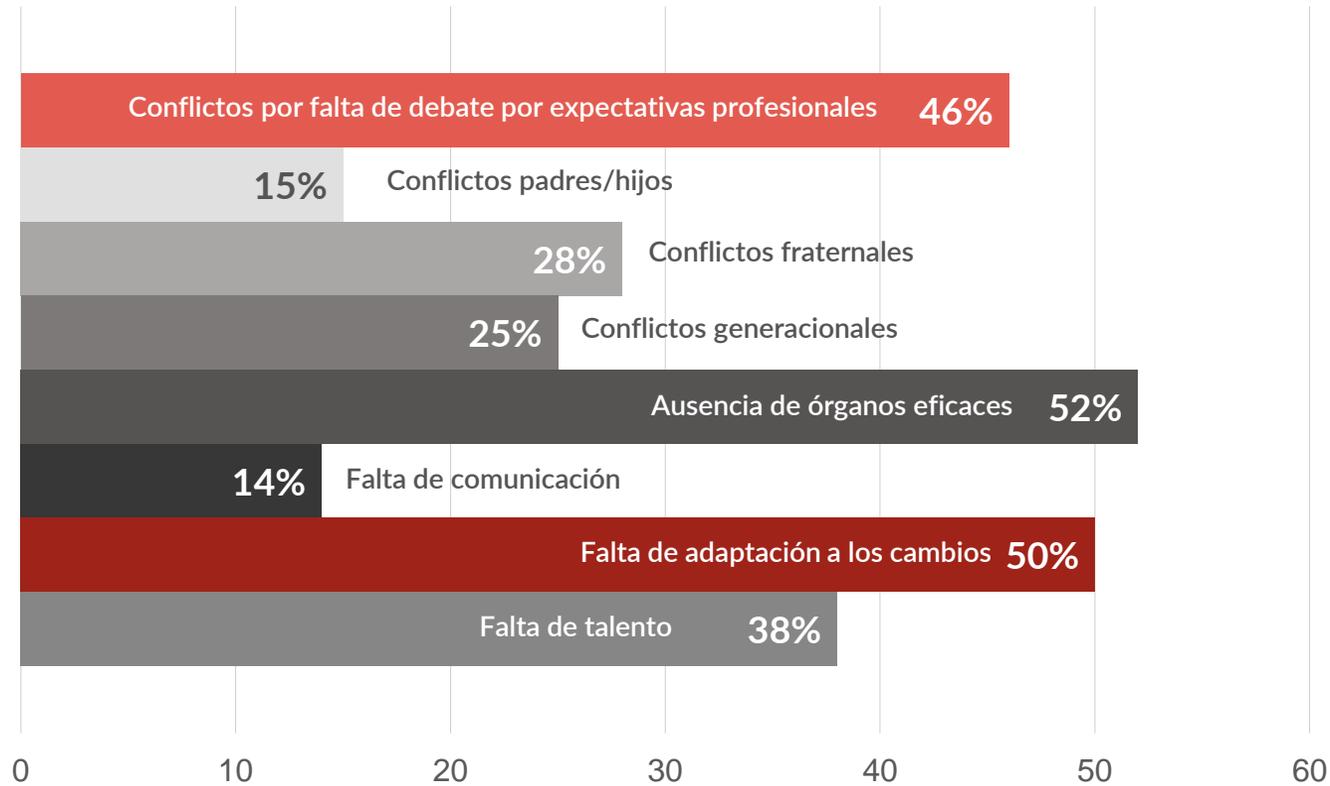
Amenazas externas



Las empresas perciben como **mayores amenazas** los **cambios en el entorno socio-político-económico**, los **competidores que se refuerzan** antes que su compañía y la **nueva competencia**. Las que menos inquietan son los **efectos de la globalización** y la **transformación digital**.



Amenazas internas



Las principales son, en este orden: la **falta de órganos eficaces**, la **incapacidad de adaptación a los cambios** y los **conflictos por falta de debate sobre expectativas profesionales**. Las que menos preocupan a las empresas familiares son los **conflictos generacionales y familiares** y la posible **falta de comunicación**





SOSTENIBILIDAD Y VIABILIDAD



CONCLUSIONES

1. Claves para la viabilidad

Las compañías consideran **aspectos más influyentes** la **comunicación efectiva entre familiares**; la **buena imagen de marca** y la **comunicación efectiva con los empleados**, por delante de planes de sostenibilidad y gestión de las crisis de reputación. Los **aspectos que se consideran menos determinantes** son la **formación de los portavoces** y la **instrucción de los más jóvenes en redes sociales**.

2. Poca preparación ante una crisis

El 81% de las empresas familiares carece de un **plan de crisis**. Solo el 19% cuenta con ello. En caso de crisis, las empresas confía en el apoyo de los agentes externos que constituyen: **asociaciones, proveedores, empleados y clientes**.

3. Plan de sostenibilidad

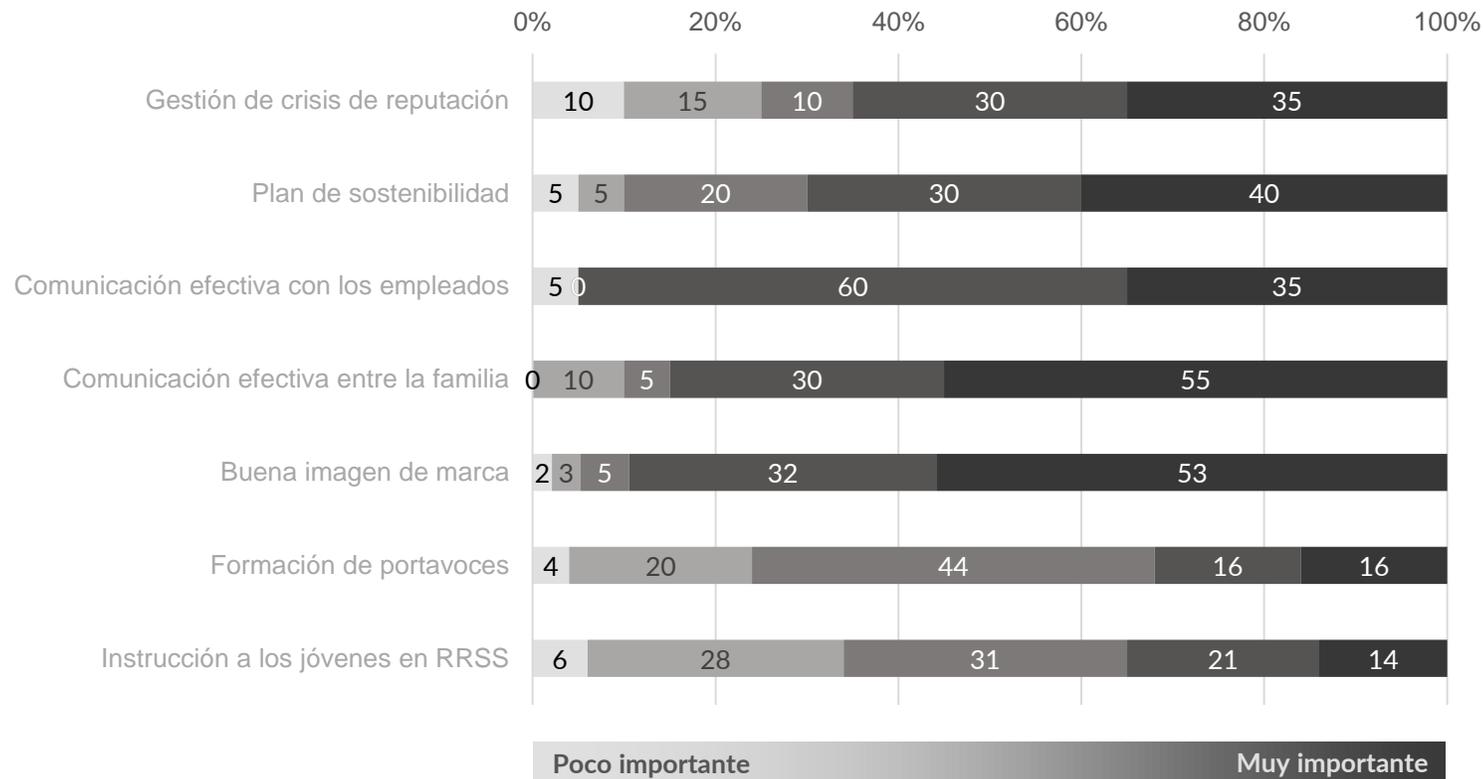
El 67% de las empresas encuestadas tampoco cuenta con un **plan de sostenibilidad** conocido por los grupos de interés.

4. ¿Empleado-embajador?

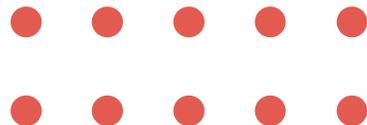
Para la mayoría de empresas es importante que sus empleados **conozcan la compañía**, su **transformación empresarial** y el **plan estratégico**. Les inquieta menos que los empleados actúen como **influencers** en RRSS o sean creadores de **employer branding**.



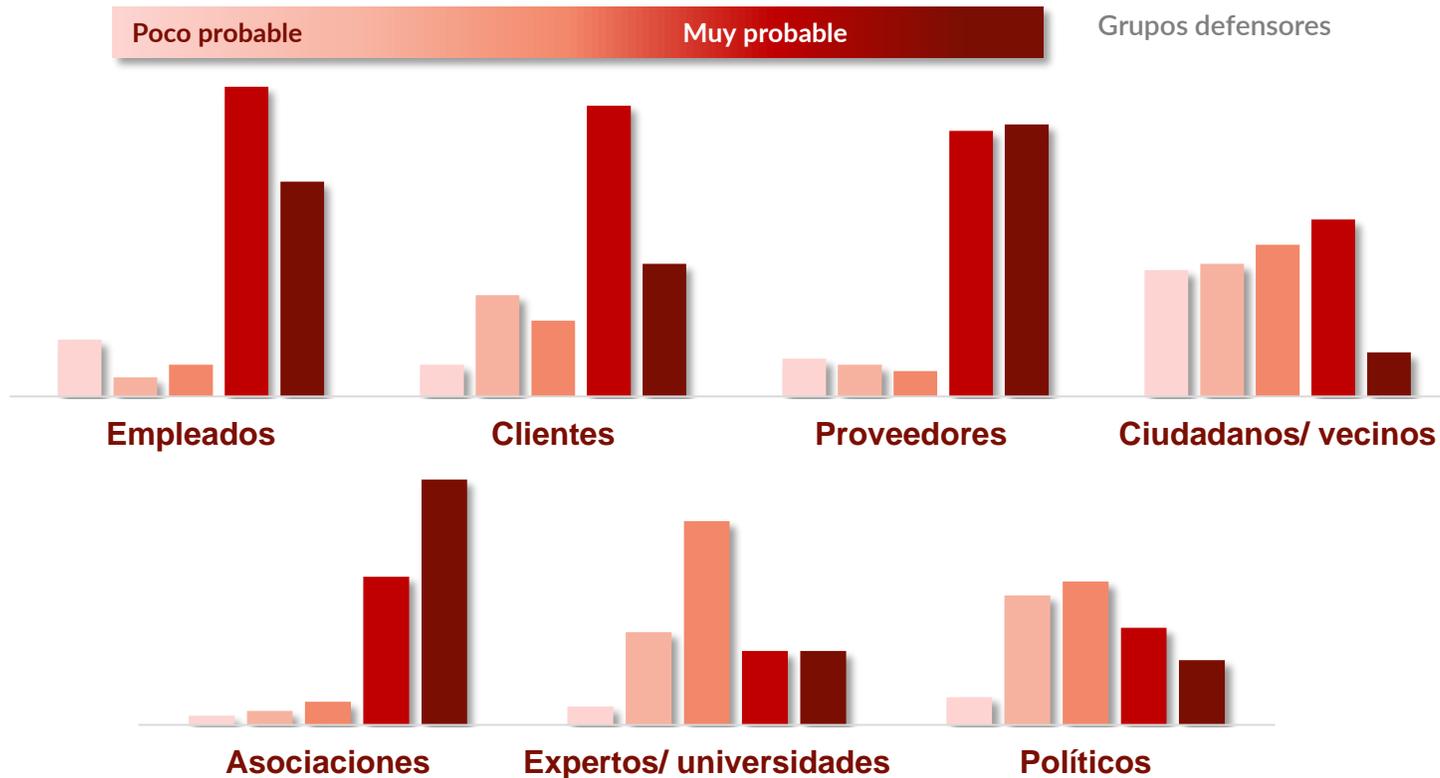
Aspectos clave para la viabilidad de la empresa



Los aspectos que las compañías estiman **más relevantes** para su viabilidad son la **comunicación efectiva entre familiares**, la **buena imagen de marca** y la **comunicación eficaz con los empleados**, por delante de los planes de sostenibilidad y la gestión de las crisis de reputación. Los **menos determinantes** son la **formación de portavoces** y la **instrucción de los más jóvenes en materia de redes sociales**.



Poca preparación ante una crisis



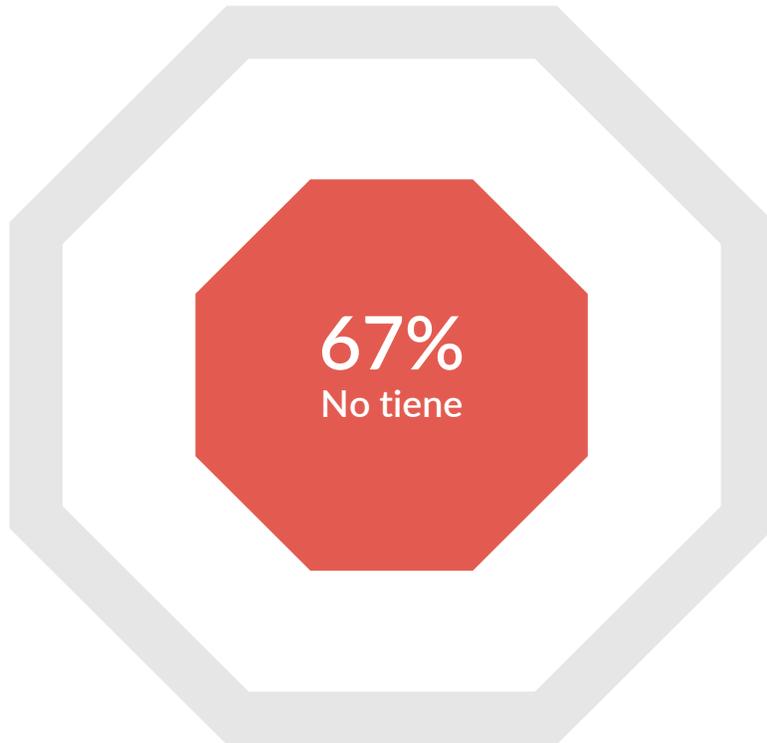
El **81%** de las empresas familiares carece de un **plan de crisis**: solo lo posee un **19%**. En caso de crisis, las empresas confían en **apoyarse** como agentes externos en: **asociaciones, proveedores, empleados y clientes.**

81% NO

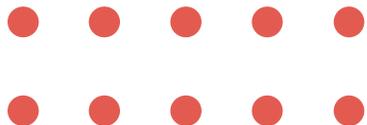
Plan de crisis



Plan de sostenibilidad



El **67%** de las empresas familiares tampoco posee un **plan de sostenibilidad conocido por los grupos de interés**. Esto se traduce en que únicamente el **33%** de la muestra afirma contar con uno.



¿Empleado-embajador?



Para la mayoría de empresas es importante que sus empleados **conozcan bien la compañía**, la **transformación empresarial** y el **plan estratégico**.

Les inquieta menos que los empleados actúen como **influencers en RR.SS.** o sean creadores de **employer branding**.



A group of people are gathered around a table in a meeting. One person is pointing at a laptop screen while others look on. There are coffee cups and papers on the table. The scene is brightly lit, possibly by natural light from a window.

COMUNICACIÓN Y VALORES



CONCLUSIONES

1. Comunicación en tiempos de crisis: asignatura pendiente

En cuanto a la seguridad de las empresas en saber **conectar con el cliente y otros grupos de interés en casos de crisis**, sólo el **5%** de las compañías posee un **plan de crisis actualizado**. A este déficit siguen una **escasa política preparada de 'public affairs'** y la **falta de conocimiento institucional**

2. En caso de visibilidad mediática negativa

Solo un **4%** de las empresas encuestadas afirma contar con **preparación suficiente para dialogar/interactuar** y seguir sus protocolos de portavoces, mientras que ninguna de ellas se muestra completamente segura de saber cómo **proteger al individuo** en cuestión o a la **familia afectada**. Y ello, pese a que mayoritariamente apuntan tener **confianza en el buen conocimiento y correcto manejo de RRSS** y la **buena preparación de los portavoces**.

3. Comunicación interna

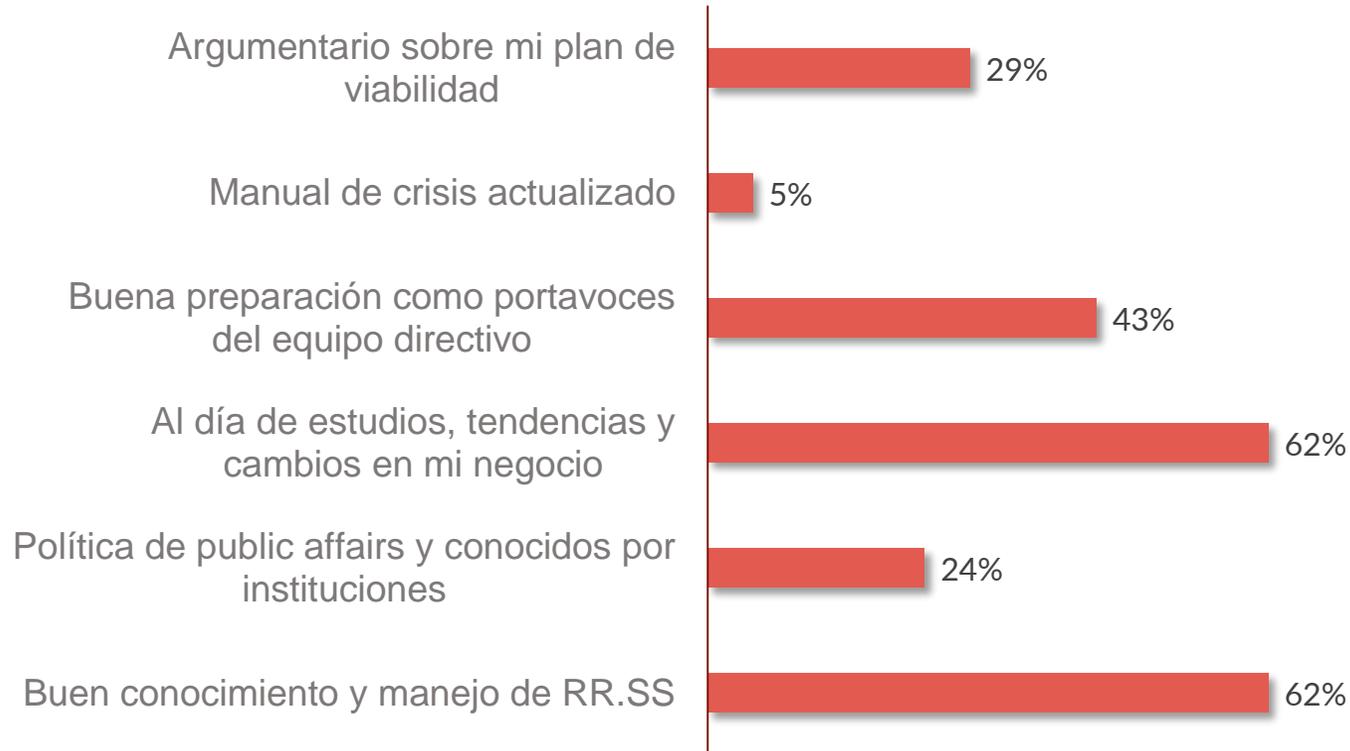
En **comunicación en el ámbito familiar-empresarial**, las empresas enfatizan conceptos como la **transmisión de la pasión por el proyecto**, los **valores** de la compañía y la **actitud de escucha activa**, mientras que la apuesta por otros **aspectos estructurales** es menos decidida.

4. Valores

El **66%** juzga que los **valores** con los que se identifica la sociedad conectan con los de la marca



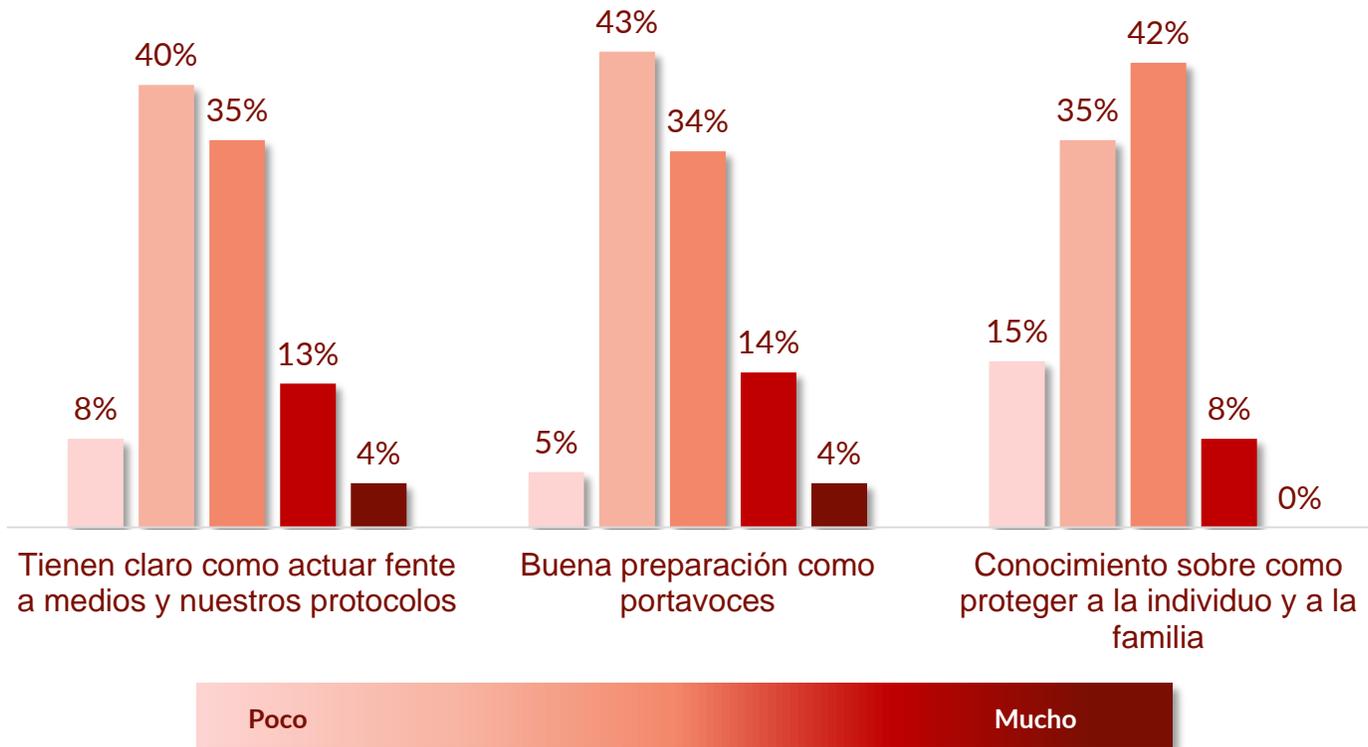
Comunicación en tiempos de crisis



Solo el **5%** de las empresas posee un **plan de crisis actualizado**. A este déficit le siguen una **escasa política preparada de public affairs** y **falta de conocimiento institucional**.



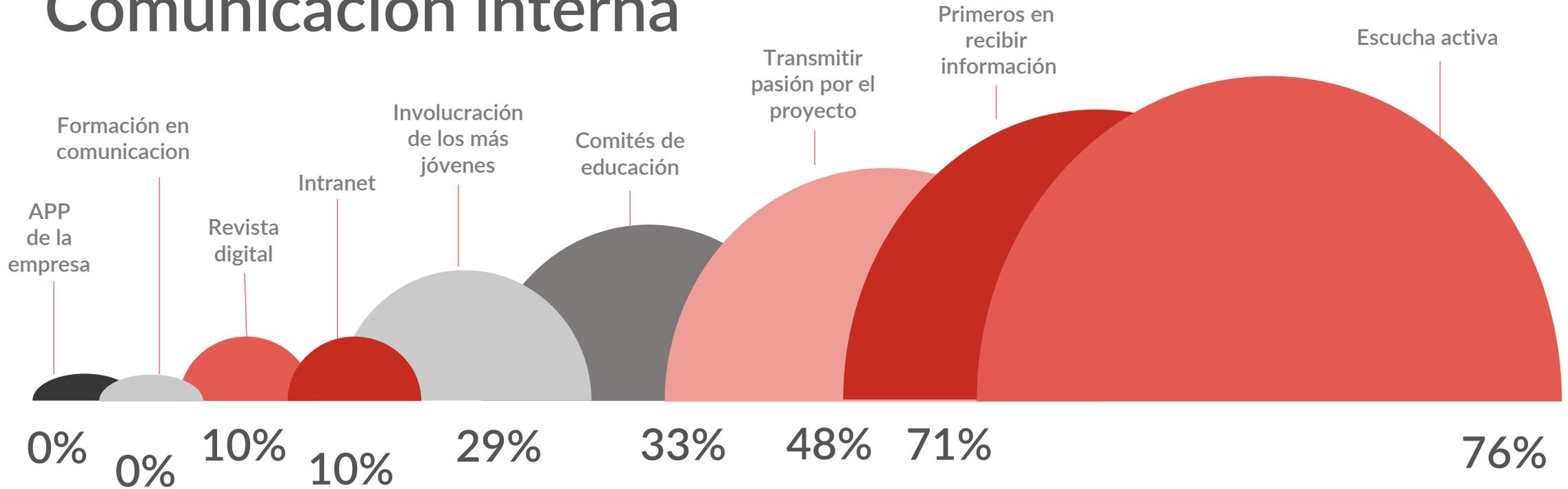
Actuar ante los medios de comunicación



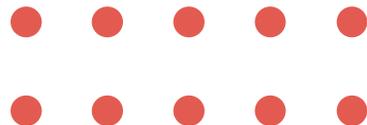
Solo un **4%** de las empresas encuestadas afirma contar con **preparación suficiente para dialogar/interactuar con los medios y seguir sus protocolos como portavoces**, mientras que **ninguna** de ellas se muestra **completamente segura** de saber **proteger al individuo en cuestión o la familia afectada**. Y ello, pese a que la mayoría apuntan tener **confianza en el buen conocimiento, el correcto manejo de RR.SS. y la buena preparación de los portavoces**.



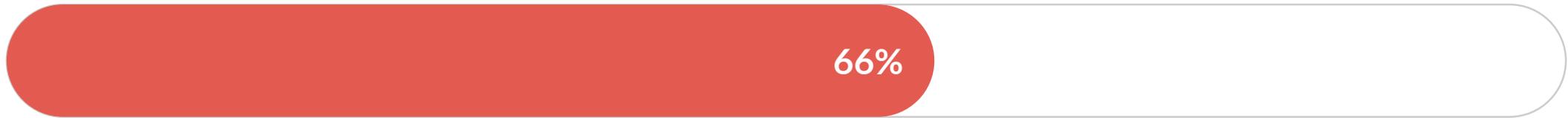
Comunicación interna



En la **comunicación** en el ámbito familiar-empresarial, las empresas enfatizan conceptos como la **transmisión de la pasión por el proyecto**, los **valores** de la compañía y la **actitud de escucha activa**, mientras que la apuesta por otros **aspectos estructurales** es menos decidida.



Valores de la marca



El **66%** de las empresas familiares encuestadas juzga que los valores con los que se identifica la sociedad **conectan con los de la marca.**



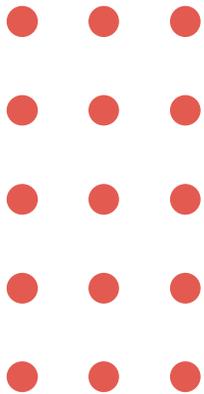


RESUMEN EJECUTIVO





RESUMEN EJECUTIVO

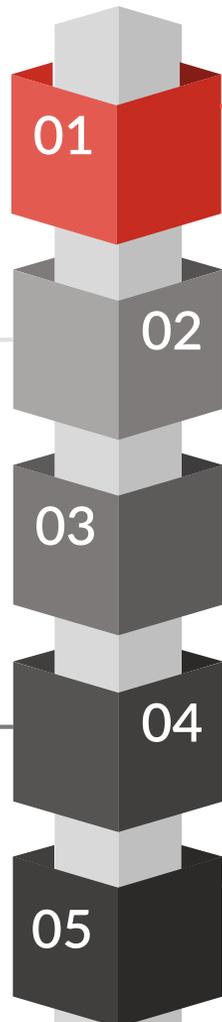


Optimismo en el futuro

El 85% de las empresas familiares españolas encuestadas se muestra optimista sobre las perspectivas económica y prevé crecimiento de su actividad el próximo año.

Acuerdo de accionistas o similar

La mayoría de las empresas (52%) carece de un acuerdo de accionistas, protocolo o similar. Y en el 48% de las que disponen de acuerdo de accionistas, protocolo o similar se explicita el proyecto empresarial compartido por la familia (80%) y los valores de la empresa (75%).



Necesidad de mayor internacionalización

Solo el 22% de las empresas familiares factura internacionalmente más del 50% del negocio. Y un 48% destina menos del 10% a facturación fuera del mercado español.

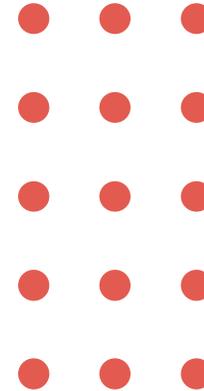
La internacionalización es aún la asignatura pendiente de la empresa familiar española, que tiene una necesidad importante de ganar peso en el exterior.

Posiciones

En la mayoría de empresas, la propia familia ocupa posiciones de relevancia (el 74% de los casos). Y en el 82% de ellas, el primer ejecutivo es un miembro de la familia la cabeza visible de la compañía.

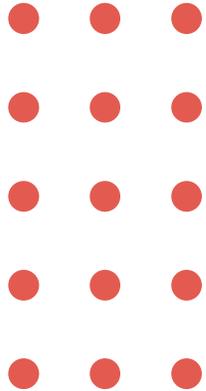
Gobierno

La mayoría de las empresas cuenta con algún órgano de gobierno familiar, Consejo o similar, aunque el peso de las que carecen de él es considerable: el 45%.



Plan estratégico documentado

El 52% de las empresas no tiene un documento que responda a estas características, lo que revela falta de planificación documental en lo que respecta al rumbo de la empresa.

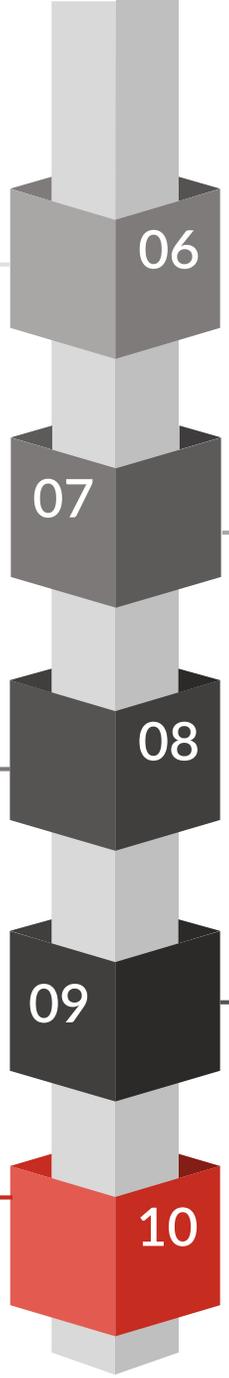


Claves de su viabilidad

Las compañías consideran aspectos clave para su viabilidad la comunicación efectiva entre familiares; la buena imagen de marca y la comunicación efectiva con los empleados, por delante de planes de sostenibilidad y gestión de las crisis de reputación. Los aspectos que se consideran menos determinantes para la viabilidad de la empresa son la formación de los portavoces y la instrucción de los más jóvenes en redes sociales.

Comunicación interna

En comunicación en el ámbito familiar-empresarial, las empresas enfatizan conceptos como la transmisión de la pasión por el proyecto, los valores de la compañía y la actitud de escucha activa, mientras que la apuesta por otros aspectos estructurales es menos decidida.

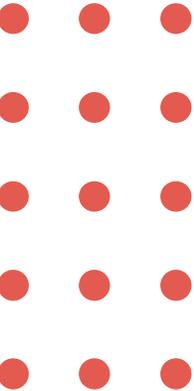


Relevo generacional

En cambio, las empresas familiares cuentan, mayoritariamente, con un plan de sucesión en la propiedad de las acciones de la compañía. De hecho, el plan de sucesión en la gestión de la empresa es uno de los aspectos mejor cubiertos: el 62% de las afirma contar con uno.

Poca preparación ante una crisis

El 81% de las empresas familiares carece de un plan de crisis. Sólo el 19% que lo posee. En caso de crisis, las empresas confían en apoyarse como agentes externos en: asociaciones, proveedores, empleados y clientes.



The family Advisory Board



El gobierno corporativo va mucho más allá de la elaboración de un protocolo: exige visión holística, afán transformador y compromiso de la familia para destinar recursos y tiempo de calidad a la tarea.

The Family Advisory Board es una firma especializada en el asesoramiento estratégico de familias empresarias para facilitar sus objetivos de continuidad y crecimiento sostenible a través de la implementación y/o perfeccionamiento de sus sistemas de gobierno. Entendemos que los órganos de gobierno son la atalaya para la reflexión y toma de decisiones de los asuntos de la agenda estratégica de la familia empresa. El principal objetivo de TFAB es poder ofrecer una serie de servicios diferenciados que permiten un acompañamiento estratégico continuado a la largo de la vida de la familia empresaria.

Con este estudio nos gustaría mostrar el sistema de gobierno con el que las Empresas Familiares cuentan en la consecución de sus objetivos.



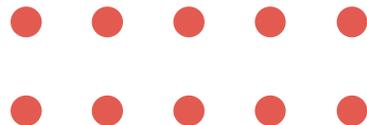
ATREVIA



Las empresas familiares son organizaciones con una estructura única y características diferenciadas con desafíos y oportunidades propias. Además, suponen uno de los pilares de nuestro país. De su evolución futura y de su particular crecimiento depende buena parte de nuestra economía.

ATREVIA, como empresa familiar especializada y experimentada en la consultoría de comunicación a empresas familiares, conoce bien los retos a los que se enfrenta este tipo de compañías. Entre los desafíos más destacados se encuentran mantener el éxito del negocio y la cohesión familiar de cara a la sucesión. Para ello, la transmisión de los valores y el mantenimiento de éstos a través de las generaciones es un elemento esencial. Pero, ¿cómo asegurar que los valores perduran a lo largo de las generaciones, son compartidos y guían las decisiones del negocio? ¿Cómo ser eficaz en la comunicación interna y externa de una empresa familiar? ¿Cómo involucrar a todos los miembros de la familia en la empresa y conseguir el consenso en las decisiones de negocio?

ATREVIA™





Estudio conjunto sobre la Gobernanza en la Empresa Familiar



Abril 2019

ATREVIA™

