



La Empresa Familiar en la CAPV (ref.E3024 v001)

Avance resultados de Bizkaia
(presentación a medios)
15 enero 2008

Indice

La Empresa Familiar en la CAPV

(ref E3024 v001)

Avance resultados de Bizkaia

1. Introducción	3
1.1. Antecedentes	4
1.2. Razón de ser del Estudio	5
2. Planteamiento Metodológico del Estudio	6
2.1. Características de la Muestra y Proceso de Encuestación	7
3. La EF en Bizkaia: Resultados del proceso de encuestación	10
3.1. Estructura del Cuestionario	11
3.2. La Propiedad en la Empresa Familiar	17
3.3. Órganos de Gobierno	18
3.4. La Familia Empresaria	19
3.5. La Sucesión	20
3.6. Otras cuestiones de interés	21
4. La EF en Bizkaia: Conclusiones y retos de futuro	22
4.1. Conclusiones	23
4.2. Retos de futuro	26

1

Introducción

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Razón de ser del Estudio

1. Introducción

1.1. Antecedentes

> Realidad actual de la empresa familiar: breve reseña

Hoy en día, la empresa familiar (entendida como aquella en la que la propiedad está en manos de una familia o un grupo familiar, de forma que su participación accionarial en la misma le permita llevar su control y gobierno) es el fundamento de las principales economías internacionales. Así, **entre un 60% y un 95% del total de las empresas** existentes en los países desarrollados es controlado por familias (sólo en Estados Unidos, entre el 80% y el 90% de las empresas son de carácter familiar, representando en torno al 50% del PIB del país).

algunas magnitudes (España)

- ➔ **75% de las empresas españolas** > 1,5 millones de Empresas
- ➔ generación de las **2/3 partes del PIB** nacional
- ➔ **80% del empleo privado** > 8 millones de empleados
- ➔ **60% del total de exportaciones** nacionales
- ➔ **26% de las 1.000 empresas más grandes**
- ➔ **24 años** de vida media



- ➔ **70 %** en 1ª generación
- ➔ **15 %** en 2ª generación
- ➔ **10 %** en 3ª generación
- ➔ **1 %** en 4ª o superior generación

algunos de los grandes retos de la Empresa Familiar

➔ Continuidad de la Empresa

- la propiedad debe de ser capaz de superar los momentos de las transiciones generacionales, manteniendo la armonía familiar.

➔ Dimensión Empresarial

- la pequeña dimensión de la mayoría de las empresas familiares las sitúa en una posición competitiva desfavorable, en la coyuntura económica actual, debiendo ser el crecimiento uno de los objetivos prioritarios de las mismas.

➔ Profesionalización

- los continuos avances tecnológicos y de gestión, obligan a la “modernización” de las empresas familiares, siendo necesaria la incorporación de profesionales en puestos de dirección y de gestión, convirtiéndose en muchas ocasiones en una herramienta para evitar conflictos entre miembros familiares que generen un impacto negativo sobre la empresa.

➔ Innovación Industrial y Tecnológica

- en líneas generales, la empresa familiar se caracteriza por sus bajas inversiones en I+D+i, impactando negativamente en su competitividad.

➔ Internacionalización

- a pesar de los elevados ratios exportadores de las empresas familiares, por lo general, existe cierta reticencia a la implantación productiva en el exterior, siendo éste un factor diferencial en las economías occidentales.

➔ Las empresas familiares destacan por el espíritu conservador de sus empresarios, aspecto éste que puede ser tanto negativo como positivo. En efecto, ese comportamiento hace que, en general, les afecten menos las situaciones coyunturales del momento siendo más optimistas con respecto a su futuro a corto plazo. Sin embargo, como se ha indicado más arriba, esa actitud en diferentes aspectos (dimensión, innovación, internacionalización, ...) puede afectar al **posicionamiento futuro de la sociedad**.

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar

1. Introducción

1.2. Razón de ser del Estudio

marco general del Estudio

Consciente de la importancia que supone su existencia para la sociedad, las **Cámaras de Comercio de la CAPV** (y en particular la **Cámara de Comercio de Bilbao**) han venido y vienen acometiendo una serie de actuaciones dirigidas al entorno de la **empresa familiar**, encaminadas a **apoyar su desarrollo** así como a **reforzar su posicionamiento** en el ámbito en el que desarrolla su actividad.

Así, la realidad de la empresa familiar asociada con (i) el peso relativo de ésta en la economía global de la CAPV, (ii) la problemática adicional derivada de sus propias características y los importantes retos a los que se enfrenta, y (iii) el poco conocimiento que existe sobre la misma principalmente en términos de su gestión, hace que las Cámaras de Comercio consideren que **el momento actual sea el adecuado** para acometer el desarrollo de un **Estudio** (enmarcado en el contexto de la estrategia citada anteriormente) que permita dar continuación a su **dinámica de acercamiento progresivo a la Empresa Familiar y sus necesidades**, como **paso previo necesario para:**

- tener una **visión detallada**, y en consecuencia, **conocer las claves generales de la Empresa Familiar a nivel de cada Territorio Histórico de la CAPV**
- a partir de lo anterior, poner en marcha desde cada una de las Cámaras de Comercio de la CAPV cuantas actuaciones sean convenientes para **contribuir a mejorar la gestión de las mismas**, lo que debería llevar a **incrementar su competitividad y longevidad**.

objetivo final del Estudio

- Analizar la realidad actual de la Empresa Familiar en la CAPV con un planteamiento eminentemente práctico que permita:
 - **conocer de forma precisa el perfil de las empresas familiares**
 - **identificar sus fortalezas y debilidades**
 - **indagar en aquellos aspectos considerados, a priori, de mayor interés para la mejora de la competitividad y longevidad de las empresas.**

En definitiva, se trata de mejorar el conocimiento de las empresas familiares de nuestro entorno para, a partir de ahí, poder contribuir a la mejora en la gestión de las mismas.

2.

Planteamiento Metodológico del Estudio

2.1. Características de la Muestra y Proceso de Encuestación

2. Planteamiento Metodológico del Estudio

2.1. Características de la Muestra y Proceso de Encuestación (I)

> Tamaño muestral y distribución de la muestra

Caracterización de la muestra

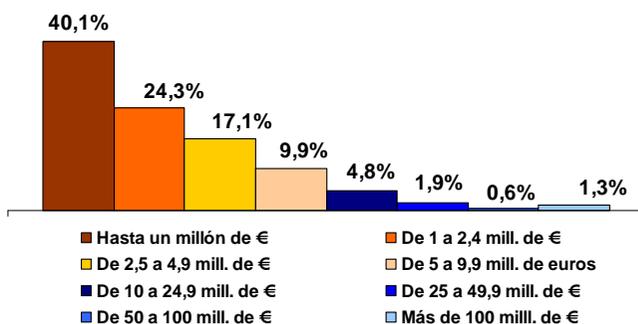
distribución geográfica

	Empresas CAPV		Muestra Estudio	
	Nº	% vertical	Nº	% vertical
Alava	20.356	12,10%	71	8,16%
Bizkaia	88.153	52,4%	526	60,5%
Gipuzkoa	59.722	35,5%	273	31,4%
Total	168.231	100,0%	870	100,0%

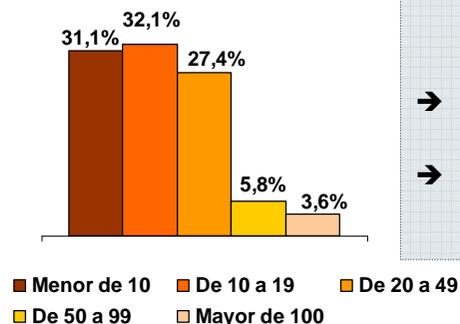
- **526 empresas familiares** encuestadas en **Bizkaia** (16% de las identificadas por la **Cámara de Bilbao**).
- Encuesta dirigida **exclusivamente** a **S.A. y S.L.**
- Distribución de la muestra por TT.HH. se aproxima al peso específico que tiene cada uno en la CAPV (en términos de número de empresas).

Bizkaia: caracterización de las empresas encuestadas (I)

... según nivel de facturación



... según rango de empleo



- Más del **60%** de las empresas encuestadas tienen **menos de 20 empleados** (**94,8%** de la CAPV y **93%** en Bizkaia)
- Alrededor del **80%** factura **menos de 5 Millones de €**
- El **21%** pertenece al **sector metal**

* Para la incorporación de Gipuzkoa en el Estudio se han tenido en cuenta (previa autorización) los resultados obtenidos en Estudio realizado para este TT.HH. por la Cámara de Comercio de Gipuzkoa, Universidad de Deusto y Fundación Aranzabal ("La empresa familiar en Gipuzkoa")

2. Planteamiento Metodológico del Estudio

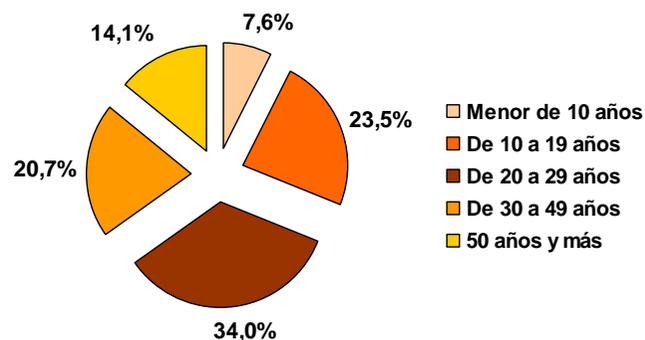
2.1. Características de la Muestra y Proceso de Encuestación (II)

> Tamaño muestral y distribución de la muestra

Caracterización de la muestra

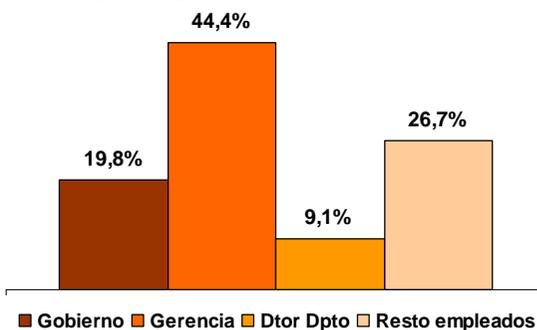
Bizkaia: caracterización de las empresas encuestadas (y II)

... según antigüedad de la empresa



- **78% de las empresas familiares** encuestadas cuentan con **entre 10 y 50 años de antigüedad**.
- Las empresas con **más de 75 años de antigüedad**, aglutinan **3,8%** (20 empresas) del total empresas encuestadas.

... según cargo que ostenta la persona encuestada



- Más del **70%** de las personas encuestadas ocupan **puestos directivos o de órganos de gobierno** dentro de la empresa.
- El **76%** de las personas que responden al cuestionario son **miembros de la familia empresaria**.

2. Planteamiento Metodológico del Estudio

2.1. Características de la Muestra y Proceso de Encuestación (y III)

> Proceso de encuestación

método de encuestación

Se ha llevado a cabo una **encuesta auto administrada** que ha utilizado como medios de comunicación el **teléfono y medios escritos** (fax, mail, carta).

Para ello, ha sido necesario disponer de una base de datos actualizada proporcionada por **Cámara de Bilbao**.

el cuestionario

El cuestionario ha sido la herramienta de investigación básica utilizada en el presente Estudio.

Ha sido un **cuestionario** específico totalmente **estructurado** y compuesto en su mayoría por **preguntas cerradas** ya establecidas y por una serie limitada de **preguntas abiertas** destinadas a formular aquellos comentarios que se pudiesen estimar oportunos.

Este cuestionario ha tratado de recoger información sobre:

- identificación de la empresa y de la persona que responde
- aspectos relativos a la propiedad de las empresas familiares: naturaleza del capital social y entramado de socios, principalmente
- órganos de gobierno y políticas de retribución del capital
- cuestiones estrechamente relacionadas con la familia empresaria: regulación relación familia - empresa.
- la sucesión en la empresa: perspectivas, planificación, ...
- otros aspectos de interés para la empresa familiar: retos, relación con Administración, internacionalización ...

Período de encuestación

El proceso de encuestación se prolongó a lo largo de los meses de septiembre y octubre del presente 2007 (primeras tres semanas de recepción de cuestionarios por medios escritos y resto de semanas a través de encuestación telefónica).

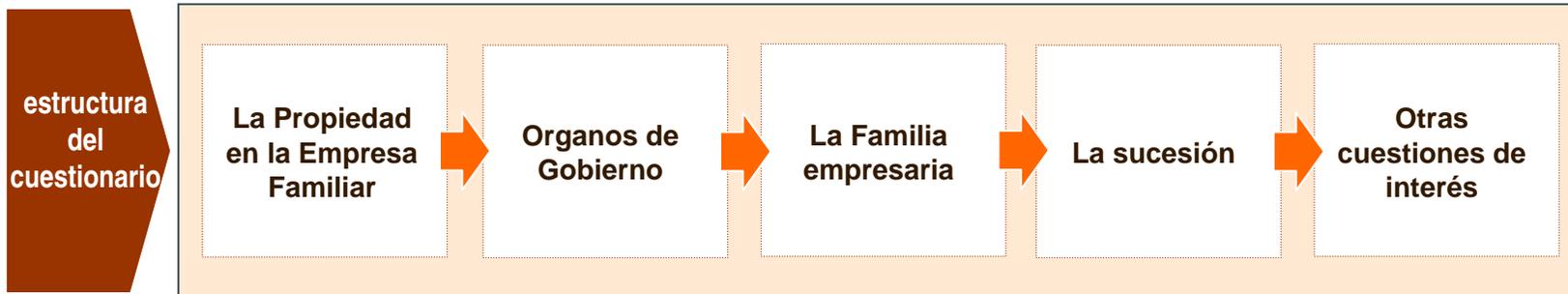
3.

La EF en Bizkaia: Resultados del proceso de encuestación

- 3.1. Estructura del Cuestionario
- 3.2. La Propiedad en la Empresa Familiar
- 3.3. Organos de Gobierno
- 3.4. La Familia empresaria
- 3.5. La sucesión
- 3.6. Otras cuestiones de interés

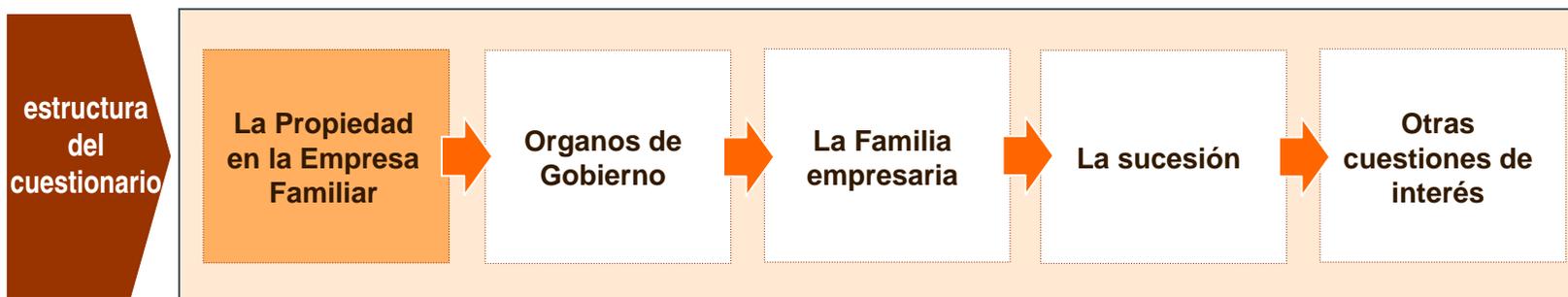
3. La EF en Bizkaia: resultados del proceso de encuestación

3.1. Estructura del cuestionario



3. La EF en Bizkaia: resultados del proceso de encuestación

3.1. Estructura del cuestionario



La Propiedad en la EF

- Composición del capital social
- Entramado familiar en el accionariado
- Generaciones implicadas en la gestión de la empresa
- Participación familiar en los órganos de dirección / gestión presentes

3. La EF en Bizkaia: resultados del proceso de encuestación

3.1. Estructura del cuestionario



Organos de Gobierno

⇒ Existencia y valoración de órganos de gobierno / gestión presentes

... a nivel de empresa:

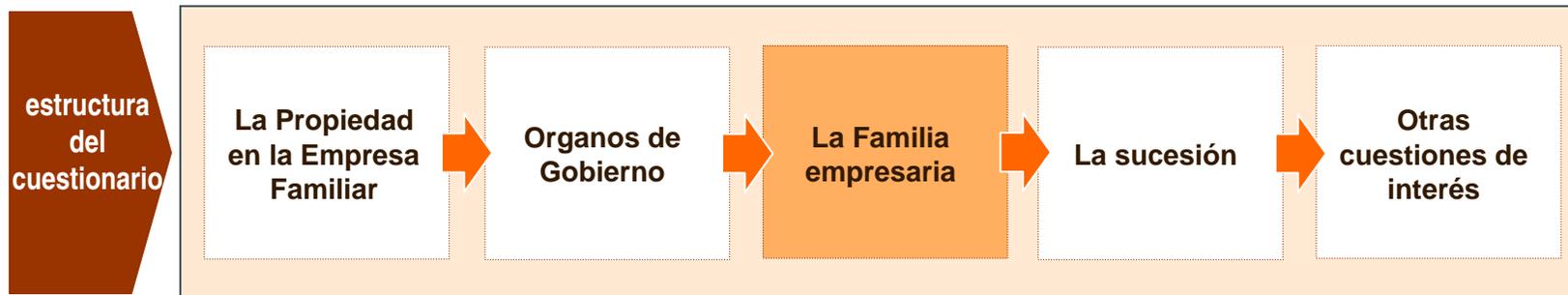
- Junta General de Socios
- Consejo de Administración
- Comité de Dirección

... como de familia empresaria

- Junta de Familia
- Consejo de Familia
- Comité de Protocolo

3. La EF en Bizkaia: resultados del proceso de encuestación

3.1. Estructura del cuestionario



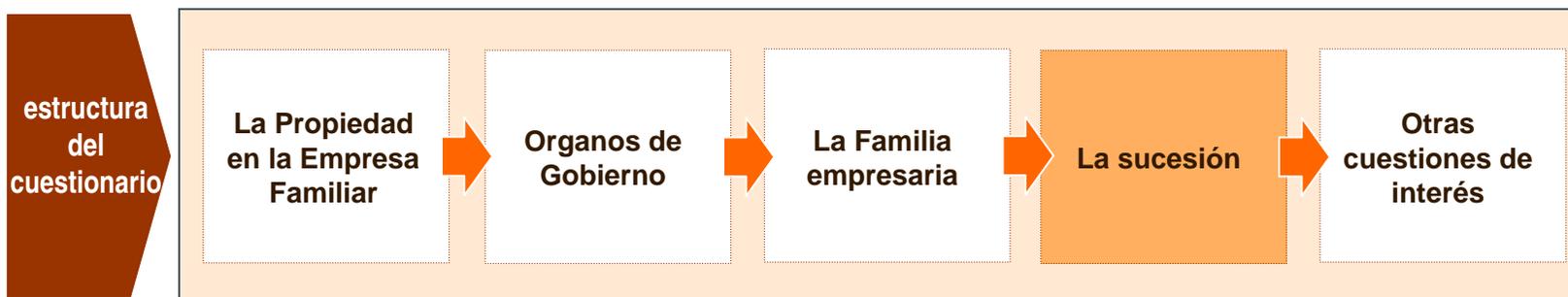
La Familia Empresaria

⇒ Regulación de la relación entre empresa y familia empresaria:

- acceso, promoción, despido, retribución de miembros de la familia
- Protocolo o Acuerdo de Familia
- políticas sociales en la empresa
- valores de la empresa familiar

3. La EF en Bizkaia: resultados del proceso de encuestación

3.1. Estructura del cuestionario

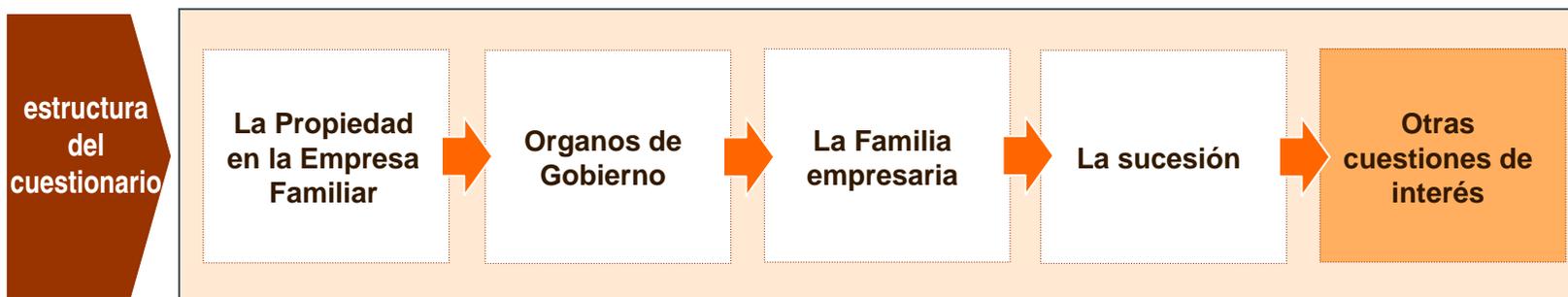


La sucesión

- ⇒ Tránsito generacional de las empresas de Bizkaia
- ⇒ Planificación de la sucesión
- ⇒ Formalización de la sucesión
- ⇒ Comunicación a la familia empresaria

3. La EF en Bizkaia: resultados del proceso de encuestación

3.1. Estructura del cuestionario

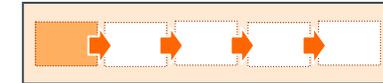


Otras cuestiones

- Aspectos varios relacionados con
 - internacionalización
 - herramientas de gestión
 - valoración de la labor de apoyo de la Administración Pública a la EF
 - Retos de futuro

3. La EF en Bizkaia: resultados del proceso de encuestación

3.2. La Propiedad en la Empresa Familiar

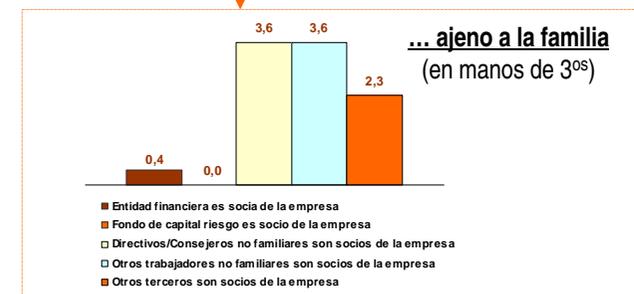
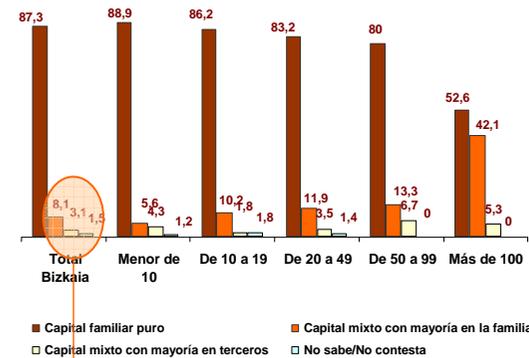


<p>Definición de EF</p>	<p>→ la prácticamente totalidad de las empresas encuestadas (97,6%) se identifican con la definición de empresa familiar facilitada: propiedad en manos de una o varias familias, participación en la administración / dirección del negocio y deseo de seguir haciéndolo en el futuro</p>
<p>Composición del capital social</p>	<p>→ en el 87,3% casos, el capital social de las empresas es puramente familiar</p> <p>→ en el 80% de las empresas analizadas, el número de socios familiares se sitúa entre dos y cinco miembros</p> <p>→ conforme el tamaño de las empresas aumenta, la fórmula de capital mixto con mayoría de familia adquiere mayor peso</p>
<p>Ramas familiares propietarias</p>	<p>→ predominio de empresas donde la propiedad está en manos de una única familia (60%).</p>
<p>Generación</p>	<p>→ la 2ª es la generación predominante entre las empresas vizcaínas (61,4%), seguido de la 1ª (31, 8%) y 3ª y siguientes generaciones (6,1%)</p>

La Propiedad en la EF

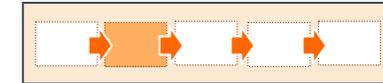
capital social

... según tamaño de la empresa



3. La EF en Bizkaia: resultados del proceso de encuestación

3.3. Organos de Gobierno



Órganos de la Empresa

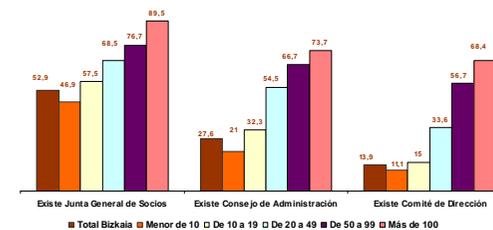
- la **Junta General de Socios** es el Órgano de Gobierno con mayor presencia entre las empresas vizcaínas
- se constata una **mayor profesionalización en la gestión** de las empresas a medida que éstas **crecen en tamaño** y por tanto en complejidad, si bien existe cierto **márgen de mejora** en la misma especialmente en aquellas entre **20 y 49 empleados**

Órganos de la Familia Empresaria

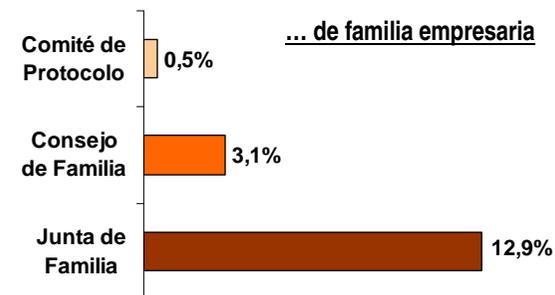
- **reducida presencia** de **órganos** que **regulan** la **relación** entre **empresa** y **familia empresaria**
- destacar la prácticamente **nula presencia** de estos órganos en **empresas** que se encuentran **en primera generación** (etapa fundadora)
- de entre los posibles, la **Junta de Familia** es el **más instaurado** en las empresas vizcaínas (12,9% de las empresas encuestadas).
- a medida que la **propiedad** está en manos de **varias ramas familiares**, así como en **generaciones posteriores a la fundadora**, se incrementa la implantación de este tipo de órganos

Organos de Gobierno

... de empresa (según tamaño de la empresa)

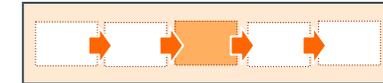


... de familia empresaria



3. La EF en Bizkaia: resultados del proceso de encuestación

3.4. La Familia Empresaria



Relación Familia - Empresa

- **inexistencia** generalizada de **políticas** que regulen la **actividad laboral** de los **miembros de la familia** (acceso, promoción, despido y retribución)
- el **85%** de las empresas **carece de cualquier tipo de acuerdo marco** (Protocolo, Acuerdo de Familia, ...) que regule la **organización** y las **relaciones económicas y profesionales** entre **familia, propiedad y empresa**
- únicamente el **7,3%** de éstas, **preven** disponer de este tipo de instrumentos **en el futuro**
- a mayor tamaño de empresa y longevidad de ésta, mayor sensibilización a disponer de elementos reguladores

Políticas sociales

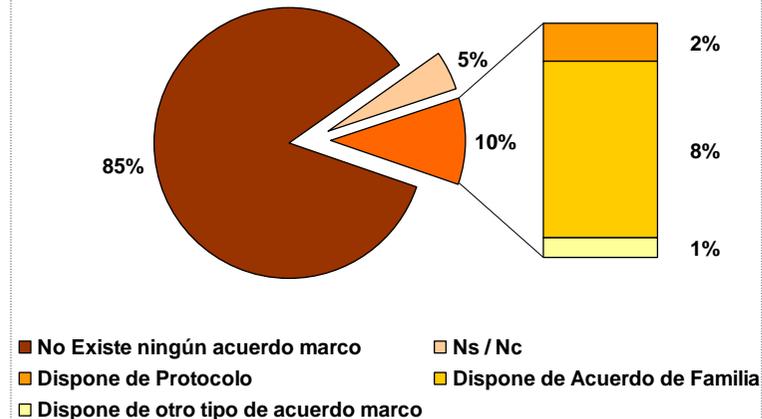
- **falta de** una **cultura** de actuaciones o pactos que tenga por objeto **fomentar el bienestar** y el **desarrollo profesional** de los **miembros de la familia empresaria**,

Valores Familiares

- la **EF vizcaína** goza de una buena salud, existiendo un **alto nivel de confianza** en las **relaciones familiares**, que favorece su propia actividad y continuidad

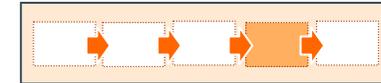
Familia Empresaria

... existencia de Acuerdos Marco



3. La EF en Bizkaia: resultados del proceso de encuestación

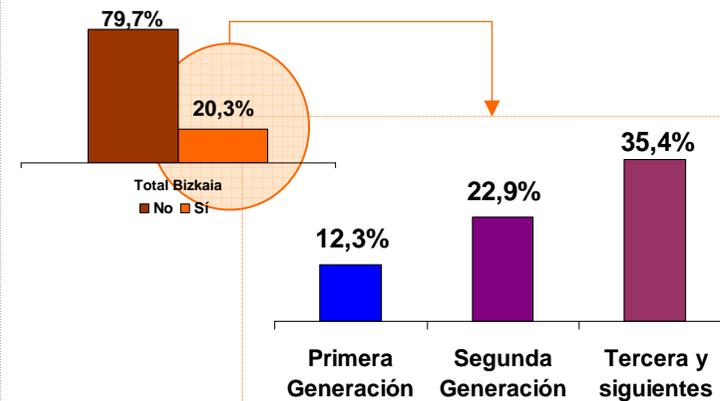
3.5. La Sucesión



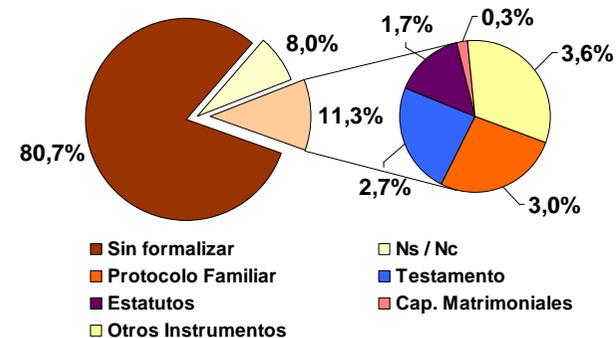
Situación	<ul style="list-style-type: none"> → el 44% de las empresas vizcaínas prevé estar en un proceso de tránsito generacional que implique cambio en la Dirección en menos de 10 años → actualmente, el 20% de las empresas consultadas se encuentra en proceso de tránsito generacional
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> → en más del 45% de los casos, la sucesión está pendiente de resolver por no haber sido designado sucesor → existencia de mayor planificación de la sucesión en empresas en 2ª y posteriores generaciones → los asesores externos están presentes en el apoyo a la planificación de la sucesión en el 33% de las empresas vizcaínas
Formalización	<ul style="list-style-type: none"> → la sucesión se planifica de manera informal en la mayoría de las veces
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> → en casi un 67% de las empresas en proceso de sucesión, la generación entrante conoce los cambios que va a acarrear la misma

Sucesión

... empresas en tránsito generacional

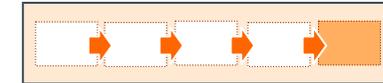


... formalización de la sucesión



3. La EF en Bizkaia: resultados del proceso de encuestación

3.6. Otras cuestiones de interés



<p>Herramientas de gestión</p>	<p>→ el Presupuesto, la Planificación Estratégica y la estandarización de procedimientos de acuerdo a las Normas ISO, son las herramientas de gestión con mayor presencia entre el conjunto de las empresas vizcaínas</p>	<p>Retos de futuro</p>	<p>→ el acceso a financiación, la innovación, la profesionalización de la Dirección y el mantenimiento del compromiso con la idea de empresa familiar, son los cuatro retos que las empresas vizcaínas consideran como más importantes para su desarrollo futuro y por tanto, claves para garantizar su continuidad</p>
<p>Internacionalización</p>	<p>→ el 22% de las empresas familiares exporta parte de sus productos y/o servicios al extranjero</p> <p>→ predominio de bajos niveles de exportación y de implantaciones en el extranjero</p>		
<p>Apoyo de la Admon.</p>	<p>→ el 60% de las empresas encuestadas valora el papel de la Administración Pública (en lo que se refiere al apoyo a la empresa familiar) como poco o nada satisfactorio</p>		

4.

La EF en Bizkaia: Conclusiones y Retos de Futuro

- 4.1. Conclusiones del Estudio
- 4.2. Retos de futuro

4. La EF en Bizkaia: conclusiones y retos de futuro

4.1. Conclusiones del Estudio (I)

Predominio de propiedad puramente familiar

- la **prácticamente totalidad** de las **empresas** encuestadas (**97,6%**) **se identifican** con la **definición de empresa familiar** facilitada: **propiedad en manos de una o varias familias, participación en la administración / dirección del negocio y deseo de seguir haciéndolo en el futuro**
- en el **87,3%** casos, el **capital** social de las empresas es **puramente familiar**

La mayoría de las empresas están en su segunda generación

- el **61%** de las empresas consultadas se hayan en **2ª generación**, estando en su etapa fundacional (primera generación) un 32% de las empresas y en tercera generación o siguientes tan sólo el 6,1% de las empresas consultadas.
- en lo que a propiedad se refiere, en el **52%** de las empresas que están gobernadas por miembros de la **2ª generación**, la **mayoría accionarial** sigue **en manos del fundador** (o fundadores).

Gobierno puramente familiar (especialmente en empresas de menor tamaño)

- los **puestos clave** de la organización de las empresas analizadas se hayan **ocupados por miembros de la familia empresaria** (bien sea a nivel de gerencia, directores de departamento o similares)

4. La EF en Bizkaia: conclusiones y retos de futuro

4.1. Conclusiones del Estudio (II)

Los órganos de gestión específicos de empresas familiares son poco frecuentes

- el **85%** de las empresas consultadas carecen de algún tipo de órgano específico de una empresa familiar (Consejo de Familia, Junta de Familia, Comité de Protocolo) y que son, a la postre, el foro donde se debiera de comunicar, resolver conflictos y regular la relación e intereses entre empresa y familia empresaria, entre otros aspectos.

Bajo índice de regulación de la relación empresa - familia empresaria

- tan solo el **10,4%** de las empresas consultadas han formalizado la relación entre familia y empresa bien sea por medio de un Acuerdo de Familia, un Protocolo Familiar o cualquier otro instrumento regulador.
- a las anteriores, se les unirá un **8,6% más** correspondientes a empresas que tienen previsto formalizarlo en el futuro

El 65% de las empresas consultadas habrá sufrido un proceso de sucesión en menos de 10 años

- un **20%** de las empresas familiares de Bizkaia consultadas se encuentra en la actualidad sumida en el proceso de tránsito generacional
- en un **37%** de las empresas la sucesión se producirá en un plazo inferior a 5 años

4. La EF en Bizkaia: conclusiones y retos de futuro

4.1. Conclusiones del Estudio (y III)

Mantenimiento futuro del carácter familiar de las empresas

- en el **65,4%** de las empresas **no se ve necesario** contemplar **cambios en la estructura societaria** para garantizar la continuidad de la misma.
- en el **60%** de las empresas consultadas, se tiene previsto que la **Dirección General** sea **ocupada por algún miembro de la familia en el futuro**.

La sucesión se planifica y se comunica tarde, y tan sólo en reducidas ocasiones se instrumentaliza

- solamente en un **28%** de los casos **existe un sucesor identificado** en la empresa
- el **89%** de las empresas consultadas no tiene definido ni instrumentalizado en un documento formal el proceso de sucesión

4. La EF en Bizkaia: conclusiones y retos de futuro

4.2. Retos de futuro

Retos de Futuro

- El **compromiso con la idea de negocio**, la **estabilidad en la propiedad** o la **unidad familiar** constituyen premisas básicas para asegurar la continuidad de la empresa familiar.
- **Superar las dificultades** para gestionar el **entramado de propiedad, gestión y familia**
- Interiorizar la **profesionalización** en la empresa: a nivel de personas y de mecanismos de gestión
- Acceso a **financiación**
- Asegurar el **relevo generacional y planificación de la sucesión**