

APROXIMACIÓN A LA ENCUESTA DE SIGMA DOS



# **La empresa familiar en España**



ASOCIACIÓN  
ANDALUZA  
DE LA EMPRESA  
FAMILIAR



Asociación Asturiana  
de Empresa Familiar



**ACEFAM**  
Asociación Cantábrica de la Empresa Familiar



Asociación Riojana  
Empresa Familiar



**aeef**  
asociación extremeña de  
la empresa familiar



**ASCEF**

Associació Catalana de l'Empresa Familiar



**aeefa**

Asociación de Empresa  
Familiar de Aragón

**ae fame**



**EMPRESA FAMILIAR**  
CASTILLA Y LEÓN



**aeefa**

ASOCIACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR  
PROVINCIA ALICANTE



Asociación Gallega  
Empresa Familiar



**ABEF**  
Associació Balear  
de l'Empresa Familiar



Asociación de la Empresa Familiar  
Castilla-La Mancha



**ADEFAN**

Asociación para el Desarrollo  
de la Empresa Familiar Navarra



**SIGMADOS**

# Índice

---

<b>1.</b>	<b>Introducción</b>	pág 4
<b>2.</b>	<b>Caracterización de la muestra</b>	pág 5
<b>3.</b>	<b>Qué son las empresas familiares</b>	pág 11
<b>4.</b>	<b>Gestión con principios y valores</b>	pág 17
<b>5.</b>	<b>Gobernanza familiar</b>	pág 24
<b>6.</b>	<b>Compromiso con el entorno</b>	pág 31
<b>7.</b>	<b>Aspectos económicos y de negocio</b>	pág 36

# INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos del Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y de las Asociaciones Territoriales (AATT) es dar a conocer mejor a la sociedad los elementos diferenciales de las empresas familiares y su importancia desde el punto de vista económico y social. Para ello, una de las herramientas es la elaboración y análisis de encuestas que permitan entender, de primera mano, sus prioridades, preocupaciones y objetivos.

Este año, el IEF y las AATT han llevado a cabo dos encuestas a empresas familiares: una a socios y otra a empresas no asociadas, con las que se ha contactado de forma aleatoria. A pesar de la heterogeneidad de las empresas familiares, hay rasgos que definen su forma de orientar y proyectar sus negocios.

La metodología empleada ha consistido en llamadas telefónicas a responsables de empresas (gerentes, directores generales o financieros, consejeros, administradores, apoderados, etc.) dentro del ámbito nacional con una distribución territorial. En el caso de la encuesta interna se han completado 851 entrevistas mientras que en el caso de la encuesta externa el número ha sido de 2.390. Los trabajos se han realizado entre los meses de mayo y julio de 2023.

Con estas más de 3.000 respuestas, que se complementarán en 2024 con un nuevo estudio de la empresa familiar a partir de los datos de los registros mercantiles, se trata de conocer o caracterizar a estas empresas, desde un punto de vista más cualitativo.

Al mismo tiempo, se incluyen datos de informes o encuestas anteriores que ayudan a entender mejor la caracterización de las empresas familiares.

*En este sentido, el siguiente informe trata de responder a una serie de preguntas y cuestiones que van desde el propio concepto de empresa familiar y los elementos que la definen a su propósito, pasando por los principios y valores a través de los cuales se pretende alcanzar ese objetivo y las reglas que configuran o determinan la toma de decisiones, es decir, la gobernanza.*



---

# Caracterización de la muestra

---

## 2. Caracterización de la muestra

---

**E**l Instituto de la Empresa Familiar y las Asociaciones Territoriales buscaban realizar un estudio que permitiera conocer las características y modelos organizativos de las empresas familiares en España, pudiendo distinguir, además, entre aquellas que estaban asociadas al propio Instituto o a las Asociaciones Territoriales y el resto.

Como consecuencia de este proyecto se han desarrollado dos encuestas que han abarcado todo el territorio nacional. Una interna, que ha contado con la participación de 851 empresas asociadas; y una externa, en la que han participado 2.290 empresas familiares entrevistadas telefónicamente de manera aleatoria. Algunas de ellas han resultado ser socias de la red, pero la gran mayoría no tenían vinculación con el IEF o las Asociaciones Territoriales.

De esta forma, en este documento se abordan preguntas y cuestiones relacionadas con:

- El propio concepto de empresa familiar, los elementos que la definen
- Su propósito, el objetivo para el que trabajan
- Cómo pretenden lograr este objetivo, es decir, los principios y los valores
- Las reglas que configuran o determinan la toma de decisiones, es decir, la gobernanza
- Aspectos relacionados con el negocio, como el crecimiento, la internacionalización o la diversificación
- Compromiso con el entorno

## 2.1 | Encuesta Interna: Socios del IEF y de las Asociaciones territoriales

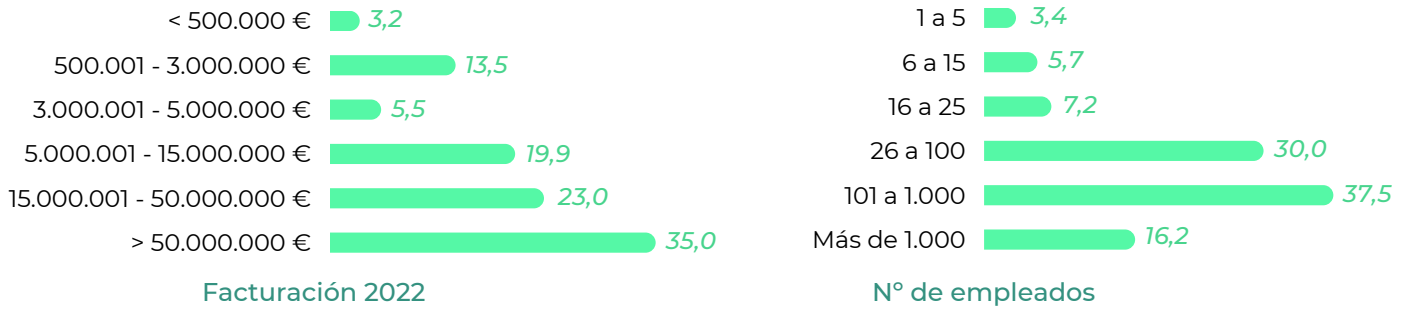
Como se ha comentado, la encuesta a empresas socias del IEF o de las Asociaciones Territoriales ha contado con 851 respuestas, distribuidas regionalmente como recoge la siguiente tabla.

*Tabla 1. Distribución regional de la encuesta interna*

	Nº DE ENTREVISTAS	PORCENTAJE
ANDALUCIA	23	2,7
ASTURIAS	39	4,6
CANTABRIA	45	5,3
EXTREMADURA	52	6,1
GALICIA	27	3,2
MURCIA	26	3,1
RIOJA	25	2,9
C. VALENCIANA	120	14,1
ALICANTE	96	11,3
ARAGÓN	24	2,8
I. CANARIAS	26	3,1
CASTILLA LA MANCHA	17	2,0
P. VASCO	33	3,9
C. MADRID	55	6,5
NAVARRA	58	6,8
I. BALEARES	23	2,7
CATALUÑA	65	7,6
CASTILLA Y LEON	49	5,8
IEF	48	5,6
<b>Total</b>	<b>851</b>	<b>100,0</b>

Respecto a su dimensión, el 35% de ellas afirma haber ingresado más de 50 millones de euros en el año 2022, mientras que 1 de cada 4 ingresó entre 15 y 50 millones de euros. Además, el 84% cuenta con más de 25 empleados. Sectorialmente destacan las industrias extractivas y manufactureras con un 28,9% del total y los servicios (26%).

Gráfico 1. Tamaño de empresa



Las empresas asociadas cuentan, además, con una gran proyección exterior. De media, los ingresos generados en el extranjero suponen una cuarta parte de los ingresos anuales en 2022, llegando a ser más del 35% entre las empresas que ingresan más de 50 millones.

Destaca, por último, que el 46,4% de las empresas se encuentran en segunda generación y el 35,5% en tercera y siguientes.



## 2.2 | Encuesta externa

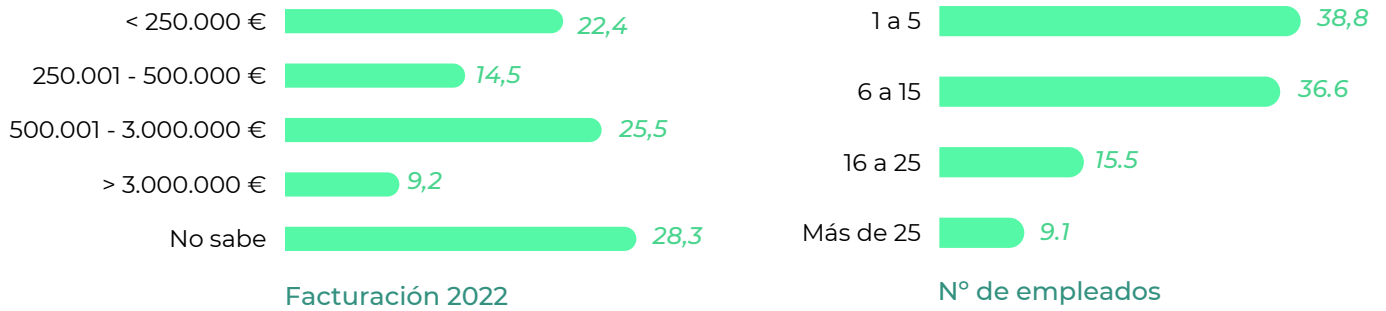
En el caso de la encuesta externa, se han realizado 2.290 entrevistas con la siguiente distribución.

*Tabla 2. Distribución regional de la encuesta externa*

	Nº DE ENTREVISTAS
ANDALUCIA	375
ASTURIAS	45
CANTABRIA	28
EXTREMADURA	50
GALICIA	141
MURCIA	82
RIOJA	18
C. VALENCIANA	271
ARAGÓN	67
I. CANARIAS	97
CASTILLA LA MANCHA	82
P. VASCO	111
C. MADRID	370
NAVARRA	36
I. BALEARES	75
CATALUÑA	434
CASTILLA Y LEON	108
<b>Total</b>	<b>2.390</b>

Respecto a su dimensión, solo un 37% afirma tener una facturación superior a los 500.000 euros, aunque es cierto que un 28% no sabe o no desea aportar este dato. Tres de cada cuatro empresas tienen 15 trabajadores o menos. Lo que pone de manifiesto las diferencias de tamaño con las empresas asociadas a la red del IEF y de las Asociaciones Territoriales.

Gráfico 2. Tamaño de empresa



A nivel internacional, la media de facturación exterior es del 7% de lo facturado en 2022. En las empresas con facturación superior a los 3 millones, la facturación exterior supone el 18%.

Sectorialmente, las áreas de mayor presencia están relacionadas generalmente con los servicios, la industria extractiva y manufacturera y el comercio.

Destaca, por último, que el 50,6% de las empresas se encuentran en segunda generación y el 20,7% en tercera y siguientes.



---

# Qué son las empresas familiares

## 3. Qué son las empresas familiares

**La** definición oficial de empresa familiar propuesta en el seno de la Comisión Europea recoge cuatro puntos principales:

- (1) La mayoría de las acciones con derecho a voto 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 cónyuges, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- (2) La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- (3) Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- (4) 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.

De acuerdo con esta definición, existe un elevado número de empresas familiares en España. Lógicamente, a la hora de llegar a un acuerdo para el establecimiento de esta definición había que llegar a un consenso que permitiera o facilitara el estudio cuantitativo de estas compañías. Este hecho, obligaba a dejar al margen una serie de características propias que derivan en una manera de comportarse diferente, en una forma de gestión o gobierno condicionado por las relaciones personales y familiares, y que determinan la incorporación de principios y valores.

*En efecto, al hablar de empresas familiares existe un gran elemento que supone contemplar algo que queda al margen de la definición actual: la vocación de supervivencia del proyecto empresarial. Esto es algo difícil de aplicar desde el punto de vista estadístico pero que podría tenerse en cuenta porque evidencia un modelo de gestión, de compromiso, y de visión de largo plazo, que tienen su origen en un conjunto de valores que dan sentido a estas empresas.*

Estas características inherentes a las empresas familiares, que configuran un estilo de gestión, pueden agruparse en torno a tres pilares fundamentales:

- propiedad en manos de la familia,
- implicación directa en su gestión y
- vocación de continuidad.

### 3.1 | Ahorro y patrimonio propio

Las empresas de carácter familiar cuentan con algunas características propias que las hacen diferentes a las no familiares, como es la **asunción del riesgo** con su propio patrimonio.

Prácticamente la totalidad de las empresas familiares nacen en un primer momento del ahorro o patrimonio familiar. En la misma línea, los beneficios no distribuidos suelen ser la principal fuente que financia el crecimiento de las empresas familiares. Por tanto, las familias, que han invertido una parte importante de su patrimonio y realizan un gran esfuerzo personal suelen tener un cuidado especial por cómo se desarrolla el negocio, que constituye una parte muy importante de su vida. Tal y como ya decía Adam Smith<sup>[1]</sup>, el hecho de que la empresa sea patrimonio de la familia hace que ésta tenga un interés especial por protegerlo.

Esto se traduce en una gestión más prudente y equilibrada, conscientes de que los riesgos son asumidos, de forma íntegra o muy elevada, por la familia.

Así, si atendemos a los datos de la encuesta de Sigma Dos realizada a empresas socias del IEF y miembros de las Asociaciones Territoriales,

*el 92,4% del capital de las compañías encuestadas estaba en manos de la familia propietaria. Este porcentaje es ligeramente inferior (90,6%) en las empresas no vinculadas a la red, pero igualmente elevado. En ambos casos existe un número elevado de compañías en el que la participación es del 100%.*

<sup>1</sup>

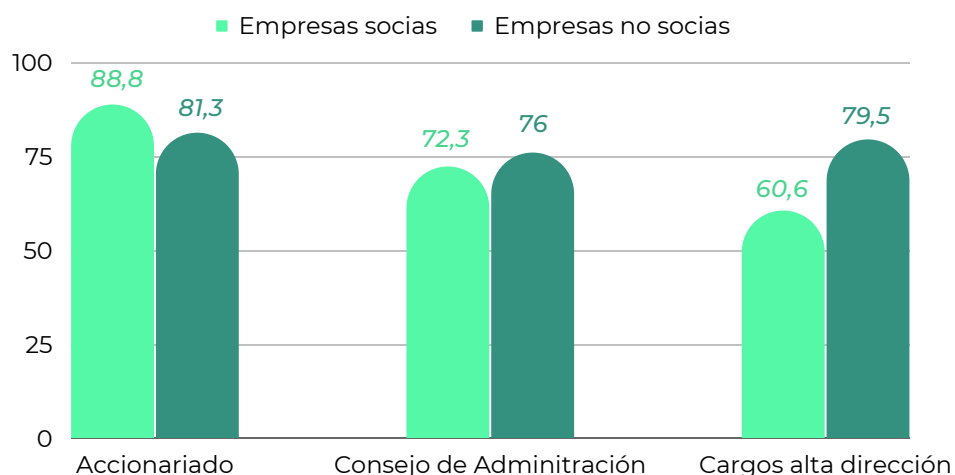
“No es razonable esperar que los directivos de estas compañías (por acciones), al manejar mucho más dinero de otras personas que de ellos mismos, lo vigilen con el mismo ansioso cuidado con el que frecuentemente vigilan el suyo los socios de una empresa particular (familiar).” Adam Smith, La Riqueza de las Naciones, 1776.

### 3.2 | Implicación personal de la familia en la gestión

Otro de los elementos característicos y necesarios para poder hablar de empresas familiares es la implicación personal de los miembros de la familia en la gestión y dirección de la empresa, o presencia en el consejo de administración. Sin esta premisa, el traslado de los principios y valores familiares sería complicado.

Según los datos recogidos en la encuesta de Sigma Dos, la presencia de miembros de la familia en las distintas áreas de gestión de la compañía es mayoritaria. En el caso de las empresas asociadas al IEF o a las Asociaciones territoriales, los familiares suponen el 88,8% de los accionistas, el 72,3% de los miembros del consejo de administración y el 60,6% de los cargos de alta dirección. En el caso de las compañías no asociadas, la participación en el accionariado es ligeramente inferior (81,3%) pero la presencia de familiares en las otras dos categorías es superior, con un 76% en el Consejo y un 79,5% en los cargos de alta dirección.

Gráfico 3. Porcentaje de familiares en los distintos ámbitos de gestión



Estos porcentajes están relacionados con el tamaño, siendo habitualmente mayor la presencia de familiares en las empresas de menor dimensión.

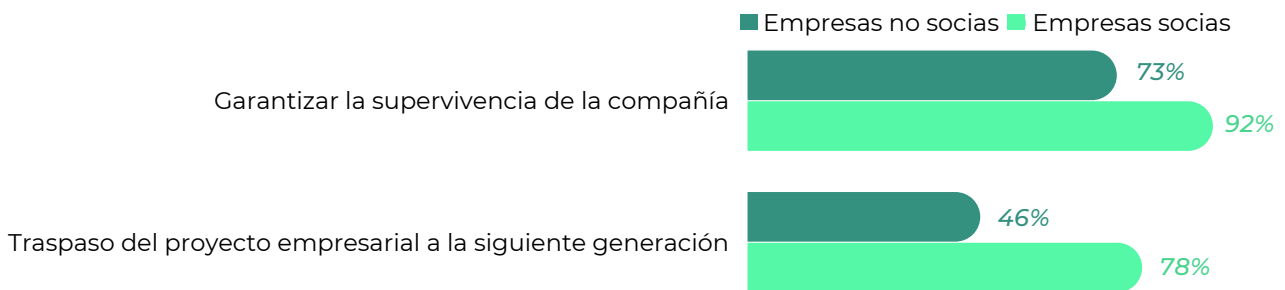
### 3.3 | Continuidad del proyecto empresarial

*Las empresas familiares son más que un negocio, son proyectos personales que parten de un líder fundador y vinculan a la familia a través de un proyecto que une pasado y futuro.*

Aunque toda empresa necesita beneficios para sobrevivir, la principal razón de ser de las empresas familiares es la continuidad de un proyecto empresarial que puedan transmitir a sus descendientes. Este deseo de permanencia en el tiempo se traduce en una gestión estable, prudente y sostenible.

Según los datos de la encuesta, el 78% de los asociados considera muy o extremadamente importante el traspaso del proyecto empresarial a la siguiente generación y el 92% considera muy o extremadamente importante garantizar la supervivencia de la compañía. Estos porcentajes son mucho menores en las empresas que no pertenecen a la red, el 46% en el primer caso y el 73% en el segundo.

Gráfico 4. Porcentaje de empresas que considera muy o extremadamente importante<sup>[2]</sup>



Por tanto, la sucesión, es decir el paso hacia las siguientes generaciones, supone un reto que acentúa la conciencia o sentimiento de pertenencia y la responsabilidad.

*A medida que la compañía se desarrolla y se transmite dentro de la familia, se consolidan un conjunto de valores que pasan a formar parte del patrimonio cultural, no sólo familiar, sino del territorio donde opera la empresa.*

<sup>2</sup> Existe todavía una categoría positiva más, "bastante importante". que elevará los porcentaje de las empresas asociadas cerca del 100%

Este deseo de supervivencia está ligado íntimamente a la idea de **crecimiento**. En un mundo digital cada vez más global y competitivo, abierto a nuevos países emergentes que suponen al mismo tiempo una amenaza y una oportunidad, el crecimiento es un factor indispensable para resistir en el mercado. Tal y como el propio Instituto de Empresa Familiar ha analizado ya en otros informes como *“La Dimensión empresarial como factor de competitividad”* (2017) o *“Factores de Competitividad y Análisis Financiero en la Empresa Familiar”* (2018), el tamaño tiene un impacto positivo en la capacidad de las compañías para innovar, para internacionalizarse, para atraer talento o para financiarse en mejores condiciones, en definitiva, para competir. La supervivencia de la empresa pasa, en gran medida, por un proceso continuado de crecimiento que le permita mantener o incrementar su posición competitiva en un mercado global.

De todo lo anterior se desprende una idea fundamental, una de las grandes diferencias entre las empresas familiares y las no familiares: para las familias la empresa es un modo de vida en donde priman unos valores que explican, en gran medida, la forma de gestionar.



# Gestión con principios y valores



## 4. Gestión con principios y valores

### Estas

tres realidades (propiedad, gestión y vocación de continuidad) configuran un entorno en el que las relaciones personales y afectivas contribuyen a la consolidación de un activo emocional. Se articula así una manera de trabajar, organizar y relacionarse con el entorno diferente, que tienen una base sólida en valores como el sentido de responsabilidad, el esfuerzo, o la prudencia, entre otros.

En este sentido, según la encuesta realizada por Sigma Dos para el IEF en 2022 sobre imagen del empresario, el 66,5% de los españoles tiene una opinión buena o muy buena de las empresas familiares españolas (que supera el 70% entre los españoles de mayor edad).

*Los principales atributos asociados a este tipo de compañías son confianza (52,6%) compromiso (48,4%), estabilidad (38,8%), cultura del esfuerzo (35,7%), cultura emprendedora (25,6%) y prudencia (19,5%).*

Si se representa a la empresa familiar como un árbol, los valores constituirían sus raíces, porque son los que fijan la empresa al territorio, a través del arraigo. Después, veremos cómo estos valores se plasman en reglas y normas que constituyen la gobernanza (podría representarse como el tronco) y tienen su reflejo en el compromiso (copa del árbol), que incluye la relación con trabajadores, entorno, inversores, proveedores, etc.



*Se aprecia así una doble dimensión de las empresas familiares. Una dimensión temporal, que ya se ha comentado, y que pone de manifiesto el compromiso de la familia con un proyecto duradero, de largo plazo. Y una segunda dimensión espacial, que vincula a la empresa con su territorio, derivado del sentimiento de pertenencia, el sentido de responsabilidad y el arraigo.*

#### 4.1 | Sentimiento de pertenencia y arraigo.

El valor de la cultura emprendedora, más acentuado en la empresa familiar, tiene efectos en la sociedad y el territorio geográfico que las vio nacer. Los objetivos a largo plazo de las empresas familiares y su arraigo con el entorno dan lugar a un mayor compromiso e incentivo de crear bienestar en ese lugar, que no cambia incluso cuando se produce la expansión internacional, porque existe un vínculo emocional.

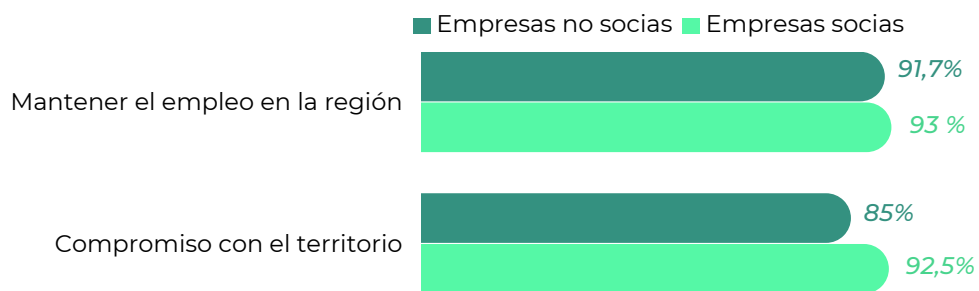
La creación de empresas es un claro factor de estímulo en el crecimiento de la población, básicamente por la creación de empleo y bienestar que ello genera, las empresas familiares contribuyen a la generación de polos de desarrollo y de actividad económica, donde se expande la cultura emprendedora de la empresa familiar al generar mayor actividad y empleo, así como un mayor atractivo para la atracción de talento. Es el llamado efecto sede.

El enraizamiento con la comunidad donde el fundador creó la empresa tiene un claro reflejo cuando se pregunta a las compañías familiares sobre su compromiso con el territorio.

*Así el 92,5% de los socios del IEF y de las Asociaciones Territoriales lo considera bastante o extremadamente importante y el 93% ve prioritario mantener el empleo en la región.*

Estos datos son también elevados, aunque ligeramente inferiores en el caso de las empresas que no pertenecen a la red, entre las que el 85% manifiesta ese compromiso elevado con el territorio.

Gráfico 5. Porcentaje de empresas que considera bastante, muy o extremadamente...



Este vínculo de la empresa familiar con el entorno geográfico tiene impacto en la creación de espacios de dinamismo empresarial.

A nivel general, determinadas empresas con una afinidad sectorial o complementaria pueden configurar un polo que atrae a más empresas, estableciendo así un círculo virtuoso de innovación y de generación de valor añadido y empleo. A nivel regional o local la existencia de altos niveles de emprendimiento genera nuevas iniciativas innovadoras porque se crean ejemplos, redes, y recursos para otros emprendedores.

Existen ejemplos de polos empresariales como el caso de la comarca de la Foia de Castalla, en el interior de Alicante, donde las empresas crecen y atraen a nuevos proyectos emprendedores tras haber sufrido un proceso de reconversión por el declive de la industria juguetera. En este territorio hay más empresas por habitante, de mayor tamaño y longevidad.

También cabe citar el sector del calzado en la Rioja Baja. Tras una profunda crisis en los años 90, algunas empresas, familiares en su mayoría, no solo se adaptaron a la competencia asiática si no que respondieron basándose en zapato de diseño, ecológico, de seguridad, siendo hoy un modelo de éxito.

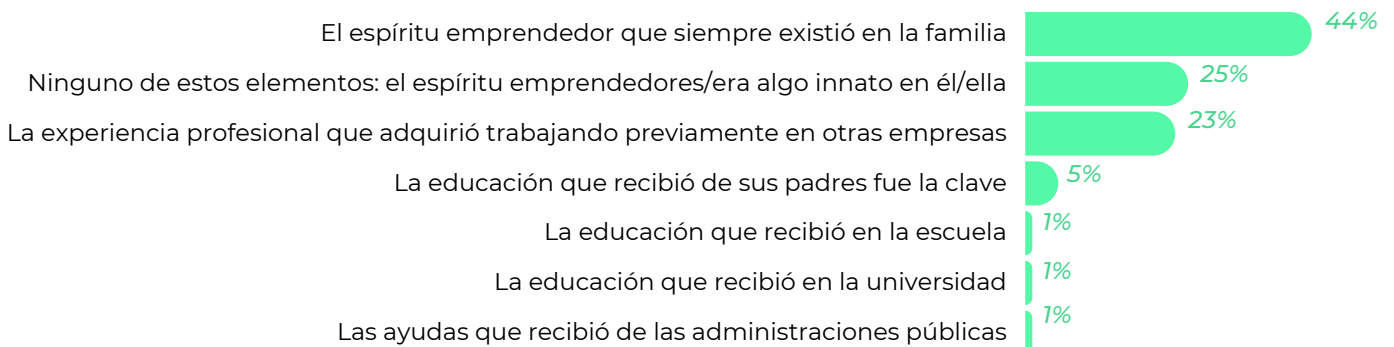
Otros ejemplos podrían ser Aranda de Duero, que es el tercer polo industrial de Castilla León por detrás de Burgos y Valladolid con gran presencia del sector alimentario y de automoción o Guijuelo (Salamanca) donde cerca de 200 empresas familiares generan el 80% del porcino ibérico del país, una industria que comenzó en el siglo XIX.

Y con la colaboración público- privada es necesario mencionar los parques tecnológicos del Principado de Asturias donde en Gijón y Llanera que albergan a más de 320 empresas, startups y empresas familiares líderes en su sector que generan un entorno favorable para la creación de proyectos innovadores.

## 4.2 | Cultura emprendedora en la Empresa Familiar

Otra de las características de esta gestión con valores, como se ha comentado anteriormente, es la transmisión de una cultura emprendedora, que se adquiere fundamentalmente en el ámbito familiar. En un país de débil cultura emprendedora como España, existe un entorno, la empresa familiar, donde el espíritu emprendedor está presente desde su origen y se transmite. Si analizamos los elementos que impulsaron a fundar la empresa familiar, datos recogidos en 2015 para el informe “La Empresa Familiar en España”, casi la mitad de los encuestados respondieron que fue el espíritu emprendedor existente en la familia. A continuación, a bastante distancia, el motivo de la fundación fue tener espíritu emprendedor propio (25%) o la experiencia profesional (23%). La educación que recibió en la escuela o las ayudas públicas no tienen repercusión, según esta encuesta, en la vocación emprendedora.

**Gráfico 6.** El principal motivo para la creación de una empresa familiar es la iniciativa propia.



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2015)

En la misma línea se manifestaron los jóvenes de la empresa familiar que conforman el Fórum Familiar impulsado desde el Instituto de la Empresa Familiar. Animados a valorar los principales elementos que habían impulsado su vocación empresarial, el 30% de los votos fueron para el espíritu emprendedor en la familia, mientras que la educación en su formación y el espíritu innato ocupaban el segundo lugar con el 23% de los votos cada uno (XVI Encuentro del Forum. San Sebastián 2019).

*La existencia de modelos de referencia es un factor relevante que afecta a las probabilidades de emprender, y la familia sin duda lo es. En la empresa familiar, la cultura emprendedora es uno de los principales valores.*

La empresa familiar es un ejemplo de cultura emprendedora que contribuye de manera directa a poner en valor la función del empresario: desde la generación de oportunidades, la difusión de una actitud diferente ante el fracaso, la divulgación de su papel económico y social o el apoyo directo a iniciativas emprendedoras dentro y fuera de la empresa.

El valor del emprendimiento se traslada también a los trabajadores. En la empresa familiar concurre en mayor medida el **intraemprendimiento** porque es un ecosistema donde, siendo la innovación un objetivo estratégico, las ideas se tienen en cuenta. De hecho, el 41,8% de las empresas familiares, según datos de la encuesta 2021, fomentan, financian e incentivan nuevos proyectos, no solo de miembros de la familia sino también de otros empleados y de emprendedores ajenos.

### 4.3 | Esfuerzo, trabajo bien hecho y ejemplo: calidad, imagen de marca, reputación y confianza.

Otros de los elementos sobre los que se asienta la gestión familiar es la cultura del esfuerzo y el trabajo bien hecho, que tienen su máximo exponente en el ejemplo. Ante las dificultades que todo proyecto conlleva, la familia empresaria, enfocada en el largo plazo, transmite estos valores, conscientes de que son condiciones necesarias para mejorar la calidad, la imagen de marca, la reputación y, en última instancia, la confianza.

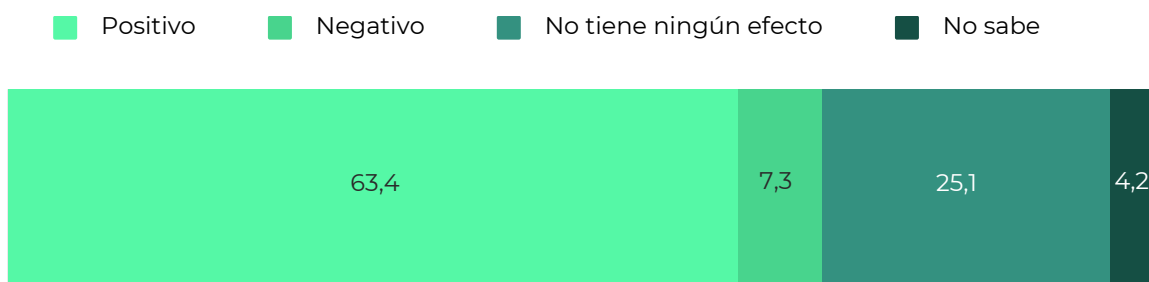
Hay tres elementos que las empresas tienen en cuenta a la hora de seleccionar nuevo personal, y que, de acuerdo con la encuesta realizada entre los más de 500 empresarios familiares asistentes al Congreso del IEF de Toledo de 2017 se resumen en: actitud, habilidades personales y capacitaciones técnicas.

*Cuando las empresas contratan a alguien quieren a alguien con capacidades técnicas, pero, sobre todo, quieren a alguien con actitud, con ganas de aprender, de trabajar, que valore la posibilidad de trabajar en un sitio con proyección, con ganas de aportar al proyecto, y con habilidades personales como capacidad de resolver problemas,*

con ganas de colaborar, creatividad, etc. Por ello, valores como la cultura del trabajo, el esfuerzo, el compromiso, etc., elementos que caracterizan a la empresa familiar, son factores determinantes en la evolución profesional de las personas.

Los elementos que se han puesto aquí de manifiesto constatan la importancia de la familia en la traslación de valores a la gestión. De hecho, el 63 % de las empresas encuestadas considera que su carácter familiar tiene efectos positivos en el gobierno y gestión de la empresa.

*Gráfico 7. El hecho de ser una empresa familiar, ¿tiene un efecto positivo o negativo en el gobierno y la gestión?*



# Gobernanza familiar

---





# 5. Gobernanza familiar

**E**l crecimiento de las empresas requiere profesionalizar, formar, y establecer reglas claras, sencillas y consensuadas con el fin de mejorar el marco de relaciones familiares y corporativas y mejorar así la toma de decisiones estratégicas. De ello depende, en gran medida, la estabilidad y la generación de confianza.

Es importante resaltar que

*la actuación de una empresa familiar está íntimamente ligada a la imagen de la familia propietaria y su reputación, por lo que debe haber un especial cuidado en la calidad del trabajo y transmitir hacia el exterior los valores que se defienden en el seno familiar.*

Hoy en día, en el mundo digital, el cuidado por trabajar bien es, si cabe, más relevante desde el punto de vista reputacional. De hecho, los temas relacionados con ESG han cobrado mucha fuerza en estos años como respuesta, entre otras cuestiones, a la necesidad que había de mejorar el compromiso de las empresas con el entorno (social y medioambiental) y la gobernanza.

## 5.1 | La gobernanza en las empresas familiares

Se entiende por gobierno corporativo el sistema de relación entre accionistas, órganos de administración y dirección, y los procesos a través de los cuales estas tres entidades controlan y dirigen la empresa. Normalmente existe una relación clara entre el buen gobierno y la cultura de la empresa que, en el caso de las empresas familiares, viene definida por los valores de la familia.

*El buen gobierno corporativo en las empresas familiares institucionaliza un sistema de valores que une a la familia entre generaciones, a los trabajadores y a los directivos.*

En las empresas familiares el gobierno corporativo es una herramienta para “codificar” sus valores y de esta manera incorporarlos en la gestión de la empresa. La familia marca las directrices sobre los valores de la empresa, y los trabajadores asumen esa cultura como parte del día a día. Existe una vinculación estrecha entre los gestores y los trabajadores, igual que con los proveedores y, por supuesto, los clientes.

El Gobierno corporativo de la empresa familiar debe tener, de manera adicional, el objetivo específico de ordenar las relaciones familia-empresa. Pasar de lo informal a lo institucional y con criterios profesionales es un paso necesario para crecer. El Gobierno corporativo en la empresa familiar asegura la adecuada segregación de funciones y responsabilidades.

Para hacer de los valores una ventaja competitiva es recomendable institucionalizar esta cultura en un conjunto de principios y reglas que aseguren el compromiso de todos los miembros con la visión en el largo plazo. Un buen instrumento para ello es el protocolo familiar.

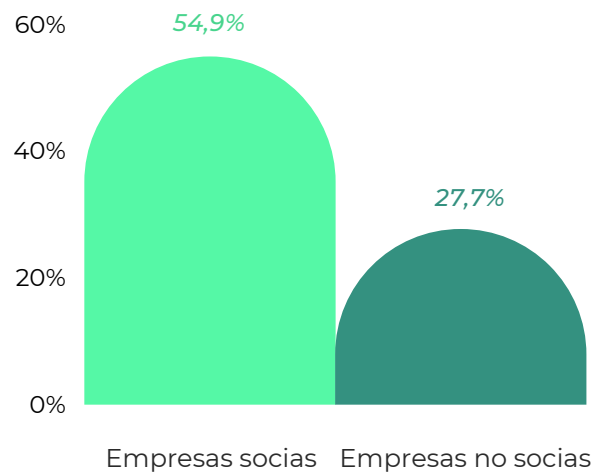
El protocolo recoge las normas que regirán la relación entre familia y empresa y es conveniente que se plantee en ausencia de conflictos para alcanzar un consenso tras un periodo de reflexión y discusión. De acuerdo con sus circunstancias y cultura determinada, cada empresa familiar requiere un protocolo diferente.

Desde el Instituto de la Empresa Familiar y las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar se ha impulsado el uso del protocolo con el objetivo de definir el acceso de los miembros de la familia a la gestión, perfilar políticas de dividendos y de financiación en relación con los miembros de la familia, crear fondos internos de autofinanciación para situaciones puntuales, definir interlocutores a nivel de grupo familiar con los gestores, determinar la información que es preciso suministrar a los grupos familiares, crear la asamblea y el consejo de familia o prever la sucesión de los fundadores.

En este sentido, se observa una variación en el porcentaje de empresas que cuentan con protocolo familiar en función de si son empresas asociadas a IEF/AATT o no. Si el estudio Empresa Familiar 2015 mostraba un porcentaje de empresas familiares con protocolo del 8,9%, este porcentaje ascendía al 11,3% en el informe Factores de Competitividad de la empresa familiar (2018). Si analizamos estos datos a través de la encuesta bienal realizadas por el Instituto de la Empresa Familiar entre sus asociados, observamos cómo entre aquellas empresas que pertenecen a la red del IEF y de las Asociaciones Territoriales, este porcentaje supera el 50%.

*Estos mismos datos son los que arroja la encuesta de Sigma Dos en la que el 55% de los asociados cuenta con Protocolo familiar mientras que ese porcentaje es del 28% entre los no asociados. Se pone de manifiesto, así, cómo la pertenencia a la red compuesta por el IEF y las Asociaciones Territoriales supone un impulso para institucionalizar el gobierno corporativo y familiar, y con ello, fortalecer su compromiso con los valores, su transparencia, y su estabilidad.*

Gráfico 8. Porcentaje de empresas encuestadas que cuentan con protocolo familiar



## 5.2 | Los órganos de gobierno familiares y corporativos

Para la gestión familiar y la necesaria relación de entendimiento con la empresa, es recomendable la creación de órganos como el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar (cuando la dimensión es reducida el Consejo puede funcionar como Asamblea) que debe nacer en el protocolo familiar. Además, este documento debe incorporar todo aquello que soporte su misión de transmitir los valores familiares: composición, funciones, competencias...

Podemos distinguir tres tipos de órganos:

- (a)** Aquellos relacionados con la familia, entre los que se encuentran el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar.

La Asamblea Familiar, foro de comunicación entre la familia y la empresa, fomenta la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros mediante encuentros formales (al menos una vez al año).

El **Consejo de Familia**, como principal órgano de gobierno familiar, establece y difunde el conjunto de valores que configuran la esencia de la empresa familiar y vela por el sentimiento de pertenencia al grupo desde la garantía del principio de no injerencia de la familia en la gestión, ayudando a la familia a formarse en el ejercicio de su función de directivos, consejeros o accionistas clarificando que no se deben mezclar estas funciones. Debe preparar la sucesión con planes de transición generacional. Es el órgano que propone a los candidatos familiares para incorporar al Consejo de Administración y en la dirección de la empresa y las normas que regulen estos procesos. Es el interlocutor de la familia con el Consejo de administración.

*En línea con lo que ocurre con el protocolo familiar, la encuesta de Sigma Dos arroja unos datos en los que el 49% de los asociados cuenta con un consejo de familia frente al 35% de aquellas compañías que no pertenecen a la red.*

- (b)** Aquellos relacionados con los accionistas: la Junta General.

A través de la Junta, el conjunto de los accionistas ejerce su soberanía para decidir sobre asuntos de gran relevancia para la empresa. Los órganos de gobierno corporativo y familiar, cada uno dentro de sus competencias, deben promover la participación de los accionistas en la toma de las decisiones haciendo público el contenido de todas las propuestas que se vayan a someter a la Junta General, y facilitando la representación del accionista en ella y la expresión de sus intereses a través del derecho de voto.

- (c)** Aquellos relacionados con el control de la compañía: el Consejo de Administración. Los órganos de administración de una empresa familiar evolucionan a medida que la empresa crece, desde una administración con órganos individuales o informales a la creación de un Consejo de Administración. Es el paso de lo informal o intuitivo a lo profesional, institucional.

El Consejo de Administración es la pieza clave del gobierno corporativo como órgano de supervisión y control (o equivalente como administrador individual o paneles de asesores) ostenta como responsabilidades fundamentales:

- Orientar la estrategia de la compañía.
- Controlar la gestión del equipo directivo.
- Y servir de enlace con los accionistas y, en su caso, con el Consejo de Familia o similar.

El Consejo de Administración debe orientarse hacia la búsqueda de la viabilidad a largo plazo, la protección de los intereses generales, la incorporación de los miembros de la familia de las siguientes generaciones y la protección de los valores y la cultura de la organización, siempre intentando que coincidan las actuaciones de los gestores con los intereses de la familia y del resto de inversores.

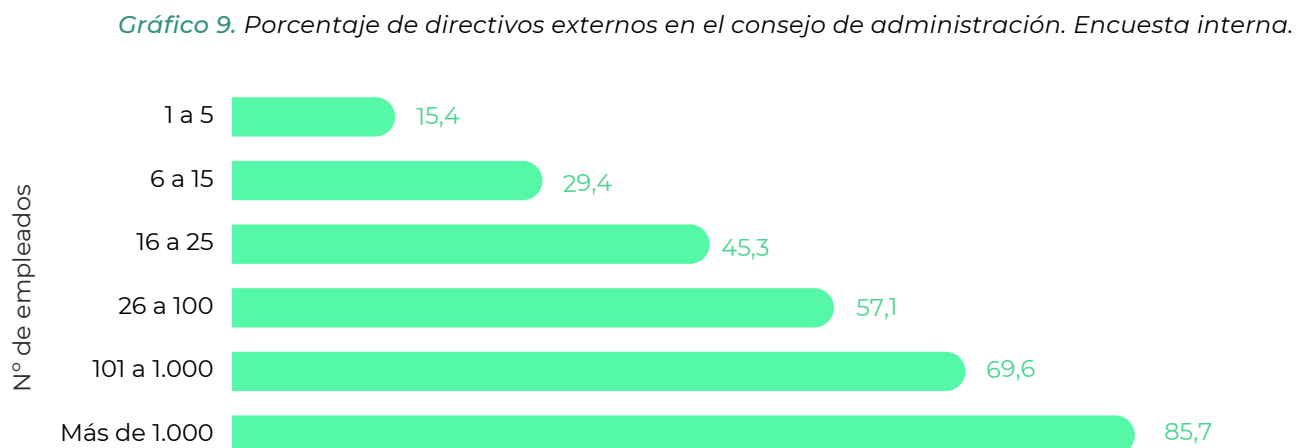
El Consejo de Administración suele representar el mayor porcentaje de capital posible, incorporar al equipo de gestión (directivos más significativos, al menos el primer nivel) e incluir a consejeros independientes cuando la empresa alcance cierta dimensión. Por otro lado, el Consejo debe asumir las competencias de revisión, orientación y aprobación de las estrategias generales de la sociedad, adecuándolas a la misión y valores de la familia; apoyar a los órganos de gobierno familiar en la definición de la misión y la filosofía de la empresa; y definir, tras escuchar la opinión de los órganos de gobierno familiar la política de dividendos de la empresa.

En este sentido, la presencia de consejeros externos en los órganos de gobierno de la compañía es un ejemplo de profesionalización. Según los datos de la encuesta de Sigma Dos,

*el 66% de las empresas asociadas al Instituto de la Empresa Familiar y a las Asociaciones Territoriales cuenta con este tipo de profesionales.*

Curiosamente este mismo porcentaje se observa en las empresas consultadas en la encuesta externa (no asociadas), poniendo de manifiesto que este es un campo en el que no existen grandes diferencias en ambos grupos.

Como se observa en el siguiente gráfico, estos porcentajes están claramente relacionados con el tamaño de la compañía.



### 5.3 | Programa de sucesión en la Empresa familiar

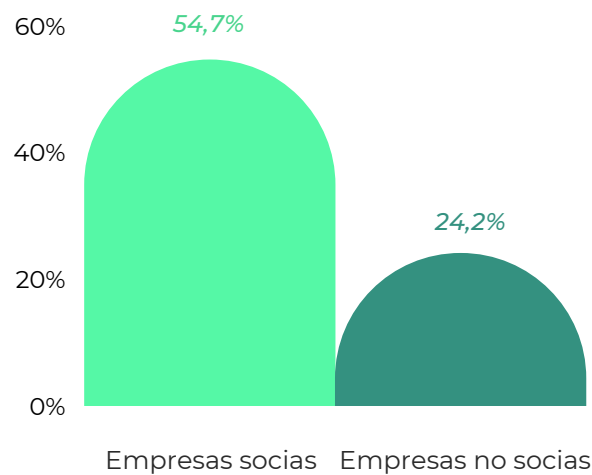
El mayor reto que identifican las empresas familiares para su supervivencia, y que debe ocupar una de las partes fundamentales del protocolo familiar, es la sucesión.

El equilibrio entre la parte empresarial y familiar es clave para gestionar la continuidad. Planificar la sucesión, definiendo los criterios, es un esfuerzo que facilitará la transmisión intergeneracional.

La elaboración de un protocolo familiar es un primer paso en la búsqueda de soluciones para problemas en el ámbito de la sucesión y de las relaciones entre familia y empresa o, o al menos un Plan de sucesión (de la propiedad y de la dirección), que concrete unos criterios para la elección del sucesor (la pertenencia a la familia, la experiencia o la formación ...) junto con la disponibilidad de sistemas de valoración de acciones o el conocimiento del marco fiscal.

La encuesta de Sigma Dos revela que el 55% de los asociados cuenta con un plan de sucesión para ordenar y coordinar el proceso de transición frente al 24% de aquellas compañías que no pertenecen a la red.

*Gráfico 10. Porcentaje de empresas encuestadas que cuentan con un programa de sucesión.*





---

# Compromiso con el entorno

---

## 6. Compromiso con el entorno

---

**LOS** *lazos emocionales y vínculos personales se constituyen en un elemento fundamental que nace de la familia y trasciende a ella: con trabajadores, accionistas, proveedores, clientes o su entorno más cercano, local y regional.*

Existe una estrecha vinculación entre la empresa y el apellido familiar con implicaciones en la reputación: la familia empresaria se preocupa especialmente por hacer bien su trabajo, no sólo con sus clientes sino también con sus trabajadores, proveedores, etc. puesto que es la familia y su apellido quienes asumen la responsabilidad de las actuaciones de la empresa.

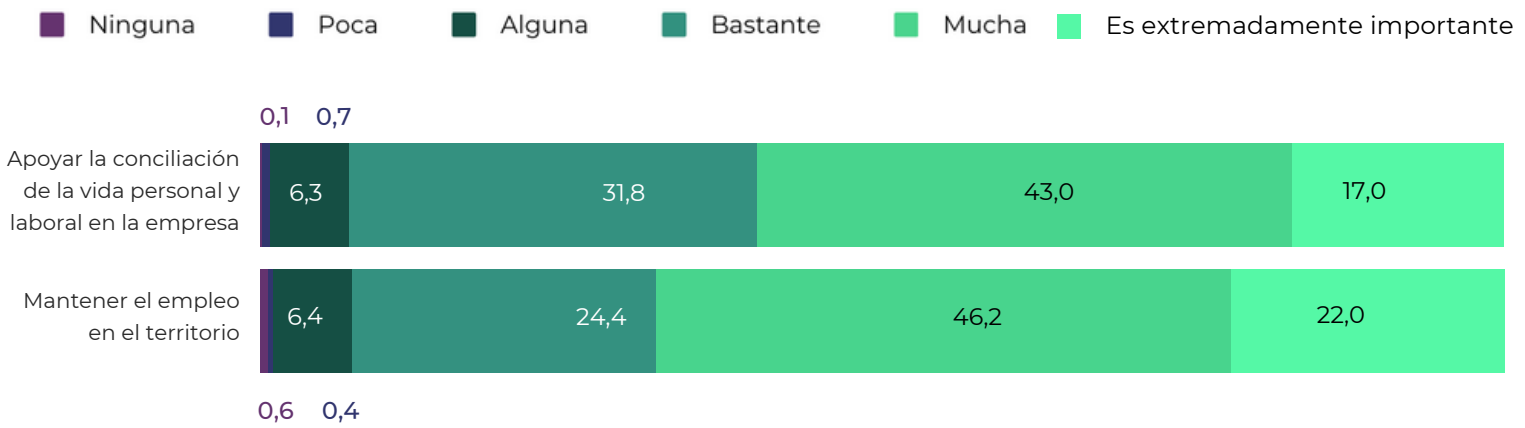
### 6.1 | Compromiso en las relaciones con los empleados

La orientación de largo plazo y los valores familiares contribuyen a un mayor compromiso social, entre otras razones, por la vinculación con el territorio. La cercanía con el empleado permite crear un clima de confianza y motivación.

Según los datos de los trabajos realizados por Sigma Dos, el 89,6% de las empresas consultadas en la encuesta externa considera bastante, muy o extremadamente importante apoyar la conciliación de la vida personal y laboral en la empresa y el 91,7% mantener el empleo en el territorio. Estos porcentajes son ligeramente superiores en el caso de las empresas asociadas al IEF a las Asociaciones Territoriales, alcanzando el 92,8% y el 92,6% respectivamente. Estos datos ponen de manifiesto que las compañías familiares, más allá de su pertenencia o no a la red, consideran a sus empleados uno de sus activos más importantes y que están plenamente comprometidas con su cuidado y desarrollo.



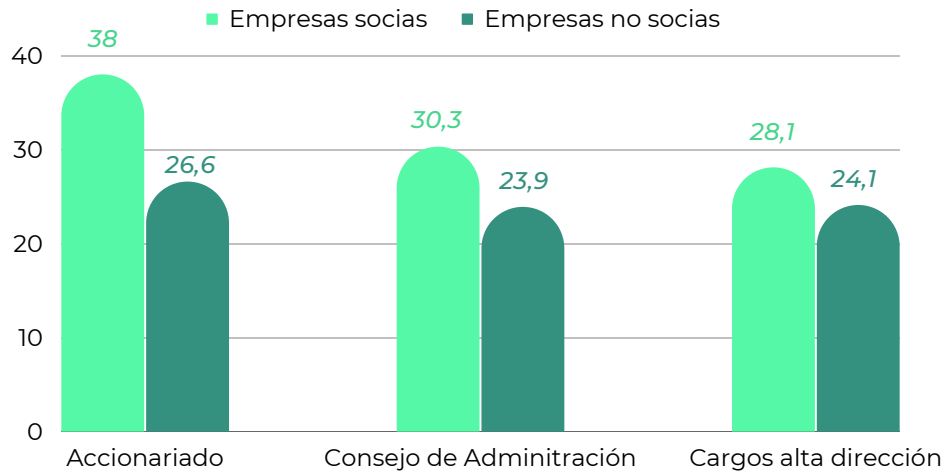
Gráfico 11. Grado de importancia otorgado. Encuesta interna.



*las mujeres suponen el 38% del accionariado de las empresas asociadas a la red, el 30,3% de su consejo de administración y el 28,1% de sus cargos de alta dirección.*

Tal y como se aprecia en el siguiente gráfico, estos valores son inferiores en el caso de las compañías que no pertenecen a la red del IEF y de las Asociaciones Territoriales.

Gráfico 13. Porcentaje de participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las empresas familiares



Los porcentajes obtenidos en esta encuesta están en línea con los recogidos en el Observatorio del Instituto de la Empresa Familiar de 2021, en el que las mujeres representaban el 32% de los miembros de los consejos de administración de las empresas familiares y el 24% de sus puestos directivos. A nivel general, y según los datos del informe de la CNMV 2022, en las empresas cotizadas la participación en los Consejos asciende al 29,2% (26% en 2021) y en las empresas del IBEX al 32,6%. En ninguna de las empresas del Ibex, sin embargo, las mujeres representan más del 50% del Consejo de Administración, mientras que, en las empresas familiares españolas, por el contrario, el 28,9% de los Consejos tienen mayoría de mujeres.

A pesar del margen de mejora, hay que tener en cuenta la positiva evolución en los últimos años. El peso de las mujeres en las empresas familiares ha ido creciendo en sintonía con lo que ocurre en el conjunto de la economía. A lo largo de los últimos años, el IEF ha ido planteando la cuestión sobre el peso de las mujeres en los órganos de gestión, tanto en sus diferentes estudios como en algunos de los Congresos Anuales y puede observarse una clara evolución: en el Congreso de Santander de 2010, el 50% de las empresas familiares asistentes afirmaron que el porcentaje de mujeres en su Consejo de Administración era inferior al 15% del número total; y en el Informe “La Empresa Familiar en España” de 2015 se preguntó ya directamente por el peso de las mujeres en el consejo de Administración, alcanzándose un porcentaje del 26,8% que hoy en día supera ya el 30%.

## 6.2 | Compromiso con la sostenibilidad

La preocupación por la sostenibilidad y la permanencia en el tiempo en una gestión que huye de los rendimientos a corto plazo para apostar por proyectos duraderos, estables y equilibrados.

En este sentido, los datos de la encuesta de Sigma Dos reflejan que un 84,4% de las empresas familiares entrevistadas en la encuesta externa considera bastante, muy o extremadamente importante la sostenibilidad económica, medioambiental y social.

*Este porcentaje se eleva al 94% en el caso de las empresas asociadas a la red del Instituto de la Empresa Familiar y las Asociaciones territoriales.*

Gráfico 14. Grado de importancia otorgado a la sostenibilidad. Encuesta interna.



## 6.3 | Responsabilidad social

La empresa familiar ha sido pionera en su compromiso con la responsabilidad social. Los valores de la EF le han llevado, desde el entorno más cercano a proyectos de mayores dimensiones, a la colaboración con universidades y centros de investigación, al compromiso con el deporte, la cultura. En este sentido, por ejemplo, según los datos recogidos en la encuesta de 2021 realizada por el Instituto de la Empresa Familiar entre sus socios y los miembros de las Asociaciones Territoriales, el 70% de ellas colabora con alguna Universidad o centro de investigación y el 78% coopera con colegios, institutos o centros de Formación Profesional y el 44% participa en programas de FP Dual. El 44% dispone de un código o informe de Responsabilidad Social Empresarial, estado de información no financiera u otro informe y siete de cada diez empresas familiares realizan actividades filantrópicas, enfocadas principalmente en el ámbito social y educativo.

# Aspectos económicos y de negocio



# 7. Aspectos económicos y de negocio

## 7.1 | Diversificación e internacionalización

Al igual que el resto de las empresas, las compañías familiares se enfrentan a un contexto económico cada vez más competitivo y cambiante que les obliga a adaptarse.

*El 75,3% de las empresas encuestadas pertenecientes a la red de Asociaciones Territoriales y al IEF consideran bastante, muy o extremadamente importante la diversificación de su actividad empresarial, mientras que ese porcentaje es del 54,5% entre las no asociadas.*

Grandes diferencias se observan también en lo referente a la expansión internacional. Mientras que el 62,3% de las empresas de la red consideran bastante, muy o extremadamente importante su proceso de internacionalización, solo una de cada cuatro (28,4%) de las compañías no socias le prestan esa importancia.

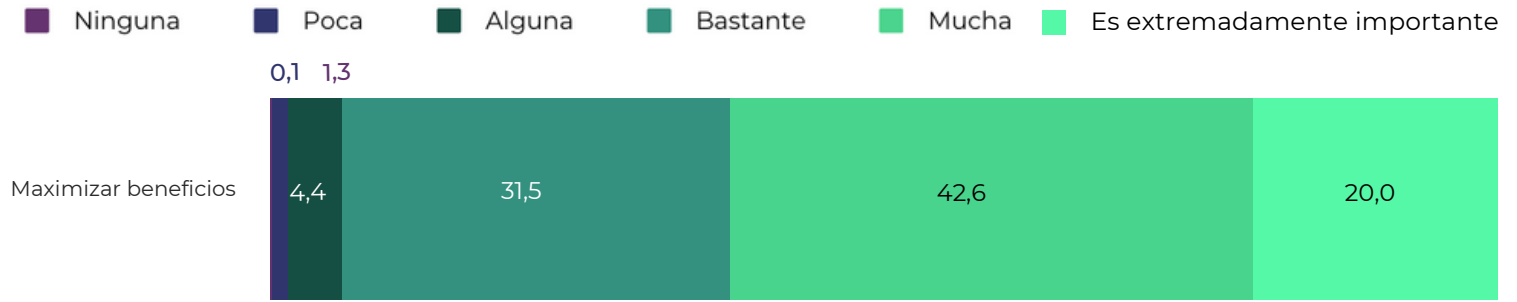
En este sentido, en ambos casos, se observa una correlación directa con el tamaño de las compañías. Cuando mayor es su dimensión, ya sea medida en empleados o en facturación, mayor es la importancia otorgada a estas cuestiones.

## 7.2 | Maximización de beneficios

Otra de las cuestiones presentadas a las empresas encuestadas es la relevancia que le dan a la maximización de beneficios dentro de su compañía. En este caso, tanto para las empresas de la red (94,1%) como las no asociadas (91,3%) esta es una parte fundamental, considerándola bastante, muy o extremadamente importante.

Si desgranamos un poco más estos resultados observamos, sin embargo, una pequeña diferencia y un giro en los resultados. Si solo valoramos aquellas empresas que lo consideran muy o extremadamente importante, el porcentaje de las compañías no socias (66,5%) es superior al de las socias de la red (62,6%).

Gráfico 15. Grado de importancia otorgado por las empresas. Encuesta interna.

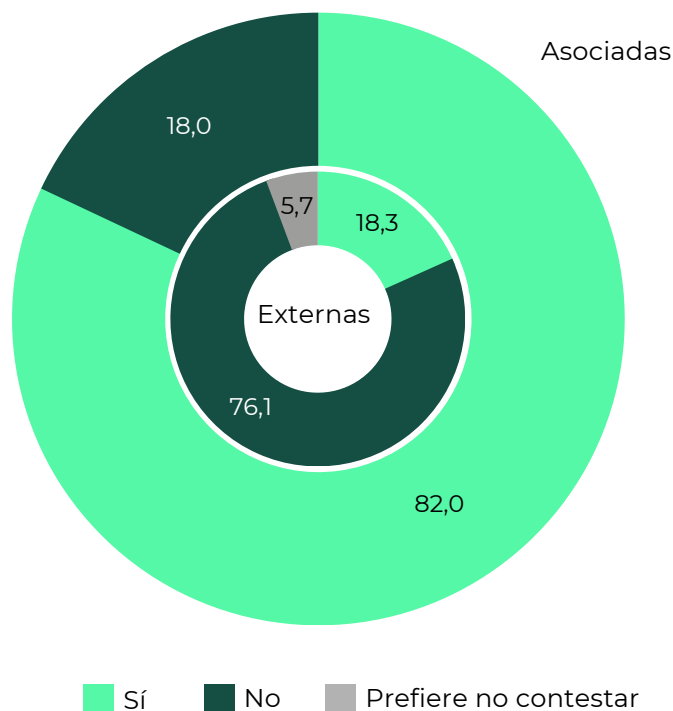


### 7.3 | Información y formación sobre empresa familiar

*Uno de los aspectos en los que se observan mayores diferencias entre las empresas que pertenecen a la red del IEF y las Asociaciones Territoriales (además de los temas de gobernanza) es en el acceso a información y formación relevante sobre empresa familiar.*

Mientras que 8 de cada 10 empresas socias afirman contar con este recurso, únicamente el 18% de las compañías no asociadas tienen acceso a información específica.

Gráfico 16. Porcentaje de empresas que reciben habitualmente información y/o formación en materia de empresa familiar.



Ambos tipos de empresas coinciden, sin embargo, en el conocimiento del marco normativo específico de la empresa familiar, siendo aproximadamente dos tercios del total en las dos encuestas los que hacen uso de él.

Sede en Barcelona:  
Diagonal 469, 3º 2ª 08036 Barcelona  
Tel: 93 363 35 54 | Fax: 93 419 71 57  
iefbcn@iefamiliar.com

Sede en Madrid:  
Pl. Independencia 8, 4º Izq. 28001 Madrid  
Tel: 91 523 04 50 | Fax: 91 523 28 68  
iefmad@iefamiliar.com

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