



Estudio sobre la **profesionalización** de la **Empresa Familiar**







Estudio sobre la **profesionalización**
de la **Empresa Familiar**

Este proyecto ha sido dirigido por **Carlos Pursals** (*Director de Comunicación de Alexander Hughes España*).

© 2005, Instituto de la Empresa Familiar

No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.

Diagonal 469, 3º 2ª · 08036 Barcelona

Tel.: 93 363 35 54 · Fax: 93 419 71 57

iefbcn@iefamiliar.com

Pl. Independencia 8, 4º izq. · 28001 Madrid

Tel.: 91 523 04 50 · Fax: 91 523 28 68

iefmad@iefamiliar.com

www.iefamiliar.com

Índice

	Pág.
0. Presentación	7
1. Descripción del estudio	13
2. Visión mundial de situación de la Empresa Familiar	17
2.1. Situación de la Empresa Familiar en España	19
2.2. Situación de la Empresa Familiar en la UE	21
2.3. Situación de la Empresa Familiar en el resto del mundo	22
3. Resultados del estudio	23
3.1. Planificación, sucesión y directivos no familiares	25
3.2. Competencias sucesor familiar	35
3.3. Dimensión empresarial, internacionalización e innovación	39
3.4. Datos de clasificación	52
4. Conclusiones y reflexiones	57



0. Presentación |

Estimado/a lector/a:

La competitividad, el buen gobierno corporativo, el crecimiento e, incluso, esa característica propia de las empresas familiares, el deseo de perdurar en el tiempo, están estrechamente unidas a la profesionalización de sus estructuras.

Esta característica está ligada a numerosos factores. Algunos, aunque no le son ajenos, están condicionados por elementos que no dependen directamente de las compañías, sino de su entorno. Por ejemplo, la formación de las personas, la existencia de escuelas de negocios de calidad o el adecuado desarrollo de la sociedad de la información y de la capacidad innovadora de cada país son elementos claves.

Otros vienen determinados por la realidad de cada empresa. Dependen, entre otras cosas, de su vocación internacional, del diseño de sus órganos de gobierno y de gestión, de las políticas utilizadas para atraer y motivar a los mejores profesionales, de la forma de entender la responsabilidad social corporativa o de las fórmulas empleadas para financiar sus procesos de expansión.

Y, por supuesto, existen también elementos familiares que inciden en la profesionalización de cada empresa. La relación entre las personas que integran cada generación o rama familiar, la existencia de planes de sucesión, la presencia de profesionales independientes en los consejos de administración y en los máximos órganos ejecutivos y la confianza de la familia en ellos están entre los más significativos.

El Instituto de la Empresa Familiar, de acuerdo con su misión de trabajar en la mejora continua y en la difusión de la realidad de estas compañías, se ha propuesto conocer con más detalle estos factores. Por esta razón hemos colaborado con Alexander Hughes, una de las 5 primeras empresas europeas de *executive search*, en este estudio, de forma que podamos entender mejor como llevar a cabo con éxito la transición de un modelo de gestión familiar a un modelo más profesional.

No puedo desaprovechar la ocasión para agradecer a Alexander Hughes su labor e ilusión con la que, desde sus inicios, acogió el proyecto. También quiero, a través de estas líneas, agradecer a aquellos socios que han participado en las encuestas realizadas su colaboración. Gracias a ella, los diferentes proyectos de investigación en los que llevamos trabajando desde 1992 reflejan con realismo una parte muy relevante de la realidad económica española.

D. Alfonso Soláns

Presidente del Instituto de la Empresa Familiar

La oportunidad que nos ha brindado el Instituto de la Empresa Familiar de llevar a cabo, por primera vez en España, un estudio de estas características ha supuesto para Alexander Hughes la corroboración de una serie de actitudes y tendencias que veníamos percibiendo a lo largo de nuestra amplia colaboración con la empresa familiar.

Nuestro deseo no se ha centrado solamente en ofrecer unos resultados estadísticos, que junto a un análisis de las tendencias percibidas aporten a los miembros del Instituto de la Empresa Familiar un mayor conocimiento sobre dos aspectos claves y fundamentales como son la realidad de la profesionalización de la empresa familiar en España y la necesaria internacionalización de los equipos directivos. Nuestro interés capital ha sido de que todo el conocimiento adquirido a través de este estudio fructifique en la aplicación de las acciones necesarias para hacer efectiva la retención de talento en las organizaciones.

Creemos firmemente que el esfuerzo de Alexander Hughes en este estudio nos ha permitido profundizar en el funcionamiento y las necesidades de profesionalización de la empresa familiar y va a servirnos desde ahora para poder revertir a los miembros de este colectivo la experiencia adquirida.

Por último, deseo agradecer al Instituto de la Empresa Familiar y a los miembros del mismo que han colaborado activamente, así como a todas aquellas personas y empresas que han mostrado su interés por hacer del proyecto inicial esta realidad.

Miquel Codina

Consejero Delegado de Alexander Hughes España y

Miembro del European Board de Alexander Hughes International



1. Descripción del estudio |

Con el objetivo de profundizar en el conocimiento del proceso de profesionalización de la empresa familiar en España, hemos llevado a cabo una serie de entrevistas personalizadas a los principales directivos de las empresas familiares y miembros del Instituto de la Empresa Familiar, basadas en un cuestionario cuantitativo y cualitativo, desglosado en tres grandes bloques de investigación:

1. Planificación de la sucesión y directivos no familiares
2. Competencias del sucesor familiar
3. Dimensión empresarial, internacionalización e innovación

Dichas entrevistas personalizadas fueron realizadas para poder obtener una radiografía real de la situación actual que nos permitiera conocer claramente el proceso de profesionalización en las empresas familiares.

Las zonas geográficas de las cuales provienen los resultados que presentamos a continuación son:

- Cataluña (64,70%)
- Comunidad Valenciana (17,64%)
- Baleares (11,76%)
- Madrid (5,88%)



2. Visión mundial de situación de la Empresa Familiar

2.1. Situación de la empresa familiar en España

- Se estima que en España hay un millón y medio de empresas familiares.
- Representan el 75% del empleo privado, dando empleo a más de 9 millones de trabajadores.
- Son las responsables del 59% de las exportaciones españolas.
- El total de su facturación equivale al 70% del PIB español.
- El 37% de las empresas españolas que facturan más de 1.000 millones de euros son familiares nacionales. El 70% de estas empresas cotiza en Bolsa.
- Representan el 30% de la capitalización bursátil, pero el 50% de las empresas españolas que cotizan en bolsa son familiares.
- Relevo generacional: el 21,7% se encuentran en primera generación, el 16% en la segunda; el 8% en tercera y el 1% en cuarta o superior. Comparados con las no familiares, la vida media de una familiar es de 25-30 años, frente a las demás, 40-50 años.
- En junio de 1992 el peso de las empresas familiares equivalía al 6,3% del valor del IBEX 35, mientras que en junio de 2004 era del 10,8%, 4,5 puntos más.
- De acuerdo con un estudio publicado en 2004 por UNILCO:
 - El 70% de las EF ha pensado en regular por escrito las normas sobre la propiedad.
 - El 75% desea que la empresa siga siendo de capital y trabajo familiar.
 - El 74% cree que hay un líder en la siguiente generación.
 - El 65% considera conveniente la incorporación de asesores o consejeros externos.
 - El 60% no tiene establecido un acuerdo o método para valorar las acciones de la empresa.
 - El 50% no tiene establecida una política de reparto de dividendos.
 - El 55% no tiene normas sobre las disposiciones testamentarias y el 54% no las tiene sobre regímenes económicos matrimoniales.
 - El 50% no aprovecha las ventajas fiscales.

- El 74% de los miembros familiares incorporados a la empresa lo han hecho sin un requisito previo. Sin embargo, el trabajo de estos y su retribución están regulados en el 56% de los casos.
- El 50% no tiene un plan de sucesión.
- El 77% piensa que han emprendido un verdadero proceso de profesionalización.
- El 47%, frente a un 31%, cree que es conveniente que propiedad y gestión coincidan.

2.2. Situación de la empresa familiar en la UE

- En la UE hay aproximadamente 17 millones de empresas familiares.
- Emplean a 100 millones de personas.
- El 75% de las empresas de la UE son familiares.
- 25 de las 100 mayores empresas europeas son EF.
- Representan el 65% del PIB y del empleo europeo.
- Su rentabilidad está por encima de la media del total de las empresas europeas.
- Las empresas familiares representan el 76% del total de empresas del Reino Unido, el 70% de Portugal, el 75% en España, el 67% en Suiza, el 90% en Suecia, el 83% en Austria, el 69% en Bélgica, el 93% en Alemania, el 63% en Finlandia, el 61% en Francia y el 95% en Italia y en los países del Este.
- Un tercio de las empresas familiares europeas se tendrán que traspasar a la siguiente generación en un plazo de 10 años.

2.3. Situación de la empresa familiar en el resto del mundo

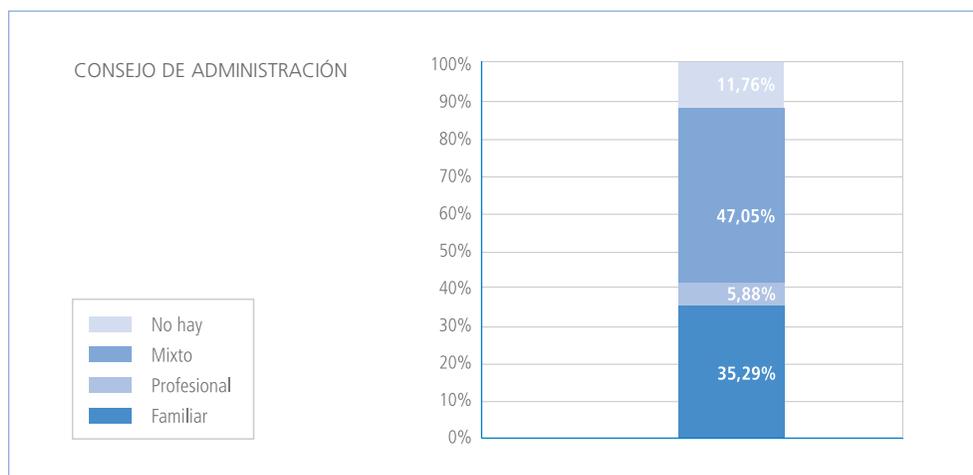
- Las empresas familiares representan dos tercios del total mundial (Harvard Business School, 2001).
- Constituyen el 90% del entramado empresarial chileno y el 80% del mejicano.
- Constituyen entre el 80% y el 90% del tejido empresarial norteamericano, representando en torno al 50% del PIB y el 60% del empleo. El 37% de los integrantes de la lista Fortune son empresas familiares.
- Según estudio de la Fundación norteamericana Pitcairn, que comparó el resultado de 205 empresas familiares con 1.800 no familiares, por cada dólar invertido, las familiares obtuvieron a lo largo de los años '90 un rendimiento medio anual del 22%, frente al 14,5% de las otras.
- En todos los países en los que se han realizado estudios sobre ella, la Empresa Familiar es percibida como productora de bienes y servicios de mayor calidad.
- Un estudio de las universidades de Alabama y Virginia Tech que analizó las 500 empresas del índice Standard & Poors demostró que las empresas familiares ofrecieron mayores rendimientos que el resto entre 1992 y 1999.
- Según un estudio de la revista Journal of Finance, el 33% de las empresas del índice Standard & Poors son familiares, con una media del 18% de la propiedad perteneciente a la familia fundadora y 78 años de vida.
- Las empresas familiares tienen un menor coste de endeudamiento y los consejeros delegados ganan de media un 10% menos de media. Cuando un miembro de la familia es consejero delegado las compañías familiares rinden más que si nombran un externo. En ambas situaciones su rendimiento es superior a las no familiares.



3. Resultados del estudio |

3.1. Planificación, sucesión y directivos no familiares

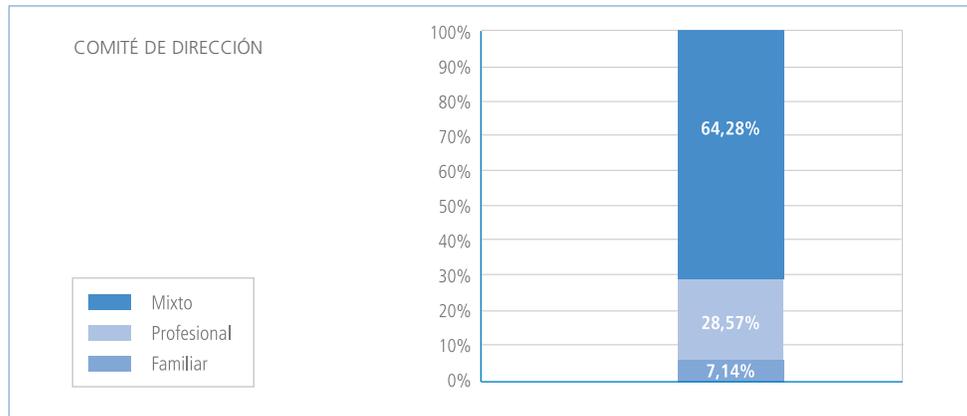
3.1.1.-a ¿Cuál de estas estructuras de organización tiene su empresa?



Datos relevantes

- Casi la mitad de las empresas familiares consultadas (el 47,05%) tienen como órgano rector de su compañía un Consejo de Administración en el que hay "Miembros de la propiedad y ejecutivos no relacionados con la familia".
- En cambio una de cada tres empresas (el 35,29%) tiene un Consejo de Administración "Únicamente formado por miembros de la familia", siendo sólo el 5,8% de las empresas familiares consultadas las que tienen un Consejo de Administración "Totalmente profesional".

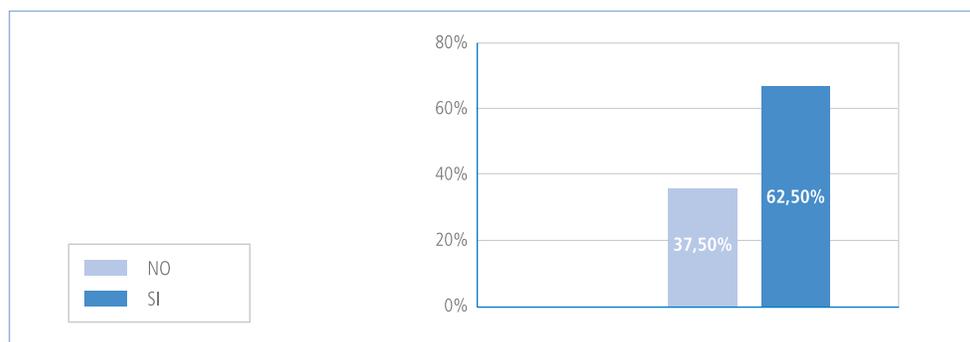
3.1.1.-b ¿Cuál de estas estructuras de organización tiene su empresa?



Datos relevantes

- Dos de cada tres empresas (64,28%) tienen un Comité de Dirección formado por "Miembros de la familia y por ejecutivos no familiares".
- El 28,57% tiene en su Comité de Dirección sólo a "Ejecutivos no familiares", mientras que el resto (7,14%) tiene un Comité de Dirección formado por "Sólo miembros de la familia propietaria".

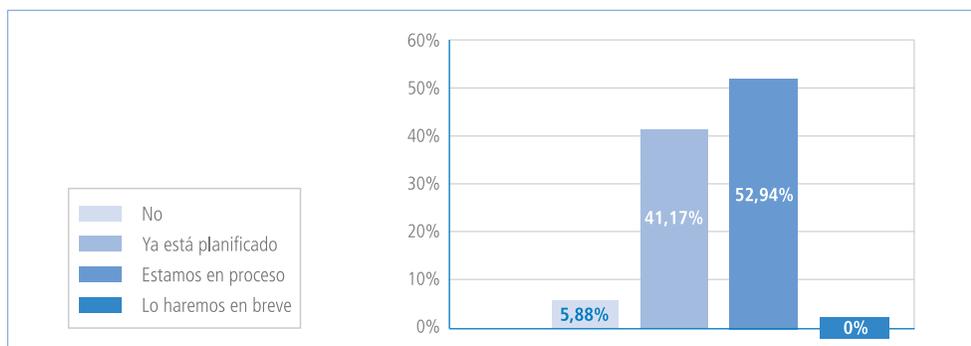
3.1.2. ¿En el Consejo de Administración tienen consejeros no familiares?



Datos relevantes

- Casi dos de cada tres empresas familiares consultadas "Tienen consejeros no familiares" en sus consejos de administración (estos consejeros pueden ser ejecutivos integrados en la compañía o independientes), mientras que en el 37,5% de los casos "No" existe esta figura.

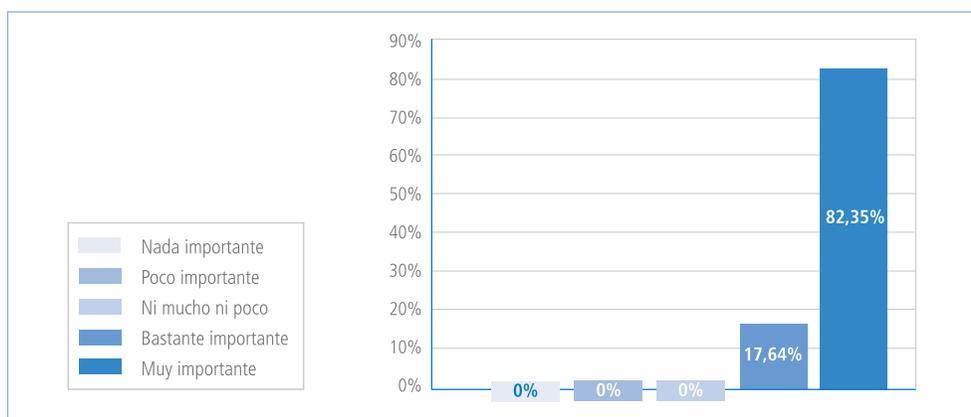
3.1.3. ¿Han iniciado un proceso de planificación de la sucesión?



Datos relevantes

- La preocupación sobre la sucesión de la empresa familiar es "Alta" ya que más de la mitad de ellas (52,94%) están en proceso de planificación de la sucesión, mientras que un 41,17% "Ya la ha planificado". Es decir, un 94,11% de las empresas familiares consultadas ya ha tomado cartas en el asunto.
- En cambio, casi un 6% de las mismas "No" ha tomado ninguna medida todavía para planificar la sucesión.

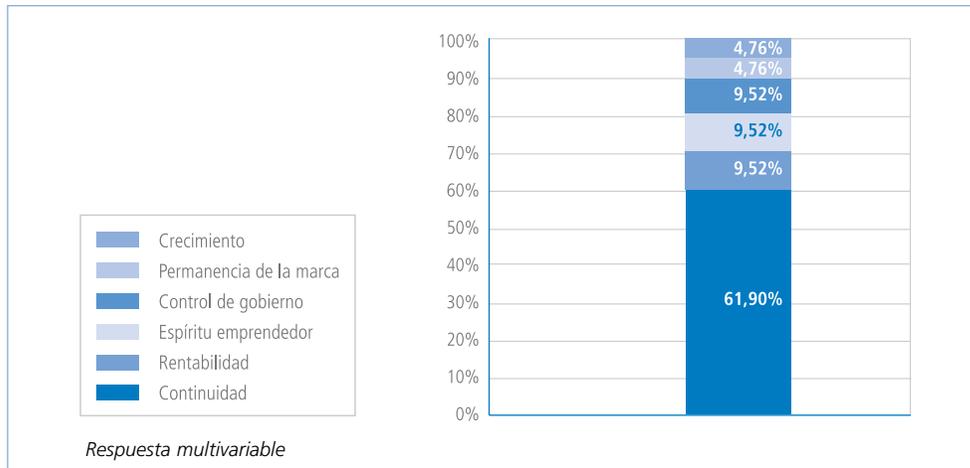
3.1.4. ¿Hasta qué punto cree importante para su empresa la sucesión familiar?



Datos relevantes

- El 100% de las empresas familiares consultadas considera "Muy Importante" (82,35%) o "Bastante Importante" (17,64%) la sucesión familiar para su empresa.

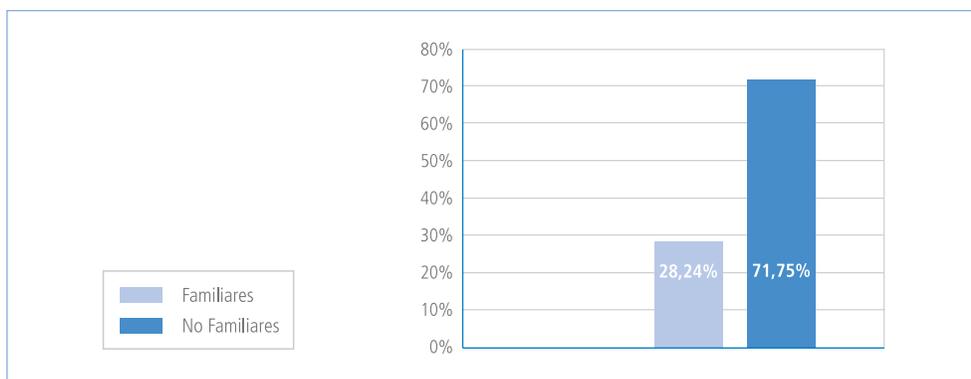
3.1.5. ¿Por qué es importante para su empresa la sucesión familiar?



Datos relevantes

- Para 6 de cada 10 empresas familiares consultadas el motivo más importante por el cual ha de dar continuidad es la empresa familiar en la "Continuidad en el Tiempo" (61,90%).
- Seguido a bastante distancia se citan 3 motivos, importantes para casi el 10% de las empresas familiares consultadas, que son la "Rentabilidad, el espíritu emprendedor que tuvo el fundador y sus descendientes y no perder en control de gobierno sobre la compañía".
- Como aspectos marginales de la importancia de la sucesión (con menos de un 5%) se indican "la permanencia de la marca y el crecimiento de la compañía".

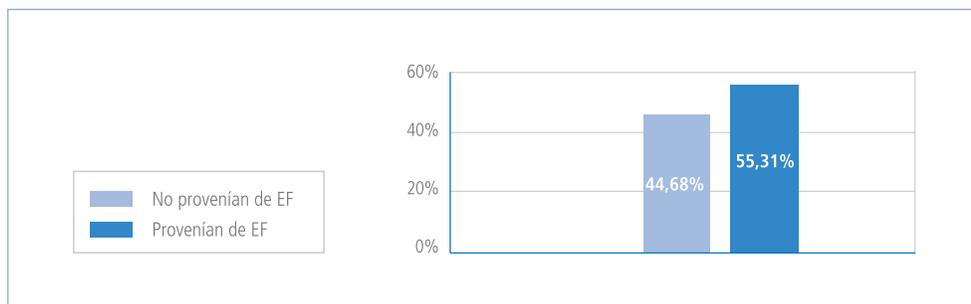
3.1.6. ¿Cuántos directivos en su empresa son familiares?, ¿Y cuántos profesionales no son familiares?



Datos relevantes

- Casi 3 de cada 4 empresas familiares consultadas (el 71,75%) tiene "Directivos no familiares" en sus órganos de dirección, mientras que el resto (28,24%) tiene sólo "Directivos familiares" en los puestos de dirección.

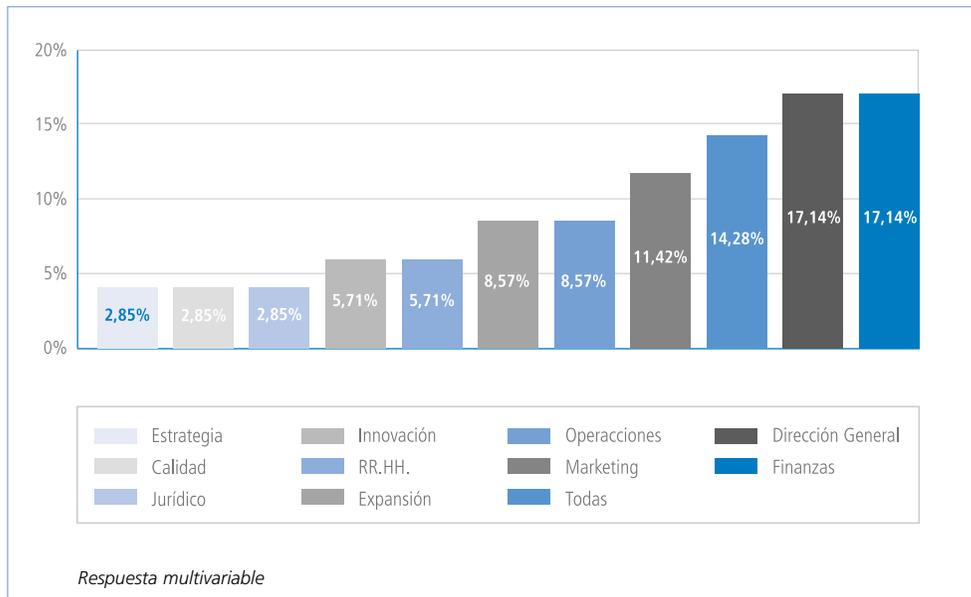
3.1.7. ¿Cuántos de estos profesionales provenían de empresas familiares?



Datos relevantes

- Más de la mitad de las empresas familiares consultadas (55,31%) se han inclinado por incorporar directivos profesionales que "Proviene de empresas familiares", mientras que el resto de compañías (44,68%) han optado por directivos que "No provienen de empresas familiares".

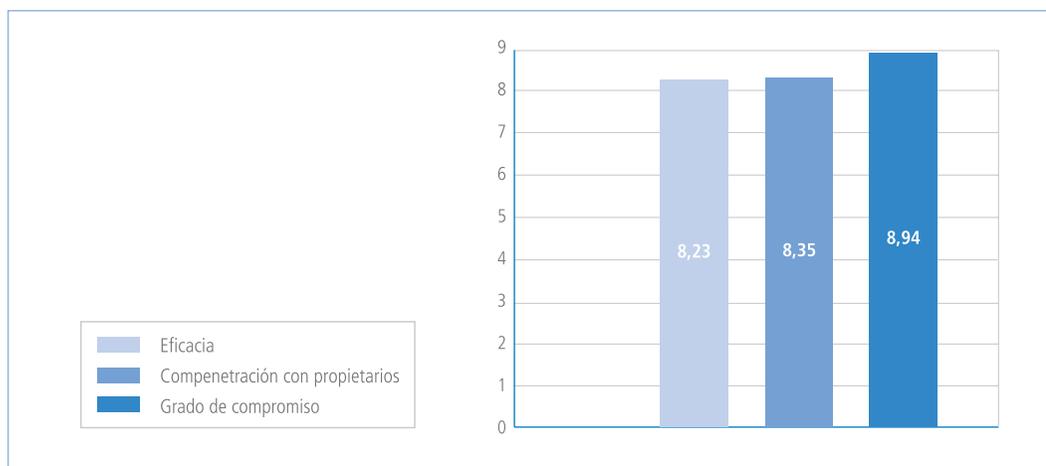
3.1.8. ¿En que áreas de trabajo se encuentran ubicados?



Datos relevantes

- Las áreas de trabajo que ocupan los profesionales no familiares con cargos de responsabilidad en las empresas familiares está muy atomizado, aunque se podría resaltar que ocupan, principalmente, las 2 áreas de mayor peso específico dentro de la organización: "Finanzas" y "Dirección General" .
- Otra área de importancia sería "Marketing", mientras que áreas como "Expansión, RR.HH., Innovación y Jurídico" no están ocupadas principalmente por los altos ejecutivos no familiares.

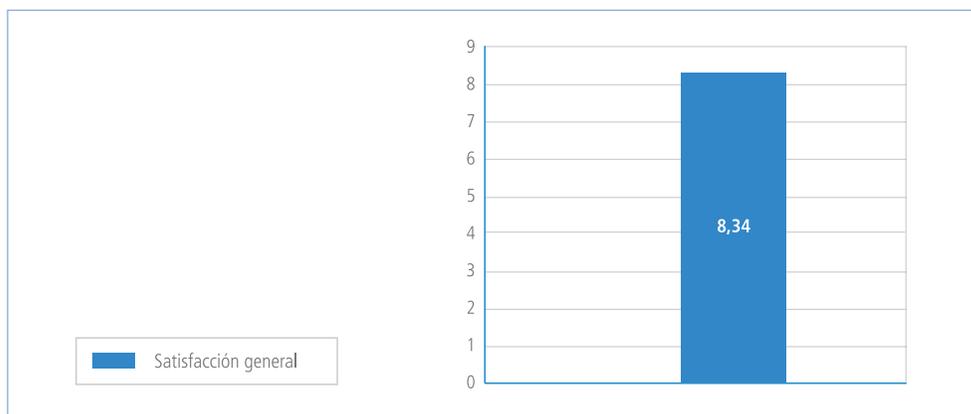
3.1.9. ¿Podría valorar de 0 a 10 los siguientes aspectos de los directivos no familiares?



Datos relevantes

- Los tres aspectos más repetidos y valorados, todos ellos con un notable alto, por las empresas familiares consultadas sobre sus directivos profesionales han sido, por este orden:
 - "Grado de compromiso con la propiedad y el proyecto": (8,94)
 - "Compenetración con la propiedad": (8,35)
 - "Eficacia": (8,23)

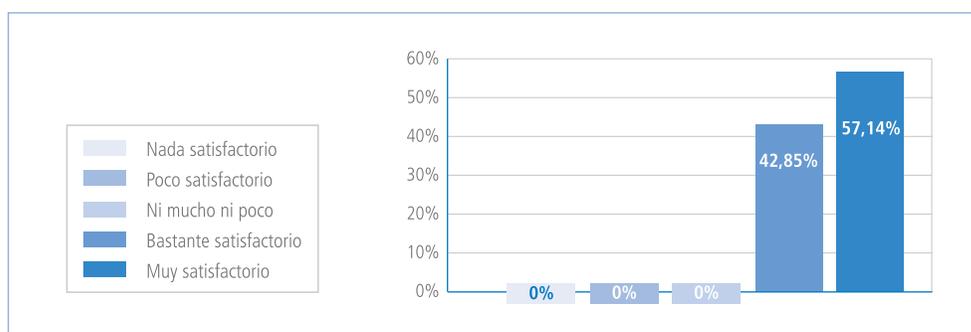
3.1.10. ¿Podría valorar de 0 a 10 su satisfacción general con los directivos no familiares?



Datos relevantes

- Las compañías familiares consultadas han concedido un notable alto (8,34) de media al "Grado de satisfacción general" que tienen con sus directivos profesionales.

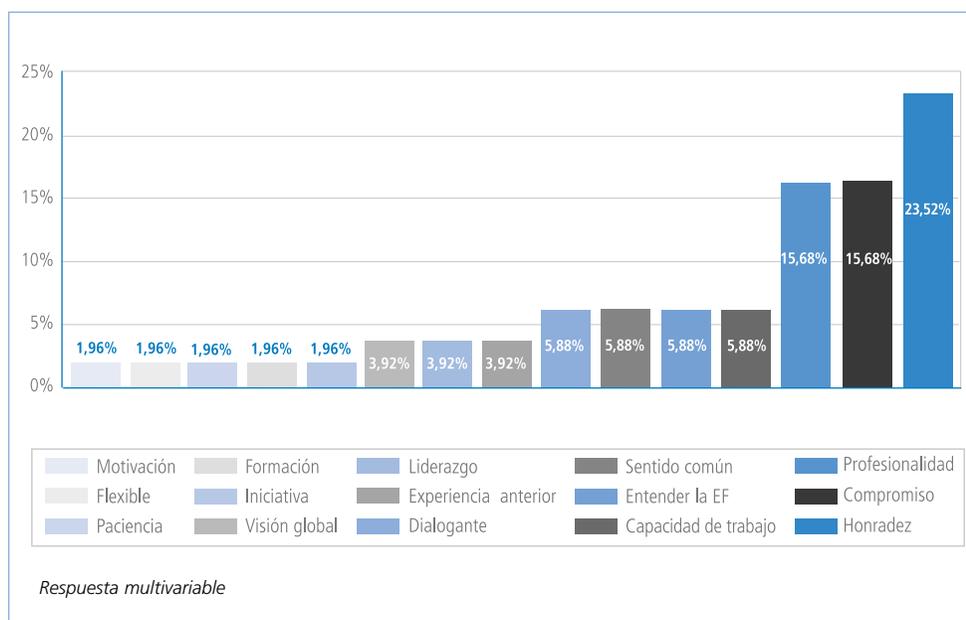
3.1.11. ¿Hasta qué punto está satisfecho con la selección de directivos no familiares que han incorporado a su empresa?



Datos relevantes

- Casi 6 de cada 10 empresas familiares consultadas mostró un "Alto grado de satisfacción" con la selección que habían hecho de sus directivos no familiares, mientras que le resto (4 de cada 10) se mostró "Bastante satisfecha".

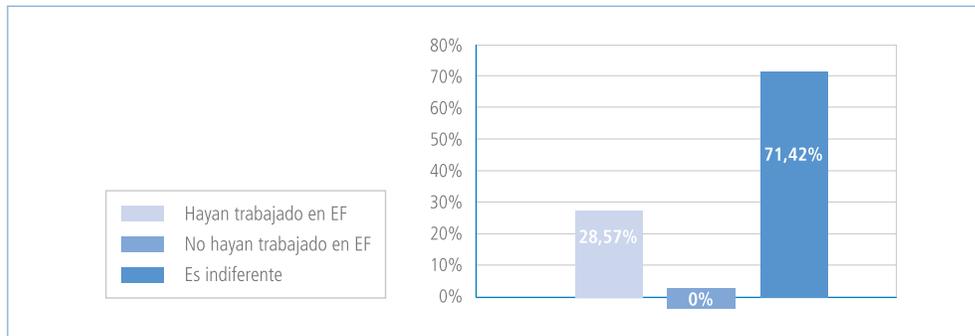
3.1.12. ¿Qué cualidades cree que ha de tener un directivo no familiar para trabajar en una empresa familiar?



Datos relevantes

- A la hora de saber cuáles son las cualidades que debería tener un directivo no familiar para trabajar en una empresa familiar la respuesta está muy atomizada aunque casi 1 de cada 4 apuesta por la "Honradez/ética" como primera característica a valorar en un directivo no familiar.
- A esta cualidad le siguen, a cierta distancia, el "Compromiso con la compañía" y su "Capacidad profesional" (15,68%), para posteriormente pasar a un tercer bloque donde cada respuesta tiene un peso de casi el 6%: "Capacidad de trabajo", "Entender a la EF", "Sentido Común" y "Dialogante".
- Por último y a modo testimonial, aparecen aspectos como "Experiencia anterior", "Liderazgo", "Visión global", "Iniciativa", "Formación", "Paciencia", "Flexibilidad" y "Motivación".

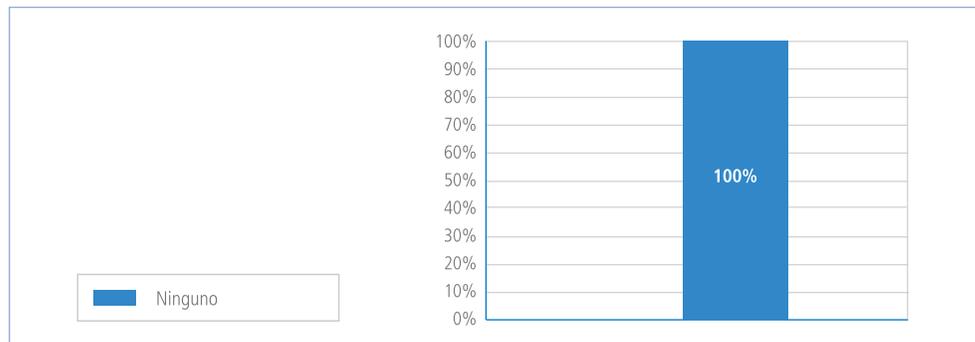
3.1.13. ¿Qué considera más conveniente para una empresa familiar? Incorporar directivos que...



Datos relevantes

- Para algo más de 7 de cada 10 empresas familiares consultadas, no consideran "Inconveniente o importante" que sus directivos no familiares hayan trabajado anteriormente en una empresa familiar, mientras que para casi 3 de cada 10 empresas consultadas es "Conveniente" que sus directivos no familiares provengan de empresa familiar.

3.1.14. ¿Qué impedimentos presentaron los seniors de la empresa para la incorporación de directivos no familiares?

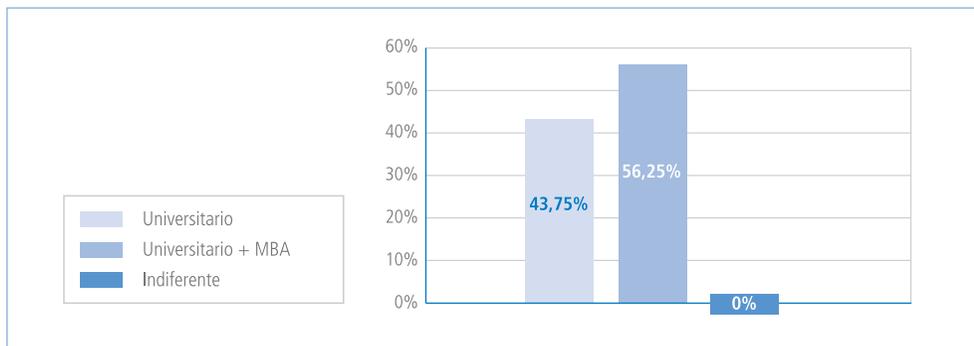


Datos relevantes

- La totalidad de las empresas familiares consultadas han comentado que "no hubo ningún impedimento" por parte de generaciones anteriores a la hora de planificar la incorporación por primera vez de directivos no familiares. Al contrario, casi todos destacaron la facilidad y visión de sus antecesores a la hora de plantear esta situación.

3.2. Competencias sucesor familiar

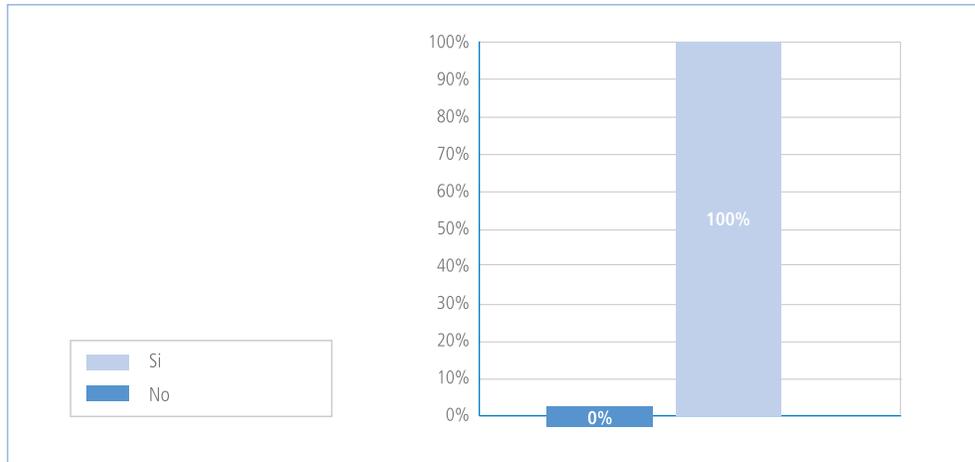
3.2.1. ¿ Qué nivel de formación debería tener?



Datos relevantes

- Para más de la mitad de las empresas familiares encuestadas (56,25%) la formación que deben tener los sucesores familiares es una "Carrera universitaria más MBA", mientras que para el resto (43,75%) considera que la "Carrera universitaria" es suficiente.
- Hay que resaltar que la mayoría de las empresas familiares consultadas han hecho referencia a la necesidad de que los sucesores han de complementar su formación universitaria con estancias en el extranjero, mediante más formación o prácticas empresariales.
- También hay que resaltar el hecho de que algunas empresas familiares consultadas plasman en sus protocolos la formación mínima exigida a los sucesores familiares que se quieran incorporar la empresa familiar.

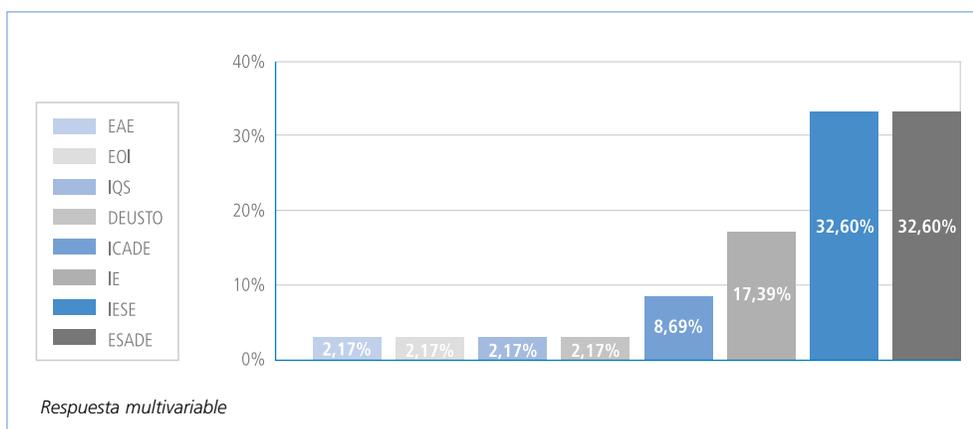
3.2.2. ¿ Considera que hay en España escuelas de negocios que garanticen una formación de calidad para dirigir una empresa familiar?



Datos relevantes

- Aunque algunas de las empresas familiares encuestadas consideran como necesaria una estancia formativa en el extranjero, el 100% reconocen que en España "Existen escuelas de negocio" que garantizan una formación de calidad.

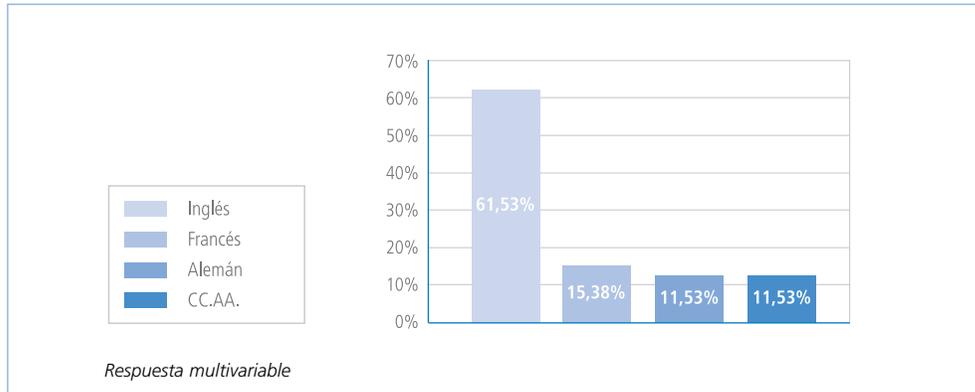
3.2.3. ¿Cuáles?



Datos relevantes

- A la hora de solicitar a las empresas familiares encuestadas que citen cuáles son estas escuelas de negocios que garantizan una formación de calidad, las dos primeras con un 32,60% cada una de ellas son "ESADE" y "IESE", seguidas a continuación del "Instituto de Empresa" con un 17,39% y del "ICADE" con un 8,69%.
- Por último aparece un tercer bloque de escuelas con un 2,17% cada una de ellas: "Deusto", "Instituto Químico de Sarria", "Escuela de Organización Industrial" y "Escuela de Administración de Empresas".

3.2.4. ¿Qué idiomas debería dominar?

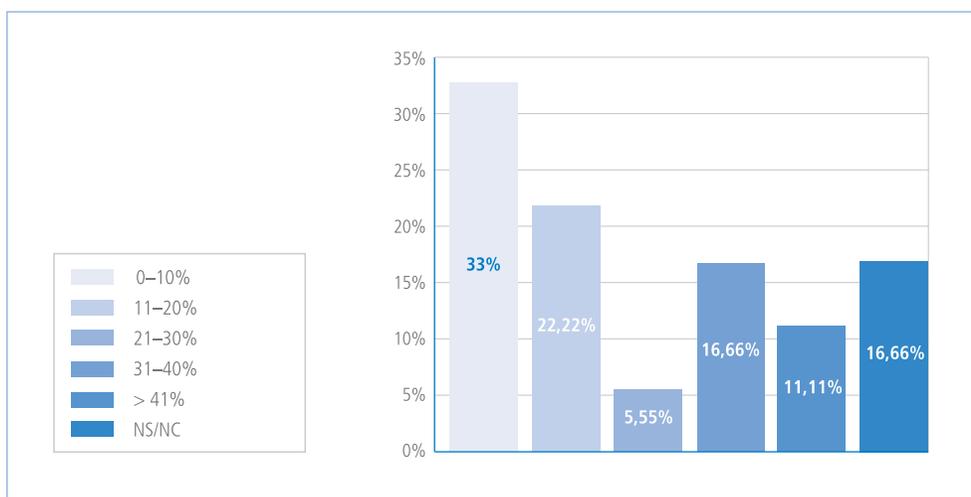


Datos relevantes

- El idioma más importante que debe conocer no sólo el sucesor familiar sino todos los ejecutivos de la compañía, según las empresas familiares consultadas, es el "Inglés" (61,53%).
- A bastante distancia aparecen dos idiomas como el "Francés" (15,38%) y el "Alemán" (11,53%) que tendrán importancia dependiendo de los mercados internacionales por los que se mueve la empresa familiar.
- Por último, y con un 11,53%, las empresas familiares consultadas consideran importante el conocimiento del idioma de la comunidad autónoma donde radica la compañía.

3.3. Dimensión empresarial, internacionalización e innovación

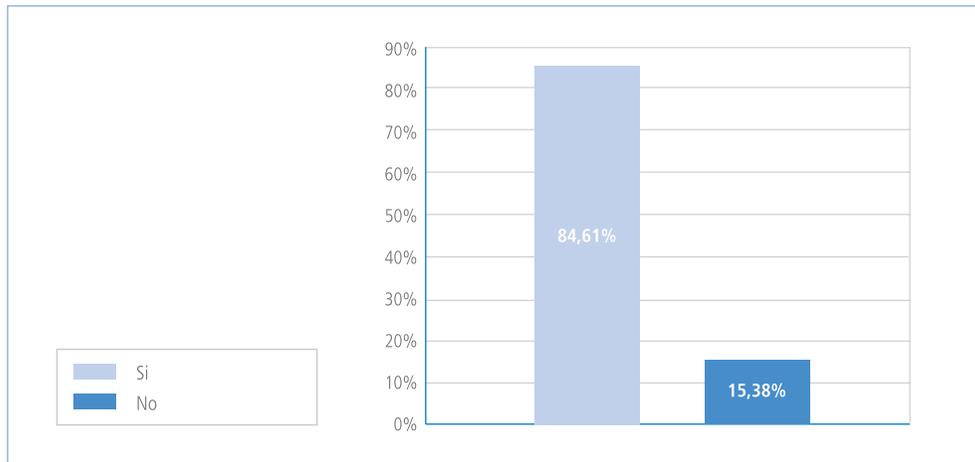
3.3.1. ¿Qué porcentaje de la facturación representan sus ventas en el extranjero?



Datos relevantes

- Las respuestas obtenidas para conocer el peso específico actual de la internacionalización de las empresas familiares consultadas están muy atomizadas en función del sector empresarial al cual pertenecen cada una de ellas.
- De una forma genérica, para 1 de cada 3 empresas, sus ventas al exterior representan "menos del 10%" de su facturación. Para 1 de cada 5 (22,22%) representan entre "un 11 y un 20%".
- En cambio, para casi un 28% de las mismas, las ventas actuales al exterior representan "más de un 30%".

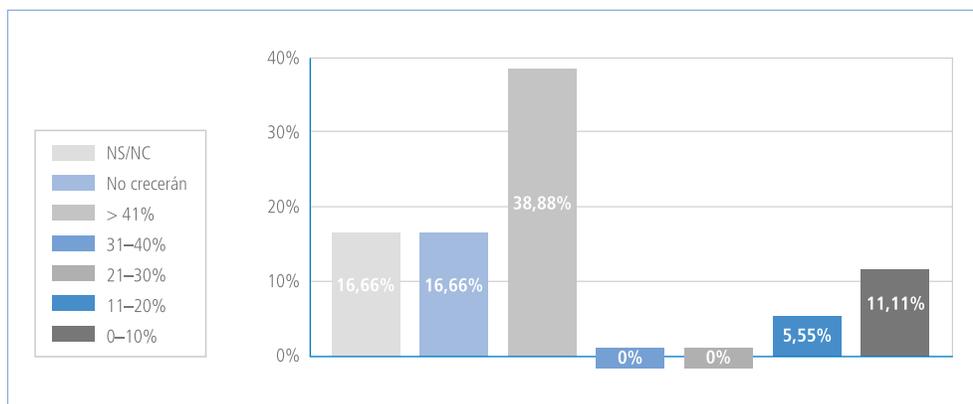
3.3.2. ¿Tiene estructura propia fuera de España?



Datos relevantes

- Existen diferencias entorno a la forma de abordar la estructura internacional, ya que casi el 85% de las empresas familiares consultadas dispone de "Estructura propia" fuera de España, mientras que para el 15% restante, su estructura internacional se hace desde España.

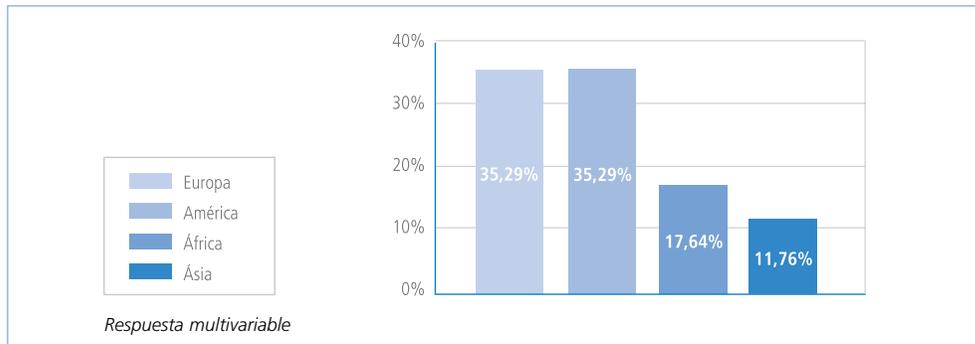
3.3.3. ¿Qué porcentaje de la facturación de su empresa/grupo espera que representen dentro de 10 años sus ventas en el extranjero?



Datos relevantes

- Casi el 40% de las empresas familiares consultadas tienen muy claro cuál va a ser su estrategia de crecimiento: internacionalización, ya que consideran que a largo plazo más del 41% de su facturación vendrá dada por sus ventas al exterior.
- A diferencia de la situación actual, sólo el 11% de las empresas familiares consultadas creen que su proceso de internacionalización les va a representar menos del 10% de su facturación total.

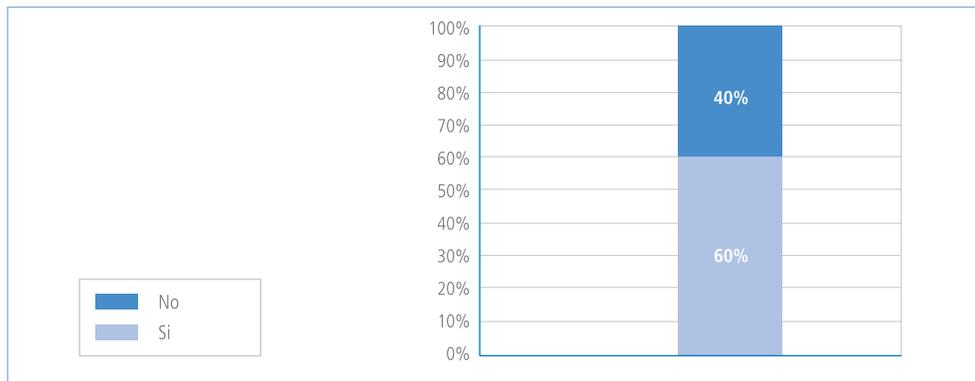
3.3.4. ¿De qué área geográfica espera esta facturación?



Datos relevantes

- Los dos mercados que van a representar el proceso de internacionalización de las empresas familiares consultadas y que son de mayor interés comercial, son el "Mercado americano" (desde Canadá hasta Argentina) y el "Europeo", ambos por igual (35,29%).
- A continuación, con la mitad de interés que los anteriores, aparece el "Mercado africano", mientras que el "Mercado Asiático" sólo será de interés para el 11,76% de las empresas familiares encuestadas.

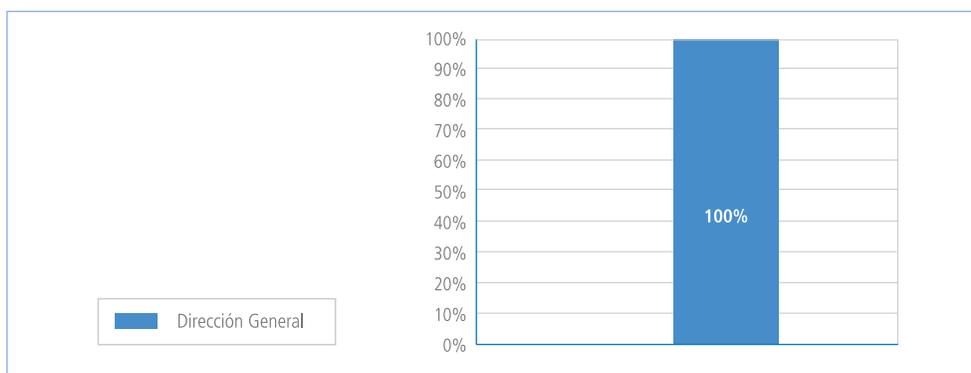
3.3.5. ¿Han incorporado directivos extranjeros a su organización?



Datos relevantes

- 6 de cada 10 empresas familiares consultadas "Han fichado" a directivos extranjeros para llevar las áreas de la internacionalización, mientras que el 40% restante "No lo ha hecho".

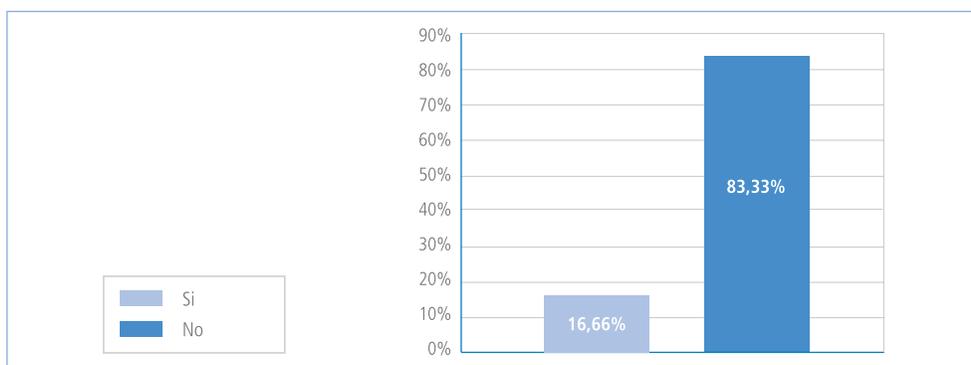
3.3.6. ¿Qué posición ocupan estos directivos?



Datos relevantes

- La totalidad de los directivos fichados (100%) por las empresas familiares consultadas, ocupan la "Dirección general" de la filial que han instalado en el país de interés. Es decir, a dicho ejecutivo le han dado todo el poder de organización y decisión en esa filial.

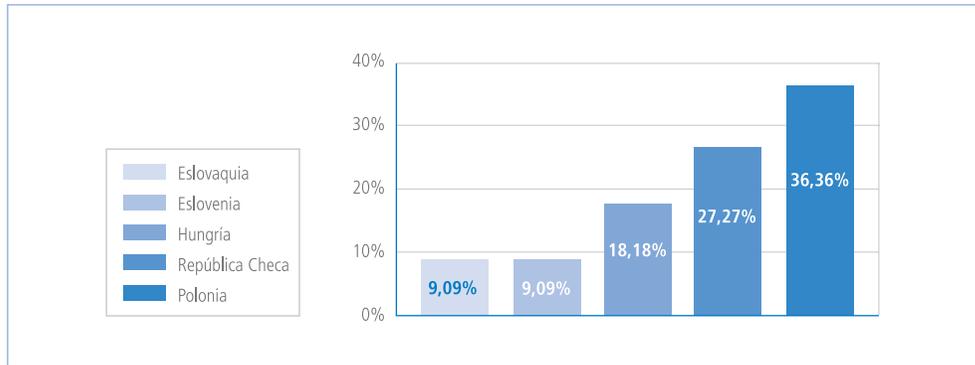
3.3.7. ¿Forman parte del Comité de Dirección?



Datos relevantes

- 1 de cada 6 empresas familiares consultadas "Si" ha decidido incorporar a este ejecutivo no familiar, máximo responsable de su división o filial en el extranjero, en el Comité de Dirección de la empresa familiar.
- En cambio, para 5 de cada 6 "No" han considerado que su director general de su filial o división en el extranjero, forme parte de su Comité de Dirección.

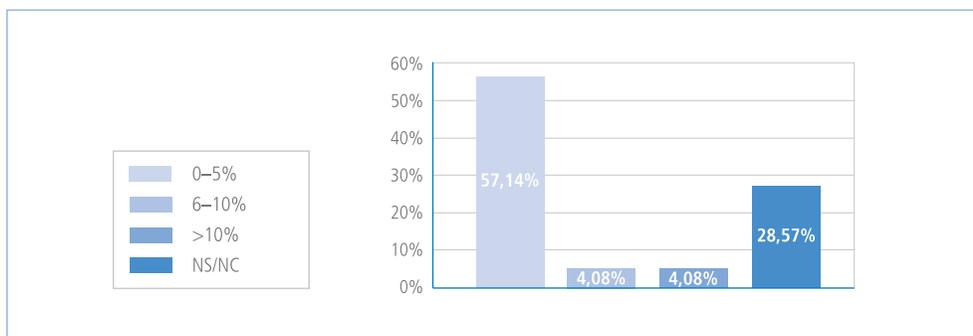
3.3.8. De los nuevos países incorporados a la UE ¿cuáles son los más interesantes para su empresa/grupo?



Datos relevantes

- 2 de cada 3 empresas familiares consultadas han afirmado que su proceso de internacionalización en Europa pasa por dos de los países mejor preparados que se han incorporado recientemente a la Unión Europea: "Polonia" (36,36%) y República Checa (27,27%).
- En un segundo bloque de interés estaría "Hungría" (18,18%), seguida a continuación por "Eslovenia" (9,09%) y "Eslovaquia" (9,09%).

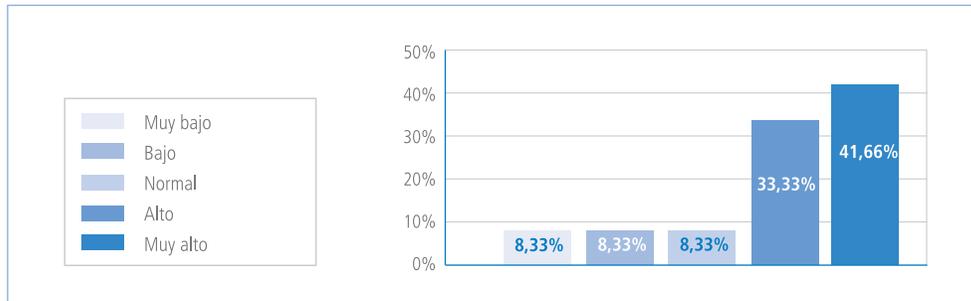
3.3.9. ¿Cuál es, aproximadamente, su porcentaje de inversión en I+D+i sobre el total de ventas?



Datos relevantes

- Casi 6 de cada 10 empresas familiares consultadas han declarado que su inversión en I+D+i es "Inferior al 5%", siendo un porcentaje bastante alto (28,57%) el de empresas que "No tienen conocimiento exacto" de cuál es su inversión en I+D+i sobre su total de ventas.
- Sólo un 4% de las empresas familiares consultadas deciden invertir "Más de un 10%" de sus ventas a I+D+i.
- Hay que señalar que el nivel de inversión en I+D+i viene determinado por el sector de actividad empresarial de cada una de las empresas.

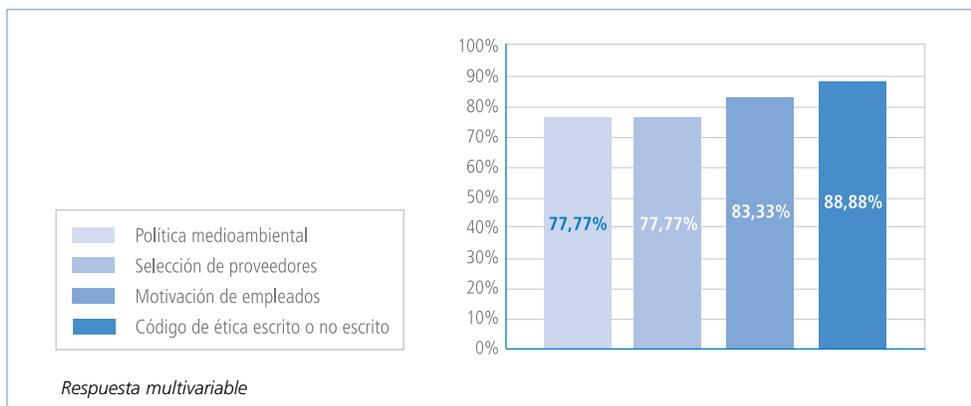
3.3.10. ¿Qué porcentaje de éxito de su empresa lo atribuye a su inversión en innovación?



Datos relevantes

- A pesar de no invertir altos porcentajes de las ventas en I+D+i, más del 40% de las empresas familiares consultadas han declarado que "Tienen un éxito muy alto" gracias a su inversión en innovación. Igualmente 1 de cada 3 ha declarado este factor de éxito como "Alto".
- En definitiva, el 75% de las empresas familiares consultadas está altamente satisfecha del ROI obtenido con su inversión en I+D+i.
- Para el resto, 1 de cada 4, el ROI ha sido "Normal, bajo o muy bajo".

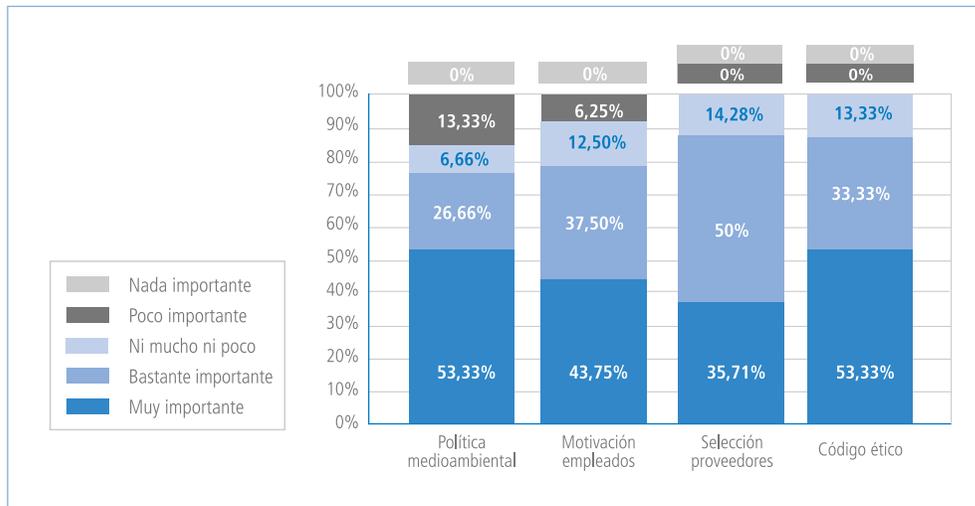
3.3.11. ¿Cuál de estos aspectos de responsabilidad social han incorporado a su política empresarial?



Datos relevantes

- Los 2 aspectos más implantados por las empresas familiares consultadas en sus organizaciones sobre responsabilidad social corporativa son el "Código ético" (88,88%) y las políticas de "Motivación a empleados" (83,33%).
- Hay que resaltar que los códigos de ética empresarial, en algunos casos, no están escritos pero están vivos y se aplican en las empresas.
- Las dos preocupaciones de responsabilidad social corporativa apuntadas por las empresas familiares consultadas son la "Selección de proveedores" (77,77%) y la política "Medioambiental".

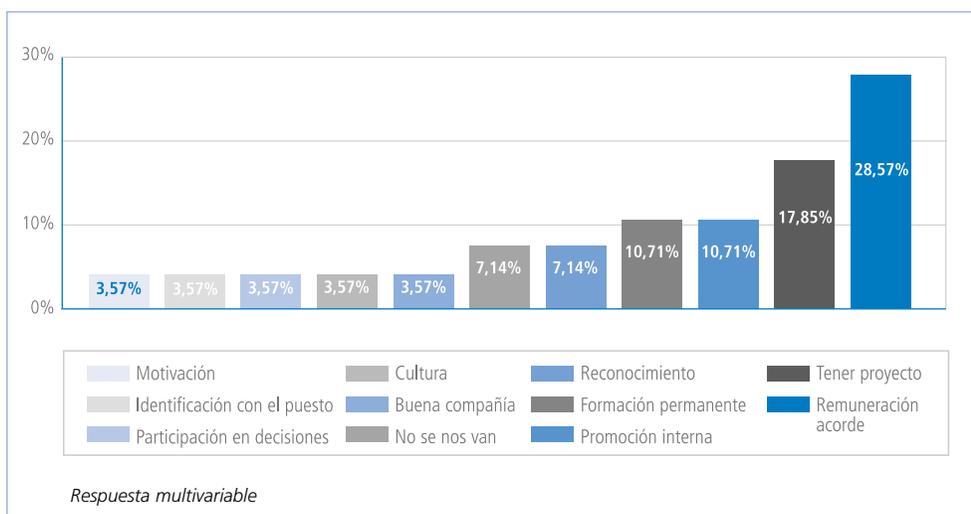
3.3.12. ¿Hasta que punto los considera importantes para su empresa?



Datos relevantes

- Los 2 aspectos considerados como "Muy importantes" por las empresas familiares consultadas sobre responsabilidad social corporativa, en más de la mitad de los casos (53,33%) han sido la "Política medioambiental" y el "Código de ética". A continuación han sido la "Motivación de empleados" (43,75%) y por último la "Selección de proveedores" (35,71%).
- Los 2 aspectos considerados como "Bastante importante" han sido la "Selección de proveedores" (50%) y la "Motivación de empleados" (37,50%).

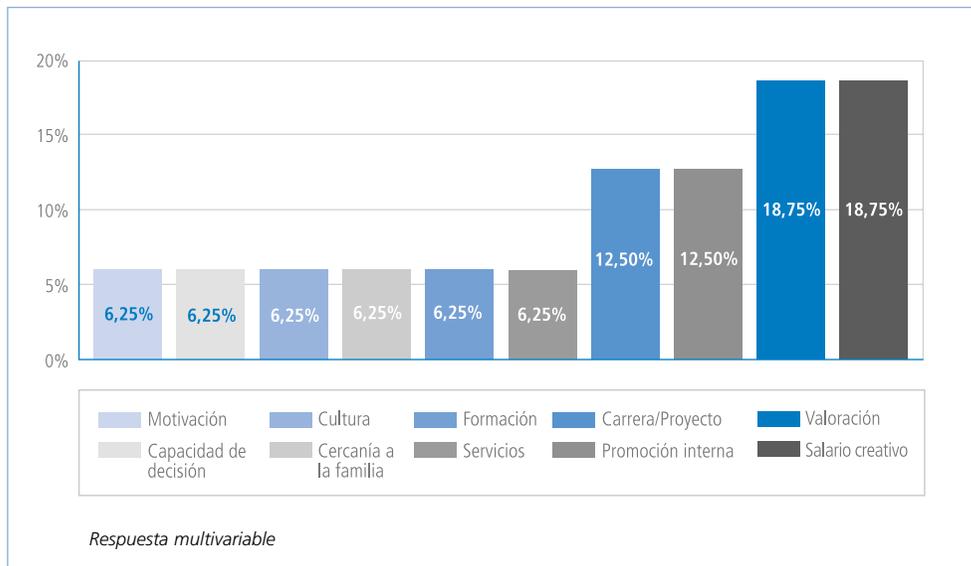
3.3.13. ¿Qué hace su organización para retener a sus directivos profesionales?



Datos relevantes

- El aspecto que actualmente más desarrollan las empresas familiares encuestadas para retener a sus directivos profesionales es la "Remuneración acorde a su cargo" (28,57%) y en segundo lugar "Ofrecer un proyecto" con el 17,85%.
- Un segundo bloque de políticas de retención de talento que aplican actualmente es la "Promoción interna" y "Formación permanente" (10,71%).
- El tercer bloque está compuesto por "Reconocimiento hacia la labor" (7,14%), mientras que cierra esta respuesta un cuarto bloque con aspectos como "Buena compañía", "Cultura", "Participación en decisiones", "Identificación con el puesto" y "Motivación", todas ellas con menos de un 4%.

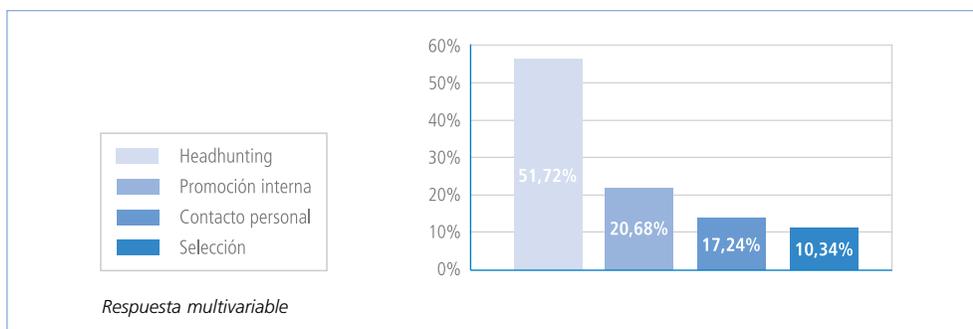
3.3.14. ¿Qué debería hacer su organización para retener a sus directivos profesionales?



Datos relevantes

- Respecto a lo que debería hacer para retener talento profesional, se apuntan como aspectos más importantes el ofrecer un "Salario creativo" y "Valoración" con un 18,75%.
- Un segundo bloque es "Promoción interna" y "Ofrecer carrera/proyecto" (12,50%), cerrando dicha respuesta con un bloque marginal compuesto por "Servicios", "Formación", "Cercanía a la familia", "Cultura", "Capacidad de decisión" y "Motivación" (todos ellos con algo más del 6%).

3.3.15. ¿Qué sistema ha utilizado para la incorporación de directivos no familiares?

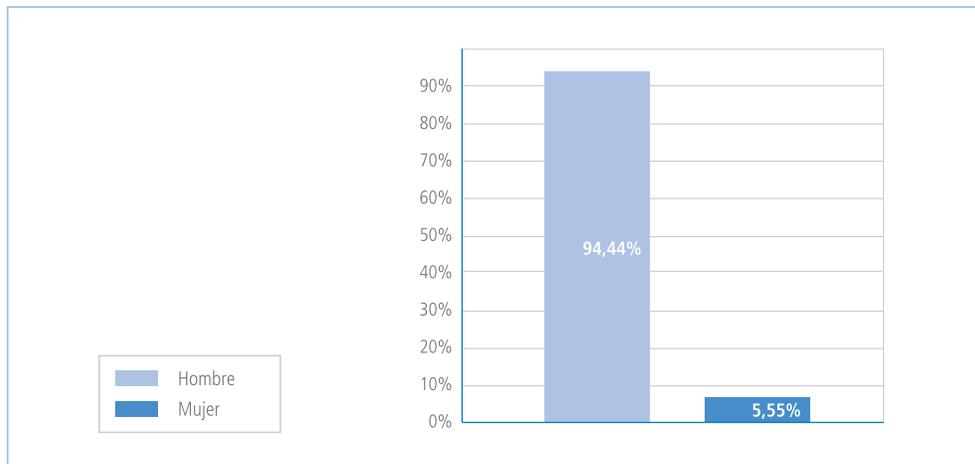


Datos relevantes

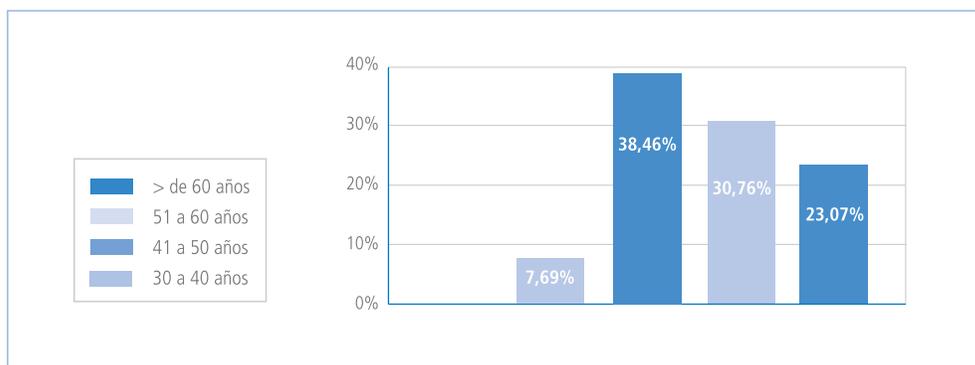
- El sistema más utilizado por las empresas familiares consultadas, para la selección de sus directivos no familiares, ha sido el "Headhunting" en más de la mitad de las ocasiones (51,72%), siendo la "Promoción interna" usada sólo en 1 de cada 5 procesos de selección.
- Otras vías de incorporación, en menor medida, han sido el "Contacto personal" (17,24%) y la "Selección" (10,34%) como último recurso.

3.4. Datos de clasificación

3.4.1. Sexo de los entrevistados



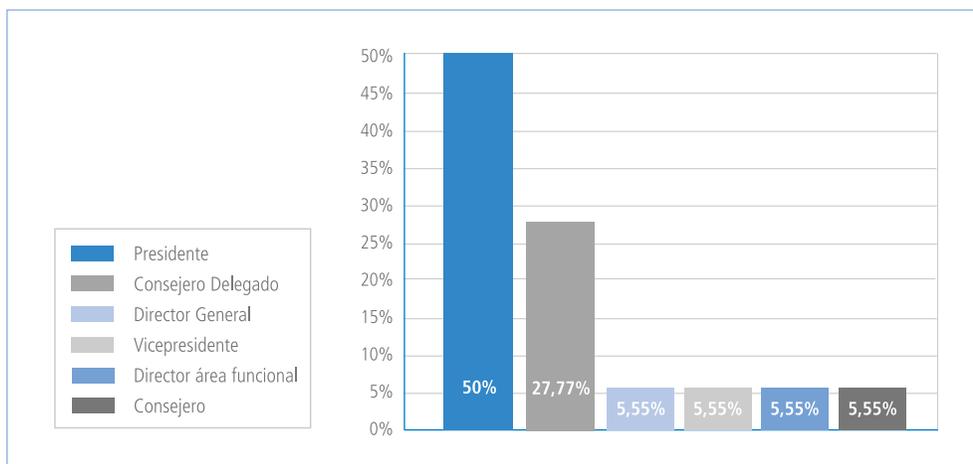
3.4.2. Edad de los entrevistados.



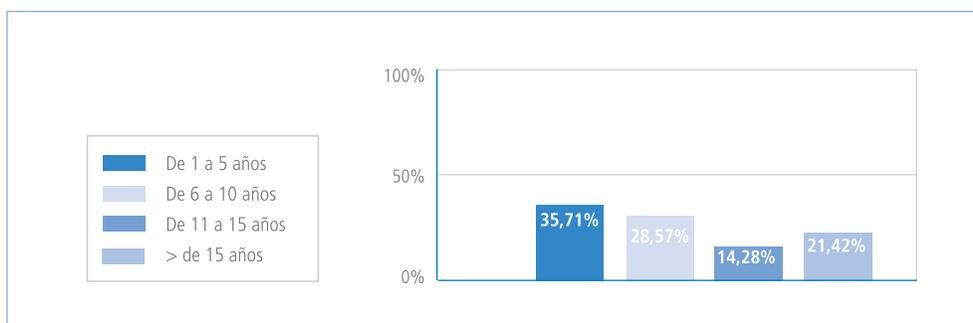
Datos relevantes

- La media de edad de los entrevistados es de 50 años.

3.4.3. ¿Cuál es su cargo en la empresa?



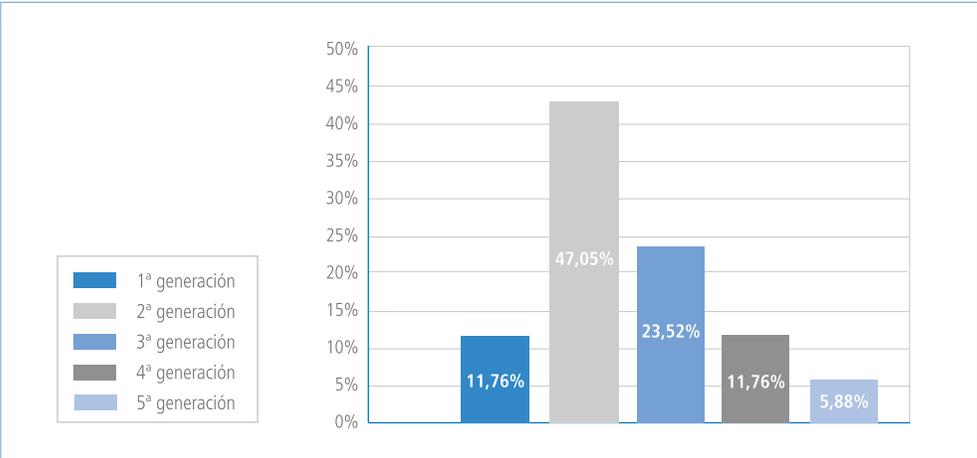
3.4.4. ¿Cuál es su antigüedad en el cargo?



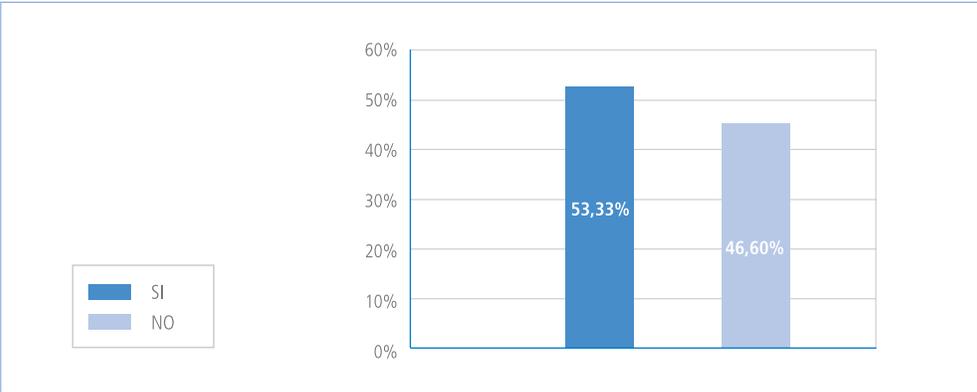
Datos relevantes

- La media de antigüedad en el cargo de los entrevistados es de 10 años.

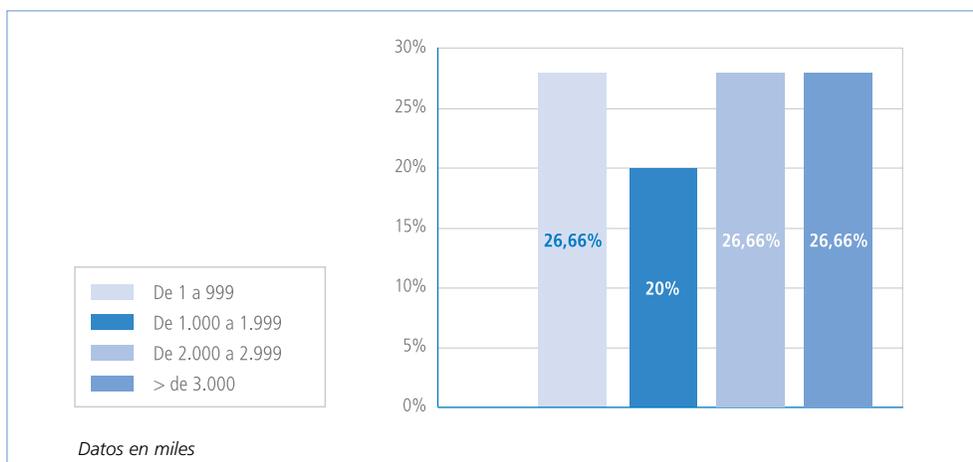
3.4.5.¿Qué generación representa usted?



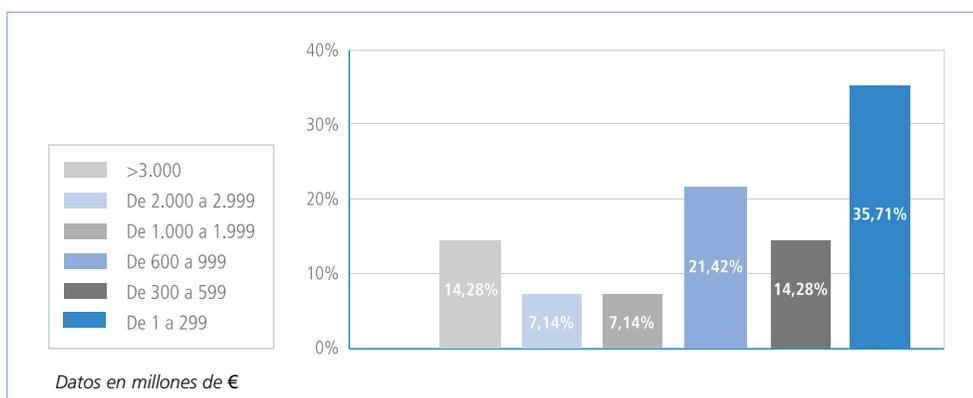
3.4.6.¿Hay otras generaciones en puestos directivos?



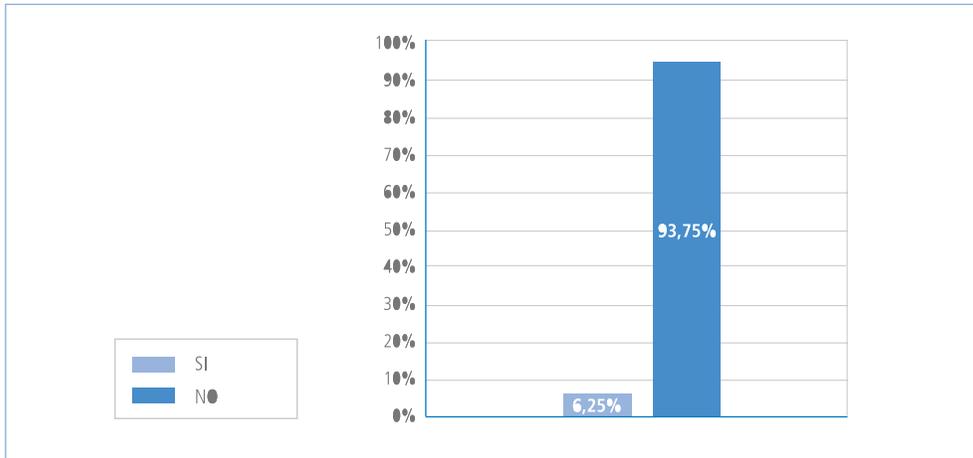
3.4.7. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?



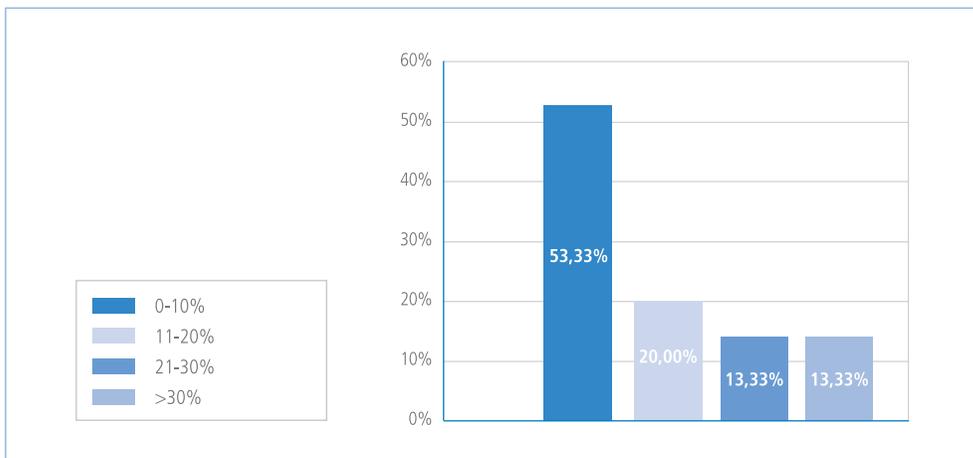
3.4.8. ¿Cuál fue la facturación del último ejercicio?



3.4.9. ¿Su empresa cotiza en Bolsa?



3.4.10. ¿Cuál es el porcentaje previsto de crecimiento de su empresa en los dos próximos años?





4. Conclusiones y reflexiones |

4.1. Planificación sucesión

- La planificación de la sucesión familiar es una realidad.
- La sucesión se considera un factor clave de la continuidad de la empresa.

↳ ¿Hay una visión de la empresa como parte fundamental del patrimonio familiar?

4.2. Directivos no familiares

- Creciente presencia de directivos no familiares.
- Se valora positivamente la experiencia en empresa familiar.
- Alto grado de satisfacción con los directivos no familiares.

↳ Sorprende la alta valoración de cualidades básicas humanas como la HONRADEZ o el COMPROMISO, frente a cualidades profesionales tan apreciadas como la MOTIVACION o el LIDERAZGO.

¿Deseamos contar con perfiles más ejecutivos que directivos?

¿Ofrecemos a nuestros directivos un marco de desarrollo profesional adecuado?

4.3. Competencias sucesor familiar

- Unanimidad en contar con sucesores con formación universitaria.
- Alta valoración de un MBA.
- Exigencia en el conocimiento del inglés.
- Sorpresa por el desinterés en el conocimiento de un segundo idioma extranjero.
- Garantía de formación de calidad en las escuelas de negocio españolas.

4.4. Internacionalización

- Escaso peso de los mercados extranjeros en la cifra de negocios global.
- Elevada presencia de estructuras propias en los mercados exteriores.
- A largo plazo, confianza de crecimiento en los mercados exteriores.
- Incorporación de directivos extranjeros básicamente en las filiales.

↳ Poca confianza en los mercados de la UE, frente a otras alternativas.

4.5. Innovación

- Mayoritariamente invierten menos del 5% de su cifra de negocios en I+D+i.
- Menos de un 10% invierten más que la media.

↳ A pesar de ello, la mayoría considera fundamental en su éxito empresarial la inversión en innovación.

4.6. Retención de talento

- Mayoritariamente basan la retención de talento a través de una remuneración acorde.
- Cierta discrepancia entre lo que las organizaciones hacen y lo que deberían hacer.
- Satisfacción mayoritaria en el uso del headhunting para la incorporación de directivos no familiares.

↳ Sorprende la poca utilización de herramientas cualitativas para la retención de talento, cuando parecen tener mayor acogida y mejor resultado a largo plazo.



www.iefamiliar.com



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

Pl. Independencia 8, 4º izda. · 28001 Madrid
Tel. 91 523 04 50 · Fax 91 523 28 68
iefmad@iefamiliar.com