

# Informe de Empresa Familiar 2021

## Recuperación y crecimiento



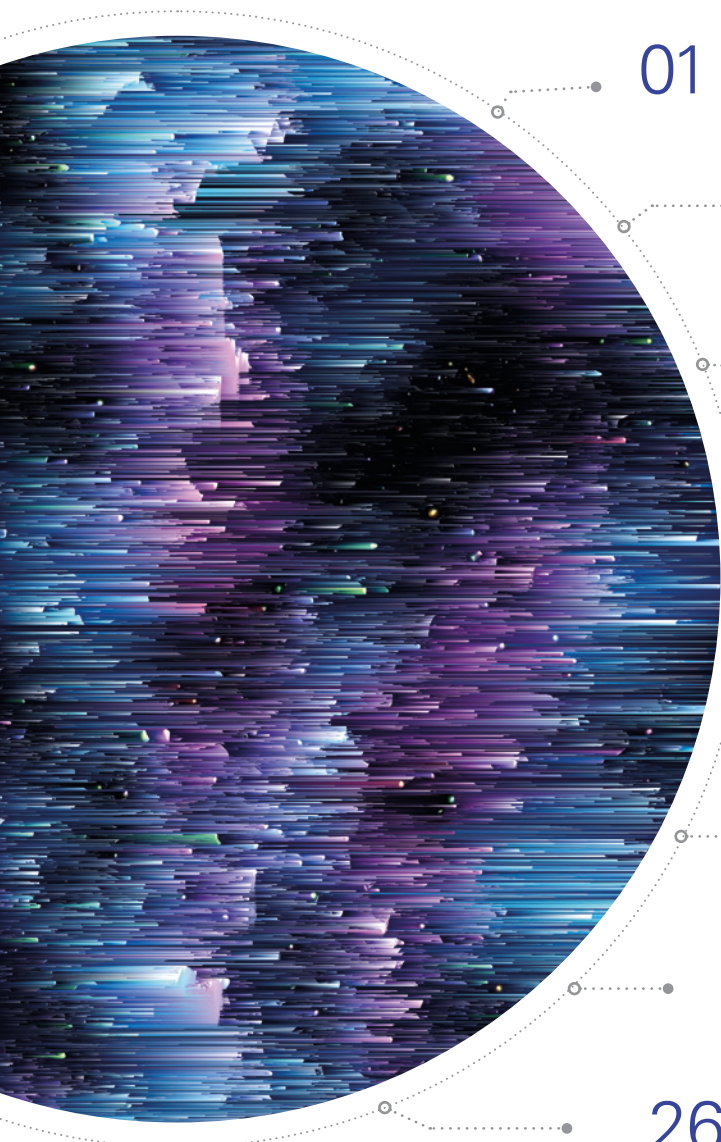
Junio 2021



[kpmg.es](http://kpmg.es) | [thestepproject.org](http://thestepproject.org)

# Índice

.....



01 Foco en el componente humano

02 Respuesta ágil y comprometida

04 Del impacto a la acción: la reacción de las empresas familiares ante la COVID-19

09 El propósito y los valores frente a la COVID-19

10 Estrategias para la recuperación

22 La empresa familiar en diez claves

25 Metodología

26 Han colaborado en este informe

27 Contacto

# Foco en el componente humano

---

Resiliencia, agilidad o capacidad de adaptación son algunas de las características que definen a las empresas familiares. Y son precisamente las que les han permitido responder de forma efectiva a los desafíos que han tenido que afrontar en los últimos meses.

El 89% de las empresas españolas son familiares. Ellas generan el 67% del empleo y el 57% del PIB del sector privado. Por tanto, su visión es fundamental para entender los cambios que ha experimentado el contexto corporativo y las posibles soluciones que impulsarán la recuperación y el crecimiento en los próximos años.

En esas soluciones, los valores corporativos y el propósito adquieren especial relevancia. Para la empresa familiar, el prestigio de la compañía es el prestigio de la familia. Por esa razón, más allá de aspectos financieros u operativos, el componente humano, es decir, el cuidado de los profesionales, los clientes y los proveedores, se sitúa en el centro de sus planes de negocio y se refleja en cada una de sus decisiones.

Así lo manifiestan los directivos que han participado en este informe, en el que analizamos las medidas que adoptaron ante la irrupción de la pandemia y la estrategia que están siguiendo para combatir los efectos de la COVID-19 sobre su negocio y volver a la senda de la prosperidad.

En esta labor, hemos contado con la colaboración del consorcio internacional STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices), que, con sus más de quince años de experiencia en investigación sobre empresa familiar, nos ha permitido comprender mejor las preocupaciones y objetivos de los líderes de estas compañías.

Además, en la elaboración de este informe han participado el Instituto de la Empresa Familiar y sus asociaciones territoriales, que nos han puesto en contacto con empresarios familiares de todo el país. Su visión aporta un valor diferencial a este trabajo. Desde aquí quiero darles las gracias por compartirla con nosotros.



**Miguel Ángel Faura**

Socio responsable de Empresa Familiar de KPMG en España

# Respuesta ágil y comprometida

Las consecuencias económicas y sociales que provoca una pandemia como la que ha generado el COVID-19 constituyen un desafío de gran complejidad para las empresas familiares. En este contexto, STEP Project y KPMG han colaborado para analizar y comprender cómo han reaccionado las empresas familiares ante esta difícil situación.

STEP Project es un consorcio internacional fundado en 2005, y en el que participan actualmente 22 grupos de investigación de todos los continentes. Esta red de investigación colabora con otras universidades y esto le permite analizar las características y comportamientos de las empresas familiares en más de 70 países. Tres grupos de investigación españoles forman parte de STEP Project: la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València, la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén y un equipo de investigadores del Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Universidad de Extremadura. Además, en el estudio de campo realizado durante 2020, colaboró también puntualmente la Cátedra de Empresa Familiar y Creación de Empresas Universitat Abat Oliba CEU.

En este informe, se presentan los principales resultados del estudio realizado sobre la respuesta de las empresas familiares en los meses posteriores a la declaración del estado de alarma. Dichos resultados muestran que el compromiso y la agilidad de las empresas familiares españolas son los dos elementos más importantes de su respuesta.

Demostraron una gran agilidad en la respuesta inmediata, implementando acciones de control y reducción de costes, pero manteniendo un fuerte compromiso con el empleo. Los costes laborales se

controlaron a través de reducciones de jornada, acogimiento a programas de ayuda estatales, y ajustes en la retribución de los ejecutivos. Establecieron también una intensa comunicación con los empleados y se esforzaron en hacer un seguimiento a distancia tanto de su actividad como de su bienestar.

Desde una perspectiva más estratégica, las empresas familiares españolas han demostrado también su compromiso con la sociedad a la que pertenecen. La mayor parte puso mucho énfasis en orientar sus actividades y en poner sus recursos al servicio de la sociedad. Asimismo, muchas de ellas demostraron una gran agilidad para transformarse y adaptarse a la situación, buscando y aprovechando oportunidades en un contexto tremendamente hostil.

No todas las empresas familiares son iguales. El informe identifica 4 tipologías y muestra el énfasis que cada uno de estos tipos pone en las diferentes alternativas de respuesta estratégica: Responsabilidad Social; Transformación de negocio; y Cautela. Las respuestas orientadas a la Responsabilidad Social son más frecuentes en las empresas familiares españolas que en el promedio global, siendo la respuesta con mayor énfasis en 3 de los 4 tipos de empresas identificados. Le sigue en importancia la transformación del negocio para buscar oportunidades incluso en las situaciones más adversas, siendo ésta la opción más importante para el tipo de empresa más ágil y flexible de entre los identificados. Finalmente, una de cada cinco optó por una respuesta de cautela y paciencia, aprovechando el tiempo para abordar proyectos que les permitan recuperar su actividad y mejorar su posición cuando las condiciones mejoren.

**Alejandro Escribá-Esteve (Universidad de Valencia); Manuel Carlos Vallejo Martos (Universidad de Jaén) y Ramón Sanguino Galván (Universidad de Extremadura)**  
Responsables de los equipos de STEP Project en España



# Del impacto a la acción: la reacción de las empresas familiares ante la **COVID-19**

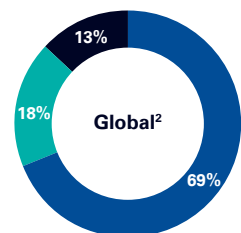
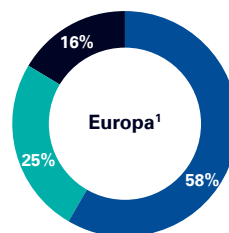
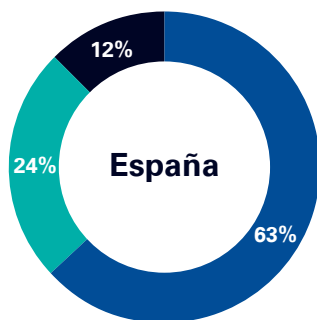
La COVID-19 puso a prueba a las empresas familiares, que tuvieron que adaptar sus planes de negocio a un entorno de restricciones a la movilidad, paralización de las cadenas de suministro y caída del consumo y la confianza.

La incertidumbre generada por la pandemia incidió directamente en la facturación. Hasta octubre, cuando la segunda ola obligó a imponer nuevas restricciones, el 63% de las empresas familiares españolas vio que

sus ingresos habían disminuido con respecto a los niveles que registraban antes del estallido de la COVID-19.

No obstante, uno de cada cuatro encuestados mantuvo sus ventas, mientras que un 12% las incrementó (un 5% porque había sido capaz de adaptar su producto a un entorno en remoto, un 4% porque se había adaptado a la emergencia sanitaria y un 3% porque supo responder a las nuevas necesidades del mercado).

## ¿Cómo ha afectado la pandemia a los ingresos de su empresa familiar?



■ Los ingresos han disminuido

■ Los ingresos se han mantenido

■ Los ingresos han aumentado

¹ Los datos de Europa no incluyen los de España. ² Los datos de Global no incluyen los de Europa

La suma de los resultados puede no dar 100 por el redondeo.

## Las empresas españolas contaban con liquidez suficiente para afrontar gastos y nóminas durante casi nueve meses

Por sectores, la caída de la facturación fue más generalizada entre las empresas familiares dedicadas al alojamiento y restauración, construcción e industria.

Ante un escenario complejo e incierto, era necesario tomar decisiones rápidas, que garantizaran la viabilidad de la compañía. Uno de los factores determinantes en su capacidad de respuesta fue la situación de la tesorería. De acuerdo con los datos de la encuesta, las empresas familiares españolas contaban con liquidez suficiente para afrontar nóminas y gastos durante cerca de nueve meses (8,71) de media cuando irrumpió la pandemia.

En un contexto en el que el balance financiero de la compañía estaba en riesgo, era necesario redefinir la estructura de costes, proceso que afectó especialmente a los gastos de oficina: el 46% de las empresas familiares en España los redujo (frente al 58% en todo el mundo). Los presupuestos de marketing y los inventarios fueron las otras dos áreas en las que más compañías familiares disminuyeron su inversión (39% y 30% de los encuestados, respectivamente).

Los ajustes que las empresas familiares tuvieron que aplicar en los primeros meses de la pandemia afectaron también al empleo. Hasta octubre, la

plantilla de las empresas familiares se había reducido un 7% en comparación con las cifras registradas antes de la COVID-19.

El 37% de las empresas familiares optó por reducir la jornada de sus empleados y un 35% congeló las contrataciones. Asimismo, una de cada cinco aplazó o disminuyó la retribución de sus ejecutivos y analizó métodos alternativos de compensación.

En un contexto en el que la salud de los profesionales ha sido siempre la prioridad de las compañías, que, a su vez, intentaban mantener su negocio funcionando, el 52% de los encuestados implantó soluciones de teletrabajo.

**Además de redefinir la estructura de costes, las empresas familiares también tuvieron que reorganizar procesos internos y reevaluar sus acuerdos con clientes, proveedores y acreedores con el fin de adaptar el negocio a la coyuntura generada por la COVID-19.**

“

Ningún año es fácil. Yo, siempre que empieza un nuevo ejercicio, veo la montaña muy alta, pero sé que puedo escalarla. Creo que la fortaleza se despierta cuando uno la necesita y así ha sido en estos meses. Es verdad que nosotros hemos sido un sector afortunado, porque las restricciones que han tenido que adoptar otras actividades no nos han afectado, pero también es cierto que hemos tenido una rápida capacidad de reacción y hemos sabido dar respuesta al desafío del abastecimiento en las semanas de confinamiento más estricto, y de la salud, tanto de nuestros empleados como de nuestros clientes. Desde hace un año el entorno no invita a ser optimista, pero hay que ser positivo. Como empresa familiar tenemos la obligación de generar confianza en clientes, proveedores, administraciones públicas y sociedad en general. Somos vasos comunicantes: si a los que nos rodean les va bien, a nosotros también nos irá bien.

”



**José Juan Fornés**

Director general de Supermercados Masymas

“

La pandemia ha mostrado la cara más humana de las empresas, que hemos situado la salud de nuestros trabajadores como prioridad. Para Jose Luis, mi suegro, fundador de la compañía y que pertenece al grupo de edad que se ha visto más afectado por la enfermedad, evitar contagios era una obsesión. En la familia todos colaboraron de alguna manera, incluso algún miembro se puso a preparar mascarillas caseras cuando aún no había suficiente suministro. A la vez tuvimos que adoptar decisiones para garantizar la viabilidad de la compañía, especialmente durante el confinamiento más estricto. Esta situación contrasta con el momento que estamos viviendo ahora en nuestro sector: el mercado se está recuperando y soy optimista con el corto plazo.

”

**Íñigo Cabal**

Director general de Geinco



“

Durante las semanas de confinamiento más estricto intenté estar más visible. Desde la dirección de la compañía éramos conscientes de que teníamos que transmitir a todo el equipo la idea de que podíamos tirar para adelante, transmitir confianza. Como creo que han hecho todas las empresas, pusimos a las personas como prioridad. Hicimos acopio de material de protección en un momento en que era todo un reto logístico y compartimos con el personal sanitario los EPIs de los que disponíamos. Aunque es cierto que no hemos logrado alcanzar los objetivos de ventas e internacionalización que habíamos fijado antes de la pandemia, no hemos perdido el tiempo. Hemos inaugurado instalaciones, reorganizado nuestra estrategia comercial y potenciado las herramientas de comunicación. Ha sido un año intenso, especialmente en lo emocional, del que salimos reforzados para encarar mejor la recuperación.”



**Francisco José Muñoz Llorente**

Consejero delegado de Grupo Alimentario Copese

“

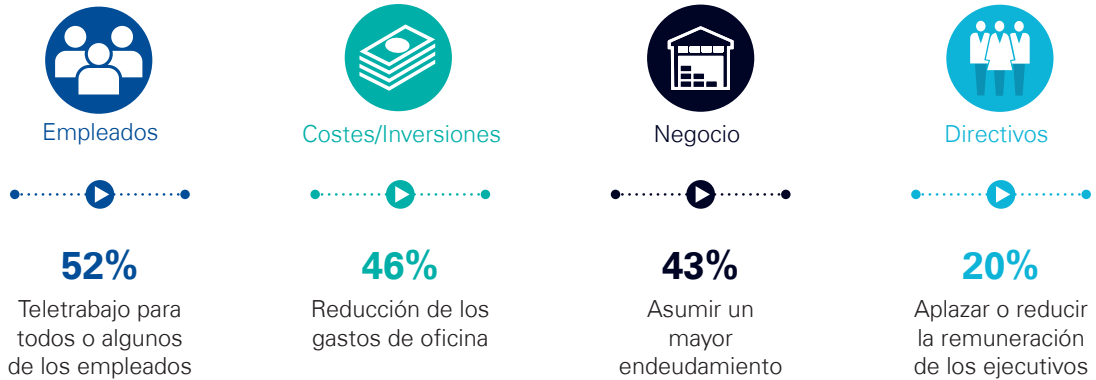
En esta época en PROSOL hemos reaccionado con mucha agilidad centrándonos en tres focos. El primero ha sido la salud y la seguridad del equipo. Ya en marzo pusimos en marcha un Comité de Crisis, que redactó un protocolo de actuación enriquecido constantemente con un sistema de vigilancia de buenas prácticas y otro de comunicación eficiente. También hemos realizado test de anticuerpos al 100% de la plantilla en tres ocasiones y de antígenos en otras tres. En segundo lugar, en la cadena de suministro; hemos reformulado nuestro plan estratégico para afrontar la gran transformación que exigen estos tiempos para dar respuesta al cliente desde el Big Data lanzando casos de uso. Finalmente, hemos reforzado nuestras finanzas con un acuerdo con el Banco Europeo de Inversiones de hasta 20 millones de euros para financiar nuestra estrategia de sostenibilidad e I+D+i. Además, hemos demostrado nuestro compromiso permanente con la sociedad donando 170.000 tazas de café a todos los hospitales de Palencia y Valladolid, y otras 600.000 tazas a las personas en riesgo de exclusión de nuestro entorno más cercano.”



**Rocío Hervella Durántez**

Fundadora y CEO de PROSOL

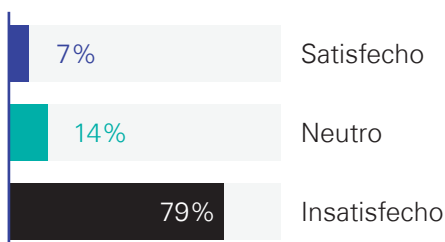
## Acciones más implementadas por categoría en España



**E**l 77% de las empresas familiares españolas afirma que se ha beneficiado de alguna de las iniciativas de apoyo que ha puesto en marcha el Gobierno, mientras que en empresas no familiares este porcentaje alcanza el 87%. Las medidas a las que más compañías se han acogido son de apoyo financiero (préstamos ICO) y subvenciones.

No obstante, cuatro de cada cinco empresas familiares se muestran insatisfechas con respecto a la respuesta del Gobierno ante la pandemia.

### Grado de satisfacción con respecto a la respuesta del gobierno de su país ante la COVID-19



### Iniciativas de apoyo del Gobierno a las que se ha acogido la empresa

**37%**  
Apoyo financiero

**35%**  
Subvenciones recibidas del Gobierno (ERTE)

**25%**  
Aplazamiento o reducción de impuestos

**2%**  
Soporte técnico para introducir el teletrabajo

**1%**  
Reducción de tarifas a la importación de bienes

# El propósito y los valores frente a la COVID-19

En momentos de crisis es cuando el propósito de la compañía adquiere una mayor relevancia y se convierte en una guía de valor inestimable en la toma de decisiones. Así ha sido durante la pandemia.

Las empresas familiares parecen conscientes de su papel a la hora de abordar los retos comunes a los que se enfrenta la sociedad: casi nueve de cada diez aseguran que las decisiones de la alta dirección han estado orientadas a garantizar que la organización se adelantaba a los desafíos que ha traído la COVID-19.

A la hora de encontrar soluciones conjuntas frente a estos retos, las empresas familiares han mantenido un contacto estrecho con clientes, proveedores y profesionales durante estos meses. Así, el 92% de estas compañías ha situado como prioridad que los empleados dispusieran de la

información y el conocimiento que necesitaban para enfrentarse a la situación. Ese porcentaje es del 65% entre las compañías no familiares. Además, el 77% de las empresas familiares señala que sus gerentes han monitorizado la carga de trabajo de sus equipos y les han ayudado a gestionar el estrés generado por la pandemia (frente al 50% de empresas no familiares) y cuatro de cada cinco han alentado a sus profesionales a desafiarse y desarrollarse frente a los retos de los últimos meses. Estos datos ponen de manifiesto el compromiso de la empresa familiar en el bienestar de sus trabajadores y la importancia que conceden a la comunicación interna.

Asimismo, dos de cada tres empresas familiares destacan que la relación con sus proveedores y clientes les está ayudando a recuperarse, lo que demuestra el fuerte vínculo y el espíritu colaborativo que existe entre ellos.

En el **89%** de las empresas familiares, la alta dirección ha puesto el foco en adelantarse a los retos generados por la COVID-19.

En el **77%**, los gerentes han ayudado a los empleados a gestionar el estrés provocado por la pandemia.

El **68%** afirma que la relación con los clientes y los proveedores está ayudando a su recuperación.

“

Personalmente, me impactó más la emergencia sanitaria que la situación de la empresa. Nosotros éramos conscientes de que estábamos haciendo lo que teníamos que hacer. En febrero de 2020, diseñamos un plan de contingencia que pusimos en acción una vez que se decretó el estado de alarma. Todos los profesionales que podían trabajar desde casa lo hicieron y reforzamos las medidas de protección para los compañeros de producción. Además, velamos por proteger a nuestros proveedores, intentando que la leche de ningún



**María del Mar García-Baquero**  
Presidenta de Lácteas  
García-Baquero

ganadero se quedase sin vender. Todos estos esfuerzos se han visto recompensados con un incremento de ventas espectacular. Sin embargo, los sanitarios han vivido una situación mucho más delicada. Hemos mantenido el contacto con el hospital de Alcázar de San Juan y somos conscientes de las dificultades que han tenido que afrontar estos meses. En uno y otro ámbito ha quedado demostrado que las personas tenemos una resistencia emocional increíble y que los equipos humanos son los que marcan la diferencia. ”

“

Nuestra respuesta ante la crisis generada por la COVID-19 se sustentó en tres pilares. El primero de ellos fue el compromiso del equipo, profesionales y proveedores, cuya actitud y capacidades fueron claves para garantizar el suministro en un momento de crecimiento de la demanda y desafíos logísticos. El segundo fue la flexibilidad: fuimos conscientes desde un primer momento de que nos enfrentábamos a una situación temporal, que requería



**Pedro López**  
Consejero delegado  
de Chocolates Valor

adoptar medidas concretas para ese momento. Y el tercero fueron los valores, que se reflejaron tanto en las decisiones que tomamos para salvaguardar la seguridad del empleo como en las iniciativas de colaboración que promovimos con las autoridades sanitarias. Soy consciente de que mi sector ha sido uno de los beneficiados de la crisis, pero es evidente que la confianza de los consumidores hacia nuestra marca ha supuesto un valor añadido ante esta coyuntura. ”

# Estrategias para la recuperación

La respuesta de las empresas familiares frente a la COVID-19 sigue una de estas tres estrategias.

## 1. Responsabilidad social

*Orientada al bienestar común de la sociedad y a satisfacer las necesidades de los stakeholders (empleados, clientes, proveedores y comunidades).*

Esta estrategia se articula en torno a los valores de la empresa y tiene como objetivo mantener su reputación. Las empresas familiares están estrechamente vinculadas a las comunidades en las que desarrollan su actividad y el prestigio de la familia viene determinado por la responsabilidad y empatía que demuestren con los grupos de interés en la toma de decisiones.

Las empresas familiares han contribuido de forma decidida en la respuesta a la pandemia, adaptando sus líneas de producción para fabricar mascarillas y material sanitario, facilitando líneas de financiación a empleados y priorizando el pago a proveedores. Además, muchas han aprovechado la pandemia para avanzar en sus estrategias ESG.

## 2. Transformación del negocio

*Respuesta reactiva frente a los primeros efectos de la COVID-19, pero proactiva para garantizar el crecimiento y la adaptación del negocio en un entorno cambiante.*

El impacto sobre el normal funcionamiento del negocio ha planteado a las empresas la necesidad de explorar nuevas ideas: optimizar las operaciones,



La pandemia ha puesto de manifiesto lo vulnerables que somos ante la naturaleza y nos ha hecho reflexionar sobre cómo funciona la sociedad y cómo nos relacionamos. Estoy seguro de que influirá en nuestra mentalidad en un sentido positivo. Nos ha hecho más precavidos, lo que se traducirá en una mayor atención a aspectos como la sostenibilidad, la protección del medio ambiente o la distribución de la riqueza. También ha transformado el modo en que interaccionamos con los demás, con un mayor uso de los canales digitales. Creo que todavía es pronto para valorar la profundidad y duración de esos cambios. No cabe duda de que en algunos casos redundará en una mayor eficiencia, pero también tendremos que encontrar vías para mantener el vínculo emocional, que, en el caso de las empresas familiares, es fundamental para su continuidad y éxito.



**Oriol Guixá**  
Presidente y consejero delegado de La Farga

implementar nuevas medidas financieras, crear nuevos productos, explorar nuevos mercados o implantar nuevas tecnologías. Algunas de estas decisiones ya se estaban valorando antes de la pandemia, pero la irrupción de la COVID-19 ha acelerado su puesta en marcha.

Esta estrategia fomenta el intercambio intergeneracional como base para la innovación y considera que el compromiso y la consolidación de los objetivos ESG constituyen palancas para la recuperación y el crecimiento.

### 3. Cautela

*Foco en comprender el impacto generado por la pandemia en su negocio y sector y en analizar la respuesta de sus competidores.*

La empresa no ha tomado acciones para responder de forma inmediata a la pandemia, sino que está evaluando cuáles serán sus efectos a largo plazo. El análisis del impacto en los competidores y de las respuestas que estos están ofreciendo supone una ventaja competitiva.

Las compañías familiares que han optado por esta estrategia han mostrado una especial preocupación por la retención del talento y el bienestar de sus empleados.

En España, las empresas se han decantado principalmente por seguir una estrategia basada en la responsabilidad social: el 45% de los encuestados así lo ha hecho. Este porcentaje supera en 25 puntos al del resto de Europa, donde las empresas familiares han optado preferentemente por respuestas articuladas en torno a la transformación y la cautela, y en 17 a los del conjunto de países encuestados, excluyendo a los europeos, que han seguido mayoritariamente una estrategia basada en la cautela.

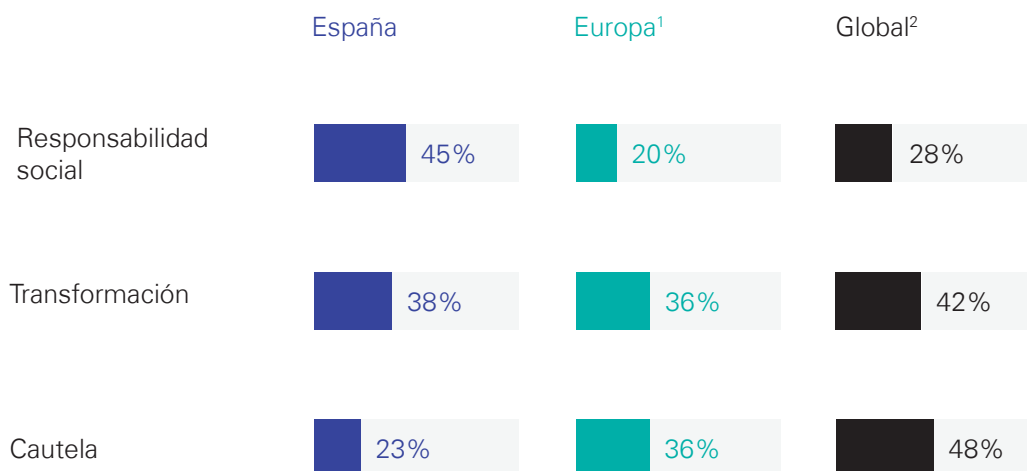


Yo me guío por la máxima de que las crisis hay que gestionarlas desde la bonanza. En mis treinta años de experiencia en la empresa, hemos tenido que enfrentarnos a tres grandes crisis económicas y a las tres hemos llegado bien preparados. Después de alcanzar en 2019 los mejores resultados en 30 años, pudimos afrontar la crisis generada por la pandemia con el músculo financiero necesario para tener capacidad de negociación con las entidades, la flexibilidad precisa para adoptar decisiones con agilidad, una excelente relación con clientes y proveedores, que se ha estrechado en los últimos meses, y un equipo humano que ha tenido un comportamiento extraordinario. Y es que, en momentos de crisis, las empresas tenemos la obligación de generar tranquilidad, de transmitir la idea de que los malos tiempos se van a acabar y que hay que estar preparados para cuando ese momento llegue. Esto exige tener los pies en el suelo para poder sobrevivir, pero, a la vez, mantener la mirada en el largo plazo para posicionarte mejor estratégicamente.



**Maite Antón**  
Gerente de Grupo Antón

## Estrategias para la recuperación



*1 Los datos de Europa no incluyen los de España . 2. Los datos de Global no incluyen los de Europa El total no suma 100 porque algunas empresas enfatizan más de una opción.*

“

Las empresas familiares nos caracterizamos por hacer de los problemas una oportunidad. Y es lo que hemos intentado durante los últimos meses, en los que hemos puesto el foco en incrementar nuestra eficiencia, mejorando procesos y redefiniendo nuestra estructura de costes con el objetivo de mantener los márgenes. No obstante, esa apuesta no se puede llevar a cabo a costa de aspectos cualitativos, que puedan poner en peligro la confianza de nuestros clientes y profesionales, más aún en un momento complejo, en el que tenemos que aportar tranquilidad. Los márgenes no lo justifican todo: lo importante es fidelizar a las personas. No cabe duda de que la pandemia ha impulsado procesos como la digitalización y la internacionalización y ha generado cambios en los hábitos de consumo, a los que hay que adaptarse rápidamente. Esa capacidad está en nuestro ADN. Lo dice una empresa que hace un par de décadas era 100% láctea y ahora se dedica completamente a las bebidas de origen vegetal.

”



**Victor Frías**  
Consejero delegado  
de Frías Nutrición

“

Cuando a mi padre le preguntaban sobre la razón de ser de su empresa, siempre respondía que su propósito era prestar un servicio a la sociedad. Si planteas así tu actividad, tienes mucho ganado. Y es que, en el caso de las empresas familiares, el prestigio de la familia depende del prestigio de la empresa. Esto nos exige evaluar constantemente qué estamos haciendo con nuestros profesionales, con nuestros clientes y con nuestros proveedores, siempre partiendo de la convicción de que, para nosotros, lo más importante son las personas. Esto enraiza con nuestro modelo de gobernanza de la empresa. Yo lo comparo con un coche de dos caballos. Uno representaría el ámbito corporativo: la

cuenta de resultados, el balance financiero... Otro simboliza el ámbito familiar, el apego a la tierra, los valores. Hay que controlar ambos para no salirse del camino. Y en mi opinión, hay que poner especialmente el foco en el segundo, ya que las empresas familiares que desaparecen lo hacen por motivos relacionados con estos aspectos.

”



**Andrés Sendagorta**

Presidente del Grupo SENER

“

Cuando afrontas un reto con cierta edad, asumes la tarea con mayor serenidad. Precisamente, desde que irrumpió la pandemia, hemos intentado permanecer serenos, respondiendo primero a los problemas inminentes y concretando después qué haríamos en el medio plazo. Nosotros nos hemos marcado una fecha en el horizonte, el 1 de mayo de 2022, para recuperar los niveles de actividad previos. Ya que no podemos funcionar a pleno rendimiento desde el punto de vista operativo, lo estamos haciendo en el ámbito organizativo, reforzando la gestión de personas, ganando robustez financiera y profundizando en nuestra transformación digital. Nuestro principal objetivo ha sido no destruir el valor humano: hemos intentado mantener la motivación entre nuestros trabajadores, haciéndoles partícipes de las decisiones y abriendo una línea financiera para apoyarles, y hemos mantenido la relación con nuestros proveedores, cumpliendo los

calendarios de pago. Incluso, a pesar de las circunstancias, hemos lanzado una nueva línea de restauración con un concepto innovador de producto y que atiende a la demanda creciente de *delivery* y *take away*, emplazando la actividad en algunos de nuestros centros e incorporando un nuevo restaurante. Desde mi punto de vista, los retos que estamos afrontando ahora no son mayores que los que tuve que superar en los inicios del negocio. Es verdad que la pandemia ha reducido la velocidad a la que crecíamos, pero lo importante es que el proyecto continúa.

”



**Jesús Berisa**

Presidente de Eventshotels



La estrategia por la que ha optado la empresa ha estado determinada especialmente por dos factores: quién ejerce el liderazgo de la compañía (miembro de la familia o no) y la composición del accionariado (concentrada o dispersa).

La combinación de estos dos factores da lugar a cuatro perfiles diferentes de compañía familiar:

- **Family venture:** el CEO es parte de la familia y las acciones se concentran en un número reducido de familiares.
- **Family corporation:** el CEO no pertenece a la familia y las acciones se distribuyen entre muchos accionistas (familiares y potencialmente no familiares).
- **Family consortium:** el CEO forma parte de la familia, pero la distribución de las acciones es dispersa.
- **Family enterprise:** el CEO no es un miembro de la familia, pero un número reducido de familiares posee la mayoría de las acciones.

La estrategia basada en la responsabilidad social obtiene una mayor acogida entre las empresas familiares en España que a escala global

## Perfiles de empresa familiar

### Factores:

¿La compañía la lidera un miembro de la familia?

¿Cómo se distribuyen las acciones?

### Cuatro perfiles:



Family venture



Family corporation

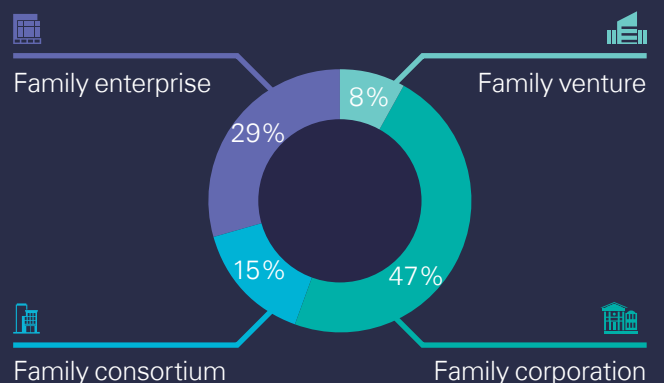


Family consortium



Family enterprise

## Distribución de las empresas familiares españolas encuestadas según estos cuatro perfiles



La suma de los resultados puede no dar 100 por el redondeo

En España, la estrategia basada en la responsabilidad social ha sido la más común entre las empresas en las que la distribución de las acciones es más dispersa: más de la mitad de las organizaciones que se encuadran dentro del perfil *family consortium* la han marcado y entre las del segmento *family corporation* roza ese porcentaje.

La responsabilidad social también ha sido la estrategia más seguida entre las compañías del perfil *family venture*, lo que constituye una diferencia con respecto a los datos registrados a escala global, donde se ha primado la cautela. Las empresas que se enmarcan dentro del segmento *family enterprise* han optado preferentemente por una estrategia basada en la transformación.

A la hora de valorar las capacidades profesionales para afrontar los efectos de la COVID-19, las categorías de empresa familiar en las que las acciones están más dispersas (*family corporation* y *family consortium*) destacan especialmente la permeabilidad del conocimiento entre áreas que existe en sus organizaciones.

Las empresas en las que el capital está más concentrado subrayan

habilidades clave relacionadas con la transformación de sus negocios: las compañías de la categoría *family venture* destacan la creatividad mostrada por la familia para adaptarse a la nueva normalidad, mientras que las que se enmarcan en la categoría *family enterprise* remarcan la capacidad para desarrollar nuevas ideas y conocimientos.



## The Family Venture

- 1 Responsabilidad social
- 2 Transformación
- 3 Cautela



## The Family Corporation

- 1 Responsabilidad social
- 2 Transformación
- 3 Cautela



## The Family Consortium

- 1 Responsabilidad social
- 2 Transformación
- 3 Cautela



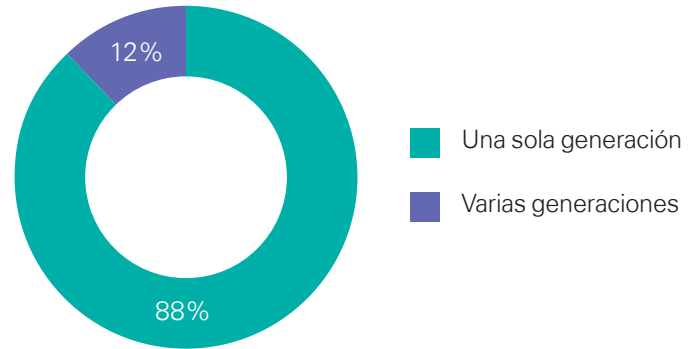
## The Family Enterprise

- 1 Transformación
- 2 Responsabilidad social
- 3 Cautela

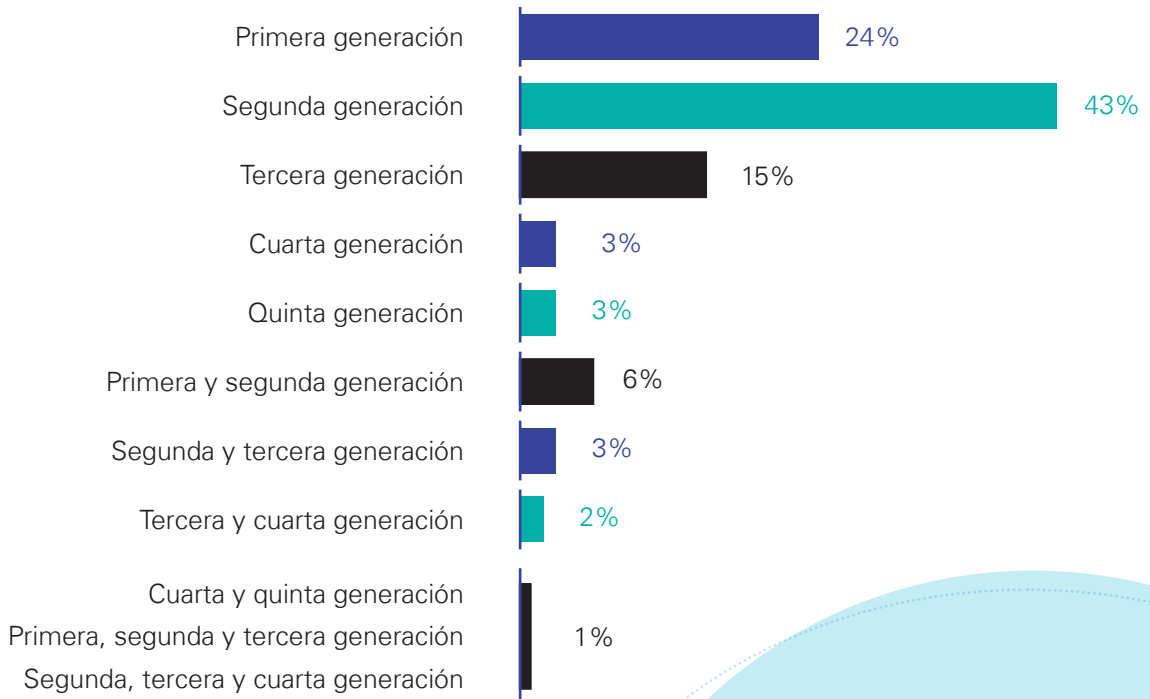
Además, hay que tener en cuenta otros aspectos como el tamaño, la antigüedad de las compañías o el número de generaciones que participan en la gestión, factores que también han incidido en la estrategia y acciones desplegadas durante la pandemia.

De acuerdo con los datos del sondeo, en casi nueve de cada diez empresas familiares españolas, la gestión la dirige una única generación familiar. El caso más común es el de las empresas familiares que están en manos de la segunda generación (43% de la muestra).

### Generaciones implicadas en la gestión de la empresa familiar



### Distribución de las empresas familiares por generaciones



“

Uno de los principales retos que tenemos las empresas familiares es nuestro tamaño. Ante eventos como la pandemia tenemos que ser más resolutivos y proactivos en encontrar soluciones que garanticen la continuidad de nuestro negocio a largo plazo, que es nuestra vocación. También es cierto que tenemos una mayor cercanía con el cliente, un mayor conocimiento del territorio y un mayor arraigo, que constituyen un valor añadido frente a competidores de un tamaño mucho mayor. Para una empresa centenaria como la nuestra, que ya ha atravesado muchas pandemias y no solo sanitarias, tenemos claro que las crisis tienen que servir para reforzarnos. En nuestro caso, hemos puesto el foco en revisar nuestro plan estratégico, analizando nuestras fortalezas y debilidades, actualizando el mapa de riesgos y apostando por el intraemprendimiento. Además, hemos institucionalizado el Consejo de Familia, que hasta ahora hacíamos de una forma no tan oficial, y que será clave para garantizar el relevo generacional y el crecimiento futuro.”



**José Luis Martínez Lázaro**  
Consejero delegado de  
Total Logistic Services

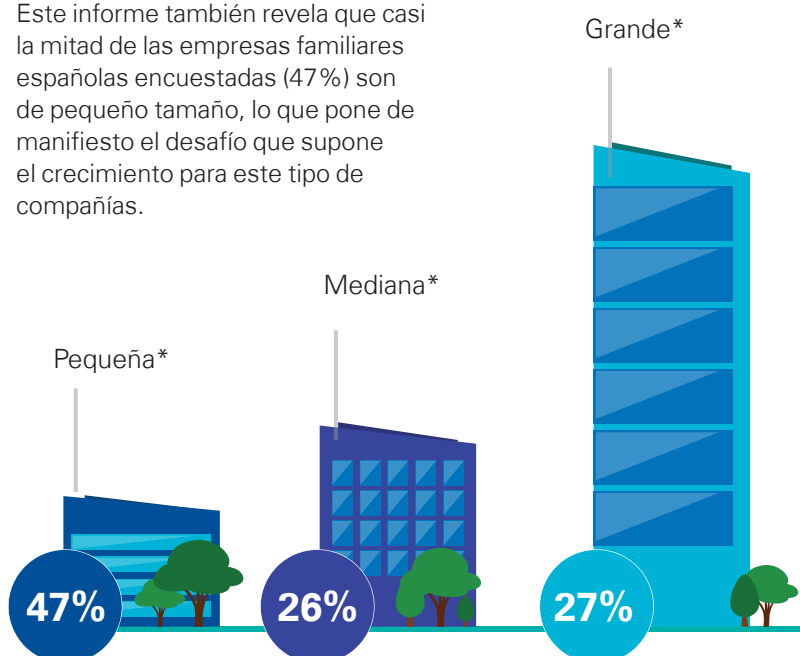
“

Aunque con la irrupción de la pandemia del COVID-19 se produjo una tremenda caída de la facturación, desde un primer momento presentimos que habría una recuperación en las ventas del sector hogar en cuanto se abriera el comercio. Apostamos por mantener e incluso incrementar la producción, principalmente para abastecer a nuestra fábrica en EE.UU. y a nuestros clientes internacionales previendo problemas de transporte, lo que requirió un cambio en nuestra filosofía de bajo endeudamiento. Esta estrategia, en la que nuestro equipo Directivo y el compromiso de la plantilla han resultado clave, ha sido la acertada. En la segunda mitad de 2020 recuperamos lo perdido durante el confinamiento estricto y en el primer trimestre de 2021 los pedidos se han incrementado un 90% y las ventas un 41%. Nuestro plan de acción en estos momentos se centra en la nueva realidad y en cómo mantener la productividad y los márgenes en un entorno inflacionista, de escasez de materias primas y de múltiples problemas en la cadena de suministros de componentes. La solución pasa por incrementar nuestra flexibilidad y nuestra competitividad, con inversiones importantes en nuestras instalaciones y en talento capacitado y comprometido con la empresa.”



**María del Mar Gómez-Casuso**  
Vicepresidenta de Industrias Hergóm y Vicepresidenta de la Asociación Cántabra de Empresa Familiar.

Este informe también revela que casi la mitad de las empresas familiares españolas encuestadas (47%) son de pequeño tamaño, lo que pone de manifiesto el desafío que supone el crecimiento para este tipo de compañías.



\* Clasificación basada en la definición de la Unión Europea, teniendo en cuenta el número de empleados.

Si ponemos estos datos en relación con los perfiles de empresa familiar que hemos analizado anteriormente, aquellos en los que la distribución de las acciones es más dispersa son de mayor tamaño y más antiguas: el 70% de las compañías del segmento *family consortium* están dirigidas por miembros de la segunda generación, mientras que en una de cada tres organizaciones del perfil *family corporation*, la tercera

generación o alguna superior son las que se encuentra al frente. Las empresas en las que más concentrada está la propiedad son más jóvenes y pequeñas. En el caso del segmento *family venture*, el 27% de las empresas están gestionadas por la primera generación, porcentaje que se duplica (56%) entre las compañías que se enmarcan en el perfil *family enterprise*.



**Family corporation:** las más antiguas (el 30% están dirigidas por la 3ª generación o superior)



**Family consortium:** las de mayor tamaño (el 40% son grandes empresas)



**Family enterprise:** las más pequeñas y jóvenes (el 69% son pequeñas y el 56% están dirigidas por miembros de la 1ª generación)



**Family venture:** segundas más jóvenes (una de cada cuatro todavía está dirigida por miembros de la 1ª generación) y de menor tamaño (57% son pequeñas)

“

En las empresas familiares tenemos que pensar continuamente en cómo ser mejores, en mantener la competitividad. Las tendencias se suceden a una velocidad tan alta que, si no las detectas a tiempo, es fácil que te quedes atrás. Esto nos obliga a ser ágiles a la hora de innovar y mantener una escucha proactiva con nuestros consumidores, profesionales y proveedores. Tal y como ha quedado demostrado en los últimos meses, son las personas el principal valor diferencial entre las empresas. Por esa razón es primordial cuidarlas, cumplir con los compromisos acordados, demostrar humanidad en la toma de decisiones y fomentar un clima de colaboración permanente, que genere confianza entre todos los actores implicados en la producción y distribución. Soy un firme defensor de que las empresas familiares hacemos un trabajo para la sociedad y para el futuro. A medio plazo lo demostraremos buscando productos que se adapten a las nuevas demandas de los consumidores, introduciendo mejoras en la producción y, sobre todo, generando empleo y riqueza.

”



**Alfonso López Rueda**  
Presidente de Postres Reina

“

En 2019 habíamos iniciado un proceso de cambio cultural muy orientado a la revitalización del negocio y al crecimiento, cuya inercia ha facilitado nuestra adaptación al contexto especialmente incierto generado por la COVID-19. En estos meses hemos consolidado nuestra estrategia de internacionalización y hemos reforzado el negocio digital, que, para un sector como el textil, en el que la percepción física de colores y texturas es básica, supone un reto especialmente complejo. También hemos lanzado nuevos productos, como tejidos con propiedades antivíricas y hemos incorporado a una nueva generación a la empresa, la cuarta. Y, sobre todo, hemos intentado aportar tranquilidad a nuestras personas, dándoles la seguridad de que siempre podían contar con nosotros. Es cierto que hay muchas formas de ver el éxito, pero para mí consiste en hacer lo que debes en cada momento. Esa ha sido nuestra máxima en nuestros 75 años de historia.

”



**Manuel Gancedo**  
Director de Gancedo

“

Una empresa familiar no es solo una organización: es un poquito más. Ante los desafíos, nunca tiramos la toalla: buscamos soluciones que garanticen la subsistencia de la compañía. Cuando recibes este legado, lo quieres transmitir a las siguientes generaciones más grande y saneado. Concebimos la empresa como una vía de crecimiento de la familia. Por eso, es necesario volver siempre a los valores, a lo que define a la compañía de forma atemporal. Yo reivindico mucho la figura de los fundadores, porque tenemos mucho que aprender de ellos. En una sociedad en la que la gestión de la frustración constituye un problema en las nuevas generaciones, hay que concienciar de que no siempre se triunfa a la primera, que, detrás de un éxito, ha habido fracasos. Y en un contexto en el que el talento se ha convertido en la llave del crecimiento es necesario poner en valor la función social que realizan las empresas, de modo que los potenciales trabajadores sean conscientes de que estamos aquí para desarrollar sus proyectos profesionales.”



**Marta Sánchez López-Lago**  
Directora general de Narval Logística Frigorífica

“

Nuestra misión como empresa familiar es vivir con, por y para nuestro entorno, social y económico. Nuestro objetivo es transmitir felicidad. Nuestro valor es ser una familia: nuestros equipos son nuestra familia. Este ADN de la empresa familiar es lo que nos hace anteponer medidas de continuidad de la empresa y sus trabajadores, ante medidas de despidos o rentabilidades... Uno de los aprendizajes de la pandemia ha sido que la unión con el entorno social y económico es lo que nos puede ayudar a salir más rápida de esta situación. Tenemos que seguir mirando hacia adelante. El pasado, pasado está, y con optimismo, equipo y buen hacer, podremos sobrevivir ante el avance de la vacunación imprescindible para recobrar la nueva normalidad.”



**Demetrio Domínguez**  
Responsable de Victoria Restauración

“

Una de nuestras fortalezas es que contamos con un personal muy versátil, que fue capaz de adaptar sus tareas a las necesidades. Además, el hecho de ser una pequeña empresa familiar facilitó la comunicación entre todos los miembros del equipo, la organización fue más sencilla, con lo que la respuesta fue rápida y ágil. Precisamente, para nosotros la comunicación siempre ha sido fundamental; tenemos en cuenta todos los puntos de vista, no solo de nuestros empleados sino también de nuestros clientes. El trato personal y familiar en toda la cadena de valor nos permite conocer los gustos del cliente y adaptar y mejorar así el producto. La implicación de todos los miembros de la familia hace posible esa cercanía y genera una mayor confianza en todo el equipo.”



**Pilar Montañés**  
Consejera delegada de Subaida

# La empresa familiar en 10 claves

---

En la elaboración de este informe, hemos entrevistado a 17 compañías familiares españolas de distintos sectores y territorios y con experiencias diversas durante la pandemia. A continuación, ofrecemos diez claves en las que condensamos los principales aprendizajes que han extraído de estos meses, aunque buena parte ya estaban integrados en su filosofía de empresa.

## La empresa familiar no es solo una organización, es algo más

Gestionar una empresa familiar va más allá de cuadrar un balance. La estrecha relación que mantienen con sus personas define una estrategia en la que es tan importante el qué como el cómo. El crecimiento debe sustentarse en la confianza. Al fin y al cabo, la actividad de la empresa es el reflejo de la filosofía de la familia: encontrar el equilibrio perfecto entre márgenes de beneficio, calidad de producto y satisfacción de las personas es clave para la reputación de la marca y la fidelización de sus trabajadores, clientes y proveedores.



01

## Lo importante es el legado

En los últimos meses, las empresas familiares, especialmente en los sectores que se han visto más afectados por la pandemia, han visto cómo sus ventas se quedaban lejos de las expectativas que barajaban antes de marzo de 2020. Algunas han decidido incrementar su deuda para hacer frente a los efectos de la COVID-19 y otras han optado por aprovechar estos meses de menor actividad para mejorar sus negocios desde el punto de vista operativo y organizativo. En uno y otro caso, el objetivo es el mismo: que el proyecto continúe. En esa labor desempeña una función fundamental la transmisión de los valores de la familia a las nuevas generaciones, que, en algunos casos, se han incorporado a la gestión del negocio durante la pandemia.



02



## Las personas primero

En los momentos de mayor incertidumbre, es cuando las compañías tienen que generar mayor confianza entre los ciudadanos. Esta es la máxima que las empresas familiares han seguido en los últimos meses, en los que las personas han sido su prioridad. Por un lado, han reforzado la protección de sus trabajadores y han fomentado el teletrabajo en todas aquellas áreas en las que era posible. Por otro, han adoptado medidas orientadas a garantizar la tranquilidad financiera de sus trabajadores, ante el impacto de la pandemia en el empleo. Asimismo, han intentado limitar los efectos tanto en sus clientes, garantizando el servicio, como en sus proveedores, asegurando el pago de facturas y el mantenimiento de su actividad.



03

## Espíritu colaborativo

Más allá de la sana competencia, los directivos que se sitúan al frente de las empresas familiares son conscientes de que, si una empresa de su sector obtiene buen resultado, probablemente repercutirá de forma positiva en su negocio. Por esa razón, en estos meses en los que muchas organizaciones han visto comprometida su viabilidad, se han esforzado en proteger el tejido productivo, fomentando la colaboración con otras compañías, con proveedores o con la administración pública. El objetivo era mantener la actividad para que, una vez pasado lo peor de la crisis, la recuperación se produjese a un ritmo más acelerado.



04

## El talento garantiza el éxito

Para las empresas familiares su principal activo son las personas. Por esa razón, consideran que atraer y fidelizar el mejor talento es clave para su desempeño futuro. Sin embargo, esta labor no es sencilla, especialmente en aquellos territorios que se ven afectados por los retos de la despoblación y el envejecimiento. Hacer visible la función que las compañías cumplen en las comunidades en las que desarrollan su actividad y, sobre todo, ofrecer un proyecto atractivo para el desarrollo de una carrera profesional resulta indispensable para garantizar el crecimiento futuro.



05

## Innovación constante

Las empresas familiares son conscientes de que su viabilidad depende de su capacidad de adaptación a los cambios en el entorno y la innovación desempeña un papel clave en este aspecto. La cercanía, que facilita la comunicación entre directivos, profesionales, proveedores y clientes, impulsa la adopción e implementación de nuevas ideas. La creación de nuevas líneas de negocio, el lanzamiento de nuevos productos o la digitalización de procesos operativos y organizativos han sido algunas de las estrategias que han emprendido para superar los efectos de la pandemia y sentar las bases de la recuperación y el crecimiento a medio plazo.



06

## La sostenibilidad en el ADN

Las empresas familiares han sido pioneras en comprender el poder transformacional de la sostenibilidad, hasta tal punto que lo han convertido en un valor diferencial con respecto a otras compañías. Su conocimiento del entorno, fruto del arraigo en los territorios donde desarrollan su actividad, la búsqueda de la eficiencia y la adaptación a un consumidor más concienciado e informado han impulsado una estrategia más responsable con el impacto en el medio ambiente, cuyos beneficios también se reflejan en los balances.



07

## Las crisis se gestionan desde la bonanza

La pandemia ha puesto de manifiesto que aquellas empresas que llegaron a marzo de 2020 con una posición financiera más robusta, un proceso de digitalización más avanzado y, especialmente, una mejor reputación, han sorteado mejor los efectos de la pandemia. Esa solidez se trabaja en los momentos de bonanza. Los buenos resultados no deben frenar, sino potenciar el análisis del entorno con el fin de detectar tendencias y transformaciones, prever riesgos y adoptar las decisiones que permitan dar una respuesta eficaz ante los mismos. Y frente a la posibilidad de un evento disruptivo como la COVID-19, la confianza que se haya generado en clientes, proveedores, acreedores y sociedad es la mejor credencial para garantizar la viabilidad de la compañía.



08

## Aumentar de tamaño es el gran reto

Solo una de cada cuatro empresas familiares que hemos encuestado es grande, mientras que prácticamente la mitad son pequeñas. El tamaño incide directamente en la resiliencia de las compañías ante las crisis. La colaboración con otras empresas y entidades, la internacionalización o la diversificación de productos y servicios son algunas de las estrategias para crecer y ganar músculo. No obstante, estas soluciones deben conservar la cercanía y la flexibilidad con clientes, proveedores y comunidades, que constituyen un valor diferencial de la empresa familiar frente a otros actores mucho más grandes.

09

## Procurar siempre el bienestar de la comunidad

El estrecho vínculo de las empresas familiares con su entorno más inmediato ha quedado patente en estos meses de emergencia sanitaria, en los que han mantenido un contacto continuo con los hospitales más cercanos con el fin de conocer la evolución de la situación y colaborar. Analizar concienzudamente sus cadenas de suministro en busca de material sanitario, adaptar sus líneas de montaje para fabricarlo o poner sus instalaciones al servicio de los profesionales de la salud han sido algunas de las iniciativas que han llevado a cabo. Y las empresas familiares son conscientes de su impacto en el bienestar de las comunidades donde desarrollan su actividad. Su buena gestión redonda en su excelente reputación.

10

## Metodología



# Han colaborado en este informe:

.....

## Instituto de Empresa Familiar y asociaciones territoriales

### STEP Project Spain

Cátedra de Empresa Familiar  
de la Universitat de València

**Director:**

Alejandro Escribá (UV)

**Equipo:**

Ana Botella Andreu (UV)

Esther Sánchez Peinado (UV)

Fernando López Muñoz (ESIC)

Pilar González Navarro (UV)

Jorge Villagrasa Guarch (EDEM)

Cátedra de Empresa Familiar  
de la Universidad de Jaén

**Director:**

Manuel Carlos Vallejo Martos (UJA)

**Equipo:**

Guadalupe Fuentes Lombardo (UJA)

Myriam Cano Rubio (UJA)

Rocío Martínez Jiménez (UJA)

Pedro Núñez-Cacho Utrilla (UJA)

Francisca Panades Zamora (UJA)

Universidad de Extremadura.  
Departamento de Dirección  
de Empresas y Sociología

**Director:**

Ramón Sanguino Galván (UJEX)

**Equipo:**

Ascensión Barroso Martínez (UJEX)

### Otros colaboradores (estudio de campo)

Cátedra de Empresa Familiar y Creación de  
Empresas Universitat Abat Oliba CEU

**Director:**

Carmen Ruiz Viñals (UAO)

**Codirector:**

Fernando Álvarez Gómez (UOC)

# Contacto

---



## Miguel Ángel Faura

Socio responsable de Empresa  
Familiar de KPMG en España

**E:** [mfaura@kpmg.es](mailto:mfaura@kpmg.es)

**T:** 660379892

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

[thestepproject.org](http://thestepproject.org)



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

© 2021 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.