



COEV- 2019

Comisión de dirección de  
empresas

Análisis de la competitividad  
de las empresas familiares y  
no familiares

Cátedra de  
Empresa Familiar  
de la Universitat de València



**10 ENERO 2019**  
18:30 h.



**Alejandro Escribá-Esteve**  
Catedrático de Universidad  
Director CEFUV  
Investigador asociado del Ivie

Promovida por:



**EDEM**  
Escuela de Empresarios



INSTITUTO DE LA  
EMPRESA FAMILIAR

Patrocinada por:

VNIVERSITAT  
D VALÈNCIA

**Bankia** BROSETA



## OBJETIVOS DE LA SESIÓN

# La Cátedra de Empresa Familiar

## La Cátedra de Empresa Familiar

- Creada en la *Universitat de València* en 2006 por iniciativa de: AVE, EDEM, IEF e IVEFA
- Misión: contribuir a la mejora de la competitividad y las probabilidades de éxito y perdurabilidad a largo plazo de las empresas familiares.
- Pretendemos lograr dicha contribución a través de tres tipos de actuaciones:
  - Investigación.
  - Docencia.
  - Divulgación / Transferencia de conocimiento.



## DOCENCIA

Aproximar la idiosincrasia y las particularidades de las empresas familiares (EF) a los estudiantes de grado y posgrado de la Universitat de Valencia, con el objeto de que conozcan mejor dicha realidad y sean capaces de incorporarse de modo efectivo a las empresas familiares.

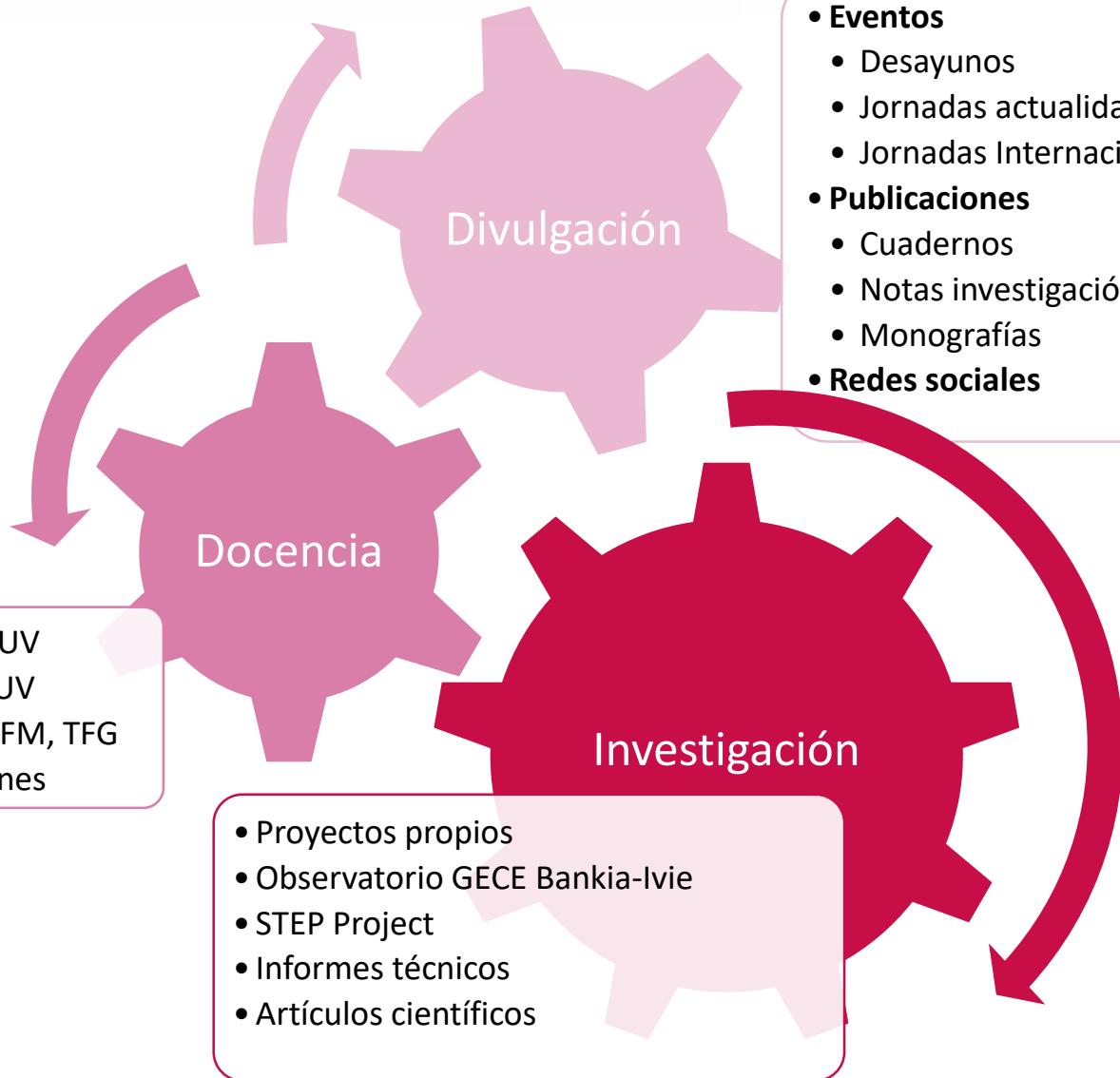
## DIVULGACIÓN

De temáticas de interés para las empresas familiares, las familias empresarias y para todos los interesados en las mismas, con una orientación práctica y profesional.

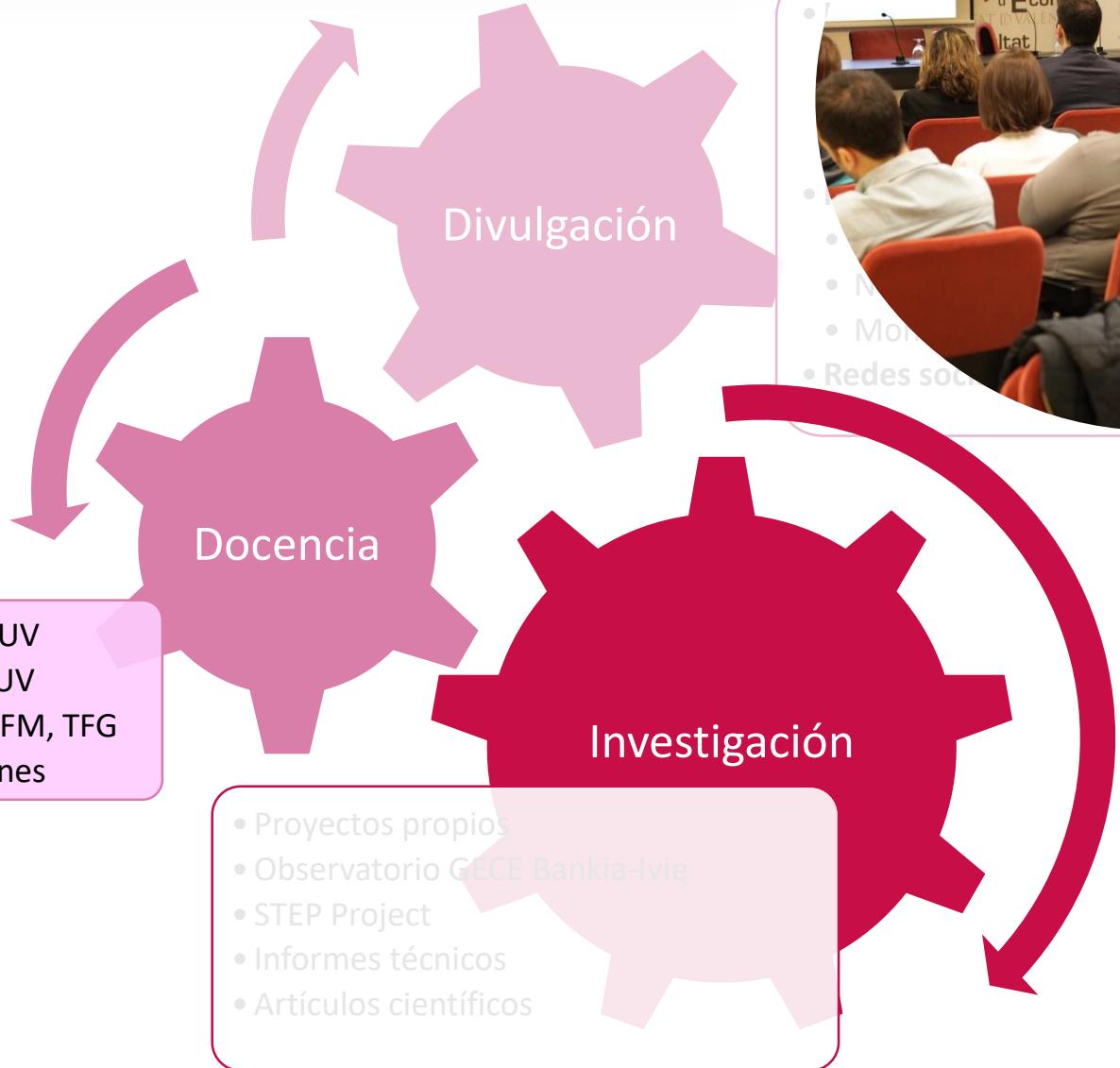
## INVESTIGACIÓN

Desarrollo de un plan de investigación propio enfocado a ampliar el conocimiento sobre las peculiaridades e idiosincrasia de la empresa familiar.

# La Cátedra de Empresa Familiar



# La Cátedra de Empresa Familiar



# La Cátedra de Empresa Familiar



## Desayunos CEFUV

Se establecen tertulias centradas en problemáticas o temas de interés para los profesionales y miembros de empresas familiares y familias empresarias.

# La Cátedra de Empresa Familiar



## Jornadas de actualidad CEFUV

Seminarios organizados por la Cátedra con un espíritu más formativo o informativo sobre aspectos relevantes para las empresas familiares.

# La Cátedra de Empresa Familiar



## EF en el mundo

Un acto orientado a aprender de la situación y las experiencias de las empresas familiares en otros países.

# La Cátedra de Empresa Familiar



- **Eventos**
    - Desayunos
    - Jornadas actualidad
    - Jornadas Internacionales
  - **Publicaciones**
    - Cuadernos
    - Notas investigación
    - Monografías
  - **Redes sociales**



# La Cátedra de Empresa Familiar



## Observatorio de Gobierno Estrategia Competitividad de la Empresa

OBSERVATORIO  GECE

Ivie

Bankia





## OBJETIVOS DE LA SESIÓN

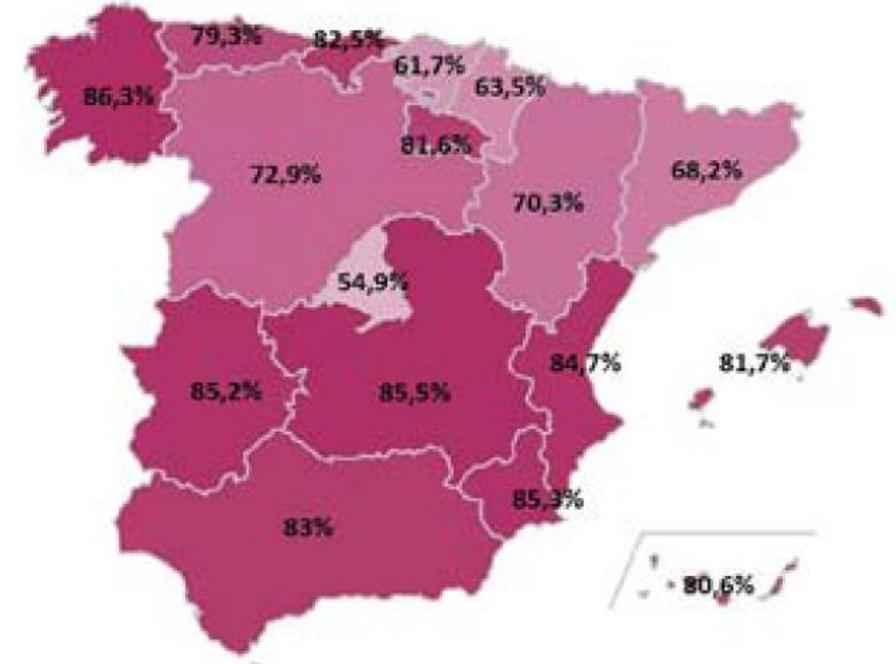
**Descripción de la situación  
de la empresa valenciana.**

**El problema del tamaño y competitividad**

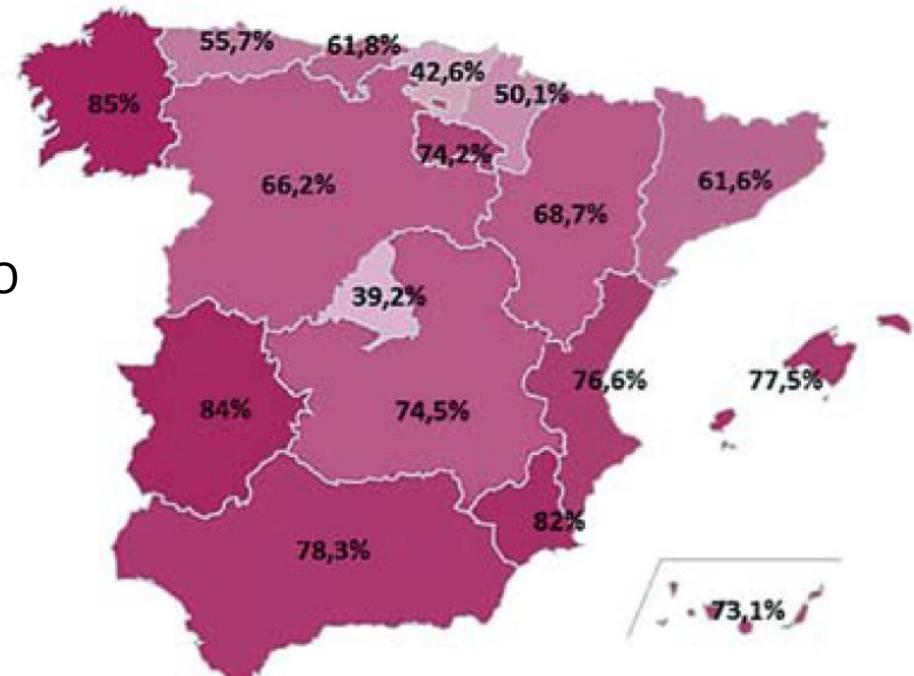
## Situación de la empresa valenciana

- Las empresas familiares suponen el 88,8 % de las empresas (sociedades) en España,
- El 91,1% en la Comunidad Valenciana

### EMPLEO



### VALOR AÑADIDO BRUTO

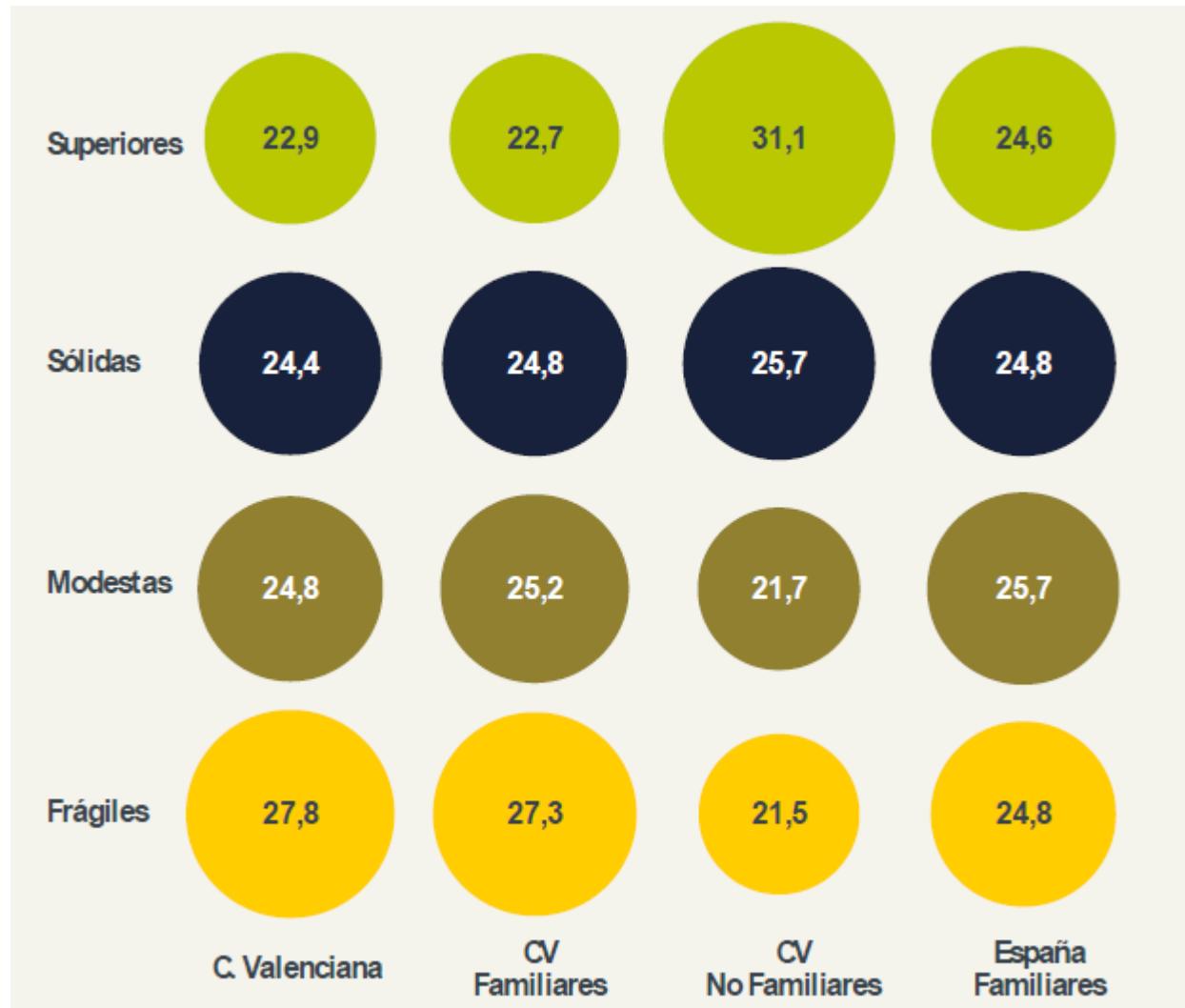


## Situación de la empresa valenciana

### Evaluación general de la competitividad:

- **Las empresas valencianas en posiciones “superiores” de competitividad son menos de las esperadas**
- El problema se observa fundamentalmente entre las empresas familiares

PORCENTAJE DE EMPRESAS VALENCIANAS SEGÚN NIVEL DE COMPETITIVIDAD. ÍNDICE GECEcomp

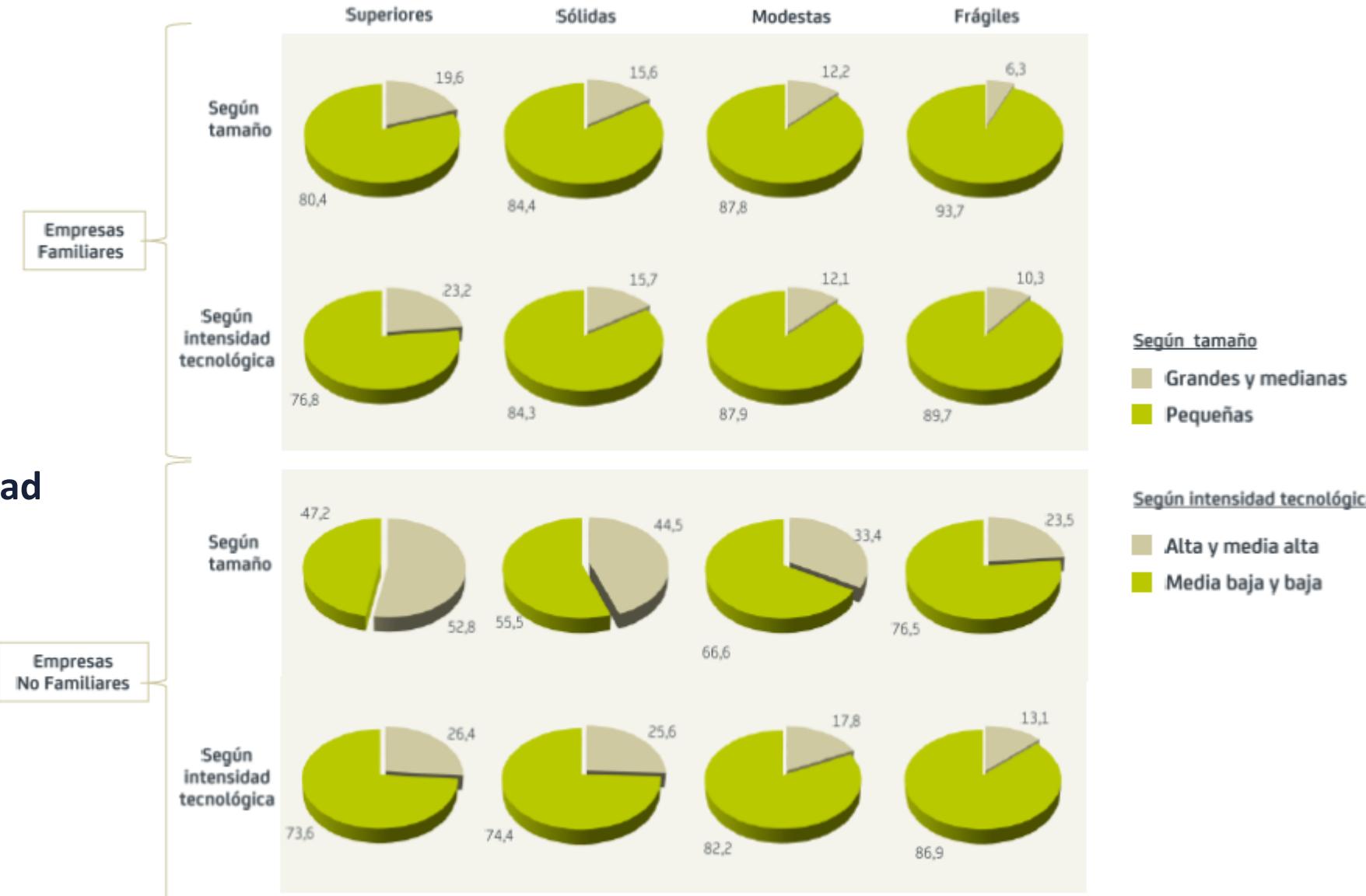


Fuente: Observatorio GECE a partir de datos de Bureau van Dijk

# Situación de la empresa valenciana

- El tamaño y la intensidad tecnológica de la industria están claramente asociados a los niveles de competitividad

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL NÚMERO DE EMPRESAS POR CUARTILES**  
C. Valenciana y España. Empresas Familiares y No Familiares. 2014-2015)

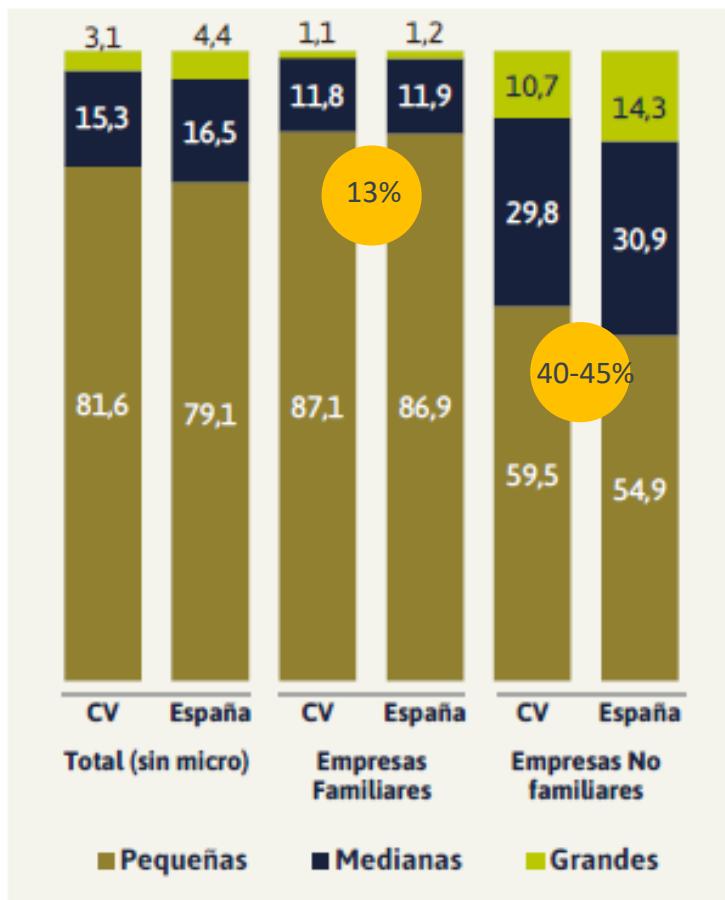


## Situación de la empresa valenciana

Efecto de la propiedad familiar en el tamaño y en la especialización sectorial:

- Las EF tienen más dificultades para crecer que las ENF

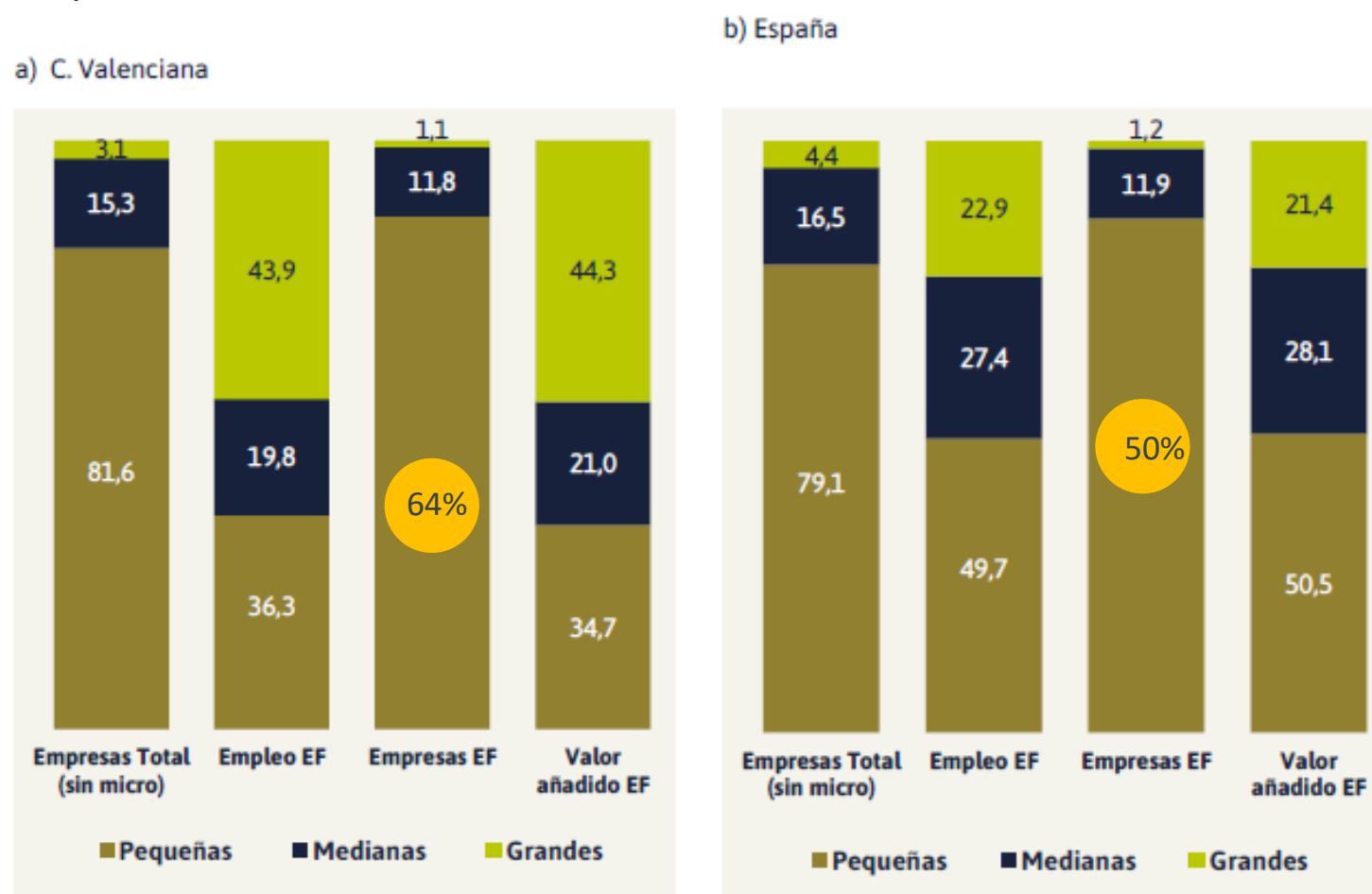
b) Distribución porcentual de las empresas según tamaño



# Situación de la empresa valenciana

Efecto de la propiedad familiar en el tamaño y en la especialización sectorial:

- **Las grandes y medianas EF valencianas (aún siendo un % ligeramente menor) son más grandes y tienen un mayor impacto en la economía y el empleo que sus equivalentes españolas.**



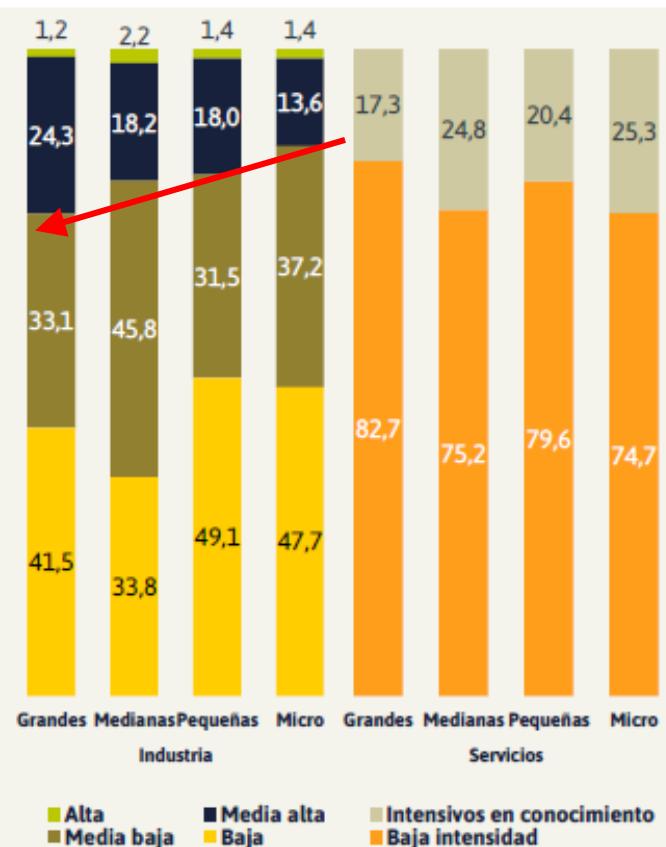
# Situación de la empresa valenciana

## Relación entre tamaño y especialización sectorial:

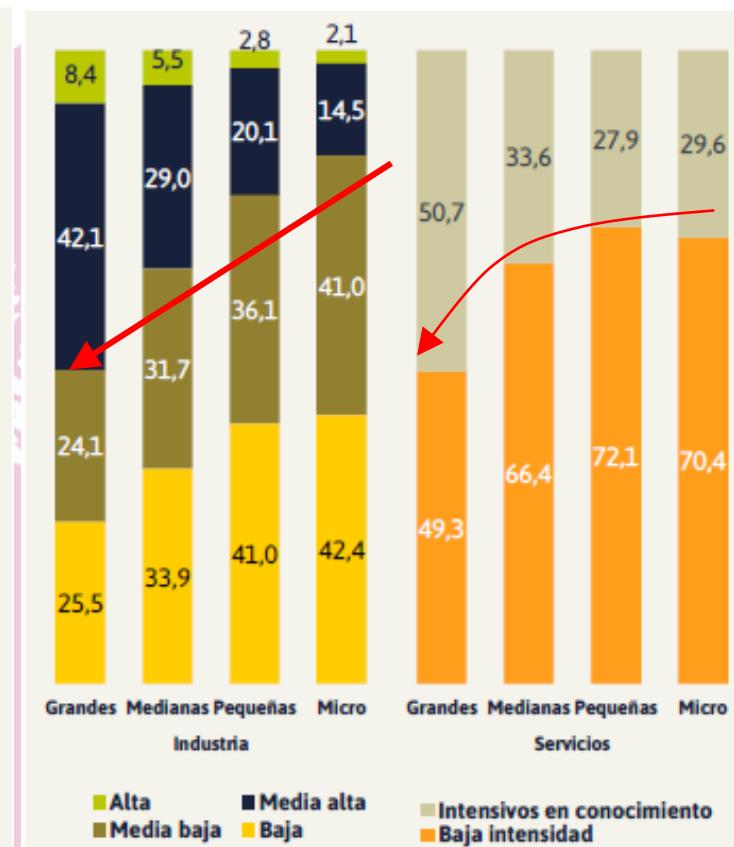
- A mayor tamaño, aumenta la contribución al VA de las industrias de intensidad tecnológica alta o media-alta (desde el 15% en las microempresas hasta el 25,5% en las grandes).

**Gráfico 11. Distribución sectorial del Valor Añadido según su intensidad tecnológica o de conocimiento. Empresas grandes, medianas, pequeñas y micro. 2014-2015 (porcentaje)**

a) C. Valenciana



b) España



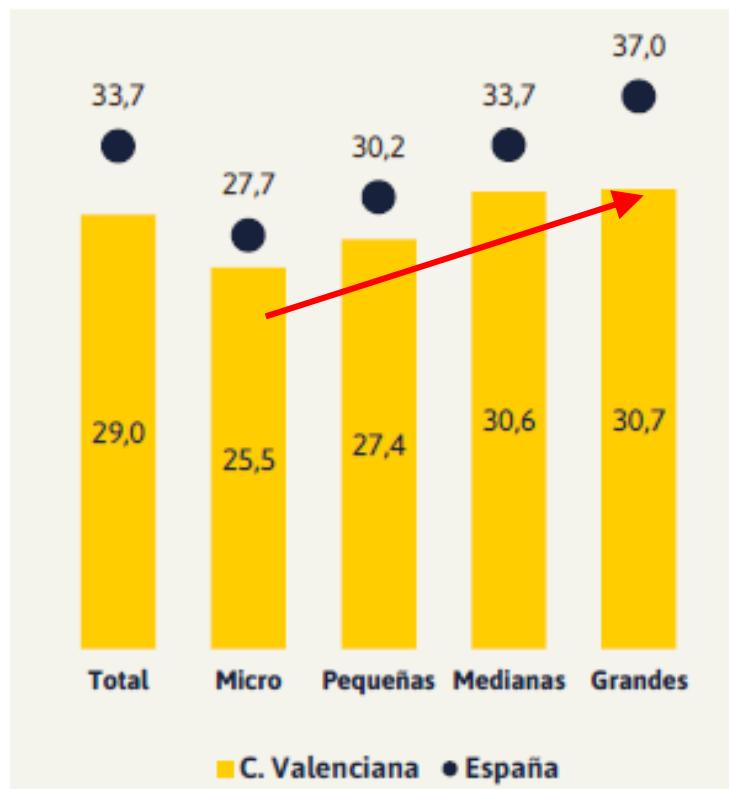
# Situación de la empresa valenciana

## Efectos del tamaño sobre la competitividad:

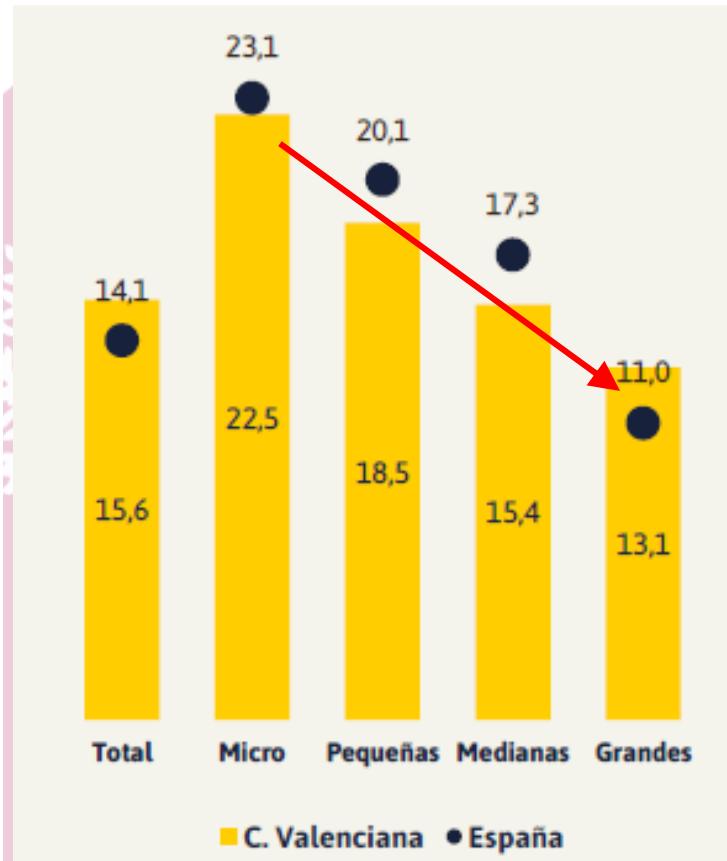
### Capital humano

- Mayores salarios medios
- La eficiencia del capital humano mejora

**Gráfico 12. Coste medio por empleado por tamaño de empresa. C. Valenciana y España. 2014-2015**  
(miles de euros por empleado)



**Gráfico 13. Gastos de personal sobre ventas por tamaño de empresa. C. Valenciana y España. 2014-2015 (porcentaje)**



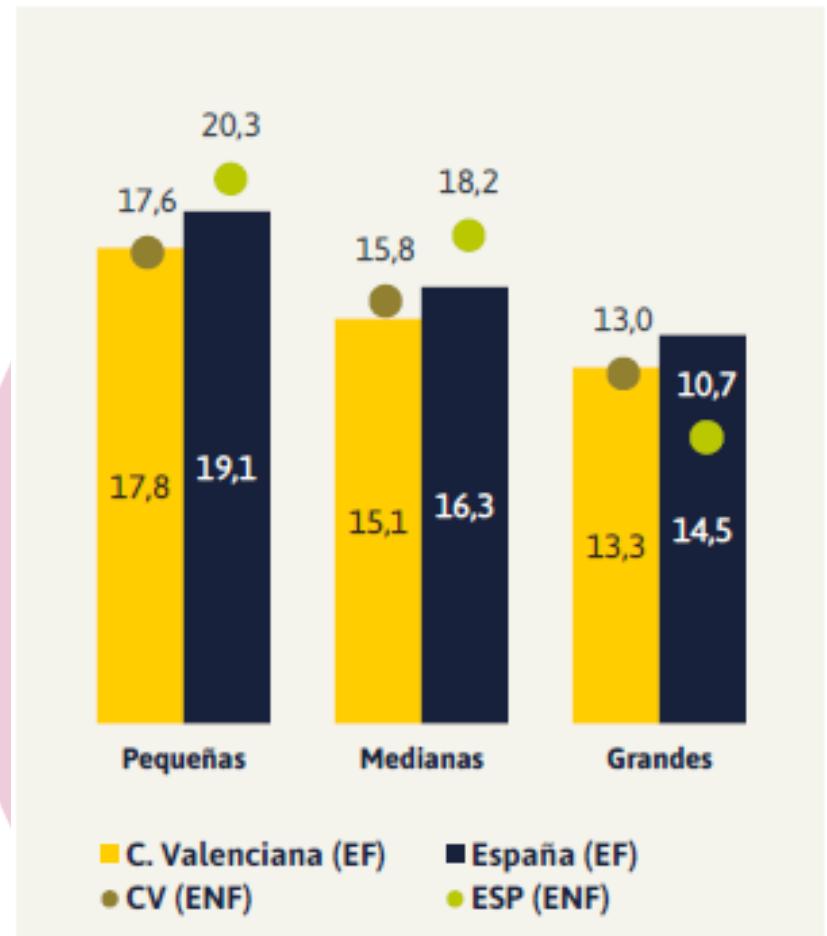
# Situación de la empresa valenciana

## Efectos del tamaño sobre la competitividad:

### Capital humano

- **Los costes salariales en las EF son menores que los de las ENF.**
- **A medida que se incrementa el tamaño se gana eficiencia del uso del capital humano**
- **Las EF valencianas logran mayor eficiencia del capital humano** (para todos los rangos de tamaño) que las EF españolas.

**Gráfico 15. Gastos de personal sobre ventas por tamaño de empresa. Empresas familiares y no familiares. C. Valenciana y España. 2014-2015 (porcentaje)**



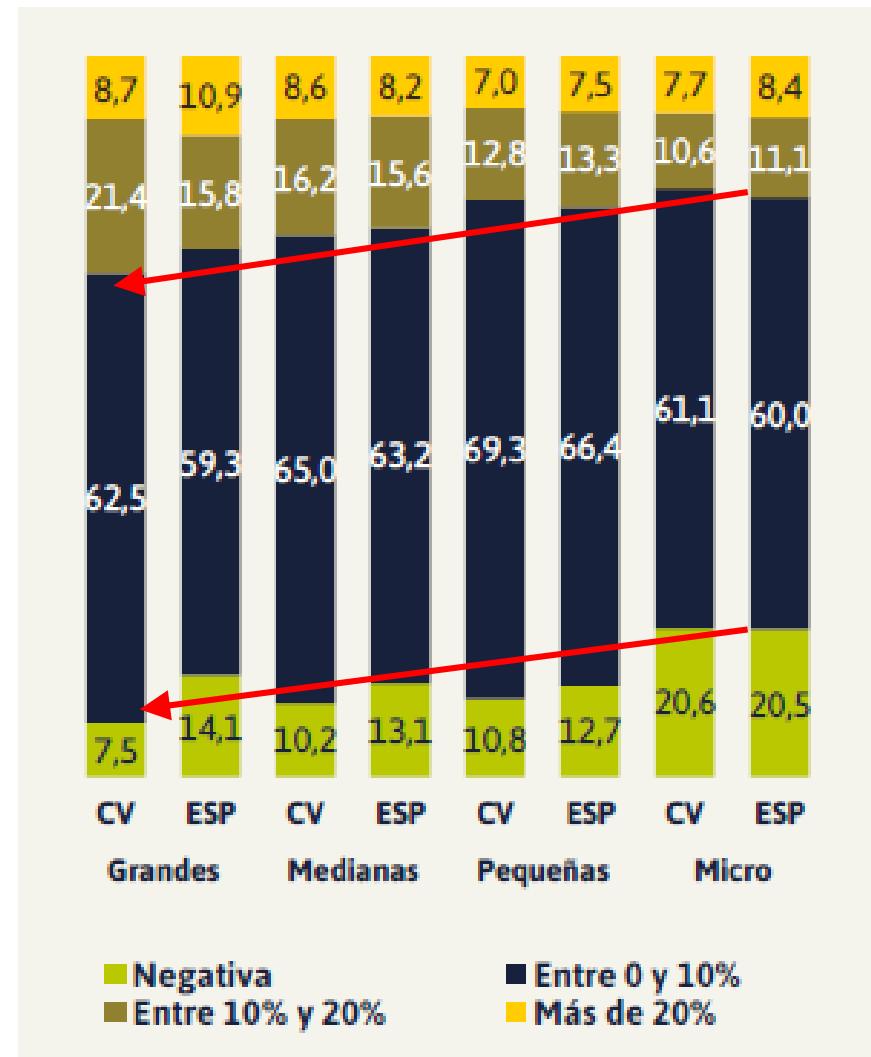
# Situación de la empresa valenciana

## Efectos del tamaño sobre la competitividad:

### Rentabilidad

- La rentabilidad de las empresas medianas y grandes (en torno al 6,5%) es superior a la de las pymes, y menos del 10% las que tienen rentabilidades negativas.

Gráfico 17. Empresas por tamaño según rentabilidad (ROA). C. Valenciana y España. 2014-2015 (distribución porcentual)



## Situación de la empresa valenciana

### Efectos del tamaño sobre la competitividad:

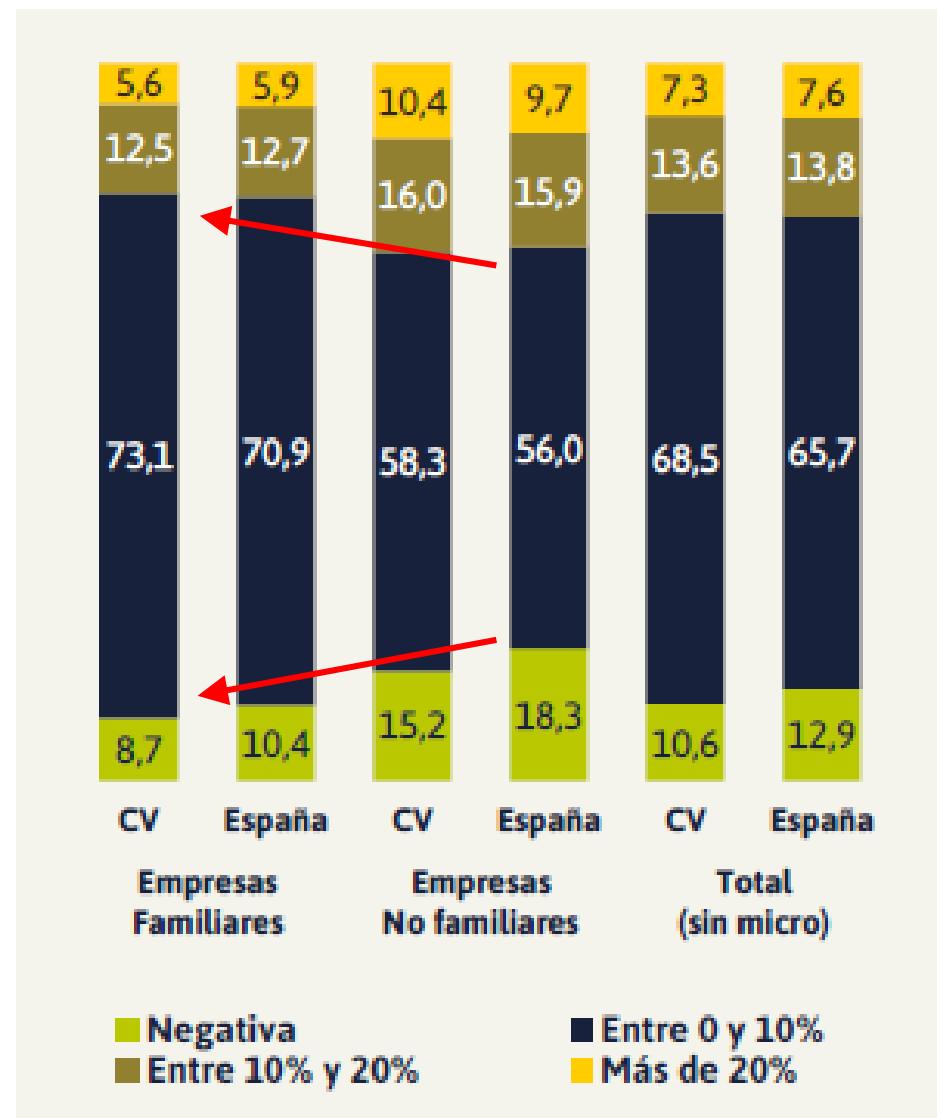
#### Rentabilidad

- Las EF se sitúan en posiciones moderadas.

El porcentaje de EF con rentabilidad negativa (8,7%) es menor al de las ENF (15,2%),

pero también es menor en el caso de las rentabilidades altas (18,1% de las EF vs. 26,4% de las ENF).

Gráfico 18. Empresas según rentabilidad (ROA). C. Valenciana y España. Empresas familiares y no familiares.2014-2015 (distribución porcentual)





## OBJETIVOS DE LA SESIÓN

**¿Qué factores limitan o facilitan el crecimiento y la competitividad de la Empresa Familiar?**

**DEBATE**

# Factores de crecimiento y competitividad

## 1. REFLEXIÓN INDIVIDUAL (5 minutos)

- *Identificar 3 aspectos internos y 3 aspectos externos que pueden limitar o facilitar la orientación al crecimiento y la mejora competitiva en las empresas familiares.*

## 2. PUESTA EN COMÚN (10 minutos)

## 3. REVISIÓN DE EVIDENCIAS DISPONIBLES Y DE TEMAS EN LOS QUE ES NECESARIO PROFUNDIZAR MÁS (10 minutos)



# Factores de crecimiento y competitividad

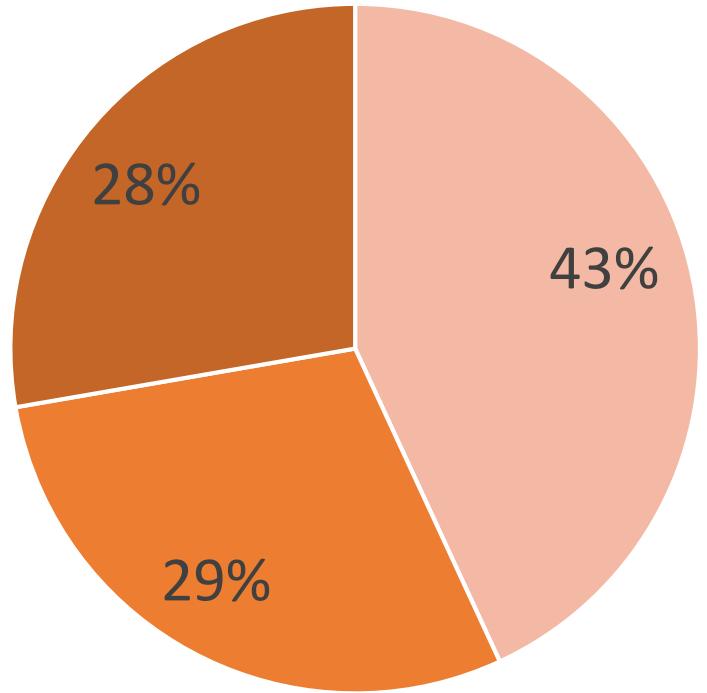
- **Características y perfil de gobierno y dirección**
  - **Estructuración – órganos y procesos de análisis y decisión**
  - **Professionalización (procesos y formación de miembros externos e internos a la familia)**
  - **Diversidad de perspectivas y capacidad de gestión de la diversidad**
  - **Sistemas de control NO LIMITATIVOS**
- **Capacidad de atracción de talento**
  - **Condiciones salariales**
  - **Proyecto de empresa**
  - **Posibilidades de desarrollo profesional**
- **Orientación estratégica**
  - **Apertura del repertorio estratégico y de las alternativas de financiación**
  - **Perspectiva comprehensiva en la toma de decisiones**

*en cada caso la combinación adecuada... (Innovación, internacionalización, operaciones corporativas...)*



## Factores de crecimiento y competitividad

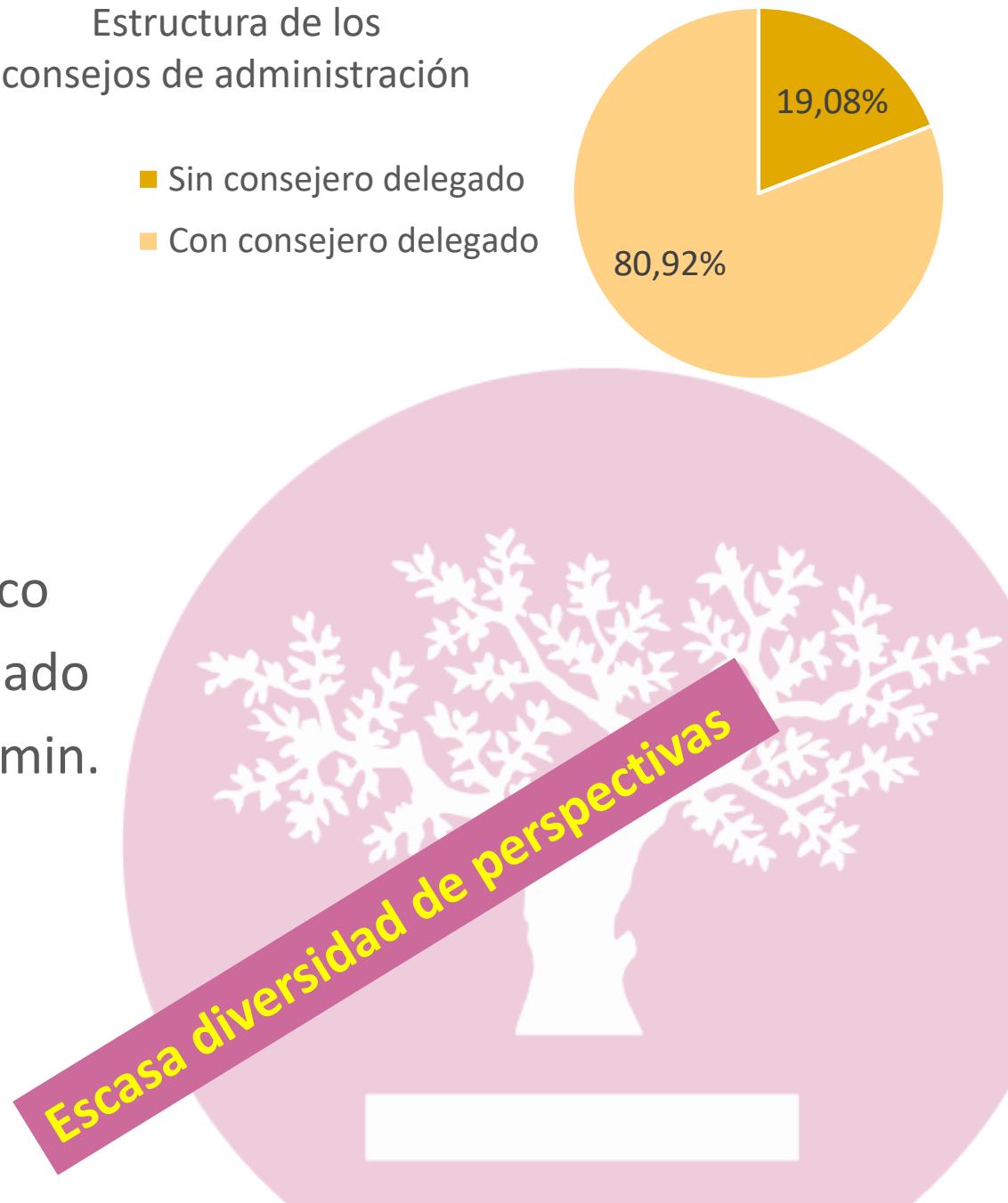
### Tipos de órganos de gobierno



Fuente: CEFUV 2018  
a partir de datos IEF

### Estructura de los consejos de administración

- Sin consejero delegado
- Con consejero delegado



## Factores de crecimiento y competitividad

	Con equipo directivo	Con junta de accionistas	Con equipo directivo y junta de accionistas
<b>Admin. Único</b>	24,0%	10,8%	5,2%
<b>Mancomunado</b>	36,8%	20,9%	14,3%
<b>Consejo Admin.</b>	58,7%	51,4%	37,9%
<b>Consejero Delegado + Consejo</b>	58,6%	50,7%	35,7%

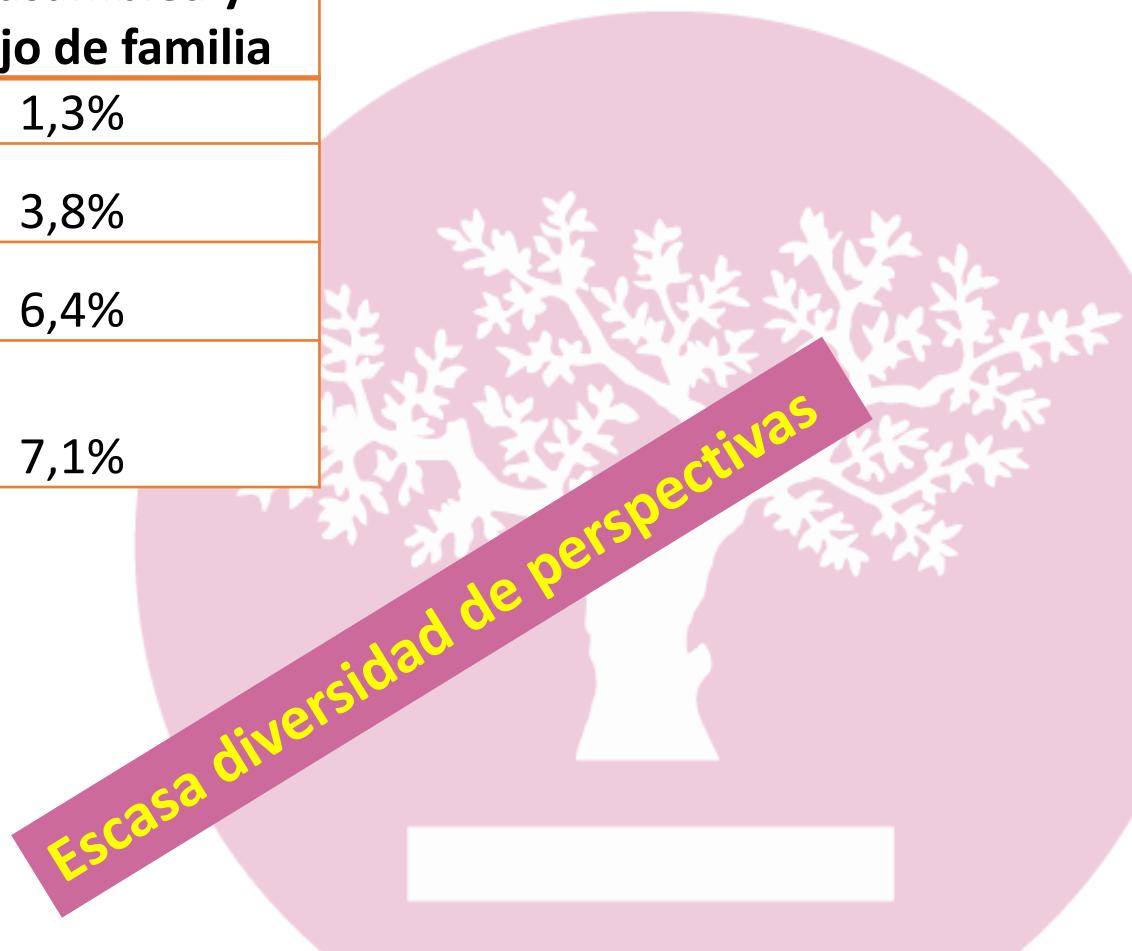
Fuente: CEFUV 2018  
a partir de datos IEF



## Factores de crecimiento y competitividad

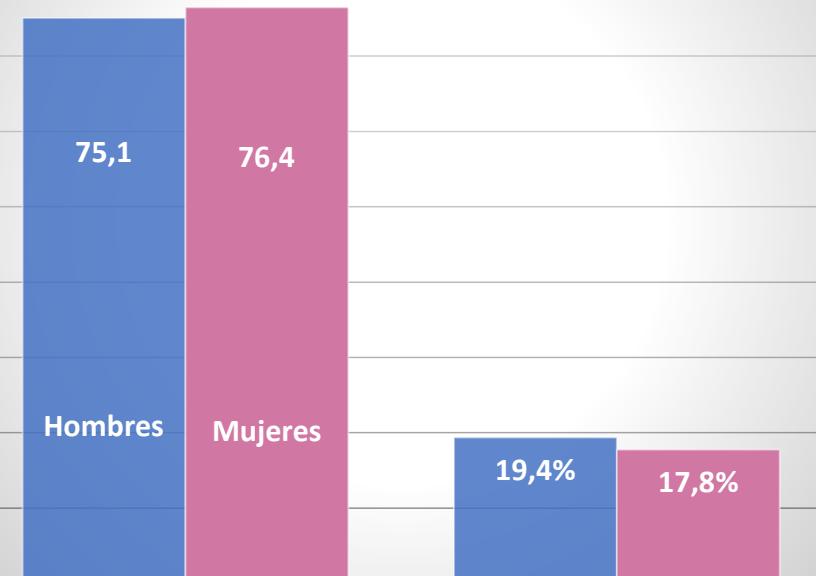
	Con asamblea familiar	Con consejo de familia	Con asamblea y consejo de familia
<b>Admin. Único</b>	5,0%	7,6%	1,3%
<b>Mancomunado</b>	6,9%	9,9%	3,8%
<b>Consejo Admin.</b>	9,0%	15,0%	6,4%
<b>Consejero Delegado + Consejo</b>	10,0%	13,9%	7,1%

Fuente: CEFUV 2018  
a partir de datos IEF

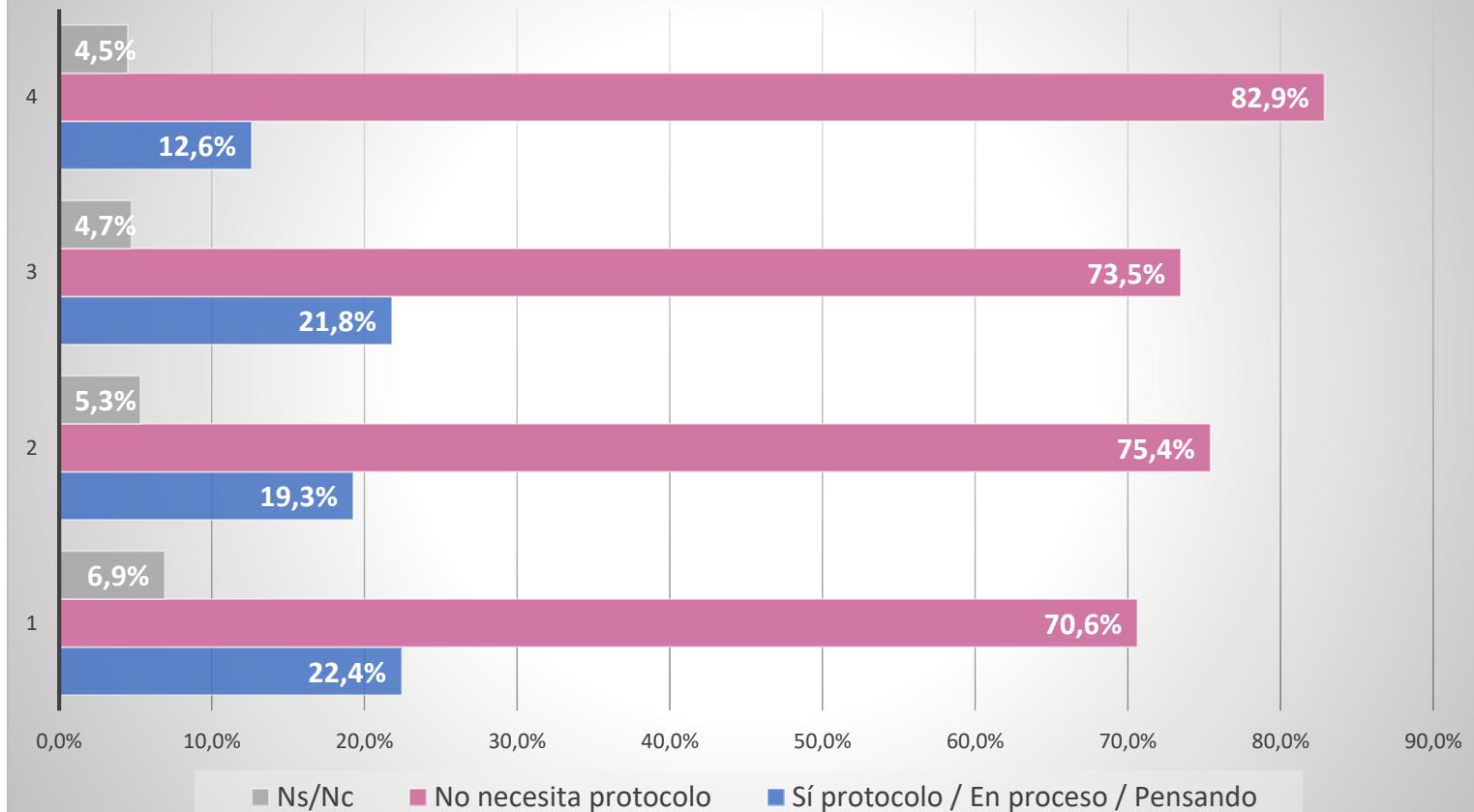


# Factores de crecimiento y competitividad

## Actitud frente a los protocolos familiares (H/M)



## Actitud frente a los protocolos s/ niveles de competitividad



Fuente: CEFUV 2018  
a partir de datos IEF

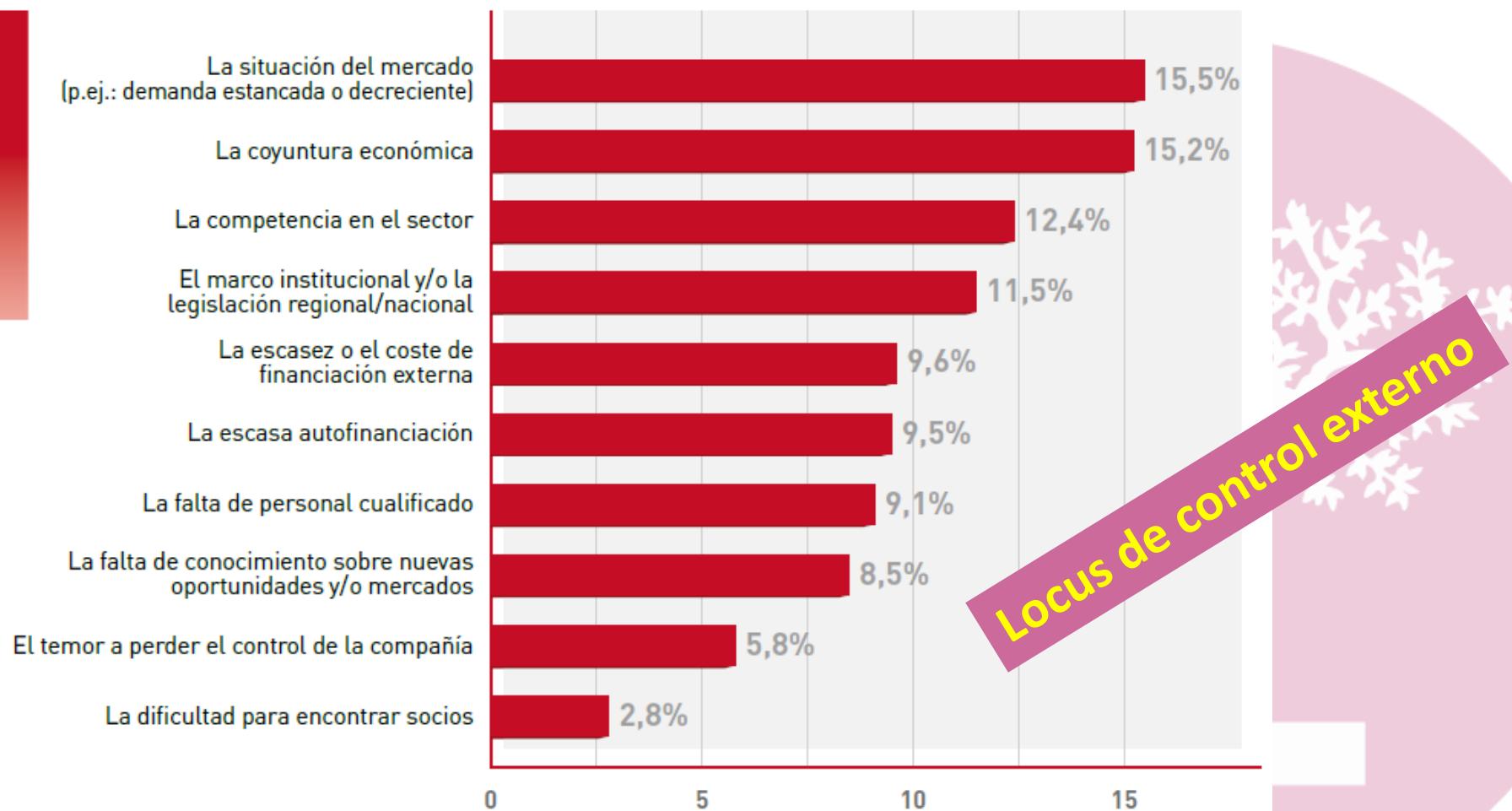
# Factores de crecimiento y competitividad

## Orientaciones / Prioridades

- ¿Por qué tienen las EF más dificultades para crecer que las ENF?

➤ **Gráfico 12.**  
Barreras percibidas al crecimiento

Fuente: IEF 2018



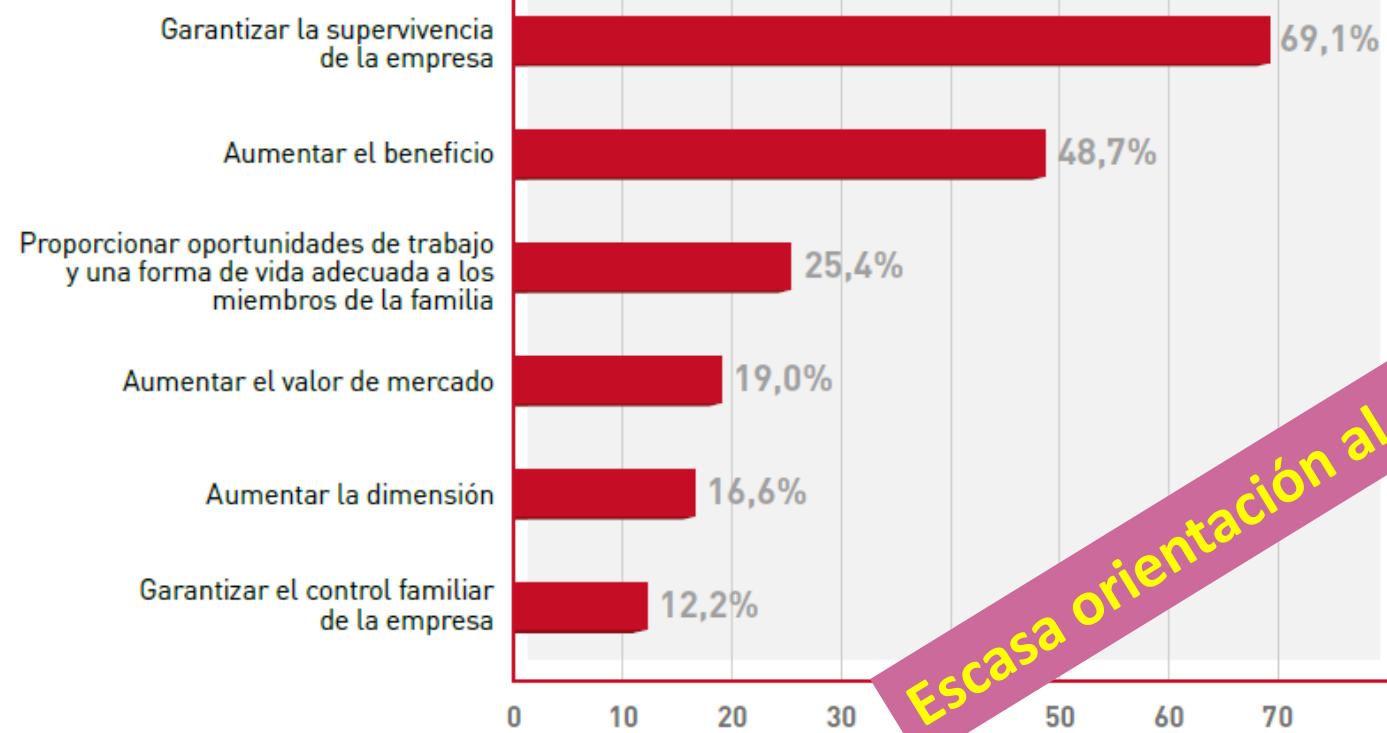
# Factores de crecimiento y competitividad

## Orientaciones / Prioridades

- ¿Por qué tienen las EF más dificultades para crecer que las ENF?

Gráfico 11.  
Principales  
objetivos  
estratégicos  
de la empresa  
familiar

Fuente: IEF 2018



Escasa orientación al crecimiento

# Factores de crecimiento y competitividad

► **Tabla 10.**  
Relación entre generación y directivos con formación universitaria

Fuente: IEF 2018

		Directivos con formación universitaria		
		Menos del 10%	Entre el 10 y el 50%	Más del 50%
Generación	1 <sup>a</sup> generación	40,9%	16,5%	0,2%
	2 <sup>a</sup> generación	28,0%	88,7%	4,6%
	3 <sup>a</sup> generación o ulterior	25,2%	11,9%	65,2%

► **Tabla 11.**  
Relación entre generación y directivos con experiencia previa en otras empresas

Fuente: IEF 2018

		Directivos con experiencia previa		
		Menos del 10%	Entre el 10 y el 50%	Más del 50%
Generación	1 <sup>a</sup> generación	31,2%	19,6%	49,2%
	2 <sup>a</sup> generación	43,4%	24,4%	32,2%
	3 <sup>a</sup> generación o ulterior	44,4%	23,3%	32,3%

Desarrollo del talento familiar

- **GRUPO 1 (41.3%) CONCÉNTRICAS**

*“Baja complejidad organizativa, el gobierno gira entorno a un elemento central (normalmente fundador/a-CEO) que solapa concéntricamente las tres dimensiones: propiedad, familia y empresa”*



- **GRUPO 2 (41.3%) ESTRUCTURADAS**

*“Complejidad organizativa media, con algunos medios para gobernarla”*



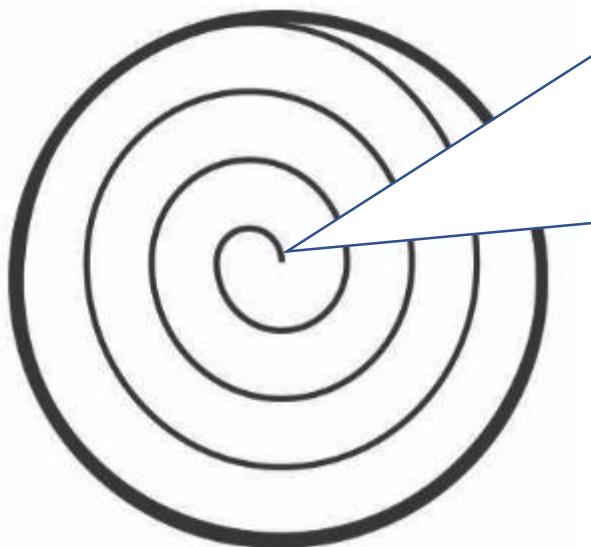
- **GRUPO 1 (17.4%) EVOLUCIONADAS**

*“Complejidad organizativa alta, con medios para gobernarla”*



- **GRUPO 1 (41.3%) CONCÉNTRICAS**

*“Baja complejidad organizativa, el gobierno gira entorno a un elemento central (normalmente fundador/a-CEO) que solapa concéntricamente las tres dimensiones: propiedad, familia y empresa”*



- **GRUPO 2 (41.3%) ESTRUCTURADAS**

*“Complejidad organizativa media, con algunos medios para gobernarla”*

- **GRUPO 1 (17.4%) EVOLUCIONADAS**

*“Complejidad organizativa alta, con medios para gobernarla”*

- **Sin consejo,**
- **Presencia única de familia propietaria,**
- **Presidente del consejo es el CEO,**
- **% de miembros del equipo de dirección de la familia propietaria repartido**
- **No hay independientes**
- **Sin experiencia en asesores externos**
- **Indicador de independencia 1.27**
- **Sin experiencia en consejos de familia**
- **Promedio de 1.68 accionistas**
- **Etapa de creación 1.65 (fundador e hijos)**



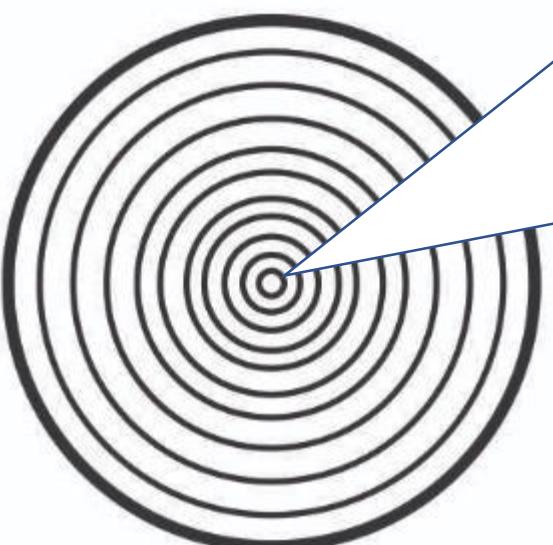
- **GRUPO 1 (41.3%) CONCÉNTRICAS**

*“Baja complejidad organizativa, el gobierno gira entorno a un elemento central (normalmente fundador/a-CEO) que solapa concéntricamente las tres dimensiones: propiedad, familia y empresa”*



- **GRUPO 2 (41.3%) ESTRUCTURADAS**

*“Complejidad organizativa media, con algunos medios para gobernarla”*



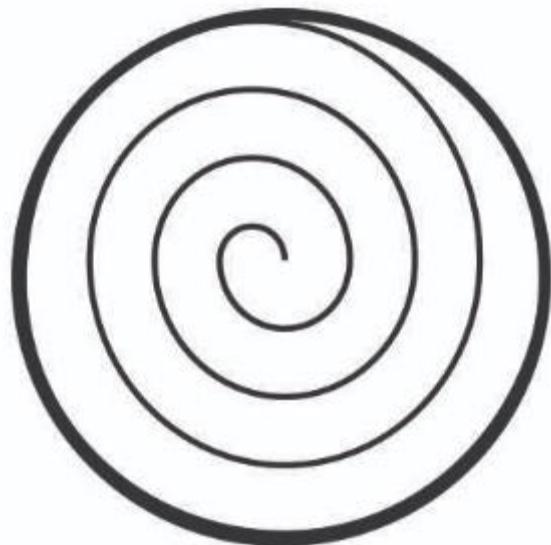
- **GRUPO 1 (17.4%) EVOLUCIONADAS**

*“Complejidad organizativa alta, con medios para gobernarla”*

- Consejo pequeño,
- Presencia única de familia propietaria,
- Presidente del consejo es el CEO,
- >50% de miembros del equipo de dirección de la familia propietaria,
- No hay independientes en el consejo
- Experiencias recientes en asesores externos
- Indicador de independencia 2.21
- Experiencia diversa en consejos de familia
- Promedio de 3.09 accionistas
- Etapa de creación 1.9 (hijos)

- **GRUPO 1 (41.3%) CONCÉNTRICAS**

*“Baja complejidad organizativa, el gobierno gira entorno a un elemento central (normalmente fundador/a-CEO) que solapa concéntricamente las tres dimensiones: propiedad, familia y empresa”*



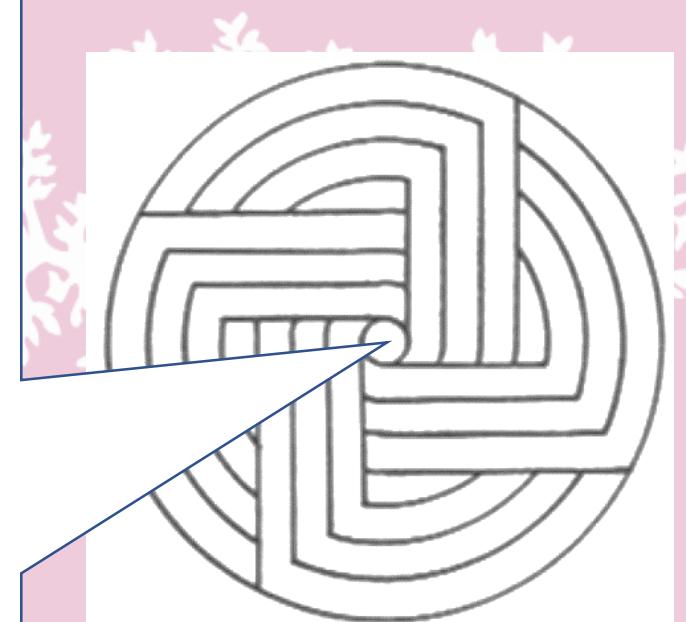
- **GRUPO 2 (41.3%) ESTRUCTURADAS**

*“Complejidad organizativa media, con algunos medios para gobernarla”*

- **Consejos grandes**
- Presencia mixta de familia propietaria
- Presidente del consejo no es el CEO
- <20% de miembros del equipo de dirección de la familia propietaria
- Hay independientes en el consejo
- Experiencias consolidadas en asesores externos
- Indicador de independencia 1.45
- Consejos de familia consolidados
- Promedio de 4.5 accionistas
- Etapa de creación 1.9 (hijos)

- **GRUPO 1 (17.4%) EVOLUCIONADAS**

*“Complejidad organizativa alta, con medios para gobernarla”*

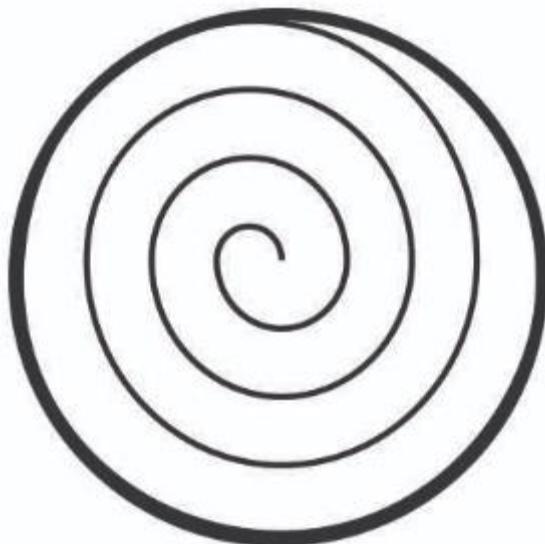


# Factores de crecimiento y competitividad

## Tipologías de Empresas Familiares

### • GRUPO 1 (41.3%) CONCÉNTRICAS

- **Equipos:** fundacionales; persona\_clave
- **Estrategia:** menos abierta a operaciones corporativas
- **Resultados:** mejores que Grupo 2.



### • GRUPO 2 (41.3%) ESTRUCTURADAS

- **Equipos:** +familia; +formación\_s/1
- **Estrategia:** +consolidación
- **Resultados:** +modestos



### • GRUPO 1 (17.4%) EVOLUCIONADAS

- **Equipos:** +mujeres; +formación; +externos; +numerosos;+delegación
- **Estrategia:** más abiertos a operaciones corporativas o interorganizativas
- **Resultados:** +grandes; +crecimiento; +rentabilidad



# Factores de crecimiento y competitividad

## Atracción de talento (no familiar)

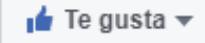
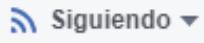
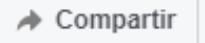
El 63% de españoles no forjarían su carrera profesional en empresas familiares

POR RRHH Digital, 04:15 | 06 de Octubre del 2017

**HAYS**  
Recruiting experts  
worldwide

doctorado la aversión a trabajar en este tipo de empresas crece diez puntos, hasta alcanzar casi un 73%.

Un grave problema de reputación...

 Te gusta  Siguiendo  Compartir 



**Professor Nicolai J. Foss**  
20 de octubre a las 19:26 ·

 Me gusta esta página

No, they are not.

"family firms are worse organizational stewards than nonfamily firms: They offer lower compensation, invest less in employee training, and exhibit higher voluntary turnover and lower labor productivity. Further, and contrary to earlier research, we find that financial practices in private family firms do not change over time, and that the deleterious influence of family on employment practices rises with both firm age and with heightened family involvement.

### Are Family Firms Good Employers?

Family firms employ about 60 percent of the global workforce. While it is widely assumed that they are good employers, data about their conduct is mixed. In this study, we extend stewardship and agency theories to test competing propositions about the impact of family on employment practices using d...

AMJ.AOM.ORG

¿Ganada a pulso?

# Factores de crecimiento y competitividad

## Grandes retos

### 1. Mejora de la competitividad

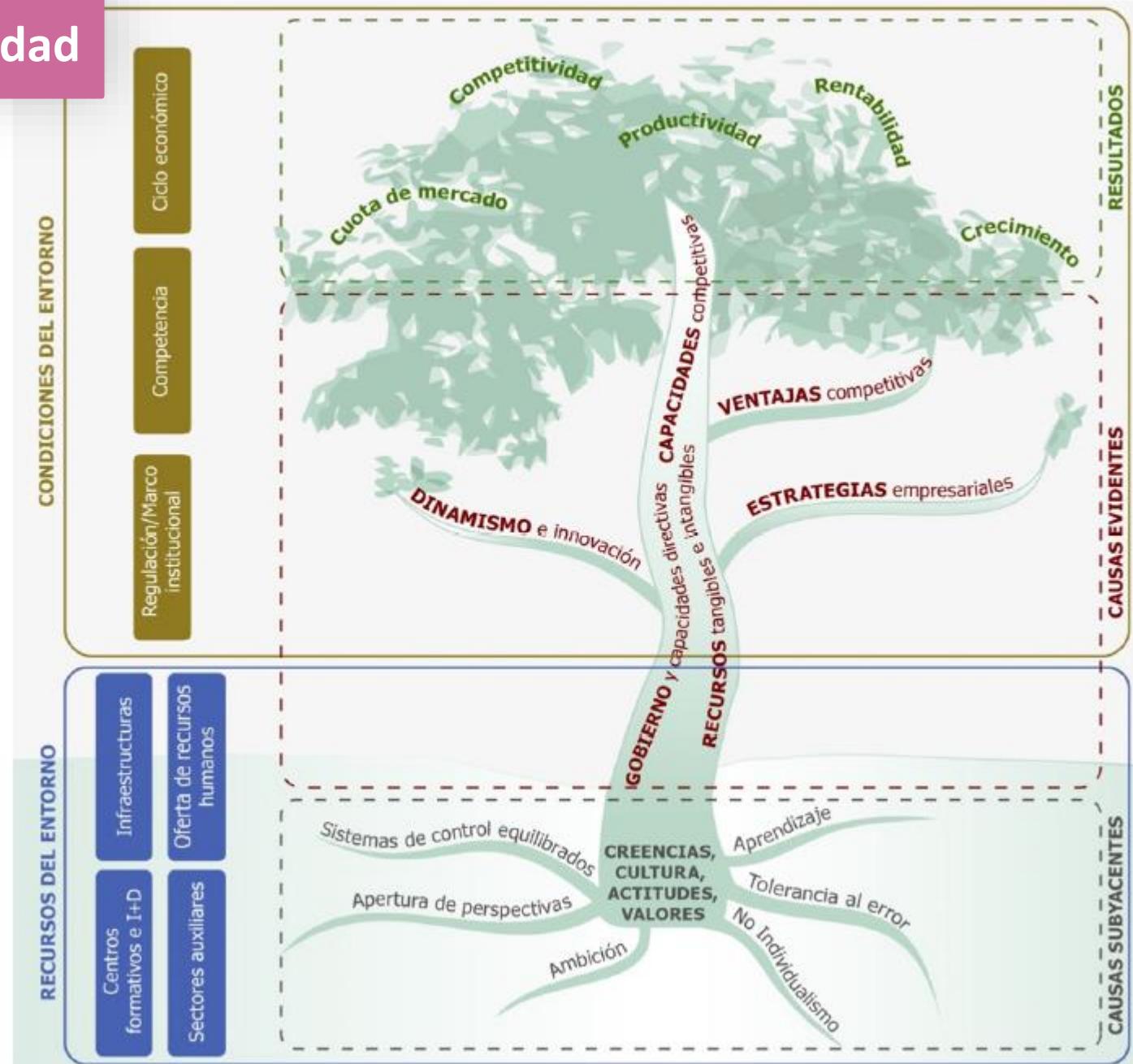
- Atracción de talento
- Capacidad de inversión en tecnología / conocimiento / innovación

### 2. Incremento del tamaño

- Prioridades y orientaciones adecuadas
- Sistemas de gestión y de gobierno no limitativos, y orientados al crecimiento

### 3. Mejora de los sistemas de gobierno y de los niveles de profesionalización

- Enfoque estratégico de la gestión, orientado a la competitividad y la longevidad
- Procesos de profesionalización de los órganos de gobierno y dirección



# Factores de crecimiento y competitividad

## Reto de la profesionalización:

▶ **Tabla 12.**  
Relaciones entre variables de crecimiento y formación, experiencia y generación

		Δ Ingresos	Δ Empleo	Δ Activos	ROA	ROE
CEO con formación universitaria de carácter económico		+	+		+	+
Planes de formación en la empresa						+
Familiares ocupando puestos directivos con formación universitaria			+			+
Familiares ocupando puestos directivos con experiencia previa		+	+	+	+	+
Generación propietaria	1 <sup>a</sup> gen vs 2 <sup>a</sup> gen			+	+	+
	2 <sup>a</sup> gen vs 3 <sup>a</sup> gen				+	+
Generación gerente	1 <sup>a</sup> gen vs 2 <sup>a</sup> gen	+	+	+	+	+
	2 <sup>a</sup> gen vs 3 <sup>a</sup> gen				+	+

Fuente: IEF 2018

## Factores de crecimiento y competitividad

¿Cómo avanzar en nuestro conocimiento? ¿cómo podemos aportar valor a las empresas?

OBSERVATORIO



**GECE**

<http://www.ivie.es/observatoriogece/>

Ivie

Bankia





COEV- 2019

Comisión de dirección de  
empresas

Análisis de la competitividad  
de las empresas familiares y  
no familiares

Promovida por:



**EDEM**  
Escuela de Empresarios



INSTITUTO DE LA  
EMPRESA FAMILIAR



Cátedra de  
Empresa Familiar  
de la Universitat de València



Alejandro Escribá-Esteve

[cef@uv.es](mailto:cef@uv.es)  
[www.cefuv.org](http://www.cefuv.org)

Patrocinada por:

**Bankia** BROSETA