



» La empresa familiar en la Comunidad de Madrid

» La empresa familiar en la Comunidad de Madrid

➤ Presentación

Me complace dirigir estas líneas con motivo de la publicación del estudio "La empresa familiar en la Comunidad de Madrid". Se trata de un trabajo completo y de calidad, en el que a la vez que se pone de relieve la gran importancia y especificidad de las empresas familiares madrileñas, se analiza su compleja realidad, sus características relevantes, los retos, oportunidades y condicionantes cara al futuro, que permitan desarrollar con éxito las potencialidades y ventajas competitivas de este relevante colectivo empresarial.

Quiero agradecer la iniciativa e impulso de CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE y de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid que ha hecho posible su realización, y que ha contado con el patrocinio y colaboración de la Consejería de Economía y Hacienda.

El estudio señala el significativo peso de la pequeña y mediana empresa familiar como una de las características destacadas de este conglomerado en la Comunidad de Madrid, lo que no hace sino reproducir el carácter predominante de las PYMEs en el contexto europeo, español y madrileño. En nuestra región, el extenso y variado tejido empresarial está formado por más de 519.000 empresas, en el que destaca la importancia de una tupida y compleja red de PYMEs, que alcanzan, al igual que en la empresa familiar, una proporción superior al 99% del total y que cuantifican una alta proporción del empleo regional.

En general, se puede constatar que en los países y regiones más avanzados, son las PYMEs las que crean mayor empleo y garantizan el crecimiento continuado de la actividad económica. Estos efectos beneficiosos se atribuyen a su gran capacidad de adaptación al cambio que va estrechamente vinculada a la flexibilidad de su aparato productivo. Sin embargo, esta condición debe ir acompañada necesariamente de otros factores con impacto en la competencia como son la innovación tecnológica, la calidad total, los sistemas de información y gestión, las estrategias comerciales, etc.

En este contexto y en el del propio estudio, puedo afirmar que Madrid tiene vocación de PYMEs y por ello las principales iniciativas de apoyo del Gobierno Regional se orientan a impulsar su crecimiento y competitividad. En su política de apoyo a las empresas madrileñas, el Gobierno de la Comunidad de Madrid apuesta por un enfoque que prioriza, por un lado, un entorno con una menor presión fiscal (allí donde tiene ámbito competencial) que atraiga e impulse las iniciativas privadas, y por otro lado, la opción del apoyo financiero que facilite el acceso de las PYMEs a una financiación más racional y efectiva tanto a nivel de coste como de plazo. Por otra parte, el Gobierno Regional apuesta decididamente por una mayor internacionalización de nuestras pequeñas y medianas empresas, como opción y vía de salida a la difícil situación económica interna y a los requerimientos de un mercado cada vez más globalizado que obliga a competir en los mercados externos.

El gobierno de Esperanza Aguirre en la Comunidad de Madrid, no sólo no ha subido los impuestos, sino que varios de ellos han bajado siendo la rebaja fiscal más importante de las Comunidades Autónomas, quedando demostrado que unas políticas presupuestarias rigurosas, acompañadas de una reducción ordenada de impuestos, generan la confianza necesaria para impulsar el crecimiento económico y crear empleo. Entre los principales beneficios fiscales que han entrado en vigor en esta legislatura destacan la rebaja en un punto de la tarifa autonómica del IRPF, la práctica eliminación del impuesto de Sucesiones y Donaciones que incide en el entorno de la empresa familiar, la bajada del tipo en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y la eliminación del Impuesto sobre el Patrimonio. También se ha eliminado completamente el recargo del IAE.

En materia de financiación se actúa de forma ágil y eficaz en nuevas líneas de apoyo dirigidas a la inversión, circulante e internacionalización, través de acuerdos con CEIM, Cámara de Madrid, Instituciones financieras y Banco Europeo de Inversiones, que se suman a las implementadas por Avalmadrid SGR, por la

Sociedad de Capital Riesgo Madrid y por la Agencia Financiera en materia de Capital Semilla. De esta forma, se ha puesto a disposición de las PYMEs más de 10.000 millones de euros para apoyar sus necesidades de financiación en la actual situación de grave crisis económica, evitando así que muchas empresas viables desaparezcan.

Asimismo, desde el Gobierno Regional hacemos un permanente esfuerzo por superar las dificultades administrativas para acceder a las ayudas, agilizando los procesos, disminuyendo los trámites y plazos y facilitando su concesión. Estamos modificando las leyes que sean necesarias para que los empresarios y en especial las PYMEs encuentren unas reglas de juego sencillas, transparentes y estables que les permitan operar en las mejores condiciones reduciendo trabas y barreras burocráticas.

Quiero destacar que la línea de permanente y estrecha cooperación mantenida entre el Gobierno Regional, CEIM y Cámara de Madrid, ha contribuido a la construcción tanto de un tejido empresarial competitivo y flexible, como de un sólido tejido social, capaz de impulsar a nuestra Comunidad hacia el grupo de regiones líderes de la Unión Europea en este arranque de siglo XXI.

Por ello, quiero reconocer y agradecer la constante presencia activa de ambas instituciones en todas aquellas entidades, agencias y organismos participados que desarrollan su labor en el ámbito de nuestra Región, y que sustentan en gran medida el buen clima social imperante. Este espíritu abierto al consenso y la colaboración ha hecho que sus opiniones sean siempre valoradas y tenidas en cuenta a la hora de establecer planes y programas estratégicos para nuestra economía y tejido empresarial, y así lo seguirán siendo en el futuro.

Esta labor conjunta a lo largo de todos estos años ha permitido que la Comunidad de Madrid se haya constituido en capital económica y tecnológica de España y ser considerada entre las regiones más avanzadas de Europa. Gracias al desarrollo de una sólida base servi-industrial, Madrid sigue siendo principal centro de la actividad económica y empresarial en España, evidenciando en los últimos años un importante impulso empresarial.

Quiero destacar que entre los objetivos conseguidos con este trabajo, está el permitirnos tener una mejor comprensión de la estructura y evolución de la empresa familiar en el sistema productivo madrileño que nos posibilitará alcanzar una mayor efectividad de las actuaciones que en materia de fomento de este núcleo empresarial pone en práctica nuestra Comunidad.

Por último, quiero reiterar mi agradecimiento al esfuerzo de CEIM y la Cámara, sin cuya iniciativa no habría sido posible el trabajo realizado, ni cabría el desarrollo futuro de las positivas conclusiones integradas en el presente documento y, asimismo, agradecer a las Asociaciones y empresas familiares de nuestra región su permanente impulso para llegar allí donde toda la sociedad madrileña y su Gobierno deseamos.

Antonio Beteta Barreda
Consejero de Economía y Hacienda
de la Comunidad de Madrid

» Prólogo

Prologar o introducir un nuevo libro es siempre un motivo de alegría para quienes, desde distintas responsabilidades, se ven obligados en el día a día a tomar decisiones, y por consiguiente, agradecen poder asirse a un conocimiento fundamentado sobre la materia que les ocupa. En este caso, para las personas que hemos dedicado nuestra vida al desempeño de la responsabilidad empresarial, primero desde nuestras propias organizaciones, y después desde el ámbito asociativo de representación, el placer es aun más inmenso, pues significa que lo que hemos hecho de manera individual ha dejado poso y puede llegar a convertirse, por la iniciativa de investigadores y técnicos, en materia de estudio que alumbre a otros en su quehacer, emprendedores o “decididores”, si se nos permite el término.

De la empresa familiar madrileña se había escrito hasta la fecha desde un punto de vista conceptual, deteniéndose principalmente los autores en los fundamentos jurídicos de estas organizaciones y en aquellos aspectos manifiestamente mejorables de su gestión, para convertirlas en entidades perdurables en el tiempo, pero, sobre todo, en estructuras eminentemente competitivas.

Faltaba, sin embargo, un documento que se aproximase a la realidad de la empresa familiar de una manera empírica, científica, y más aún, que se plantase el cristal de aumento en la realidad de esta clase de empresas en la Comunidad de Madrid.

Nuestra Comunidad es tierra de oportunidades, espacio muy dinámico dentro de la economía nacional, lo que provoca que no sólo germine en su suelo la semilla del emprendedor, sino que sean atraídas muchas otras iniciativas fruto de empresas transnacionales. Esa circunstancia hace que, a lo mejor, el número de empresas familiares de la Comunidad de Madrid no sea tan elevado como en otras regiones, aunque una tasa por encima del 60% instala a este tipo de empresas en una holgada mayoría que tiene su correlación con la generación de empleo y, en términos generales, con la creación y reparto de riqueza y bienestar en nuestra sociedad.

El estudio muestra que las empresa familiares madrileñas suponen el 63% del total de las empresas de la región y generan la mitad del empleo privado existente, datos todos ellos que resulta bien elocuentes de la importancia intrínseca de este apartado de nuestro tejido productivo.

La obra llega en un momento delicado para la economía española, no se puede negar, pero precisamente por esta dificultad que condiciona el tiempo presente, creemos que su difusión y conocimiento es pertinente, pues contribuirá, sin duda, a sensibilizar y promover un pensamiento colectivo (de responsables políticos y ciudadanos) proclive hacia la empresa en general, y en particular hacia la familiar y pequeña y mediana, pues todas, antes o después, han sido familiares, fruto de una idea feliz de una persona o conjunto de ellas para satisfacer una oportunidad de mercado, aparte de mucho sacrificio personal.

Hay que reconocer este esfuerzo esclarecedor y reformista, en el sentido de conocer para actuar, a la Consejería de Economía y Hacienda de la Comunidad de Madrid, a la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, y a CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE, que a través de sus Comisiones Consultivas y de Trabajo vienen desde hace años trabajando conjuntamente y con acierto en estas materias, así como a Adefam y a los empresarios que han colaborado y participado tan generosamente en la realización de la muestra, y han respondido a las entrevistas del equipo investigador.

Todos ellos han hecho posible este importante estudio sobre la realidad de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid, una cuenta que estaba pendiente con este sector productivo y que constituirá, estamos seguros, una muy buena base para que la administración, las asociaciones y las empresas trabajemos conjuntamente en su mejora, bien desde el área que nos compete como empresarios, bien desde la responsabilidad de las administraciones publicas como reguladores de la actividad.

Si, además, hemos contribuido a que el presente estudio pueda ser un espejo en el se miren muchas otras vocaciones emprendedoras, el objetivo estará más que cumplido.

Arturo Fernández Álvarez
Presidente de CEIM,
Confederación Empresarial
de Madrid-CEOE

Salvador Santos Campano
Presidente de la
Cámara Oficial de Comercio
e Industria de Madrid

» Índice

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: Impacto económico de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid.....	16
I.1. Introducción	16
I.2. Impacto económico de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid	17
2.1 Empleo	21
2.2 Actividad empresarial.....	25
2.3 Estructura financiera	31
I.3. Comercio exterior	37
CAPÍTULO II: Caracterización de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid	42
II.1 Introducción.....	42
II.2 Características de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid	43
II.3 Identificación de grupos estratégicos de empresas con características comunes.....	46
CAPÍTULO III: Propuestas y conclusiones	52
III.1 Introducción.....	52
III.2 Identificación de iniciativas de impulso	54
2.1 Áreas a considerar.....	54
2.2 Gestión.....	57
2.3 Innovación.....	65
2.4 Presencia exterior.....	67
III.3 Medidas de impulso a las actividades de la empresa familiar madrileña	68

ANEXO: Explicación metodológica	70
1. Obtención de la muestra de estudio	70
2. Análisis factorial	76

➤ Introducción

La Empresa Familiar juega un importante papel como agente dinamizador en la mayor parte de economías actuales, llegando a representar, por término medio, el 60% del total de empresas por país. A este respecto, la economía española no es una excepción, de hecho el presente Estudio refleja que el impacto de la Empresa Familiar en la Comunidad de Madrid es de un 63%, es decir, superior a la media mundial.

Las empresas familiares presentan un conjunto de características y patrones de comportamiento específicos que las diferencian del resto del tejido empresarial. Sin embargo, no cabe considerar a la Empresa Familiar como un grupo homogéneo, pues bajo este modelo, es posible identificar diferentes grupos o tipología de empresas.

La particularidad de las características de la empresa familiar hace que su peso específico en los diferentes sectores de actividad económica y productiva varíe en función de parámetros tales como inversión inicial requerida, masa crítica necesaria para competir, arraigo social, etc. Ello explica, en parte, la heterogeneidad antes apuntada, y permite además identificar que las empresas familiares estén muy implantadas en sectores de servicios tales como el comercio minorista y la restauración, en los sectores industriales del cuero y calzado, textil, alimentación y en el sector farmacéutico.

Aunque, como se ha señalado anteriormente, la importancia de la Empresa Familiar en la economía mundial y nacional es innegable, la falta de un criterio jurídico, mercantil o tributario capaz de permitir la diferenciación de la misma frente al resto de empresas, es el principal condicionante que existe a la hora de identificar el colectivo de empresas familiares y dimensionar su repercusión en el tejido socioeconómico en una región determinada.

Así pues, la ausencia de un criterio de aplicación sistemática, a la hora de categorizar a una organización como Empresa Familiar, hace que existan estimaciones que miden con precisión limitada la realidad de este colectivo en las economías actuales.

Todo esto ha justificado plenamente la realización de un estudio que permita definir y caracterizar a la empresa familiar de la Comunidad Autónoma de Madrid, su problemática específica, y valorar su impacto en la economía regional.

La misión de este estudio es convertir dichos atributos en parámetros de segmentación capaces de permitir la identificación de las empresas familiares segregándolas del resto de organizaciones y estudiando sus oportunidades y condicionantes.

En este sentido, los objetivos concretos del estudio son:

- Conocer, de forma objetiva, cuál es el impacto de la empresa familiar en el tejido productivo de la Comunidad de Madrid.
- Caracterizar a la empresa familiar de la Comunidad de Madrid y su diferente casuística, de tal forma que se puedan identificar sus necesidades y potencialidades, así como reconducir las ideas preconcebidas que existen sobre ella.
- Identificar posibles líneas de actuación a desarrollar conjuntamente con la Administración regional, que favorezcan el desarrollo de la empresa familiar a todos los niveles.

El presente Estudio se estructura en los siguientes tres capítulos que se ajustan a los objetivos mencionados.

CAPÍTULO I: Impacto Económico de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid

El objetivo de este capítulo es determinar el peso de las empresas familiares en el tejido empresarial de la Comunidad de Madrid y calcular su impacto en la economía regional. Para ello ha sido necesario adoptar una definición de empresa familiar basada en las utilizadas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares y por el Instituto Empresa Familiar.

CAPÍTULO II: Caracterización de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid

En este capítulo se presentan los resultados del trabajo de campo y del análisis estadístico efectuados dentro del cometido de este Estudio y que permiten, de manera general, identificar los aspectos organizativos y de gestión que diferencian a la empresa familiar de otros colectivos empresariales y, en particular, definir grupos homogéneos (segmentos) de empresas familiares que comparten características y problemática.

CAPÍTULO III: Propuestas y conclusiones

En este capítulo, se identifican los retos, obstáculos y oportunidades comunes a las empresas familiares y, a partir de estos factores, se proponen iniciativas de actuación en diferentes ámbitos (organizativas, comerciales, productivas, financieras) y niveles (desde las propias empresas familiares y desde las administraciones públicas), orientadas a favorecer la competitividad y el desarrollo futuro de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid.

» Capítulo I

Impacto económico de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid

I.1. Introducción

El objetivo fundamental de los análisis que se presentan en este capítulo es valorar la presencia de la empresa familiar en el tejido empresarial de la Comunidad de Madrid y calcular su impacto en la economía regional.

Al respecto, cabe destacar que los análisis realizados en este estudio se han centrado, en todo momento, en conocer el peso real del tejido empresarial familiar en el ámbito de la Comunidad de Madrid.

Por ello, desde un punto de vista metodológico, se ha buscado definir y precisar los factores que permiten determinar dicha participación en las actividades productivas de la región.

En este sentido, hay que señalar que, a efectos de los análisis realizados, se han considerado las empresas con al menos un empleado en plantilla y, por otra parte, aquéllas que no están vinculadas a grupos multinacionales.

También ha sido preciso adoptar una definición para la empresa familiar.

Entre los distintos criterios amplios o restrictivos aportados por diferentes instituciones, se ha considerado como empresa familiar aquella en que la propiedad de la empresa pertenece, parcial o globalmente, a una familia, y al menos un representante de la misma participa en la gestión o gobierno de la compañía.

La definición se ha tomado del Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y del Instituto de la Empresa Familiar (IEF).

Por último, hay que señalar que se ha utilizado la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) como principal fuente de información para realizar el análisis de determinadas variables indicativas del peso económico de las empresas familiares en la Comunidad de Madrid.

1.2. Impacto económico de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid

A partir de la información derivada de los parámetros anteriormente expuestos, y en base a una muestra de 2.000 empresas de la Comunidad de Madrid (explicitado en el anexo), la representatividad de las empresas familiares se sitúa en algo más del 63%, lo que les otorga un peso y una relevancia sustanciales en el conjunto del tejido empresarial madrileño.

Analizar la presencia de la empresa familiar en los diferentes segmentos de empresas en función del número de empleados, permite adaptar el concepto de empresa familiar a las distintas definiciones (más o menos amplias) aportadas por los diferentes organismos y asociaciones, y también obtener mejores y más precisas conclusiones en el estudio realizado: una más detallada y objetiva caracterización, una medición del impacto económico de las mismas más concreta, y unas posibles líneas de actuación mejor definidas en función de necesidades y potencialidades identificadas.

Al efectuar dicho análisis se han obtenido los siguientes resultados:

- Microempresas (de 1-9 empleados) que en la Comunidad de Madrid agrupan al 84,6% del total de las empresas madrileñas. De ellas, el 65% son microempresas de carácter familiar.
- Pequeñas empresas (de 10-49 empleados) que agrupan al 12,8% del total de empresas de la Comunidad de Madrid. De ellas, el 54% son pequeñas empresas de carácter familiar.

- Medianas empresas (de 50-249 empleados) que en la Comunidad de Madrid agrupan al 2,2% del total. De ellas, el 61,1% son medianas empresas de carácter familiar.
- Grandes empresas (de 250 empleados, en adelante) que en la Comunidad de Madrid agrupan al 0,4% del total de empresas regionales. De ellas, el 28,6% son grandes empresas de carácter familiar.

A efectos de medir el impacto económico de la empresa familiar en la economía madrileña se han tenido en cuenta las siguientes variables:

Por una parte, el empleo, cuya incidencia se estudia en función de la naturaleza de empresa (familiar y no familiar), del tamaño de la misma y del sector de actividad al que pertenece.

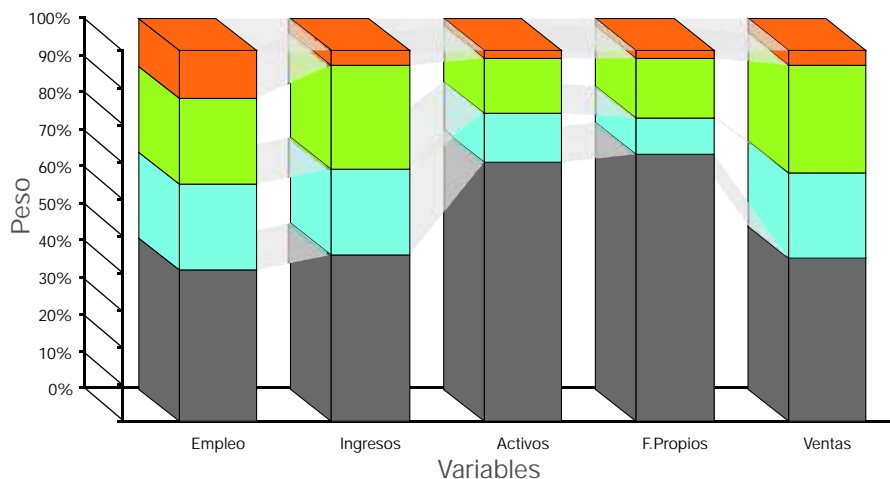
En segundo lugar, la actividad empresarial, expresada por medio de las ventas netas y el excedente bruto de explotación.

Y, por último, la estructura financiera de las empresas familiares, descrita a través de los activos y los fondos propios.

“En el gráfico I.1 se muestra, para cada una de las variables analizadas, el peso de los distintos tamaños de empresa familiar en el conjunto de las mismas.”

Gráfico I.1.

Peso de la empresa familiar en el total de las variables analizadas según tamaño.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

Grande Mediana Pequeña Microempresa

La microempresa familiar representa el 86,9% del total de empresas familiares, si bien sólo alcanza un porcentaje similar en las variables activos (70%) y fondos propios (72%), lo que se ve reflejado en la zona central del Gráfico I.1.

Por el contrario, las pequeñas empresas familiares representan casi el 10,8% del total de las mismas, y su mayor aportación se centra en las variables empleo, ingresos y ventas, con un porcentaje similar situado en torno al 25%.

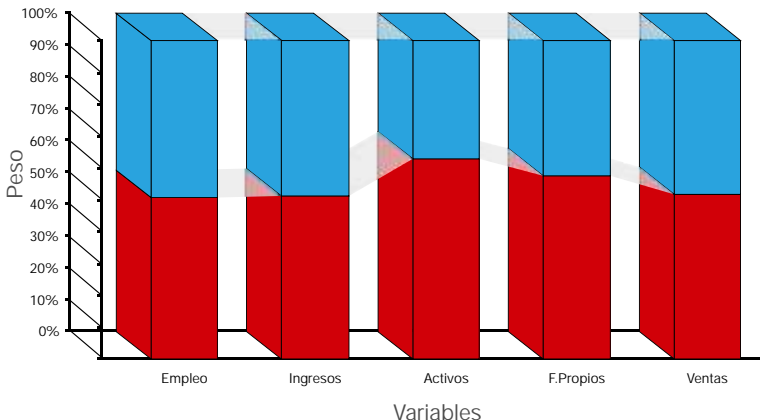
Por su parte, las medianas empresas, constituyendo sólo el 2,1% del total de empresas familiares, aportan casi el 30% del total en las variables de ingresos y ventas.

Del mismo modo, las grandes empresas, representando sólo el 0,2% del total, aportan el 13% del empleo total generado por las empresas familiares.

En el siguiente gráfico se refleja la relevancia de la empresa familiar frente a la empresa no familiar en el ámbito regional para cada una de las variables analizadas.

Gráfico I.2.

Peso de la empresa familiar frente a la no familiar
(por variables analizadas)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

■ Empresa familiar ■ Empresa no familiar

La empresa familiar tiene un peso similar al de las empresas no familiares en las variables empleo (48,7%), ingresos netos de explotación (48%) y ventas netas (47,8%).

Sin embargo, como pone de manifiesto el gráfico anterior, en las variables activos (36,7%) y fondos propios (41,8%) el peso de las empresas familiares es inferior al de las no familiares, debido al impacto de las grandes empresas no familiares en los totales.

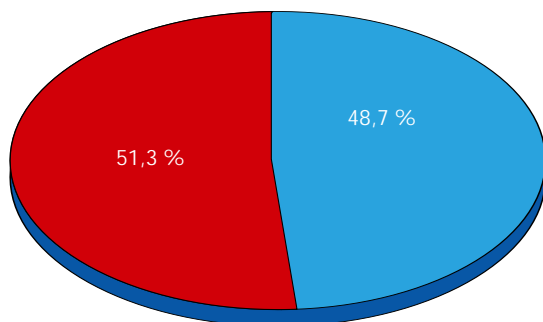
2.1 Empleo

Las empresas familiares suponen la mitad del empleo privado (casi 1,5 millones de personas) de la Comunidad de Madrid y generan cuatro de cada cinco empleos en el sector de la construcción, y dos de cada tres en los sectores de la industria y del comercio.

El Gráfico I.3 refleja que la empresa familiar genera el 48,7% del empleo privado en la Comunidad de Madrid, frente al 51,3% que generan las no familiares.

Gráfico I.3

Generación de empleo por naturaleza de empresa
(Comunidad de Madrid, en %)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

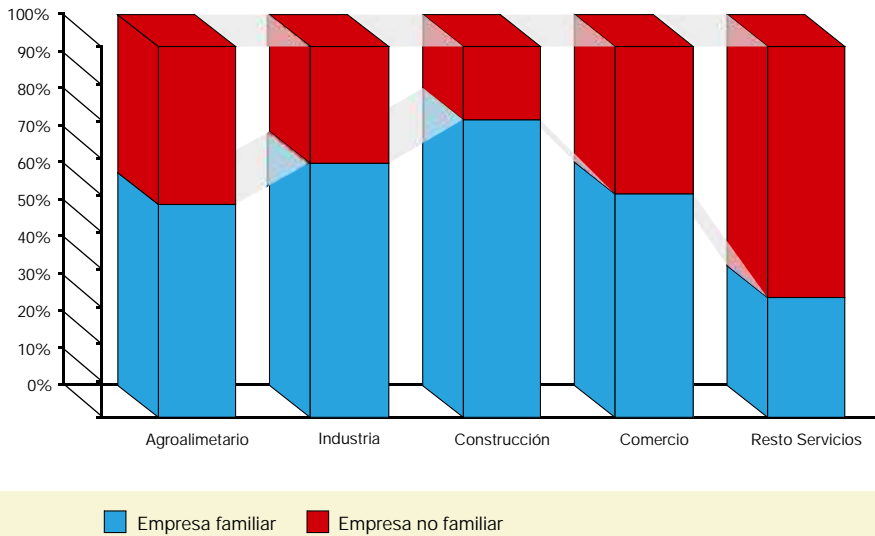
■ Empresa familiar ■ Empresa no familiar

Al realizar el análisis en función del sector de actividad, se observa que el 80% del empleo privado existente en el sector de la construcción corresponde a las empresas familiares madrileñas.

Este dato no es aislado, puesto que es igualmente mayoritaria la generación de empleo por parte de la empresa familiar en los sectores industrial, comercial y agroalimentario. Sin embargo, en el sector servicios (excluido el comercio), la empresa familiar genera uno de cada tres empleos existentes, tal y como refleja el Gráfico I.4.

Gráfico I.4

Generación de empleo por sector de actividad
(% del total, Comunidad de Madrid)



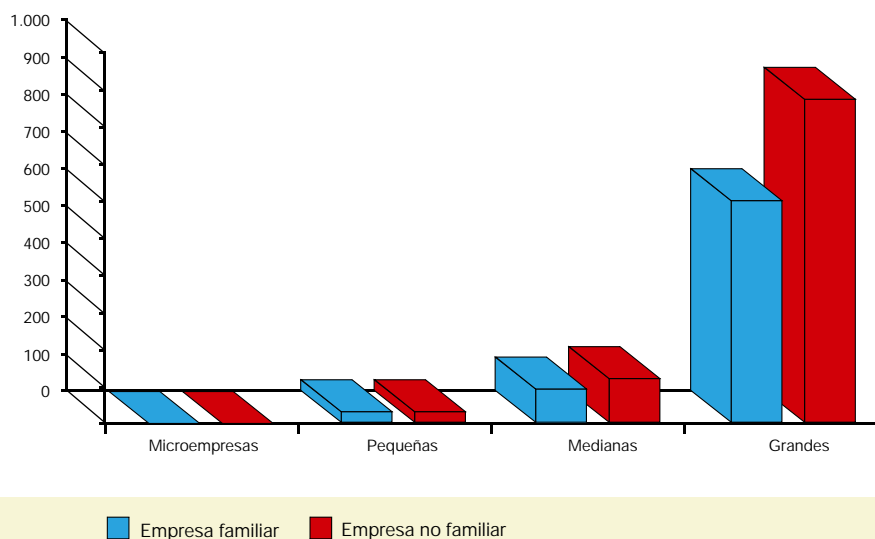
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

Si se toma en consideración el número medio de empleados, las empresas familiares de la Comunidad de Madrid cuentan con una media de 9, cifra inferior a las no familiares, que es de 17 empleados.

Al analizar esta misma variable en función del tamaño de las empresas, se observa en el Gráfico I.5 que en las microempresas, las pequeñas y las medianas empresas el promedio de empleados es muy similar entre empresas familiares y no familiares, situándose en torno a 4 empleados en las microempresas, alrededor de 20 en las pequeñas empresas, y en torno a 110 empleados en lo que a las medianas empresas se refiere. Sin embargo, existe una diferencia mayor entre las grandes empresas familiares (600 empleados) y no familiares (900 empleados).

Gráfico I.5

Número de empleados por tamaño de empresa
(Media, Comunidad de Madrid)

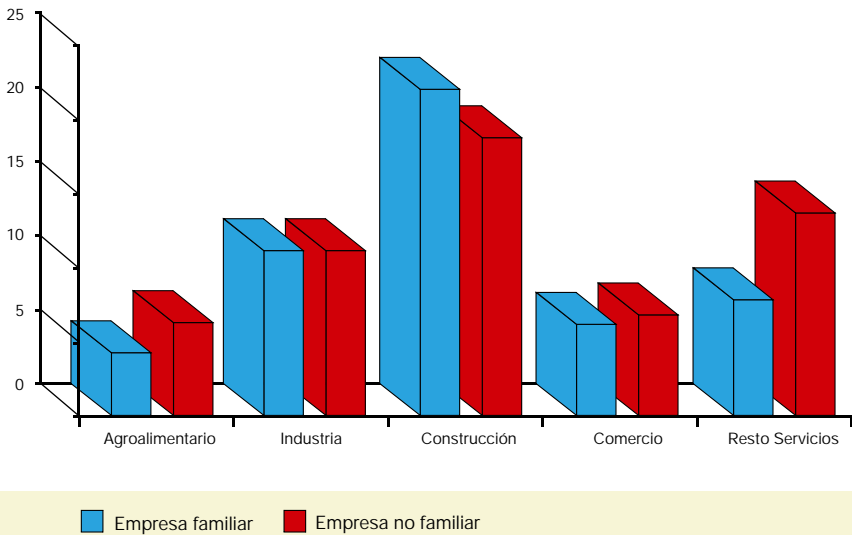


Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

El número medio de trabajadores de la empresa familiar y de la no familiar, por sector de actividad, se ilustra en el Gráfico I.6 siguiente:

Gráfico I.6

Promedio de empleo por sector de actividad
(Media, Comunidad de Madrid)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

El promedio de empleados en las empresas del sector construcción es más elevado en las empresas familiares (22 empleados) que en las empresas no familiares (19), mientras que en el sector industria es igual en ambos casos (11).

Por el contrario, en los sectores de comercio y agroalimentario, el promedio de empleados es mayor en las empresas no familiares, destacando que en el sector "resto de servicios" la empresa familiar cuenta con un promedio de 7 empleados frente a los 13 de las empresas no familiares.

2.2 Actividad empresarial

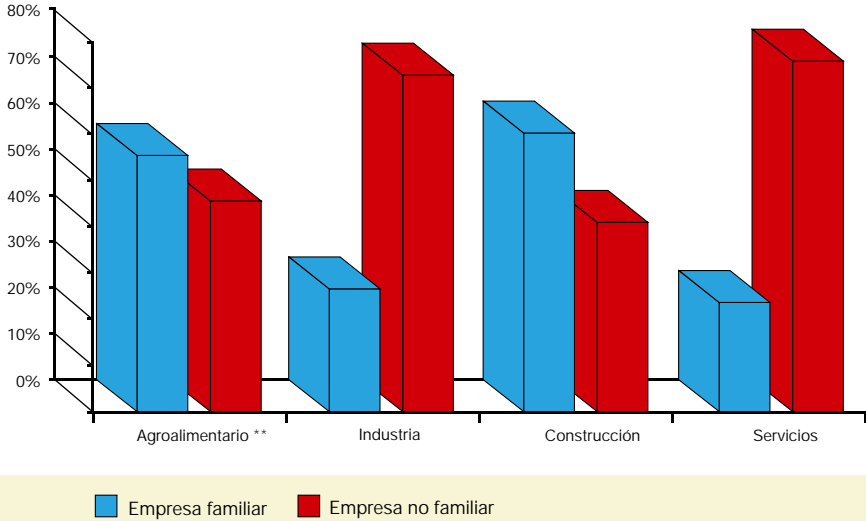
Para el análisis de la actividad empresarial de las empresas familiares de la Comunidad de Madrid, se han considerado las variables de ventas netas y el excedente bruto de explotación.

En términos generales, se puede anticipar que las pequeñas y medianas empresas familiares alcanzan cifras cercanas a las de las no familiares en lo que a ventas e ingresos se refiere, acentuándose la diferencia existente conforme mayor es el tamaño de la empresa y destacándose unos datos mejores en lo que a las medianas empresas familiares se refiere, tal y como puede apreciarse en los Gráficos I.9, I.10 y I.12, que colocan las distintas variables analizadas en relación con el tamaño de la empresa.

2.2.1 Excedente bruto de explotación

Gráfico I.7

Importancia en el EBE (*) por sector de actividad
(% del total, Comunidad de Madrid)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos INE y SABI.

Nota (*): EBE hace referencia al excedente bruto de explotación. Se obtiene deduciendo del producto interior bruto a precios de mercado, los impuestos netos ligados a la producción y a la importación percibidos por las administraciones públicas y por el resto del mundo (impuestos ligados a la producción y a la importación, menos subvenciones de explotación y a la importación) y la remuneración de asalariados pagada por empleadores residentes. Comprende todas las demás rentas generadas por el proceso de producción, así como el consumo de capital fijo. El excedente bruto de explotación de la economía es igual a la suma de los excedentes brutos de explotación de las diferentes ramas o de los diferentes sectores.
Nota (**): El sector agroalimentario recoge datos de las empresas que tienen la industria agroalimentaria como actividad económica.

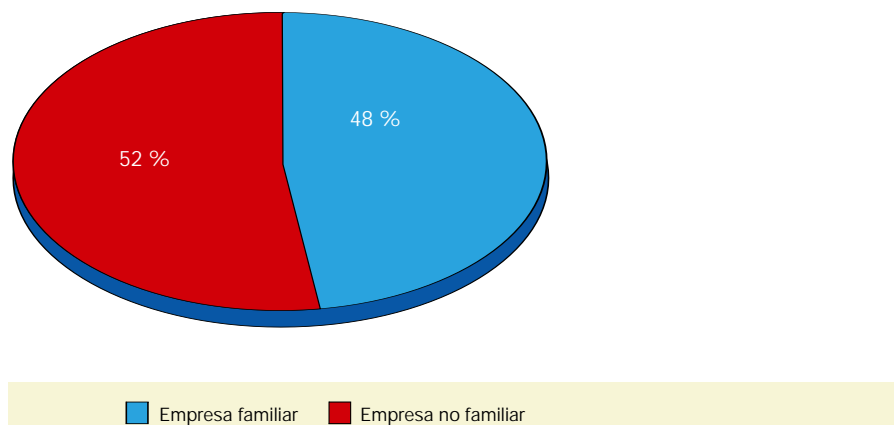
Las empresas familiares contribuyen de forma mayoritaria en la generación del excedente bruto en el sector agroalimentario (54,8%) y en el de construcción (59,4%), como refleja el Gráfico I.7. En los sectores de industria y en el de servicios la contribución de las empresas familiares no es tan importante, resultando inferior a la de las no familiares.

2.2.2 Ventas netas

Casi la mitad de las ventas netas totales de las empresas de la Comunidad de Madrid corresponden a las familiares, lo que refleja una vez más el notable peso de las mismas en la economía regional:

Gráfico I.8

Generación de ventas netas por naturaleza de empresa
(Comunidad de Madrid, en %)



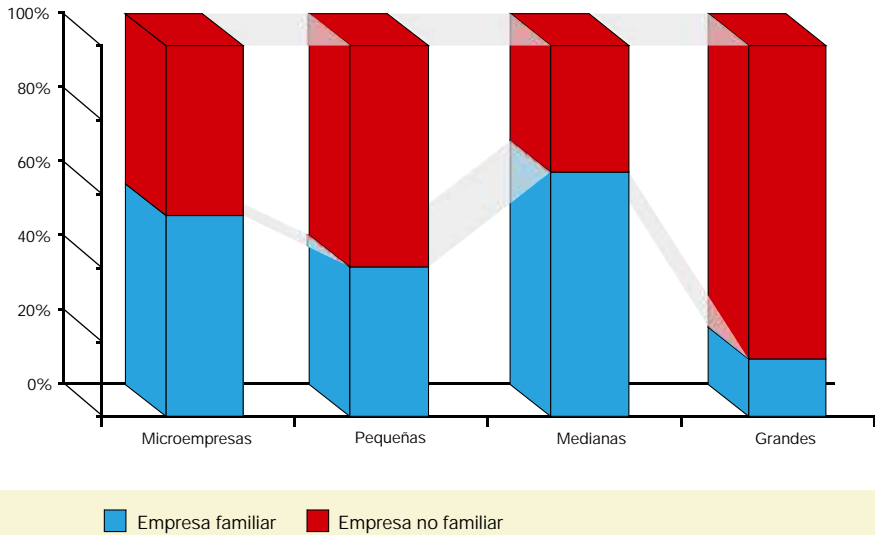
Sin embargo, si se estudian los datos en función de las ventas promedio por empresa, el análisis arroja un escenario diferente. Así, en las empresas familiares de la Comunidad de Madrid el promedio de ventas netas es de 1.250.100 euros, mientras que en las empresas no familiares es de 2.360.474 euros.

Finalmente, al analizar los datos en relación con el tamaño de la empresa, hay que destacar que las microempresas familiares de la Comunidad originan el 56% de las ventas totales de este segmento en la Comunidad de Madrid y que las empresas familiares de tamaño medio generan un 66% de las ventas totales. Por el contrario, las grandes empresas familiares representan el 15% de las ventas netas totales de las grandes empresas de la Comunidad de Madrid.

Esta diferencia en la generación de ventas netas se puede constatar en el siguiente gráfico:

Gráfico I.9

Distribución generación de ventas netas
(En %, según tamaño de empresa)

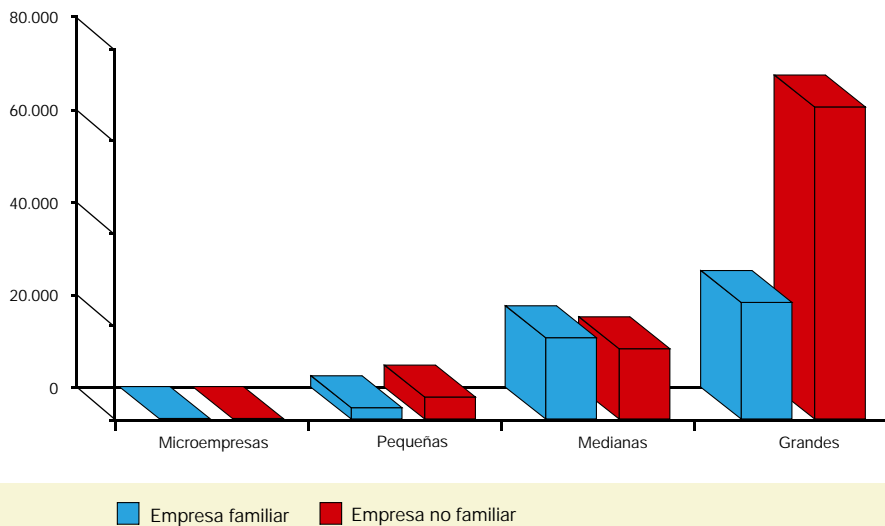


Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

Al confrontar los datos promedio en relación con el tamaño de empresa, se obtienen conclusiones diferentes. Destaca que las medianas empresas familiares tienen un promedio de ventas netas superior al de las medianas empresas no familiares: 17 millones de euros frente a casi 14. En el resto de tamaños considerados, las empresas no familiares cuentan con un promedio de ventas netas superior al de las familiares, siendo las diferencias mayores entre las grandes empresas, tal y como pone de manifiesto el Gráfico I.10:

Gráfico I.10

Generación de ventas netas por tamaño de empresa
(Media, en miles de euros, Comunidad de Madrid)

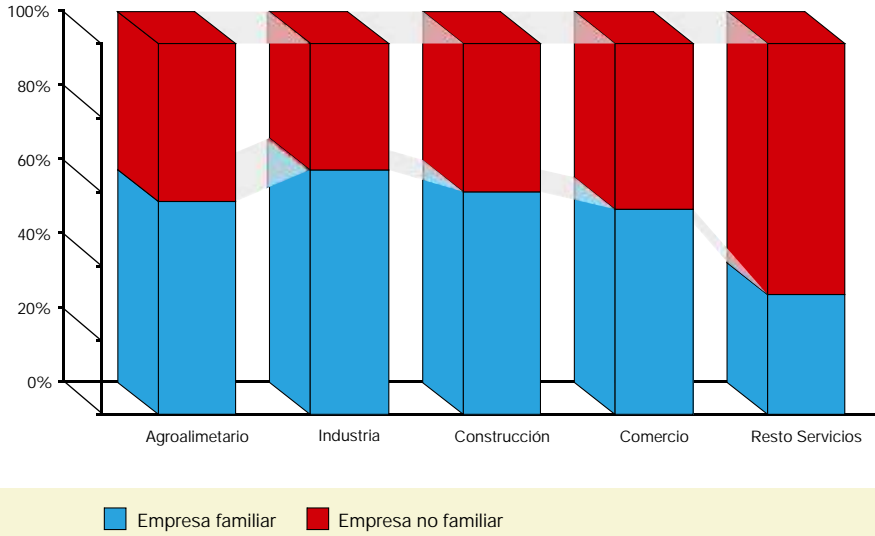


Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

Cuando se refiere esta variable al sector de actividad de la empresa se obtienen datos similares a los registrados en los casos anteriores tal como se refleja en el Gráfico I.11 siguiente: el sector industrial es el que registra el dato más positivo para las empresas familiares, que agrupan el 65% de las ventas netas totales generadas por las empresas de la Comunidad de Madrid. Igualmente el porcentaje es superior en los sectores de construcción (56%), agroalimentario y comercial (55% cada uno). Por el contrario, las ventas netas totales generadas por las empresas familiares en el sector servicios (excluido comercio) representan el 31%.

Gráfico I.11

Ventas netas por sector de actividad
(En %, Comunidad de Madrid)

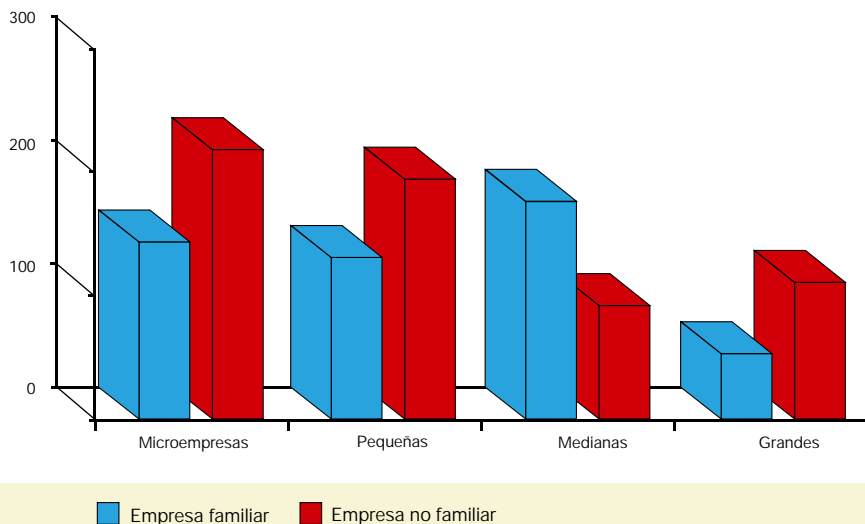


Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

En la misma línea, el Gráfico I.12 refleja que las ventas netas totales por empleado en las medianas empresas familiares registran valores superiores respecto a las no familiares: 180.000 euros por empleado frente a 100.000 euros. Por el contrario, en el resto de tamaños, las empresas no familiares registran promedios superiores a los correspondientes a las de tipo familiar.

Gráfico I.12

Ventas netas por empleado
(Media por tamaño de empresa, en miles de euros, Comunidad de Madrid)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

2.3 Estructura financiera

El estudio de la estructura financiera de la empresa familiar de la Comunidad de Madrid se ha efectuado a partir de dos variables, los activos totales y los fondos propios, analizadas desde dos puntos de vista: la naturaleza de la empresa y el sector de actividad.

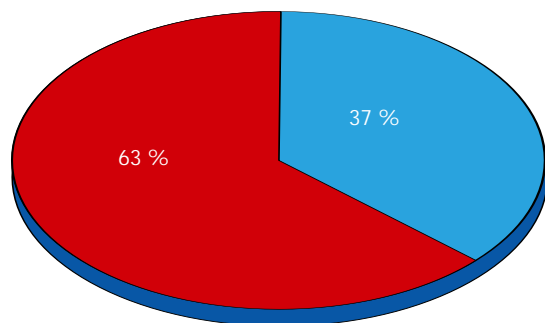
En cualquier caso, en una primera aproximación, puede concluirse que las empresas familiares presentan una mayor relevancia desde la perspectiva financiera en los sectores agroalimentario, industrial, construcción y comercio. Sin embargo, en el resto de sectores de servicios (excluido comercio) es mayor el peso de las empresas no familiares.

2.3.1 Activos totales

Como pone de manifiesto la siguiente figura, las empresas familiares de la Comunidad de Madrid engloban el 37% de los activos totales del tejido empresarial madrileño, mientras que el 63% restante corresponde a las no familiares.

Gráfico I.13

Activos totales por naturaleza de empresa
(Comunidad de Madrid, en %)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

■ Empresa familiar ■ Empresa no familiar

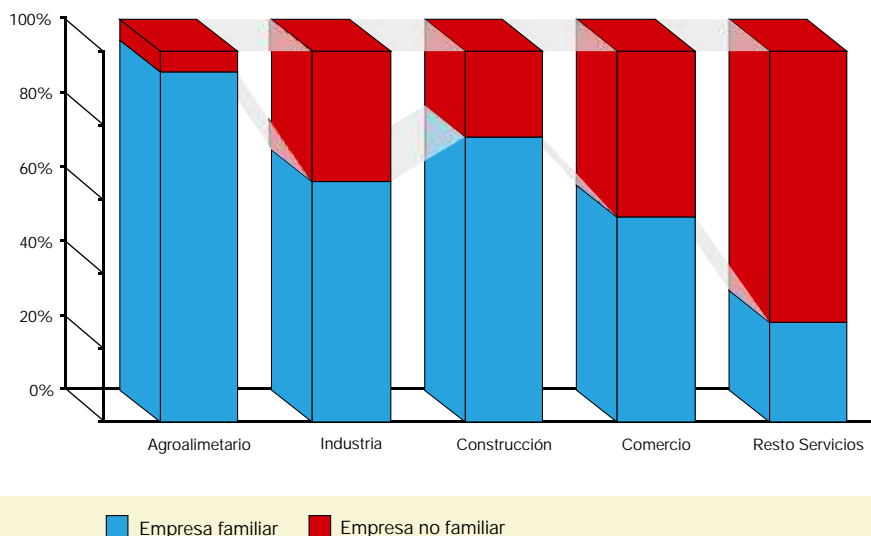
El dato es igualmente significativo cuando el análisis se refiere a la media, en millones de euros, de los activos por empresa en nuestra Comunidad. El dato global a nivel regional se sitúa cerca de los tres millones de euros por empresa en activos totales. En el caso de las empresas familiares, el promedio es de 1.680.000 euros, mientras que la media en las no familiares alcanza los 5 millones de euros.

Cuando se pone en relación la variable de los activos totales con el sector de actividad de la empresa vuelven a obtenerse conclusiones relevantes. En efecto, las empresas familiares engloban la mayor

parte de los activos existentes en los sectores agroalimentario (la cifra se eleva hasta el 91%), construcción (73%), industria (64%) y comercio (57%). En contrapartida, los datos relativos al sector servicios, excluido comercio, son diferentes: los activos totales pertenecientes a las empresas familiares en el mismo alcanzan el 27%. Todo ello se refleja en el gráfico I.14 siguiente:

Gráfico I.14

Activos por sector de actividad
(En %, Comunidad de Madrid)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

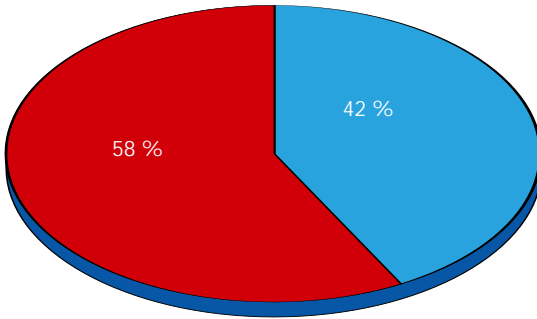
2.3.2 Fondos propios

El estudio de la segunda de las variables utilizada para analizar la estructura financiera de las empresas familiares de la Comunidad de Madrid confirma buena parte de las conclusiones que podían extraerse de la primera. Los fondos propios arrojan, así, cifras similares a las obtenidas mediante el estudio de los activos empresariales.

En primer lugar, el total de fondos propios que concentran las empresas familiares de la Comunidad de Madrid representan el 42% del total, como refleja el Gráfico I.15.

Gráfico I.15

Fondos propios totales por naturaleza de empresa
(Comunidad de Madrid, en %)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

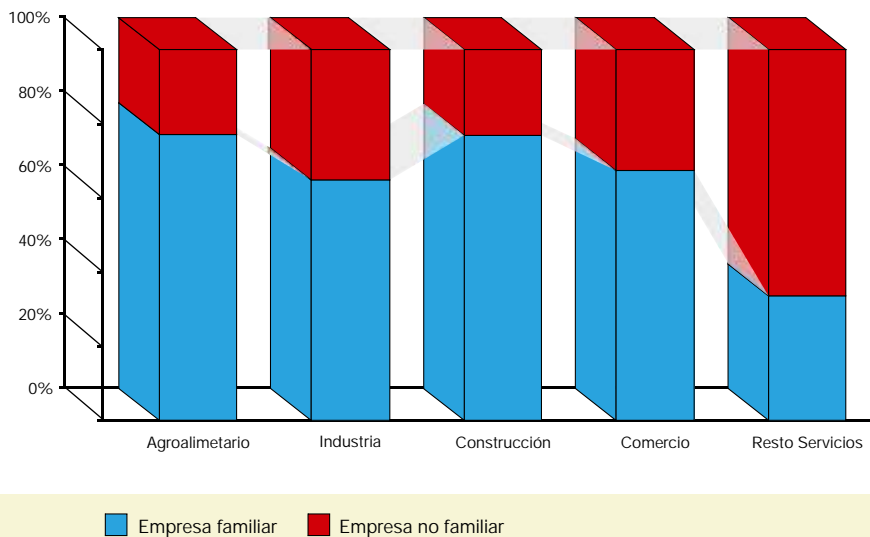
■ Empresa familiar ■ Empresa no familiar

La media de fondos propios en el conjunto del tejido empresarial, es algo superior a 1,1 millones de euros. En las empresas familiares de la Comunidad de Madrid el promedio es 733.860 euros, frente a la cifra que se observa en el caso de las no familiares, que es 1.761.940 euros.

La valoración de los fondos propios desde la perspectiva del sector de actividad de la empresa refleja datos parecidos a los comentados

Gráfico I.16

Fondos propios por sector de actividad
(En %, Comunidad de Madrid)



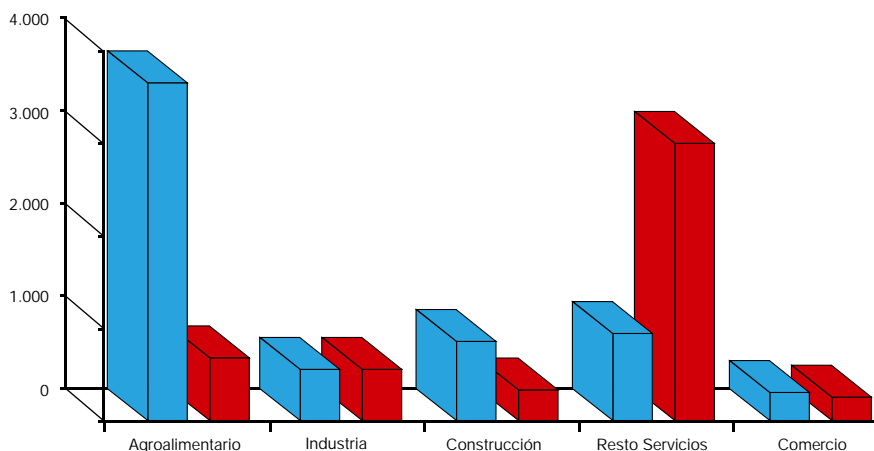
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

Como puede comprobarse en el Gráfico I.16, las empresas familiares aportan la mayor parte de los fondos propios empresariales de la Comunidad de Madrid en los siguientes sectores de actividad: agroalimentario (77,4%), industria (63%), construcción (76%) y comercio (65,2%). Por el contrario, los fondos propios generados por las mismas en el resto del sector servicios (sin comercio) representan casi un tercio del total del tejido empresarial de la Comunidad.

Al analizar el promedio de fondos propios por sector de actividad, los datos varían, tal y como resalta el Gráfico I.17:

Gráfico I.17

Promedio de fondos propios por sector de actividad
(En miles de euros, Comunidad de Madrid)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

■ Empresa familiar ■ Empresa no familiar

El gráfico es revelador en cuanto al sector agroalimentario, en el que la diferencia en el promedio de fondos propios en las empresas familiares respecto a las no familiares es muy significativa (3,5 millones de euros frente a 0,7 millones de euros). Igualmente, se observa un promedio superior en las empresas familiares en los sectores de construcción (0,8 millones de euros frente a 0,35 millones de euros) y del comercio (0,38 millones de euros por 0,34 millones de euros). A pesar de que el dato en porcentaje era superior en el sector industrial, cuando se calcula el promedio se iguala respecto a las empresas no familiares.

Por el contrario, el promedio de fondos propios de las empresas familiares de la Comunidad de Madrid no alcanza el de las empresas no familiares en el sector servicios (excluido comercio), resultando significativo el gráfico anterior en este sentido.

I.3. Comercio exterior

Por último, se ha analizado a la empresa familiar de la Comunidad de Madrid tomando en consideración su actividad comercial internacional, esto es, estudiando sus datos relativos a la importación y exportación de productos y servicios.

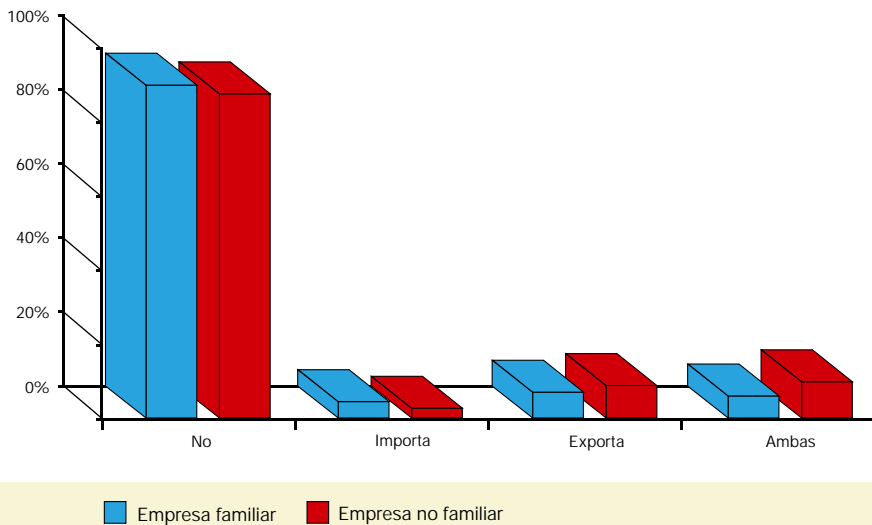
Una primera conclusión que arroja el estudio desde esta perspectiva es la baja proporción de empresas que mantienen relaciones comerciales de algún tipo con el exterior, si bien se trata de un rasgo que comparten las empresas familiares con las no familiares de la Comunidad de Madrid. Las pequeñas empresas son las que en mayor proporción desarrollan únicamente actividades de importación, mientras que son las de mayor tamaño las que realizan tanto actividades de importación como de exportación.

Ese similar comportamiento de las empresas familiares y no familiares en cuanto a la importación y exportación se pone de manifiesto en el Gráfico I.18, que expresa la presencia internacional por naturaleza de empresa. La figura pone asimismo de manifiesto la elevada proporción de empresas que no realiza ninguna operación de compra/venta fuera de España, ascendiendo al 89% en las de tipo familiar y al 87% en las no familiares.

El gráfico refleja además otras consideraciones. Por un lado, son más las empresas familiares que sólo realizan actividades de importación (4,6%) que de exportación (2,7%). Y, por otro, el porcentaje de empresas que realizan tanto actividades de importación como de exportación crece a medida que aumenta el tamaño de las mismas, representando el 3,9% de las familiares y el 6,3% de las no familiares.

Gráfico I.18

Importación y exportación por naturaleza de empresa
(En %, Comunidad de Madrid)

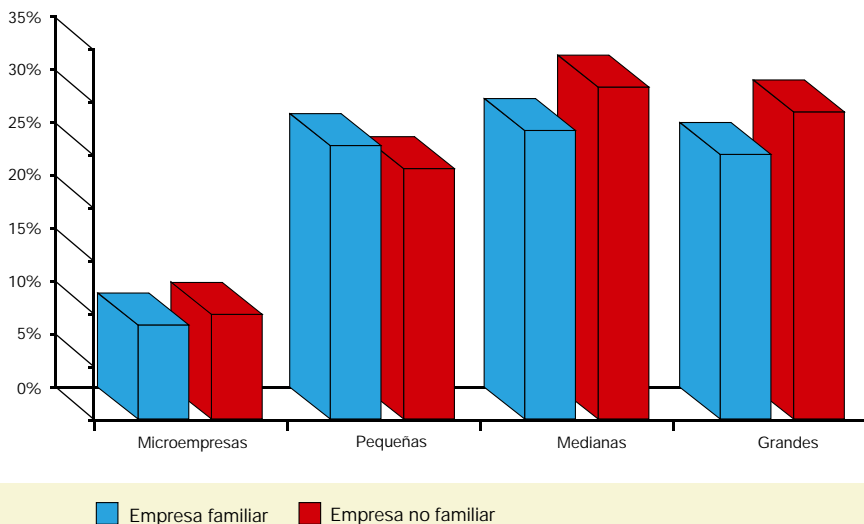


Fuente: Elaboración propia, a partir de datos INE y SABI.

Las conclusiones extraídas del gráfico anterior se confirman cuando se analizan las diferentes variables de forma más aislada. Así, el Gráfico I.19, que representa las empresas que realizan actividades tanto de importación como de exportación, vuelve a poner de manifiesto la similar proporción existente entre las empresas familiares y las no familiares en este sentido. Cabe destacar, asimismo, que las de tamaño mediano son las que con mayor frecuencia desarrollan ambas actividades entre las empresas familiares.

Gráfico I.19

Empresas que importan y exportan por tamaño de empresa
(En %, Comunidad de Madrid)

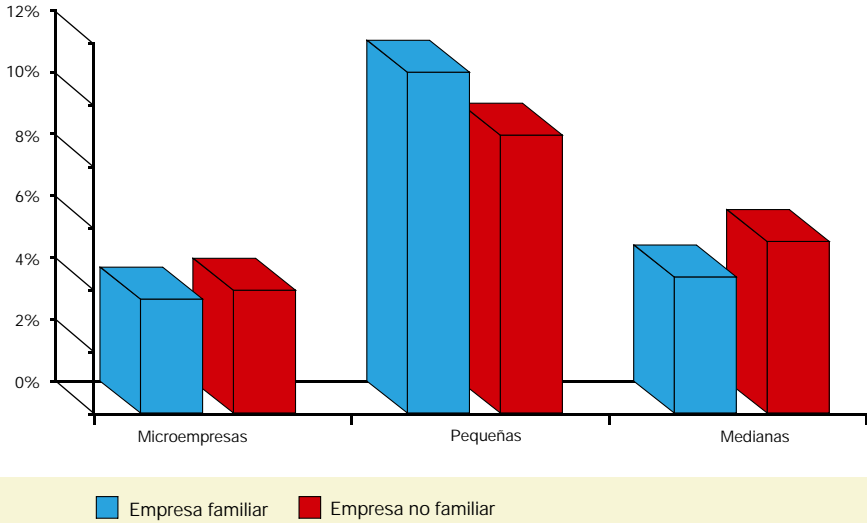


Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

En el gráfico I.20. se reflejan los resultados del análisis de la actividad de importación en relación con el tamaño de empresa: las pequeñas empresas familiares son las que en mayor proporción desarrollan actividades de importación (11,2%). Este porcentaje es inferior en las microempresas y en las medianas empresas familiares (3,8% y 4,5%, respectivamente).

Gráfico I.20

Empresas que sólo importan por tamaño de empresa
(En %, Comunidad de Madrid)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI(*).

(* En la muestra considerada, no existen empresas de tamaño grande que sólo realicen actividades de importación.

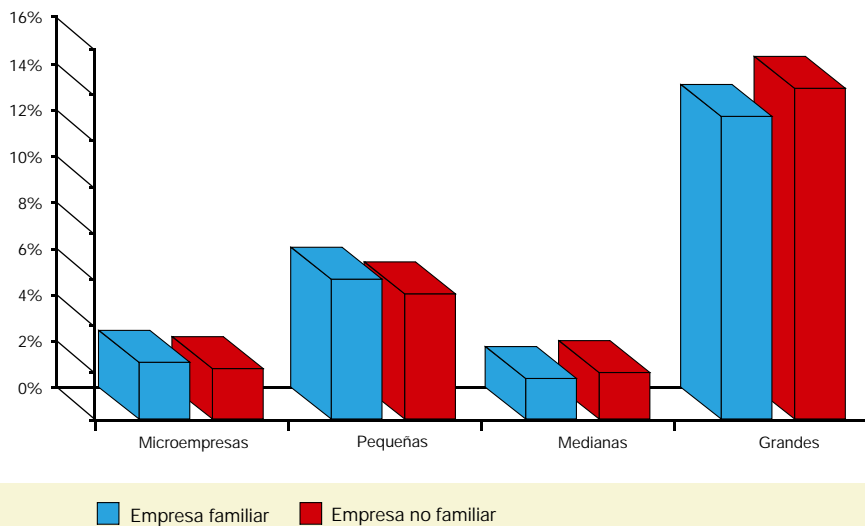
El dato es diferente si se hace referencia a las empresas que sólo desarrollan actividades de exportación tal como se ilustra en el Gráfico I.21.

En este caso, las empresas familiares de tamaño grande son las que presentan una mayor actividad de exportación (13%).

La proporción de empresas que sólo exportan, dentro de las familiares, es muy inferior en las microempresas (2,4%) y en las de tamaño mediano (1,5%)

Gráfico I.21

Empresas que sólo exportan por tamaño de empresa
(En %, Comunidad de Madrid)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos INE y SABI.

» Capítulo II

Caracterización de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid

II.1. Introducción

Una vez conocido el peso de la empresa familiar en el tejido productivo de la Comunidad de Madrid, el objetivo de la siguiente fase del estudio realizado fue conocer sus características a nivel organizativo y de gestión, así como realizar una primera aproximación sobre la planificación de estas empresas ante su relevo generacional.

Para ello, se procedió a elaborar un cuestionario que sirviese como base para recoger los principales elementos que las singularizan. A partir de los datos obtenidos en ese cuestionario, dirigido a empresas familiares con más de 10 empleados, se obtuvieron las correspondientes conclusiones y se aplicaron distintos criterios estadísticos para la formación de tres grupos estratégicos de empresas, en los que se identificaron una serie de necesidades y potencialidades similares.

El cuestionario formulado se ha estructurado en varios bloques de información, que son los siguientes:

- Datos de la empresa
- Situación general de la empresa
- Estructura organizativa y gobierno familiar
- Estructura patrimonial y financiera
- Internacionalización
- Innovación
- Profesionalización/formación

II.2. Características de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid

De acuerdo con los resultados obtenidos en las respuestas a las preguntas formuladas en el cuestionario, se puede concluir que los aspectos más destacados en la caracterización de la empresa familiar de la Comunidad de Madrid son los siguientes:

Datos y situación generacional de la empresa

- En una primera aproximación, se puede destacar como rasgo característico de la empresa familiar de la Comunidad de Madrid la concentración de la propiedad de la misma en manos de una sola familia (en un 96% de los casos).
- Mayoritariamente, la empresa familiar de la Comunidad de Madrid se encuentra en primera y/o segunda generación, a la luz de los datos obtenidos, y su antigüedad media se sitúa entre los 20 y 30 años en la mayor parte de los casos.
- En un porcentaje muy importante de estas empresas, el liderazgo es ejercido por hombres, estando este rasgo más acentuado cuanto mayor es el tamaño de la misma. En más de la mitad de los casos, la edad del máximo ejecutivo supera los 50 años.
- La forma jurídica más extendida entre las empresas familiares de la Comunidad de Madrid es la sociedad limitada.
- Más de la mitad de las empresas encuestadas han contestado que su rentabilidad media ha sido inferior a la del IBEX-35 en los últimos quince años, tendencia más acusada en el caso de las pequeñas empresas pertenecientes a una sola familia.

- En relación a la información obtenida relativa a la planificación del relevo generacional, más de la mitad de las empresas cuentan con un plan de sucesión o piensan elaborarlo, si bien sólo una de cada cinco tiene un protocolo familiar escrito. El resto de las empresas encuestadas manifiestan que desconocen en qué consiste un protocolo familiar o no lo consideran necesario.

Estructura organizativa y gobierno de la empresa familiar

- El órgano de gobierno más extendido en las empresas familiares es el Consejo de Administración, si bien puede reseñarse también una notable incidencia en la forma de Administrador Único.
- En cuanto al máximo directivo de la empresa, coincide en la mayor parte de los casos con el máximo accionista, aunque se observa un apreciable número de casos en que ese directivo principal es un familiar accionista no mayoritario.
- Como ya se ha indicado anteriormente, la propiedad de la empresa familiar de la Comunidad de Madrid se concentra mayoritariamente en manos de una sola familia, lo que encuentra correlación en el dato relativo a los que componen la dirección de la misma: se trata de miembros de la familia propietaria, sea en exclusiva o con participación de profesionales externos, en la práctica totalidad de los casos.

Estructura patrimonial y financiera

- Resulta significativo que dos de cada tres empresas hayan obtenido beneficios en cada uno de los tres últimos ejercicios, con una mayor proporción en las grandes empresas. La práctica totalidad de las mismas destina todo o parte de ese beneficio a aumentar los fondos propios, y sólo una de cada tres al reparto de dividendos entre sus accionistas.

- Dos de cada tres empresas familiares madrileñas cuentan con un plan estratégico que recoja sus líneas de actividad y crecimiento a futuro a corto y/o medio plazo.
- Para financiar su funcionamiento y/o crecimiento, la mayoría de las empresas recurre a la autofinanciación y al endeudamiento externo, destacando la baja incidencia de la posible entrada de nuevos socios. En este sentido, se observa un desconocimiento general de las ayudas ofrecidas por los organismos públicos: casi dos de cada tres afirman no estar adecuadamente informados acerca de tales ayudas.

Internacionalización

- A las preguntas relacionadas con su ámbito territorial de actuación, las empresas familiares han contestado que desarrollan su actividad de forma predominante en la Comunidad de Madrid, extendiéndose con frecuencia a otras regiones dentro de España. A pesar de que se observa una tendencia cada vez mayor a establecer relaciones comerciales con el extranjero, a día de hoy sólo lo hace aproximadamente una de cada tres. En este sentido, se observa una mayor proporción de empresas con relaciones comerciales con el exterior conforme mayor es el tamaño de la misma.
- La formalización de acuerdos de distribución es la fórmula más extendida entre las empresas familiares madrileñas para realizar operaciones comerciales en el exterior.

Innovación

- En materia de innovación, se puede destacar que siete de cada diez empresas realizan inversiones en I+D+i, aunque la mayoría de las mismas lo hace de forma esporádica, esto es, sin destinar una partida concreta anual a tal fin.

- Se observa una tendencia mayoritaria hacia el desarrollo de la actividad de I+D+i de forma interna en aquellas empresas que la realizan, en lugar de externalizar el desarrollo de las mismas.
- Esa innovación se centra, de modo fundamental, en procesos, productos y servicios y, en menor medida, en formas organizativas o desarrollo de técnicas como “e-comercio”.

Profesionalización / formación

- En cuanto a la cualificación del personal de las empresas familiares de la Comunidad de Madrid, cabe destacar que dos de cada tres empresas cuentan con titulados universitarios superiores como máximos directivos. Por otro lado, la proporción de empleados con titulación universitaria es de uno de cada cuatro en la mayor parte de estas empresas.
- Puede destacarse que la mayoría de empresas señalan que desarrollan cursos de formación continua para sus directivos y/o empleados.

II.3. Identificación de grupos estratégicos de empresas con características comunes

El estudio ha proseguido con la configuración de tres grupos diferentes de empresas en base a características comunes. La descripción de los mismos, así como el análisis de sus principales fortalezas y oportunidades de mejora, serán los siguientes pasos a dar en la finalización del análisis de las conclusiones de la caracterización realizada.

Desde un punto de vista metodológico, debe mencionarse, que para la determinación estadística de grupos, se ha llevado a cabo un análisis basado en las respuestas obtenidas a través de los cuestionarios que sirvieron de base para la caracterización de las empresas familiares de la Comunidad de Madrid.

Como paso inicial, y tras una revisión de la relevancia de las distintas preguntas, se han seleccionado aquellas variables que, a juicio de los investigadores, pueden resultar más significativas de cara a la identificación de distintas pautas de comportamiento empresarial. Cabe destacar, en este sentido, que la mayoría de las variables investigadas son de naturaleza cualitativa, lo que hace poco adecuados los procedimientos clásicos de agrupación. Ello ha conducido a la utilización del método de análisis factorial (la descripción metodológica se detalla en el Anexo) lo que ha permitido obtener los distintos grupos de empresas.

Las variables seleccionadas para el mencionado análisis factorial han sido:

- **Ámbito de actuación:** provincial, nacional o internacional.
- **Sector de actividad:** industria, construcción o servicios.
- **Generación que lidera:** primera; primera y segunda; segunda, segunda y tercera; tercera o tercera y posteriores.
- **Edad del máximo directivo:** menos de 35; de 35 a 50; de 50 a 65; más de 65.
- **Origen de los directivos:** todos externos, todos familiares o ambos.
- **Porcentaje de la empresa en manos de la familia:** menos del 25%, más del 50% o 100%.
- **Existencia de un plan estratégico:** no existe, sí a medio plazo o sí a corto plazo.
- **Inversión en I+D+i:** no se produce; sí, esporádicamente; o sí, mediante una partida anual.

De este modo, los tres grupos configurados han sido los siguientes:

GRUPO I La gran empresa familiar industrial de la Comunidad de Madrid

Este grupo engloba el 34% de las empresas. Las características que definen a las empresas integradas en este grupo son: empresas localizadas mayoritariamente en el sector industrial y , en menor medida en los servicios; con una relevante presencia internacional; se encuentran controladas por la tercera o posteriores generaciones y su máximo directivo, cuya edad oscila en una horquilla muy amplia, generalmente tiene el control del 100% del capital social; suelen disponer de un plan estratégico a medio plazo y desarrollan actividades de I+D+i, bien de forma esporádica, bien de forma programada; no se observa una pauta clara sobre la existencia de un plan de sucesión establecido, ni presentan un especial interés en torno al desarrollo de protocolos familiares; por último, se trata de empresas de gran tamaño y cuya edad de permanencia se sitúa en torno a los 55 años de media.

A continuación, el Cuadro II.1 representa las principales fortalezas y oportunidades de mejora que se observan en las empresas de este primer grupo:

Cuadro II.1

Fortalezas	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none">▪ Presencia internacional▪ Concentración sectorial "industrial"▪ Capacidad financiera▪ Modelo de negocio sostenible en el tiempo▪ Planificación estratégica▪ Vocación innovadora▪ Economías de escala▪ Poder de negociación con proveedores▪ Capacidad de distribución▪ Transmisión generacional de valores	<ul style="list-style-type: none">▪ Apertura del capital a terceros▪ Optimización proceso productivo: diseño de líneas de producción, planes de mantenimiento, aprovechamiento mano de obra, etc.▪ Mejora en los sistemas internos de control de calidad tanto a nivel de producto terminado como de procesos y servicio al canal de distribución▪ Mejora de la productividad por empleado (planes de incentivar, etc.)▪ Definición de una estrategia comercial dirigida a nuevos mercados objetivo, segmentación de clientes, políticas de venta, etc.▪ Profesionalización de la gestión▪ Planificación de la sucesión▪ Elaboración de protocolos familiares▪ Cooperación entre empresas con necesidades comunes▪ Mejora de la imagen corporativa

GRUPO II La mediana empresa familiar de la Comunidad de Madrid

El 44% de las empresas se encuadran en este segundo grupo y se caracterizan por: tener un ámbito de actuación nacional, sin que pueda hablarse de un sector productivo predominante en las mismas; la propiedad suele concentrarse en manos de una sola familia y raramente los directivos son exclusivamente profesionales externos, destacando una edad media elevada en el principal gestor (50-65 años); no presentan un comportamiento definido en cuanto al desarrollo de planes estratégicos ni una especial preocupación por la sucesión familiar (en este sentido, prácticamente ninguna cuenta con un protocolo familiar escrito); se trata, por último, de empresas cuya edad de permanencia media es inferior a las del primer grupo, situándose en torno a los 30 años de edad, y de tamaño mediano, con una plantilla media de 55 trabajadores.

En el Cuadro II.2 pueden observarse las principales fortalezas y oportunidades de mejora derivadas del estudio realizado:

Cuadro II.2

Fortalezas	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none">▪ Control sobre la propiedad▪ Facilidad para la toma de decisiones▪ Flexibilidad▪ Dirección compartida por la familia propietaria y profesionales externos▪ Capacidad para fidelizar clientes y proveedores▪ Transmisión generacional de valores▪ Conocimiento del negocio▪ Credibilidad en el mercado	<ul style="list-style-type: none">▪ Expansión geográfica: Mejora del nivel de internacionalización y/o de una estrategia formal de exportaciones y relaciones comerciales con el exterior▪ Apertura del capital a terceros▪ Orientación hacia la rentabilidad a largo plazo (reversión de beneficios, etc.)▪ Planificación de inversión en I+D+i▪ Profesionalización de la gestión: Planificación integral de las actividades de la empresa▪ Planificación de la sucesión▪ Elaboración de protocolos familiares▪ Apuesta por áreas de actuación con potencial de crecimiento▪ Mejora de la cualificación de directivos y empleados

GRUPO III La pequeña y mediana empresa familiar del sector servicios de la Comunidad de Madrid

El tercer grupo engloba al 22% de las empresas, y sus características más específicas son las siguientes: se trata de empresas dedicadas en su práctica totalidad al sector servicios; de marcado carácter regional; en su mayoría, son gestionadas por la primera generación y sus directivos, cuya edad oscila entre los 35 y los 50 años, son casi siempre miembros de la misma familia, que suele ser propietaria del 100% de la empresa; la plantilla promedio se sitúa en torno a los 20 trabajadores, y la edad media de permanencia es de 35 años; no realizan inversiones en I+D+i ni cuentan con un plan de sucesión definido; tampoco han desarrollado protocolo familiar alguno, no mostrando en general excesivo interés en este sentido.

Las fortalezas y oportunidades de mejora que pueden destacarse con respecto a este grupo de empresas son las reflejadas en el siguiente cuadro:

Cuadro II.3

Fortalezas	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none">▪ Concentración en el sector de actividad servicios cuando estamos en una economía de servicios▪ Capacidad para fidelizar a clientes y proveedores▪ Transmisión generacional de valores▪ Orientación al cliente debido a su flexibilidad: Menor burocracia, línea de mando más corta, comunicación fácil y continua▪ Capacidad de segmentación, atendiendo demandas selectivas (nichos de mercado)▪ Menores costes unitarios de personal	<ul style="list-style-type: none">▪ Expansión geográfica▪ Profesionalización de la organización y de las técnicas de gestión (problemas de capacidad técnica, lagunas de formación, dificultad para retener al personal)▪ Planificación de la sucesión▪ Mejora de la formación de directivos/empleados▪ Acceso a ayudas públicas▪ Mejora de la capacidad de financiación/endeudamiento▪ Reducción del nivel de fracaso empresarial: Fórmulas para conseguir aumentar el período de vida de las empresas▪ Implantación de modelos de captación y gestión de clientes▪ Incorporación nuevas tecnologías: páginas web, correo electrónico, campañas emarketing, bases de datos de clientes, etc)▪ Creación de instrumentos de cooperación empresarial▪ Búsqueda modelos competitivos que permitan el crecimiento empresarial



» Capítulo III

Propuestas y conclusiones

III.1. Introducción

Tomando como punto de referencia las conclusiones que se han elaborado a partir del análisis del impacto económico de las empresas familiares en la Comunidad de Madrid, y el perfil característico de los distintos grupos que se han conformado con las mismas, el presente estudio culmina con la identificación de las iniciativas de impulso más adecuadas a los datos y a la situación anteriormente descrita.

En este momento, resulta de interés recapitular y ofrecer un breve diagnóstico del impacto de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid, a través de unas reflexiones generales que conduzcan a las iniciativas y mejoras propuestas.

En primer lugar, las empresas familiares se enfrentan a retos, obstáculos y oportunidades comunes a otros tipos de empresas. Así, el proceso de globalización que afecta al ámbito empresarial obliga a este colectivo, que representa la mayor parte de las empresas de la Comunidad de Madrid, a incorporar nuevos elementos, tanto productivos como de organización, para poder ser competitivas.

La mejora de la competitividad en el nuevo contexto empresarial, debe basarse en la búsqueda de una dimensión de las organizaciones que responda a las nuevas necesidades que se plantean, la exploración de nuevas áreas de actividad que garanticen la sostenibilidad de los modelos de negocio actuales, la expansión geográfica de la actividad, la incorporación de una cultura orientada a la innovación, las nuevas tecnologías y el desarrollo, así como la profesionalización de la gestión.

A nivel operativo, deben considerar otra serie de aspectos que doten a las organizaciones de la flexibilidad y capacidad de reacción

requerida por los mercados: la capacidad de integración de nuevas tecnologías, la calidad total, las estrategias comerciales, la incorporación y uso de sistemas de información, etc.

Las empresas familiares deben abordar este proceso de transformación y adaptación al nuevo contexto de mercado sin perder sus esencias y ventajas competitivas a nivel estratégico y organizativo. Así, la flexibilidad de su estructura, reflejada en términos de mayor comunicación y de una línea de mando más corta, que permite una mayor orientación al cliente, la capacidad de fidelizar a éstos y a los proveedores, la transmisión generacional de valores o la credibilidad en el mercado son los puntos fuertes que no pueden perderse de vista.

De este modo, deben esforzarse por fomentar el espíritu emprendedor de las nuevas generaciones que permita dar respuesta a los cambios en las actitudes de consumo de los individuos cada vez más exigentes y dispares.

Por otra parte, se detectan problemas específicos procedentes de la combinación de factores familiares y empresariales, tales como:

- La sucesión: este colectivo de empresas encuentra dificultades para mantener los negocios durante amplios períodos de tiempo, siendo más frecuentes los conflictos en el paso de la segunda a la tercera generación familiar.
- La estructura de propiedad: las empresas familiares se caracterizan por ser mononegocio y cuentan con una única familia propietaria, mientras que los modelos que funcionan actualmente tienden a una progresiva diversificación de la actividad que asegure el crecimiento y la continuidad de los negocios.
- La profesionalización de la gestión: el nivel de cualificación de sus directivos y empleados limita la incorporación de herramientas y mecánicas de trabajo que faciliten la medición de resultados y toma de decisiones.

En el diagnóstico de la importancia e impacto de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid se han identificado diferentes aspectos o factores que inciden en la mejora de la situación actual y el éxito empresarial de la empresa familiar:

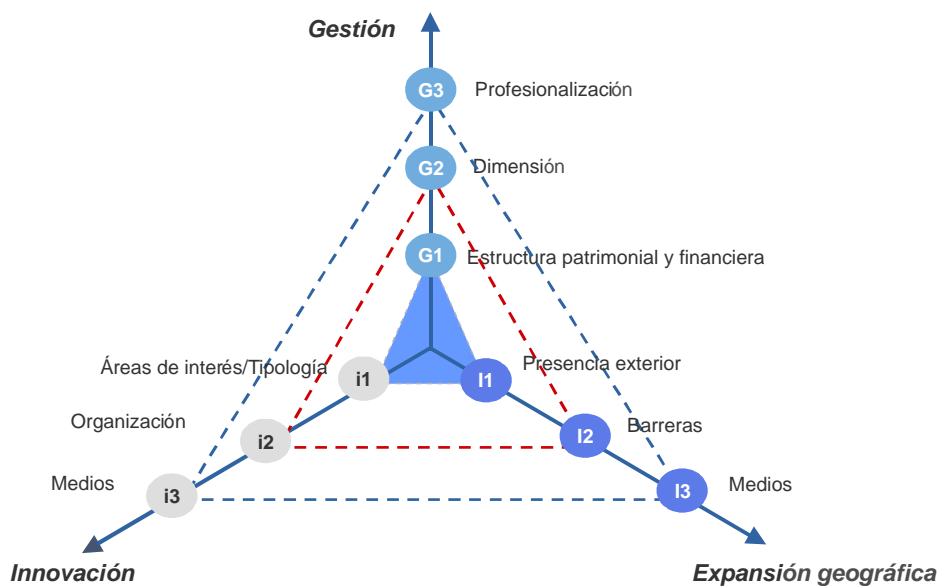
- Aspectos externos o exógenos, relacionados con la situación económica (acceso y coste de la financiación, situación de la demanda, etc.) y las reglas de mercado (tales como la legislación existente, el funcionamiento del sector público, las políticas e instrumentos de apoyo a las empresas) que afectan también a las empresas no familiares.
- Aspectos estructurales, relacionados con la caracterización y organización de las empresas familiares tales como: la dimensión empresarial (potencial de crecimiento para sobrevivir a largo plazo), la estructura financiera (acceso a financiación a corto plazo, coste de la financiación, nivel de dependencia del activo circulante), la formación y cualificación del personal (nivel de titulación, formación específica, gestión del personal a largo plazo), la vocación internacional (apertura comercial, penetración de capital exterior, etc.) y la cooperación entre empresas (asociación de empresas para proyectos o programas específicos).
- Aspectos relativos a la operativa diaria de las empresas familiares en cuanto a las grandes funciones: I+D, aprovisionamiento, distribución, servicio post-venta, etc.

III.2. Identificación de iniciativas de impulso

2.1 Áreas a considerar

Los aspectos anteriores se han estudiado y clasificado en torno a tres áreas. Se trata de tres líneas estratégicas prioritarias para desarrollar las iniciativas de impulso identificadas en el presente estudio. Gestión, innovación y expansión geográfica son los tres ejes sobre los que pivotan las propuestas del presente capítulo, tal y como se puede comprobar gráficamente en la siguiente Figura III.1:

Figura III.1



En el siguiente cuadro se reflejan los objetivos a cumplir para dar respuesta a cada una de las líneas estratégicas, así como una serie de factores relevantes a tener en cuenta para el éxito de las mismas:

Cuadro III.1

<p>Línea Estratégica I "Mejora en la gestión"</p>	<p>Objetivos Profesionalizar la actividad incorporando instrumentos de gestión y planificación que aseguren la permanencia y supervivencia de las empresas.</p>	<p>Factores de éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación a largo plazo. • Buen entendimiento familiar. • Tradición y continuidad. • Profesionalización.
<p>Línea Estratégica II "Fomento del espíritu de innovación"</p>	<p>Objetivos Potenciar la capacidad emprendedora e investigadora que permita obtener diferenciación en el mercado y así conseguir ventajas competitivas sostenibles.</p>	<p>Factores de éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espíritu innovador. • Flexibilidad. • Personal y medios adecuados. • Apuesta estratégica. • Planificación.
<p>Línea Estratégica III "Apertura a nuevos mercados geográficos"</p>	<p>Objetivos Introducir los productos y/o servicios en nuevas áreas geográficas que permitan ampliar y diversificar la actividad y la cartera de clientes de las empresas con la finalidad de ganar dimensión y reconocimiento en diferentes mercados.</p>	<p>Factores de éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad financiera. • Asociacionismo. • Definición estratégica. • Planificación.

A continuación se presentan las principales oportunidades de mejora que se han identificado a lo largo del estudio para incrementar la competitividad de la empresa familiar, que deben impulsarse desde las mismas y orientarse hacia los siguientes aspectos principales:

- "Mirar al futuro". El éxito en el funcionamiento de las empresas familiares de la Comunidad de Madrid no puede sustentarse en las prácticas históricas empresariales. No pueden limitarse a competir en las zonas geográficas actuales, a centrar su actividad en los clientes con los que ya trabajan, ni a mantener las prácticas de

gestión. Es necesario que planifiquen su actividad, que tengan visión e identifiquen los cambios necesarios para mantener y mejorar su posición en el mercado.

- “Romper barreras, ampliar su ámbito de actuación y apoyarse en los mejores”. Es necesario que las empresas familiares de la Comunidad de Madrid exploren nuevos modelos de negocio, territorios no prioritarios hasta el momento y seguir el ejemplo de empresas que ya han dado ese paso y que deben actuar como “tractoras” del resto.
- “Fomentar el asociacionismo y pensar en común”. Hasta el momento, las empresas familiares de la Comunidad de Madrid han tendido a buscar las mejoras de forma interna, identificando sus problemáticas y potencialidades por sí mismas, y sin afrontar situaciones que supongan “riesgo” o “pérdida de control”. Es recomendable que exista diálogo entre las empresas familiares que operan en los mismos territorios o trabajan en la misma actividad y, para ello, debe potenciarse el papel de las asociaciones de empresarios como motor del trabajo en común y con la tarea de aprender y acometer nuevos proyectos en conjunto.

Desde un punto de vista metodológico, se han propuesto distintos ejes de actuación en cada una de las líneas estratégicas a seguir, para un mejor y más detallado análisis y comprensión de las propuestas.

2.2 Gestión

En relación a la gestión, se han detectado tres grandes áreas de mejora que afectan a la estructura patrimonial y financiera, a la profesionalización del personal y la planificación del relevo generacional.

En relación a la estructura financiera, las empresas familiares de la Comunidad de Madrid pueden mejorar su posición competitiva accediendo a nuevas vías de financiación, además de a las tradicionales o adoptando nuevas fórmulas financieras internas.

El Cuadro III.2 hace referencia a ello:

Cuadro III.2

Las empresas familiares de la Comunidad de Madrid pueden mejorar su posición competitiva adoptando nuevas fórmulas financieras internas o accediendo a nuevas vías de financiación e información.

Eje de actuación	Oportunidades de mejora	Líneas de actuación propuestas
Estructura patrimonial y financiera	<p>Explorar vías de financiación externa para las empresas familiares.</p> <p>El elevado nivel de dependencia respecto a la autofinanciación que presentan supone la pérdida de oportunidades de inversión con sólidas bases de rentabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Acceder a las diferentes líneas de financiación disponibles a nivel regional y estatal:<ul style="list-style-type: none">▪ ayuda a la financiación de Avalmadrid: avales para financiación preferente (Línea Inversión, Plan Impulsa Pyme Express) y financiación bonificada de carácter sectorial (Renove Industrial, FICOH, Innovación Tecnológica, Emprendedores).▪ fondo del convenio con el BEI al que se adscriben diversas entidades financieras para proyectos de inversión (bonificación en tres puntos del tipo de interés) y activo circulante.▪ convenios entre la Comunidad de Madrid, CEIM y la Cámara de Madrid con diversas entidades financieras: más de 12.000 millones de euros para productos y servicios financieros.▪ líneas de financiación del ICO: Línea ICO PYME, (financia en condiciones preferentes proyectos de inversión en activos fijos nuevos y financiación complementaria del cliente), Línea ICO Emprendedores (financiación preferente a la puesta en marcha de nuevas empresas o nuevos proyectos profesionales) y Línea ICO Crecimiento Empresarial (financiación para la adquisición de activos fijos nuevos productivos).

La obtención de financiación del activo circulante y la reducción de los niveles de morosidad son unas de las principales dificultades que encuentran las empresas, tal y como se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro III.3

Las empresas familiares de la Comunidad de Madrid pueden mejorar su posición competitiva adoptando nuevas fórmulas financieras internas o accediendo a nuevas vías de financiación e información.

Eje de actuación	Oportunidades de mejora	Líneas de actuación propuestas
<p>Estructura patrimonial y financiera</p>	<p>Obtener financiación para el activo circulante en las empresas familiares.</p> <p>La dependencia que presentan en este sentido ocasiona dificultades en épocas de contracción de la demanda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a la financiación del nuevo Plan Impulsa Express de Avalmadrid: capital circulante coyuntural (pólizas de crédito) y estructural (préstamos de tesorería) y refinanciación de corto a largo plazo. • Acogerse a las líneas del ICO: Línea de Avaluaciones Anticipos Empresas y Autónomos con Entidades Locales y Línea Liquidez PYME. • Valorar otro tipo de actuaciones propias como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer crecer la tasa de inversión, incrementando el peso del inmovilizado respecto del activo total. ▪ Invertir en valores de renta fija y variable, que representan una reserva de liquidez de rápida
	<p>Hacer frente a una morosidad creciente.</p> <p>Elevados niveles de morosidad provocan problemas al afectar a la liquidez a corto plazo, principalmente en las empresas de menor tamaño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar el análisis de solvencia de los clientes. • Introducir estrategias activas de cobro. • Flexibilizar los plazos de pago.

Adaptar la estructura de una propiedad mayoritariamente concentrada en manos de una sola familia es otra oportunidad de mejora detectada, directamente relacionada con los problemas derivados de una no adecuada diferenciación entre el patrimonio personal del empresario y la situación financiera de la empresa.

A tales cuestiones se refiere el Cuadro III.4:

Cuadro III.4

Eje de actuación	Oportunidades de mejora	Líneas de actuación propuestas
<p>Estructura patrimonial y financiera</p>	<p>Adaptar la estructura de la propiedad a las necesidades del negocio.</p> <p>La propiedad de las empresas familiares suele concentrarse en manos de una sola familia. Adaptarla a las necesidades derivadas del negocio puede ser beneficioso en períodos de sucesión para asegurar la supervivencia y en procesos de crecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Considerar la posible entrada de nuevos socios en el capital.• Valorar la participación de sociedades de capital riesgo públicas, como Capital Riesgo Madrid.
	<p>Establecer mecanismos adecuados de separación del patrimonio personal del empresario y el patrimonio propio de la empresa.</p> <p>Se aprecia un tendencia a no diferenciar la situación patrimonial personal del empresario con la situación financiera real de la empresa, lo que dificulta la gestión, afectando al nivel de transparencia e introduciendo un elevado riesgo personal para el gestor.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Depositar la titularidad de los bienes en los actores familiares (fundador o cabeza de familia y/o cónyuge, y/o hijos, ...).• Recurrir a instituciones jurídicas tales como el testamento o el fideicomiso.

Por último, la estructura patrimonial y financiera de las empresas familiares de la Comunidad de Madrid también encontraría vías de mejora a través de una más eficaz y profesionalizada gestión financiera y de la potenciación del asociacionismo empresarial. El Cuadro III.5 recoge todo ello con mayor detalle:

Cuadro III.5

Eje de actuación	Oportunidades de mejora	Líneas de actuación propuestas
<p>Estructura patrimonial y financiera</p>	<p>Mejorar la gestión financiera en las empresas familiares.</p> <p>El carecer de un área financiera suficientemente desarrollada podría ocasionar problemas tales como un desequilibrio en las estructuras financieras, falta de poder en la negociación con los bancos, problemas de tesorería, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la gestión financiera y dotarla de los medios adecuados para su correcto desarrollo. • Mejorar la formación en gestión financiera y contratar/formar personal específico. • Flexibilizar las operaciones financieras y reforzar el control de las mismas; modernizar los sistemas de elaboración, consolidación y ejecución del presupuesto.
	<p>Potenciar el asociacionismo como vía para desarrollar nuevos proyectos empresariales.</p> <p>Las empresas familiares no suelen aprovechar suficientemente las oportunidades de desarrollo y crecimiento del negocio (explorar nuevas actividades, nichos de mercado, lanzamiento de nuevos productos o servicios, ...). Este hecho se produce principalmente por la falta de información y de experiencia en tales fórmulas y en los beneficios de la colaboración y la obtención de sinergias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar alianzas de PYMES familiares competidoras del mismo tamaño para abordar proyectos comunes. • Identificar empresas que ya operan con éxito en otras áreas geográficas que sirvan como "tractoras" del resto. • Consolidar grandes empresas familiares a nivel local.

Así mismo, se han identificado iniciativas de impulso en el área de la gestión de la empresa familiar, tomando ahora como referencia la profesionalización. El Cuadro III.6 detalla las relacionadas con la gestión del personal y con la documentación de un plan de sucesión:

Cuadro III.6

Las empresas familiares de la Comunidad de Madrid pueden mejorar sus resultados mediante la incorporación de profesionales más preparados y herramientas adecuadas para desarrollar y medir su actividad.

Eje de actuación	Oportunidades de mejora	Líneas de actuación propuestas
Profesionalización	<p>Gestionar la organización y los recursos humanos con una visión más orientada hacia el medio-largo plazo.</p> <p>Una planificación ordenada es una herramienta útil para una gestión más ordenada y eficaz; debe además contemplar medidas que estimulen la permanencia de los empleados y la evolución de sus perfiles profesionales.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Introducir mecanismos de gestión del personal:<ul style="list-style-type: none">▪ Fomentar la comunicación y el establecimiento de lazos de cordialidad y confianza con los trabajadores desde la Gestión del Personal.• Documentar un plan de actividad a medio y largo plazo.
	<p>Documentar un plan de sucesión generacional ordenada.</p> <p>En torno a una de cada cinco empresas tiene documentado el plan de sucesión, observándose las mayores dificultades en la transición entre la segunda y la tercera generación.</p> <p>La sucesión en la dirección, gestión y propiedad de la empresa es relevante para garantizar su supervivencia y la continuación de la actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Buscar apoyo para llevar a cabo tal planificación.• Tener en cuenta las tres realidades que confluyen en la sucesión en la empresa familiar: transmisión de la propiedad, transmisión de la gestión y la evolución de la propia familia.

Otras posibles líneas de mejora en este sentido son la creación de órganos formales de gestión y gobierno en la empresa y una mayor cualificación del personal de la misma. Se detallan en el Cuadro III.7:

Cuadro III.7

Eje de actuación	Oportunidades de mejora	Líneas de actuación propuestas
Profesionalización	<p>Dotarse de órganos efectivos de gobierno para formalizar la estructura y la toma de decisiones.</p> <p>Alrededor de la mitad de las empresas familiares de la Comunidad de Madrid cuentan con órganos de gobierno efectivos, lo que facilita que las decisiones en su seno sean fruto del consenso y de una valoración previa por distintos agentes.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Crear órganos formales específicos para el control y gestión de la empresa (Consejo de Administración, Comité de Dirección, Consejo de Familia, ...).
	<p>Incrementar el nivel de cualificación del personal.</p> <p>Hacia el 25% del personal de la empresa familiar cuenta con titulación universitaria, lo que no corresponde con la realidad de empresas industriales, de servicios, etc. Mejorar ese porcentaje ayudaría a hacer crecer la profesionalización y el nivel de cualificación.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la presencia de personal titulado en los puestos no directivos de las empresas.• Modificar/ establecer procesos de selección para determinadas áreas de la empresa.• Facilitar la conciliación de la prestación laboral con la adquisición de titulación en el personal.• Fomentar la formación específica y técnica dentro de la empresa.

La profesionalización encuentra también oportunidades de mejora en relación con la formación de los directivos, la captación y retención de profesionales válidos y el reconocimiento de la empresa en el mercado.

Cuadro III.8

Eje de actuación	Oportunidades de mejora	Líneas de actuación propuestas
<p>Profesionalización</p>	<p>Prestar atención a la formación continua y "feedback" de conocimientos de todo el personal.</p> <p>Los directivos de las empresas son los máximos responsables de la gestión de las mismas, por lo que parece adecuado que se refuerce su formación, además de la del resto del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la formación de los directivos junto a la del resto del personal: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguir actividades de formación continua por parte de todo el personal de la empresa, incluyendo los directivos de la misma. ▪ Participar en cursos, conferencias, simposios y actividades análogas.
	<p>Desarrollar una visión y una estructura que permitan captar profesionales válidos y retenerlos.</p> <p>Las empresas familiares de la Comunidad de Madrid encuentran problemas en este sentido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer y retener a los profesionales clave para cada una de las funciones a realizar. • Desarrollar planes de carrera, incentivos, etc. para estimular al empleado.
	<p>Buscar un mayor reconocimiento en el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la imagen corporativa: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenciar la difusión de la imagen de la empresa mejorando el conocimiento de la misma a través de encuestas cuantitativas, acceso al mercado publicitario, etc. ▪ Comunicar nuevas estrategias, presentar la estructura corporativa, de secciones y de marcas de la empresa. ▪ Definir el posicionamiento general, destacando aquello que confiere ventaja competitiva.

2.3 Innovación

La segunda de las líneas estratégicas a partir de las que se han identificado estas iniciativas es la innovación. Se han detectado oportunidades de mejora para las empresas familiares de la Comunidad de Madrid, que se pueden agrupar en torno a dos grandes conceptos: el desarrollo de una cultura de empresa orientada a la innovación y el impulso decidido a la inversión en I+D+i. Los siguientes cuadros se refieren a esta línea estratégica:

Cuadro III.9

Las empresas familiares de la Comunidad de Madrid deben apostar por la innovación como motor de crecimiento.

Eje de actuación	Oportunidades de mejora	Líneas de actuación propuestas
Innovación	<p>Desarrollar una cultura de empresa orientada a la innovación.</p> <p>Una estrategia proactiva en este sentido, explorando nuevas áreas de innovación y acercando a las pymes familiares a los niveles tecnológicos y a la capacidad innovadora de las grandes empresas, puede traducirse en beneficios no sólo fiscales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a la Plataforma Madri+d, que facilita la conexión del tejido empresarial de la Comunidad de Madrid con iniciativas y proyectos de innovación. • Diversificar los beneficios, con una reorientación de los mismos enfocada a la inversión tecnológica. • Mantener la tensión tecnológica e innovadora, tratando de superar las lógicas limitaciones de la inversión en I+D+i en las pequeñas y medianas empresas familiares. • Estudiar nuevas formas de organización en la empresa. • Apostar por nichos concretos de actividad. • Incorporar el comercio electrónico o el desarrollo de portales web como mecanismos directos e innovadores de relación con el cliente.

Cuadro III.10

Eje de actuación	Oportunidades de mejora	Líneas de actuación propuestas
Innovación	<p>Dar un decidido impulso a la inversión en I+D+i en las empresas familiares, poniendo en valor los agentes de I+D externa públicos.</p> <p>En torno a una de cada cinco empresas familiares invierte de forma regular en este sentido y, entre las que lo hacen, aproximadamente el 25% acuden a I+D externa y una de cada dos obtiene beneficios fiscales derivados de tal inversión.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Acudir a las iniciativas recientes de ayuda a la inversión en I+D+i establecidas en la Comunidad de Madrid:▪ Solicitar una de las líneas financieras surgidas del convenio de la Cámara de Madrid y CEIM con diversas entidades de crédito para apoyar proyectos de inversión en I+D+i, con el respaldo de la Comunidad de Madrid.▪ Acceder a los planes de ayuda financiera a la innovación desarrollados por la Comunidad de Madrid con carácter sectorial: comercio, maquinaria industrial, sectores biotecnológico y aeronáutico, etc.▪ Buscar apoyo y orientación en los Centros y Parques Tecnológicos apoyados por la Comunidad de Madrid, como el Parque Científico de Madrid, en cuyo Patronato participan, además del Gobierno regional, el Ayuntamiento de Madrid, Caja Madrid, el CSIC o las Universidades Autónoma y Complutense, entre otras.• Aprovechar los beneficios fiscales derivados de la actividad inversora en I+D+i.• Estructurar y planificar la actividad de I+D+i en las empresas familiares.• Acudir a las fuentes de información públicas sobre las ayudas existentes y los atractivos y beneficios derivados de las mismas.

2.4 Presencia exterior

Por último, una línea que se ha destacado como crítica al identificar iniciativas de impulso para las empresas familiares madrileñas es la relativa a su presencia exterior. Un decidido impulso a la expansión de su área de negocio y a la internacionalización colocaría al colectivo en un escenario muy favorable de cara al presente y al futuro. Así lo detalla el Cuadro III.11:

Cuadro III.11

Expandir su área de actividad debe ser un objetivo a tener en cuenta por las empresas familiares de la Comunidad.

Eje de actuación	Oportunidades de mejora	Líneas de actuación propuestas
<p>Presencia exterior</p>	<p>Desarrollar actividades fuera del ámbito geográfico de la Comunidad de Madrid como fuente de crecimiento.</p> <p>Casi la mitad de las mismas no tienen ninguna actividad más allá del ámbito regional y no llegan al 10% las que operan fuera de España.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acudir a las recientes líneas de financiación destinadas a la internacionalización, surgidas de los convenios financieros impulsados por la Comunidad de Madrid, firmados por CEIM y la Cámara de Madrid con diversas entidades financieras. • Solicitar la línea de ayuda para la internacionalización del ICO. • Adscribirse a las iniciativas de ayuda a la exportación del ICEX: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de Iniciación a la Promoción Exterior: asesoría en el diseño de una estrategia de internacionalización y apoyo económico durante dos años. ▪ Fondos de ayuda para fomentar la participación en concursos y licitaciones internacionales oficialmente convocadas fuera de la UE: Fondos de Consultoría, Fondo de Ayuda Integral para Proyectos (FAIP). ▪ Instituciones financieras multilaterales que, mediante el apoyo a países en vías de desarrollo, suponen una fuente de oportunidades para las empresas españolas: • Mejorar el nivel de apertura comercial. • Abrir el capital a empresas extranjeras. • Participar en misiones comerciales organizadas por organismos públicos y privados. • Acudir a los programas de técnicos en internacionalización de la empresa y de comercio exterior, impulsados por diversas instituciones como, CEIM y Promomadrid, así como por la Cámara de Madrid, con la finalidad de facilitar la implantación de empresas en el exterior.

III.3. Medidas de impulso a las actividades de la empresa familiar madrileña

El estudio realizado ha proporcionado numerosas e interesantes conclusiones. A partir de un profundo análisis del impacto económico de las empresas familiares en el conjunto de la Comunidad de Madrid, así como de una detallada caracterización de las mismas, se han obtenido datos precisos acerca del posicionamiento de las mismas, sus fortalezas y debilidades y las principales rutas a explorar para mejorar y crecer en el futuro.

La gestión de los recursos, la deuda y la estructura de la propiedad, la innovación empresarial e inversión en I+D+i, y la internacionalización y exploración de nuevos mercados y áreas de negocio, son los tres ejes sobre los que pivotan las iniciativas de impulso propuestas. Buena parte del trabajo está en manos de las propias empresas familiares, pero éstas no se encuentran solas.

Las Asociaciones Empresariales, y los organismos públicos pueden desempeñar un papel fundamental de apoyo en este sentido (en materias como comunicación y difusión, cooperación, regulación, fiscalidad o financiación) y de impulso al crecimiento y desarrollo del tejido empresarial como parte esencial de la economía de la región.

A continuación se presentan las principales medidas que podrían impulsar los organismos, con objeto de facilitar la puesta en marcha de las oportunidades de mejora identificadas:

- Medidas en el ámbito financiero de las empresas
- Políticas orientadas a la financiación a largo plazo de las empresas familiares: La financiación a corto plazo tiene una mayor importancia en el pasivo de las pequeñas y medianas empresas familiares. Al ser un colectivo mayoritariamente compuesto por pequeñas y medianas empresas existe una mayor necesidad de mejorar las carencias existentes en su estructura de financiera y habilitar instrumentos de financiación a largo plazo que reduzcan la importancia de la dotación de reservas.

- Reducir la presión fiscal aplicable sobre las empresas familiares de menor tamaño: El tejido de empresas familiares de la Comunidad de Madrid considera que está sometido a una excesiva presión fiscal en determinados aspectos que limitan su capacidad operativa. Aquellos que se consideran como más perjudiciales o limitativos son las relativas a seguridad social, bajas por maternidad, el impuesto sobre el valor añadido en el alquiler, entre otros.
- Potenciar la información sobre los programas de apoyo existentes: A pesar que existe un amplio abanico de oferta de ayudas y/o subvenciones por parte de diferentes organismos públicos, existe la percepción por parte de las empresas familiares de que esto no es así. Parece conveniente que pudieran difundirse, en mayor medida y de una forma más coordinada entre las Administraciones, las medidas que pueden aplicarse las empresas familiares mediante acciones de comunicación más eficaces y, en especial, sobre:
 - » Ayudas para actividades de formación.
 - » Ayudas para el estudio y desarrollo de actividad empresarial
- Simplificar los procedimientos necesarios para acceder a los instrumentos de apoyo existentes: Una de las quejas más comunes existente entre los empresarios familiares de la Comunidad de Madrid es la excesiva burocracia existente para acceder a las ayudas. En otras ocasiones, la disfunción se origina por la falta de adecuación de la necesidad temporal de la inversión con la recepción de la ayuda. Una simplificación de la tramitación de las peticiones y de la concesión de las ayudas por parte de los organismos públicos sin menoscabar su función de control podría ayudar a mejorar la situación actual.

➤ ANEXO

Explicación metodológica

1. Obtención de la muestra de estudio

Los trabajos necesarios para la realización del estudio han diferenciado una primera fase de investigación cuantitativa y una segunda eminentemente práctica y basada en trabajos de contraste de la realidad cuantitativa identificada con empresas familiares de la Comunidad de Madrid, que han aportado su experiencia para ilustrar los argumentos y recomendaciones que se ofrecen en el estudio para lograr mejorar e impulsar determinados aspectos de la realidad de estas empresas.

Los trabajos se han desarrollado en fases diferenciadas que se han acometido de forma consecutiva, lo que ha permitido completar cada una de las fases con los resultados obtenidos en la anterior.

Las personas que han integrado el equipo de trabajo y que han llevado a cabo la investigación y preparado este estudio cuentan con experiencia probada en la planificación estratégica de empresa familiar, la realización de estudios sectoriales y el desarrollo de procesos de muestra basados en técnicas de estadísticas.

En búsqueda del mejor desarrollo de cada uno de los apartados de los trabajos a realizar, la organización del equipo de trabajo ha incluido perfiles profesionales de diferente experiencia y áreas de especialización.

Con objeto de cuantificar el efecto relativo que la empresa familiar tiene dentro de la economía de la Comunidad de Madrid, se ha llevado a cabo un análisis en el que se han investigado un conjunto de empresas aleatoriamente seleccionadas.

Se detallan, a continuación, las principales características de este muestreo.

Población:

Tiene como base las empresas de la Comunidad de Madrid con más de una persona ocupada. Esta delimitación se debe al hecho de que la base de datos utilizada no recoge información sobre empresas sin asalariados, motivo por el cual este colectivo no forma parte de los análisis realizados en este estudio.

La información sobre número de empresas por estrato de asalariados ha sido obtenida del DIRCE 2007, y es la que se muestra a continuación:

Número de empleados	0	1 a 2	3 a 5	6 a 9	10 a 19	20 a 49
Número de empresas	274.674	130.323	45.029	21.758	15.749	9.056

Número de empleados	50 a 99	100 a 199	200 a 499	500 a 999	1000 a 4999	5000 o más
Número de empresas	2.861	1.737	1.105	378	269	61

Esta información ha sido reagrupada por tamaños, para adaptarla a las definiciones internacionalmente aceptadas sobre tamaños de empresa.

De este modo, la clasificación de empresas en función del número de trabajadores que se ha utilizado es la siguiente:

Denominación	Empleados	Empresas
Microempresa	1 a 9	197.110
Pequeña empresa	10 a 49	24.805
Mediana empresa	50 a 249	4.782
Gran empresa I	250 a 499	921
Gran empresa II	500 y más	708

Para ello, ha sido necesario distribuir el intervalo 200 a 499 entre medianas y gran empresa I, lo que se ha hecho de manera proporcional.

Marco de muestreo:

- El marco de muestreo elegido ha sido la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) que es una base de datos de la empresa Informa que recoge las cuentas anuales de las principales empresas españolas.
- Esta base contiene información sobre 105.296 empresas (frente a las 228.326 de la población) de la Comunidad de Madrid con:
 - al menos un empleado.
 - no multinacionales: El hecho de que no formen parte del marco de muestreo se debe a que los grandes grupos multinacionales se organizan por grupos de empresas que, en muchos, casos son empresas instrumentales para la gestión financiera-fiscal del grupo, lo que provoca una distorsión de las cifras cuando se territorializa. En el caso de la Comunidad de Madrid este fenómeno es evidente por lo que se han dejado fuera de la muestra los grupos de empresas multinacionales.
- De este modo, el grado de cobertura obtenido ha sido del 46,1%.

Tamaño y errores muestrales:

- El tamaño de la muestra (2.000 empresas de la Comunidad de Madrid con más de un empleado y no multinacionales) se ha obtenido bajo el supuesto de muestreo de proporciones con p (Margen de error)=0,5 (caso más desfavorable) y un nivel de confianza 0,95.

- Para obtener estos niveles de representatividad, se ha asumido que el 65% del total de las empresas de la base de datos son de carácter familiar (parámetro basado en la información coincidente en otros estudios publicados).
- Bajo este supuesto, se ha realizado un ejercicio telefónico con el fin de verificar qué porcentaje de empresas de la muestra seleccionada era familiar.
- El margen de error asociado al muestreo realizado es del 2,2% para la muestra global (1.682 empresas que han respondido) y del 2,7% para las empresas familiares parte de la muestra (1.065 empresas).

Selección de la muestra:

- Puesto que el tamaño de la empresa es una variable fundamental de la investigación, la muestra ha sido distribuida proporcionalmente según este criterio. El resultado obtenido se muestra en el siguiente cuadro:

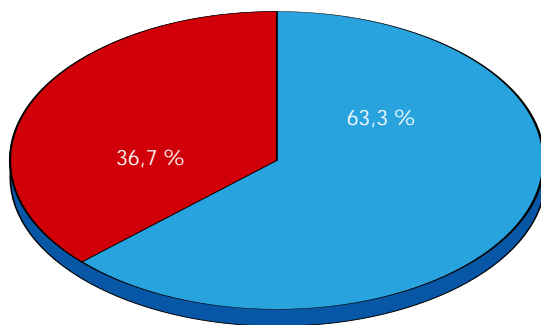
Denominación	Empresas
Microempresa	1.727
Pequeña empresa	217
Mediana empresa	42
Gran empresa I	8
Gran empresa II	6

- A partir de este esquema, han sido seleccionadas al azar dos baterías de empresas (con 2.000 empresas cada una) respetando esta estructura. La primera ha sido empleada como listado titular, la segunda, como listado reserva, de manera que cada incidencia (error de contacto, sin respuesta, etc...) fuera sustituida por una empresa del mismo estrato según tamaño.

Resultados obtenidos:

- Una vez finalizada la fase de llamadas telefónicas el resultado han sido 1.682 efectivas, de las cuales 1.065 corresponden a empresas familiares, lo que supone un 63,3% frente al 65% esperado.
- Si bien los resultados no se apartan excesivamente de las expectativas iniciales (2.000 y 1.300 respectivamente) sí que hacen necesario recalcular los márgenes de error efectivos.
- De este modo, resultan ser aproximadamente del 3% para las empresas familiares (2,7% planeado) y del 2,4% para la muestra total (2,2% planeado). Estos márgenes de error (inferiores al 5%)

Distribución de empresas de la muestra obtenida
(por naturaleza de empresa)



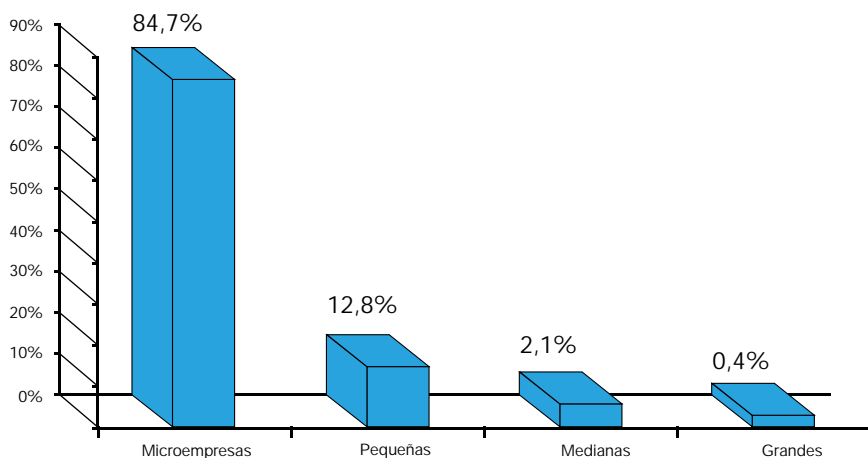
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos SABI.

■ Empresa familiar ■ Empresa no familiar

Resultados obtenidos:

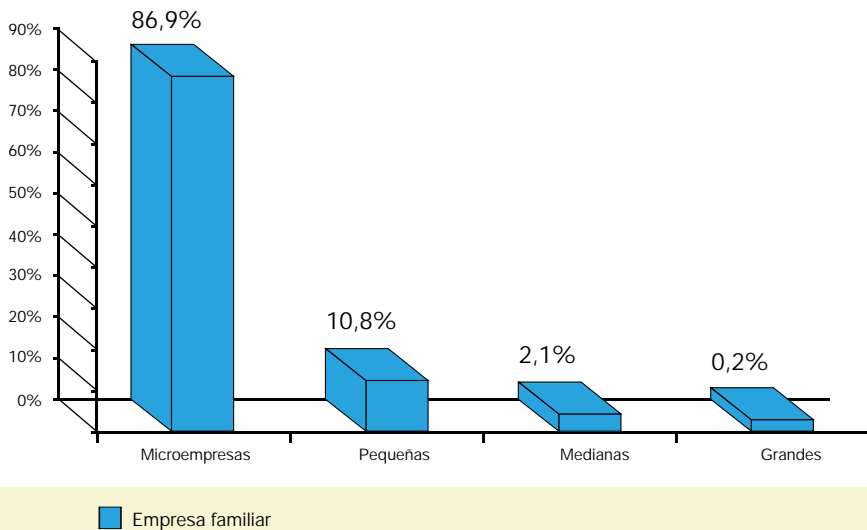
- Por tipología de empresas, según el criterio de clasificación internacional de empresas en función del número de empleados, la composición de la muestra de empresas de las cuales se ha obtenido respuesta (1.682 empresas) es:

Tipología de empresas de la muestra obtenida
(por número de empleados)



- La tipología de las empresas familiares que forman parte de la muestra obtenida, según el criterio de clasificación internacional en función del número de empleados, es:

Tipología de empresas familiares de la muestra obtenida (por número de empleados)



2. Análisis factorial

La metodología que se ha empleado para la formación de grupos estratégicos de empresas familiares de la Comunidad de Madrid se ha basado en una serie de criterios que se relacionan a continuación:

- Análisis factorial: mediante el mismo se pueden llegar a determinar diferentes grupos de empresas en torno a múltiples factores que representan en torno al 80% de la varianza, es decir, los elementos clave que permiten diferenciar a los grupos estratégicos. Los factores tenidos en cuenta son: ámbito de actuación, sector de actividad, generación que lidera la empresa, edad del máximo ejecutivo, origen de los directivos, propiedad de la empresa, existencia de un plan estratégico e inversión en I+D+i.

- Método de obtención de las puntuaciones factoriales en cada empresa: una vez determinados los factores, se han calculado las puntuaciones que tiene cada empresa de cada factor. Así, una empresa individual queda caracterizada por varios valores, uno por factor.
- Método de determinación del número de grupos estratégicos: posteriormente, han identificado varios grupos estratégicos básicos.
- Método de formación de grupos estratégicos: finalmente, a partir de los puntos factoriales de cada empresa, se ha decidido a qué grupo pertenece cada una de las empresas que forman parte del mapa de respuestas obtenidas, y qué características tiene la ' Empresa Promedio' de cada grupo.
- Funciones discriminantes: la clasificación en grupos estratégicos ya formados del resto de empresas de la muestra no usadas para formar grupos ha llevado a cabo mediante el cálculo de las correspondientes funciones discriminantes.



 **Comunidad de Madrid**

www.madrid.org

