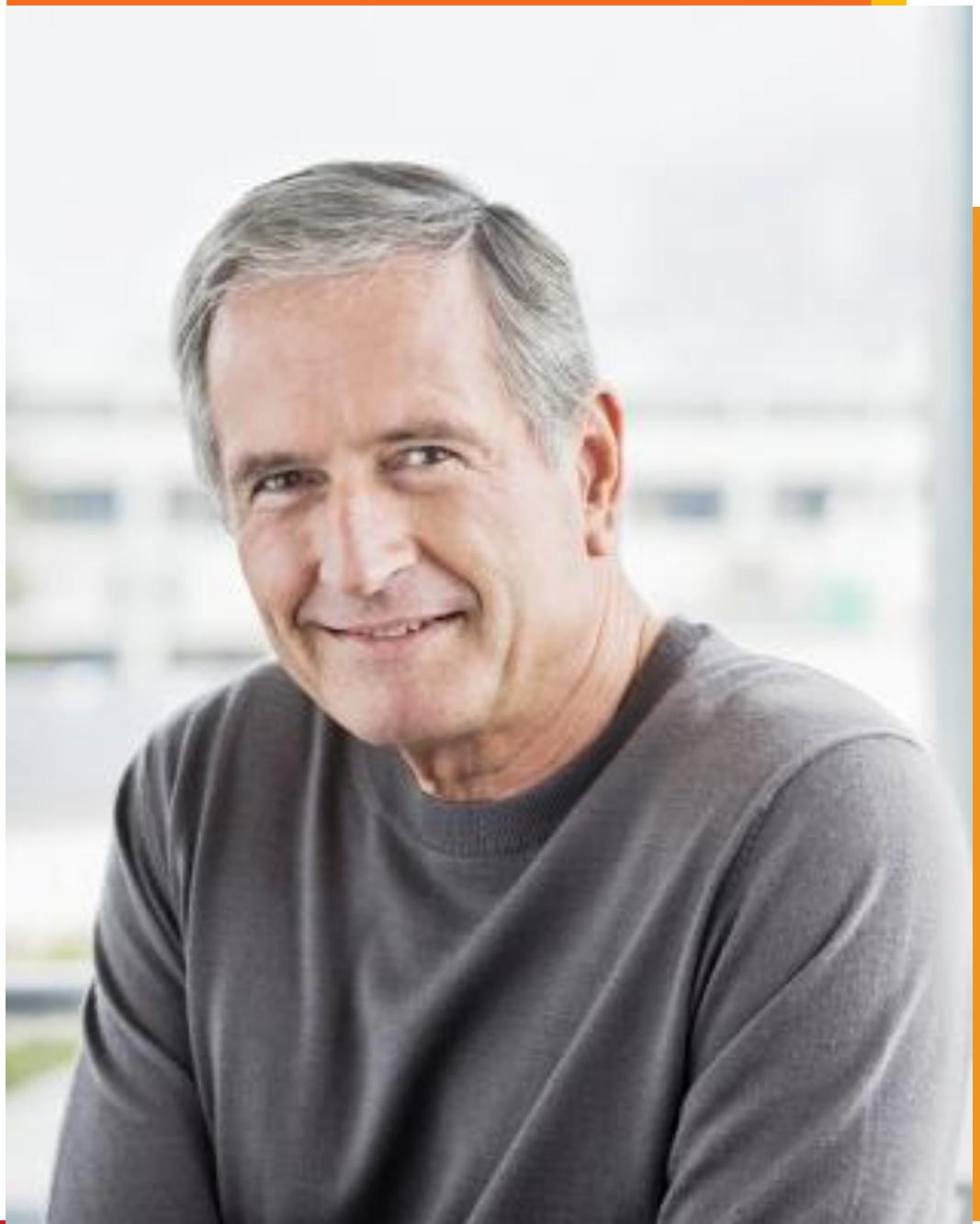


# *Lazos familiares en los negocios*

Encuesta de PwC a la  
empresa familiar  
2010 - 2011

Esta Encuesta se realizó  
entre más de 1.600  
propietarios y directivos  
de empresas de familia  
alrededor del mundo con  
el fin de descubrir cómo  
afrontan la crisis  
económica, cuáles son  
sus desafíos y cómo se  
preparan para el futuro.





# *Resumen ejecutivo*





Resumen ejecutivo	4
Sorteando obstáculos e invirtiendo en el futuro	6
Entrega de poder	20
Encuentros y desencuentros	30
Gestionando la regulación y aportando valor a la sociedad	36
Lecciones aprendidas	42
Anexo: metodología y población de la encuesta	44
Personas de contacto	50

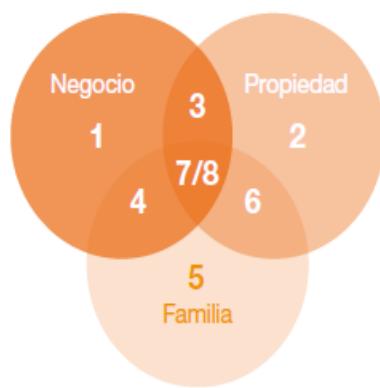
# Resumen ejecutivo

Cuando el mundialmente famoso inversionista Warren Buffett acuñó la expresión “skin in the game” (poner la piel en el juego) se refería a los directivos que usan su propio dinero para adquirir acciones de las empresas que dirigen. En todas las empresas familiares, la familia fundadora tiene una participación significativa en el negocio y uno o más familiares (*kin*, por su traducción en inglés), se encargan de la alta gerencia. El título original de nuestra segunda encuesta mundial de la empresa familiar [“kin in the game”] refleja este juego de palabras en inglés. Las empresas familiares ponen tanto su “piel” como su “sangre” en el juego.

El mismo concepto subyace en el conocido modelo de empresa familiar representado en tres círculos superpuestos: la empresa, los propietarios y la familia (ver Imagen 1). El modelo muestra la gama de intereses que existen y dónde se generan las intersecciones o divergencias. Se muestra cómo las perspectivas de las partes dependen tanto de su ubicación dentro de los tres círculos como de las propias personalidades de los individuos.

Este modelo también ilustra cómo la dinámica familiar se refleja en la propia empresa. Si existe conflicto entre los miembros de la familia, dichos conflictos tendrán efectos colaterales en la forma de gestión y propiedad de la empresa; ya sea por disputas en cuestiones de dinero, acusaciones por nepotismo o luchas internas sobre quién debe dirigir el negocio cuando se pase de una generación a la otra. Por el contrario, si las relaciones dentro de la familia son saludables, es más probable que la empresa también lo sea. Los vínculos sólidos y el apoyo mutuo fomentan la lealtad hacia la empresa, incrementan la motivación de las personas y facilitan la toma de decisiones –cualidades que hacen que la empresa se encuentre mejor equipada para arrojar resultados positivos.

**Imagen 1: Las empresas familiares se representan con frecuencia a través de tres círculos superpuestos**



1. Inversionistas externos
2. Dirección y empleados
3. Propietarios que son directivos
4. Propietarios inactivos o pasivos
5. Familia
6. Empleados que son familia
7. Propietarios que trabajan en la empresa y son miembros de la familia
8. Miembro de la familia, propietario y responsable(s) del negocio/ propietario con el control

Las empresas familiares más exitosas son aquellas en las que existe un buen equilibrio entre los tres círculos, y por lo tanto existe una gestión de carácter profesional, una propiedad empresarial responsable y una armonía en la dinámica familiar. Este tipo de empresas suelen plasmar por escrito en contratos definidos las principales cuestiones, como la composición y elección de la alta dirección, las decisiones que requieren una mayoría de votos y las condiciones en las que los miembros de la familia pueden (o no) trabajar en la empresa. También cuentan con procedimientos sólidos de gobierno corporativo, incorporan directivos y administradores externos en caso de ser necesario, y supervisan el rendimiento de los familiares que trabajan para la empresa, de la misma manera que lo hacen con el desempeño de directivos y administradores externos.

Los asuntos sobre la propiedad de la empresa también se separan de los familiares. La mayoría de las empresas familiares más longevas suelen tener reglas acerca de cómo pueden (o no) negociarse las acciones de la empresa dentro y fuera de la familia, y cuándo se pueden vender acciones (ya sea para obtener capital nuevo para el negocio o para obtener liquidez para los miembros de la familia). En otras palabras, establecen mecanismos sólidos para garantizar que la empresa crezca sin perder el control de la familia.

Por último, en estas empresas se les da la debida importancia a las necesidades de la familia. Cuando la mayoría de los recursos financieros de la familia están ligados a la empresa, puede resultar renuente el hecho de asumir riesgos que en realidad podrían ser buenos para la empresa. También es probable que no se disponga de activos suficientes para

ofrecerles a todos los miembros de la familia de manera justa, independientemente si trabajan o no para la empresa. La gestión profesional del patrimonio familiar permite a la familia diversificar su riesgo y gestionar sus otras inversiones lo más eficazmente posible, contribuyendo así a la preservación de una dinámica familiar saludable.

En resumen, las empresas familiares más duraderas y mejor gestionadas establecen límites claros entre la empresa, los propietarios y la familia, y disponen de foros distintos para analizar asuntos familiares y cuestiones de la propiedad del negocio fuera de la sala de juntas. Así mismo, siempre que sea posible, cuentan con provisiones y reservas financieras de otro tipo para los herederos que no trabajan en la empresa. Esto resulta particularmente importante cuando las condiciones económicas son difíciles, como sucede hoy en día en muchas empresas.

En nuestra encuesta, la más grande que se ha llevado a cabo en su género, hemos hablado con más de 1.600 propietarios y directivos de empresas familiares de 35 países, con la idea de descubrir cómo están gestionando la crisis económica, qué desafíos están enfrentando y cómo se están preparando para el futuro. También pensamos que le sería útil al lector tener la oportunidad de comparar su propia experiencia con la de sus pares de todo el mundo y conocer lo que están haciendo para prosperar. Nuestra encuesta tiene como objetivo identificar los asuntos que más le preocupa a la empresa familiar. Esperamos que los resultados le resulten de utilidad y contribuyan a mejorar la gestión de su empresa.

Norbert Winkeljohann  
Miembro del Network

Jacques Lesieur  
Director de la Encuesta

# *Sorteando obstáculos e invirtiendo en el futuro*





Hemos solicitado a los encuestados que comparten con nosotros los desafíos que están enfrentando y en dónde están invirtiendo. Casi la mitad de los directivos con los que hablamos afirmó que la demanda de los productos y servicios de sus empresas ha aumentado durante los últimos 12 meses. Sin embargo, la recesión les ha hecho pagar un alto precio. Más de una tercera parte de los encuestados informó que los beneficios de operación habían caído, y más de dos terceras partes están preocupadas por las condiciones de sus mercados (mientras que en la encuesta anterior, realizada hace tres años era menos de la mitad). Aún así, son relativamente pocas las empresas que han recortado gastos; de hecho, el plan de muchas es crecer durante los próximos 12 meses.

La mayoría de los directivos de empresas familiares creen que están preparados para aprovechar las nuevas oportunidades que puedan presentarse. Tres cuartas partes dicen que cuentan con planes de negocio y dos tercios que tienen acceso a dinero en efectivo adicional, en caso de requerirlo (aunque la gran mayoría tendría que solicitar prestados). Muchas personas también preveen volver a “los negocios de antes”. Sólo el 14% ha implementado cambios significativos en sus modelos de negocio en los últimos 12 meses, y sólo el 13% planea hacerlo en el futuro. Sin embargo, casi todos los encuestados se muestran confiados de competir eficazmente.

En 2007, cuando terminamos nuestra primera Encuesta Mundial a la Empresa Familiar, había pocas señales de la crisis financiera que estaba a punto de ocurrir. La recesión provocó desastres en numerosas empresas y, aunque al

parecer lo peor ya pasó, aún persiste el temor a una “recaída”.

Entonces, ¿Cómo se han sostenido las empresas familiares durante este período de turbulencia económica?

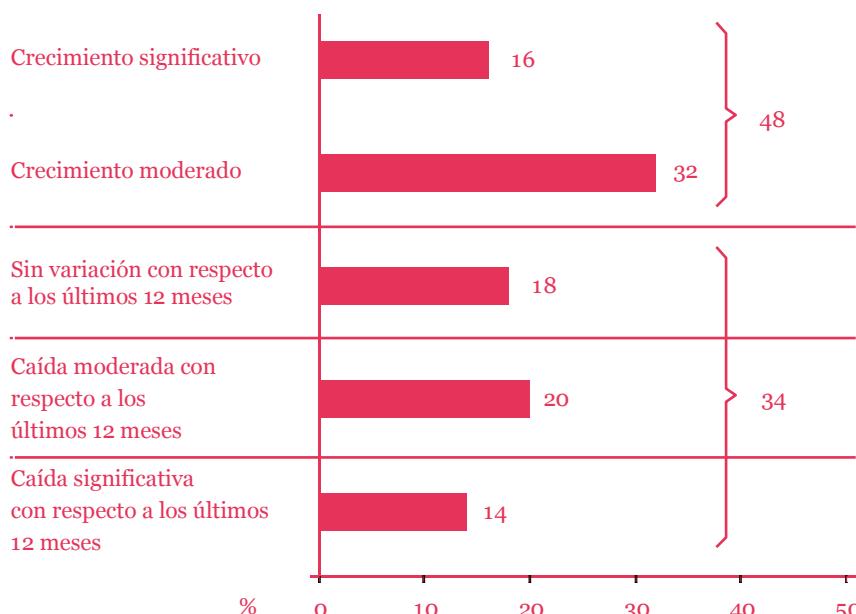
Nuestra Segunda Encuesta Mundial

a la Empresa Familiar muestra que muchas empresas familiares han prosperado. (en el Anexo del documento se puede obtener más detalles sobre nuestra metodología y la población encuestada).

Un impresionante 48% del total de la muestra dice que la demanda de sus productos o servicios ha crecido durante los últimos 12 meses, y un 16% indica que ha crecido considerablemente (ver Imagen 2).

Sin embargo, la recesión sin duda ha dejado secuelas. En 2007, sólo el 10% de las empresas que encuestamos había experimentado una reducción en la demanda de sus productos o servicios. Hoy en día, la cifra es de 34%. Las empresas de construcción se han visto especialmente afectadas: 22% han experimentado una reducción significativa en la demanda, en comparación con el 14% de la media global.

Imagen 2. Un número sorprendentemente elevado de empresas ha experimentado un aumento de la demanda de sus productos y servicios en los últimos 12 meses



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

## ¿Qué es una empresa familiar?

Una empresa familiar es aquella en la que (1) quien la funda o adquiere (o su cónyuge, padres, hijos o herederos directos de los hijos) posee la mayoría de los derechos de votos; (2) por lo menos un representante de la familia participa en la gestión o administración de la misma; y, (3) en el momento en que la empresa cotiza en la bolsa, quien la fundó o adquirió (o su familia) posee el 25% de los derechos de voto a través de su capital y por lo menos un miembro de la familia participa en la Junta Directiva.

La cantidad de empresas que reportan un aumento en sus beneficios de operación durante los últimos 12 meses también se redujo, del 57% al 42%, siendo las empresas más pequeñas (es decir, aquellas con ingresos inferiores a

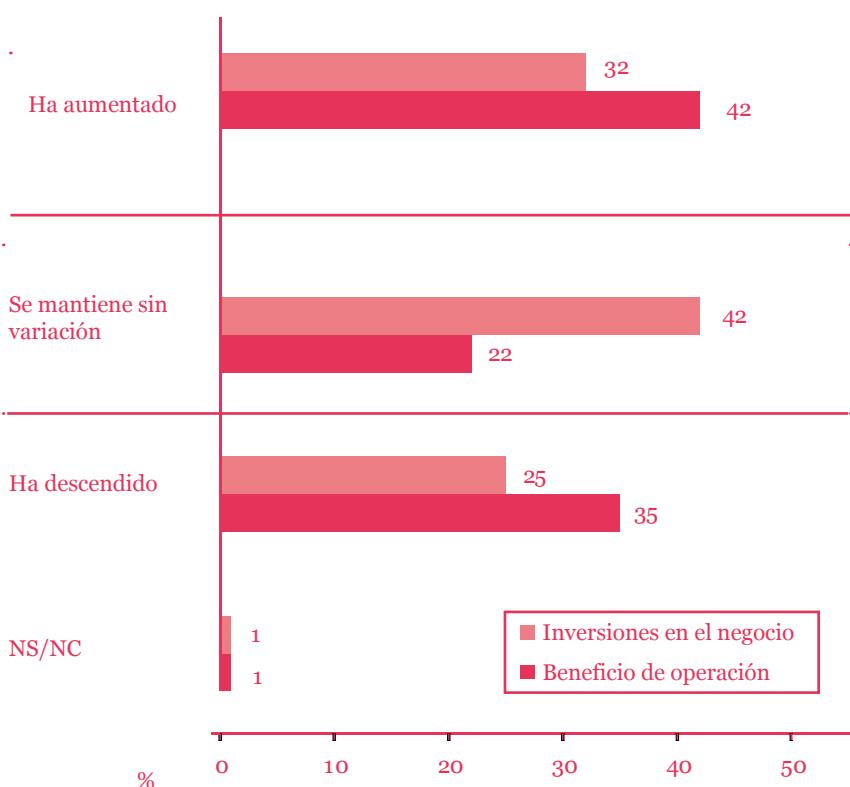
50 millones de euros) las que se han llevado la peor parte de la recesión (ver Imagen 3). La inversión de capital ha disminuido proporcionalmente; sólo el 32% de todas las empresas

han aumentado sus inversiones en el último año, en comparación con el 50% registrado en 2007.

Tal y como se esperaba, las empresas con sede en mercados emergentes han tenido una mejor participación, y lo reflejan en la velocidad con la que se expanden. El 29% ha experimentado un crecimiento significativo y el 50% ha visto crecer sus beneficios de operación. Desempeño que permitió que el 48% de estas empresas aumentara sus inversiones.

Sin embargo, sorprendentemente pocas empresas han decidido recortar sus gastos. Aunque el 68% de las empresas que han experimentado disminución en la demanda de sus productos y servicios en los últimos 12 meses vieron reducir sus beneficios de operación, sólo el 40% ha recortado el volumen de inversión realizada en su negocio. El 28% restante ha elegido claramente anteponer el crecimiento a largo plazo a los beneficios a corto plazo (ver Imagen 4).

Imagen 3: Caen los beneficios de operación y las inversiones en comparación con el estudio anterior

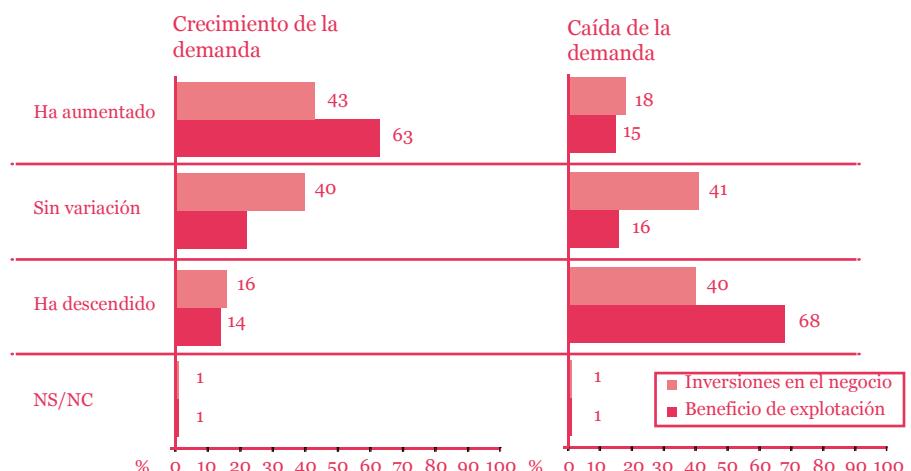


Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Es evidente que las empresas familiares están en mejores condiciones para adoptar una perspectiva a largo plazo (en comparación con aquellas que cotizan en la bolsa), debido a que están bajo menos presión para entregar resultados trimestrales y pagar dividendos a los accionistas, y rara vez incurren en niveles excesivos de endeudamiento. Tienden a ser más cuidadosas al momento de excederse y a menudo se basan en los valores de la familia fundadora, por lo que no están gestionadas por motivaciones puramente comerciales. En este orden de ideas, son más resistentes a las tormentas que vuelcan empresas más grandes y con administraciones más agresivas.

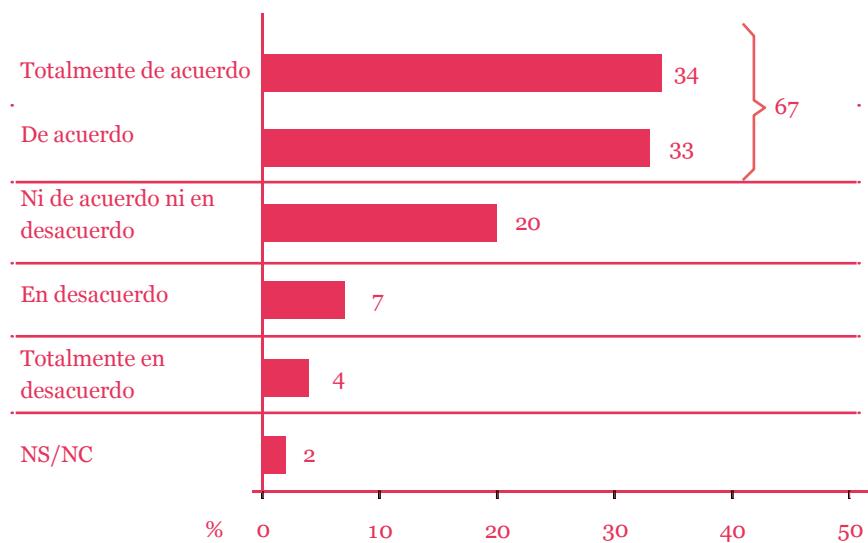
Esta puede ser una de las razones por las cuales dos terceras partes de las personas con las que hablamos creen que ser parte de una empresa familiar los ha ayudado a hacerle frente a la recesión (ver Imagen 5); y también podría explicar por qué muchos de ellos se encuentran relativamente confiados en el futuro. El 60% (que aumenta al 69% en las grandes empresas) tiene previsto expandir sus negocios en los próximos 12 meses. Del mismo modo, el 56% muestra una actitud positiva frente a cómo se comportarán los mercados en los que operan sus negocios durante el próximo año, lo cual coincide ampliamente con la situación en 2007 (ver Imagen 6).

Imagen 4: Existen importantes diferencias entre las empresas cuya demanda ha crecido y en las que ha caído



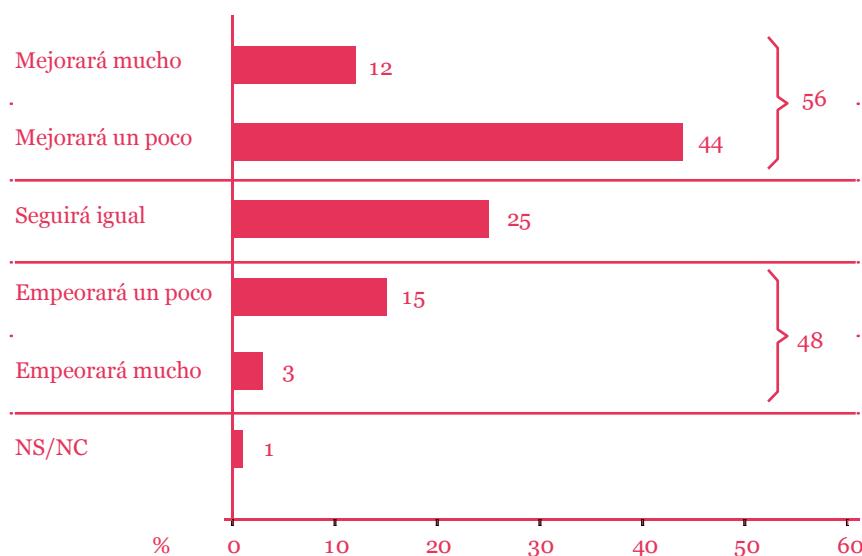
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de mwc 2010/2011

Imagen 5: La mayoría de los directivos considera que el hecho de formar parte de un negocio familiar les ha ayudado a sobrellevar la crisis económica



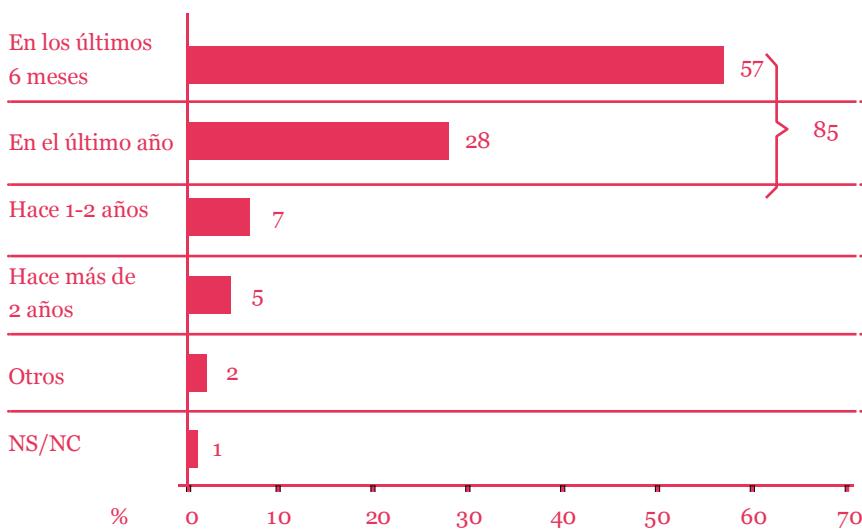
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Imagen 6. Son muchos los encuestados que se muestran optimistas de cara al futuro inmediato



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Imagen 7: La mayor parte de las empresas que dispone de planes de negocio los ha revisado recientemente



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Adicionalmente, muchas de las empresas familiares incluidas en nuestra encuesta afirman que tienen una estrategia de negocios y recursos financieros suficientes para aprovechar las oportunidades que surjan. Un total del 77% tiene planes de negocio, y la gran mayoría de estas empresas han revisado o actualizado sus planes en los últimos 12 meses (ver Imagen 7). Las grandes empresas, particularmente, se encuentran bien preparadas, el 87% cuenta con estrategias comerciales apropiadas.

Dos tercios de los directivos con quienes hablamos afirman que también disponen de recursos económicos adicionales en caso de ser necesario para alcanzar sus metas. Sólo el 21% de ellos indica que su liquidez es limitada; y el 12% que no cuenta con fondos disponibles de ningún tipo. Sin embargo, las empresas más grandes tienen menos probabilidades que las pequeñas de sufrir a causa de problemas por flujo de efectivo.

En cualquier caso, muchos ejecutivos prevén claramente regresar a “los negocios de antes”. Sólo el 14% ha hecho cambios significativos en sus modelos de negocio en los últimos 12 meses, mientras el 26% ha hecho pequeñas modificaciones y el 59% ha dejado intactos sus modelos de negocio (ver Imagen 8). Irónicamente, los propietarios de empresas familiares en mercados emergentes son los que han hecho grandes cambios, mientras que aquellos en Norteamérica (donde se originó la

*“La solidez de nuestro balance y nuestros planteamientos conservadores nos han venido muy bien”*

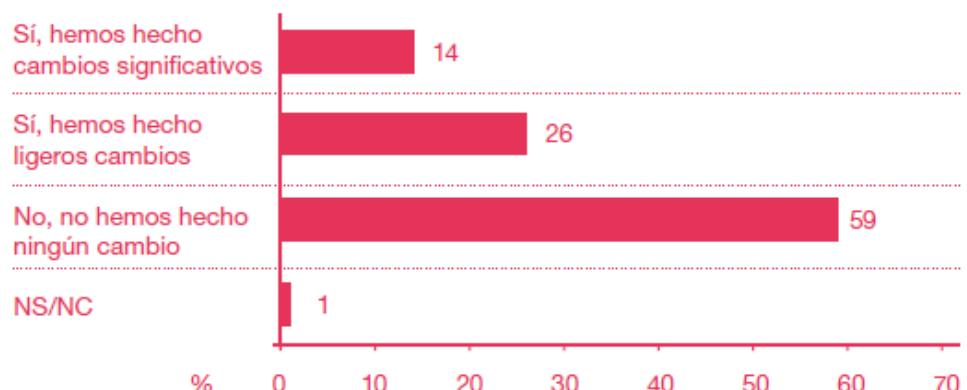
**Directivo del Reino Unido**

crisis financiera) han hecho pequeños ajustes.

Un importante 56% de los encuestados también esperan seguir utilizando los mismos modelos de negocio en el futuro, independientemente de la commoción que la crisis ha causado (ver Imagen 9).

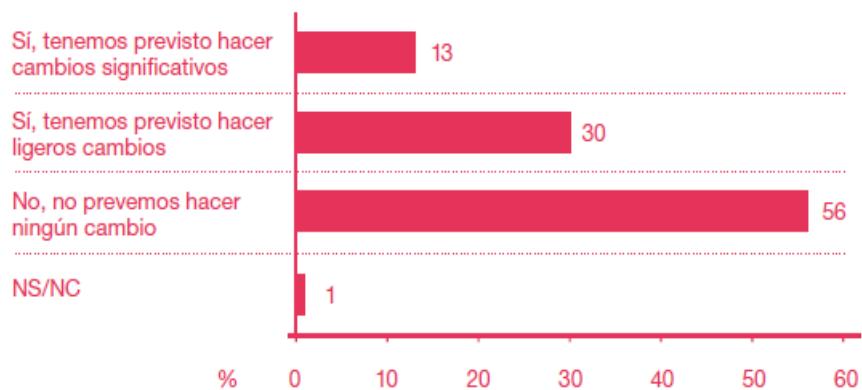
Esto parece más bien una perspectiva de corto alcance. Algunas de las compañías que han revisado recientemente sus planes de negocio puede que estén, de hecho, bien equipadas con fuertes modelos de negocio que no necesiten modificaciones y de esta forma puedan sobrevivir en condiciones económicas volátiles. Sin embargo, otras pueden verse más vulnerables, dado que las economías más maduras están experimentando una “era de austeridad” que podría prolongarse durante mucho tiempo. Los impuestos están aumentando a medida que los gobiernos del mundo industrializado luchan para reparar las finanzas públicas profundamente maltratadas por las deudas acumuladas para gestionar la recesión<sup>1</sup>. De esta forma, el dinero disponible es cada vez menor y los consumidores están optando por reducir su gasto en los hogares<sup>2</sup>.

Imagen 8: La mayoría de las empresas no han cambiado sus modelos de negocio



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Imagen 9: La mayoría de los directivos no tiene previsto hacer cambios en sus modelos de negocio en un futuro próximo



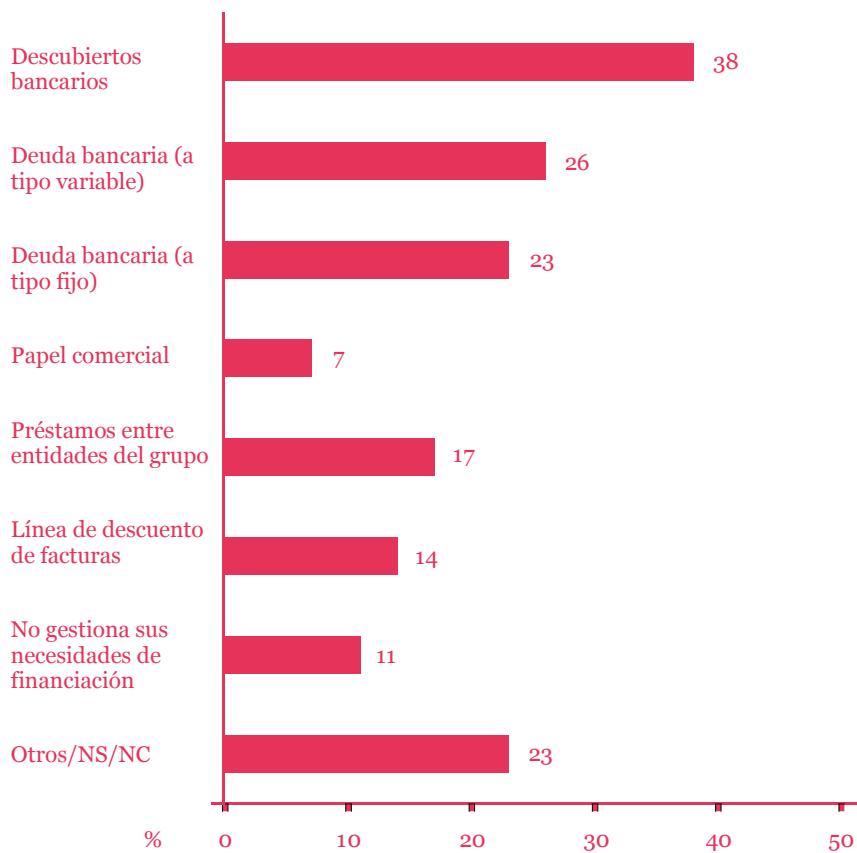
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Cabe destacar que, a pesar de que las dos terceras partes de los entrevistados nos dijeron que sus empresas disponen de recursos económicos adicionales, un análisis más detallado muestra que la gran mayoría de ellos

tendría que solicitar préstamos. Sólo el 14% podría gestionar sus necesidades de financiamiento a corto plazo a través de descuento de facturas (es decir, conseguir un acceso más rápido a los

ingresos que ya han ganado, pero que no han pagado); el resto tendría que recurrir a descubiertos bancarios, préstamos y otras formas de endeudamiento o simplemente no se sabe cómo incrementarían su capital (ver Imagen 10).

Imagen 10: La mayoría de las empresas tendrían que pedir prestado los recursos económicos necesarios, en caso de requerir financiación adicional a corto plazo.



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Sin embargo, algunas empresas podrían tener mayores dificultades de lo previsto a la hora de obtener financiación. Según el nuevo Acuerdo de Basilea III, diseñado para fortalecer el sector de servicios financieros, la cantidad de capital que los bancos están obligados a mantener aumentará de 2% en sus préstamos e inversiones al 7%. Se espera que el acuerdo, que entrará en vigor en 2013 y se aplicará gradualmente durante varios años, aumente el precio del crédito y reduzca la cantidad que está disponible<sup>3</sup>. Las muchas empresas familiares que nunca antes han tenido que hacer frente a la carga adicional que suponen las líneas de financiación y las restricciones impuestas por las cláusulas que este tipo de financiación lleva aparejadas, tendrán que gestionar ahora un nuevo grupo de intereses, al tiempo que asumirán nuevas presiones que podrían sumarse a las tensiones emocionales ya existentes en muchas de estas entidades.

*“Hoy en día, los bancos cada vez ponen más dificultades para poder obtener un préstamo.”*

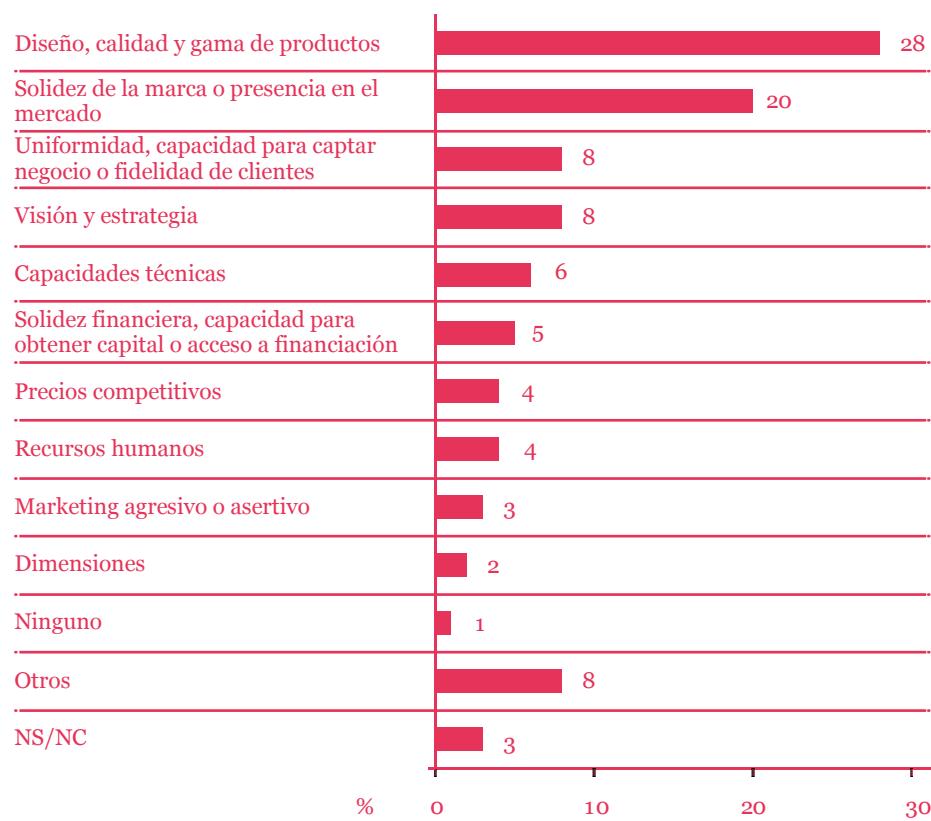
**Directivo de Chipre**

No obstante, a pesar de estas dificultades, el 95% de los directivos de empresas familiares se muestran muy confiados, o relativamente confiados, de que sus empresas pueden competir eficazmente

con los líderes del mercado de su sector. Particularmente, están seguros del diseño y la calidad de sus productos, la solidez de sus marcas y su capacidad para retener a los clientes (los mismos tres elementos que se

consideraban como principales ventajas competitivas hace tres años). Sin embargo, actualmente consideran más importante la calidad del producto y la marca que la fidelidad de los clientes, y reconocen que la diferenciación es fundamental en una época de reducción de gastos por parte de los consumidores (ver Imagen 11).

Imagen 11. El diseño de productos y las marcas son algunas de las principales fortalezas



La mayor parte de los directivos de empresas familiares son más reacios frente al hecho de elogiar a sus rivales. Si bien algunos de ellos admirarán la solidez de las grandes marcas, la calidad de los productos y el tamaño de sus competidores, son mucho más reservados al momento de elogiarlos que al manifestar confianza en sus propias habilidades (ver Imagen 12).

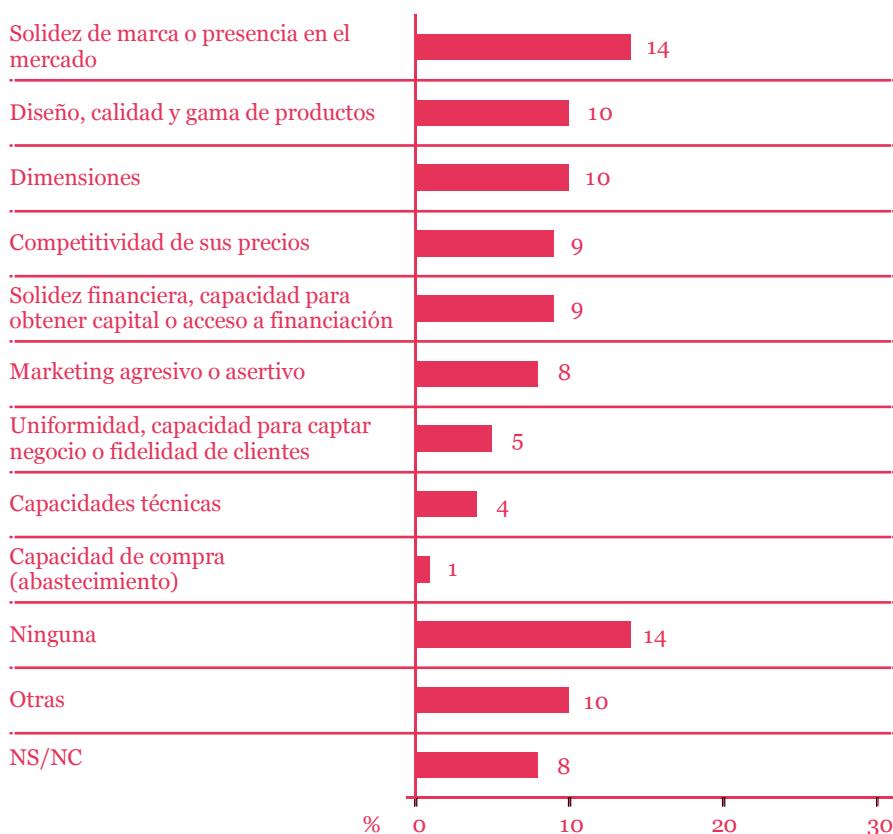
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

*“Contamos con una imagen muy sólida en el mercado, disponemos de una elevada credibilidad y una marca fuerte”*

*Directivo de Finlandia*

Las perspectivas también varían ligeramente según el área. Los ejecutivos de los mercados maduros son más propensos a pensar que sus empresas son muy innovadoras y admirar a los grandes competidores. Por el contrario, los directivos con entidades en los mercados emergentes tienden a enorgullecerse más de la calidad de su personal y elogian la asertividad de sus campañas de marketing y los precios competitivos de sus rivales (ver Tabla 1).

Imagen 12: Los competidores también destacan por la calidad de sus productos y marcas



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Tabla 1: Las perspectivas varían en función de la región

Principales fortalezas que los encuestados creen tener		Principales fortalezas que los encuestados admirán de sus rivales	
Mercados maduros	Mercados emergentes	Mercados maduros	Mercados emergentes
Diseño de productos (28%)	Diseño de productos (29%)	Solidez de marcas (13%)	Solidez de marcas (16%)
Solidez de marcas (19%)	Solidez de marcas (22%)	Dimensiones (11%)	Marketing asertivo (12%)
Capacidad de innovación/visión a largo plazo (9%)	Excelente recurso humano (7%)	Diseño de productos (10%)	Competitividad de precios (11%)

Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

No obstante, la solidez de la competencia genera mucho menos preocupación para los encuestados en 2007, cuando el 39% la citó como uno de los tres principales desafíos externos a los que se enfrentaban.

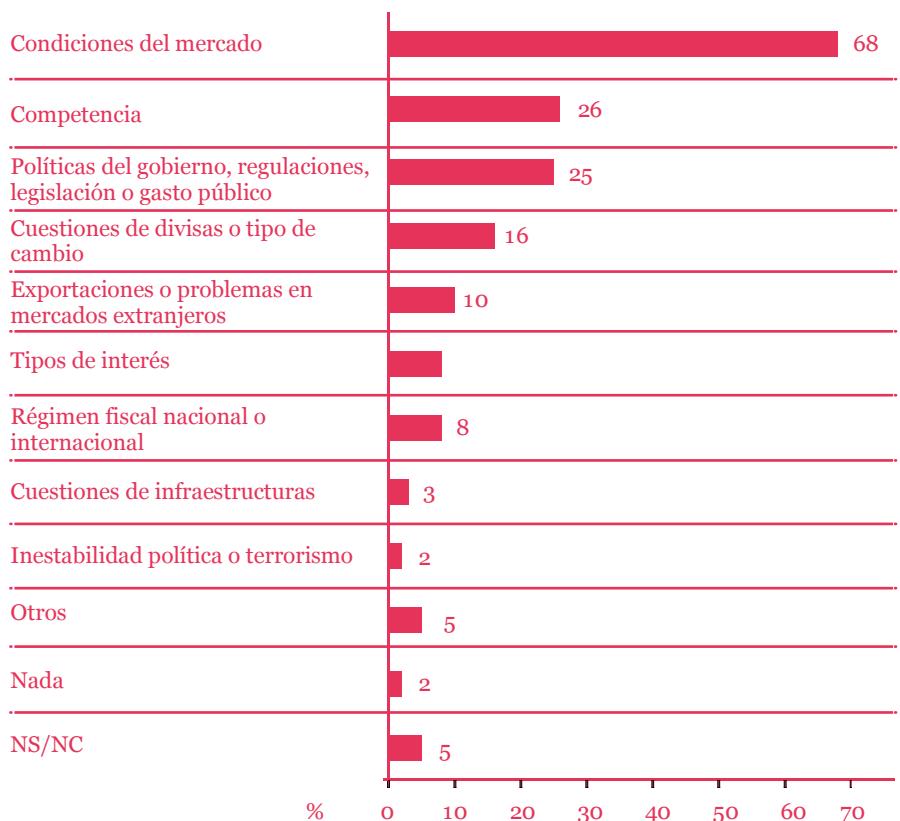
Hoy en día, sólo el 26% está preocupado por perder frente a los competidores, mientras que el 68% está preocupado por las condiciones del mercado (diferentes a la competencia), en comparación con el 44% de hace tres años (ver Imagen 13).

A pesar de su optimismo declarado frente a las perspectivas de crecimiento, muchos propietarios y administradores de empresas familiares están, por obvias razones, muy nerviosos frente al tema económico.

Las políticas de los gobiernos (incluidos la regulación, la legislación y el gasto público) también resultan motivos de preocupación. La mayoría de los propietarios quieren un régimen estable con una política fiscal y monetaria claramente definida a cinco años, de manera que puedan hacer planes a futuro.

Muchos de los ejecutivos con quienes hablamos están igualmente preocupados por diversos desafíos internos, aunque el orden en que los clasifican ha cambiado en los últimos tres años. El 38% está preocupado por la escasez de mano de obra (ver Imagen 14). Ésta también fue la mayor preocupación en el 2007 (y una prueba evidente quizás de que las empresas familiares deberían promocionar más activamente otros factores diferenciadores como los valores sobre los que se asientan sus negocios y las perspectivas a largo plazo en las que se basan, para tener más éxito a la hora de captar los profesionales con el talento que requieren). No obstante, la gestión de los flujos de caja y el control de costos ha alcanzado el segundo lugar en el orden del día; el 30% de las personas lo ubican como uno de sus principales desafíos internos, en comparación con el 26% de hace tres años.

Imagen 13: Las condiciones del mercado, la competencia y los cambios en las políticas de los gobiernos son las principales preocupaciones externas.

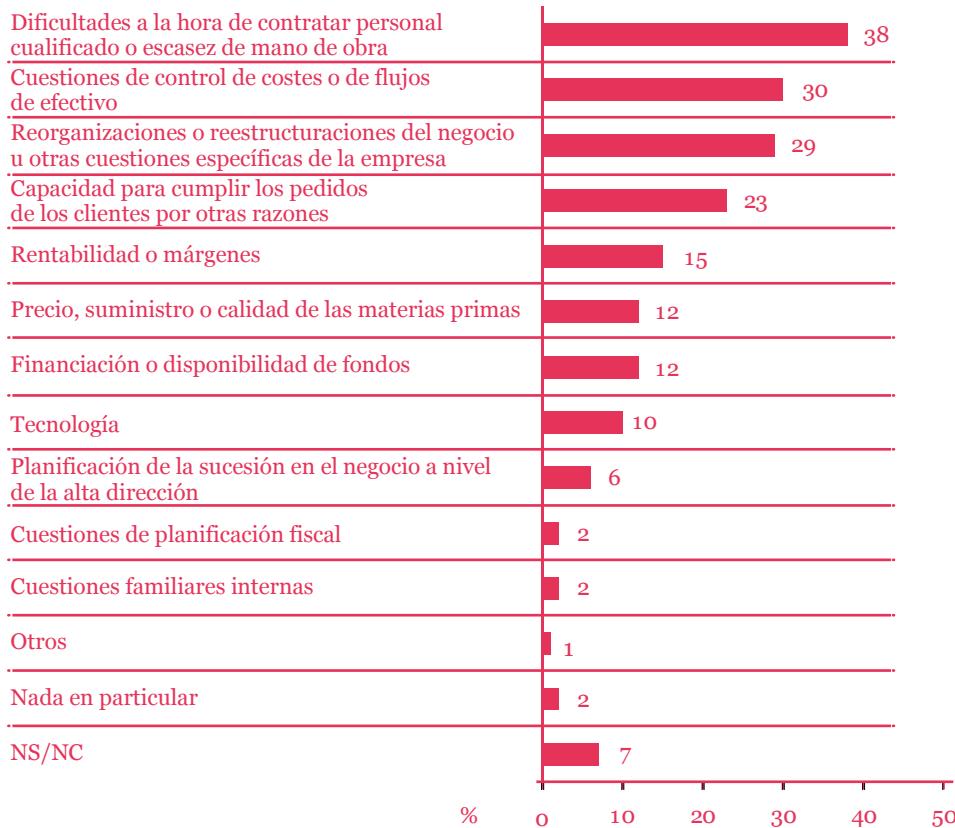


Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

*“Estamos preocupados por la permanente influencia que la crisis financiera está teniendo en los hábitos de consumo”*

**Directivo de Austria**

Imagen 14: La escasez de mano de obra cualificada, la gestión de los flujos de efectivo y las reestructuraciones empresariales son las principales preocupaciones internas.

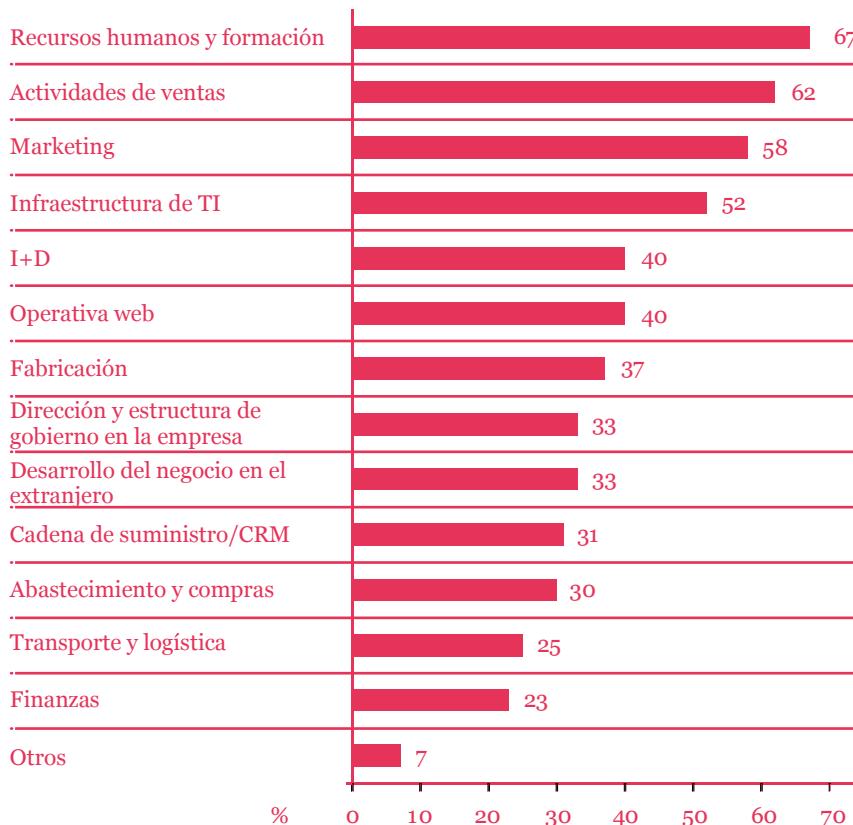


Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Sus planes de inversión reflejan estas preocupaciones. El 67% de las empresas familiares de nuestra muestra pretenden invertir en recurso humano o formación durante los próximos 12 meses (ver Imagen 15). Este dato se sitúa tan sólo un poco por debajo del registrado hace 3 años (73%) y constituye una señal de la importancia que le atribuyen al factor humano.

*“Los clientes no pagan a tiempo y esto nos crea problemas de tesorería”*  
**Encuestado de Malta**

Imagen 15: Recursos humanos, ventas y marketing, las principales prioridades de inversión



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

También existen algunas variaciones regionales notables frente a las preocupaciones que manifiestan los directivos. Por ejemplo, los directivos de los mercados maduros están mucho menos preocupados por cuestiones laborales y políticas de gobierno que aquellos de los mercados emergentes.

Por el contrario, estos directivos de mercados maduros están mucho más preocupados por los costos de gestión y el flujo de efectivo (ver Tabla 2). Esto ayuda a explicar por qué apenas dos terceras partes de los encuestados de los mercados maduros pretenden invertir en

Sin embargo, al comparar los resultados de este año con los de hace tres años, se pueden observar varios cambios significativos. En primer lugar, el número de empresas (especialmente las más pequeñas) que planea invertir en cada área es inferior al registrado hace tres años, lo que sugiere que muchas empresas han tenido que recortar sus gastos. Y, en segundo lugar, están economizando principalmente en TI, administración y estructura de gobierno, cadena de suministro, transporte y logística y financiación. Si bien algunas empresas tienen actualmente fuertes infraestructuras de TI, persiste la preocupación frente a la administración y estructura de gobierno y la financiación.

recurso humano y formación en los próximos 12 meses, en comparación con más de las cuatro quintas partes de sus pares en las economías de mayor crecimiento (ver Tabla 3).

---

Tabla 2: Las dificultades varían en función los mercados (maduros vs. emergentes)

---

Principales dificultades externas		Principales dificultades internas	
Mercados maduros	Mercados emergentes	Mercados maduros	Mercados emergentes
Condiciones del mercado (67%)	Condiciones del mercado (69%)	Cuestiones de mano de obra (34%)	Cuestiones de mano de obra (54%)
Competencia (26%)	Políticas del gobierno (31%)	Control de costos y flujos de efectivo (32%)	Reorganización de la empresa (29%)
Políticas del gobierno (24%)	Competencia (27%)	Reorganización de la empresa (29%)	Control de costos y flujos de efectivo (21%)

Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

---

Tabla 3: Las prioridades de inversión también varían

---

Mercados maduros	Mercados emergentes
Recursos humanos/formación (64%)	Recursos humanos/formación (81%)
Actividad de ventas (61%)	Marketing (67%)
Marketing (56%)	Actividad de ventas (66%)

Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

# *Entrega de poder*





Los invitamos a que nos cuenten cómo están gestionando la planificación de sucesión y los asuntos sobre la propiedad, y cómo creen que la alta gerencia debería ser recompensada. Más de la cuarta parte de las empresas familiares encuestadas (que llega a más de un tercio en los mercados emergentes) están propensas a cambiar de propietario durante los próximos cinco años, y se espera que más de la mitad de estas empresas permanezca en la familia. Sin embargo, casi la mitad de las empresas de nuestra encuesta no cuenta con un plan de sucesión, y sólo la mitad ha designado a una persona específica para asumir la gerencia.

La gestión equitativa de la propiedad de la empresa y demás activos de la familia resultan ser tareas casi igual de difíciles. Solamente tres quintas partes de los propietarios creen que tienen suficientes recursos para dividir sus activos equitativamente entre todos sus herederos, incluyendo a los parientes que no trabajan para la empresa. Una cantidad significativa de encuestados no ha previsto ningún mecanismo para abordar cuestiones familiares y de la empresa en caso de enfermedad grave o fallecimiento de los altos administrativos o los accionistas, ni tampoco para evaluar el potencial de sus obligaciones fiscales. Sin embargo, la mayoría de los propietarios reconocen el valor de una buena gestión y creen que la mejor manera de hacer que los altos ejecutivos permanezcan en la empresa es pagándoles bien. Ponen mucho menos énfasis en los nuevos desafíos, el progreso profesional y el equilibrio entre el trabajo y vida familiar, una actitud que probablemente tenga que cambiar a medida que las Generaciones X y Y avancen en el mercado profesional.

Se reconoce ampliamente que uno de los mayores riesgos que enfrenta cualquier empresa familiar es la transición de una generación a la siguiente. El Instituto de la Empresa Familiar (FFI, Family Firm Institute) estima que el 30% de las empresas familiares en Estados Unidos sobreviven el paso a la segunda generación, el 12% siguen siendo viables en la

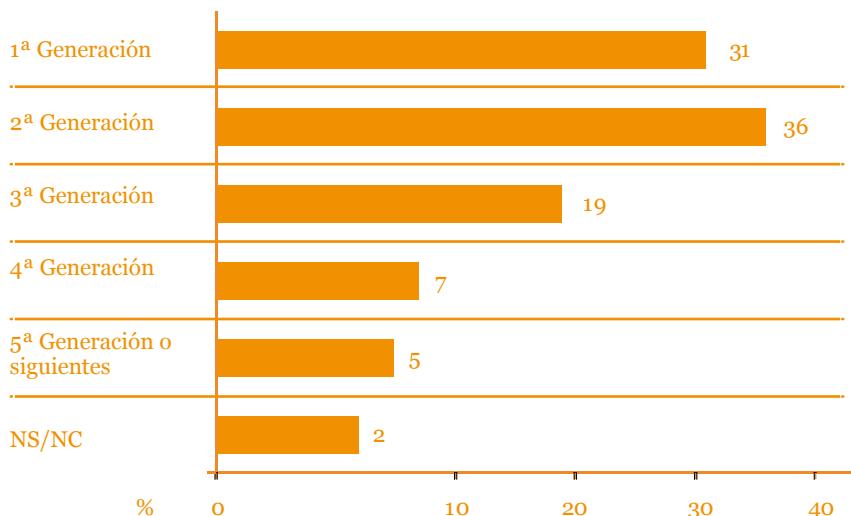
rápidamente a partir de ahí (ver Imagen 16).

Por supuesto, algunas empresas familiares son efectivamente empresas consideradas un “estilo de vida”. Si han proporcionado una renta cómoda para el fundador y sus dependientes, sin duda han cumplido su propósito. Sin embargo, otros generan una

¿Y quién es el responsable de esta elevada tasa de mortalidad empresarial? En algunos casos, el fundador está simplemente demasiado atrapado en las actividades del día a día del funcionamiento de la empresa como para sentarse a planificar el futuro. Sin embargo, muchos empresarios también se encuentran reacios a ceder el control. La pasión que los llevó a establecer sus empresas en un primer momento, les impide soltar el timón. Seleccionar un sucesor también puede convertirse en una situación muy emotiva. Por ejemplo, si más de un familiar está interesado en hacerse cargo de la empresa, puede ser difícil elegir al mejor candidato sin ofender a los demás miembros de la familia.

Sin embargo, una planificación cuidadosa es esencial para asegurar una transición sin problemas. Como señalamos en nuestra encuesta anterior, un plan de sucesión apropiado describe cómo se llevará a cabo la sucesión y qué criterios se utilizarán para juzgar cuando el sucesor esté listo para asumir la tarea. Esto reduce las preocupaciones del fundador frente al hecho de ceder su empresa a otra persona e invita a los herederos a trabajar en el negocio, en lugar de embarcarse en otras alternativas. Adicionalmente, se esfuerza por ofrecer lo mejor para la empresa, reconociendo que la competencia es más importante que los lazos familiares.

Imagen 16. La mayor parte de las empresas familiares de nuestra encuesta solo han existido durante una o dos generaciones.



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

tercera generación y el 3% llegan a la cuarta generación o posteriores<sup>4</sup>.

Nuestra encuesta confirma lo anterior. El 31% de las empresas consultadas continúa en manos de los empresarios que las fundaron. Solamente el 36% ha sobrevivido el paso a la segunda generación, y el porcentaje disminuye

cantidad considerable de la riqueza mundial; de hecho, algunos informes sugieren que las empresas familiares, de manera colectiva, generan entre el 70% y el 90% del PIB mundial al año<sup>5</sup>. La desaparición de estas empresas es, por tanto, una pérdida para la comunidad en general.

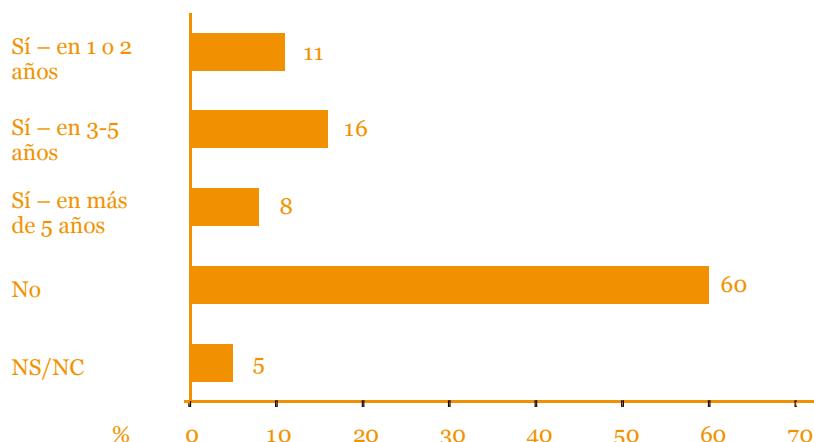
*“Es una gran responsabilidad asumir la gestión de una empresa familiar y es importante mantener la paz entre los integrantes de la familia”*

**Directivo de Noruega**

El 27% de las empresas de nuestra encuesta –que aumentan a un 36% en los mercados emergentes– se espera que cambien de propietario entre los próximos cinco años (ver Imagen 17). Más de la mitad de las personas que anticipan un cambio de propietario considera que la empresa permanecerá en la familia (ver Imagen 18). Cuanto más longevo sea la empresa, más probabilidad hay de que esta expectativa se cumpla; el 66% de los propietarios que administran empresas que llevan operando más de 50 años planean pasar el timón a sus herederos, en comparación con el 35% de aquellas que llevan menos de 20 años de actividad.

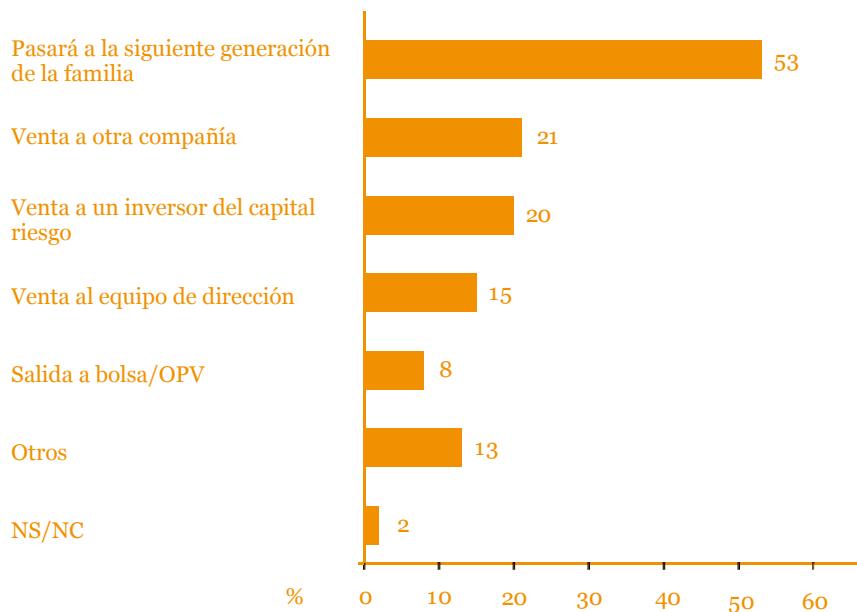
Estos datos están en línea con los registrados en el 2007; y lo mismo sucede con el hecho de que casi la mitad de las compañías encuestadas no disponga de un plan de sucesión. Si bien, las empresas más grandes están por lo general más preparadas para la transición que las más pequeñas; el 61% tiene algún tipo de plan (ver Imagen 19).

Imagen 17: Más de una cuarta parte de las empresas tiene previsto cambiar de propietarios en los próximos cinco años



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Imagen 18: La mayor parte de los encuestados que creen que sus empresas cambiarán de propietarios en los próximos cinco años esperan que la empresa siga en manos de la familia



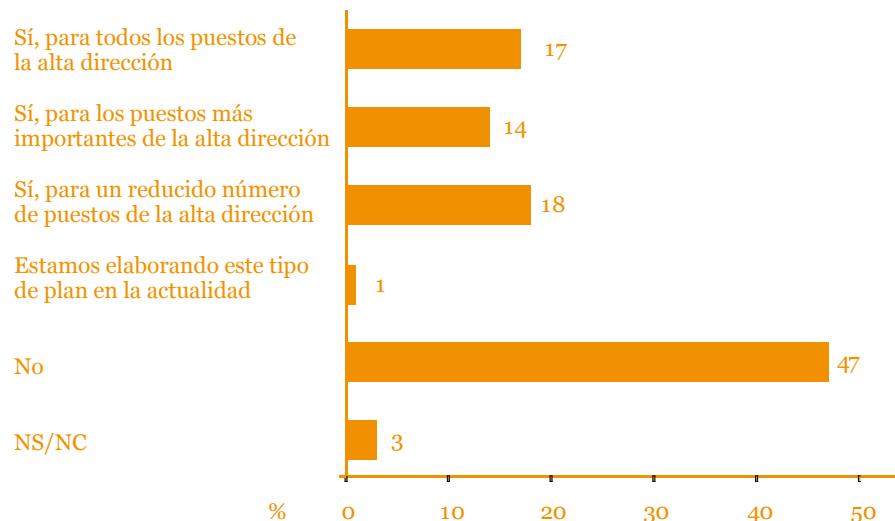
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

*“Mi principal deseo es guiar a la empresa durante la actual crisis económica y posteriormente ceder el testigo a la próxima generación”*

**Directivo de Suecia**

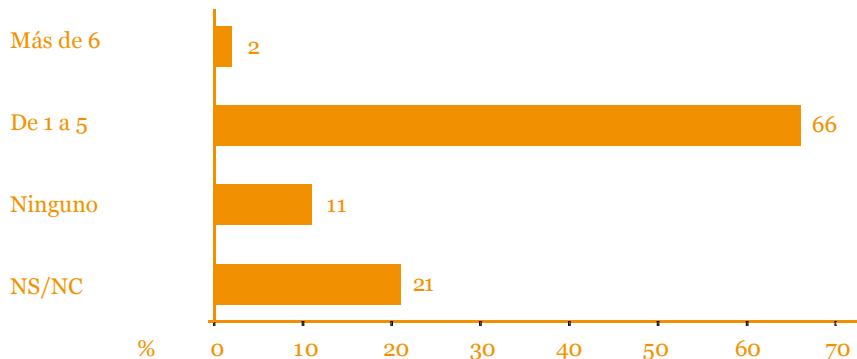
Es evidente que existe una presión cada vez mayor para que las empresas familiares realicen una mejor planificación de sus negocios, incluso en muchas de las empresas que cuentan con un plan de sucesión. El 68% de los directivos que afirman haber preparado la transición, prevén que los miembros de la familia asumirán uno o varios puestos dentro de la alta dirección del negocio, aunque el 11% - este dato llega hasta el 34% en Norteamérica – tiene previsto eludir por completo a sus familias (ver Imagen 20). Pero solo el 50% ha designado a la persona que asumirá el puesto de máxima responsabilidad dentro de la empresa – y este porcentaje es aún menor entre las empresas de los mercados emergentes (43%).

Imagen 19: Casi la mitad de las empresas no cuenta con un plan de sucesión



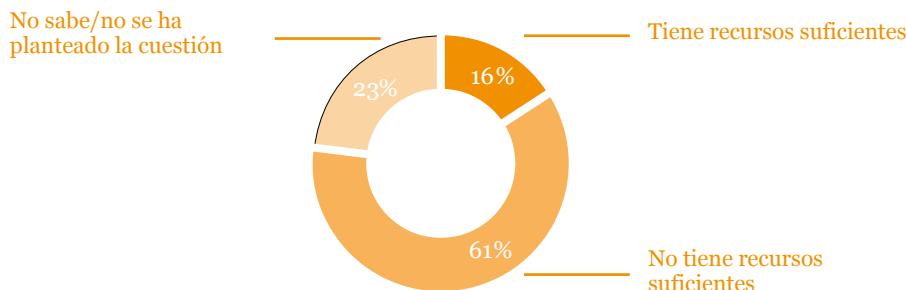
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Imagen 20: En la mayor parte de las empresas que cuentan con planes de sucesión, se espera que los integrantes de la familia asuman al menos uno de los puestos principales dentro de la empresa



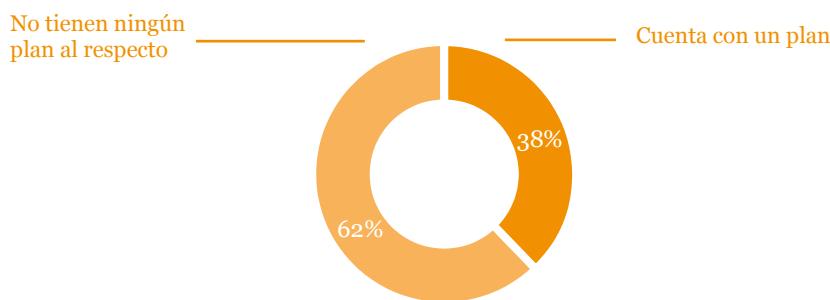
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Imagen 21: La división equitativa de activos es un problema para muchos propietarios



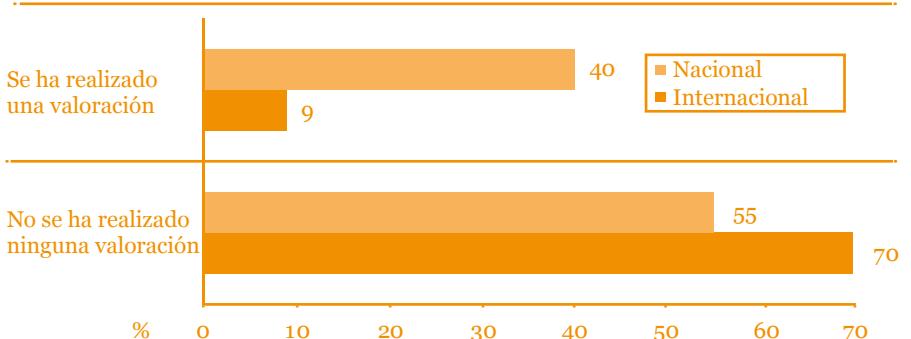
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Imagen 22: Muchas empresas no se han preparado ante una posible enfermedad o defunción de un directivo o accionista clave para la entidad



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Imagen 23: Más de la mitad de los propietarios consultados no ha efectuado una valoración de su empresa desde hace por lo menos un año



Nacional: hace referencia a aquellas empresas que solo tienen presencia en su país de origen

Internacional: hace referencia a aquellas empresas que tienen presencia en dos o más países (Multinacionales)

Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Y al 50% le hace falta liquidez para comprarle la participación en la empresa a los familiares que quieren deshacerse de ésta o que no han considerado la posibilidad.

La mayoría de los propietarios de empresas familiares tampoco han

valorado su potencial exposición fiscal, a pesar de que los impuestos están aumentando en las economías maduras y la planificación es fundamental para aprovechar todas las oportunidades para mitigar la carga financiera. El primer paso es conseguir que la empresa sea

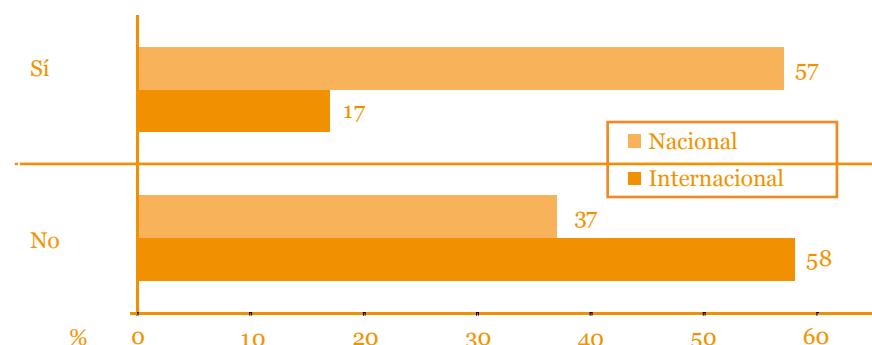
Por otra parte, algunas familias han visto su riqueza significativamente erosionada durante la crisis económica. Solamente el 16% de los encuestados creen que tienen suficientes recursos para dividir equitativamente sus bienes entre todos sus herederos, incluyendo aquellos que no trabajan para la empresa (ver Imagen 21). Los conflictos por dinero podrían, por lo tanto, agravar los desacuerdos acerca de qué familiar debe ser el sucesor al “trono” de la empresa.

Otras evidencias de que algunas empresas familiares pueden estar menos preparadas para el futuro de lo que piensan, es el hecho de que el 62% no se ha preparado para abordar problemas familiares y de la empresa en caso de que los altos administrativos o los accionistas se enfermen o mueran (ver Imagen 22). Del mismo modo, el 38% no ha nombrado un equipo de dirección provisional encargado de dirigir la empresa en caso de que el gerente general a cargo se vea incapacitado para continuar con su labor en la empresa antes de que alguno de sus hijos sea lo suficientemente mayores para asumir el control.

De hecho, muchas empresas familiares se enfrentarán a grandes dificultades si se produjera un cambio repentino de propietario, independientemente de la causa. El 56% no ha establecido ningún procedimiento para comprar las acciones de los accionistas incapacitados o fallecidos.

valorada profesionalmente, con el fin de valorar el potencial pasivo por impuestos en caso de que la empresa fuera a venderse a una entidad externa o transferida a la siguiente generación. Sin embargo, en los últimos 12 meses al 55% de los encuestados no se les había valorado sus empresas al

Imagen 24: Muchos propietarios no tienen una visión completa de su exposición al impuesto sobre plusvalías

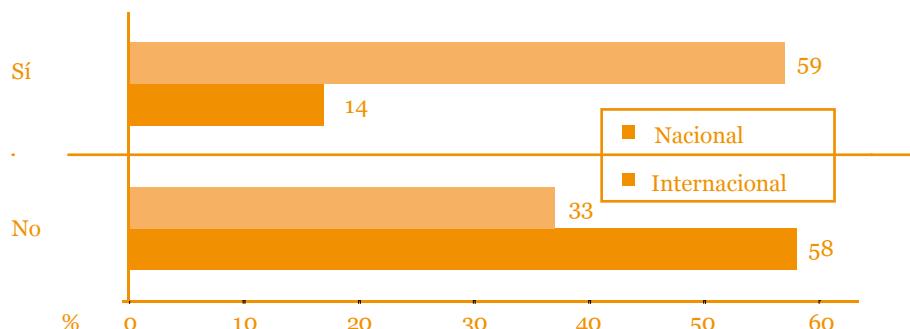


**Nacional:** hace referencia a aquellas empresas que solo tienen presencia en su país de origen

**Internacional:** hace referencia a aquellas empresas que tienen presencia en dos o más países (Multinacionales)

Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Imagen 25: Muchos propietarios tampoco tienen presente el alcance total del impuesto sobre sucesiones que sus herederos tendrán que pagar



**Nacional:** hace referencia a aquellas empresas que solo tienen presencia en su país de origen

**Internacional:** hace referencia a aquellas empresas que tienen presencia en dos o más países (Multinacionales)

Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

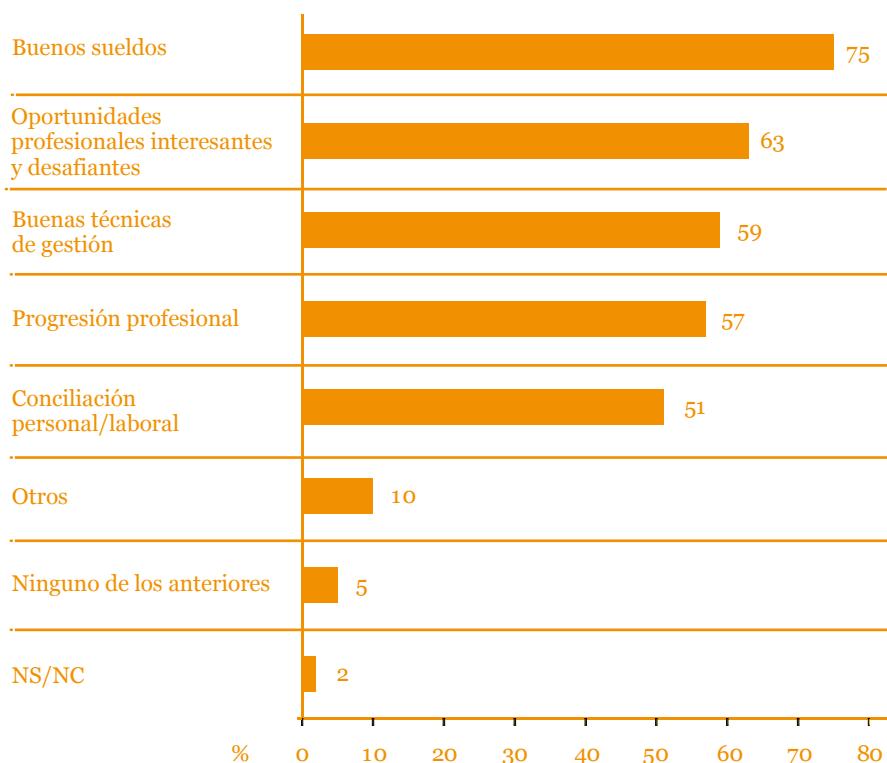
interior del país, y al 73% de las que tienen presencia transfronteriza no se les había valorado sus empresas internacionalmente (ver Imagen 23).

No obstante, aunque muchos propietarios de empresas familiares no conocen la cantidad de impuestos en los que ellos o sus herederos pueden incurrir, son muy conscientes de la necesidad de remunerar adecuadamente a la alta gerencia.

Un total del 88% contrata entre 1 y 10 personas en sus equipos directivos, y el 75% cree que la mejor manera de retenerlos es pagándoles bien (ver Imagen 26). Ponen mucho menos énfasis en los nuevos desafíos, el progreso profesional y el

equilibrio entre el trabajo y la vida familiar (una visión que probablemente necesite modificarse con el fin de contratar y retener a la próxima generación de directivos). Existen pruebas evidentes que ponen de relieve, por ejemplo, que los empleados de la Generación X y Y valoran mucho más el tiempo de ocio que los empleados de la Generación de los Baby Boomer<sup>6</sup>.

Imagen 26: Los sueldos ocupan la primera posición en la lista de medidas adoptadas por las empresas familiares para retener a los mejores empleados



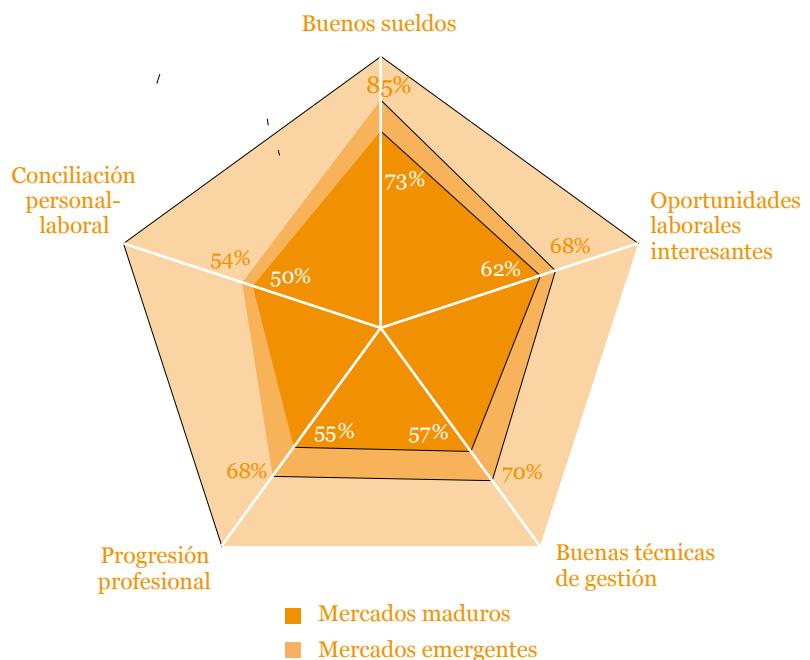
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

El énfasis también varía de una región a otra (ver Imagen 27). Los ejecutivos de los mercados emergentes están particularmente propensos a ver los salarios, las buenas técnicas de gestión y el desarrollo profesional como el medio más eficaz para retener al personal clave.

*“Mi objetivo es interactuar con los empleados, clientes y proveedores de la forma más humana posible.”*  
**Directivo de Alemania**

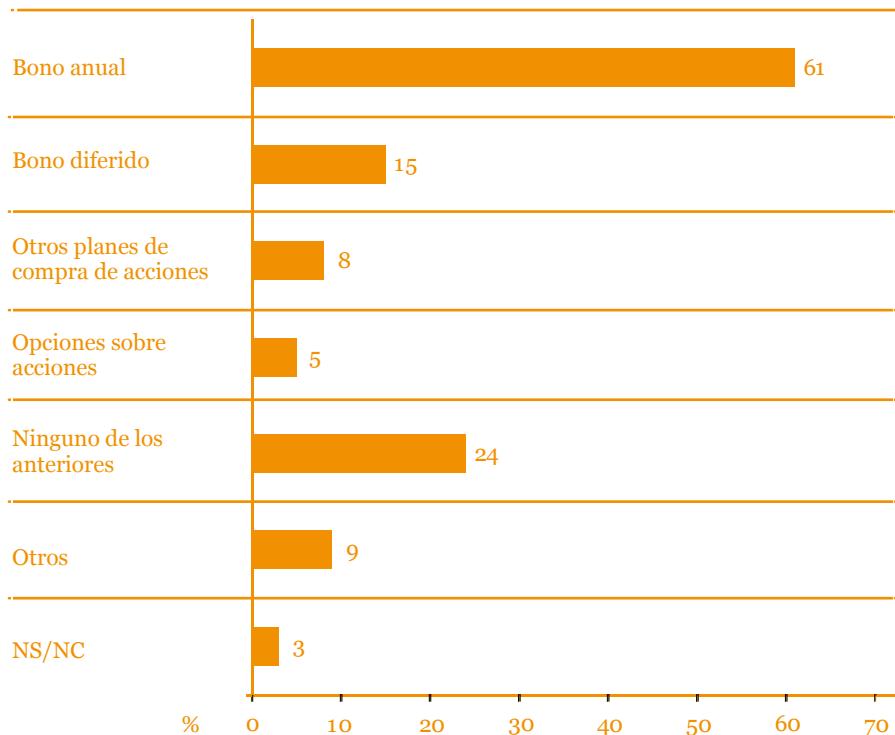
Además de pagar salarios generosos, el 76% de las empresas familiares de nuestra encuesta utiliza algún tipo de plan de incentivos para recompensar a los ejecutivos de la alta gerencia. Las primas anuales continúan siendo la opción más común, al igual que sucedía en la encuesta del 2007; sin embargo, el 22% de las empresas cuenta además con planes de compra de acciones, programas de opciones sobre acciones y otros planes de incentivos, muchos de los cuales han estado en vigor durante más de dos años (ver Imagen 28). El pago de un bono anual es particularmente común en las grandes empresas (77%). Sin embargo, la mayoría de las personas, sin importar el tamaño de sus empresas, creen que estos sistemas tienen un efecto positivo.

Imagen 27: Las empresas procedentes de mercados emergentes suelen hacer mayor hincapié en la importancia de contar con múltiples fórmulas para retener al personal clave de la entidad



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Imagen 28: La fórmula más habitual de retribuir a la alta dirección es a través de un bono anual



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

# *Encuentros y desencuentros*





Las respuestas proporcionadas por los encuestados indican claramente que la capacidad de gestionar de forma oportuna las diferencias de opinión sin problemas es más importante ahora más que nunca. El porcentaje de empresas familiares que experimentan tensión ha aumentado significativamente durante los últimos tres años. Casi la mitad de las personas que participaron en nuestra encuesta nos dijeron que han discutido sobre la dirección de sus empresas en el futuro, y casi dos quintas partes dijo que han discutido sobre el desempeño de los miembros de los familiares que trabajan en la empresa. Casi dos tercios de las empresas familiares de nuestra encuesta también contratan familiares sin que tengan que competir por sus puestos en el mercado; esto probablemente empeora las cosas.

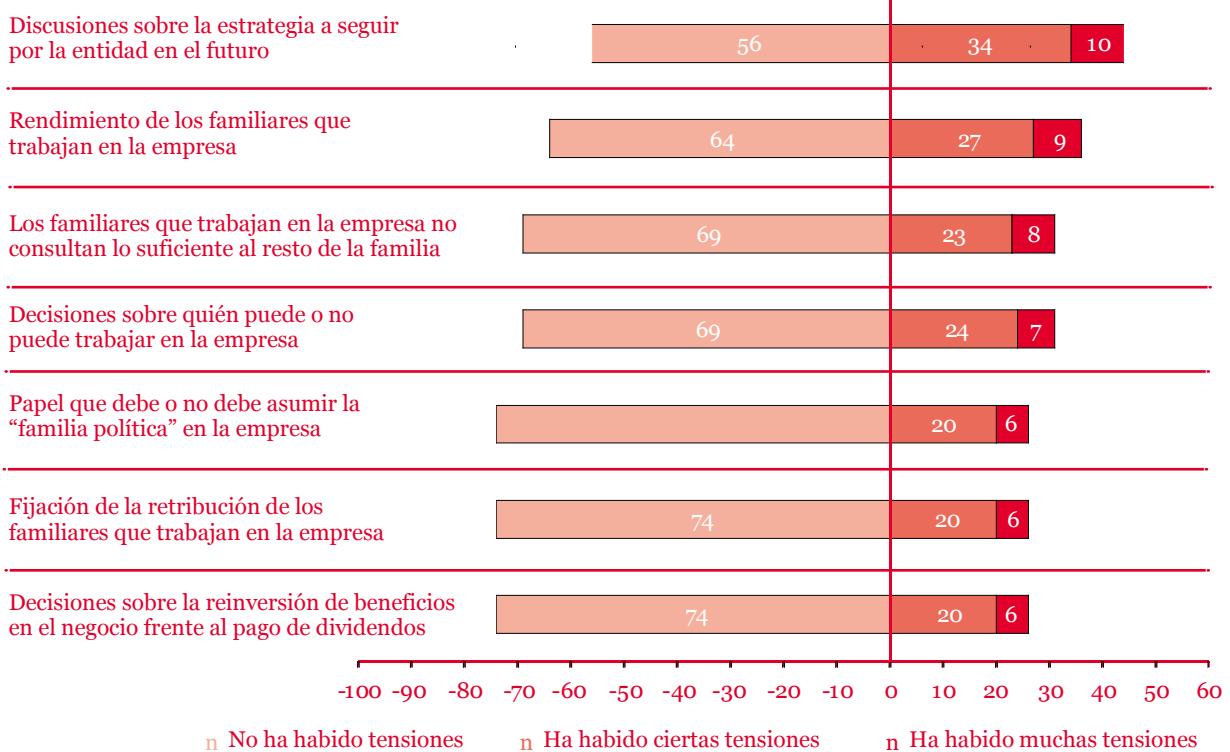
Sin embargo, menos de un tercio de todas las empresas han implementado procedimientos para hacerle frente a disputas entre miembros de la familia. Cuanto más pequeña y joven sea la empresa, menos probabilidad existe de que lo hayan hecho. Las pocas empresas que relativamente disponen de algún tipo de procedimiento de resolución de conflictos, los más habituales son los acuerdos de accionistas, mientras que los denominados “consejos de familia” eran los mecanismos más habituales para resolver enfrentamientos en las empresas en la encuesta realizada en 2007.

Como señalamos en el Prólogo, una empresa familiar es esencialmente una combinación de tres entidades diferentes: la empresa, la familia vinculada a la misma y los propietarios. En cada círculo, los intereses de las personas se superponen, mas no resultan idénticos. En ocasiones, estas diferencias generan conflictos, sobre todo en empresas

con mayor trayectoria, donde es más probable que algunos de los accionistas no se involucren en el día a día de la empresa. Existen ciertos asuntos especialmente críticos que suelen contribuir a crear tensiones. El 44% de las personas con las que hablamos dijeron que habían discutido sobre la futura gerencia de la

empresa, y el 36% discutieron sobre el desempeño de los miembros de su familia que trabajan en esta misma. El 31% también ha estado en desacuerdo sobre quién debe estar autorizado para trabajar en la empresa y si los miembros de la familia que trabajan activamente en el negocio consultan lo suficiente al resto de la familia en las cuestiones relativas a la gestión empresarial (ver Figura 29).

Imagen 29: Los desacuerdos sobre la estrategia a seguir en el futuro son la causa más habitual de enfrentamientos



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

*“Espero que podamos seguir  
hablándonos en lugar de darnos  
puñaladas por la espalda”*  
**Encuestado del Reino Unido**

En realidad, estos son los mismos problemas que causaron la mayor parte de las discrepancias en nuestro anterior estudio. Sin embargo, ha aumentado considerablemente el porcentaje de empresas familiares que experimentan tensión, sobre todo cuando se trata de discutir la futura estrategia de la empresa y la capacidad de los miembros de la familia para su gestión.

El clima económico puede que tenga parte de la culpa. Cuando la empresa está pasando por

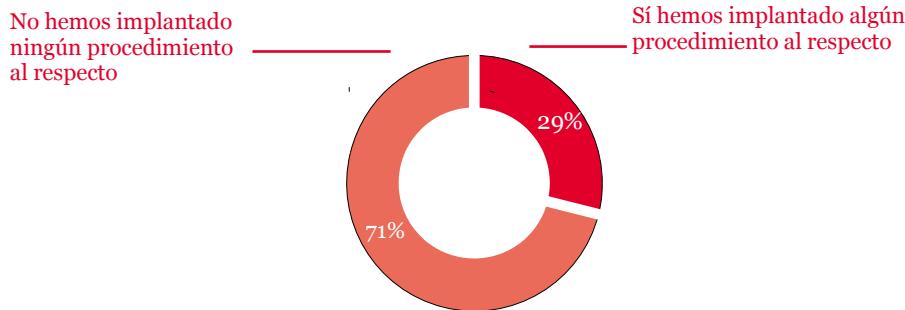
dificultades, es probable que los accionistas cuestionen con más frecuencia el rumbo y la gestión de la empresa. Sin embargo, al parecer algunos propietarios también han hecho más flexibles los criterios que utilizan al momento de llevar miembros de la familia a la empresa. El 64% contrata familiares sin que tengan que competir por sus puestos en el mercado, frente al 43% en 2007. El trato preferencial a los miembros de la familia es particularmente común en las empresas pequeñas y en aquellas de Norteamérica.

Probablemente sea entendible que muchos propietarios favorezcan a sus familiares ahora que la recesión ha hecho de la búsqueda de trabajo una tarea mucho más difícil para las personas. Actualmente, las tasas de desempleo están en torno al 10% en Estados Unidos y en la eurozona, por ejemplo, y en algunos países se sitúa en niveles muy superiores a este<sup>7</sup>. Sin embargo, es precisamente en tiempos difíciles cuando las empresas necesitan a los mejores ejecutivos.

Independientemente de que la inestabilidad económica de los últimos años haya creado más conflictos, solamente el 29% de las empresas de nuestra muestra –tan sólo un 7,4% más que en 2007– ha implementado procedimientos para gestionar los conflictos y disputas que puedan surgir entre los miembros de la familia (ver Imagen 30). Cuanto más pequeña y joven sea la empresa, menos probabilidad existe de que lo hayan hecho.

El número de empresas familiares con medidas de resolución de conflictos no ha cambiado mucho desde 2007; sin embargo, se han presentado cambios en los procedimientos que estas empresas prefieren.

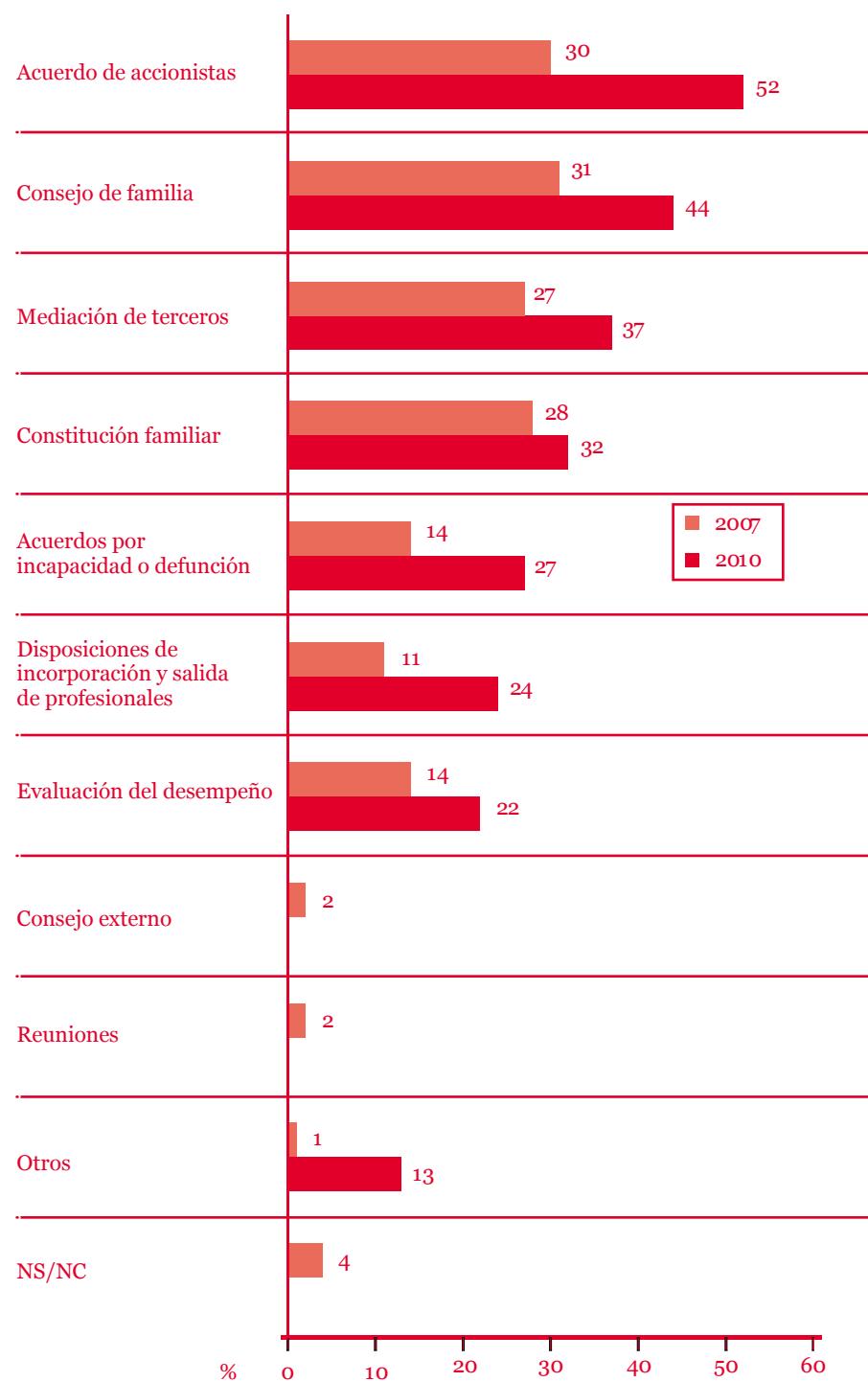
Imagen 30: La mayor parte de las empresas no han adoptado ningún procedimiento para resolver los conflictos que puedan surgir entre familiares.



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

*“Un enfrentamiento familiar puede llevar a una empresa a la ruina”*  
**Directivo de Brasil**

Imagen 31: Los acuerdos de accionistas, el consejo de familia y la mediación son los mecanismos más habituales para resolver conflictos



En 2007, los consejos de familia eran los medios más comunes para la resolución de problemas empresariales, mientras que los acuerdos de los accionistas son ahora la primera opción (ver Imagen 31).

El uso de la mediación de terceros también se ha generalizado, posiblemente debido a que emplear a un administrador independiente o sin poderes ejecutivos o a un asesor independiente para actuar como un intermediario imparcial tiene numerosas ventajas. Esto proporciona un foro neutral en el que las partes en conflicto pueden expresar sus diferencias sin ser intimidadas; el proceso es más estructurado que en una negociación “ordinaria”; y a menudo los resultados perduran más. Sin embargo, la mediación de terceros sigue siendo una práctica habitual en los países occidentales. Las empresas familiares en los mercados emergentes generalmente prefieren los consejos de familia y los acuerdos de accionistas (ver Tabla 4).

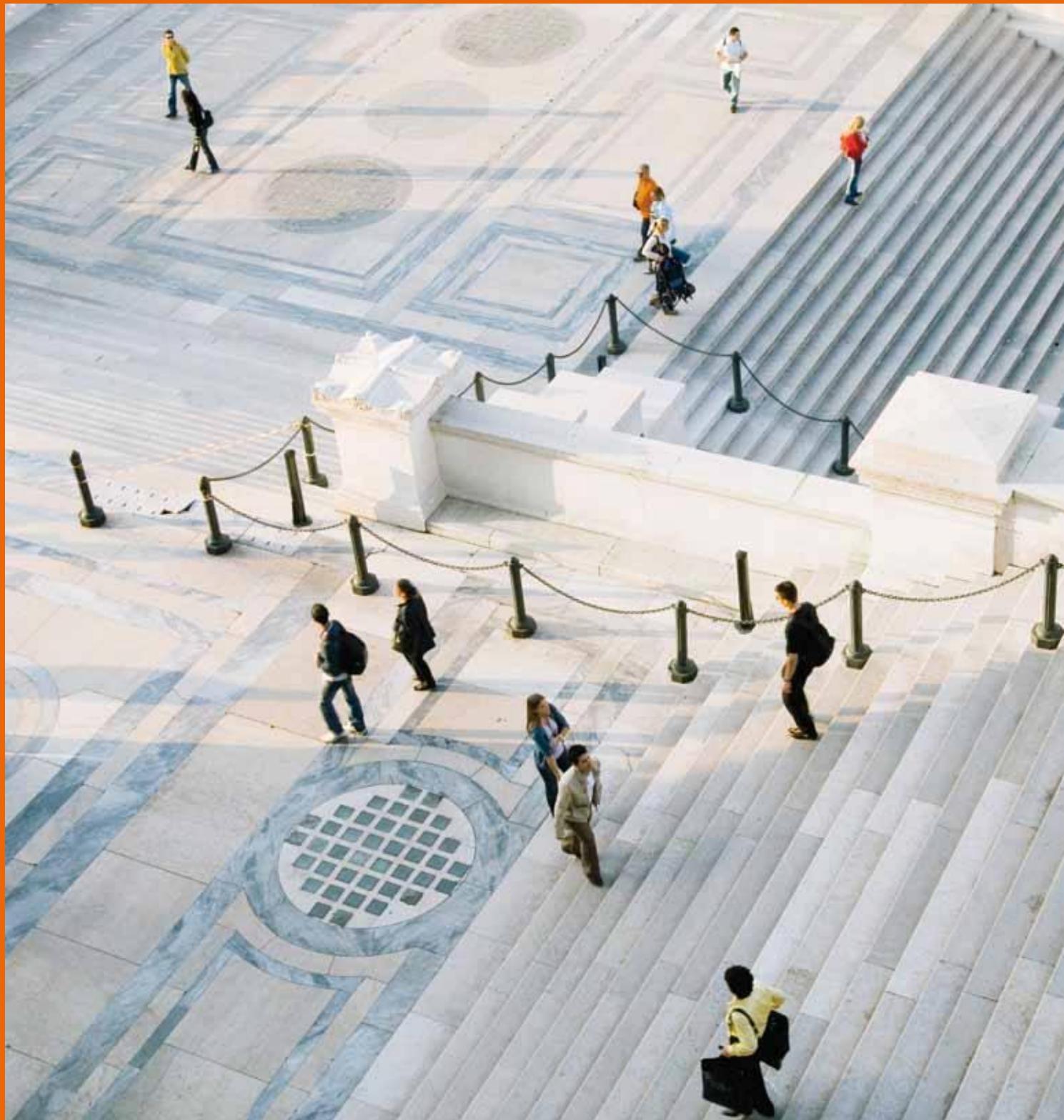
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Tabla 4: Los procedimientos de resolución de conflictos elegidos por las empresas familiares varían en función de la región

Mercados maduros	Mercados emergentes
Acuerdo de accionistas (51%)	Consejo de familia (60%)
Consejo de familia (39%)	Acuerdo de accionistas (57%)
Mediadores externos (37%)	Constitución familiar (47%)

Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

# *Gestionando la regulación y aportando valor a la sociedad*



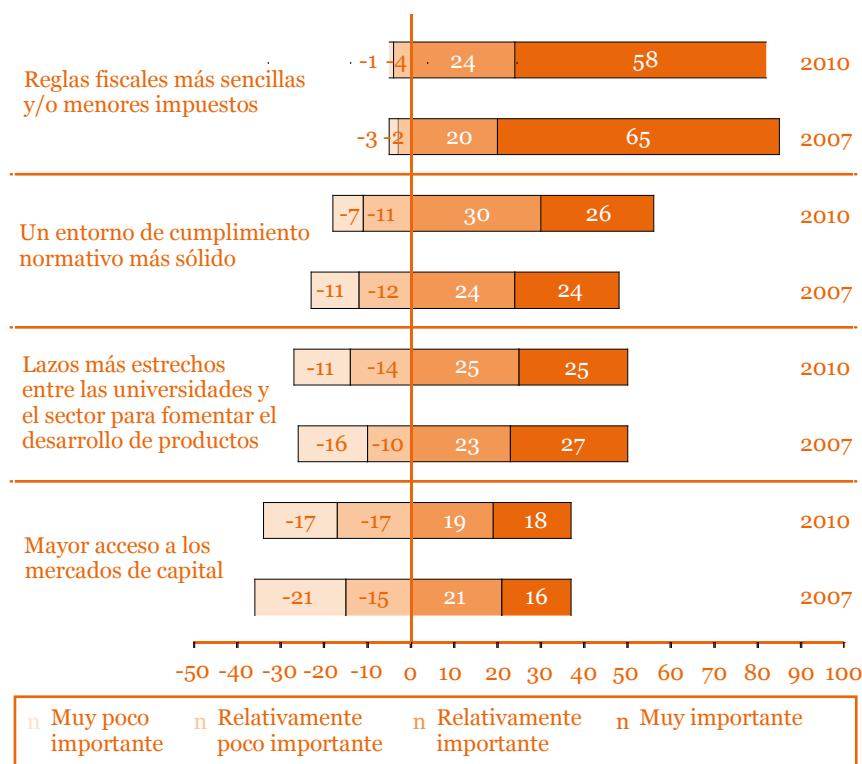


Las regulaciones, los incentivos de los gobiernos y la responsabilidad social de la empresa son preocupaciones constantes. Así que, ¿Cuál es la opinión de los encuestados al respecto? La gran mayoría de los directivos de empresas familiares nos dijo que les gustaría tener un régimen tributario más simple y/o pagar menos impuestos. A más de la mitad también le gustaría ver un ambiente de cumplimiento corporativo más riguroso, y muchos tienen fuertes reservas acerca de si sus gobiernos han hecho lo suficiente para apoyar a la comunidad empresarial durante la crisis. Este tipo de críticas es especialmente notable en los mercados emergentes.

Sin embargo, la mayoría de los encuestados son mucho más optimistas frente al creciente énfasis en la responsabilidad social de las empresas. Casi tres cuartas partes de los ejecutivos con los que hablamos afirmaron que ha tenido un impacto positivo en sus empresas. Casi la mitad ya ha hecho cambios menores o significativos para sus empresas con el fin de ser más responsables en términos sociales, y la mitad planea hacerlo en los próximos dos años.

En las páginas anteriores hemos hablado de los asuntos comerciales y administrativos que enfrentan las empresas familiares, y cómo resuelven los conflictos internos. Sin embargo, ¿Cuál es su actitud frente a la regulación y la responsabilidad social empresarial?

Imagen 32: Los cambios fiscales encabezan la lista de cambios más demandados por la empresa familiar



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Le preguntamos a los encuestados qué cambios normativos aceptarían más. La mayoría tiene como principal prioridad una mejora en su régimen tributario, tal como sucedió en nuestra encuesta anterior. Más de las cuatro quintas partes de los ejecutivos con los que hablamos desean una simplificación de las normas tributarias de la empresa y/o la reducción en la

carga fiscal resulta ser bastante o muy importante para ellos (ver Imagen 32).

Estos datos no generan sorpresas, ya que las normas tributarias en muchas jurisdicciones son horriblemente complejas.

oficina específica para simplificar el régimen tributario del país en julio de 2010<sup>9</sup>.

Resultó más sorprendente que el 56% de los encuestados también se encuentre a favor de un ambiente de cumplimiento normativo más riguroso en la empresa; una característica que ocupó el cuarto lugar en su agenda hace tres años. El colapso del sistema bancario en 2008 puede dar cuenta de dicha respuesta; muchos comentaristas han afirmado que una de las principales causas de la crisis financiera fue una regulación obsoleta o inadecuada. La mitad de los ejecutivos que entrevistamos también agradecería la asistencia en la creación de vínculos más estrechos con el mundo académico para efectos de desarrollo de productos, mientras que sólo el 37% hacen referencia a consecución de un mayor acceso a los mercados de capital.

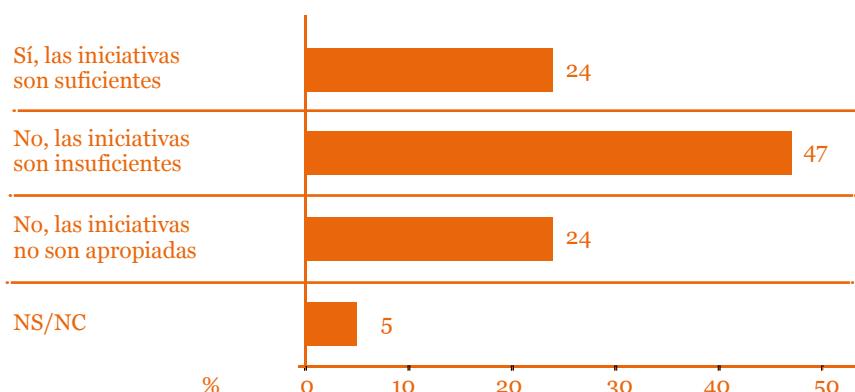
Desde luego, existen obvias razones por las que relativamente pocos empresarios están interesados en sacar a bolsa sus empresas en la actualidad. Aunque el número inicial de ofertas públicas aumentaron en el primer semestre de 2010, la crisis de la deuda pública en la eurozona, la incertidumbre en la fase de recuperación y el acceso limitado al crédito han frenado todos los intereses en acudir a nuevas ofertas. Por otra parte, los principales índices bursátiles continúan situándose en niveles muy inferiores de los registrados a finales de 2006 y principios de 2007<sup>10</sup>.

Doug Shulman, Comisionado del Servicio de Impuestos Internos – IRS- de Estados Unidos, ha reconocido recientemente que el código tributario de Estados Unidos “ya es cuatro veces más grande que *La Guerra y la Paz* y crece cada año”<sup>8</sup>, mientras que el nuevo Canciller británico George Osborne comparó las 11000 páginas del código tributario de Reino Unido con un “*spaghetti bowl*” cuando estableció una

El estado precario de la economía mundial probablemente también explica por qué sólo el 24% de las personas piensan que sus gobiernos han hecho lo suficiente para apoyar a la comunidad empresarial durante la recesión (ver Imagen 33). El 47% cree que las iniciativas que se han implementado son “insuficientes” y el 24% las consideran “inadecuadas”. La crítica es especialmente notable en los mercados emergentes, donde solamente el 17% de los encuestados cree que sus gobiernos les han ayudado lo suficiente (ver Tabla 5).

Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos manifiesta mucho más optimismo con respecto a la creciente importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC). Casi tres cuartas partes afirman que la RSC ha tenido un impacto bastante o muy constructivo, en sus empresas, mientras que los directivos de empresas ubicadas en los mercados emergentes son particularmente optimistas (ver Imagen 34). El 48% de los encuestados ya ha realizado cambios para adaptarse a la RSC, mientras que el 49% planea hacerlo en los próximos dos años (ver Imagen 35).

Imagen 33. Los directivos de empresas familiares se muestran críticos con las iniciativas de los gobiernos para ayudarles durante la crisis



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

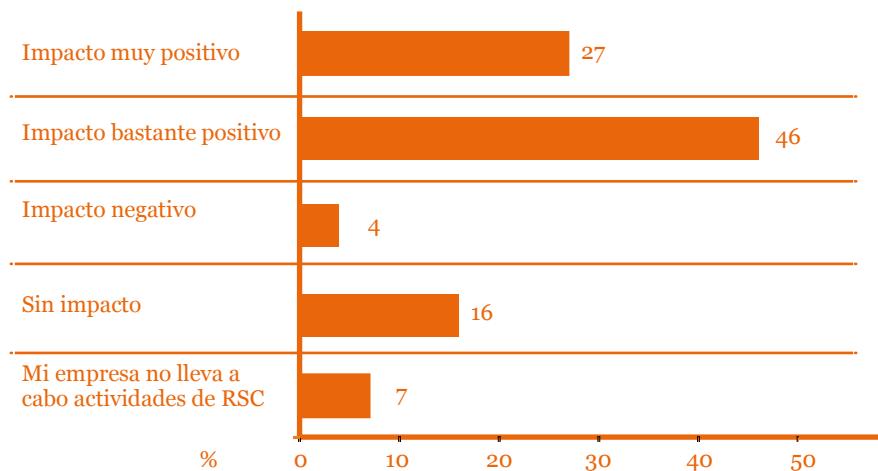
Tabla 5: Los directivos de los mercados emergentes se muestran especialmente descontentos con las iniciativas de sus gobiernos

	Mercados maduros	Mercados emergentes
Las medidas son suficientes	26%	17%
Las medidas son insuficientes	45%	60%
Las medidas no son apropiadas	25%	21%

Los encuestados reconocen que la construcción de una reputación como empresa responsable ayuda a distinguirse de la competencia; los clientes suelen favorecer a los proveedores que demuestren respeto por el medio ambiente. La RSC también puede ayudar a una empresa a mejorar su rendimiento

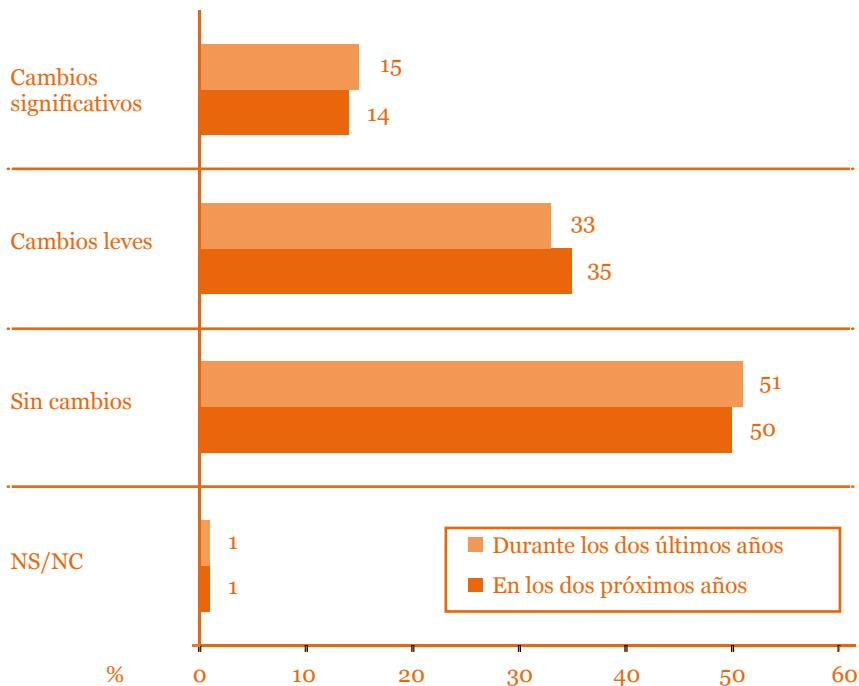
mediante la reducción del consumo energético y de los costos de eliminación de residuos, contribuyendo además al cumplimiento de las nuevas leyes y restricciones adoptadas al respecto e incluso desarrollando nuevos productos y servicios.

Imagen 34: La mayor parte de los directivos considera que la RSC ha tenido un impacto positivo en el negocio



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Imagen 35: Muchas empresas ya han adoptado cambios inspirados en la RSC, y muchas otras tienen previsto hacerlo durante los próximos dos años



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

*“Quiero construir una empresa próspera, que sea respetuosa con el entorno, tanto en el plano social como el ecológico”*

**Directivo de Francia**

# *Lecciones aprendidas*



Las respuestas recibidas durante el desarrollo de la encuesta de este año muestra un panorama más sombrío; más que en 2007. Un número de propietarios de empresas familiares habló en términos de “tratar de mantener la cabeza fuera del agua” y de “salir vivos de la crisis”. Varios ejecutivos cansados de la batalla también expresaron un deseo de retirarse de la contienda. Aceptaría “cualquier cosa que me permitiera jubilarme antes”, señaló el propietario de una empresa maltesa.

Sin embargo, la mayoría de las personas están decididas a mantener la lucha y a algunos les ha ido muy bien, independientemente de la recesión. “La empresa se ha multiplicado diez veces en 10 años; creo que es todo un logro”, dijo el propietario de una empresa finlandesa. Otros también tienen operaciones “prósperas y rentables”, disfrutan del “éxito internacional” y su objetivo es “seguir creciendo”. Muchos de estos empresarios están dispuestos a dejar como legado a sus hijos unas empresas fuertes y saludables. “Creo que en todas las empresas familiares, la continuidad de una generación a otra es lo que más se desea”, afirmó el propietario de una empresa brasilera.

Sin embargo, no todos están seguros de las capacidades de sus herederos. “Las generaciones más jóvenes no se toman las posiciones tan en serio como sus precedentes”, se quejó un directivo canadiense. El propietario de una empresa familiar chipriota también tiene serias dudas al respecto. “Yo creo que, si no me las arreglo [para hacer pública la compañía], terminará desapareciendo”, comentó. Sin embargo, algunos consideran que sus sucesores claramente se toman las responsabilidades muy en serio. “Quiero continuar brindando el

producto de calidad y el servicio excepcional que mi padre ha estado ofreciendo durante los últimos 20 años”, dijo una persona que asumió recientemente la gerencia.

El deseo de dejar un negocio estable y exitoso para su descendencia no es el único tema que surgió en nuestras conversaciones con los propietarios de empresas familiares en todo el mundo. Muchos de ellos también hicieron hincapié en la importancia de la integridad personal. Por ejemplo, el propietario de una empresa japonesa habló de “seriedad e integridad”. Del mismo modo, el propietario de una empresa estadounidense se enorgullecía de ser “fiel a su palabra”, mientras que un maltés dijo que le gustaría ser recordado como alguien que había dirigido su empresa “no como un hombre de negocios sino como un caballero”.

Algunos empresarios también estaban preocupados por hacer una contribución a la sociedad en general. “Nos gustaría que la comunidad pensara que somos una empresa ética con sólidos principios morales”, dijo el propietario de una empresa danesa; mientras que un encuestado español explicó que, además de dirigir una empresa, su familia dirige una “fundación social”. Él no está solo. El año pasado donamos 50 millones de libras a las obras benéficas. Mi deseo es ofrecer a los jóvenes las mayores posibilidades que tengan a su alcance”, nos dijo uno de los principales accionistas de una empresa familiar británica.

Por supuesto, tal filantropía solamente es posible cuando una empresa tiene éxito (y las ambiciones comerciales aparecen regularmente en la retroalimentación que hemos recibido). “Quiero hacer que la empresa crezca mucho más; digamos diez veces”, comentó un empresario chipriota. Otros encuestados hablaron de impulsar la facturación y el beneficio, y crear un “valor duradero”.

Algunos también reconocieron la contribución que han hecho sus empleados. “Tenemos empleados muy dedicados y leales...; algo que nuestra competencia no puede comprar”, señaló un directivo canadiense. “El trabajo en equipo es más importante que todo el dinero que tenemos en el banco”, afirmó un propietario maltés.

Sin embargo, es obvio que muchos de los encuestados atribuyen gran parte de la resistencia de sus empresas al hecho de que son empresas familiares. Hay unas pocas excepciones notables que quieren “escapar del modelo familiar”, como dijo una persona. Sin embargo, para la mayoría de los participantes de nuestra encuesta, ser parte de una empresa familiar es una gran ventaja. “Significa que estamos viendo la empresa a largo plazo en lugar de verla a corto plazo, lo que nos da mucha motivación y un sólido posicionamiento”, explicó un entrevistado finés. “La unidad de nuestra familia nos ha ayudado. Nos respetamos unos a otros y cada persona tiene una experiencia diferente”, agregó un entrevistado brasiler.

En efecto, las aspiraciones de muchas de las 1.606 personas que contribuyeron generosamente con nuestra encuesta pueden resumirse en las palabras de uno de los propietarios de una empresa familiar holandesa: “llevamos 78 años operando en este negocio. Y vamos a por los 100”.

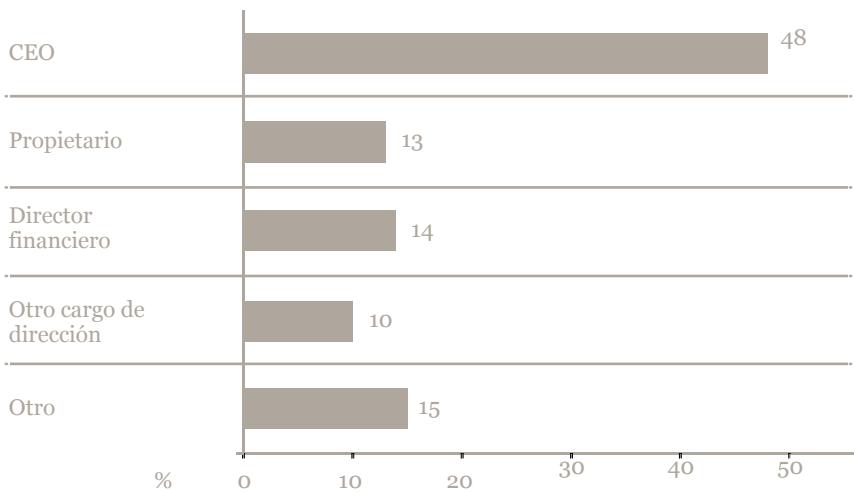
## *Anexo: metodología y población de la encuesta*





Nuestra encuesta abarca pequeñas y medianas empresas familiares en 35 países: Austria, Bahamas, Bahréin, Barbados, Bélgica, Brasil, Canadá, Chipre, Dinamarca, Egipto, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Kuwait, Jamaica, Japón, Jordania, Malta, Países Bajos, Noruega, Omán, Rusia, Arabia Saudita, Sudáfrica, España, Suecia, Suiza, Siria, Trinidad y Tobago, Turquía, Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido y Estados Unidos. Entre el 26 de mayo y el 17 de agosto de 2010, entrevistamos a los altos ejecutivos de 1.606 empresas que operan en 15 sectores de la industria. Todos los encuestados fueron entrevistados mediante una llamada telefónica de 20 minutos, con la excepción de los encuestados en Japón y Turquía, para los que se hizo cara a cara. La investigación fue coordinada por la Unidad Internacional de Encuestas de PricewaterhouseCoopers, Belfast, nuestro centro mundial de excelencia en investigación de mercados, que diseñó el cuestionario junto con expertos en empresas familiares de PwC.

Imagen 36: Participantes de la encuesta, por puesto ocupado en sus empresas

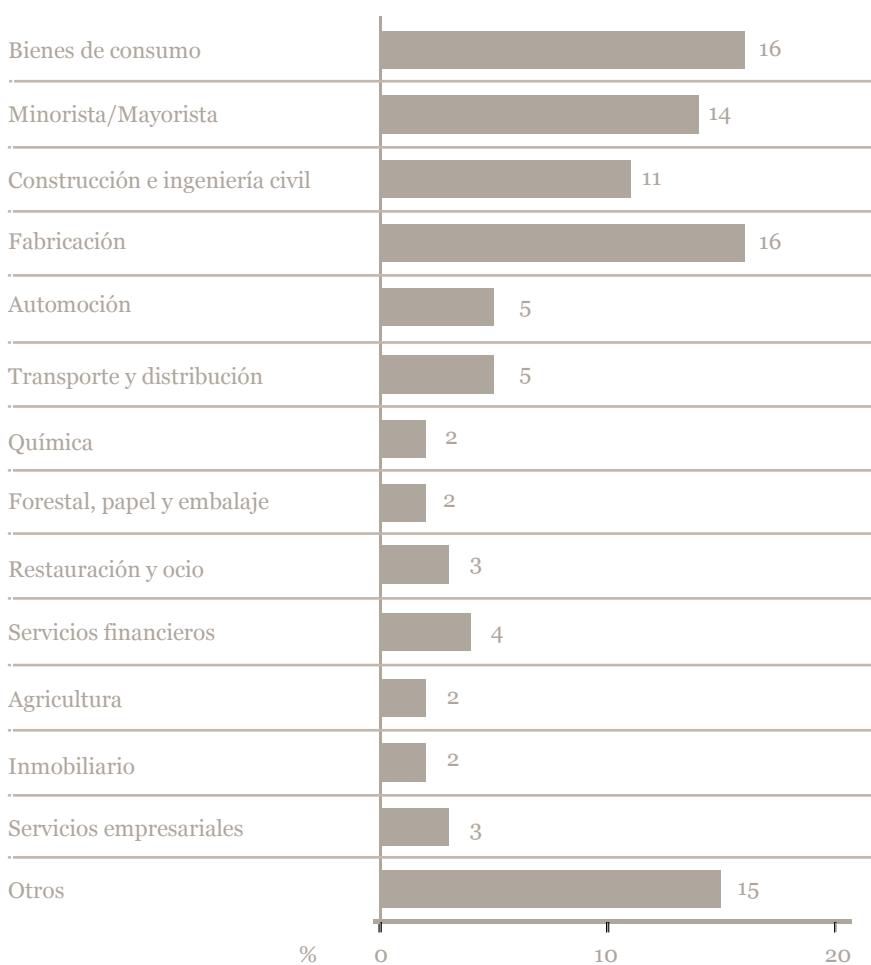


Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Nota: "Otro" incluye los cargos de "Presidente/Vicepresidente", "Presidente del Consejo", Socio, Secretario de la Sociedad, Miembro del Consejo o Accionista

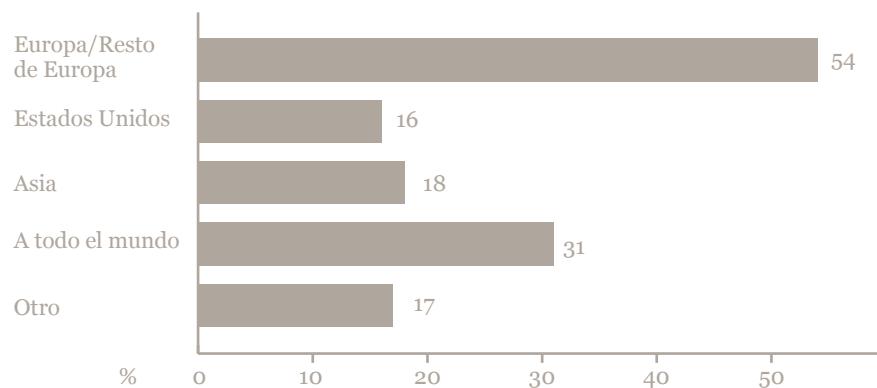
**El 82% de las empresas incluidas en nuestra encuesta han estado activas por lo menos desde hace 20 años. De hecho, el 42% ha estado en la industria empresarial por lo menos 50 años. El 31% emplea a más de 250 personas y un 28% generó ingresos de más de 50 millones de euros durante el año pasado. Más de la mitad (54%) exporta bienes o servicios a mercados extranjeros, y el 31% lo hace a nivel mundial. Por lo general, las empresas más grandes han estado en el sector empresarial más tiempo y tienen más posibilidades de exportar a otros países. Sin embargo, las empresas de bienes de consumo y sectores manufactureros también tienden a ser particularmente activas en el extranjero; el 61% y 81%, respectivamente, exporta productos o servicios a otros territorios.**

Imagen 37: Participantes de la encuesta, por sector



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Imagen 38: Países a los que exportan sus productos y servicios



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Nota: "Otro" incluye África, Australia, Centroamérica y Sudamérica

# Referencias

<sup>1</sup> “World debt”, *The Economist* (24 de junio de 2010),  
[http://www.economist.com/blogs/buttonwood/2010/06/indebt\\_edness\\_after\\_financial\\_crisis](http://www.economist.com/blogs/buttonwood/2010/06/indebt_edness_after_financial_crisis)

<sup>2</sup> Scotiabank Group, “Global Forecast Update” (2 de septiembre de 2010),  
[http://www.scotiaca.com/English/bns\\_econ/forecast.pdf](http://www.scotiaca.com/English/bns_econ/forecast.pdf)

<sup>3</sup> “Bank shares rise after new rules agreed”, BBC News (13 de septiembre de 2010), <http://www.bbc.co.uk/news/business-11280993>

<sup>4</sup> Family Firm Institute, “Global Data Points”,  
<http://ffi.org/default.asp?id=398>

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Twenge, Jean M., Campbell, Stacy M. et al. “Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing”, *Journal of Management Online First* (1 de marzo de 2010),  
<http://jom.sagepub.com/content/early/2010/03/01/0149206309352246>

<sup>7</sup> Trading Economics, “Country Ranking by Unemployment Rates”, <http://www.tradingeconomics.com/World-Economy/Unemployment-Rates.aspx>

<sup>8</sup> “Prepared Remarks of IRS Commissioner Doug Shulman to New York State Bar Association Taxation Section Annual Meeting in New York City, Jan. 26, 2010”,  
<http://www.irs.gov/newsroom/article/0,,id=218705,00.html>

<sup>9</sup> “Tax system ‘to be simplified to encourage investment’”, *BBC News* (20 de Julio de 2010), <http://www.bbc.co.uk/news/uk-politics-10691779>

<sup>10</sup> “How Long Will Stock Market Struggle”, *CBS News* (16 de agosto de 2010),  
<http://www.cbsnews.com/stories/2010/08/16/business/main6777317.shtml>



# Personas de contacto

Si desea más información sobre la encuesta, puede ponerse en contacto con:

Axel Dorenkamp  
Global Middle Market Director  
+ 49 541 3304 585  
axel.dorenkamp@de.pwc.com

Para consultas de medios de comunicación, puede ponerse en contacto con:

Mike Davies  
Director of Global Communications  
+ 44 20 7804 2378  
mike.davies@uk.pwc.com

Para consultas sobre la metodología de investigación, puede ponerse en contacto con:

Colette Duff  
Managing Consultant  
+ 44 2890 415216  
colette.duff@uk.pwc.com

## Agradecimientos

Nos gustaría dar las gracias a todos los propietarios de empresas familiares que han participado en la encuesta. Así mismo, nos gustaría expresar un agradecimiento especial a Rémy Barbeault, Peter Bartels, Lucille Chartier, Axel Dorenkamp, Colette Duff, Julian Jenkins, Helen Kay, Steef Klop, Stéphane Leray, Jacques Lesieur, Jan-Olof Lindberg, Colleen Maguire, Hayley Rimmer, Véronique Rode Coupeau, Miguel Sanchez, Tone Soyland, Alina Stefan, Emma Thomas y Marcel Widrig por su especial ayuda y contribución al desarrollo de esta encuesta.



**pwc**

PwC ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) ofrece servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal, especializados en cada sector, para dar confianza e incrementar el valor de sus clientes. Más de 161.000 personas en 154 países únan sus conocimientos, experiencia y soluciones para aportar nuevos puntos de vista y un asesoramiento práctico.

© 2011 PricewaterhouseCoopers LLP. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" o "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers LLP (una sociedad de responsabilidad limitada en Reino Unido) o, según sea el contexto, a la red global PricewaterhouseCoopers u otras firmas miembro de la red, cada una de ellas entidades legales autónomas e independientes.