

# *Empresa Familiar Retos y Oportunidades*



Espiñeira, Sheldon y Asociados

**Espiñeira, Sheldon y Asociados** se complace en enviarles nuestro boletín informativo relacionado con la importancia de la **Empresa Familiar en Iberoamérica, principales retos y oportunidades**

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica global es notable, dentro de la economía formal y de la economía informal, participando en todos los segmentos económicos; las hay de todos los tamaños, constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización. Algunos autores e investigadores en el tema han orientado estadísticas en sus países para determinar la porción de empresas familiares que existen en relación con el total de empresas, y en promedio, se demuestra que la porción se aproxima al 90% a favor de las empresas familiares, particularmente en Iberoamérica.

La empresa familiar representa el esfuerzo acumulado de sus miembros durante muchos años. Este incluye decisiones aún a costa del sacrificio de beneficios personales, dando como resultado la constitución de un patrimonio mediante la unión de la entidad económica que hoy se encuentra en plena operación. El gran reto de la empresa familiar para lograr la continuidad, crecimiento y permanencia en el tiempo es la institucionalización, ya que el 60% de las empresas de esta industria no sobreviven a la segunda generación y en un 85% a la tercera, siendo la competencia comercial, la disasociación de la entidad y conflictos familiares las causas principales.

Las estadísticas demuestran que estas desapariciones se asocian a hechos como el no contar con órganos de gobierno definidos formalmente tales como Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración y Comités, a la falta de planes de desarrollo y aprendizaje de las nuevas generaciones en la administración de la empresa, así como reglas claras que garanticen el reparto de la riqueza entre todos los miembros de la familia para evitar deserción, entre otras.

Para lograr la permanencia de las empresas, éstas deben basar su fortaleza en la unidad del poder económico de los familiares para conformar negocios más sólidos económicamente, completos, versátiles y con mayor cobertura geográfica que recibirán a las próximas generaciones.

**Entre las más importantes estrategias y controles claves para dar solución al fortalecimiento de la empresa familiar destacan:**

- Aplicar las mejores prácticas de gobierno corporativo a la empresa familiar.
  1. Contar con procesos y controles para la toma de decisiones representativas, menos burocráticas y más ágiles.
  2. Contar con los medios legales para preservar la entidad económica.
  3. Contar con controles y procedimientos claros y legalmente definidos para la separación de inversionistas.
- Apoyar el esfuerzo de la operación diaria, mediante una administración que sea:
  1. Independiente a la que se le pueda exigir resultados tangibles.
  2. Competente y profesional para enfrentar los cambiantes entornos de negocios y circunstancias.
- Definir la estrategia de sucesión para las siguientes generaciones.
- Buscar la flexibilidad en las estructuras para acomodar necesidades futuras de los miembros de la familia.

**En la búsqueda del crecimiento e internacionalización de la empresa familiar se acepta lo siguiente:**

- Innovar, lo que supone gran riesgo y constituye además un reto a lo establecido y tradicional.
- Internacionalización, por una parte, una gran oportunidad de crecimiento, pero a la vez constituye un gran reto que se asocia a la incertidumbre.

De acuerdo con la teoría de varios autores las empresas familiares, principalmente las de primera y segunda generación, experimentan un proceso más lento de internacionalización que las compañías no familiares.

### ***Sucesión de las empresas familiares:***

Las empresas familiares, base de las pequeñas y medianas empresas, no cuentan con un plan estratégico para la sucesión, lo que lleva a la desaparición o a la segmentación de los negocios. El mantener el poder económico unido permite a las familias empresarias tener mayores posibilidades de éxito, crecimiento y continuidad al paso de las generaciones. La creación de una visión compartida, clarificación de las reglas del juego en la empresa familiar, diseño de una organización profesional, y la mediación en el conflicto evita malos entendidos y anticipa conflictos entre familiares.

### ***Puntos fuertes para conservar o mejorar su posición en el mercado y las fortalezas que se admirán de los competidores:***

En un estudio realizado por PwC España en el 2010 de las empresas familiares se obtuvo que las ventajas o puntos más fuertes de las empresas familiares para conservar o mejorar su posición en el mercado son el diseño, la calidad y la variedad de sus productos, e indicaron que las cualidades más envidiadas a su mayor competidor son el tamaño, la competitividad de precios y la fortaleza de su marca.

Las compañías familiares son las que mayor confianza depositan al Mercado Alternativo Bursátil (MAB) como vía para el financiamiento, para la conversión de las acciones en un medio líquido, para la obtención de una valoración objetiva de la empresa, y para la superación de las restricciones crediticias y la diversificación del riesgo, entre otras cuestiones.

Las empresas familiares de primera generación son las más interesadas en utilizar el MAB como medio de financiamiento, por delante de las de segunda y tercera generación. Esta postura se explica porque son las compañías más jóvenes las que necesitan de mayor capital. Una vez que se han incorporado a la empresa familiar las generaciones posteriores al fundador, éstas están más consolidadas y son capaces de generar más recursos. En relación con las principales barreras de entrada de las compañías al MAB, destacan la pérdida del control de las acciones y la resistencia al cambio de los propietarios.

### ***El personal de PwC se enfoca con los involucrados en las empresas a:***

1. Entender las preocupaciones y expectativas de los accionistas para elaborar un plan de acción.
1. Implementar las actividades definidas en dicho plan.
2. Dar seguimiento, acompañándoles durante un período previamente acordado, para asegurarnos de cumplir satisfactoriamente las expectativas de los accionistas.

#### **(\*) Fuentes:**

- 1) Ferrón J., Simón J. "Empresa Familiar". Notas de prensa [en línea]. México. Disponible en: <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-especializados-riesgos/empresa-familiar.jhtml> [Consulta: 21 de diciembre de 2010]
- 2) Simón, Juan Carlos. "Plan de sucesión, Gobierno Corporativo y flujo de efectivo garantizado". Notas de prensa [en línea]. México. Disponible en: <http://www.pwc.com/mx/es/retos-asesoria/index.jhtml> [Consulta: 21 de diciembre de 2010]
- 3) Simón, Juan Carlos. "Servicio para empresas familiares". Notas de prensa [en línea]. México. Disponible en: <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-asesoria-negocios/mercado-intermedio-empresas-familiares.jhtml> [Consulta: 21 de diciembre de 2010]
- 4) Ezpeleta, Javier. "La empresa familiar reclama un marco tributario más sencillo y una rebaja de la presión fiscal". Notas de prensa [en línea]. España. Disponible en: <http://www.pwc.com/es/es/sala-prensa/notas-prensa/encuesta-empresa-familiar.jhtml> [Consulta: 21 de diciembre de 2010]
- 5) Janer, Xavi. "Más de 1.100 empresas en España podrían salir al MAB" Notas de prensa [en línea]. España. Disponible en: <http://www.pwc.com/es/es/sala-prensa/notas-prensa/mab-050510.jhtml> [Consulta: 21 de diciembre de 2010]
- 6) Belaustegoitia Ruis, Imanol. "Empresas Familiares su dinámica, equilibrio y consolidación". 2nd Edition. Mc Graw Hill, 2009.

El Boletín de Auditoría Interna es publicado por la Línea de Servicios de Auditoría (Assurance) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PwC. El contenido del presente documento se basa en investigaciones y es información disponible para el público. Bajo ninguna circunstancia, el contenido de esta comunicación podrá ser considerado como una sugerencia, recomendación o consejo profesional. Este boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. Las marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PwC niega cualquier derecho sobre estas marcas.