

En familia

Encuesta mundial de la empresa familiar 2010/11

Hemos hablado con más de 1.600 propietarios de empresas familiares y directivos para descubrir cómo están afrontando la crisis económica, a qué dificultades se están enfrentando y cómo se preparan para el futuro.



Resumen ejecutivo





<i>Resumen ejecutivo</i>	4
<i>Sorteando obstáculos e invirtiendo en el futuro</i>	6
<i>Traspaso de poderes</i>	20
<i>Encuentros y desencuentros</i>	30
<i>Gestionando la regulación y aportando valor a la sociedad</i>	36
<i>Lecciones aprendidas</i>	40
<i>Anexo: metodología y población de la encuesta</i>	42
<i>Personas de contacto</i>	50

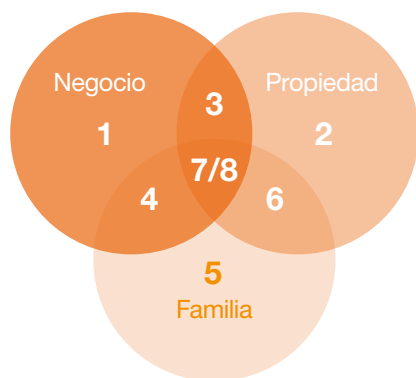
Resumen ejecutivo

Cuando el famoso inversor Warren Buffett acuñó la expresión “skin in the game” (dejarse la piel en el negocio), se refería a los directivos que invierten su propio dinero en acciones de las compañías que dirigen. En todas las empresas familiares, la familia fundadora tiene una participación importante en el negocio y uno o varios familiares [“kin” en inglés] ocupan puestos de responsabilidad. 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 se dejan la piel y cuentan con familiares en el negocio.

Este mismo concepto se encuentra representado en el conocido modelo de empresa familiar de los tres círculos superpuestos (véase imagen 1 en página siguiente). Este modelo muestra la amplia variedad de intereses que existen y dónde se producen las principales intersecciones y divergencias. Asimismo, pone de relieve cómo las perspectivas de las distintas partes dependen tanto de la posición que ocupen dentro de los tres círculos, como de las propias personalidades de los individuos.

Este modelo también ilustra cómo las distintas dinámicas familiares inciden en el negocio. Si se producen conflictos entre miembros de la familia, dichos conflictos tendrán efectos colaterales en la forma de gestión y propiedad del negocio – ya sea por disputas en cuestiones de dinero, acusaciones de nepotismo o luchas internas sobre quién debe dirigir el negocio cuando pase a la siguiente generación. Por el contrario, si las relaciones familiares son saludables, existen más posibilidades de que también la salud del negocio se vea beneficiada. La existencia de lazos sólidos basados en el apoyo mutuo contribuyen a fomentar la lealtad hacia la empresa, incrementan la motivación de las personas y facilitan la toma de decisiones – cualidades que se traducen en que la entidad estará mejor equipada para conseguir resultados positivos.

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



1. Inversores externos
2. Dirección y empleados
3. Propietarios que son directivos
4. Propietarios inactivos o pasivos
5. Familia
6. Empleados que son familiares
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 de mayor éxito son aquellas en las que existe un óptimo equilibrio entre los tres círculos, con un equipo de dirección profesional, una propiedad del negocio responsable y armonía en la dinámica familiar. Este tipo de empresas suelen plasmar por escrito en contratos claramente definidos las principales cuestiones, como la composición y elección de la alta dirección, las decisiones que han de tomarse por mayoría y las condiciones en las que los integrantes de la familia pueden (o no pueden) trabajar en el negocio. Asimismo, estas entidades cuentan con unos sólidos procedimientos de gobierno corporativo, incorporan directivos y administradores externos en caso necesario, y efectúan un seguimiento detallado del rendimiento de los familiares que trabajan en el negocio, de la misma manera que lo hacen con los directivos y administradores que provienen del mercado.

Del mismo modo, los asuntos de la propiedad del negocio están separados de los asuntos familiares. La mayoría de las empresas familiares más longevas suelen tener reglas sobre cómo se puede (o no se puede) negociar con acciones de la empresa tanto dentro como 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, cuentan con sólidos mecanismos para garantizar que el negocio dispone de la financiación adecuada para crecer al tiempo que se mantiene el control en el seno de la familia.

Por último, en estas empresas, se da la importancia adecuada a las necesidades de la propia familia. Cuando la mayoría de los recursos económicos de la familia están vinculados a la empresa, puede que la entidad sea reticente a asumir riesgos que quizá serían buenos para el negocio. También puede que no se disponga de

activos suficientes para tratar a todos los familiares de forma equitativa, con independencia de si trabajan o no en la empresa. La gestión profesional del patrimonio familiar permite a la familia diversificar su riesgo y gestionar sus otras inversiones de la manera más efectiva posible, contribuyendo así a mantener una dinámica saludable en el seno de la familia.

En definitiva, las empresas familiares más duraderas y mejor gestionadas establecen unos límites claramente definidos entre el negocio, 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. Y, siempre que sea posible, cuentan con reservas y dotaciones económicas de otro tipo para los herederos que no trabajen en el negocio. Esto es especialmente importante cuando el entorno económico no acompaña, como sucede actualmente en el caso de muchas entidades.

Hemos hablado con más de 1.600 propietarios y directivos de empresas familiares de 35 países para realizar esta segunda Encuesta mundial sobre la empresa familiar - la mayor de este tipo que se ha llevado a cabo. Queríamos saber cómo están gestionando la crisis económica, los problemas a los que se están enfrentando y cómo se preparan para el futuro. Asimismo, pensamos que sería de utilidad que el lector pudiera comparar su propia experiencia con la de otras personas en una situación similar en otras partes del mundo, para poder averiguar qué es lo que están haciendo para salir reforzados de la situación actual. Nuestra encuesta tiene como objetivo principal identificar los asuntos que más preocupan al entorno de la empresa familiar y esperamos que los resultados y conclusiones le resulten de utilidad al lector y contribuyan a mejorar la gestión de su negocio.

Norbert Winkeljohann
Miembro del Network

Jacques Lesieur
Director de la Encuesta

Sorteando obstáculos e invirtiendo en el futuro





Hemos pedido a los encuestados que compartan con nosotros los desafíos a los que se están enfrentando, y a qué áreas están dirigiendo sus inversiones. Casi la mitad de los directivos con los que hemos hablado ha afirmado que la demanda de sus productos y servicios ha crecido en los últimos 12 meses. Pero la recesión les ha hecho pagar un alto precio. Más de una tercera parte de los encuestados afirma que los beneficios de explotación se han reducido, y más de dos terceras partes se muestran preocupados por las condiciones en las que se encuentran sus mercados – mientras que en la encuesta anterior, realizada hace tres años, estas preocupaciones eran compartidas por menos de la mitad de los encuestados. Aún así, son relativamente pocas las empresas que han optado por aplicar recortes. De hecho, muchas de ellas tienen previsto crecer en los próximos 12 meses.

La mayoría de los directivos de empresas familiares creen que están bien posicionados para aprovechar nuevas oportunidades que puedan surgir. Tres cuartos de los encuestados cuentan con planes de negocio y dos tercios afirman que pueden tener acceso a dotaciones adicionales de dinero en caso necesario – aunque la inmensa mayoría tendría que pedir prestado ese dinero. Muchos de ellos prevén además volver a “operar como antes”. Sólo el 14% ha implantado cambios importantes en sus modelos de negocio en los últimos 12 meses y sólo el 13% tiene previsto hacerlo en el futuro. Sin embargo, casi todos los encuestados se muestran confiados en que serán capaces de competir con efectividad.

En 2007, cuando finalizamos nuestra primera Encuesta mundial de la empresa familiar, había pocos indicios de la crisis financiera que se avecinaba. Los estragos que trajo consigo la recesión afectaron a multitud de compañías y, si bien actualmente parece que lo peor ha pasado, sigue habiendo temores de una posible

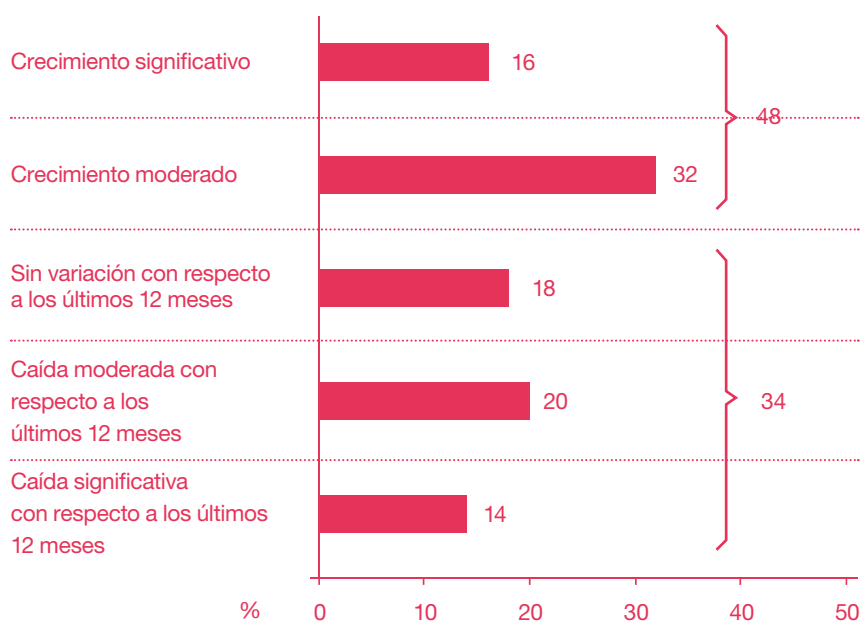
recaída. ¿Y cómo les ha ido a las empresas familiares durante este periodo de crisis?

Nuestra Segunda encuesta mundial de la empresa familiar muestra que muchas empresas familiares han prosperado (en el Anexo del presente informe se incluye la metodología y la población de la encuesta).

Un impresionante 48% del total de encuestados afirma que ha aumentado la demanda de sus productos y servicios en los últimos 12 meses, y un 16% indica que el crecimiento experimentado ha sido significativo (véase imagen 2).

Sin embargo, es evidente que la recesión ha dejado secuelas. En 2007, solo el 10% de las empresas encuestadas había experimentado una caída en la demanda de sus productos y servicios. En la actualidad, esta cifra se sitúa en el 34%. Las empresas del sector de la construcción se han visto especialmente afectadas; el 22% de ellas ha experimentado una caída significativa de la demanda, en comparación con la media global, que se sitúa en el 14%.

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 una entidad en la que la mayoría de los derechos de voto están en posesión de la persona que fundó o adquirió la empresa (o de sus cónyuges, padres, hijos o herederos directos de sus hijos); al menos un representante de la familia forma parte de la dirección o administración de la entidad; y, en caso de que la entidad cotice en bolsa, la persona que fundó o adquirió la empresa (o su familia) posee el 25% de los derechos de voto a través de su capital social y al menos un miembro de la familia ocupa un puesto en el consejo de administración de la entidad.

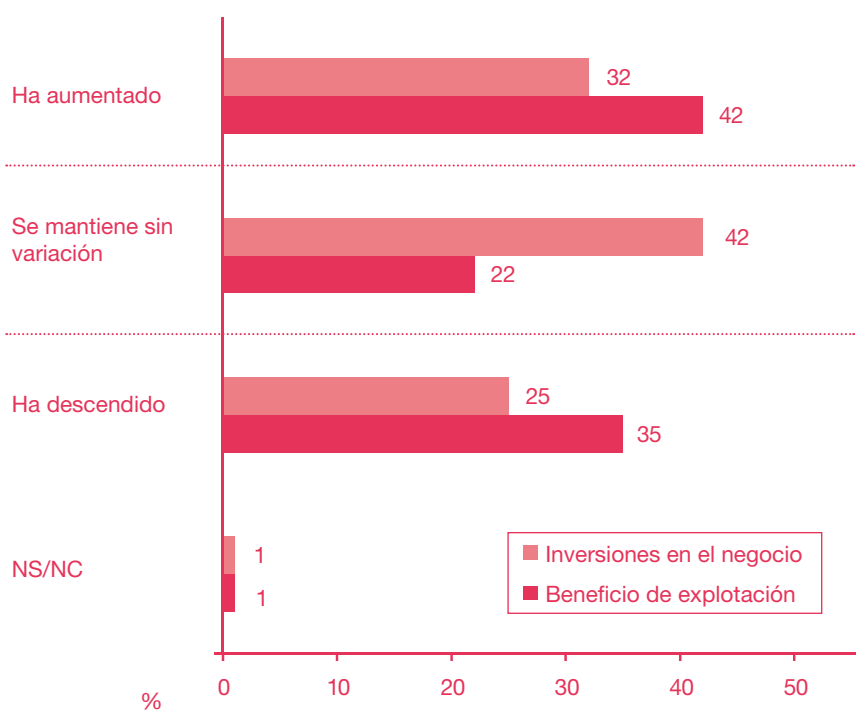
El número de entidades que ha experimentado un aumento en sus beneficios de explotación en los últimos 12 meses también ha descendido, del 57% al 42%, siendo las pequeñas empresas (esto es, entidades cuya

facturación es inferior a los 50 millones de euros) las que se han llevado la peor parte (véase imagen 3). Las inversiones en el negocio también han caído en una proporción similar. Sólo el 32% de las empresas han aumentado sus inversiones

en el último año, en comparación con el 50% registrado en 2007.

Tal y como cabría esperar, las empresas con sede en los mercados emergentes han obtenido mejores resultados, lo cual refleja el mayor ritmo al que crecen estas economías. El 29% ha experimentado un crecimiento significativo y el 50% ha incrementado sus beneficios de explotación, de manera que el 48% de ellas han aumentado sus inversiones.

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



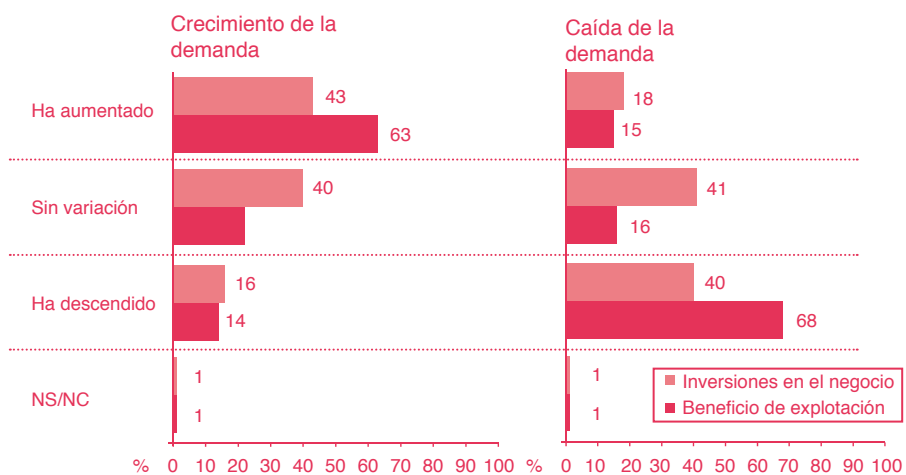
Resulta por tanto sorprendente que sean pocas las empresas que han decidido aplicar recortes. A pesar de que el 68% de las empresas que han experimentado una caída en la demanda de sus productos y servicios en los últimos 12 meses han visto caer sus beneficios de explotación, sólo el 40% de ellas han reducido el volumen de inversiones realizadas en el negocio. El 28% restante ha optado claramente por anteponer el crecimiento a largo plazo a las ganancias a corto plazo (véase imagen 4).

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

Es evidente que las empresas familiares están mejor posicionadas para adoptar una perspectiva a largo plazo con respecto a sus negocios (en comparación con las empresas cotizadas en bolsa) porque tienen una menor presión para proporcionar buenos resultados cada trimestre y pagar dividendos a sus accionistas, y rara vez incurrir en niveles excesivos de endeudamiento. Estas empresas tienden a ser más cuidadosas a la hora de sobrepasar sus límites y a menudo se basan en los valores establecidos por la familia fundadora, por lo que no están gestionadas por motivaciones puramente comerciales. De este modo, pueden capear mejor los temporales que se avecinen, a diferencia de otras entidades mayores y con una gestión más agresiva.

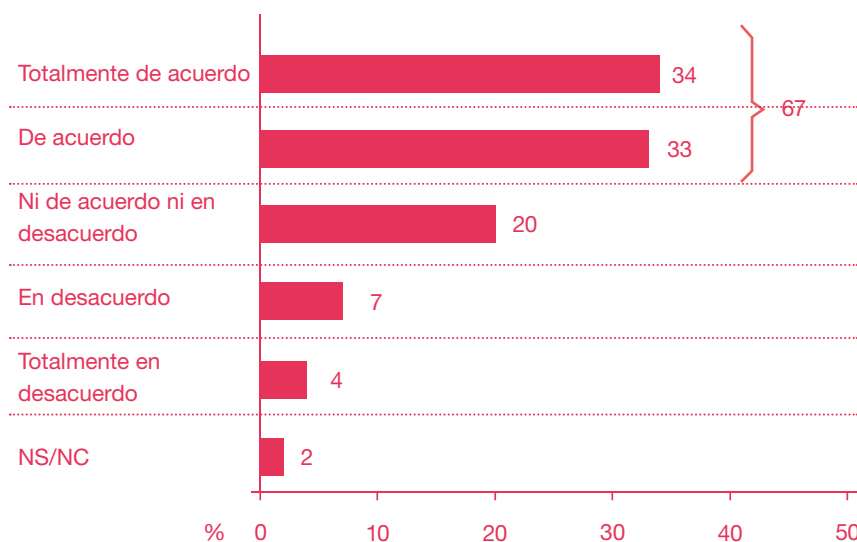
Puede que esta sea una de las razones por las que dos terceras partes de los encuestados creen que el hecho de formar parte de un negocio familiar haya ayudado a sobrellevar la crisis (véase imagen 5). También puede explicar por qué muchos de ellos muestran unos niveles relativamente elevados de confianza en el futuro. El 60% -que llega hasta el 69% en el caso de las empresas más grandes consultadas- tiene previsto acometer expansiones en su negocio en los próximos 12 meses. De igual modo, el 56% muestra una actitud positiva sobre cómo se comportarán los mercados en los que operan sus entidades en el próximo año, lo cual se sitúa en general en línea con los resultados obtenidos en la encuesta de 2007 (véase imagen 6).

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



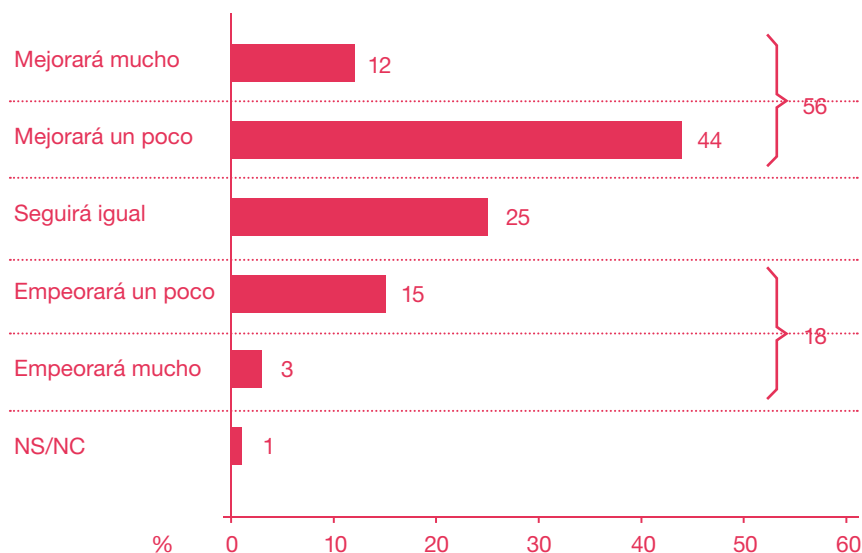
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

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



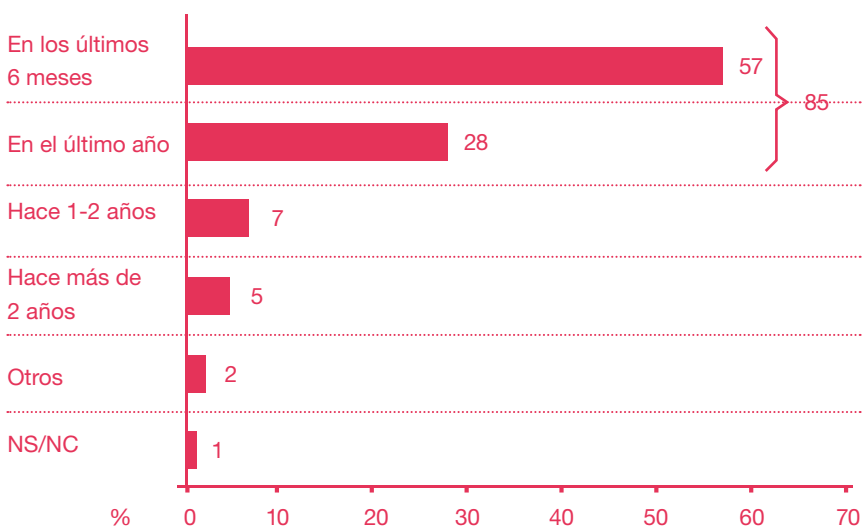
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

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

“La solidez de nuestro balance y nuestros planteamientos conservadores nos han venido muy bien”
Directivo del Reino Unido

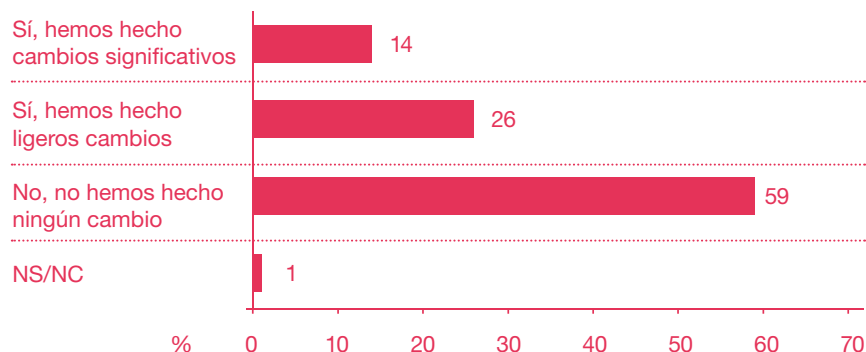
Asimismo, muchas de las empresas familiares incluidas en nuestra encuesta afirman tener una estrategia empresarial y suficientes recursos económicos para aprovechar cualquier oportunidad que pueda surgir. Un 77% de las entidades tiene un plan de negocio y la inmensa mayoría de ellas ha revisado o actualizado dichos planes en los últimos 12 meses (véase imagen 7). Las entidades más grandes se encuentran especialmente bien preparadas; el 87 de ellas dispone de estrategias de negocio apropiadas.

Dos terceras partes de los directivos con los que hemos hablado también afirman disponer de recursos económicos adicionales en caso de que los necesiten para materializar sus objetivos. Tan solo el 21% de ellos indica que su liquidez es limitada y solo el 12% afirma que no cuenta con fondos disponibles de ningún tipo, al tiempo que las entidades más grandes tienen menos probabilidades de tener limitaciones de liquidez que las empresas de menor tamaño.

En cualquier caso, cabe destacar que muchos directivos tienen previsto volver a “operar como antes”. Solo el 14% ha adoptado cambios significativos en sus modelos de negocio en los últimos 12 meses, mientras que el 26% ha realizado tan solo ligeros cambios y el 59% ha mantenido el modelo de negocio sin realizar ningún cambio (véase imagen 8). Resulta irónico que sean los propietarios de empresas familiares con sede en los mercados emergentes los que hayan hecho mayores cambios en sus modelos de negocio, mientras que los directivos de Norteamérica – en donde se originó la crisis financiera – son los que más han acometido ligeros retoques. Un importante 56% de los encuestados también prevé seguir utilizando el mismo modelo de negocio en el futuro, con independencia de los grandes trastornos provocados por la crisis (véase imagen 9).

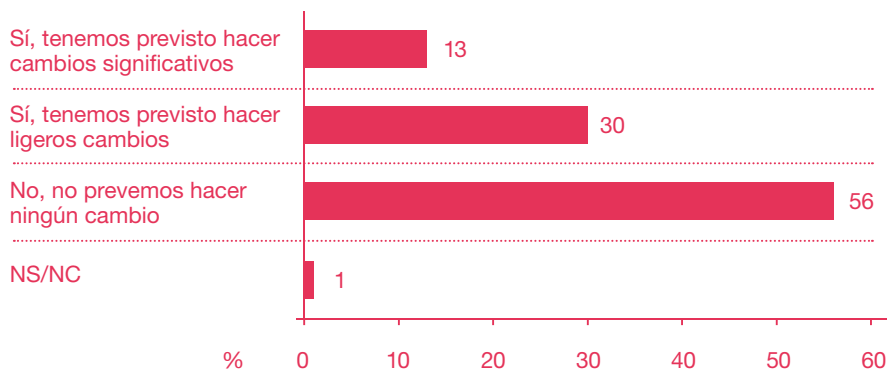
Estos datos parecen arrojar una actitud con poca visión de futuro. Algunas de las empresas que han revisado recientemente sus planes de negocio puede que estén bien equipadas para superar con éxito la volatilidad de las actuales condiciones económicas, gracias a unos sólidos modelos de negocio que no necesiten cambio alguno. Pero otras entidades puede que sean más vulnerables, dado que las economías más maduras están atravesando en la actualidad una “era de austeridad” que podría prolongarse durante mucho tiempo. Los impuestos están subiendo, a medida que los gobiernos del mundo industrializado tienen dificultades para reparar unas finanzas públicas gravemente dañadas por los elevados niveles de deuda acumulados para gestionar la recesión. Y dado que el dinero disponible es cada vez menor, los consumidores están optando por recortar el gasto en sus hogares^{II}

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

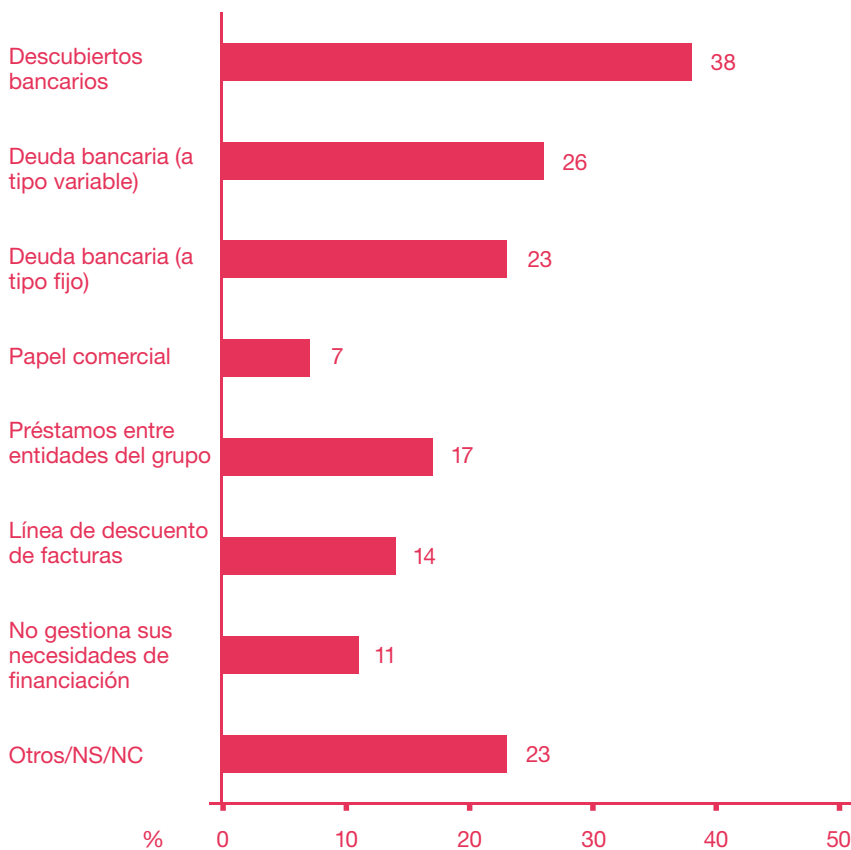
Cabe destacar que, a pesar de que dos terceras partes de los encuestados afirmaron que sus empresas tienen acceso a recursos económicos adicionales, al profundizar en esta información vemos que la inmensa mayoría de las entidades

tendría que pedir prestado dichos fondos. Sólo el 14% podría gestionar sus necesidades de financiación a corto plazo a través del descuento de facturas (esto es, cobrando por adelantado ingresos obtenidos pero que aún no han sido

abonados). El resto tendría que recurrir a descubiertos bancarios, préstamos y otros mecanismos de endeudamiento o sencillamente no sabe cómo obtendría el capital necesario (véase imagen 10).

Sin embargo, algunas firmas podrían tener mayores dificultades de lo previsto a la hora de obtener financiación. Según el nuevo Acuerdo de Basilea III, que está dirigido a reforzar el sector de los servicios financieros, el volumen de capital que los bancos están obligados a mantener aumentará desde el 2% de su volumen de préstamos e inversiones hasta el 7%. Se prevé que este acuerdo, que está previsto que entre en vigor en 2013 y que se implantará a lo largo de varios años, aumente el coste del crédito y reduzca el volumen de la financiación disponible. 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 interés, al tiempo que asumirán nuevas presiones que podrían sumarse a las tensiones emocionales ya existentes en muchas de estas entidades.

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

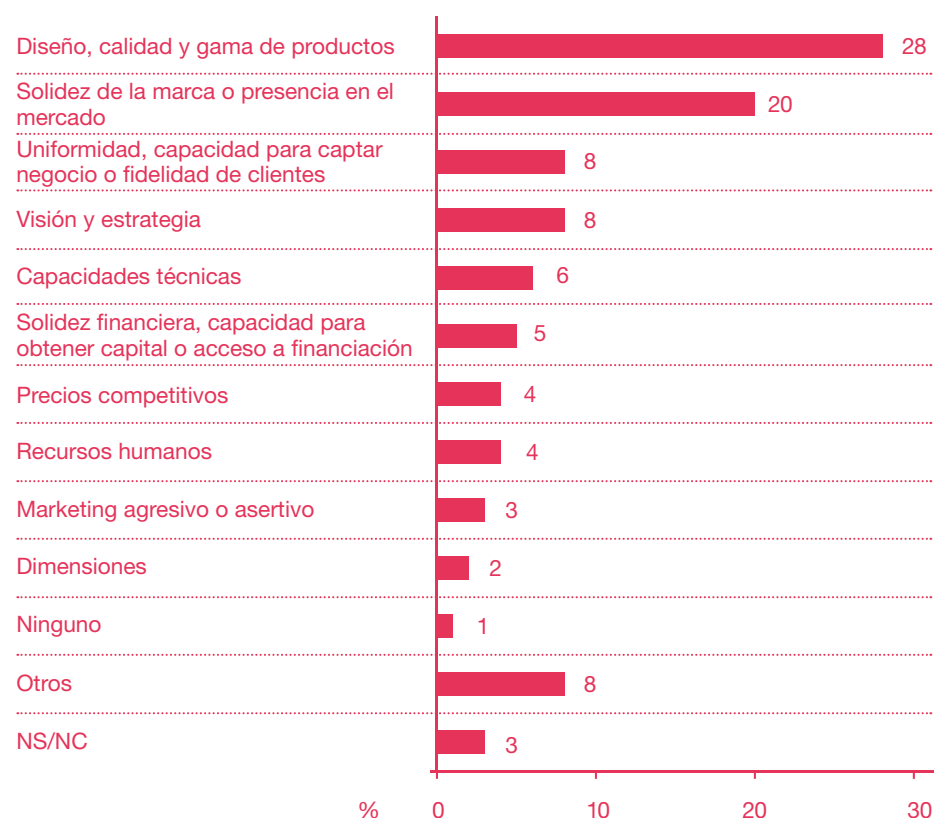
“Hoy en día, los bancos cada vez ponen más dificultades para poder obtener un préstamo.”
Directivo de Chipre

Sin embargo, a pesar de estas dificultades, el 95% de los directivos de las empresas familiares encuestadas se muestran relativamente o muy confiados en que sus empresas puedan competir con efectividad con los líderes del mercado en su sector.

Dichos directivos se muestran especialmente confiados en relación con el diseño y la calidad de sus productos, la solidez de sus marcas y su capacidad para conservar clientes – idénticas cualidades que consideraban como ventajas

competitivas en el estudio de hace tres años. Sin embargo, actualmente asignan un mayor peso a la calidad de los productos y a la marca que a la fidelidad del cliente, reconociendo así que la diferenciación resulta fundamental en una era de bajo consumo (véase imagen 11).

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



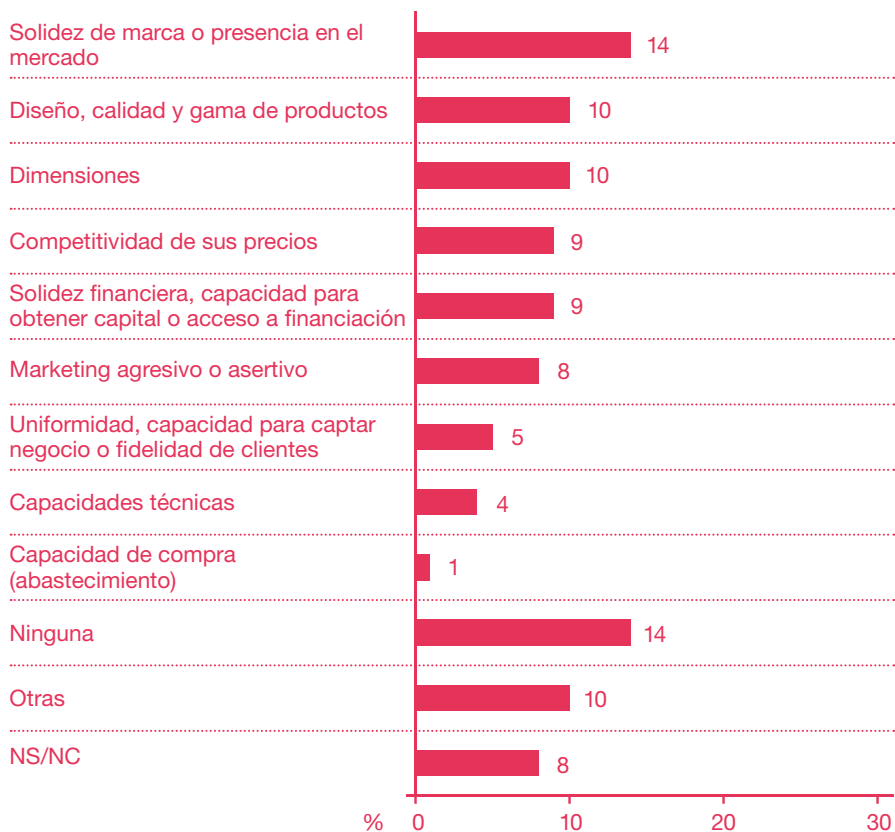
La mayor parte de los directivos de empresas familiares encuestadas se muestran menos generosos a la hora de alabar a sus rivales. Si bien algunos de ellos admiran la solidez de las marcas, la calidad de los productos y las dimensiones de sus competidores, se muestran mucho más cautos a la hora de hablar de esas cualidades que al expresar su confianza en sus propias habilidades (véase 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 en función de la región. Los directivos de los mercados maduros muestran mayor propensión a pensar que sus compañías son muy innovadoras y a admirar a los competidores de mayor tamaño. Por el contrario, los directivos de entidades de los mercados emergentes suelen enorgullecerse más de la calidad de sus empleados y valorar en mayor medida la competitividad de los precios de sus rivales y la asertividad de sus campañas de marketing (véase 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 admiran 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 (13%)
Solidez de marcas (19%)	Solidez de marcas (22%)	Dimensiones (11%)	Marketing asertivo (12%)
Capacidad de innovación / visión a largo plazo (9%)	Capacidad de innovación / visión a largo plazo (7%)	Diseño de productos (10%)	Competitividad de precios (11%)

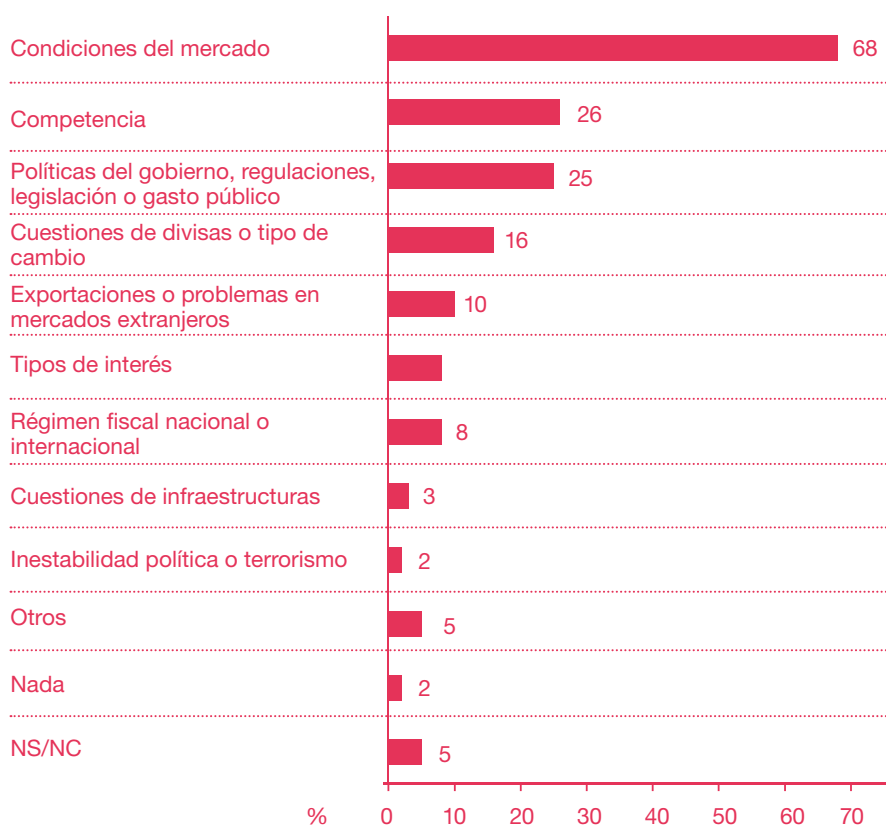
Pero la solidez de la competencia es una preocupación mucho menor para los encuestados que en 2007, cuando el 39% de ellos indicó este factor como uno de los tres principales desafíos a los que se enfrentaban. Actualmente, el 26% de los encuestados se muestran preocupados por perder cuota de mercado frente a los competidores, mientras que el 68% se muestran preocupados por las condiciones

del mercado (sin referencia a la competencia) – en comparación con el 44% registrado en la encuesta de hace tres años (véase imagen 13). A pesar del optimismo declarado sobre las perspectivas de crecimiento, muchos propietarios y directivos de empresas familiares se muestran obviamente muy nerviosos con respecto a la economía. Las políticas de los gobiernos (incluidas las

regulaciones, la legislación y el gasto público) también son importantes motivos de preocupación. La mayoría de los encuestados quiere un régimen estable que incluya una política fiscal y monetaria claramente definida a cinco años, de manera que puedan hacer planes de futuro.

Muchos de los directivos con los que hemos hablado se muestran igualmente preocupados por diferentes dificultades internas, si bien el orden en el que han clasificado dichas dificultades ha variado con respecto a la encuesta de hace tres años. El 38% se muestra preocupado por la escasez de mano de obra cualificada (véase imagen 14). En la encuesta de 2007, este aspecto también era el principal motivo de preocupación – y una prueba evidente quizá 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 la que se basan, para tener más éxito a la hora de captar los profesionales con talento que requieren. Pero otros aspectos como la gestión de los flujos de efectivo y el control de costes han pasado ahora a un segundo puesto en este ranking; el 30% de los encuestados lo considera una de sus principales dificultades internas, en comparación con el 26% registrado hace tres años.

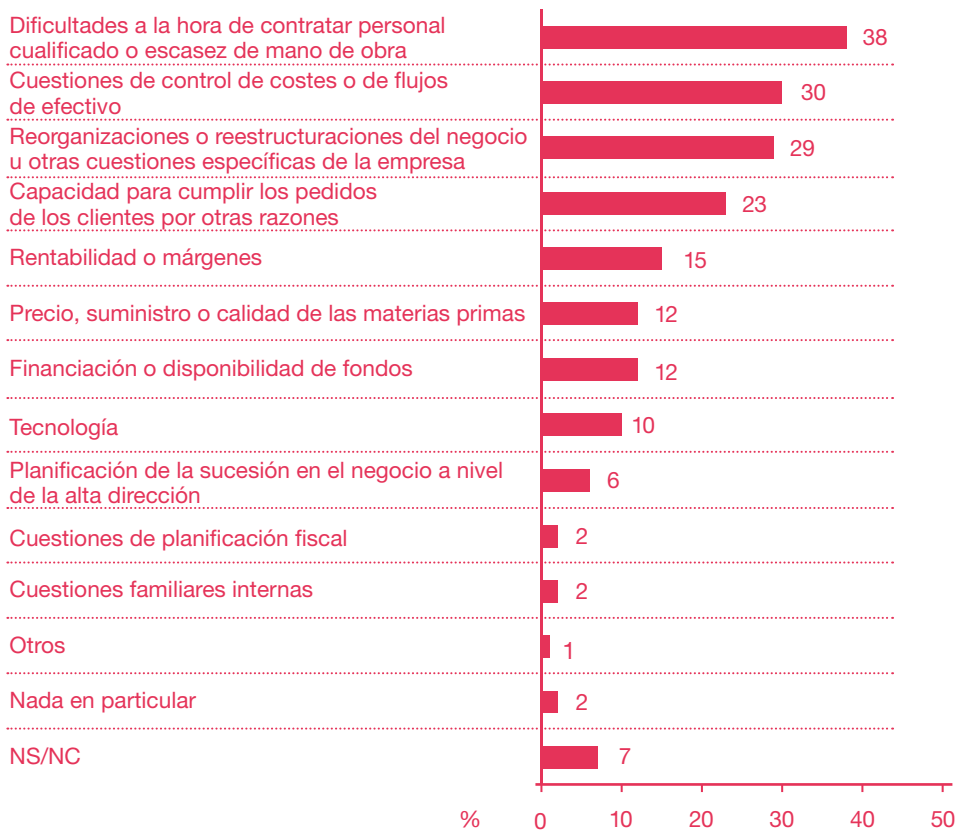
Imagen 13: Las condiciones del mercado, la competencia y los cambios en las políticas de los gobiernos son las principales preocupaciones externas.



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

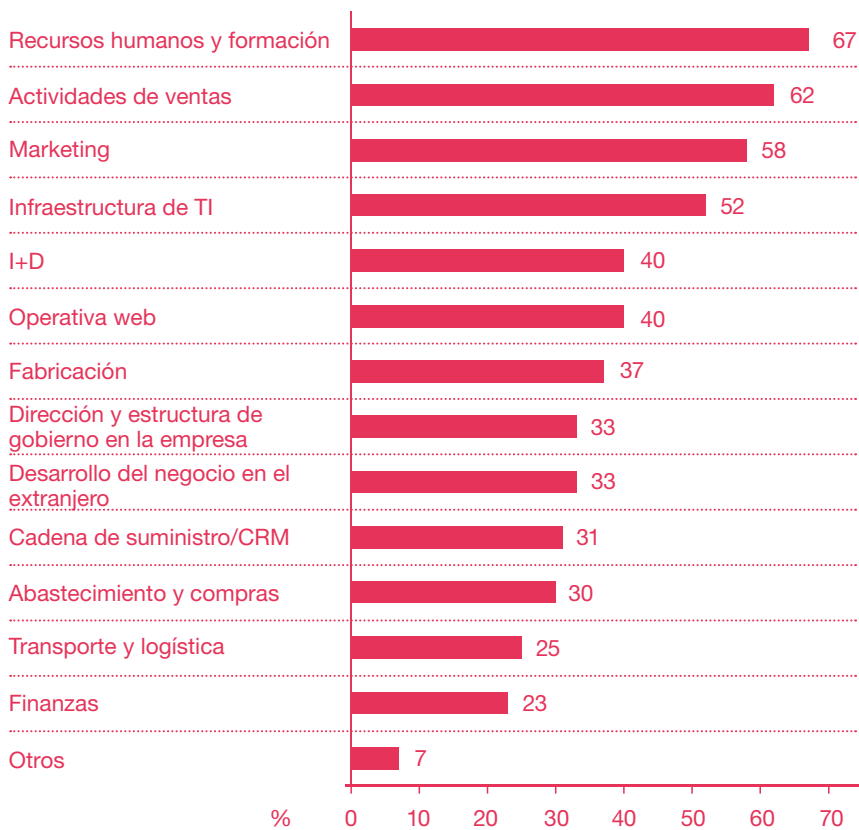


Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

Sus planes de inversión reflejan estas preocupaciones. El 67% de las empresas familiares incluidas en la encuesta tienen previsto invertir en recursos humanos o formación en los próximos 12 meses (véase imagen 15). Este dato se sitúa tan sólo un poco por debajo del registrado hace 3 años (73%) y es un signo de la importancia que atribuyen estas empresas 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

Asimismo, también existen algunas variaciones importantes en función de la región, en relación con las preocupaciones expresadas por los directivos encuestados. Los directivos de los mercados maduros están mucho menos preocupados por cuestiones de mano de obra y las políticas

de los gobiernos que los directivos de los mercados emergentes, por ejemplo. Por el contrario, los primeros muestran una mayor preocupación por la gestión de costes y los flujos de efectivo (véase tabla 2). Estos datos ayudan a explicar por qué apenas dos tercios de los

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 entidades (en especial, de pequeñas entidades) que tiene previsto invertir en cada uno de los ámbitos es inferior al registrado hace tres años, lo cual sugiere que muchas empresas han tenido que recortar su gasto. Y, en segundo lugar, se están centrando en reducir la inversión en TI, en la dirección y estructura de gobierno, en la cadena de suministro, el transporte y la logística, y en financiación. Algunas empresas puede que ahora dispongan de sólidas infraestructuras de TI, pero la gestión y el gobierno de la entidad así como la financiación, siguen siendo preocupaciones constantes.

encuestados en los mercados maduros tienen previsto invertir en recursos humanos y en formación en los próximos 12 meses, en comparación con el dato registrado en las economías de mayor crecimiento (cuatro de cada cinco encuestados) (véase tabla 3).

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

<i>Principales dificultades externas</i>		<i>Principales dificultades internas</i>	
<i>Mercados maduros</i>	<i>Mercados emergentes</i>	<i>Mercados maduros</i>	<i>Mercados emergentes</i>
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 costes y flujos de efectivo (32%)	Control de costes y flujos de efectivo (29%)
Políticas del gobierno (24%)	Competencia (27%)	Reorganización de la empresa (29%)	Control de costes y flujos de efectivo (21%)

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

Tabla 3: Las prioridades de inversión también varían

<i>Mercados maduros</i>	<i>Mercados emergentes</i>
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

Traspaso de poderes





Hemos invitado a los encuestados a que nos cuenten cómo están gestionando las cuestiones de sucesión y de propiedad del negocio, y cómo consideran que debe retribuirse a la alta dirección. Más de una cuarta parte de las empresas familiares encuestadas tiene previsto cambiar de propietarios en los próximos cinco años – una de cada tres en el caso de las entidades ubicadas en los mercados emergentes – y más de la mitad de ellas prevé que siga en manos de la misma familia. Sin embargo, casi la mitad de las empresas encuestadas no cuenta con un plan de sucesión, y solo la mitad de las que sí disponen de este tipo de plan, ha designado a una persona específica para asumir el puesto de mayor responsabilidad dentro de la empresa.

Casi igual de complicado resulta gestionar la propiedad del negocio y de otros activos familiares. Solo tres de cada cinco encuestados considera que tiene recursos suficientes para dividir los activos entre todos sus herederos de manera equitativa, incluidos familiares que no trabajen en la empresa. Un número significativo de encuestados no ha previsto ningún mecanismo para abordar cuestiones familiares y del negocio en caso de enfermedad grave o fallecimiento del personal clave o de los accionistas principales, o para valorar sus potenciales pasivos por impuestos. Pero la mayoría de los encuestados reconocen la importancia de contar con un buen equipo de dirección y considera que la mejor manera de retener a los altos directivos es pagarles bien. Por tanto, hacen mucho menos hincapié en presentarles nuevos retos, en su progresión profesional y en la conciliación, una actitud que quizá tengan que cambiar a medida que las Generaciones X e Y avancen en el mercado profesional.

Es de sobra conocido que uno de los principales riesgos a los que se enfrenta una empresa familiar es la transición de una generación a otra. Según el Family Firm Institute, solo el 30% de las empresas familiares estadounidenses sobrevive a la transición a la segunda generación, el 12% siguen siendo viables en la tercera generación y solo el 3% llega a la cuarta generación o posteriores. Nuestra encuesta lo confirma. El 31% de las empresas consultadas siguen estando gestionadas por sus fundadores.

cumplido su objetivo y su transición pasa a un segundo plano. Pero otras entidades generan una proporción considerable de la riqueza del mundo; de hecho, algunos informes indican que las empresas familiares, de manera colectiva, crean entre el 70% y el 90% del PIB mundial cada año. La desaparición de dichas entidades es por tanto una gran pérdida para la comunidad en general.

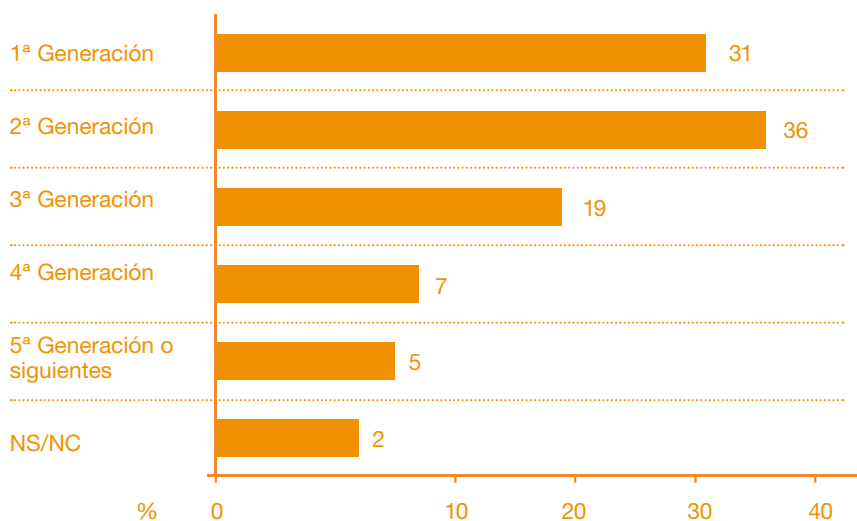
¿Y quién es el responsable de esta elevada tasa de mortalidad empresarial? En

interesado en asumir el control del negocio, por ejemplo, puede resultar demasiado complicado elegir al mejor candidato sin ofender a otros miembros de la familia.

Sin embargo, resulta fundamental preparar una planificación detallada de la transición para no enfrentarse a más sobresaltos de los necesarios. Tal y como indicamos en nuestra anterior encuesta, un buen plan de sucesión define cómo se producirá la sucesión y qué criterios se utilizarán para juzgar cuando está listo el sucesor para asumir esta responsabilidad. Este tipo de plan reduce las preocupaciones del fundador sobre el traspaso de poderes y anima a los herederos a trabajar en el negocio, en lugar de buscar otras alternativas para su carrera profesional. Además, un buen plan de sucesión debe tratar de establecer qué es lo mejor para el negocio, reconociendo que la capacidad es más importante que los vínculos familiares.

El 27% de las empresas encuestadas – dato que se sitúa en el 36% en el caso de las entidades procedentes de mercados emergentes- se espera que cambien de propietarios en un plazo de cinco años (véase imagen 17). Y más de la mitad de los que anticipan un cambio en la propiedad del negocio, consideran que la empresa seguirá estando en manos de la familia (imagen 18). Cuanto más longeva sea la empresa, más probabilidades hay de que esta expectativa se cumpla; el 66% de los propietarios que gestionan empresas que llevan operando más de 50 años tienen previsto ceder el testigo a sus hijos, en comparación con el 35% de quienes dirigen empresas que llevan menos de 20 años de actividad.

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

Solo el 36% ha sobrevivido al cambio a la segunda generación, y el porcentaje cae rápidamente a partir de ahí (véase imagen 16).

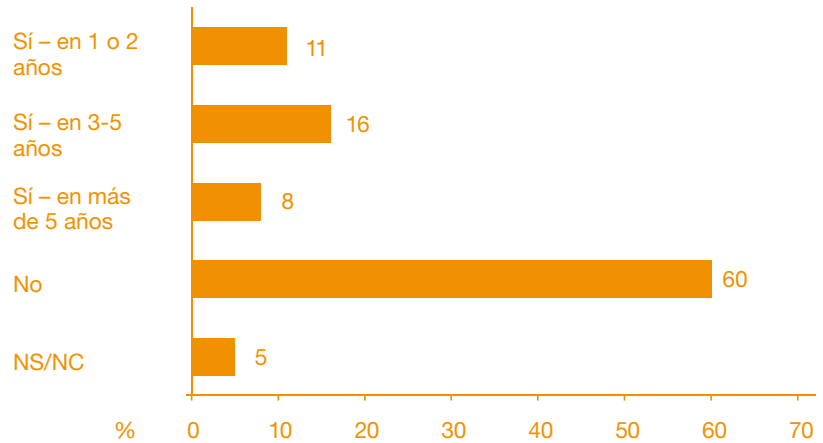
Por supuesto, algunas empresas familiares se crean para servir al estilo de vida de la familia. Si han proporcionado una renta holgada al fundador y sus familiares, se puede decir que han

algunos casos, el fundador sencillamente está demasiado ocupado en el día a día de la gestión del negocio para planificar el futuro. Pero también existen muchos empresarios que se muestran reticentes a ceder el control. La pasión que les motivó a fundar sus empresas les impide ceder el timón. La elección de un sucesor puede ser una cuestión enormemente emocional. Si existe más de un familiar

“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

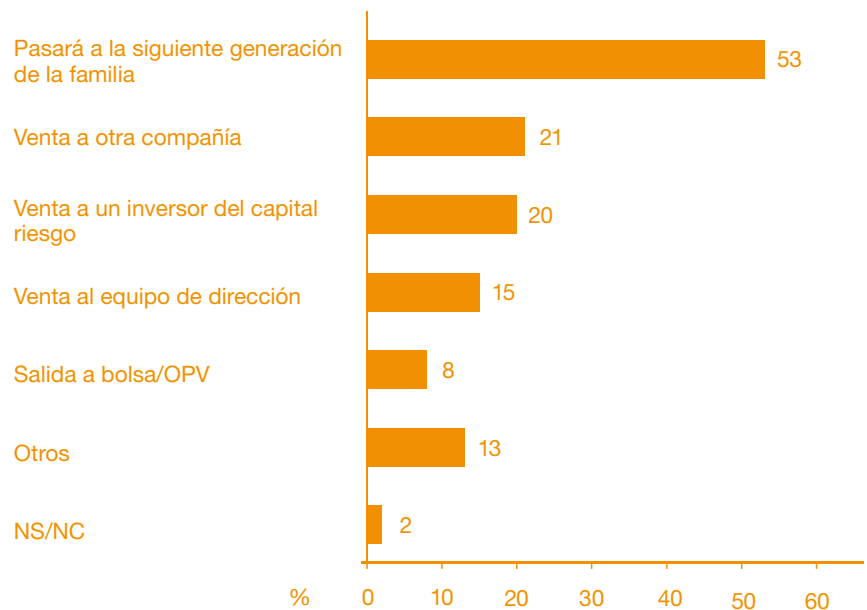
Estos datos están en línea con los registrados en la encuesta de 2007. Y lo mismo sucede con el hecho de que casi la mitad de las compañías encuestadas no disponga de un plan de sucesión, si bien por lo general las compañías de mayor tamaño suelen estar mejor preparadas para la transición que las de menores dimensiones; el 61% de las grandes empresas familiares cuenta con algún tipo de plan (véase 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

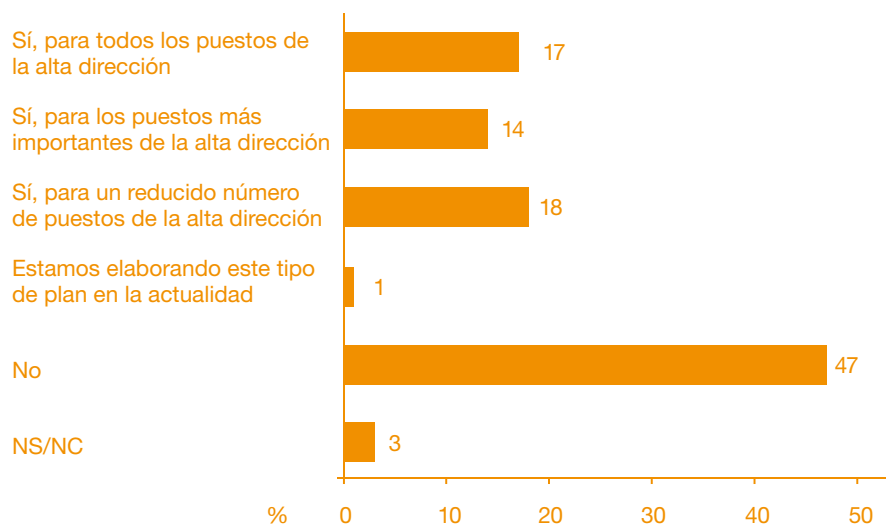


Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

“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

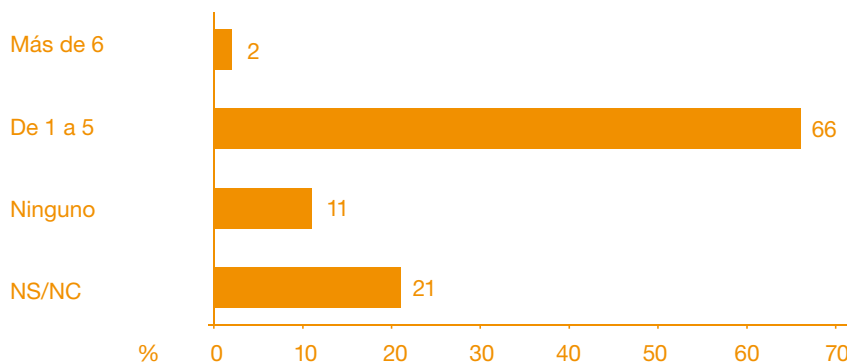
Es evidente que existe una presión cada vez mayor para que las empresas familiares realicen una mejor planificación de sus negocios, incluso en muchas de las empresas que cuentan con un plan de sucesión. El 68% de los directivos que afirman haber preparado la transición, prevén que los miembros de la 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 evitar a sus familiares por completo (véase 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



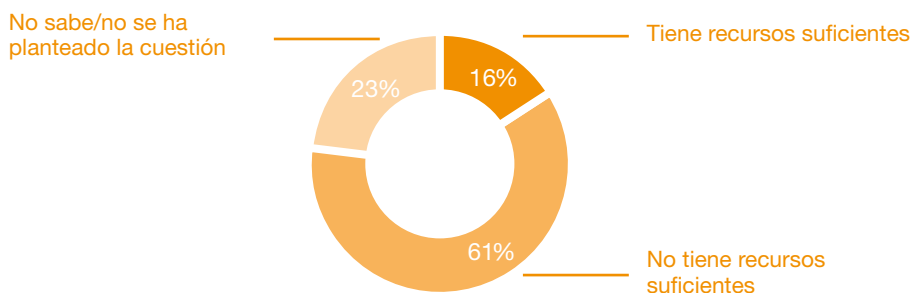
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

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

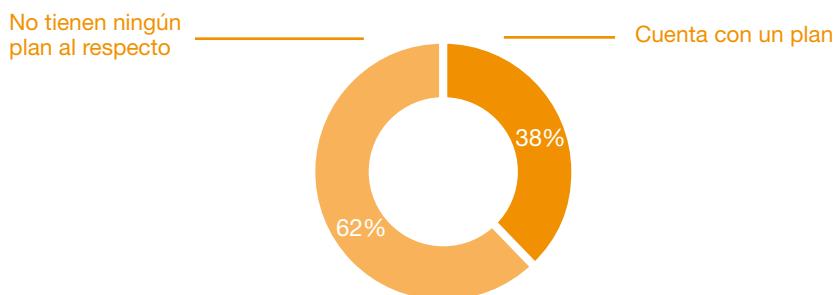
Imagen 21: La división equitativa de activos es un problema para muchos propietarios



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

Asimismo, algunas familias han experimentado un fuerte descenso de sus patrimonios durante la crisis económica. Solo el 61% de los encuestados considera que tiene recursos suficientes para dividir sus activos de manera equitativa entre todos sus herederos, incluidos aquellos que no trabajan en la empresa (véase imagen 21). Por tanto, los conflictos por cuestiones de dinero podrían agravar aún más cualquier desacuerdo que surgiera sobre qué familiar debe ser el sucesor al “trono” de la entidad.

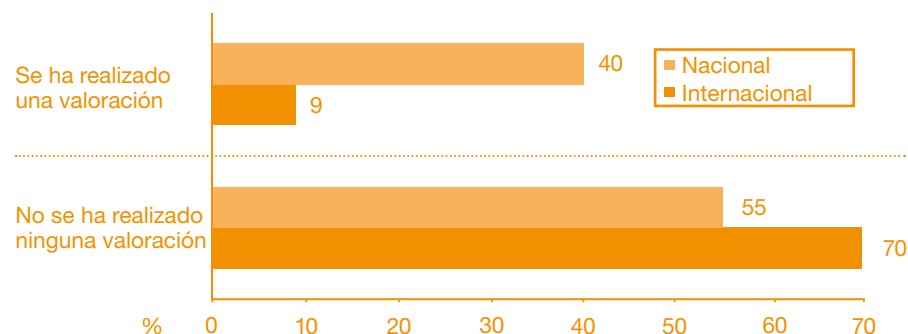
Imagen 22: Muchas empresas no se han preparado ante una posible enfermedad o defunción de un directivo o accionista clave para la entidad



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

Otra de las pruebas evidentes de que algunas empresas familiares pueden estar menos preparadas para el futuro de lo que piensan, es el hecho de que el 62% de ellas no haya adoptado ninguna medida para abordar cuestiones familiares o empresariales en caso de que se produzca una enfermedad grave o el fallecimiento de un directivo o accionista principal de la entidad (véase imagen 22). De igual modo, el 38% no ha designado un equipo de dirección provisional que dirija el negocio si el máximo responsable de la entidad se ve incapacitado para seguir en el puesto por cualquier razón antes de que sus hijos sean lo suficientemente mayores para asumir el control.

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



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

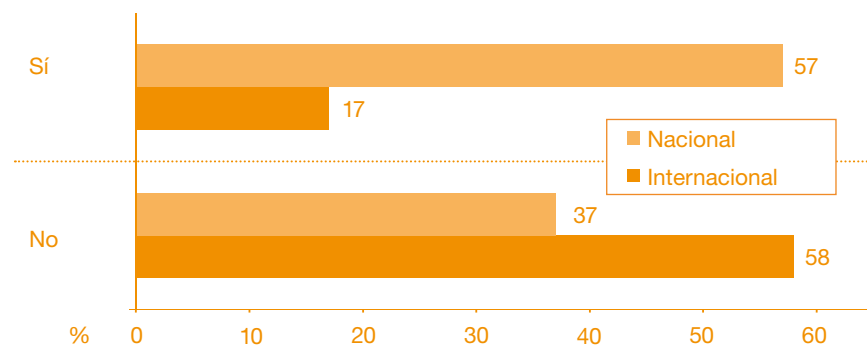
De hecho, muchas empresas familiares afrontarían graves dificultades si se produjera un repentino cambio de propiedad en la empresa, con independencia de la causa de dicho cambio. El 56% no ha adoptado ningún procedimiento para comprar las acciones de los accionistas fallecidos o incapacitados. Y el 50% no tiene liquidez suficiente para adquirir las participaciones de los familiares que quieran desprenderse de ellas o bien no han considerado esta posibilidad.

La mayor parte de los propietarios de empresas familiares tampoco han valorado su potencial exposición fiscal, a pesar de que los impuestos no dejan de subir en las economías maduras y la planificación en este ámbito resulta fundamental para aprovechar las

oportunidades de reducir la carga fiscal. El primer paso consiste en obtener una valoración profesional del negocio, a fin de valorar el potencial pasivo por impuestos en caso de que se fuera a vender el negocio a una parte externa o se transmitiera a la siguiente generación. Sin embargo, el 55%

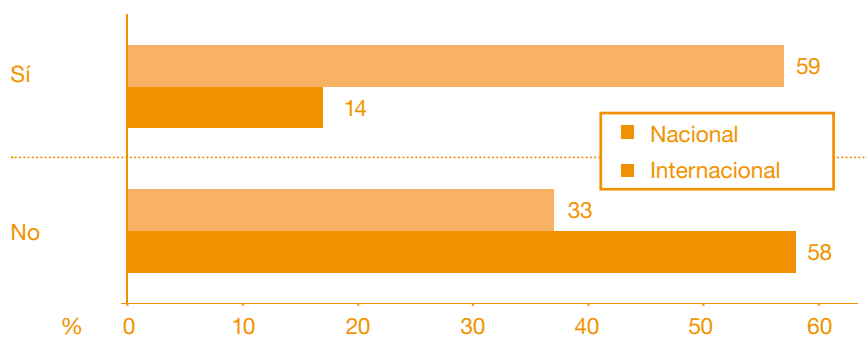
de los encuestados no han efectuado una valoración de sus empresas a nivel nacional, y el 73% de aquellas empresas que tienen presencia más allá de sus fronteras, tampoco ha efectuado una valoración internacional de sus negocios en los últimos 12 meses (véase imagen 23).

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



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



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

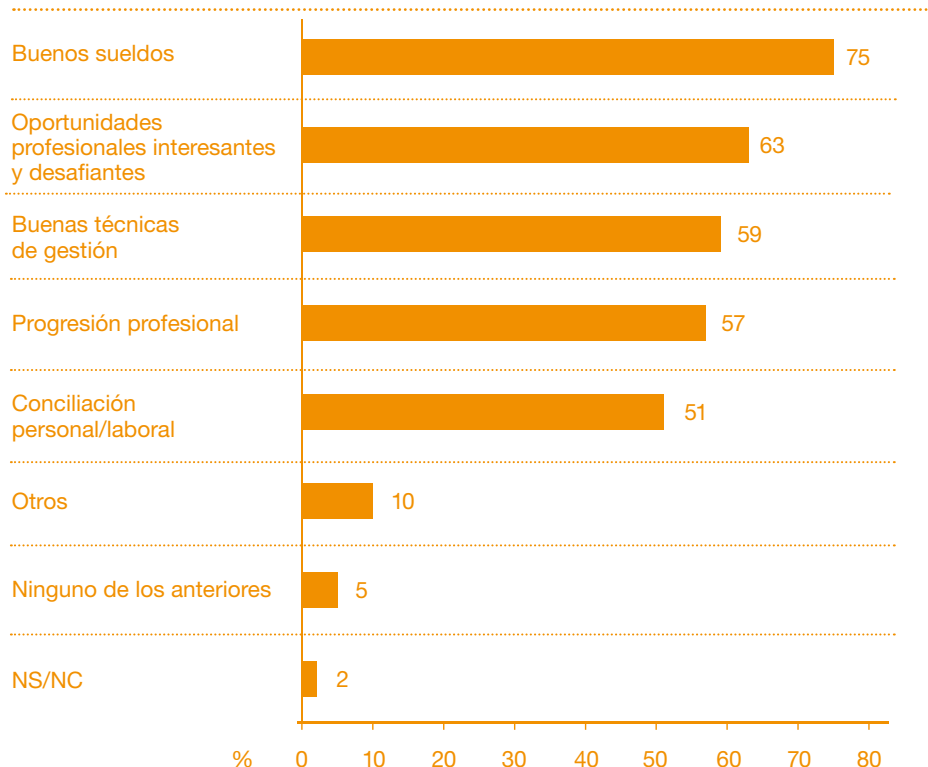
Pero aunque muchos propietarios de empresas familiares no saben cuántos impuestos tendrían que soportar ellos o sus herederos, sí que tienen muy presente la necesidad de remunerar adecuadamente a la alta dirección. Un 88% de los encuestados dispone de entre 1 y 10

profesionales contratados en los equipos de la alta dirección de sus empresas; y el 75% considera que la mejor manera de retener a estos profesionales es pagándoles bien (véase imagen 26). Por tanto, presta mucha menos atención al hecho de presentar a estos profesionales nuevos

retos, desarrollar su progresión profesional o mejorar su capacidad de conciliar su vida personal y laboral – una visión que puede que tengan que modificar para poder contratar y retener a la siguiente generación de directivos. Existen pruebas evidentes que ponen de relieve, por ejemplo, que los empleados de la Generación X e Y valoran mucho más el tiempo de ocio que los empleados de la generación del baby boom .

La atención prestada a estos asuntos también varía de una región a otra (véase imagen 27). Los directivos de los mercados emergentes son los más propensos a considerar los sueldos, las buenas técnicas de gestión y la progresión profesional como los mecanismos más efectivos para conservar y retener a los mejores empleados.

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

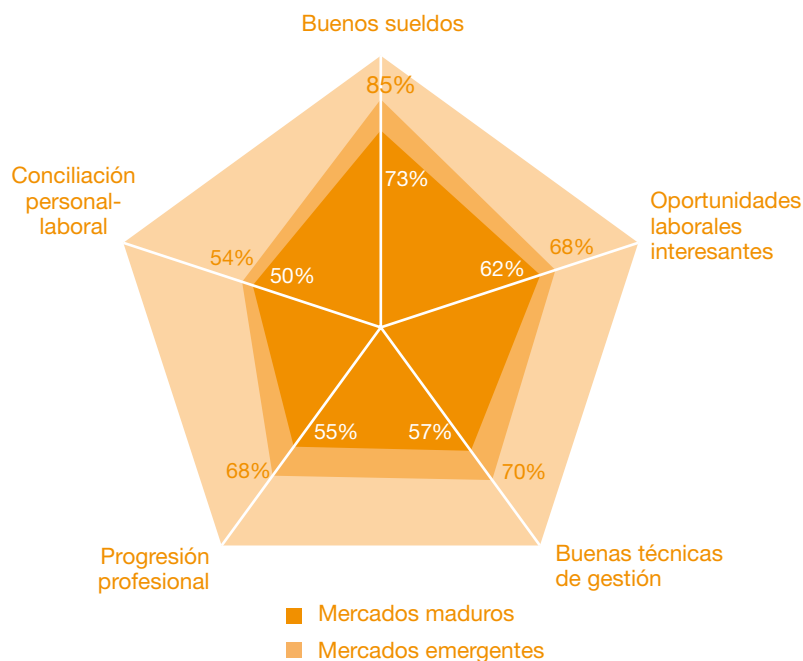


Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

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

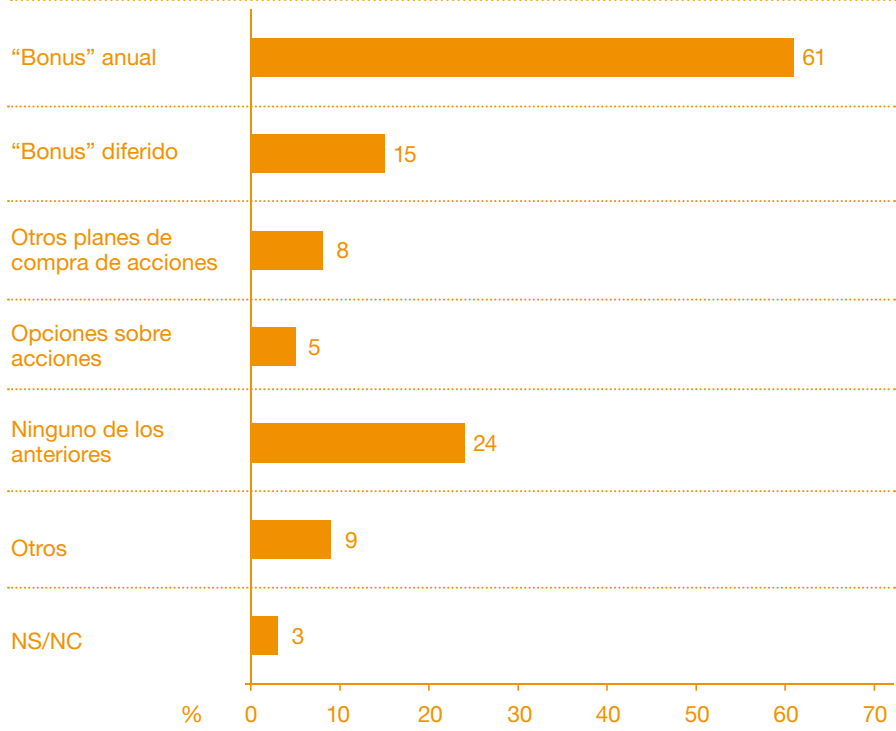
Además de pagar unos sueldos generosos, el 76% de las empresas familiares encuestadas utiliza algún tipo de plan de incentivos para retribuir a la alta dirección. Los incentivos anuales siguen siendo los más habituales, al igual que sucedía en la encuesta de 2007, pero el 22% de las empresas cuenta además con planes de compra de acciones, programas de opciones sobre acciones y otros planes de incentivo, muchos de los cuales han estado en vigor desde hace más de dos años (véase imagen 28). El pago de incentivos anuales es especialmente habitual entre las compañías de mayor tamaño (77%). Sin embargo, la mayoría de los encuestados, con independencia del tamaño de la empresa en la que trabaje, considera que este tipo de planes 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 "bonus" 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 es ahora más importante que nunca. El porcentaje de empresas familiares que están experimentando tensiones ha aumentado de forma significativa en los últimos tres años. Casi la mitad de los participantes de nuestra encuesta confiesa que se han producido discusiones sobre el rumbo que debe tomar el negocio de cara al futuro, y casi dos de cada cinco encuestados afirma que han discutido por el rendimiento de los miembros de la familia contratados por la empresa. Casi dos terceras partes de las empresas familiares encuestadas también ha contratado a familiares sin que estos hayan tenido que competir por sus puestos de trabajo con otros candidatos externos, lo cual probablemente contribuya a crear estas tensiones.

Sin embargo, menos de una tercera parte de las empresas han introducido algún tipo de procedimiento para gestionar las disputas y enfrentamientos que se puedan producir entre los integrantes de la familia. Cuanto menor es la empresa y menos años lleva operando, más probabilidades hay de que la entidad no cuente con este tipo de mecanismos. Entre las empresas (relativamente escasas) que sí 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 del negocio en la encuesta realizada en 2007.

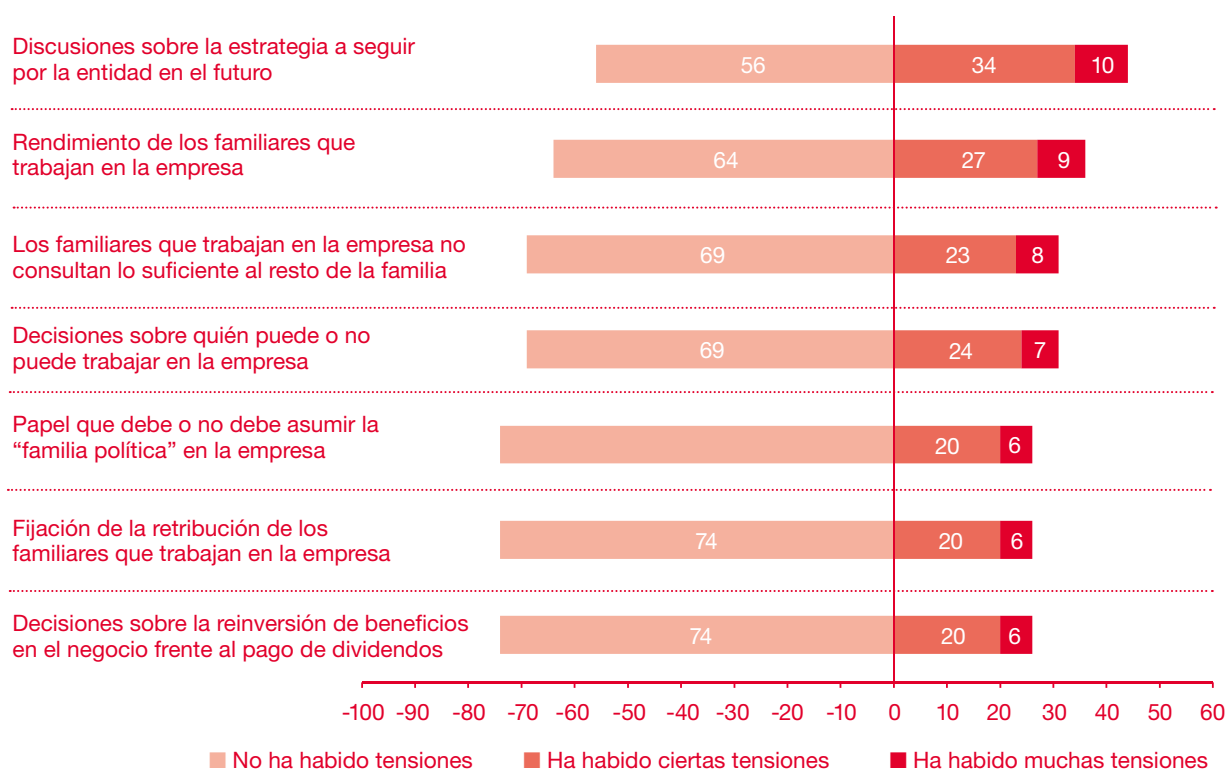
Tal y como hemos indicado en el prólogo, una empresa familiar es, fundamentalmente, una combinación de tres entidades diferentes: la propia empresa, la familia asociada a la misma y los propietarios. Los distintos intereses que puedan tener las personas situadas en cada uno de los círculos tienden a solaparse, pero no son idénticos. Estas diferencias a veces generan conflictos,

especialmente en las empresas con una trayectoria mayor, en las que es más probable que alguno de los accionistas no participe en el día a día de la gestión del negocio.

Existen ciertos asuntos especialmente críticos que suelen contribuir a crear tensiones. El 44% de los encuestados afirma que han discutido en relación con

el rumbo que ha de tomar el negocio en el futuro, y el 36% sobre el rendimiento de los miembros de la familia que trabajan en la empresa. El 31% también ha discutido a quién se debe permitir trabajar en la empresa y si los familiares que trabajan activamente en el negocio consultan lo suficiente al resto de la familia en las cuestiones relativas a la gestión de la entidad (véase imagen 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*

Nos encontramos de nuevo ante las mismas cuestiones que provocaban los mayores enfrentamientos en nuestra encuesta anterior. Sin embargo, el porcentaje de empresas familiares que están experimentando tensiones ha aumentado de manera significativa, en especial en relación con la futura estrategia del negocio y la capacidad de los miembros de la familia para gestionarla.

El entorno económico puede que tenga parte de culpa de este aumento de las tensiones. Es probable que los accionistas cuestionen con más frecuencia el rumbo y la gestión de la entidad, ahora que está atravesando momentos difíciles. Pero algunos propietarios de empresas familiares también parecen haber relajado los criterios que utilizan a la hora de

decidir incorporar a familiares al negocio. El 64% contrata a familiares sin exigirles que compitan por el puesto con otros candidatos externos, en comparación con el 43% registrado en la encuesta de 2007. El trato preferente otorgado a los familiares es especialmente habitual en las entidades de menor tamaño y también entre las empresas ubicadas en Norteamérica.

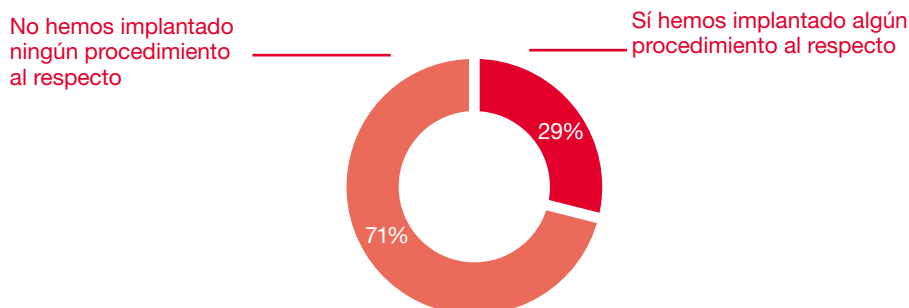
Probablemente sea de entender que muchos propietarios de empresas familiares favorezcan a los miembros de sus familias ahora que la recesión ha dificultado a muchas personas la búsqueda de trabajo en el mercado. Las tasas de desempleo se sitúan en torno al 10% en Estados Unidos y la mayoría de países de la eurozona, por ejemplo, y en algunos países

se sitúa en niveles muy superiores a este. Sin embargo, es precisamente en los momentos difíciles cuando las empresas necesitan a los mejores gestores.

Con independencia o no de que la inestabilidad económica experimentada en los últimos años haya generado más tensiones, sólo el 29% de las empresas encuestadas – tan solo un 7,4% más que en 2007 – han introducido procedimientos para gestionar los conflictos y disputas que puedan surgir entre los familiares (véase imagen 30). Cuanto más pequeña es la entidad y menor es su trayectoria empresarial, más probable es que la entidad no disponga de este tipo de procedimientos.

El número de empresas familiares que dispone de mecanismos de resolución de conflictos no ha variado mucho desde 2007; sin embargo, sí que ha habido cambios en los procedimientos que prefieren las empresas. En 2007, los denominados “consejos de familia” eran los procedimientos más habituales para resolver enfrentamientos relativos al negocio; sin embargo, en la actualidad la primera opción son los acuerdos de accionistas (véase imagen 31).

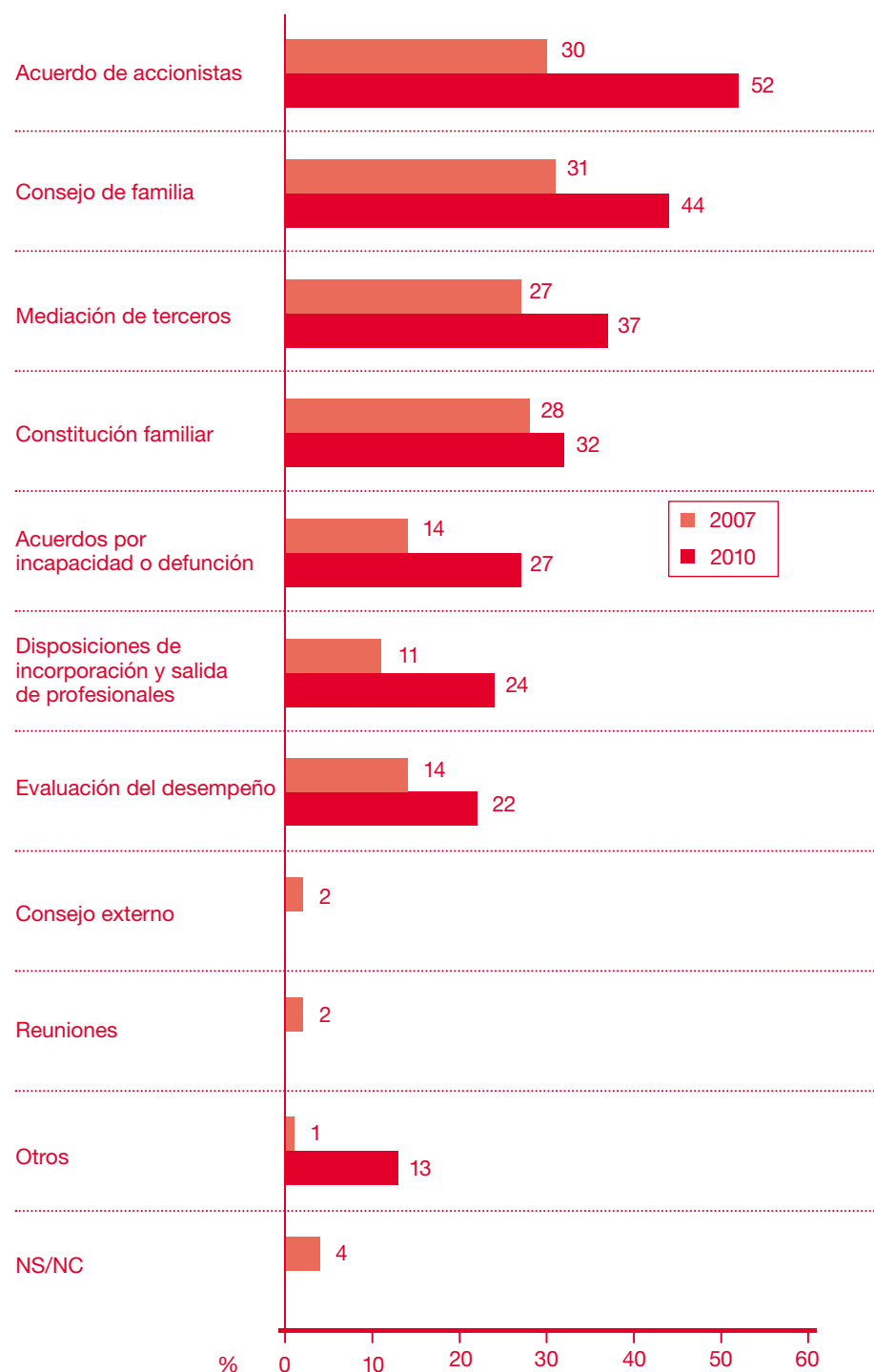
Imagen 30: La mayor parte de las empresas no han adoptado ningún procedimiento para resolver los conflictos que puedan surgir entre familiares.



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



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

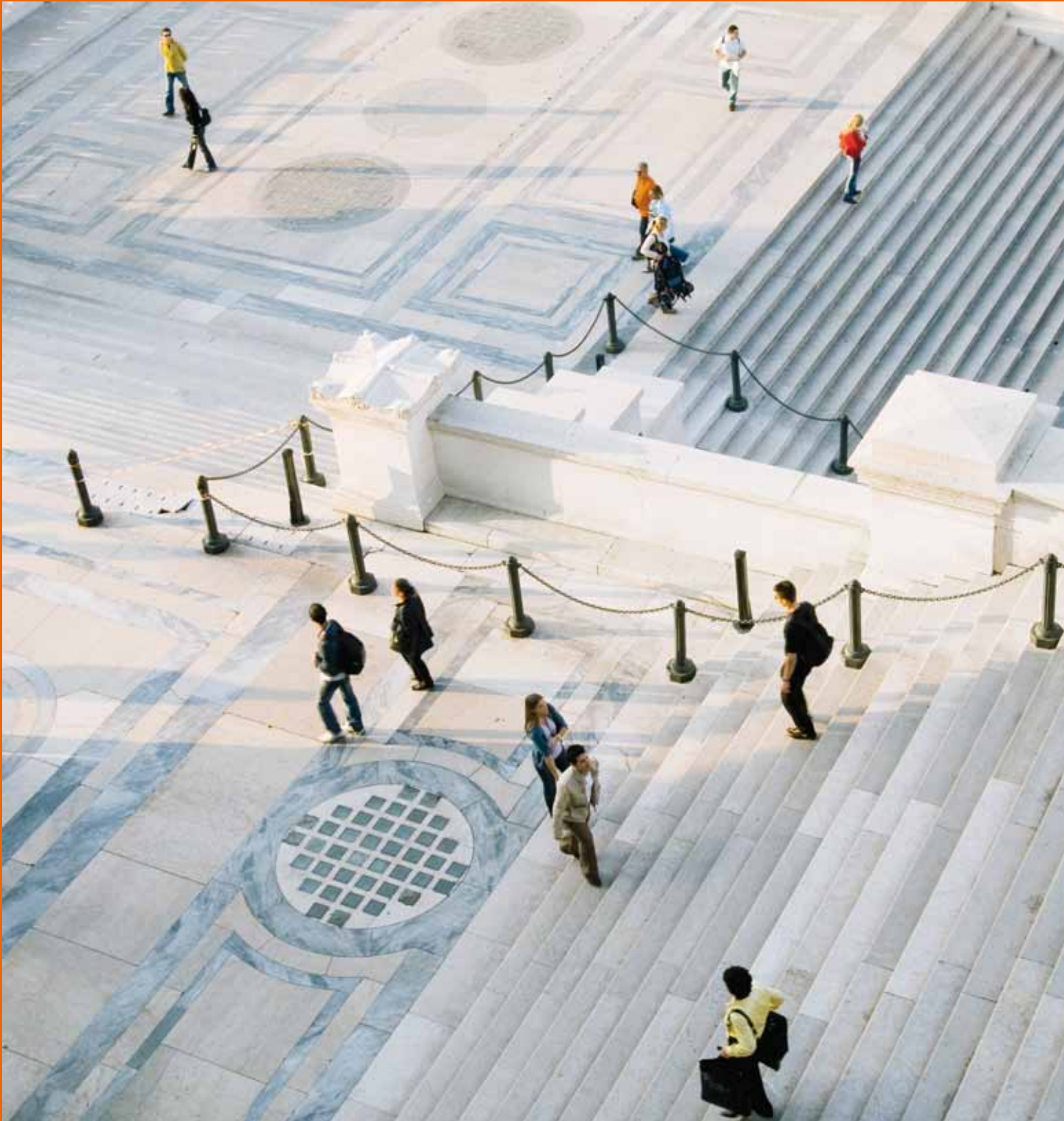
El uso de mediadores ajenos a la familia/ empresa también se ha generalizado, posiblemente porque recurrir a un administrador independiente o sin poderes ejecutivos o a un asesor independiente para que actúe como parte imparcial conlleva diversas ventajas. Por un lado, constituye un foro neutral en el que los enfrentados pueden plantear sus diferencias sin verse intimidados; el proceso es más estructurado que el de una típica negociación; y los resultados suelen ser más duraderos. Pero este tipo de mediaciones siguen siendo una práctica habitual de los países occidentales. En los mercados emergentes, las empresas familiares prefieren optar por los consejos de familia o las constituciones familiares y los acuerdos de accionistas (véase tabla 4).

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

<i>Mercados maduros</i>	<i>Mercados emergentes</i>
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 corporativa son preocupaciones constantes. ¿Y cuál es la opinión de los encuestados en estas cuestiones? La inmensa mayoría de los directivos de empresas familiares indican que les gustaría que existiera un régimen fiscal más sencillo y que los impuestos fueran menores. Más de la mitad de ellos querría ver un entorno de cumplimiento normativo más estricto, al tiempo que muchos de los encuestados tienen sus reservas sobre si los gobiernos han tomado suficientes medidas para ayudar a la comunidad empresarial durante la crisis. Este tipo de críticas son especialmente duras en los mercados emergentes.

Sin embargo, son muchos más los encuestados que se muestran más optimistas sobre la creciente importancia de la responsabilidad social corporativa. Casi tres de cada cuatro directivos encuestados afirma que ha tenido un impacto positivo sobre sus empresas. Casi la mitad ya ha adoptado cambios leves o importantes en sus entidades para ser socialmente más responsables y la mitad tiene previsto hacerlo en los próximos dos años.

En las páginas anteriores hemos analizado los principales asuntos comerciales y de gestión a los que se enfrentan las empresas familiares, y cómo resuelven las disputas internas. Pero, ¿cuál es su actitud con respecto a la regulación y a la responsabilidad social corporativa? Hemos preguntado a los encuestados qué cambios regulatorios agradecerían más. Su

carga fiscal sería bastante o muy importante para ellos (véase imagen 32).

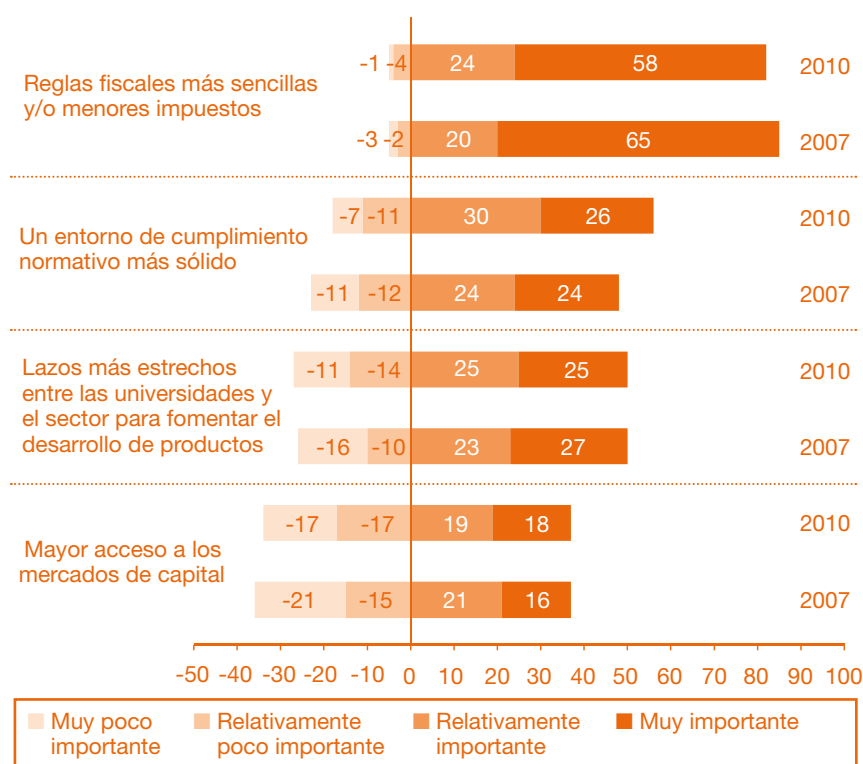
Estos datos no son ninguna sorpresa, dado que las normas fiscales en muchas jurisdicciones son tremendamente complejas. Doug Shulman, el máximo responsable de la agencia tributaria de Estados Unidos reconocía recientemente

“bol de espagueti”, al crear un puesto específicamente diseñado a simplificar el régimen fiscal del país en julio de 2010⁹.

Aún más sorprendente resulta que el 56% de los encuestados también esté a favor de implantar un entorno de cumplimiento normativo más estricto en el ámbito empresarial, una respuesta que tan solo ocupaba el cuarto puesto entre las prioridades de los encuestados hace tres años. El descalabro del sistema bancario vivido en el año 2008 puede que tenga mucho que ver con esta respuesta; muchos comentaristas y analistas han mencionado que una de las causas principales de la crisis financiera fue la existencia de una regulación obsoleta o inadecuada. Asimismo, la mitad de los directivos encuestados agradecería una mayor ayuda a la hora de estrechar lazos entre el entorno académico y el empresarial a los efectos de fomentar el desarrollo de productos, mientras que el 37% se muestra preocupado por obtener un mayor acceso a los mercados de capital.

Es evidente que hay razones obvias por las que relativamente pocos empresarios están interesados en sacar a bolsa sus empresas en la actualidad. A pesar de que el número de salidas a bolsa aumentó en el primer semestre de 2010, la crisis de la deuda pública en la eurozona, la incertidumbre reinante en la actual fase de recuperación y el limitado acceso al crédito han frenado el interés por acudir a nuevas ofertas. Asimismo, los principales índices bursátiles siguen situándose en niveles muy por debajo de los registrados a finales de 2006 y a principios de 2007¹⁰.

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



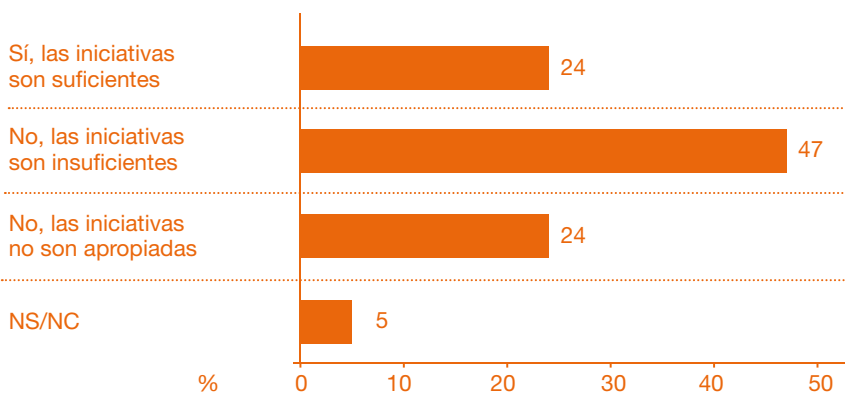
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC 2010/2011

principal prioridad es una mejora del régimen fiscal, tal y como sucedía en la encuesta realizada en 2007. Más de cuatro quintas partes de los directivos encuestados afirman que una simplificación de las reglas del impuesto sobre sociedades y/o una reducción de la

que el código tributario estadounidense “ya es cuatro veces más largo que Guerra y Paz y no deja de crecer año tras año”, mientras que el nuevo ministro de economía y hacienda del Reino Unido, George Osborne, comparaba las 11.000 páginas del código fiscal británico a un

La precaria situación de la economía mundial probablemente también explique por qué sólo el 24% de los encuestados cree que sus gobiernos han tomado medidas suficientes para apoyar a la comunidad empresarial durante la crisis (véase imagen 33). El 47% considera que las iniciativas que se han introducido son “insuficientes”, mientras que el 24% las considera “inapropiadas”. Las críticas son especialmente duras en los mercados emergentes, en donde solo el 17% de los encuestados considera que sus gobiernos han ayudado en suficiente medida (véase tabla 5).

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

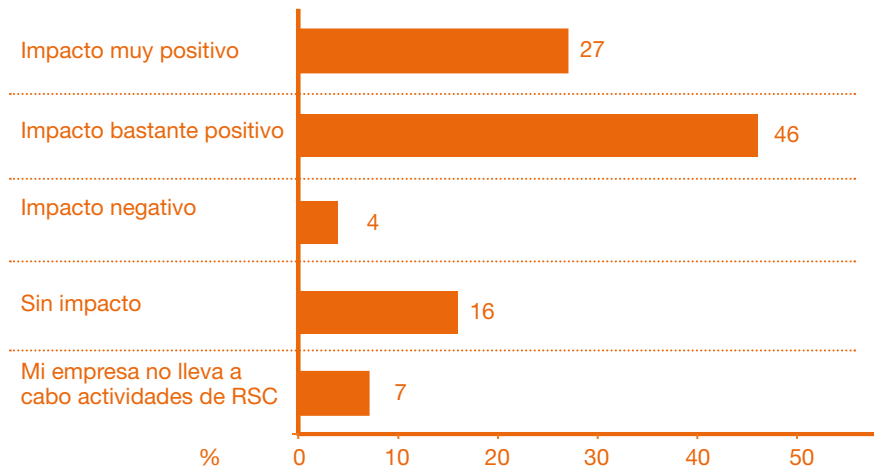
	<i>Mercados maduros</i>	<i>Mercados emergentes</i>
Las medidas son suficientes	26%	17%
Las medidas son insuficientes	45%	60%
Las medidas no son apropiadas	25%	21%

Sin embargo, la mayor parte de los directivos se muestran mucho más optimistas con respecto a la creciente importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC). Casi tres de cada cuatro encuestados indica 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 se encuentran especialmente

optimistas (véase imagen 34). El 48% de los encuestados ya han realizado cambios para adaptar la entidad a la RSC, mientras que el 49% tiene previsto hacerlo en los próximos dos años (véase imagen 35). Los encuestados reconocen que labrarse una reputación como empresa responsable contribuye a diferenciarse de la competencia; los clientes a menudo favorecen a aquellos proveedores que

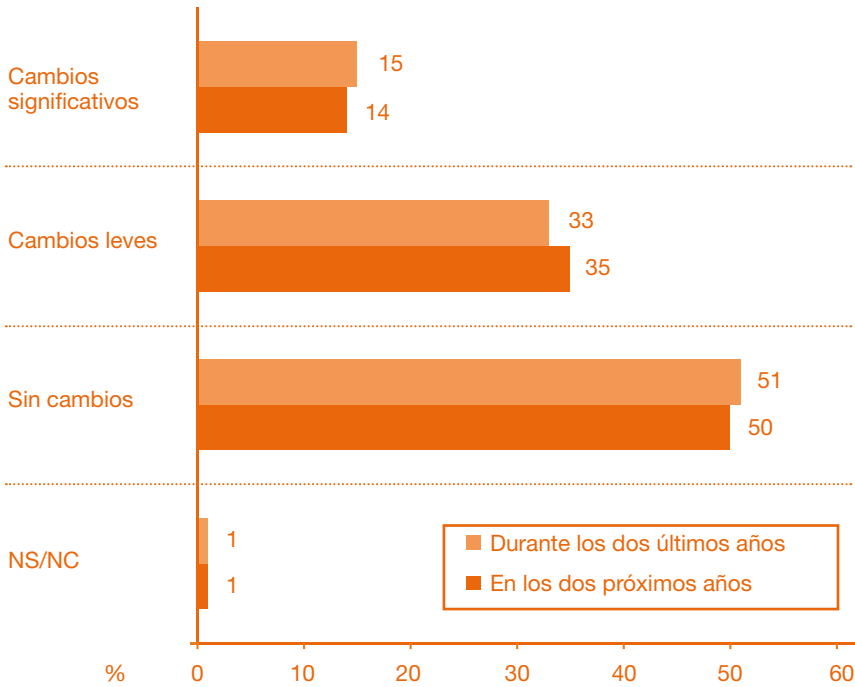
demuestran tener una elevada consideración por el medio ambiente. La RSC puede además ayudar a la entidad a mejorar su rendimiento mediante la reducción del consumo energético y de los costes de gestión de residuos, contribuyendo además al cumplimiento de las nuevas leyes y restricciones adoptadas al 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 muestran un panorama más sombrío que en 2007. Ha habido un buen número de propietarios de empresas familiares que se han referido a la época actual en términos de “tratar de no hundirnos” y de “salir vivos de la crisis”. También hemos encontrado varios directivos cansados de luchar que han expresado su deseo de retirarse de la batalla con frases como “aceptaría cualquier cosa que me permitiera una jubilación anticipada”, tal y como comentaba el propietario de una empresa en Malta.

Pero la mayor parte de los encuestados están decididos a seguir esforzándose y a una parte de ellos les ha ido muy bien, con independencia de la crisis. “En los últimos 10 años nuestra empresa se ha multiplicado por 10, lo cual no está nada mal”, indicaba el propietario de una entidad en Finlandia. Otros encuestados cuentan también con actividades “prósperas y rentables”, disfrutan de su “éxito internacional” y tienen como objetivo “seguir creciendo”. Muchos de estos emprendedores están ansiosos por dejar como legado a sus hijos unas empresas fuertes y saludables. “Creo que en todo negocio familiar, la continuidad de una generación a otra es lo que quiere todo el mundo,” observa el propietario de una entidad brasileña.

Sin embargo, no todos se muestran igual de confiados acerca de la capacidad de sus herederos. “Las últimas generaciones no se toman el puesto con tanta seriedad como las anteriores”, afirma un directivo canadiense. Por su parte, el propietario de una empresa en Chipre también mostraba serias dudas al respecto. “Creo que, si no logro sacar a bolsa la empresa, terminará por desaparecer”, comentaba. Sin embargo, algunos sucesores se toman muy en serio sus responsabilidades. “Quiero

seguir prestando el excepcional servicio y la calidad de los productos que mi padre ha venido ofreciendo en los últimos 20 años”, afirmaba una persona que recientemente había sido nombrada máximo responsable de una empresa familiar.

El deseo de dejar como legado un negocio de éxito a los hijos no es ni mucho menos el único tema que ha surgido en nuestras conversaciones con propietarios de empresas familiares de todo el mundo. Muchos de ellos también hacen hincapié en la importancia de la integridad personal. El propietario de una empresa japonesa mencionaba “la seriedad y la integridad” como valores fundamentales, por ejemplo. Del mismo modo, el propietario de una entidad en EE.UU. se mostraba orgulloso de “cumplir su palabra”, mientras que un empresario de Malta afirmaba que le gustaría ser recordado como alguien que ha dirigido su negocio “no como un empresario sino como un caballero”.

Algunos empresarios se muestran igualmente sensibilizados con su aportación a la sociedad en general. “Nos gustaría que la sociedad nos percibiera como una entidad ética con unos sólidos principios morales”, afirmaba un empresario danés, mientras que uno de los encuestados españoles explicaba que, además de gestionar el negocio, su familia cuenta con una “fundación social”. Y este empresario no es el único. “Donamos 50 millones de libras a obras benéficas el año pasado. Mi deseo es ofrecer a los jóvenes las mayores posibilidades que tengan a su alcance”, decía uno de los principales accionistas de una firma británica.

Por supuesto, una filantropía de este tipo sólo es posible cuando una empresa va bien – y las ambiciones comerciales han estado muy presentes en los comentarios que nos han proporcionado los

encuestados. “Quiero que mi empresa crezca mucho más, llegando por ejemplo a multiplicarse por diez”, afirmaba un empresario chipriota. Otros encuestados hacían referencia a su deseo de impulsar la facturación y el beneficio, y crear un “valor duradero”. Algunos de ellos también reconocieron la aportación realizada por sus empleados. “Contamos con unos empleados muy fieles y dedicados... Y eso es algo que la competencia no puede comprar”, afirmaba un directivo canadiense. “El trabajo en equipo es más importante que todo el dinero que tenemos en el banco”, afirmaba un empresario de Malta.

Sin embargo, resulta obvio que muchos encuestados atribuyen gran parte de la resistencia de sus empresas al hecho de que sean entidades familiares. Hemos encontrado unas pocas excepciones que prefieren “distanciarse del modelo de empresa familiar”, tal y como afirmaba una persona. Pero para la mayoría de los encuestados, formar parte de una empresa familiar es una gran ventaja. Significa que “concebimos el negocio desde la óptica del largo plazo y no del corto plazo, lo cual nos sirve de gran motivación y nos da un sólido posicionamiento”, explicaba un directivo de Finlandia. “La unidad de nuestra familia nos ha ayudado mucho. Nos respetamos los unos a los otros y cada persona tiene un perfil y un cometido diferente”, afirmaba un encuestado brasileño.

Por último, hemos optado por resumir las aspiraciones de muchas de las 1.606 personas que han contribuido generosamente a esta encuesta con las palabras del propietario de una empresa familiar danesa, que afirmaba: “Llevamos 78 años operando en este negocio. Y vamos a por los 100”.

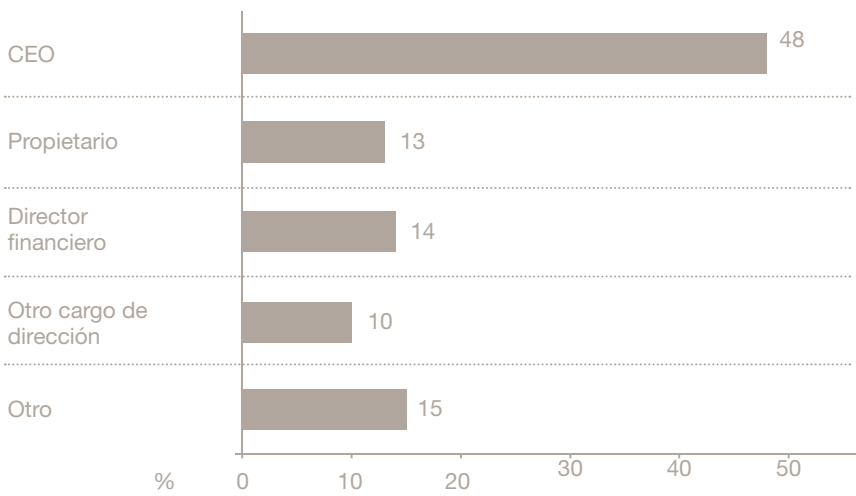
Anexo: metodología y población de la encuesta





Nuestra encuesta abarca pequeñas y medianas empresas familiares de un total de 35 países: Austria, Bahamas, Bahrein, 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. Hemos entrevistado a los principales directivos de 1.606 empresas que operan en 15 sectores diferentes entre el 26 de mayo y el 17 de agosto de 2010. Todos los encuestados han sido entrevistados mediante una conversación telefónica de 20 minutos de duración, a excepción de los encuestados de Japón y Turquía, que fueron entrevistados en persona. La encuesta ha sido coordinada por PwC International Survey Unit, Belfast, nuestro centro de excelencia global en materia de estudios de mercado, que ha diseñado el cuestionario junto con los profesionales especializados en la empresa familiar de PwC.

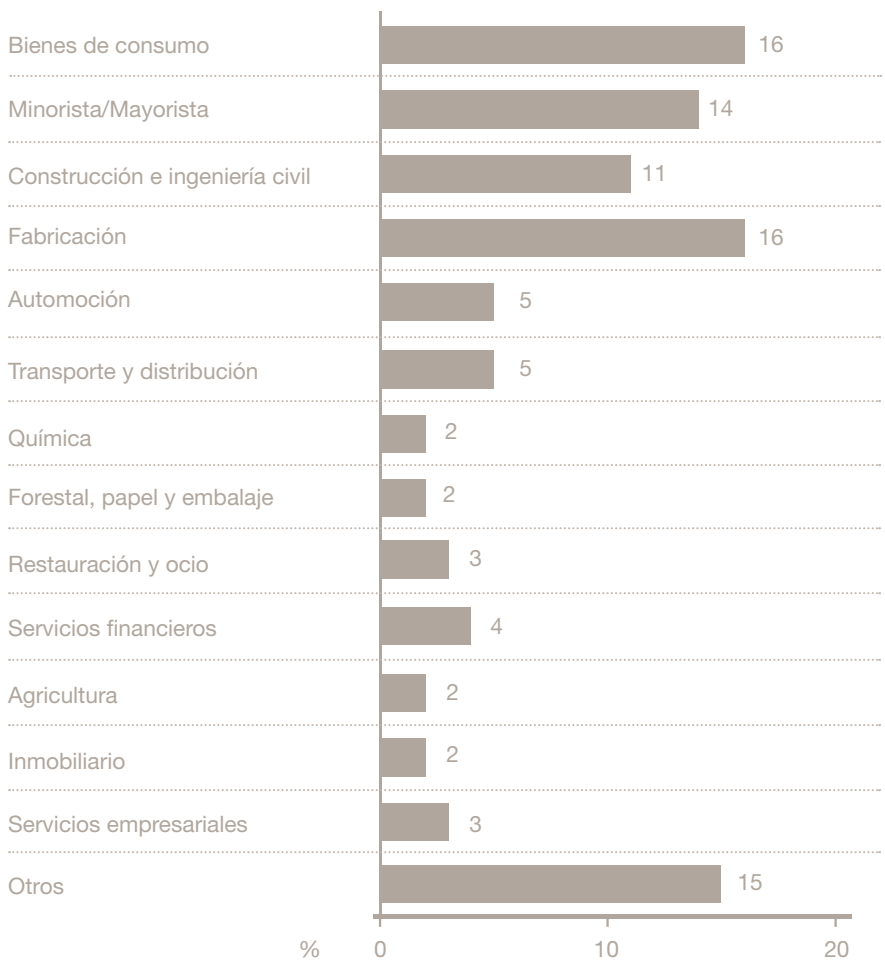
Imagen 36: Participantes de la encuesta, por puesto ocupado en sus empresas



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

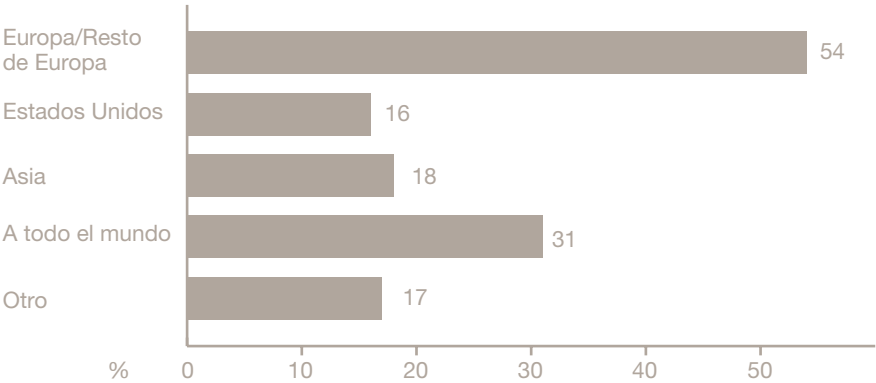
El 82% de las empresas incluidas en nuestra encuesta están activas desde hace por lo menos 20 años. De hecho, el 42% de las entidades ha estado operativa desde hace un mínimo de 50 años. El 31% cuenta con una plantilla superior a las 250 personas y el 28% generó unos ingresos superiores a 50 millones de euros el pasado año. Más de la mitad (54%) exporta bienes o servicios a mercados en el extranjero, y el 31% opera en todo el mundo. Las empresas de mayores dimensiones son, por lo general, las que más años llevan operando y son más propensas a exportar a otros países. Sin embargo, las compañías del sector manufacturero y de bienes de consumo tienden a ser especialmente activas en el extranjero; el 61% y el 81%, respectivamente, exportan 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

- ¹ “World debt”, The Economist (24 de junio de 2010), http://www.economist.com/blogs/buttonwood/2010/06/indebtedness_after_financial_crisis
- ² Scotiabank Group, “Global Forecast Update” (2 de septiembre de 2010), http://www.scotiacapital.com/English/bns_econ/forecast.pdf
- ³ “Bank shares rise after new rules agreed”, BBC News (13 de septiembre de 2010), <http://www.bbc.co.uk/news/business-11280993>
- ⁴ Family Firm Institute, “Global Data Points”, <http://ffi.org/default.asp?id=398>
- ⁵ Ibid.
- ⁶ 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>
- ⁷ Trading Economics, “Country Ranking by Unemployment Rates”, <http://www.tradingeconomics.com/World-Economy/Unemployment-Rates.aspx>
- ⁸ “Prepared Remarks of IRS Commissioner Doug Shulman to New York State Bar Association Taxation Section Annual Meeting in New York City, 26 de enero de 2010” <http://www.irs.gov/newsroom/article/0,,id=218705,00.html>
- ⁹ “Tax system ‘to be simplified to encourage investment’”, BBC News (20 de julio de 2010), <http://www.bbc.co.uk/news/uk-politics-10691779>
- ¹⁰ “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
PwC's International Survey Unit
+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. Asimismo, 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 (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 aúnan sus conocimientos, experiencia y soluciones para aportar nuevos puntos de vista y un asesoramiento práctico.

© 2010 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.