



Centro de Investigación
de Empresas Familiares



UDLAP[®]

Resultados Globales de la Encuesta Aplicada a Empresas Familiars en México

Por el Centro de Investigación de Empresas Familiares de la UDLAP

Durante Abril y Mayo de 2013

Contenido

1. ANTECEDENTES	2
2. DATOS DEMOGRÁFICOS.....	3
3. RETOS Y PRIORIDADES	5
4. PROPIEDAD, SUCESIÓN Y REMUNERACIÓN	16
5. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROTOCOLO.....	28
6. POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	32

1. ANTECEDENTES

El Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) de la UDLAP ha llevado a cabo un estudio con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de las empresas familiares en el Estado de Puebla y poder así identificar sus principales necesidades en cuanto a la relación empresa-familia.

En este análisis se contemplan 5 directrices:

- a) Datos demográficos
- b) Retos y prioridades
- c) Propiedad, planeación de sucesión y la remuneración de los directivos
- d) Resolución de conflictos
- e) Políticas gubernamentales

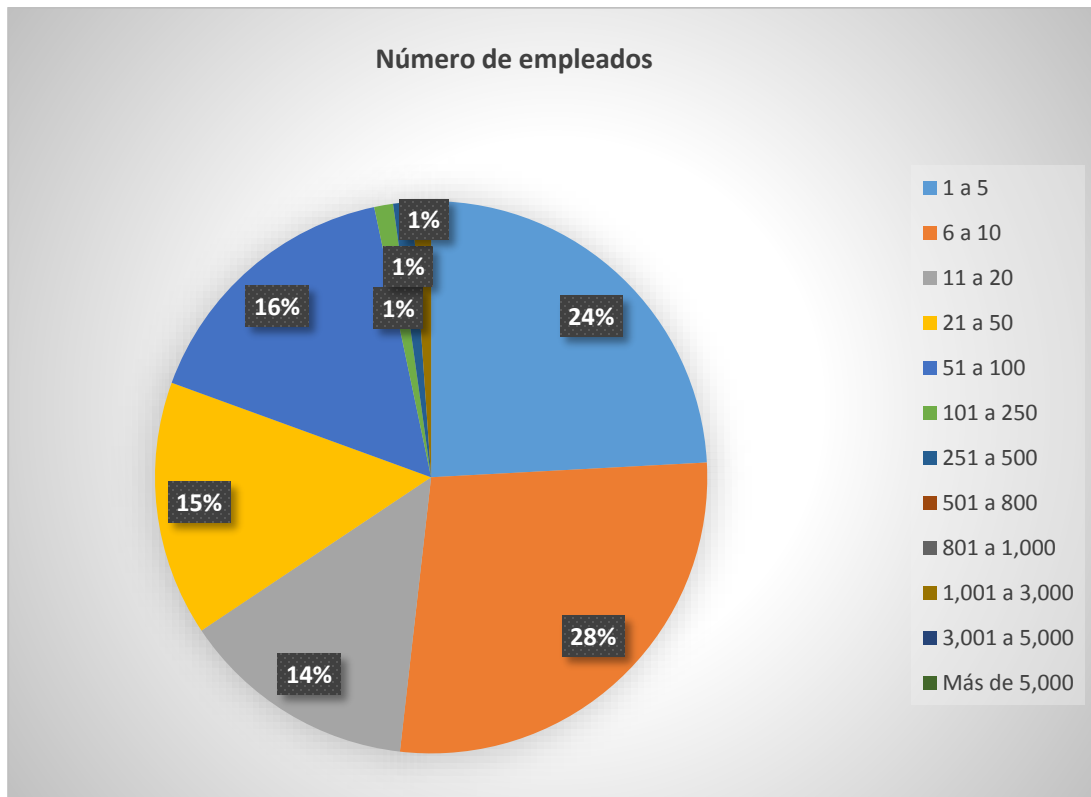
Esto se realizó como una herramienta para llevar a cabo proyectos de investigación, capacitación y consultoría que redunden en beneficio de las empresas familiares.

Para fines de este análisis, se considera a una EMPRESA FAMILIAR como aquella donde la propiedad y el control directivo está en manos de los miembros del mismo grupo familiar, y en donde se ha dado, se está dando, o se prevé que se vaya a dar en el futuro una transferencia de la empresa a miembros de la siguiente generación de esas familias.

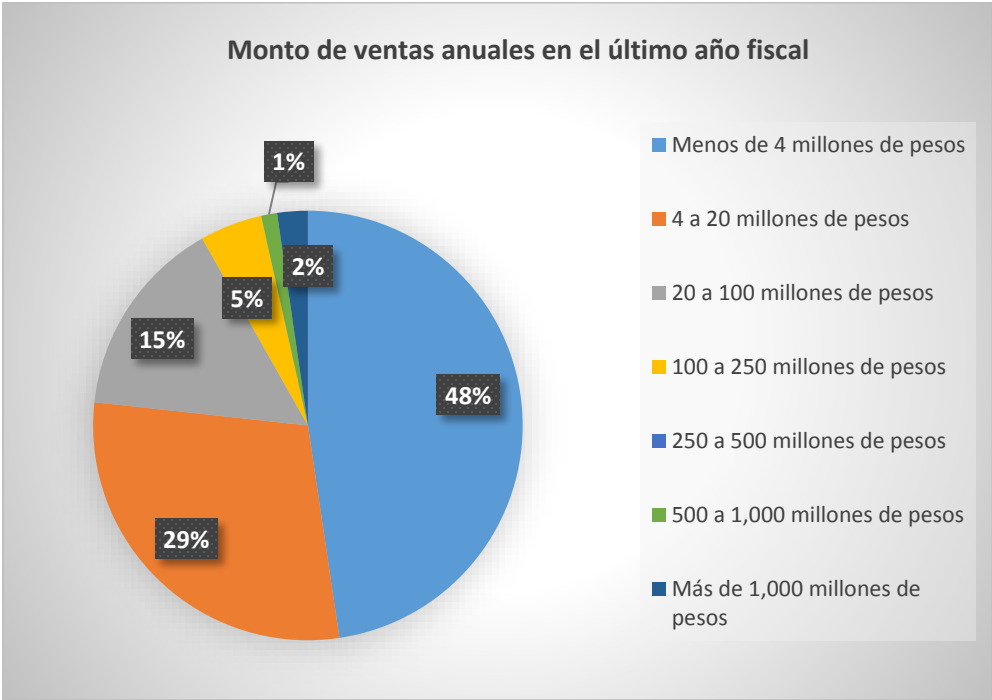
Dada la definición anterior, se entrevistaron en total a 87 empresas familiares del Estado de Puebla y sus alrededores y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

2. DATOS DEMOGRÁFICOS

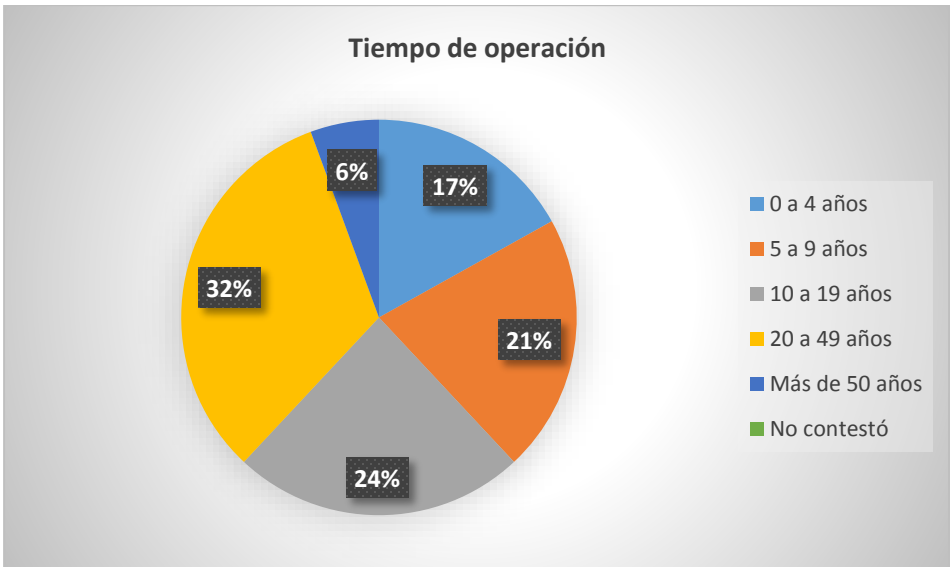
El 97% de las empresas tiene un número de empleados menor a 100 personas, predominando aquellas que cuentan con 10 empleados o menos con un 52%.



La mayoría de las empresas (77%) tienen ingresos menores a 20 millones de pesos anuales, predominando dentro de éstas, aquellas que tienen ingresos menores a 4 millones de pesos (48%).

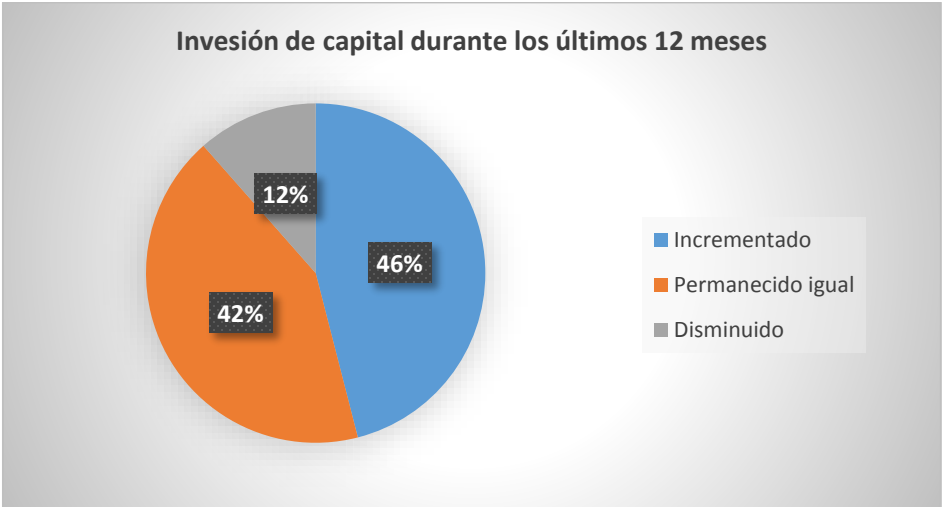
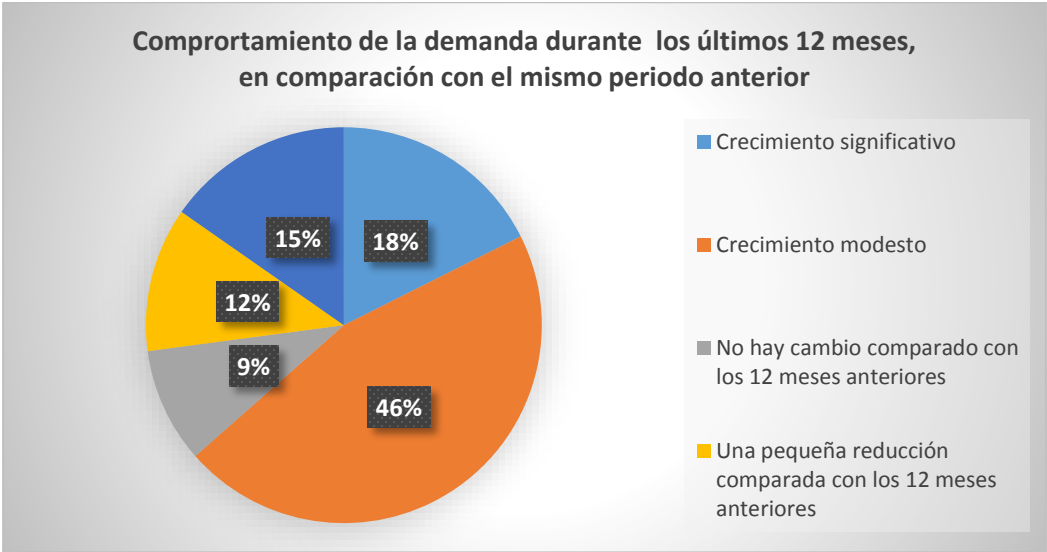


El 38% de las empresas tienen menos de 10 años de operación, y sólo el 6% más de 50 años, mientras que el 56% de las empresas llevan entre 10 y 49 años operando.

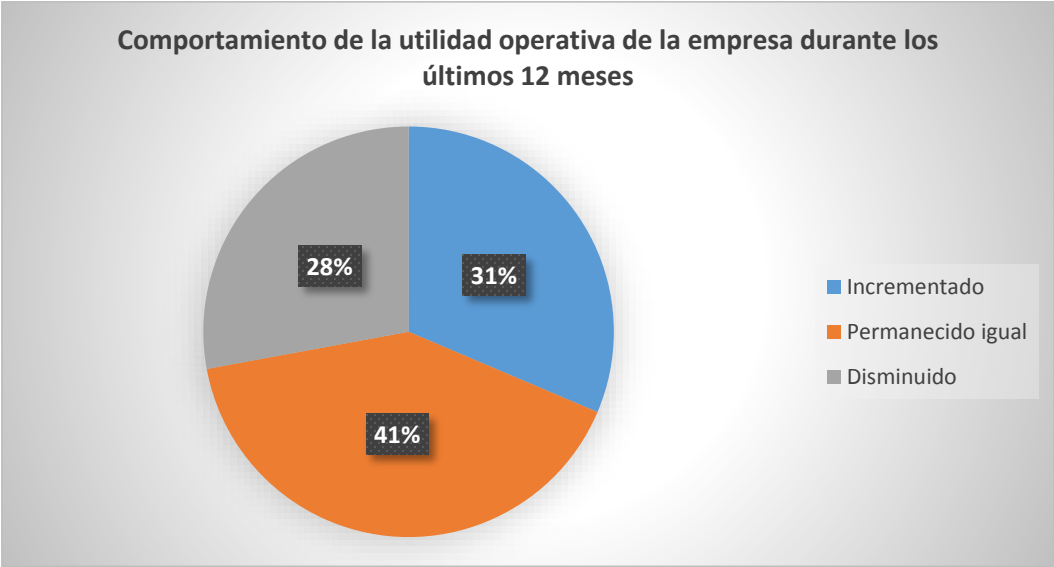


3. RETOS Y PRIORIDADES

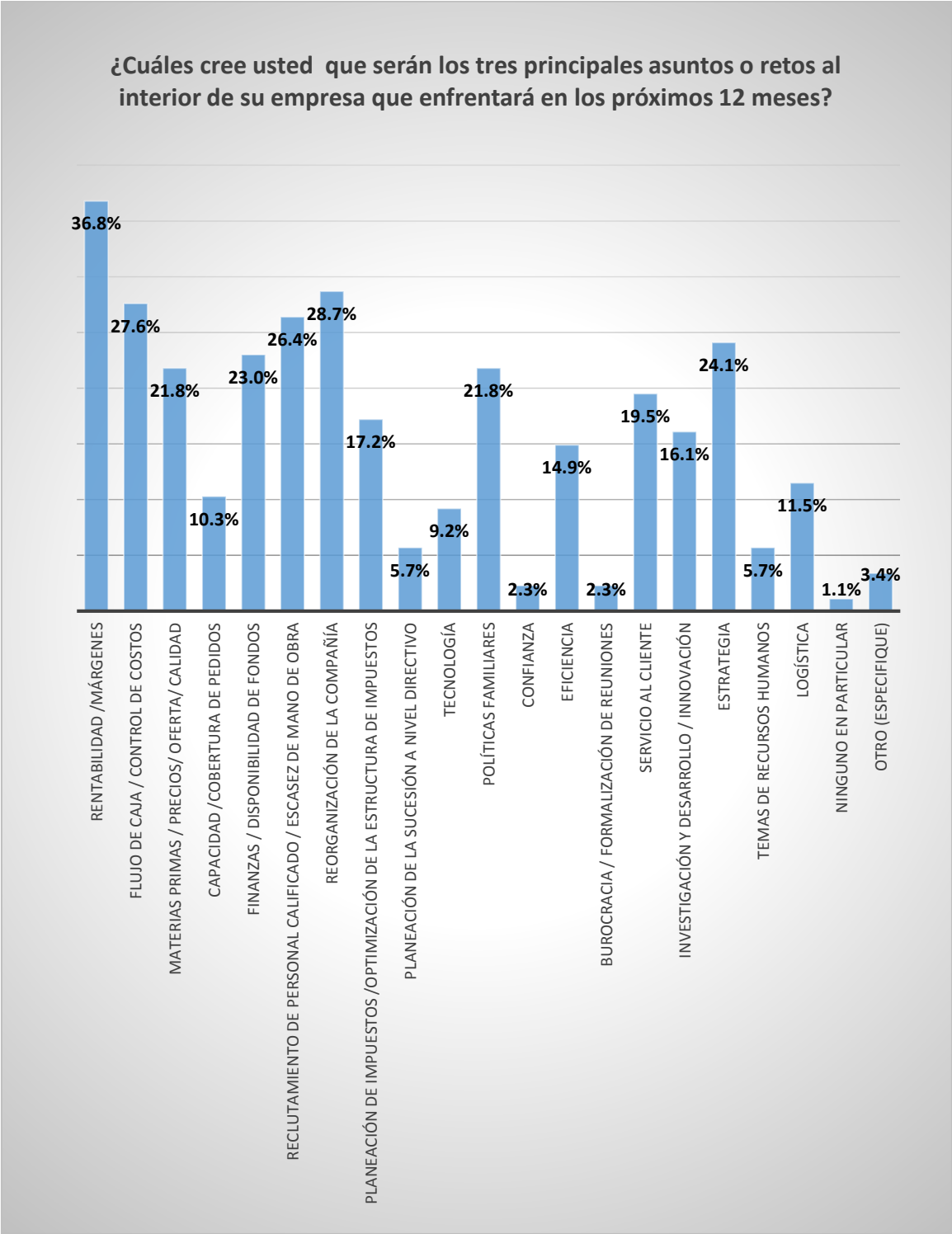
En lo concerniente al último año de actividad comercial, las empresas muestran que el 46% tuvo un crecimiento modesto en la demanda de sus productos en comparación con un año anterior, siendo sólo el 18% los que presentan un incremento significativo y el 15% de las empresas mostraron una reducción significativa en su demanda. Por otra parte, el 46% de las empresas reporta haber incrementado su inversión de capital durante el mismo periodo de tiempo, en contraposición sólo el 12% presenta una disminución en la inversión.



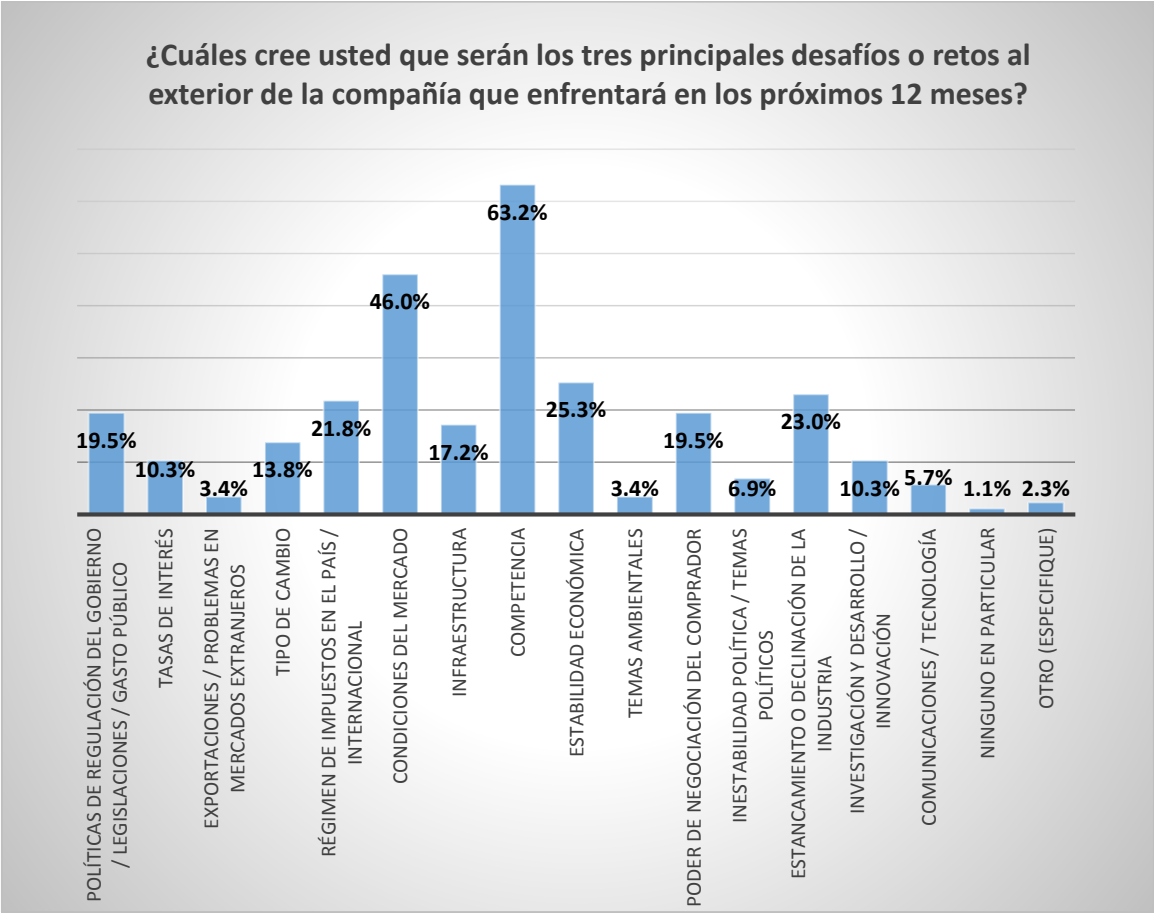
El 31% de las empresas informa un incremento en la utilidad operativa del negocio en los últimos doce meses, mientras que el 28% declara que ésta ha disminuido.



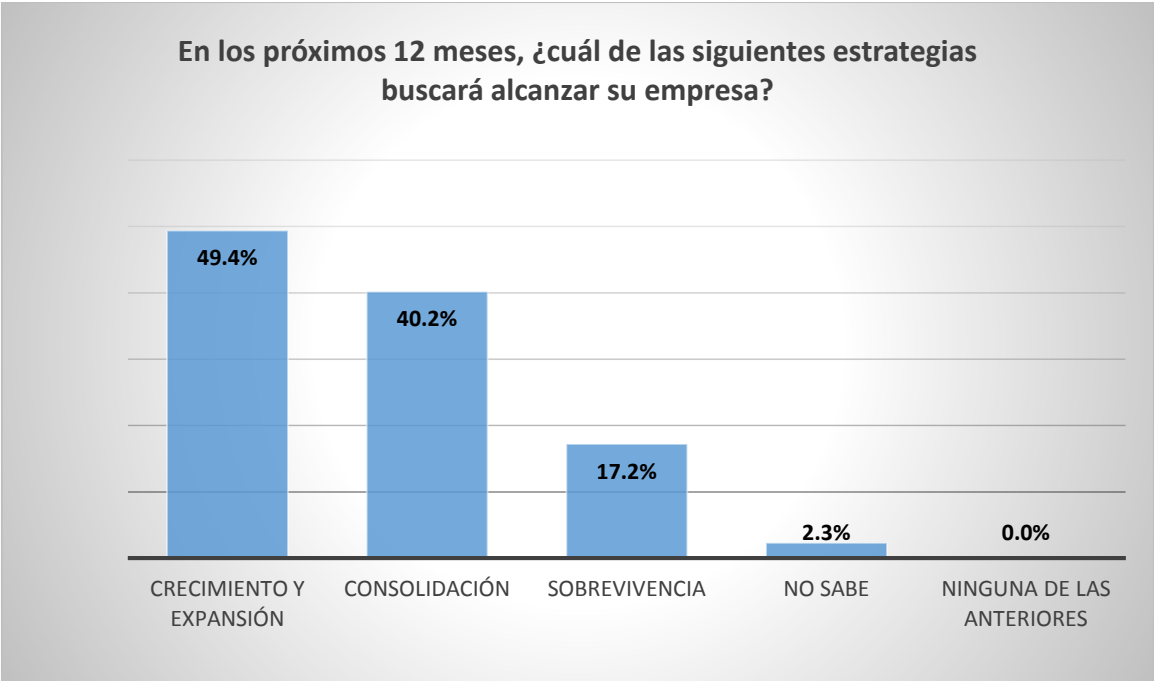
Los principales retos o desafíos que las empresas creen que enfrentarán internamente en los próximos 12 meses son los márgenes de rentabilidad con un 36.8%, seguido de reorganización de la compañía (28.7%), Flujo de caja y control de costos (27.6%) y lo referente al reclutamiento de personal calificado (26.4%).



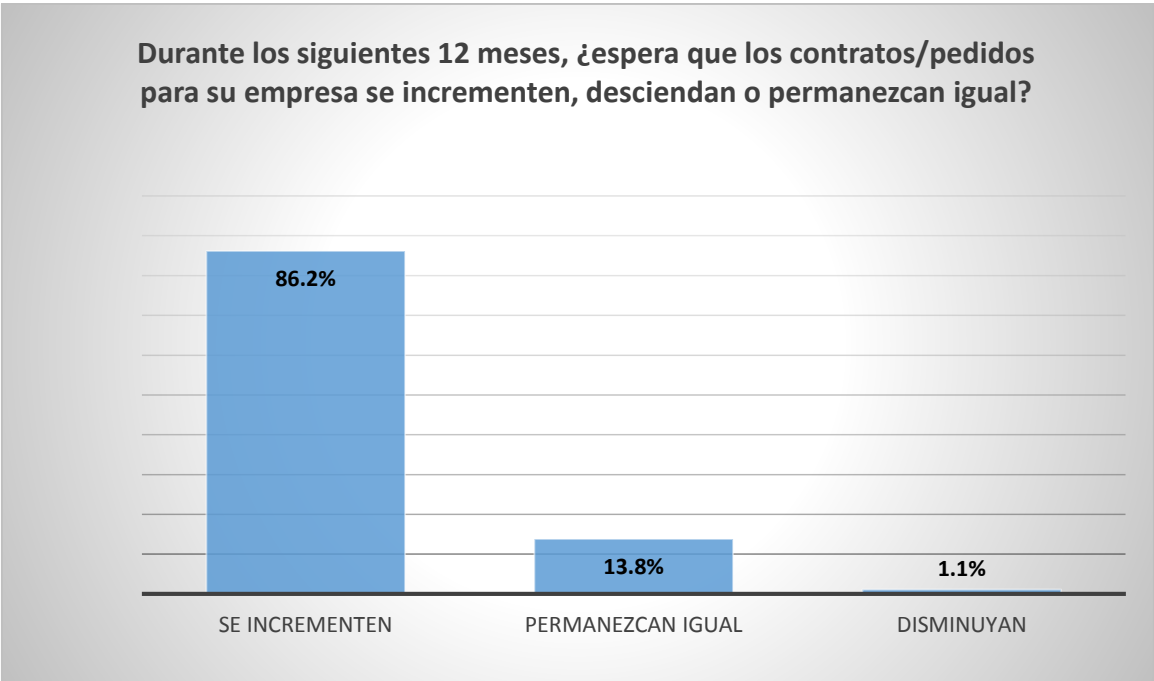
Por otro lado, consideran que los principales retos o desafíos externos para los siguientes 12 meses serán la competencia (63.2% y las condiciones del mercado (46%).



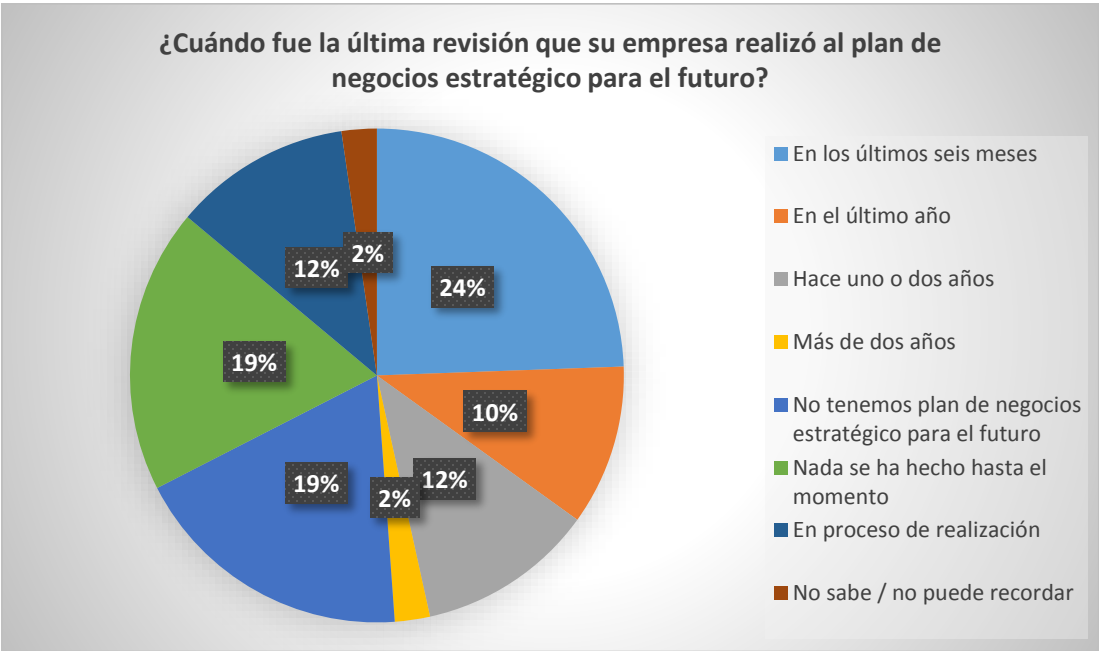
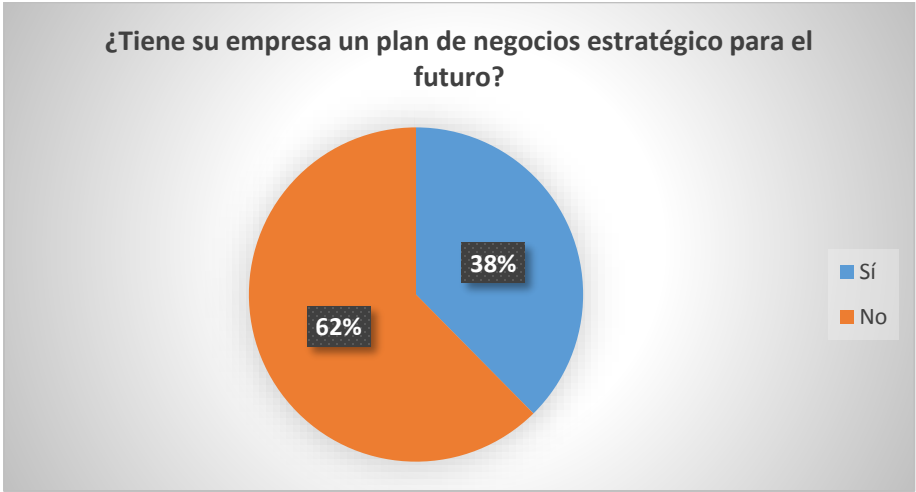
Ante los retos mencionados, el 49.4% de las empresas buscará una estrategia de crecimiento y expansión, y el 40.2% de consolidación, mientras que el 2.3% no ha definido la estrategia que tomará para los próximos 12 meses.



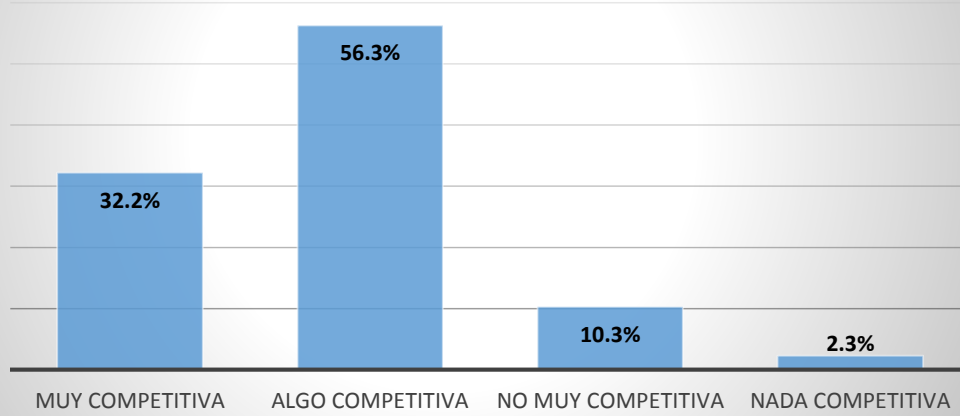
A pesar de los retos y desafíos a los que las empresas esperan enfrentarse, el 86.2% de las empresas espera que sus contratos y pedido incrementen, y sólo un 1.1% que disminuyan.



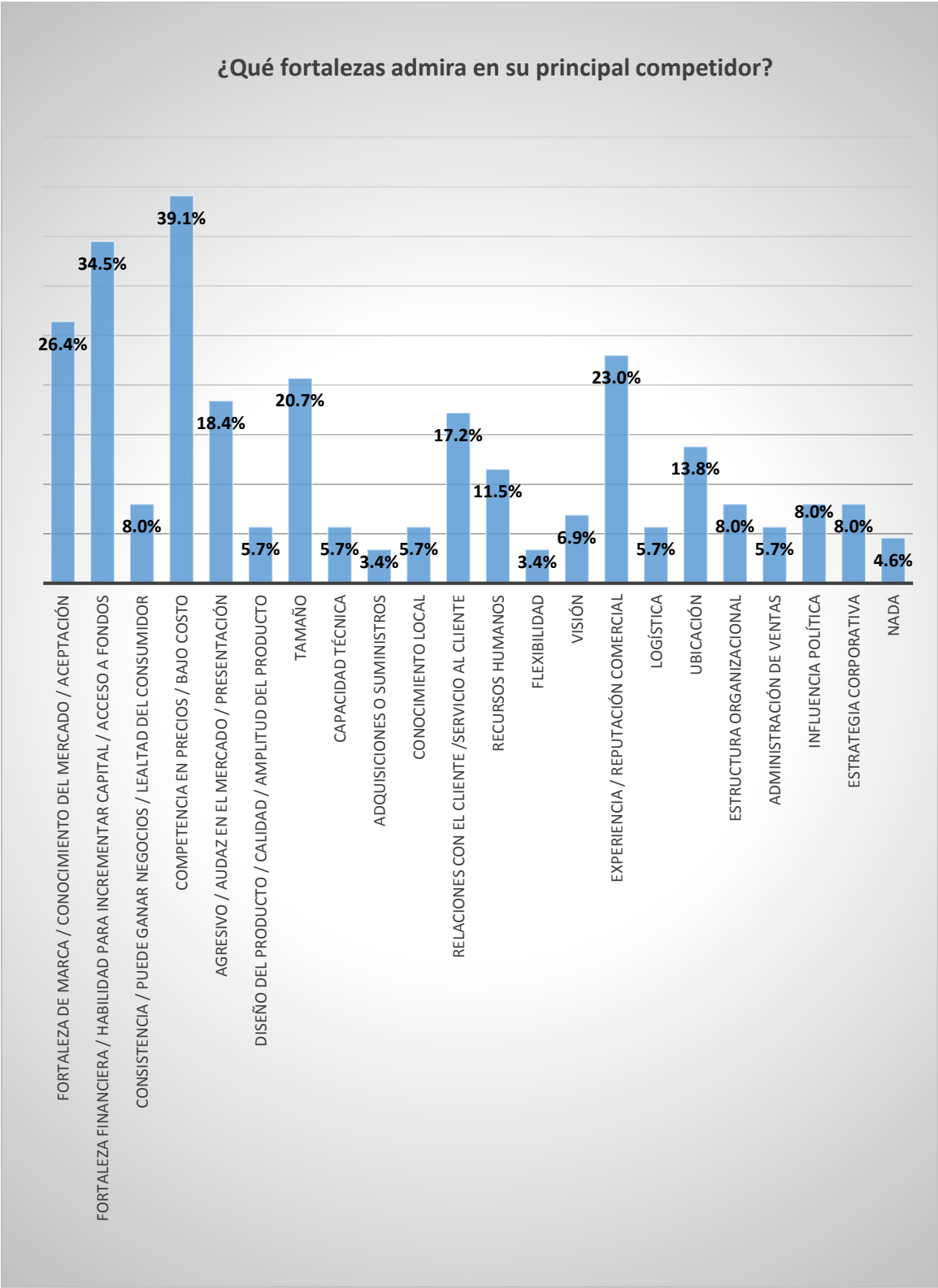
Actualmente el 62% de las empresas reporta no tener un plan de negocios estratégico para el futuro, sin embargo el 46% menciona que lo ha desarrollado o ha estado trabajando en él en los últimos 12 meses, mientras que el 19% no ha hecho nada al respecto. A pesar de esto, el 32.2% de las empresas considera que su posición es muy competitiva respecto a los líderes del sector en el que se desarrollan y sólo el 12.6% considera que es poco o nada competitiva.



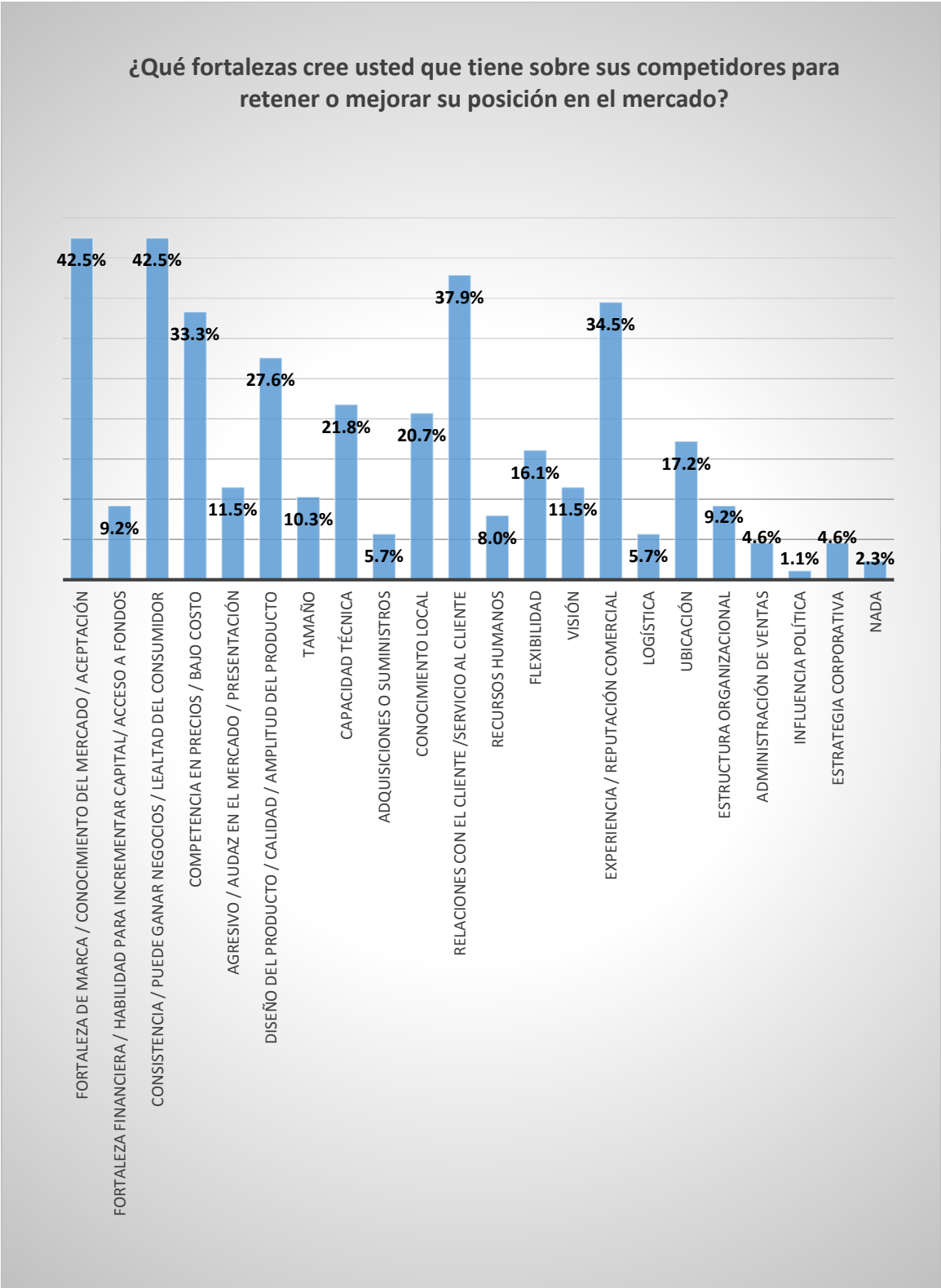
Pensando en la posición competitiva del mercado en el cual opera su empresa, ¿cómo evaluaría su competitividad en relación a los líderes del sector? Diría que su empresa es...



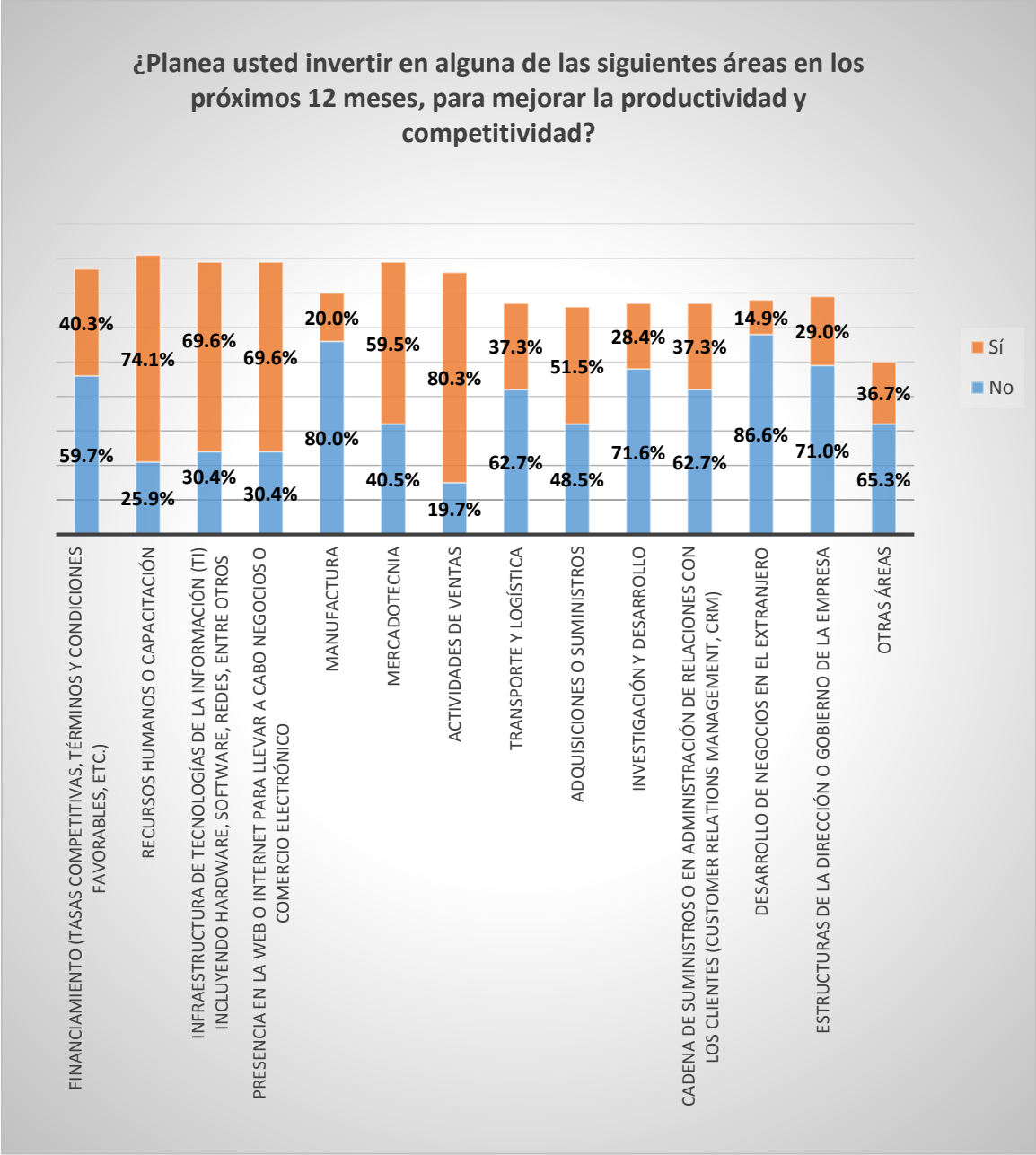
Las empresas admiran principalmente la competitividad en precios y bajos costos (39.1%) de su principal competidor, así como su fortaleza financiera (34.5%), la fortaleza de su marca y el conocimiento que tienen del mercado (26.4%) y la experiencia y reputación que han forjado (23%).



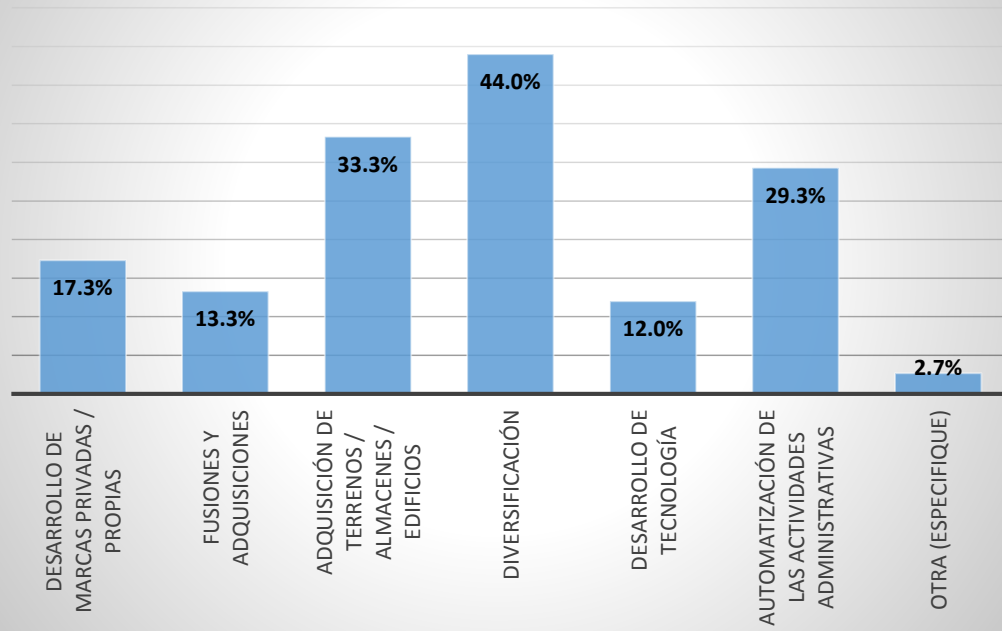
Por otro lado, las empresas consideran que sus principales fortalezas frente a sus competidores son su marca y el conocimiento del mercado así como la lealtad del consumidor (ambos con 42.5%), también se menciona a menudo las relaciones y servicio al cliente (37.9%).



En los próximos 12 meses para mantener o mejorar su posición competitiva, las empresas planean invertir principalmente en las actividades de ventas (80.3%) y la capacitación de los recursos humanos (74.1%), así como en infraestructura tecnológica y presencia en la web (ambas con 69.6%). También el 36.7% menciona otras áreas de inversión tales como diversificación, adquisición de terrenos, edificios o naves y automatización de actividades administrativas principalmente.

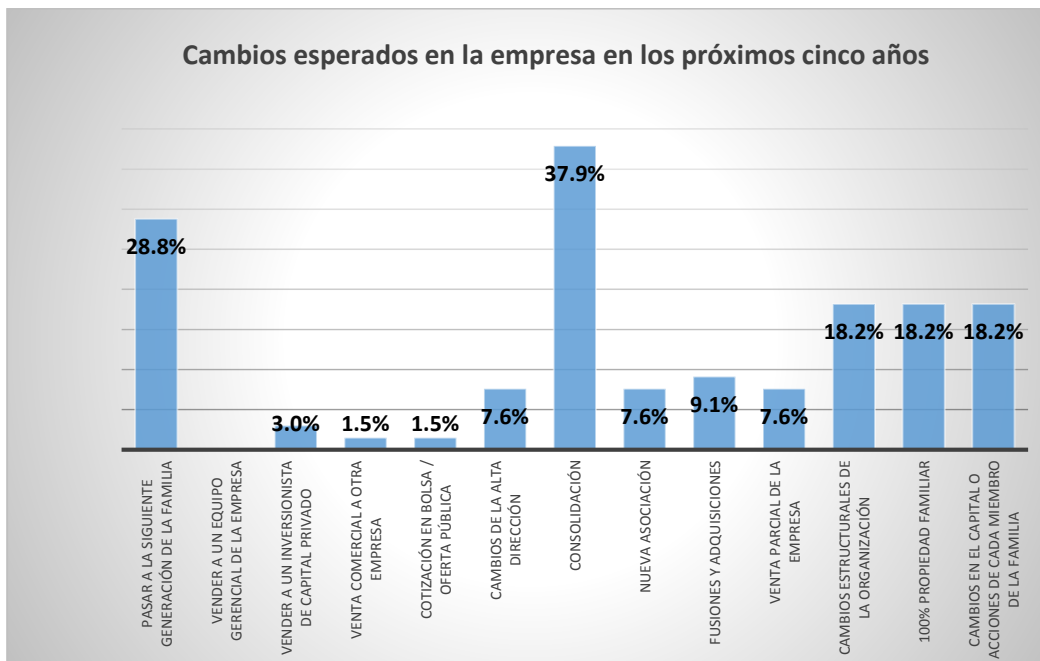
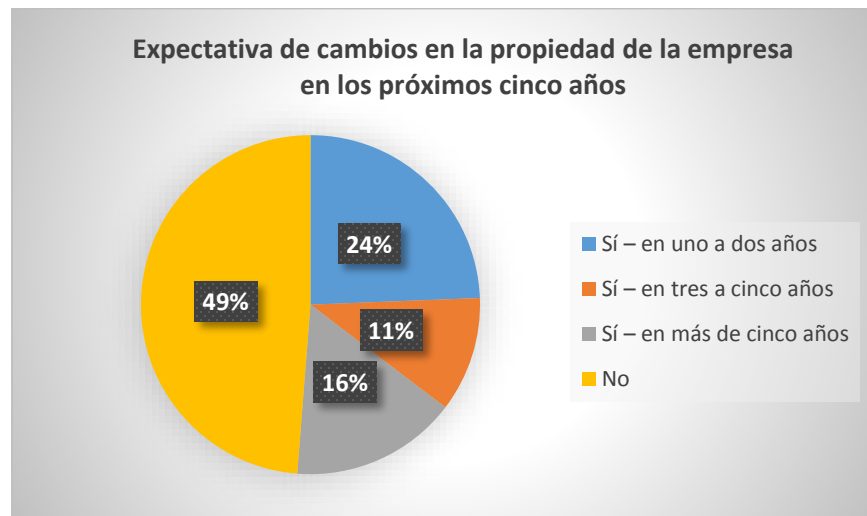


Otras área de inversión mencionadas:

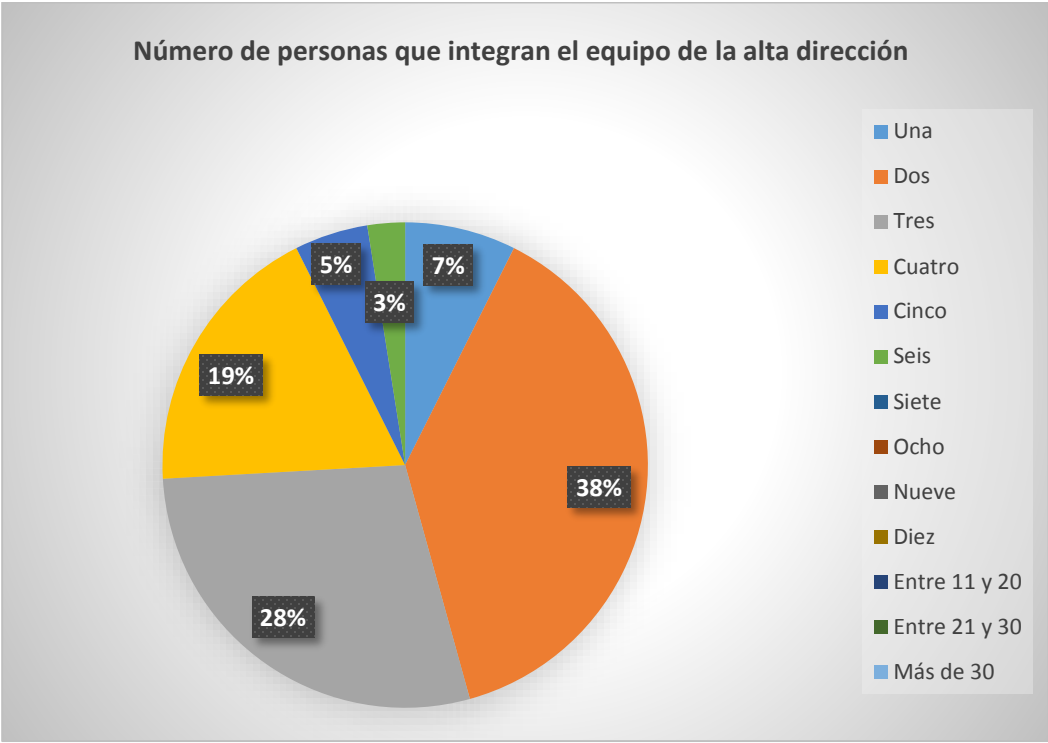


4. PROPIEDAD, SUCESIÓN Y REMUNERACIÓN

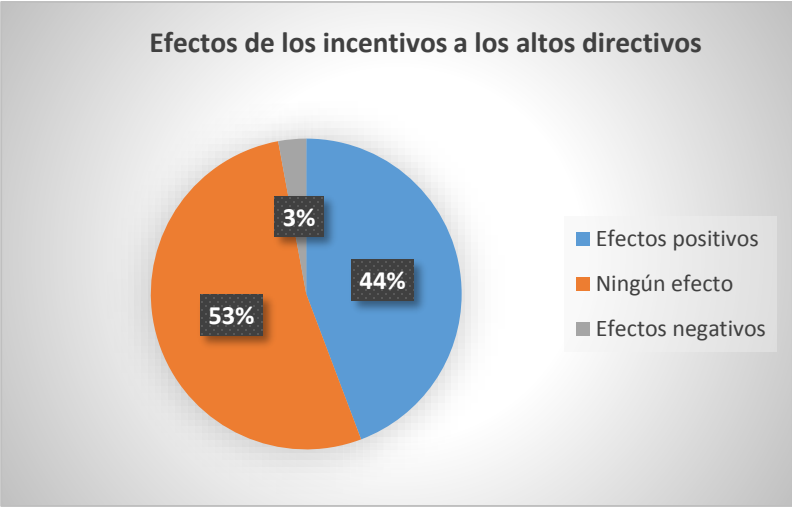
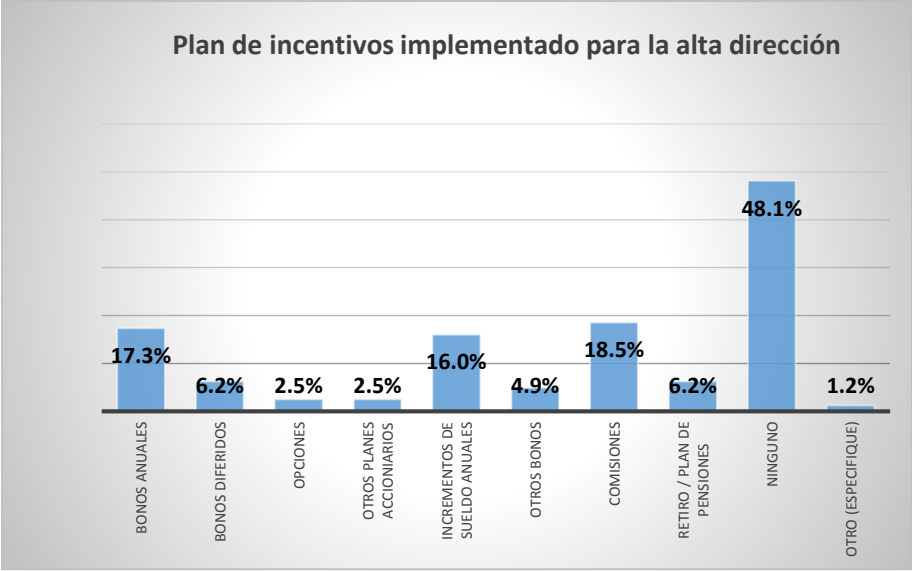
El 35% de las empresas anticipa un cambio en la propiedad de la empresa en menos de cinco años, (24% dentro de uno a dos años y 11% entre tres y cinco años). Los cambios más comunes reportados, son la consolidación de la empresa (37.9%) y el paso de la empresa a la siguiente generación (28.8%).



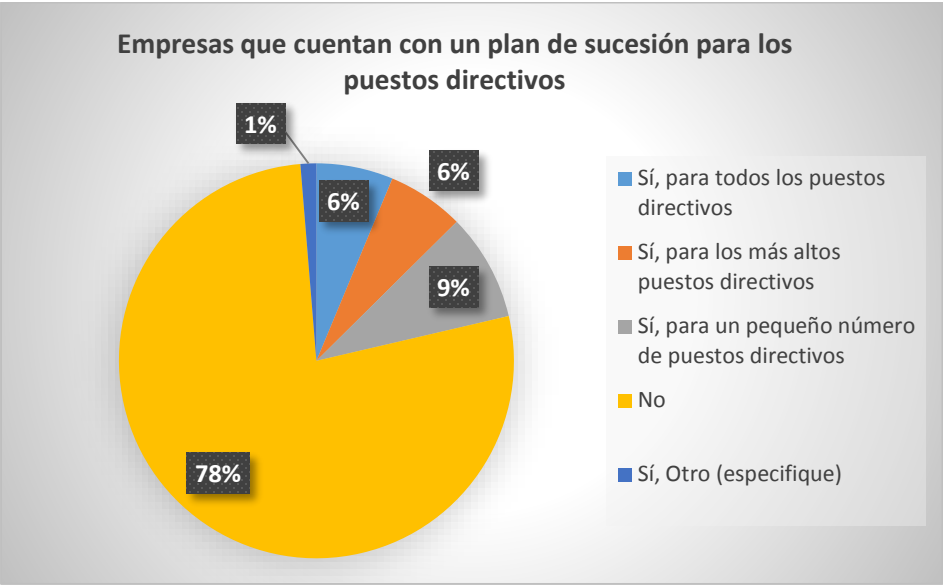
Del total de las empresas encuestadas, el 85% cuenta con un equipo de alta dirección integrado por entre dos y cuatro personas.



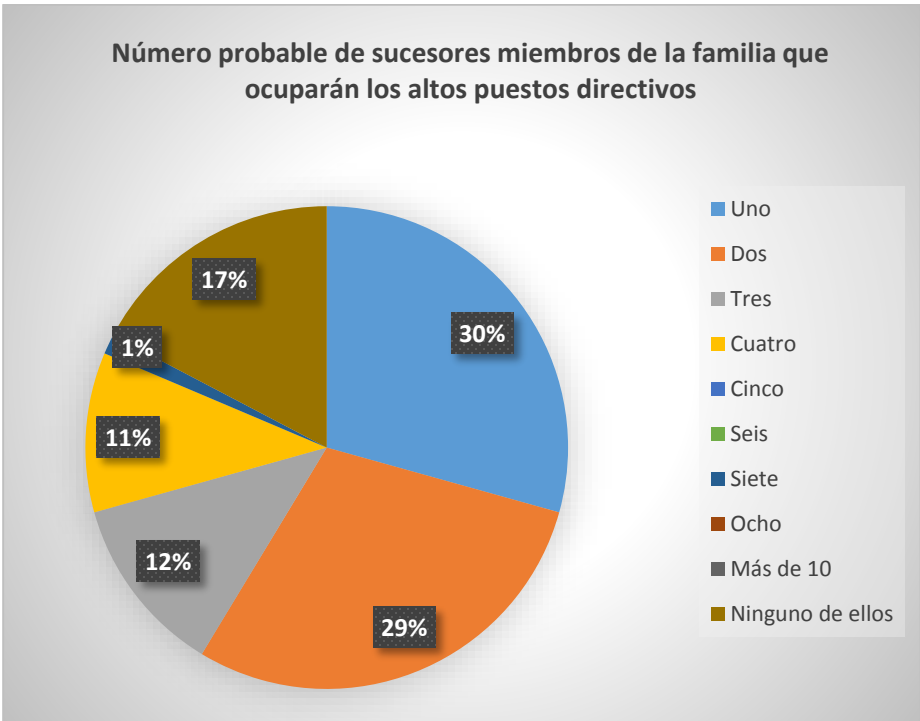
Sólo el 52% de las empresas ha implementado un plan de incentivos para la alta dirección, siendo los más populares el pago de comisiones (18.5%), el pago de bonos anuales (17.3%) y el incremento de sueldos anuales (16%). Sin embargo el 53% de estas empresas declara que su plan de incentivos no ha tenido ningún efecto, mientras que el 44% reporta efectos positivos.

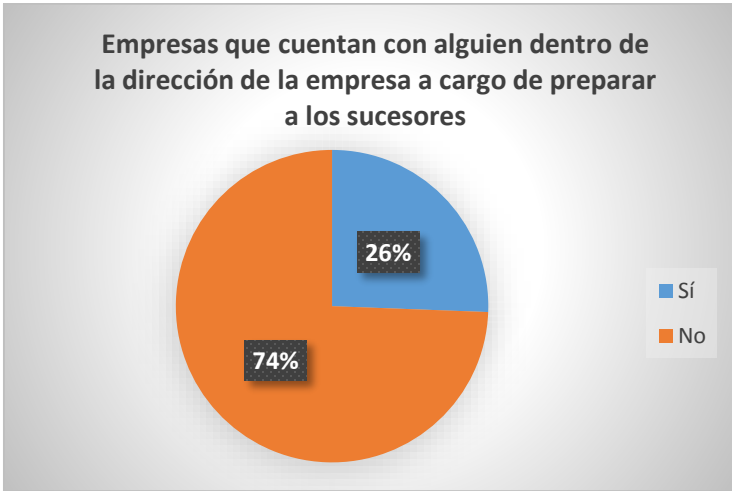


El 78% de las empresas no cuenta con un plan de sucesión para los puestos directivos, mientras que sólo el 6% reporta sí tenerlo para todos los puestos directivos.

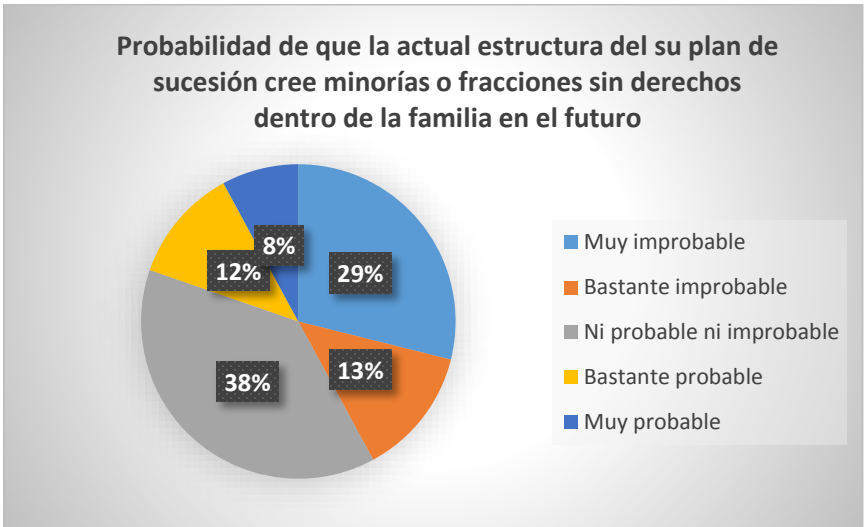


El 83% contemplan como sucesor de altos puestos directivos al menos a un integrante de la familia, aunque sólo el 25% ha elegido ya al sucesor, sin embargo en el 74% de los casos no se tiene dentro de la dirección a alguien a cargo de preparar a los sucesores en su proceso de maduración/crecimiento.

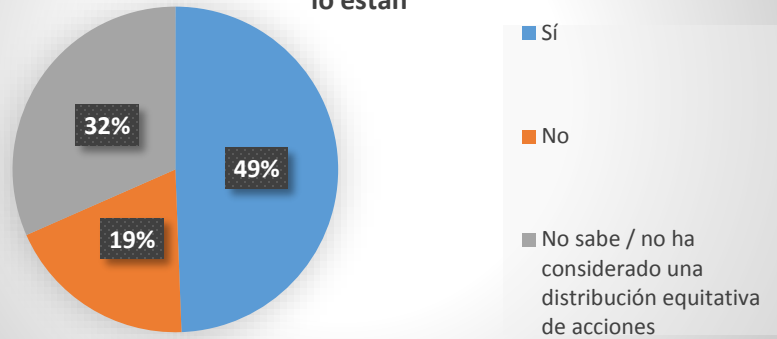




El 20% de las empresas consideran la posibilidad de que la actual estructura de su plan de sucesión cree minorías o fracciones sin derechos dentro de la familia en el futuro; ya que sólo el 49% asegura tener suficientes bienes o activos en su patrimonio (incluyendo ambos, los de la empresa y otros bienes) para distribuir equitativamente entre los miembros de su familia que están involucrados en los negocios y los que no lo están.

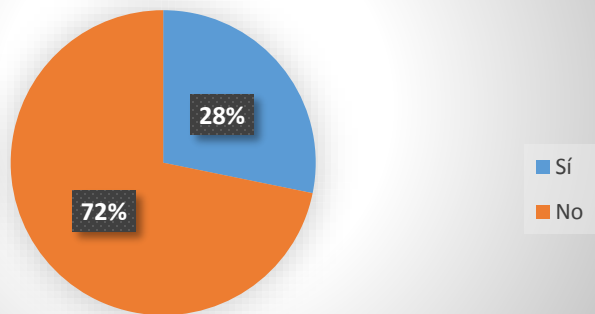


Empresas que cuentan con suficientes bienes o activos en el patrimonio (incluyendo ambos, los de la empresa y otros bienes) para distribuir equitativamente entre los miembros de su familia que están involucrados en los negocios y los que no lo están

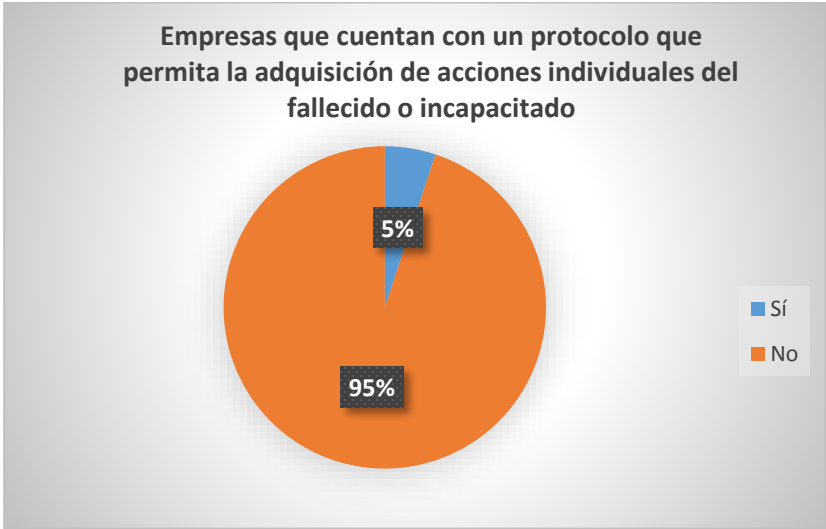


Sólo el 28% de las empresas ha tomado previsiones para atender los temas familiares y de la empresa en el caso de una muerte imprevista o incapacidad de algún directivo clave, mientras que el 72% restante no lo ha hecho.

Empresas que en el caso de una muerte imprevista o incapacidad de algún directivo clave, han tomado previsiones para atender los temas familiares y de la empresa



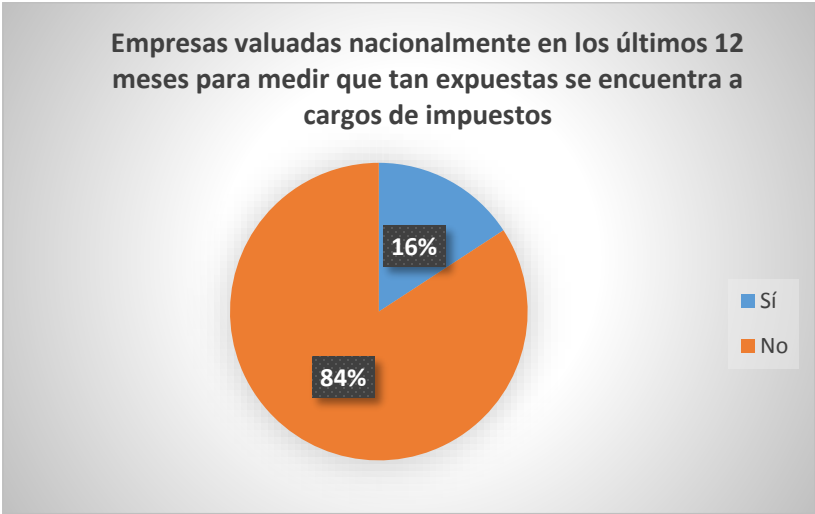
El 95% de las empresas no cuenta con un protocolo que permita la adquisición de acciones individuales del fallecido o incapacitado.



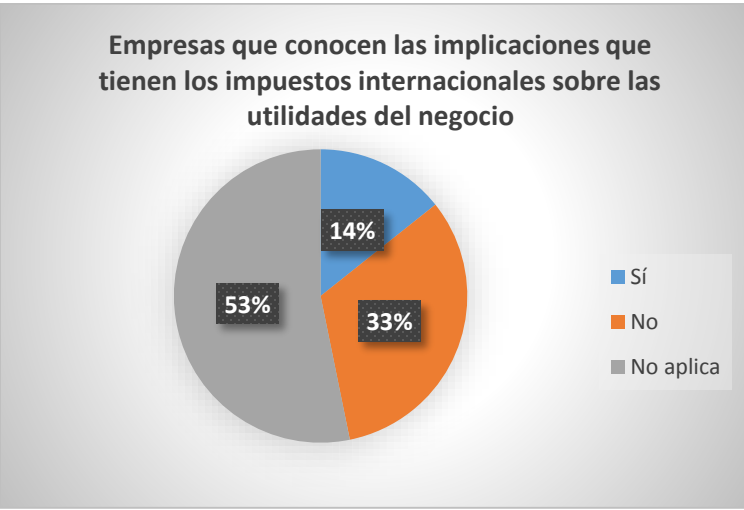
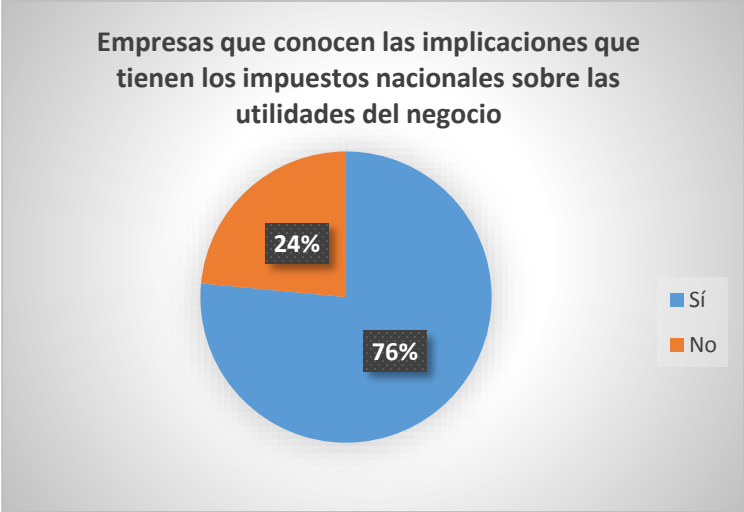
El 70% de los casos declara no tener bases para una valuación de las acciones de la empresa en caso de que se produzca una situación imprevista que requiera la venta o transferencia de acciones (por ejemplo, el retiro de un accionista de la familia o la muerte de alguien en el servicio).



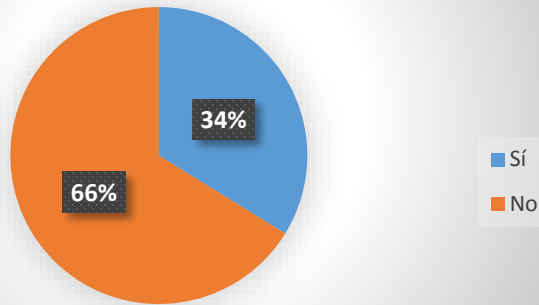
Sólo el 16% de las empresas ha sido valuada nacionalmente y el 3% internacionalmente en los últimos 12 meses para medir que tan expuestas se encuentra a cargos de impuestos.



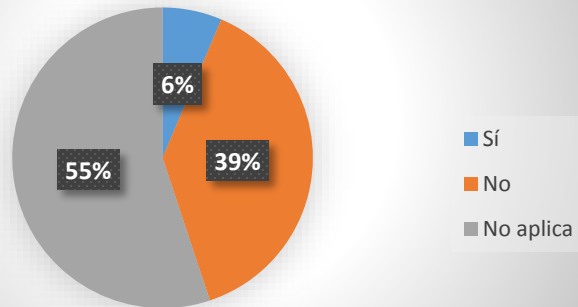
El 76% está consciente de las implicaciones que tienen los impuestos nacionales sobre las utilidades de su negocio, y sólo el 14% conoce las implicaciones de los impuestos internacionales. Sin embargo sólo el 34% de las empresas sabe sobre las implicaciones que tienen los impuestos nacionales sobre herencia en su negocio, y el 6% sobre las implicaciones internacionales en esta.



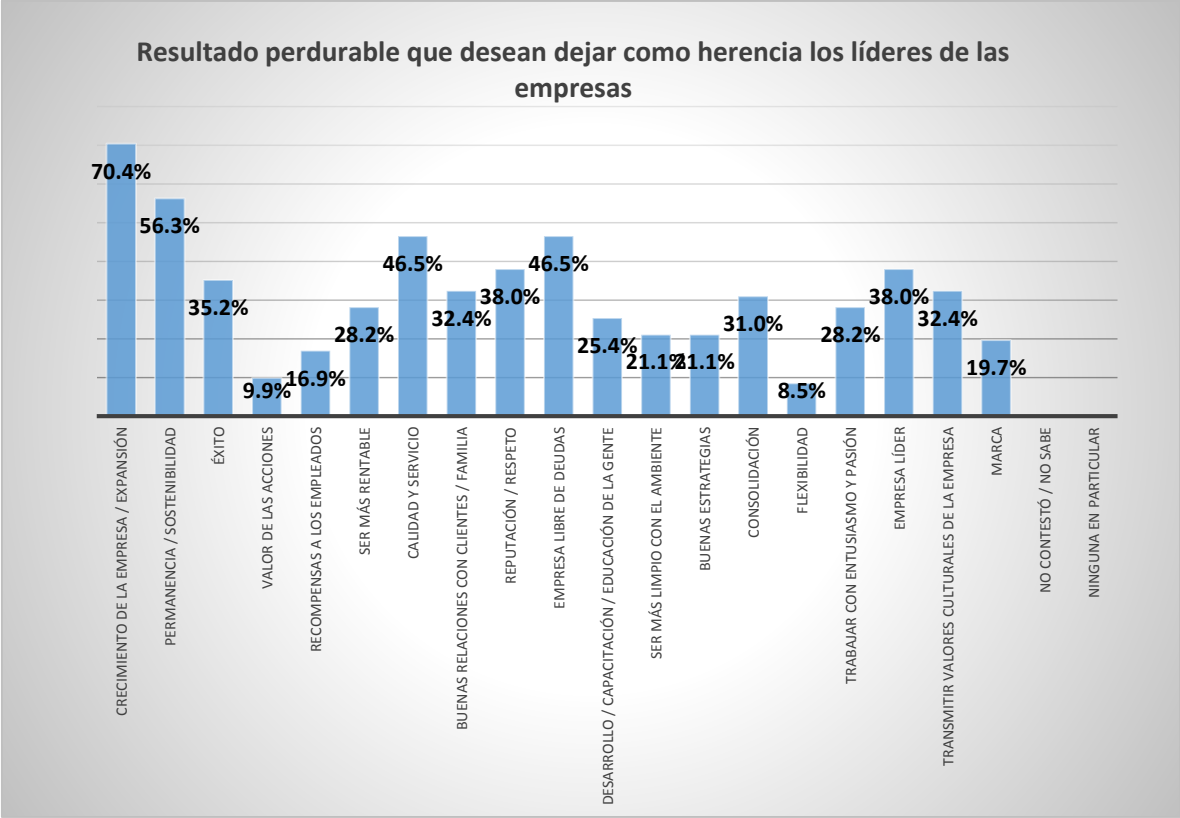
Empresas que conocen las implicaciones que tienen los impuestos nacionales sobre herencia en el negocio



Empresas que conocen las implicaciones que tienen los impuestos internacionales sobre herencia en el negocio



A la pregunta sobre cuál sería un resultado perdurable que como líder de la empresa le gustaría dejar como herencia, el 70.4% eligió el crecimiento de la empresa/expansión, seguido por permanencia/sostenibilidad con un 56.3%, y calidad y servicio así como empresa libre de deudas con un 46.5% ambas.

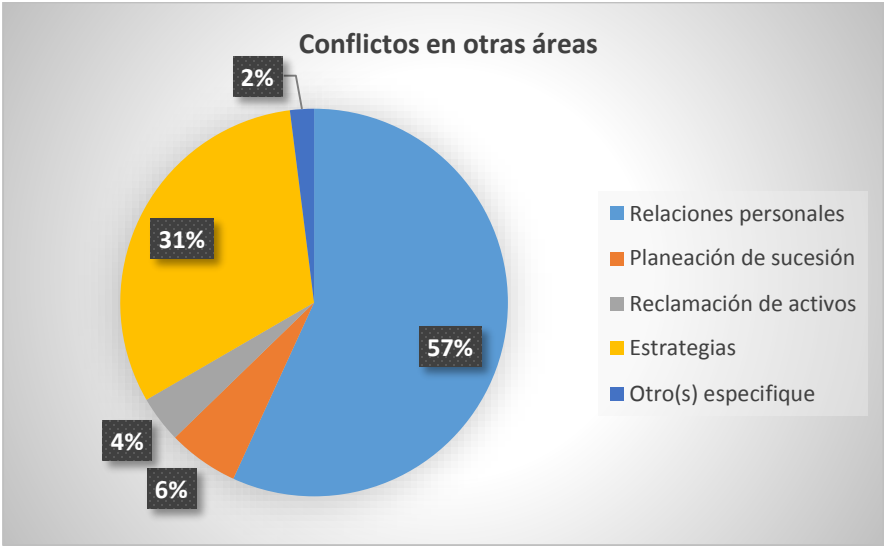


5. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROTOCOLO

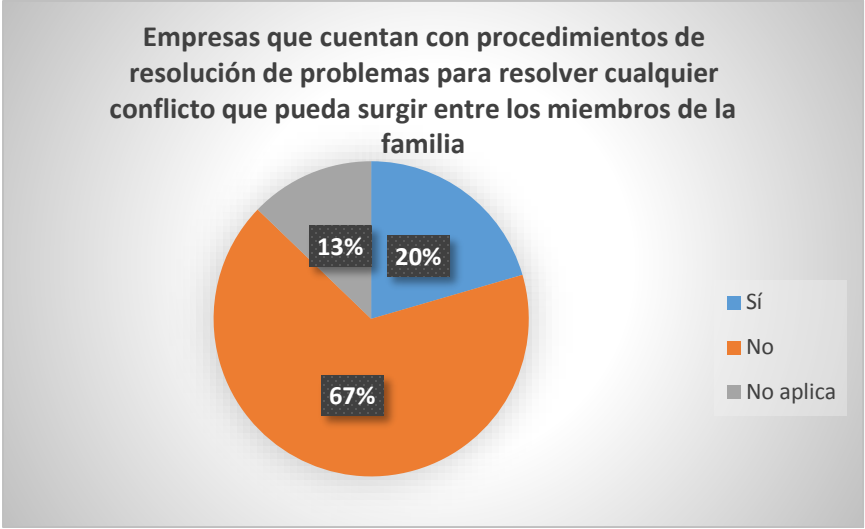
La discusión sobre el futuro estratégico de la empresa y el desempeño de los miembros de la familia que participan activamente en la empresa representan los principales conflictos (76% y 58% respectivamente) dentro de las empresas, de las cuales el 14% en ambos casos declaran que dichos conflictos son muy serios. Otros conflictos que presentan las empresas son la definición de los niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente dentro de la empresa con un 48%, la falta de comunicación en cuanto a miembros de la familia activamente involucrados en la empresa que no consultan al resto de la familia sobre temas claves con un 46%, y las decisiones acerca de quién puede y quién no puede trabajar en la empresa con un 44%.



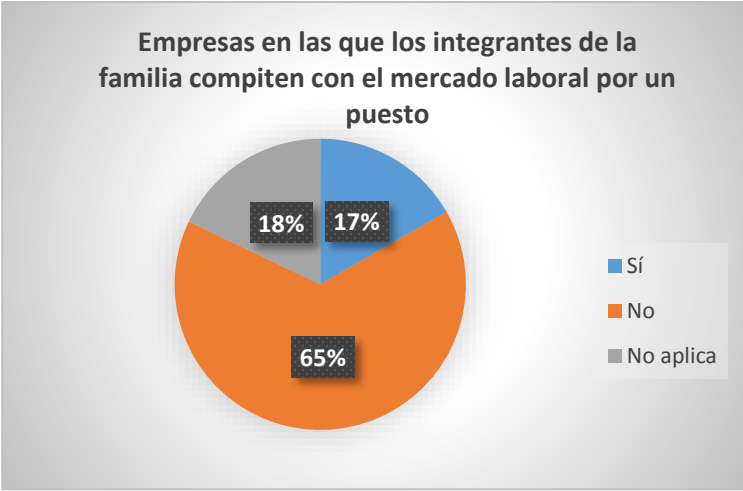
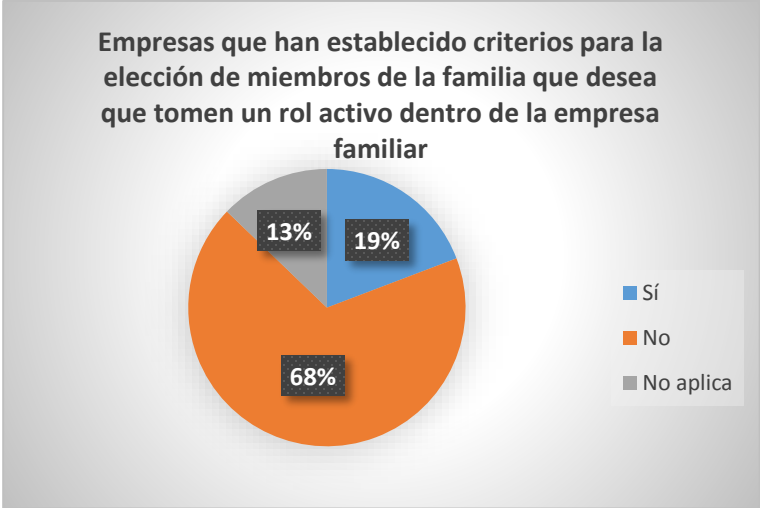
Además de los anteriormente mencionados, el 49% de las empresas menciona tener otros problemas, de los cuales principalmente se hace alusión a las relaciones personales dentro de la empresa.



Sólo el 20% de las empresas tiene establecidos procedimientos de resolución de problemas para resolver cualquier conflicto que pueda surgir entre los miembros de la familia; dentro de los procedimientos más populares están las juntas (34%), el Consejo Familiar (27.7%), la medición y evaluación del desempeño (25.5%) y el reglamento (25.5%).

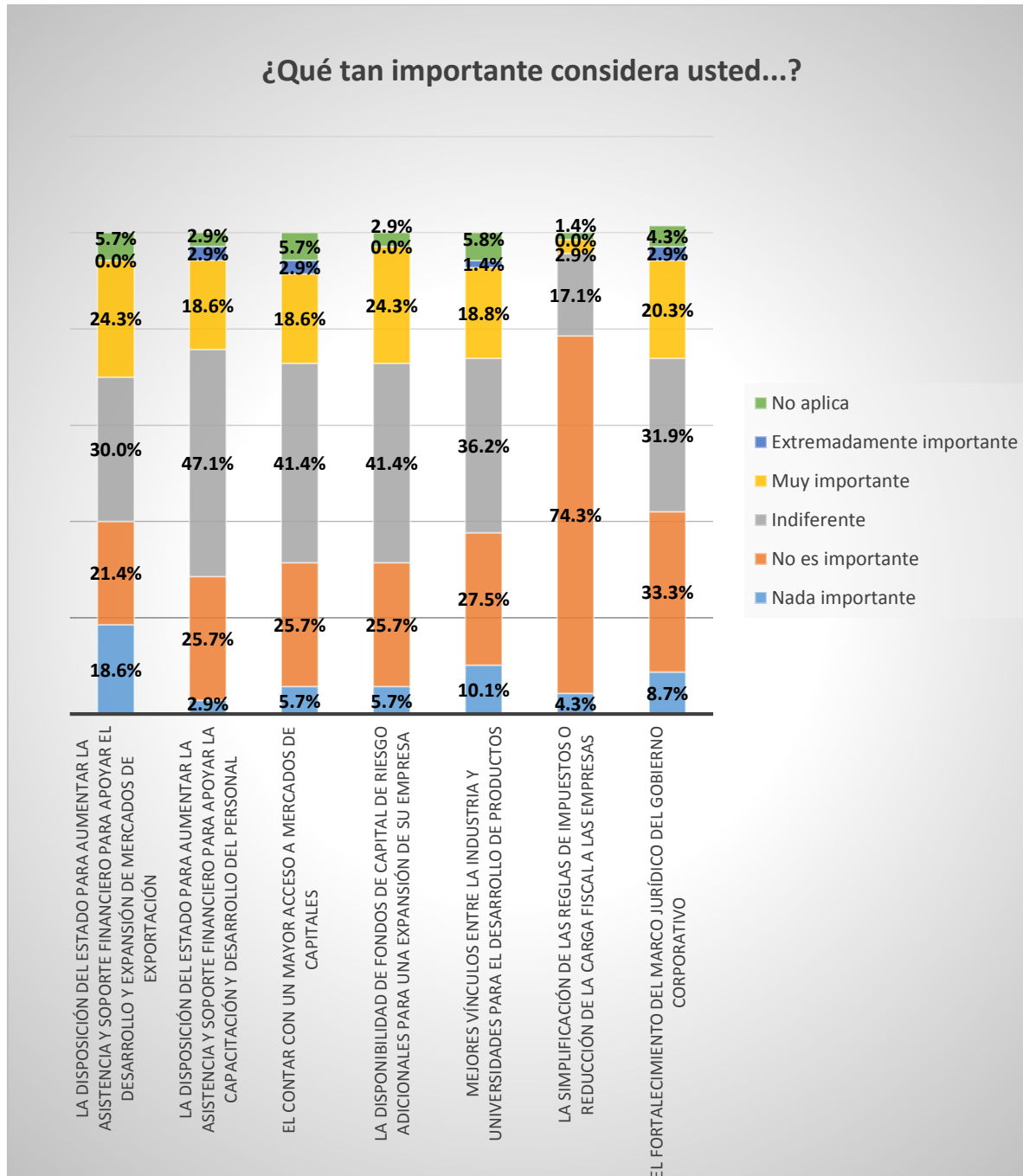


El 68% de las empresas no ha definido los criterios para la elección de miembros de la familia que desea que tomen un rol activo dentro de la empresa familiar, y sólo el 19% sí lo ha hecho, y en el 65% de los casos los integrantes de la familia no compiten con el mercado laboral por un puesto, sólo en un 17% de los casos sí lo hacen.



6. POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

Las disposiciones gubernamentales que son consideradas como las más importantes por las empresas son las referentes a la simplificación de las reglas de impuestos o reducción de la carga fiscal a las empresas (91.4%), la disposición del Estado para aumentar la asistencia y soporte financiero para apoyar la capacitación y desarrollo del personal, así como el acceso a mercados de capitales y la disponibilidad de fondos de capital de riesgo adicionales para una expansión de su empresa (estas tres últimas con 72.9% cada una).



En cuanto al nivel de prioridad que las empresas consideran que el Gobierno debería dar a las diferentes áreas de política pública, al igual que en la pregunta anterior, las empresas consideran como principal a la simplificación de las reglas de impuestos o reducción de la carga fiscal a las empresas (85.7%), seguida por la disposición para aumentar la asistencia y soporte financiero del Estado para apoyar la capacitación y desarrollo de personal por los siguientes tres a cinco años con el fin de mejorar el entorno operativo de su empresa (68.6%) y el fortalecimiento del marco jurídico del gobierno corporativo en los siguientes tres a cinco años con el fin de mejorar el entorno operativo de su empresa. (66.7%).

