



Centro de Investigación
de Empresas Familiares
UDLAP

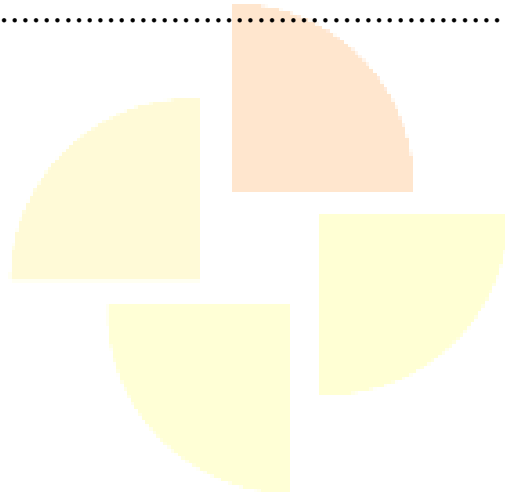
UDLAP[®]

Resultados Globales de la Encuesta Aplicada a Empresas Familiares en México

Junio y Julio 2014

Contenido

DATOS DEMOGRÁFICOS.....	3
RETOS Y PRIORIDADES.....	4
PROPIEDAD, SUCESIÓN Y REMUNERACIÓN	5
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROTOCOLO	6
POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	7
SÍNTESIS.....	8



Centro de Investigación
de Empresas Familiares
U D L A P

RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A EMPRESAS FAMILIARES DE LA REGIÓN DE PUEBLA EN – JUNIO Y JULIO DE 2014 - POR CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE EMPRESAS UDLAP Y FAMILIARES Y PWC.

DATOS DEMOGRÁFICOS

De las 76 empresas encuestadas el 100% posee al menos el 50% de la propiedad. El 54% de las empresas de las 76 empresas que contestaron se encuentran en el Estado de Puebla y el otro 46% se reparte entre 9 entidades del Centro, Sureste y del Golfo de México.

De las personas que respondieron el cuestionario, el 17% ocupa el puesto de Director General y 32% de los casos es propietario; otros puestos que en orden de porcentaje fueron reportados son gerente general con el 12%, otra dirección con 10% y administrador de la empresa con 6%. El número de respuestas fue de 233 ya que en ocasiones se eligió más de una respuesta por una misma empresa debido a lo sustancial de la información que mostraba.

La mayor parte de las empresas, aproximadamente un 66%, tiene un número de empleados menor a 100. La moda se encuentra entre 11 y 20 empleados, mostrándose reflejada en un 20% de las empresas, Así mismo 16% cuentan con un rango de entre 6 y 10 empleados; 15% con 21 empleados a 50, 9% con entre 1 y 5 empleados, y finalmente 6% con 51 a 100 empleados.

La mayor parte de las empresas tiene ingresos por ventas poco menores a \$4 millones al año, representando éstas el 56%. De 4 a 20 millones significan el 15%; de 20 a 100 millones el 12%. Solo 4% de las empresas vendieron más de 100 millones, registrándose 3 empresas concretamente que son las que venden más de \$100 millones cada una.

El 63% de las empresas lleva en operación menos de 20 años, de los cuales 14% ha operado menos de 5 años y 17% de entre 5 y 9 años; de 20 a 49 años 26%, y más de 50 años sólo el 8%.

La mayoría de las empresas reportaron dedicarse a Menudeo/Mayoreo y Manufactura, con 14% cada una. El siguiente giro fue el Servicios Alimenticios con 9% seguidas de Servicios a Empresas y Servicios de Salud y/o Belleza con 8%. Mientras que 19% de las empresas reportaron estar en otro giro no incluido en las opciones presentadas.

RETOS Y PRIORIDADES

En lo que respecta a los últimos 12 meses de la actividad comercial de la empresa familiar, se muestra que el 45% de las empresas tuvieron un crecimiento en la demanda de sus productos; 36% de ellos registraron un crecimiento modesto y sólo el 9% un crecimiento significativo. En lo que respecta a la inversión de capital, el 42% de las empresas permaneció igual, el 31% lo aumentó y el 15% disminuyó (desinvertió). El 35% de las empresas se mantuvo estático, es decir, no aumentó ni disminuyó su utilidad operativa, mientras que el 23% reportó haberla aumentado y el 29% la disminuyó.

En lo referente a los retos o desafíos que reconocen las empresas en los próximos 12 meses, se puede decir que de manera interna los tres principales retos a los que se enfrentan son, las finanzas/disponibilidad de fondos en un 36%, otros en 33% y, finalmente, el reclutamiento de personal flujo de caja/control de costos con un 23%. En cuanto al aspecto externo, los tres principales retos o desafíos a los que se enfrentan las empresas son, las condiciones del mercado siendo estas del 50%, la competencia 36% y, finalmente, otras opciones diferentes a las planteadas con 29%.

Antes estos retos y desafíos que las empresas visualizan en los próximos 12 meses, el 37% estará buscando una estrategia de crecimiento y expansión, mientras que el 18% buscara una consolidación y de igual manera el 18% buscará una estrategia de sobrevivencia. En esta misma perspectiva en lo que al panorama de los próximos 12 meses se refiere, el 76% de las empresas espera que sus contratos o pedidos aumenten, el 8% esperan mantenerse igual, y solo el 4% esperan disminuirlos.

En lo que al ámbito estratégico se refiere, el 59% de las empresas reconocen no tener un plan de negocios estratégico para el futuro. En contraposición a lo anterior el 27% de las empresas menciona que en los últimos 12 meses ha estado trabajando en la revisión de un plan estratégico para el futuro de su empresa, mientras que el 31% no ha hecho nada al respecto. A pesar de sus debilidades en la cuestión de previsión del futuro, en cuanto a lo competitivo, el 28% de las empresas considera que su competitividad en relación a los líderes del sector en el que operan los hace ser muy competitivos mientras que el 46% considera que es apenas algo competitivo.

Por tanto en cuanto al impacto de la competitividad se refiere, proveniente del entorno, los tres principales aspectos que las empresas admiran de su principal competidor son la fortaleza financiera/habilidad para incrementar capital/acceso a fondos representando éste un 35%, posteriormente, la fortaleza de marca/conocimiento del mercado/aceptación con 31% y finalmente la competencia en precios/bajos costos con 22%.

En tanto que en cuanto a lo interno, las empresas señalan que tiene fortalezas ante sus competidores, siendo las cinco más importantes: relaciones con el cliente/servicio al cliente

con un 53%, en segundo lugar la fortaleza de la marca/conocimiento del mercado/aceptación que equivale al 32%, de igual manera, la consistencia/puede ganar negocios/lealtad del consumidor representan un 33%; lo mismo que el diseño del producto/calidad/amplitud del producto y la competencia en precios/bajo costo.

Finalmente, ante un posible escenario de inversión en los próximos 12 meses para mejorar la productividad y competitividad, las empresas señalan fundamentalmente como principales áreas de inversión las actividades de recursos humanos o capacitación en un 63%, ventas con 62%, mercadotecnia representando el 59%, así como infraestructura en tecnologías de información y comunicación con 55%, presencia en la Web o Internet para llevar a cabo negocios o comercio electrónico en un 54%. Otras áreas de inversión mencionadas por todo el conjunto de empresas fue la automatización de actividades administrativas, la diversificación y la adquisición de terrenos/almacenes/edificios.

PROPIEDAD, SUCESIÓN Y REMUNERACIÓN

Se anticipa cambios en la propiedad en el 48% de las empresas 15% en menos de 2 años, 15% de 3 a 5 años y 18% en más de 5 años. El tipo de cambio que más comúnmente sufren las empresas es el pasar la empresa a la siguiente generación, sucediendo en el 28% de los casos, seguido de una consolidación y que se tenga el 100% en propiedad familiar con 21% cada uno.

Otra cuestión importante dentro de las organizaciones es el número de directivos y las actividades que desempeña cada uno, el promedio de directivos en estas empresas se encuentra entre 2 y 3; siendo el desempeño de la función de presidente un 59%, seguida de gerente general con 46%, posteriormente el desarrollo de negocios/mercadotecnia/ventas siendo el 41% y finalmente, director financiero, de operaciones y otros con 36% respectivamente.

Estos puestos son de suma importancia para la empresa, es por ello que es necesario buscar formas de incentivarles, es por ello que surgen múltiples formas de incentivo para la alta dirección, en la cual se utiliza principalmente comisiones en el 18% de los casos y bonos anuales con 13%, cabe mencionar que en el 49% de las empresas no se proporciona algún tipo de incentivo. En el 40% de los casos se reporta que no se ha tenido efecto alguno de estos planes de incentivos, mientras que el 29% reporta efectivos positivos.

En cuanto al plan de sucesión, el 67% de las empresas dice no contar con éste, mientras que del 33% que sí cuenta con él, el 6% lo tiene para todos los puestos directivos, 9% para los

más altos puestos directivos y 12% para un pequeño número de puestos directivos. Se esperaría por tanto que en promedio 2 puestos sean ocupados por sucesores miembros de la familia siendo de 36% la expectativa, sin embargo 6% de las empresas no espera sucesores dentro de la familia.

En el 60% de las empresas no se ha elegido a un sucesor. Y dentro del 40% que sí tiene prevista a la persona que se hará cargo de desempeñar dicho puesto, en un 60% no se tiene definido quién(es) se haría(n) cargo de preparar a este sucesor.

A partir del proceso de sucesión se espera en el 40% de los casos que no se creen minorías sin derechos dentro de la familia en el futuro; mientras que para el 6% sí es muy probable que se creen dichas minorías. Esto se debe a que el 54% de las empresas cuentan con suficientes bienes o activos en su patrimonio, incluyendo tanto los bienes de la empresa como otros bienes, para distribuir equitativamente entre los miembros de la familia que están involucrados en los negocios y los que no lo están. Sin embargo, el 14% dice no contar con los bienes suficientes.

En cuanto a contar con previsiones ante la muerte o incapacidad del directivo clave, 60% de las empresas no han considerado esta posibilidad. En el 87% de los casos no se ha previsto un protocolo para la adquisición de acciones de un fallecido o incapacitado. De igual manera en el 59% de los casos no hay bases suficientes para una valuación de la empresa, tan solo el 12% cuenta con ellas. Puntualmente, el 78% de las empresas no ha sido valuada en los últimos 12 meses, con las implicaciones de adquisición de acciones y de impuestos respectivas. Teniendo como base lo anterior se pone a consideración que el 73% de las empresas está consciente de las implicaciones de los impuestos nacionales sobre las utilidades de su negocio, mientras que el 63% no conoce las implicaciones de estos impuestos en sus respectivas herencias

A la pregunta sobre cuál sería un resultado perdurable que como líder de la empresa le gustaría dejar como herencia, el 58% eligió la permanencia mediante la sostenibilidad, 50% una empresa libre de deudas y crecimiento de la empresa/expansión en un 49%.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROTOCOLO

En el 63% de las empresas se presentan conflictos, siendo muy serios en el 3.8% de ellas. Los mayores conflictos de la empresa se presentan en relación a discusión acerca del futuro estratégico de la empresa siendo estas de un 36%, teniendo en segundo lugar al desempeño de los miembros de la familia que participan activamente en la empresa con el 32% y en

tercero se refieren al rol que la familia política debe tener o no dentro de la organización 31%. Otras áreas donde se presentan conflictos es en cuanto a aspectos estratégicos en un 27% y relaciones personales en 26%.

En el 65% de las empresas no se han definido los criterios para la elección de miembros de la familia que desean que tome un rol activo dentro de la empresa familia, esto en contraposición al 26% que si lo hace. En el 68% de las empresas los integrantes de la familia no compiten con el mercado laboral por un puesto en comparación con el 18% que sí.

En el 69% de las empresas no se tienen establecidos procedimientos de resolución de conflicto que puedan surgir entre los miembros de la familia mientras que en el 19% de ellas sí se tienen establecidos. Dentro de estas últimas empresas, el principal procedimiento que se utiliza es el consejo familiar con un 23%, así como juntas 14% y otro no definido con 6%.

POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

En cuanto a las disposiciones gubernamentales que las empresas consideran como extremadamente/muy importantes, se tiene a la simplificación de las reglas de impuestos o reducción de la carga fiscal a las empresas con un 83%. Las otras áreas relacionadas con la política gubernamental tuvieron un puntaje muy parecido, siendo en todo caso relevantes para todas ellas algunos otros aspectos como: contar con un mayor acceso a mercados de capitales siendo del 66%, de igual manera, el fortalecimiento del marco jurídico del gobierno corporativo con 61%, disponibilidad de fondos de capital de riesgo adicionales para una expansión de su empresa en 63%, disposición del Estado para aumentar la asistencia y soporte financiero para apoyar la capacitación y desarrollo del personal siendo esta del 67%, mejores vínculos entre la industria y universidades para el desarrollo de productos con un 70% y la disposición del Estado para aumentar la asistencia y soporte financiero para apoyar el desarrollo y expansión de mercados de exportación con 39%.

De manera parecida a la pregunta anterior, en cuanto al nivel de prioridad que las empresas consideran que el Gobierno debería dar a las diferentes áreas de política pública, de nuevo la más importante fue la simplificación de las reglas de impuestos y reducción de la carga fiscal a las empresas en los siguientes tres a cinco años con el fin de mejorar el entorno operativo de su empresa. Las otras áreas de política tuvieron puntajes muy similares a los mencionados en el párrafo anterior.

SÍNTESIS

Las empresas familiares se han convertido en uno de los más importantes motores de la economía y México no es la excepción. Sin embargo pese a que se conoce lo importante del crecimiento y prevalencia de dichas empresas, tanto como el que trasciendan hasta llegar a una segunda o tercera generación, en su gran mayoría no cuentan con previsiones en términos de propiedad ni ante contingencias.

Una mayoría significativa de las empresas no cuenta con un plan de sucesión y por tanto, tampoco con un sucesor definido, sin embargo su consternación no es tan grande al enfatizan el hecho de que cuentan con bienes suficientes como para evitar minorías inconformes en caso de sucesión, pese a que en su mayoría éstas no han sido valuadas recientemente y éste es uno de los conflictos más grandes que tienen las empresas familiares, junto con el desempeño de los miembros de la familia y el rol de la familia política dentro de la organización.

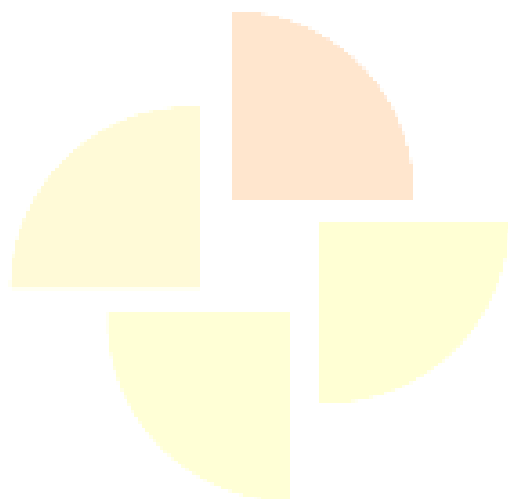
Tan importante como la sucesión, otros retos a los que se enfrentan las empresas se focalizan en lo económico, control de costos y adquisición de personal pertinente e igualmente calificado, en lo interno y, cuestiones de mercado y competencia en lo externo. Por tanto y reconociendo sus fortalezas que se centran en, las relaciones con el cliente, así como fortalezas de la marca/aceptación, las empresas tienen como principales áreas de inversión la de Recursos humanos/Capacitación, Ventas, Mercadotecnia y Tecnologías de la Información (para llevar a cabo comercio electrónico), por mencionar algunas.

Es más, se tiene expectativas de crecimiento, ya sea ésta moderado o significativo, poco por encima de la continuidad de la situación actual en cuestiones de Demanda, pero sí muy sobre la posibilidad de que ésta disminuya, razón por la cual en su mayoría las empresas han decidido seguir invirtiendo de igual manera que lo han venido haciendo en tiempos anteriores o incluso aumentarla, en contraposición a las pocas que han tomado la decisión de disminuir sus inversiones.

Teniendo en cuenta lo anterior y considerando el positivismo con que se ve el mercado actual, el panorama que poseen en términos de competitividad se vislumbra menos benevolente, puesto que en su mayoría se consideran apenas competitivos en comparación con aquellas empresas que lideran el mercado, fijando mayor atención en cuestiones presupuestarias tales como solvencia, accesibilidad a fondos y habilidades para aumentar su capital, tanto como en la fortaleza de marca y la fuerte competencia que representan en factores provenientes del costo/beneficio que éstas obtienen.

Concluyentemente nos encontramos frente a que cuestiones como lo económico y estructural en términos de participación familiar y previsión son grandes focos de atención

para los cuales se requiere, la implementación de procedimientos y atención continua a regulaciones pertinentes, en el caso de Gobierno y asesoramiento privado que brinden la oportunidad a las empresas familiares de volverse más competitivas.



Centro de Investigación
de Empresas Familiares
U D L A P