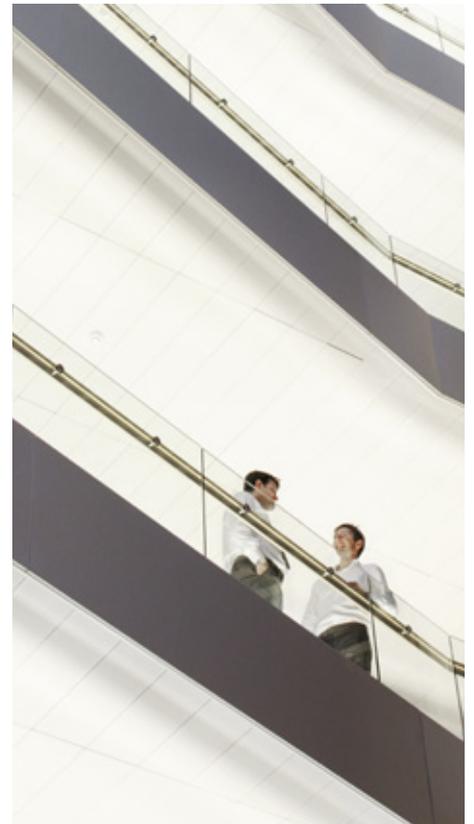


Tendencias, retos y percepciones de las empresas familiares en el Perú

Global Family Business Survey 2014

Encuesta de empresas familiares



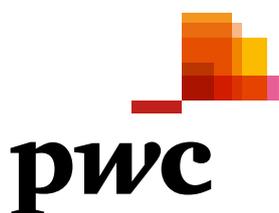
2,378

entrevistas realizadas en más de 40 países.

81

 entrevistas en el Perú.

Los principales retos que enfrentan los negocios familiares en el Perú son la necesidad de profesionalizarse, adoptar nuevas tecnologías y planificar la sucesión.



Presentación

De nuestra mayor consideración:

Las empresas familiares comparten las mismas preocupaciones que la mayoría de organizaciones. Sin embargo, ciertos criterios de decisión varían, como el rol de las diferentes generaciones, los valores de la familia y su influencia en la toma de decisiones, así como los aspectos legales relacionados con la sucesión.

Este año, PwC ha publicado una nueva edición del estudio **Global Family Business Survey**. Nos complace compartir con usted que es la primera vez que Perú participa de esta importante encuesta, que cubre más de 40 países y más de 2,300 empresas familiares a nivel mundial. En nuestro país, hemos contado con la participación de más de 80 empresas.

Entre los principales temas analizados, podemos destacar los retos de la organización para los próximos 12 meses y 5 años, el proceso de la internacionalización, la participación de la familia en el negocio, la planificación de la sucesión y la importancia de la innovación digital. Como podrá apreciar en estas páginas, entre los principales desafíos se encuentran la profesionalización, el capital humano, la sucesión intergeneracional y la tecnología.

Confiamos en que este informe será de gran interés para usted y agradecemos de forma especial a las empresas peruanas que amablemente participaron en la encuesta. Aprovechamos para recordarle que los especialistas de nuestra Firma están a su disposición para cualquier información adicional que pudiera necesitar.

Atentamente,



Esteban Chong L.
Socio Principal

Definiciones

Para los propósitos de este estudio, una empresa familiar se define como un negocio en el que:

1. La mayoría de los votos está en manos de la persona que estableció o adquirió la empresa (o sus cónyuges, padres, hijos o herederos directos);
2. Al menos un representante de la familia está involucrado en la gestión o administración de la empresa;
3. En el caso de una empresa que cotiza, la persona que estableció o adquirió la empresa (o sus familias) poseen el 25% del derecho a voto a través de su capital social, y hay al menos un miembro de la familia en el directorio de la empresa.

Metodología de la encuesta

Se llevaron a cabo 2,484 entrevistas telefónicas semi-estructuradas y en línea a través de Kudos Investigación en Londres con las personas claves que toman decisiones en las empresas familiares en más de 40 países en todo el mundo. El estudio se llevó a cabo entre el 29 de abril y el 29 de agosto de 2014.

En este informe se tienen en cuenta las respuestas de 2,378 encuestados. La facturación de todas las empresas participantes fue de USD \$ 5 millones a USD \$ 1 billón. Las entrevistas se llevaron a cabo en el idioma local y duraron en promedio entre 20 y 35 minutos. La información fue analizada por Jigsaw Investigación.

Contenidos

- 4** Introducción
- 5** Principales hallazgos
- 6** Resultados del estudio Global Family Business Survey 2014 en Perú
- 7** Desempeño y retos de la organización
- 12** Internacionalización
- 13** ¿Cómo difieren los negocios familiares de los negocios no familiares?
- 14** Participación familiar y planificación de la sucesión
- 18** Cambio a un modelo digital y las nuevas tendencias globales
- 21** A manera de resumen: ¿Qué ocurre con los negocios familiares de hoy?

Introducción

Las empresas familiares comparten las mismas preocupaciones que la mayoría de empresas: contar con un buen planeamiento estratégico, gestión de personal, eficiencia operativa y por supuesto, adaptarse a los cambios en el mercado y crecer. Sin embargo, ciertos criterios de decisión varían de aquellas que no son familiares: el rol de las generaciones y sus logros, los valores de la familia y su influencia en la toma de decisiones, los temas legales de la empresa ligados al plan de sucesión, entre otros.

Este año, PwC ha realizado una nueva edición del estudio **Global Family Business Survey** y es la primera edición en la que Perú participa. Este estudio es realizado cada dos años por

nuestra Firma a nivel internacional. La metodología consiste en llevar a cabo encuestas telefónicas con gerentes o propietarios de empresas familiares, a fin de descubrir cómo estos negocios construyen bases sólidas para su crecimiento, cuáles son los retos que afrontan y qué les depara el futuro.

Los principales temas a tratar en esta edición 2014 son: (i) el desempeño y los retos de la organización; (ii) la internacionalización; (iii) cómo difieren los negocios familiares de los no familiares; (iv) la participación de la familia y la planificación de la sucesión, y; (v) el cambio a digital y las nuevas tendencias mundiales.

En la presente publicación se muestran los resultados del estudio para Perú y el resto del mundo. Para enriquecer estas conclusiones, complementamos los resultados mostrados con una comparación con siete estudios realizados anteriormente por la Firma a nivel global sobre empresas familiares y las perspectivas de los CEOs en temas relacionados a la gestión de empresas: Next Generation Survey 2014, Global CEO Survey 2014, Family Business Survey 2012 y 2010, Global Digital IQ Survey 2013 y en el Perú, Visión y Necesidades de Empresas Familiares en el Perú 2013, El CEO y su Impacto en la Gestión Digital 2014.



2,378

entrevistas realizadas en empresas familiares con ventas desde

USD\$5m hasta \$1bn

En más de **40** países / regiones

- Alemania
- Australia
- Austria
- Bélgica
- Brasil
- Canadá
- CEE
 - > Eslovaquia
 - > Polonia
 - > Bulgaria
 - > Hungría
 - > Letonia
- China
- Dinamarca
- España
- Estados Unidos
- Holanda
- Hong Kong
- India
- Indonesia
- Irlanda
- Italia
- Kenia
- Malasia
- Malta
- México
- Medio Oriente
 - > Jordania
 - > Arabia Saudita
 - > Omán
 - > EAU
- Nueva Zelanda
- Nigeria
- Perú
- Reino Unido
- Rumanía
- Rusia
- Singapur
- Sudáfrica
- Suecia
- Suiza
- Taiwan
- Turquía

Principales hallazgos

En torno a los cinco temas principales tratados en este estudio, se observa lo siguiente:

- En línea con los promedios globales, dos tercios de los negocios familiares en el Perú crecieron en el último ejercicio y 81% apuntan a crecer en los próximos cinco años.
- Los principales retos que enfrentan los negocios familiares en el Perú son la necesidad de profesionalizarse, la necesidad de tecnología nueva, competencia y planificación de sucesión.
- En términos de objetivos personales y empresariales durante los próximos cinco años, los propietarios/gerentes de negocios familiares peruanos tienen prioridades similares a las del resto del mundo, tales como el éxito de la empresa y la supervivencia a largo plazo. Para lograr esto, consideran necesario un enfoque en habilidades, innovación y profesionalización.

81%

apunta a crecer en los próximos cinco años

47%

pretende pasar el negocio a la siguiente generación, pero introduciendo en paralelo a un equipo de gerentes profesionales

15%

tiene un plan robusto y documentado

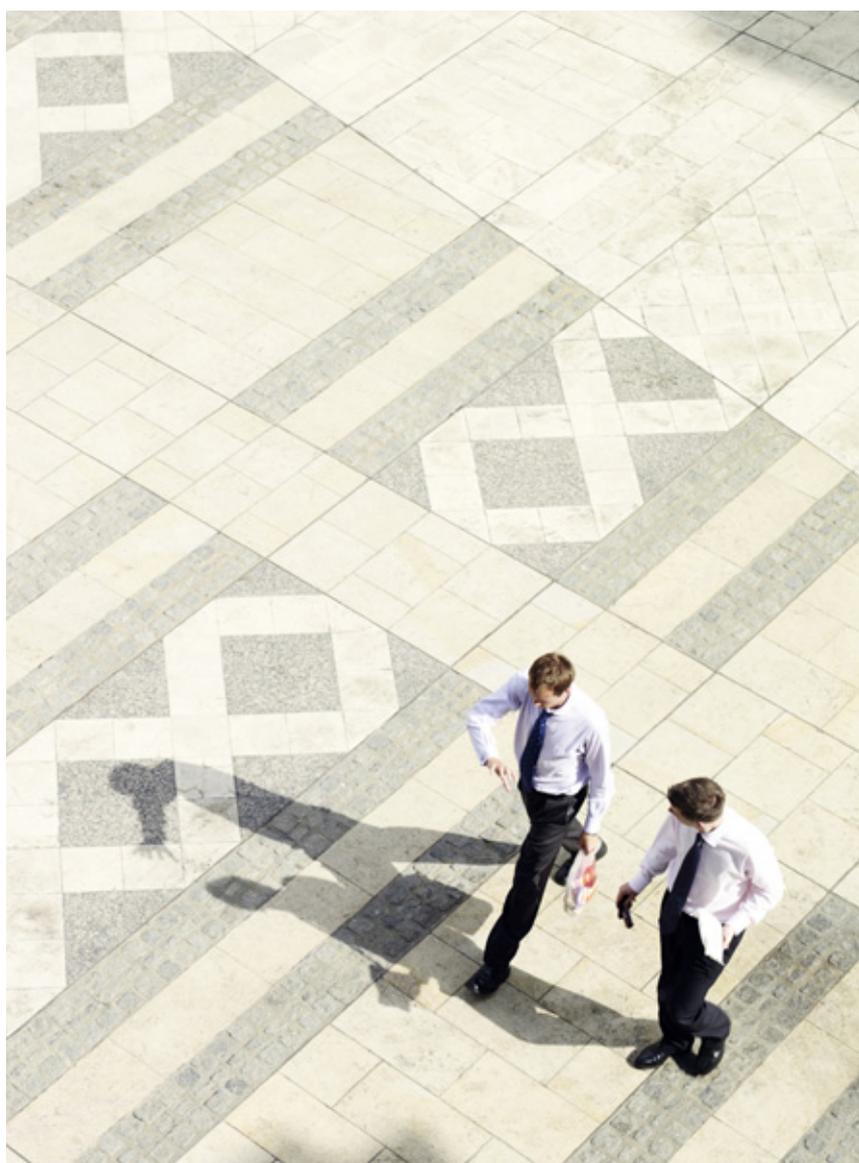
- Los empresarios familiares consideran que tienen algunas ventajas sobre los no familiares, particularmente respecto a mejores condiciones para resistir la recesión y asumir riesgos. Sin embargo, muchos empresarios también reconocen las desventajas de los negocios familiares, como por ejemplo quienes gestionan negocios de esta naturaleza pueden mostrarse menos abiertos a incorporar nuevos pensamientos.
- Los propietarios de negocios familiares en el Perú consideran jugar un papel vital en el desarrollo de la economía y de la sociedad de su país, pues son una fuente de creación de empleos. Consideran que sus negocios agregan estabilidad y apoyan a las iniciativas de la comunidad en el país.
- Aproximadamente la mitad de los negocios familiares peruanos (47%) pretenden pasar el negocio a la siguiente generación, pero introduciendo en paralelo a un equipo de gerentes profesionales.
- En comparación con el promedio global, es significativamente menos probable que los negocios familiares peruanos tengan un plan de sucesión implementado. Solo el 15% menciona tener un plan robusto y documentado.

Este es el primer año que nuestro país ha sido incluido en el estudio, el cual se llevó a cabo en más de 40 países alrededor del mundo.

Resultados del estudio Global Family Business Survey 2014 en Perú

En el Perú, se realizaron un total de 81 encuestas entre mayo y agosto de 2014. Si bien la muestra de las empresas peruanas no tiene el tamaño y la composición necesarios para realizar inferencias estadísticamente significativas, sí permite evaluar y comparar de modo general el comportamiento de las empresas familiares en el Perú y compararlas con las del resto del mundo.

A lo largo de esta publicación, presentaremos y comentaremos los resultados de este estudio en relación a los cinco temas de la encuesta: el desempeño y los retos de la organización; la internacionalización; cómo difieren los negocios familiares de los no familiares; la participación de la familia y la planificación de la sucesión, y; el cambio a digital y las nuevas tendencias mundiales.



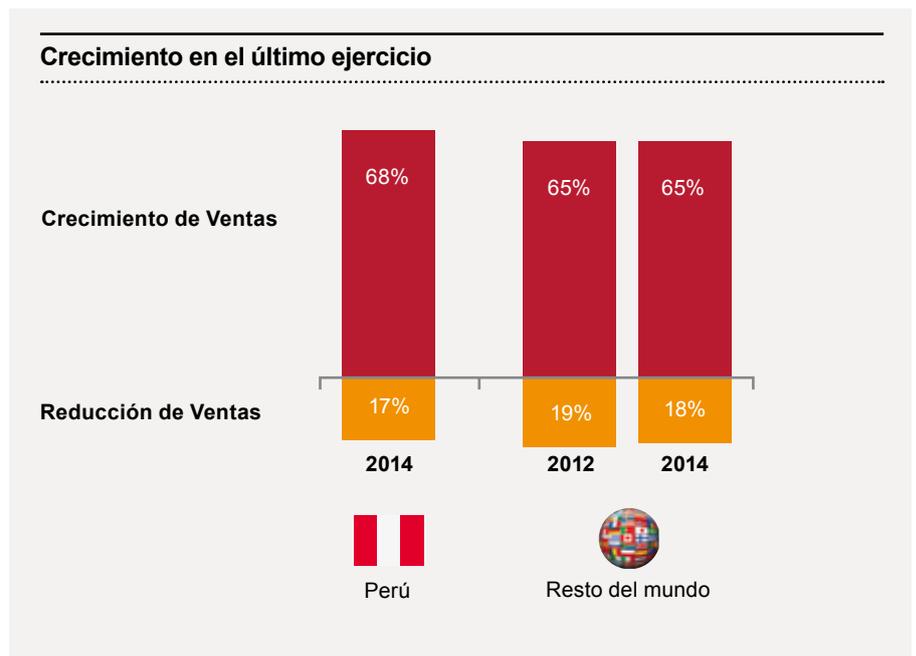
Desempeño y retos de la organización

La encuesta recolecta la opinión de los CEOs respecto a algunos aspectos considerados como los principales retos de las organizaciones: crecimiento del negocio, asuntos internos y externos que afectan a la organización, desafíos clave en los próximos cinco años, y metas personales y empresariales.

Crecimiento del negocio

El 68% de los encuestados manifestó haber logrado un crecimiento de ventas en el último año, en contraste con solo 17% que señaló haber tenido una reducción en ingresos.

Por el contrario, 65% de las empresas familiares a nivel global indicaron haber tenido un crecimiento durante ese mismo periodo, y 18% indicó haber tenido una reducción.





Encontrar empleados con habilidades para enfrentar los retos.
(Negocio familiar de segunda generación)

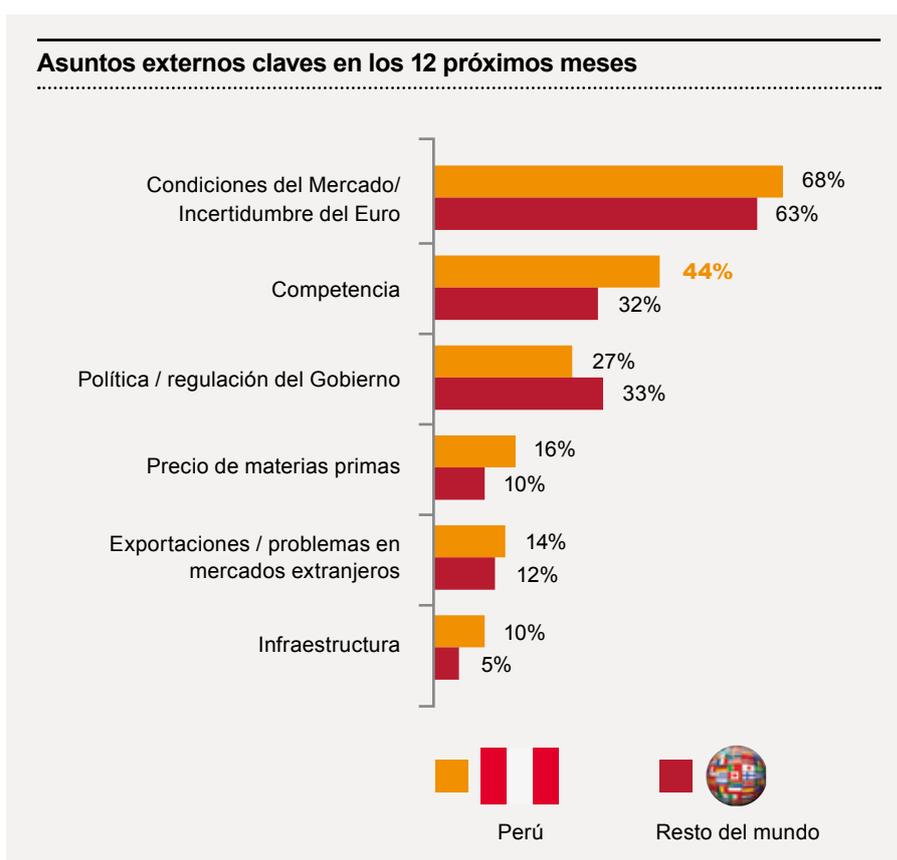
Asuntos clave que enfrentan los negocios familiares en el Perú para los próximos 12 meses

En términos generales, los asuntos clave que enfrentan los negocios en el Perú y el mundo para los próximos 12 meses son similares. En el plano interno, el reclutamiento del personal es el más importante. Al respecto, 63% de los CEOs encuestados en otro estudio de PwC, el Global CEO Survey 2014, manifiesta estar preocupado por encontrar talentos clave. Este porcentaje se compara con 46% en el año 2009. De hecho, nuestra experiencia nos permite constatar que este tema se vuelve cada vez más relevante conforme crecen y se profesionalizan las empresas familiares. Esto es consistente con el hecho de que 25% de los empresarios peruanos reconozca como asunto clave el entrenamiento del personal versus 12% de los empresarios a nivel global.





En relación a los asuntos externos, las condiciones del mercado constituyen el principal desafío para las empresas. Para el caso peruano, lo es además la competencia. De lo anterior se desprende la conveniencia tanto de refinar estrategias comerciales como de aprovechar el mayor acceso a mercados locales e internacionales con que cuentan los empresarios peruanos en la actualidad.



***Nuevos competidores de empresas multinacionales ingresan al Perú.
(Negocio familiar de segunda generación)***

Desafíos clave en los próximos cinco años

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, para el próximo quinquenio, la necesidad de innovar continuamente y atraer talento encabezan las prioridades.

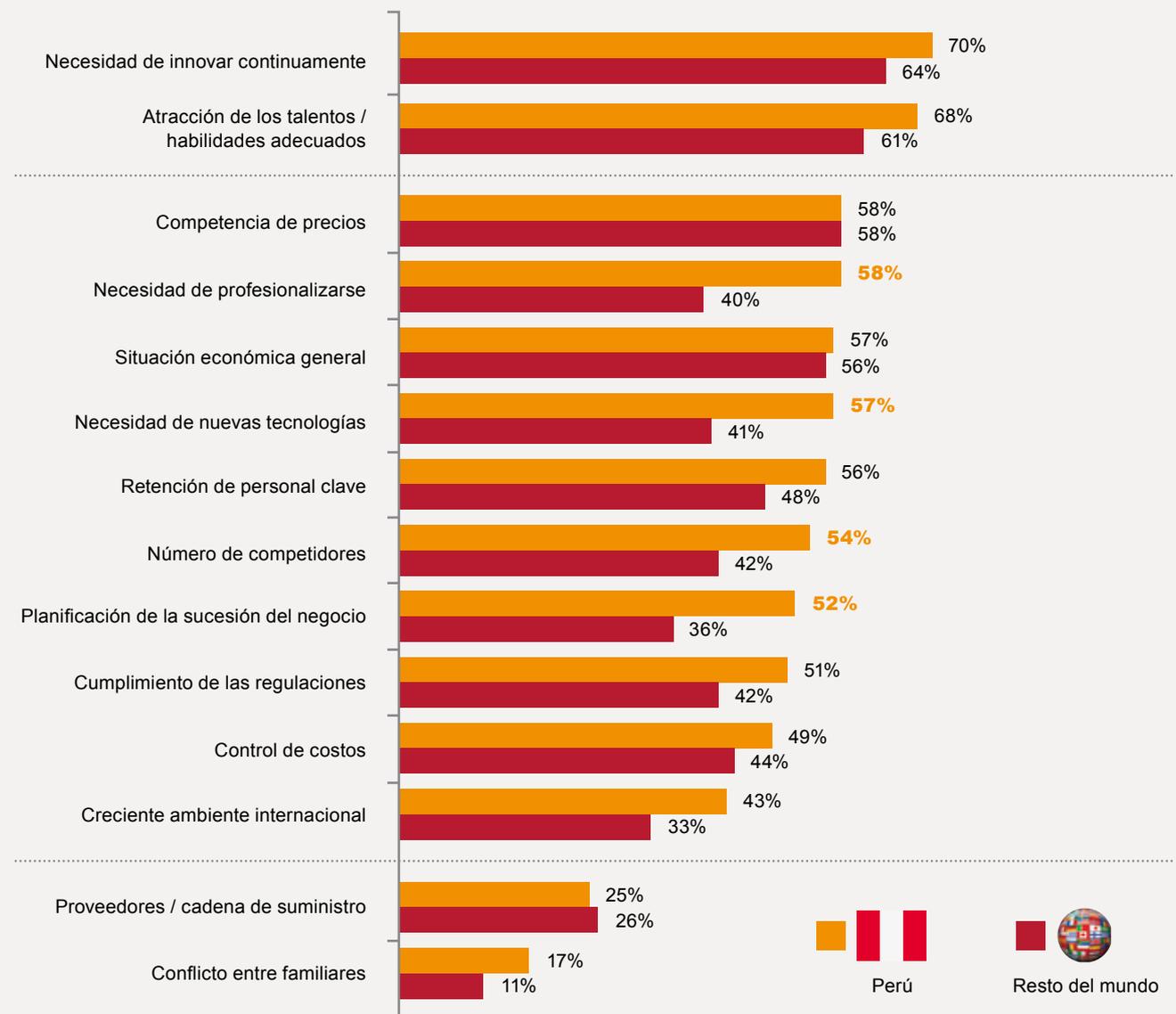
En un sentido amplio, la innovación se entiende de diversas maneras. Ésta se da no solo en lo tecnológico, como suele comprenderse, sino también en los aspectos de la gestión organizacional. Sobre ello, dos asuntos de la encuesta en los que se detecta una diferencia relevante entre respuestas de los empresarios peruanos y del resto del mundo son: la necesidad de profesionalizarse y la necesidad de tecnología nueva.

No sorprende lo primero, pues como se sabe, las empresas familiares peruanas han atravesado un período de marcado crecimiento en los últimos 20 años. Así, observamos con creciente frecuencia decisiones de empresarios peruanos de incorporar directores independientes, adoptar prácticas de buen gobierno corporativo, implementar controles internos o sofisticar la función financiera. Tampoco lo segundo, pues diversos estudios realizados a nivel internacional por PwC dan cuenta del rol preponderante de la tecnología. Por ejemplo, en la 6ta. Encuesta Anual de IQ Digital de PwC, se reconoce la importancia de realizar inversiones significativas en plataformas tecnológicas, así como la relevancia del

liderazgo activo de los CEOs en el tema digital.

En otro plano, destaca una diferencia importante en las respuestas de los empresarios peruanos, en lo relacionado a la planificación de la sucesión empresarial. Aun cuando este tema será tratado en detalle más adelante, cabe comentar que el importante y rápido crecimiento de las empresas en el Perú en las últimas dos décadas y la riqueza patrimonial que éste ha generado hacen más relevante contar con un adecuado plan de sucesión empresarial. De no prestar suficiente atención al tema, se arriesga no solo la sostenibilidad de la empresa, sino también la riqueza familiar.

Desafíos clave dentro de cinco años

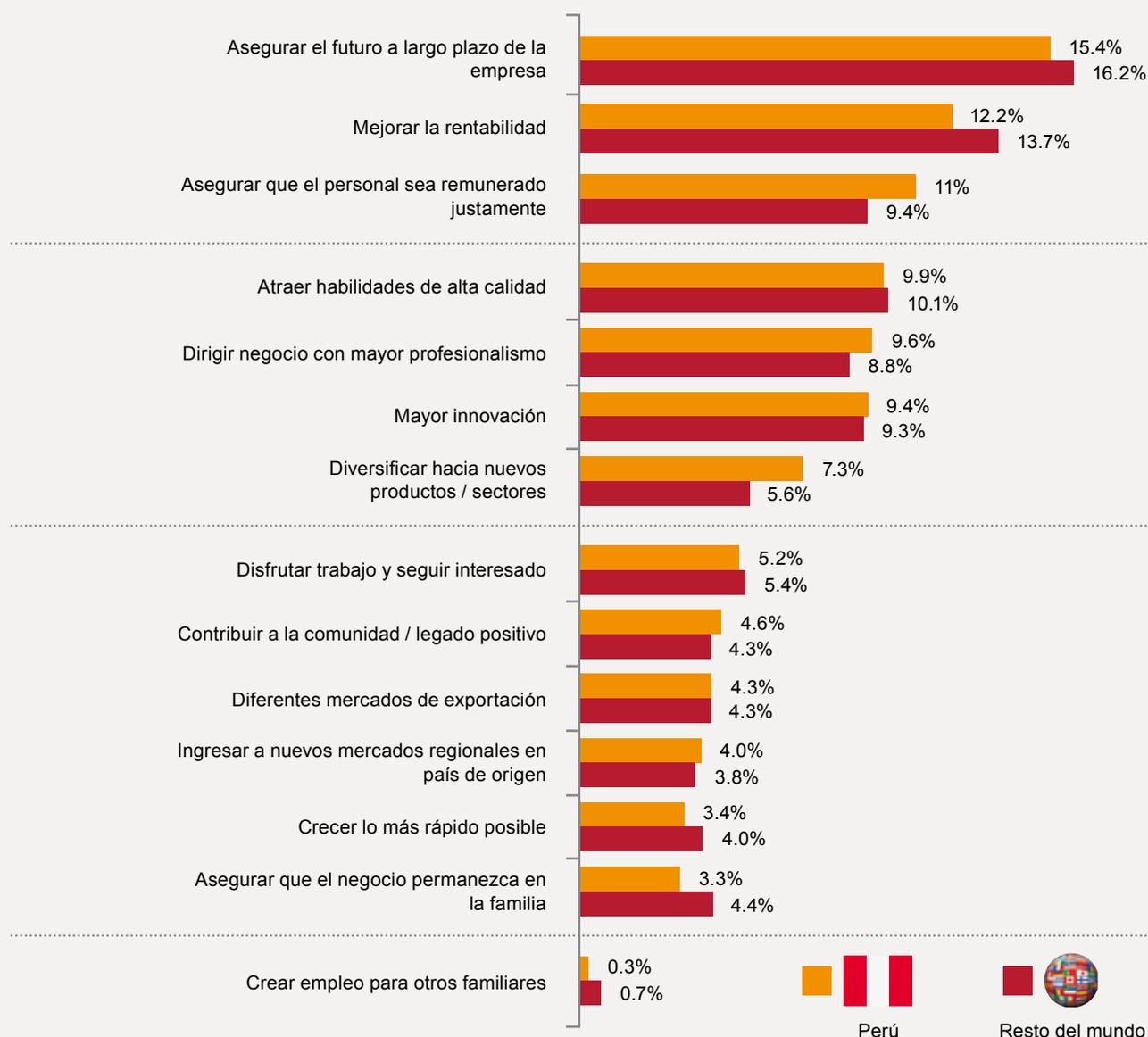


Metas personales y empresariales

Como se puede observar en el siguiente gráfico, las metas personales y empresariales de los encuestados son consistentes con los asuntos reconocidos como prioritarios para los siguientes cinco años. Asegurar el futuro a largo plazo de la empresa es coherente con la necesidad de planificar mejor la sucesión y asegurar una adecuada remuneración lo es con el objetivo de atraer talento. Sin embargo, llama a la reflexión la menor importancia que se da a las metas de diversificación hacia nuevos sectores y productos.

En un contexto de creciente competencia y preocupación por las condiciones de mercado, una pregunta a hacerse tiene que ver con la profundidad de los mercados en los territorios y sectores en los que actualmente operan las empresas. Por ejemplo, tras años de crisis, observamos que algunos países europeos están retomando el crecimiento, mientras que la economía peruana presenta una ligera desaceleración. ¿Cuál debería ser la reacción de los empresarios peruanos ante estos cambios de tendencias? De optar por la diversificación, ¿qué tan preparados están?

Importancia relativa de metas personales y empresariales durante los próximos 5 años (de 100)

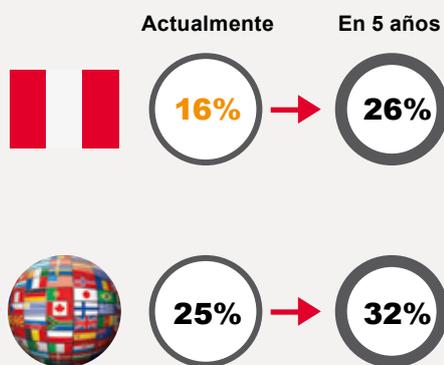


Internacionalización

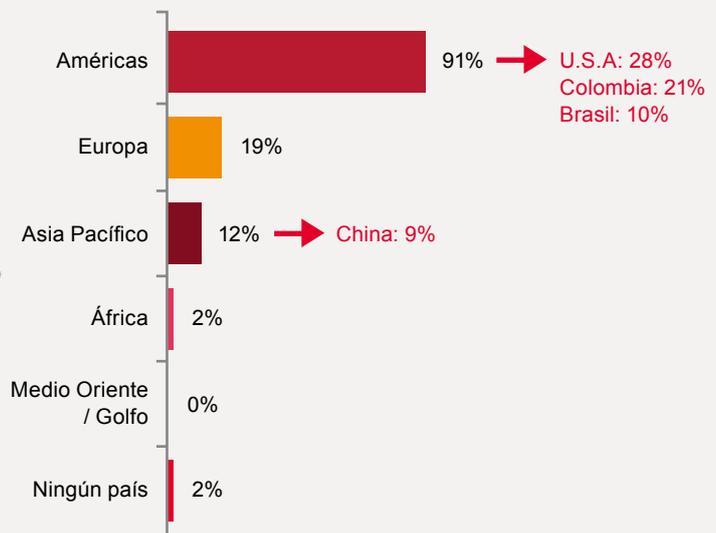
Este estudio contiene una sección breve orientada a explorar las intenciones de internacionalización de los empresarios familiares. Como puede apreciarse en el siguiente gráfico, los encuestados peruanos tienen una expectativa de incrementar su internacionalización para los próximos cinco años. En la actualidad uno de cada seis empresarios se ha internacionalizado, mientras que en cinco años uno de cada cuatro espera haberlo logrado. Es curiosa esta respuesta en el contexto de las metas personales y empresariales mencionadas en la sección anterior, por aquello del bajo porcentaje de empresarios que buscarían diversificarse en términos de sectores y productos. Lo que puede inferirse es que los encuestados se mostrarían más confiados en su capacidad de incursionar a un nuevo territorio que en la de diversificar su cartera de productos.

La suscripción de tratados de libre comercio realizada por el Perú desde la década pasada constituye un marco propicio para la internacionalización. Es cada vez más frecuente observar empresas peruanas que expanden sus operaciones a países de la región. La Alianza del Pacífico, el Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) y otras plataformas regionales abren rutas. No se trata, entonces, de la disponibilidad de mercados a los cuales puede accederse, sino de la capacidad de los empresarios peruanos de competir con éxito en dichos nuevos mercados. Esa capacidad dependerá, a su vez, del nivel de profesionalización de la empresa. Más aun, en nuestra interacción con empresarios familiares peruanos, detectamos la relevancia atribuida a temas culturales, de construcción de visión familiar común, de capacidad de adaptación al cambio y de gestión del talento humano de cara a la internacionalización.

**% promedio de ventas = Internacionales
(en función a todos, es decir, todos los
negocios exportadores y no exportadores)**



**Países / Regiones con el mayor crecimiento en cinco años
(Perú)**

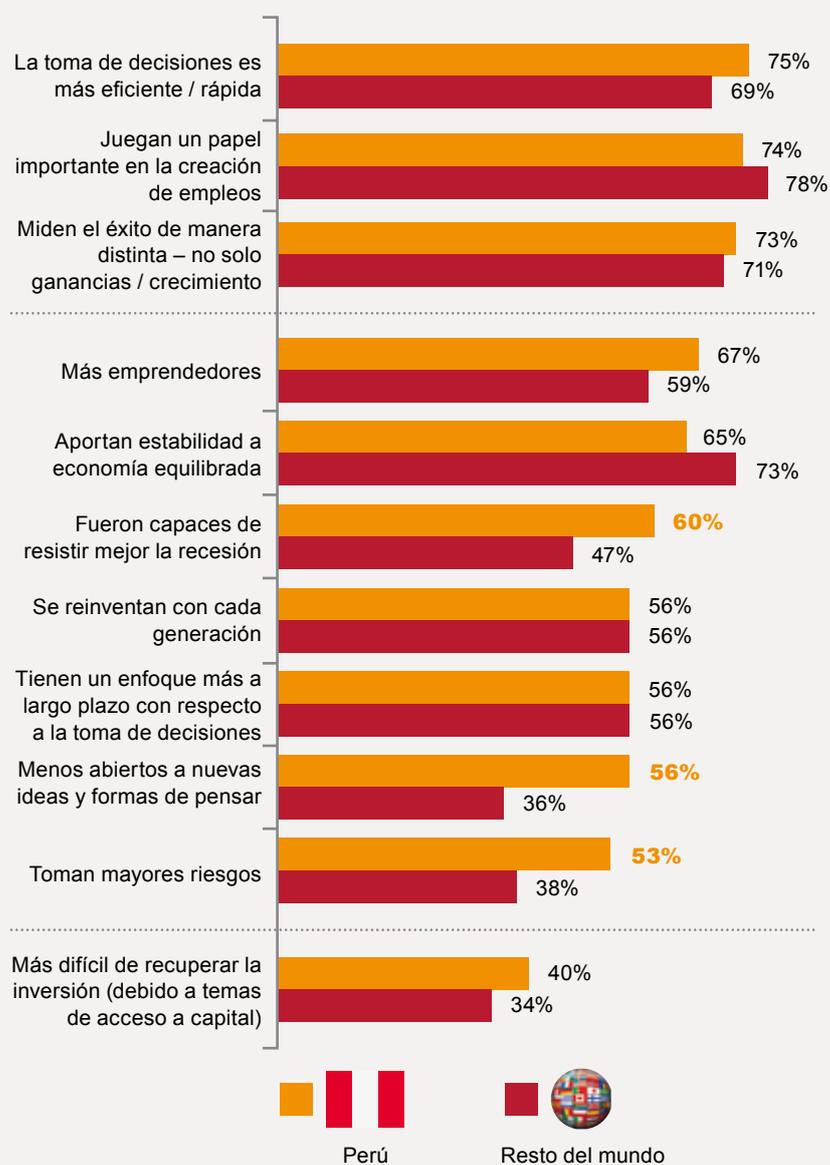


¿Cómo difieren los negocios familiares de los no familiares?

Si dirigir y gestionar una empresa es por definición complejo, dirigir y gestionar una empresa familiar suele ser más complejo. El Global Family Business Survey 2014 incluyó un conjunto de preguntas a los encuestados cuyas repuestas no muestran diferencias significativas en la mayoría de elementos. En general, los empresarios familiares reconocen que toman decisiones más rápidamente, que miden el éxito no sólo en términos de ganancias y crecimiento, y que tienen un enfoque a largo plazo. Sin embargo, la complejidad de la gestión de una empresa familiar plantea aparentes contradicciones o retos. Por ejemplo, ¿la rapidez de la toma de decisiones conlleva necesariamente a una mayor eficiencia de las mismas? ¿Cómo lograr la reinversión de una generación a la siguiente manteniendo al mismo tiempo los valores y la cultura de la familia? ¿Cómo conjugar una mayor toma de riesgos con la menor apertura a nuevos pensamientos e ideas?

Éstos y otros aspectos del comportamiento de los negocios familiares demandan una capacidad de consistencia de objetivos de corto y largo plazo, de armonía entre los planos racional y emocional, de conciliación de los espacios estrictamente empresarial y familiar. La continuidad de las empresas familiares a través de las generaciones depende en buena medida de la habilidad de sus propietarios y gestores para desarrollar estas capacidades. No solo se trata entonces de profesionalizar la empresa, evaluar la incursión en nuevos mercados y priorizar metas de corto plazo, sino que, además, y con mucha relevancia, de desarrollar profundamente competencias de esta naturaleza. Tremenda tarea, por cierto.

% de acuerdo con declaraciones sobre el comportamiento de los negocios familiares



Participación familiar y planificación de la sucesión

En línea con lo comentado en la sección anterior, la continuidad de la empresa familiar en el tiempo depende en gran medida del diseño y puesta en práctica de reglas claras para la participación de la familia en los negocios y para la sucesión de la propiedad de los mismos de una generación a la siguiente. Como suele ocurrir, conforme crece la riqueza, crece también la necesidad de definir cómo se toma decisiones, cómo se administra los flujos de dinero (remuneraciones, bonificaciones, dietas, dividendos) y cómo se reparte el patrimonio. Una incompleta o inadecuada definición de estos temas cruciales inevitablemente incrementa las probabilidades de conflicto, tanto en la esfera empresarial como en la familiar.

Por ello, es indispensable que toda familia empresaria establezca mecanismos de gobierno y de prevención y manejo de conflictos efectivos. En el ámbito de la empresa, prácticas de buen gobierno corporativo. En el ámbito de la familia, órganos de gobierno familiar. En ambos casos, las habilidades administrativas, emprendedoras y de gestión deben complementarse con una alta capacidad de comunicación, tolerancia y facilidad para llegar a acuerdos a pesar de las diferencias en perspectivas y formas de pensar.

Esta sección cubre cuatro dimensiones relevantes para la participación de la familia y la sucesión: procedimientos establecidos para manejar conflictos, plan de sucesión, planes futuros para las empresas familiares y principales intereses para asegurar un legado duradero.

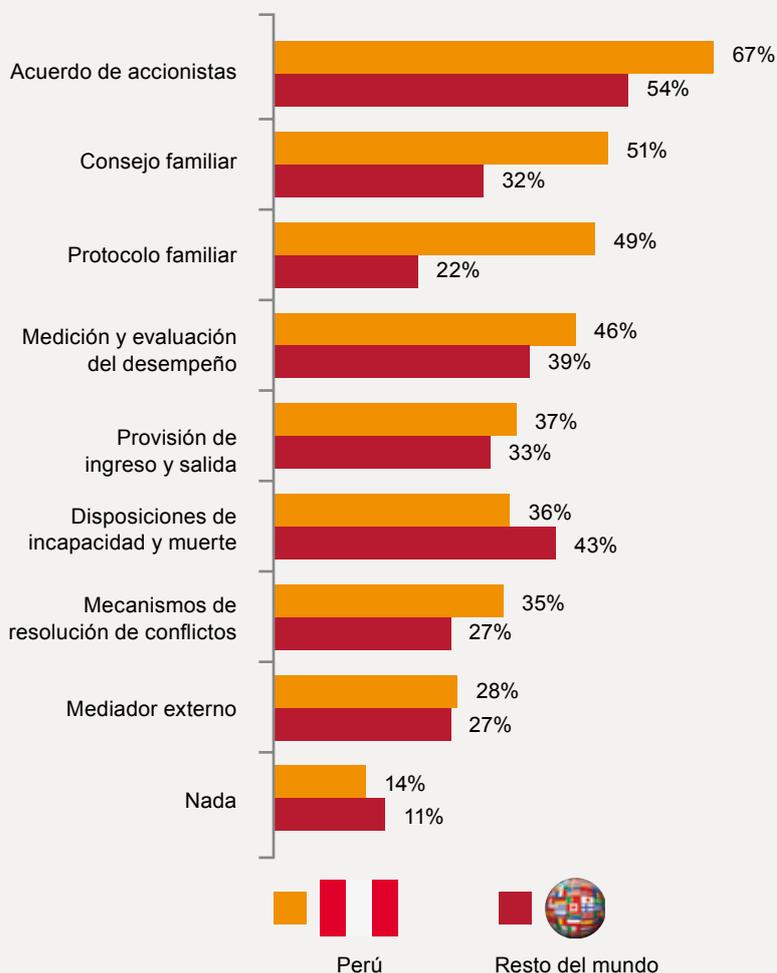
Procedimientos establecidos para manejar conflictos

Los resultados del Global Family Business Survey 2014 indican que 86% de los encuestados peruanos cuenta con procedimientos establecidos para manejar conflictos. Acuerdos de accionistas, consejo familiar y protocolo familiar son los más utilizados.

Si comparamos este estudio con varios otros realizados por PwC en relación a este tema desde el año 2010, observamos que la tendencia de las empresas familiares por tener mecanismos formales de prevención de

conflictos va en aumento. Esto podría deberse a que los empresarios están tomando cada vez mayor conciencia de los beneficios de los mismos. Ahora bien, cabría preguntarse acerca de la efectividad de estos mecanismos. Es decir, si bien la buena noticia es que se estarían adoptando más, quedaría pendiente determinar si estos mecanismos se aplican permanentemente y si funcionan adecuadamente. Este comentario viene a colación de que los cambios en la prevención y manejo de conflictos suponen, en algunos casos, cambios en la dinámica de las relaciones familiares.

Procedimientos establecidos





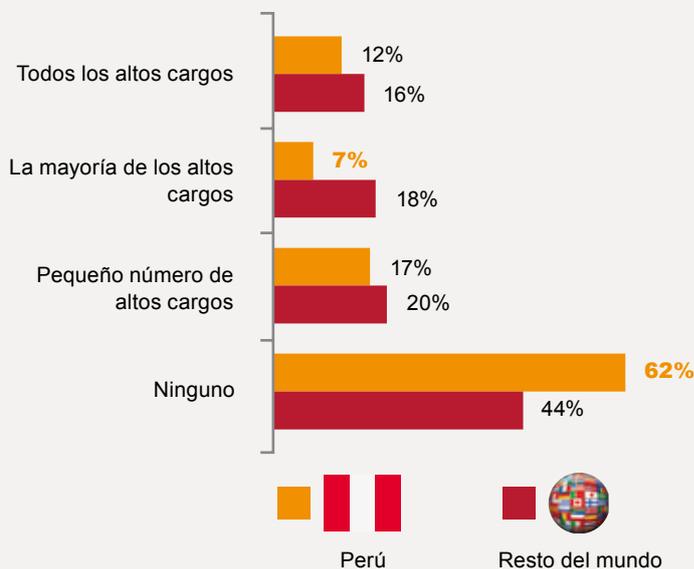
Como se observa en el gráfico, un dato preocupante de los resultados en el Perú es que casi dos de cada tres empresas familiares no cuentan con planes de sucesión, y sólo 15% tiene un plan implementado robusto y documentado. Esto podría estar relacionado con que muchas de las empresas familiares peruanas exitosas al día de hoy nacieron en la década de los noventa y podría asumirse que recién están enfrentando su primera transición intergeneracional. Además, que existe una cantidad no poco relevante de empresas que actualmente están enfrentando transiciones hacia la tercera o siguientes generaciones que podrían no contar con planes de sucesión. En cualquier caso, la calidad de dichas transiciones será determinante en las perspectivas de continuidad de las empresas en el futuro.

Plan de sucesión

A nivel global, diversas fuentes sobre continuidad de empresas familiares señalan que entre 80% y 90% no sobrevive la segunda generación. En términos generales, puede asumirse que la transición de la primera a la segunda generación es más sencilla que las siguientes transiciones intergeneracionales. Ello, en principio, porque conforme se avanza en el tiempo interviene una mayor cantidad de miembros familiares: tíos, primos, parientes políticos, etc.

En temas relacionados, la designación de directores independientes, la contratación de gerentes que no pertenecen a la familia y una adecuada definición de planes futuros para las empresas familiares contribuyen tanto a mayores niveles de profesionalización como a mejores planes de sucesión.

Plan de sucesión para altos cargos



% con un plan de sucesión establecido por lo menos para altos cargos



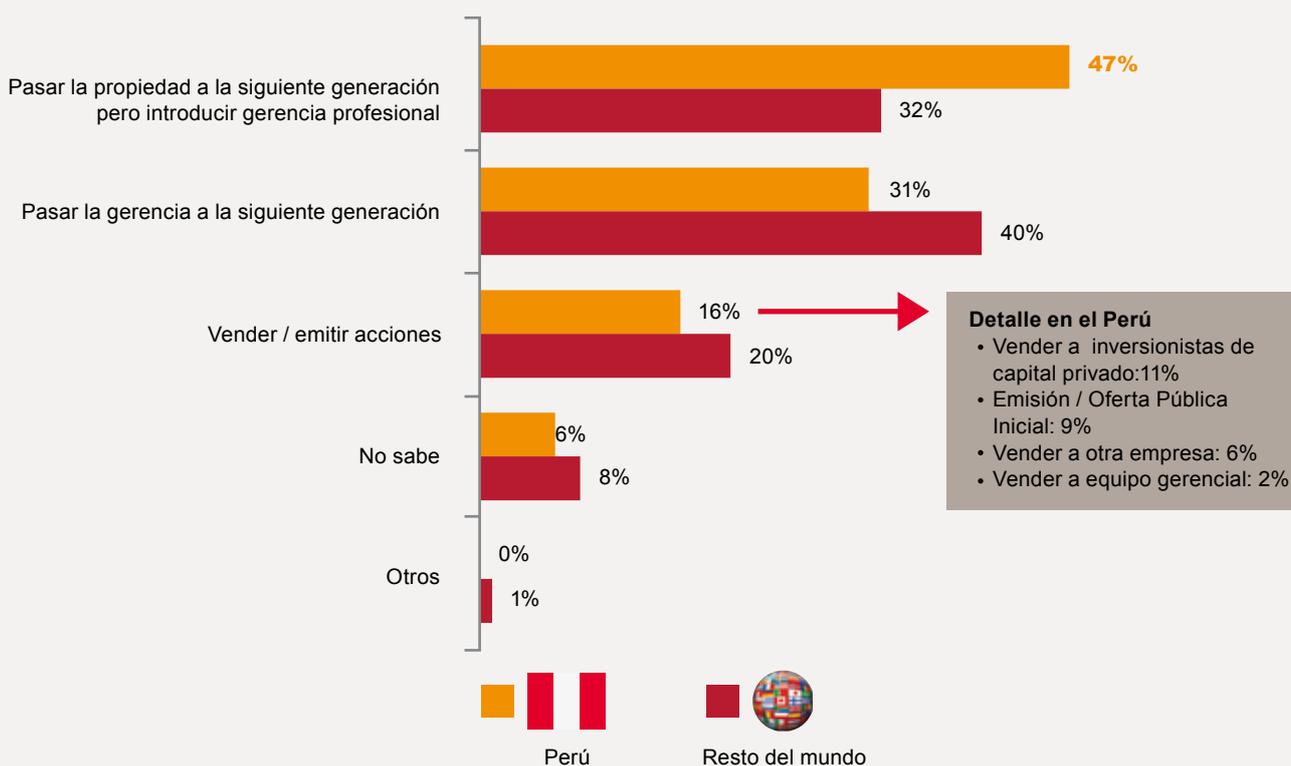
Solo el 15% de los negocios familiares peruanos han implementado un plan de sucesión que es robusto y documentado (16% a nivel mundial)

Planes futuros para las empresas familiares

Solo uno de cada seis empresarios peruanos encuestados menciona su intención de vender su empresa. De los otros cinco, tres contemplan heredar la propiedad de la empresa a sus hijos pero no la gerencia y dos, transferir tanto propiedad como gerencia. Es interesante esta información pues revelaría una mayor conciencia de los empresarios acerca de los beneficios de convocar a gerentes que cuenten con las competencias necesarias. Dicho de otra forma, no necesariamente los actuales propietarios/gerentes de empresas familiares consideran que sus herederos están aptos para tomar las riendas del negocio.

Al respecto, un estudio de PwC sobre las próximas generaciones de empresas familiares publicado en abril de 2014 señala que existen tres brechas principales entre la generación actual y la heredera: la brecha generacional, la brecha de credibilidad y la brecha de comunicación. Respecto a la segunda, 88% de los encuestados que corresponden a la generación que heredará que tiene que trabajar más arduamente que el resto para ganarse la credibilidad de sus colaboradores, y 59% de los mismos considera que ganarse el respeto de sus compañeros constituye el reto más importante. En suma, el apellido no es un cheque en blanco.

Planes futuros





Principales intereses para asegurar un legado duradero

En nuestras interacciones con empresas familiares que tienen mayor trayectoria, encontramos con frecuencia la inquietud de sus propietarios por el legado. Esta inquietud se manifiesta tanto en términos de continuidad del negocio (profesionalismo, crecimiento) como en términos del aporte a la comunidad y a las personas. Resulta natural, en contraste, que las preocupaciones de aquellos empresarios de trayectoria más breve estén enfocadas en el corto plazo. Aun así, las respuestas de los encuestados a este respecto resultan orientativas y dan pie a reflexiones interesantes.

Como puede apreciarse en el siguiente gráfico, dos dimensiones comunes en términos de legado son el cuidado de las personas y la perdurabilidad de los valores familiares. Bien cultivadas, ambas dimensiones le dan carácter a la empresa familiar en el tiempo.

Principales intereses para asegurar un legado duradero

Para muchos empresarios familiares peruanos, las consideraciones de recursos humanos son las más importantes en cuanto se refiere a la continuidad del negocio. Brindar empleos de calidad y estructurarlo profesionalmente es clave.

Para la Familia / Comunidad

- Empleo continuo a largo plazo; logrando que el negocio continúe, creando trabajos y apoyando a los empleados.
- Sentido de orgullo a nivel nacional - un ejemplo brillante de negocio peruano.

Para el Negocio

- Organización profesional, bien estructurada.
- Crecer, consolidarse y ser rentable.
- La próxima generación debe mantener la calidad del servicio y los valores de la organización.

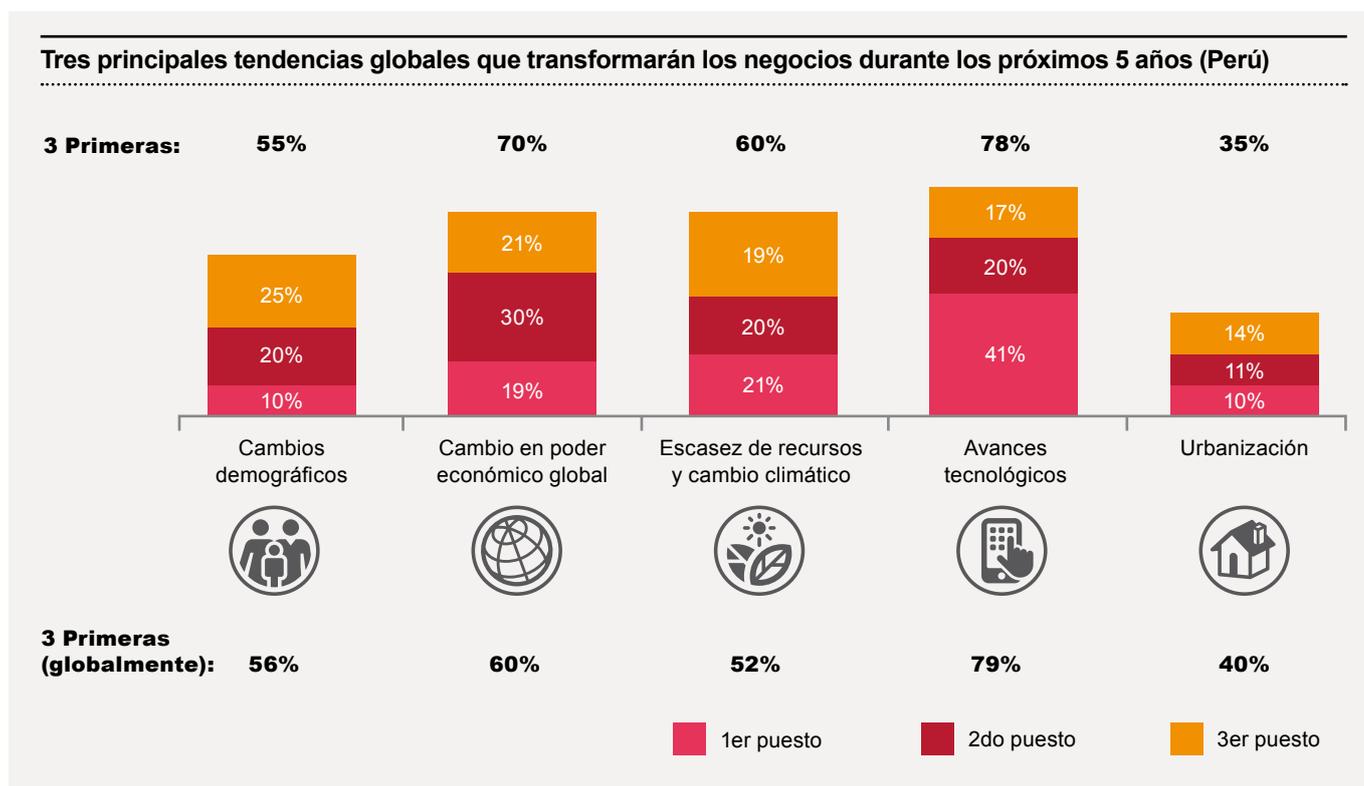
Cambio a un modelo digital y las nuevas tendencias globales

En diversos estudios, y este no es una excepción, los empresarios encuestados por PwC mencionan que una de las principales tendencias que afectan a sus negocios en la actualidad son los cambios en la tecnología.

Tendencias globales que transformarán los negocios

Los empresarios peruanos consideran que la principal tendencia global que transformará a los negocios durante los próximos cinco años son los avances tecnológicos. En segundo lugar, consideran al cambio en el poder económico global. Respecto a estas dos tendencias, los resultados para las empresas peruanas coinciden con las estadísticas a nivel mundial.

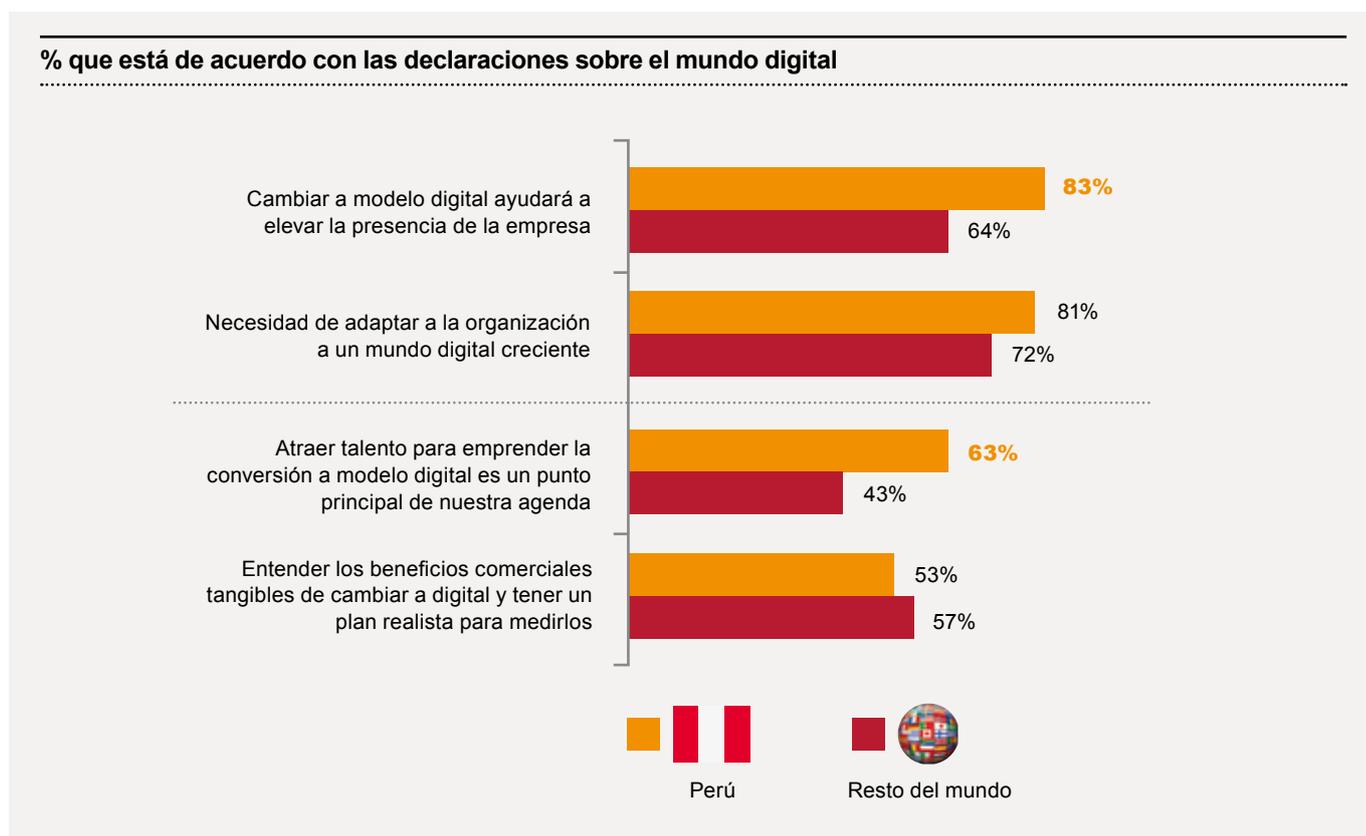
Sin embargo, se observa una diferencia entre los resultados peruanos y globales respecto a la tercera tendencia. En nuestro país, los empresarios están preocupados por la escasez de recursos y el cambio climático. En el mundo, por los cambios demográficos.



Las empresas familiares y el mundo digital

Respecto a la tendencia reconocida como más importante, algunos comentarios. Así como en los últimos 25 años hemos presenciado drásticos cambios tecnológicos, es natural prever que en los próximos 25 años la tecnología continuará marcando la pauta en el desarrollo de los negocios. Es más, seguramente, mucho de lo que usaremos en ese momento ni siquiera se ha diseñado hoy día.

Los encuestados en este informe reconocen la importancia de la tecnología para sus negocios. Como se puede observar en el gráfico siguiente, 83% de los empresarios peruanos está de acuerdo con que cambiar a un modelo digital contribuirá a elevar la presencia de la empresa en la sociedad. En línea con lo anterior, dos de cada tres encuestados considera fundamental atraer talento para emprender la conversión a un modelo digital.



Estos resultados son consistentes con otros estudios realizados por la Firma. Por ejemplo, según el Global CEO Survey 2014, 90% de los encuestados señala su intención de cambiar sus inversiones de tecnología para la empresa. Sin embargo, del dicho al hecho. Sólo 35% de los encuestados mencionó haber cambiado sus inversiones de tecnología. Por otro lado, en el sector bancario en particular, la banca digital es reconocida como una de las principales tendencias globales de los próximos años. Una última referencia: la brecha generacional mencionada en el estudio de Next Generation Survey 2014 tiene que ver en buena parte con temas tecnológicos.



Sector Manufactura

Un tercio de las empresas encuestadas pertenecen al sector Manufactura. Estas empresas tienden a ser ligeramente más ambiciosas en términos de crecimiento y exportación, pero también enfrentan retos particulares, especialmente relacionados a nuevas tecnologías. Esto se debe a que el capital necesario para mejorar las instalaciones de producción es significativamente mayor que en otros sectores, y para las empresas familiares es un desafío conseguir financiamiento para grandes proyectos.

Descifrando la data: Corporación Rey, Perú

Corporación Rey se encarga de la producción de cierres, etiquetas y cremalleras en la industria de la confección desde 1949. John Gleiser y su familia han estado involucrados en el negocio desde 1973, cuando su padre, Samuel Gleiser, fue llamado para transformar el negocio, y ahora la familia es dueña del 100% de la compañía. Sus dos hijos y su yerno se sientan en el Directorio junto a él, así como con cuatro directores independientes. La industria de la confección en el Perú se encuentra atravesando un periodo de rápido crecimiento, a la vez que compite con proveedores de la China en aspectos como precio, servicio, calidad y tiempos de entrega. Para los fabricantes textiles estadounidenses, Perú es usualmente una opción más cercana y conveniente que China. Corporación Rey ha construido su propia ventaja competitiva a través de operaciones altamente profesionales y un uso inteligente de nuevas tecnologías. En palabras de John Gleiser, “La base del éxito es ser profesional.”

La empresa cuenta con certificación ISO 9001, e instaló el sistema SAP en el año 2009. Gracias al procesamiento y análisis de data les es posible operar a un nivel máximo de eficiencia, y ofrecer hasta tres millones de combinaciones diferentes de color, longitud y tipo de cierre. Por ejemplo, las combinaciones más populares son almacenadas para asegurar una entrega inmediata, y otras variaciones del producto pueden ser ordenadas con un tiempo ligeramente mayor, o gestionadas especialmente en pequeños envíos para clientes de alta costura. Pero ese es sólo el comienzo.

Corporación Rey está logrando incrementar significativamente su proactividad gracias al análisis de data, anticipando lo que sus clientes desean: “Tenemos una gran cantidad de información y muchos años de experiencia, así que no necesito esperar a que el cliente coloque la orden – Realizo una constante investigación sobre las tendencias de la moda, de modo que, cuando los clientes llegan a la tienda ya tengo varios colores listos para mostrarles. Incluso hemos desarrollado una aplicación para el iPad que permite a los clientes colocar sus órdenes directamente, y además visualizar productos que hemos fabricado en el pasado, tal como órdenes pequeñas de especialistas. En algunos casos, esto nos ha permitido vender antiguo stock que habíamos considerado obsoleto. Nuestro equipo de ventas utiliza también el iPad – ellos enseñan muestras a los clientes y colocan órdenes directamente. Y todo esto también se encuentra vinculado al sistema SAP.”

A manera de resumen: ¿Qué ocurre con los negocios familiares de hoy?

El mundo viene experimentando grandes cambios a una velocidad que no había experimentado antes. Esta gran era del cambio viene marcada por los cambios en la forma de pensar de la gente, los avances tecnológicos, las decisiones de consumo, y en la percepción que tenemos del mundo y de nuestro desarrollo.

En síntesis, el estudio Global Family Business Survey 2014 nos señala cuatro principales tendencias que marcan el comportamiento, los esfuerzos y el desempeño de las empresas familiares en el Perú y en el mundo:

- **Reclutamiento del personal:**
68% de los encuestados peruanos manifiesta estar preocupado por atraer y retener talentos durante los próximos cinco años. Esta es una preocupación manifestada por CEOs y propietarios de empresas a nivel global, según lo recogido por diversos estudios de la Firma.
- **Gestión de conflictos:**
86% de los participantes peruanos manifestó contar con procedimientos o mecanismos para manejar conflictos, siendo el Acuerdo de Accionistas la principal herramienta.
- **Plan de sucesión:**
62% de los negocios familiares en el Perú no tiene un plan de sucesión. Ello, a pesar de que un adecuado plan de sucesión es fundamental para asegurar la continuidad del negocio en el tiempo.
- **Tecnología:**
83% de los participantes peruanos manifiesta la necesidad de adaptar la organización a un mundo digital creciente. En el mundo, 72% de los encuestados lo considera relevante.



A photograph of a modern office interior. Two men in business suits are standing and talking near a glass railing. The background features a large number '3' on a wall and a wooden slatted wall. The lighting is bright and modern.

Comentarios finales

- Los negocios familiares peruanos están alineados con sus contrapartes globales en términos de crecimiento y optimismo para el crecimiento futuro. Sin embargo, enfrentan una serie de desafíos para lograrlo. Se encuentran particularmente preocupados por la necesidad de profesionalizarse y traer tecnologías nuevas para hacer frente a la creciente competencia y adaptarse a los cambios en el mercado.
- Aunque los empresarios peruanos perciben como una fortaleza de las empresas familiares la flexibilidad y a la toma de riesgos, también son conscientes de que pueden ser un tanto menos abiertos a nuevas ideas, lo que podría ser una importante limitación cuando se trata de innovar.
- Los empresarios familiares identifican el tema de la sucesión como uno de los principales desafíos del futuro y son conscientes de que podrían estar mejor preparados. Solo 15% de los participantes peruanos manifestó tener implementado un plan de sucesión robusto y bien documentado.

Contactos



Humberto Salicetti
Socio Líder Consultoría de Negocios
+51 (1) 211-6500 anexo 2001
humberto.salicetti@pe.pwc.com



Orlando Marchesi
Socio Líder Tax & Legal Services
+51 (1) 211-6500 anexo 8004
orlando.marchesi@pe.pwc.com



Fernando Gaveglio
Socio Líder Assurance
+51 (1) 211-6500 anexo 7002
fernando.gaveglio@pe.pwc.com



Bartolomé Ríos
Socio Consultoría de Negocios
Empresas Familiares
+51 (1) 211-6500 anexo 2073
bartolome.rios@pe.pwc.com



Miguel Puga
Socio Tax & Legal Services
Empresas Familiares
+51 (1) 211-6500 anexo 8006
bartolome.rios@pe.pwc.com



Hernán Aparicio
Socio Assurance
+51 (1) 211-6500 anexo 7008
hernan.aparicio@pe.pwc.com



Nancy Yong
Socia Governance, Risk & Compliance
+51 (1) 211-6500 anexo 2002
nancy.yong@pe.pwc.com



Arturo Tuesta
Socio Tax & Legal Services
+51 (1) 211-6500 anexo 8005
arturo.tuesta@pe.pwc.com



Juan Arrarte
Socio Assurance
+51 (1) 211-6500 anexo 7009
juan.arrarte@pe.pwc.com



Oscar La Torre
Socio Operaciones
+51 (1) 211-6500 anexo 2017
oscar.la.torre@pe.pwc.com



Gino Menchola
Socio Tax & Legal Services
+51 (1) 211-6500 anexo 8010
gino.menchola@pe.pwc.com



Nicolás Oberrath
Socio Transacciones y Finanzas Corporativas
+51 (1) 211-6500 anexo 2008
nicolas.oberrath@pe.pwc.com



Graciela Ricci
Socia TI
+51 (1) 211-6500 anexo 2077
graciela.ricci@pe.pwc.com



Francisco Pinedo
Director Estrategia
+51 (1) 211-6500 anexo 2007
francisco.pinedo@pe.pwc.com



Matthew Field
Director Función Financiera
+51 (1) 211-6500 anexo 2068
matthew.field@pe.pwc.com



Eugenio Olivos
Director Operaciones
+51 (1) 211-6500 anexo 2016
eugenio.olivos@pe.pwc.com



Alessandra Apéstegui
Gerente Empresas Familiares
+51 (1) 211-6500 anexo 2119
alessandra.apestegui@pe.pwc.com



Guillermo Zapata
Gerente Gobierno Corporativo
+51 (1) 211-6500 anexo 8043
guillermo.zapata@pe.pwc.com



Angela Alvarez
Gerente People & Change
+51 (1) 211-6500 anexo 2082
angela.alvarez@pe.pwc.com



www.pwc.com/fambizsurvey



*PricewaterhouseCoopers
Santo Toribio 143, Piso 8
San Isidro, Lima, Perú
T: (511) 211 6500
F: (511) 211 6550*

www.pwc.com/pe

PwC es la marca bajo la cual las firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) operan y brindan servicios. En conjunto, estas firmas forman la red PwC. Cada una de estas firmas es una entidad jurídica independiente y no actúa como agente de PwCIL o de ninguna otra firma miembro. PwCIL no brinda servicios a clientes. PwCIL no es responsable legalmente por los actos u omisiones que cualquiera de sus firmas miembro pueda realizar, ni puede ejercer control sobre las opiniones profesionales que éstas emitan, ni hacerlas responsables legalmente.

Las firmas miembro de PwC proveen servicios de auditoría, impuestos y consultoría, con un enfoque por industria, para agregar valor a los clientes. Cerca de 184,000 personas en 157 países a través de la red PwC comparten sus ideas, experiencia y soluciones para desarrollar nuevas perspectivas y consejos prácticos. Para mayor información visitar www.pwc.com

PricewaterhouseCoopers S. Civil de R. L. (PwC Perú) es una organización que forma parte de la red global de firmas separadas e independientes de la red PwC, a través de su condición de miembro de la sociedad privada PwCIL. Posee 90 años en el mercado peruano y más de 1200 profesionales dedicados a construir relaciones que crean valor para sus clientes.

© 2014 PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. Todos los derechos reservados. En este documento, "PwC" hace referencia a PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L., que es una firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad jurídica separada e independiente.