

El efecto de los valores

Ecuador

¿Cómo construir una ventaja competitiva duradera a través de los valores en la era digital?



pwc



Introducción

Las empresas familiares están reconocidas como el pilar fundamental de todas las economías del mundo y como el motor en la generación de empleo y fortalecimiento de la economía nacional. En este contexto, PwC realiza la encuesta global de negocios familiares cada dos años, “Global Family Business Survey” . Nuestros resultados se concentran en generar herramientas que ayuden con directrices para la toma de decisiones sobre diversos aspectos críticos que enfrentan las empresas familiares, tales como el plan de sucesión, desarrollo de estrategias de crecimiento e innovación, profesionalismo de talento humano, transmisión de valores y legado familiar, entre otros.

Este es el primer año que PwC Ecuador se suma a esta iniciativa global, con la participación de 60 empresas familiares, las cuales constituyen una muestra representativa de los principales negocios familiares del país.

En esta edición se presentan datos globales y nacionales que no solo representan cifras, sino también información que proporciona claves primordiales para la construcción del éxito empresarial con base en la experiencia de 2953 encuestados a nivel global, localizados en 53 países.

Queremos extender un sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra forma, colaboraron en la construcción de este estudio. Tanto a las cerca de 3 mil empresas familiares que compartieron sus retos, expectativas y preocupaciones, así como a la red PwC Global, la cual demostró un altísimo nivel de desempeño y compromiso.

Esperamos que los datos presentados sean de su interés y ayuden a conocer el desempeño y desafío de las empresas familiares en el Ecuador.

PwC Global Family Business Survey 2018, GFBS, es una encuesta que se lanzó hace más de 16 años en PwC Reino Unido, este es el primer año que Ecuador formará parte de la misma, en su novena edición. Actualmente, la GFBS cuenta con la participación de más de 2,950 negocios familiares localizados en 53 países.

El objetivo de este estudio es presentar datos útiles, promover ideas y generar discusión al interior de las empresas familiares que pretenden crecer y liderar espacios de producción de bienes y servicios en el mundo.

Aunque las empresas familiares, en general, comparten las mismas preocupaciones que otro tipo de empresas como: planificación estratégica, gestión del personal, eficiencia, crecimiento en el mercado, adaptación a los cambios, exigencias tecnológicas, existen otros criterios que se acentúan en las empresas de índole familiar, como el rol de los miembros y su desempeño al interior de la empresa, los valores familiares que enmarcan el estilo de negocio, el cambio generacional, los temas legales vinculados con el plan de sucesión, entre otros.

En esta novena edición, PwC ha considerado a Ecuador como caso de estudio, país que ha contribuido a la encuesta global con la participación de 60 empresas nacionales, cuyos propietarios y/o altos directivos respondieron a los cuestionarios relacionados a la construcción y solidez de sus empresas, su gestión, las preocupaciones a futuro y sus metas familiares y empresariales.

Este reporte agrupa los datos recopilados en cinco dimensiones:

1. Desempeño organizacional.
2. Desafíos organizacionales.
3. Participación familiar y plan de sucesión.
4. Valores, propósito, impacto y legado.
5. Igualdad de género.

Es importante mencionar que estas cifras reflejan las respuestas que las familias han deseado compartir con PwC. Es por esta razón que en ciertas preguntas no se muestra el 100% de los datos en los gráficos presentados.



Celso Malimpensa

Socio Principal

PwC Ecuador

celso.malimpensa@br.pwc.com



Gonzalo Argandoña

Socio

Líder de Empresas Familiares

PwC Ecuador

gonzalo.argandona@ec.pwc.com

Desempeño Organizacional

Actualmente, en el Ecuador, según la Superintendencia de Compañías, el 90% de las empresas ecuatorianas es de índole familiar, convirtiéndose en un pilar fundamental para la economía local.

A octubre del presente año, el Banco Central del Ecuador espera un crecimiento económico de alrededor del 1,1% para finales del 2018, lo que indica que las empresas familiares podrán incrementar sus ventas, con respecto al año anterior. Esta afirmación gana relevancia al considerar que, en los próximos años, no se pronostica mayor crecimiento en las entidades estatales, sustentándose el crecimiento económico en la empresa privada.

Según la información recopilada en la encuesta, 68% de los altos directivos reportaron que sus empresas incrementaron ventas en uno o dos dígitos porcentuales en el último año fiscal.

“30% de las empresas ecuatorianas crecieron en doble dígito.”

Del 68% de las empresas familiares que reportaron crecimiento en ventas en el último año, 38% consiguieron crecimientos porcentuales de un dígito, mientras que 30% obtuvieron crecimientos porcentuales de doble dígito. Globalmente, la cifra de incrementos porcentuales de doble dígito fue de 34%, mientras que 35% fue de un solo dígito. Es importante mencionar que el porcentaje ecuatoriano se acerca mucho al promedio global, evidenciándose que la economía ecuatoriana y la global cuentan con patrones similares de crecimiento.

En lo que se refiere a los desafíos que presentan las empresas familiares en Ecuador, para el bienio 2018-2020, con respecto a perspectivas de crecimiento, la encuesta reveló dos puntos clave: el crecimiento económico y la necesidad de innovar. Como consecuencia, el 72% de las empresas familiares ecuatorianas muestran la intención de alcanzar un crecimiento sostenido y continuo; 4 puntos porcentuales sobre el promedio global que tiene una previsión de crecimiento de 68%.

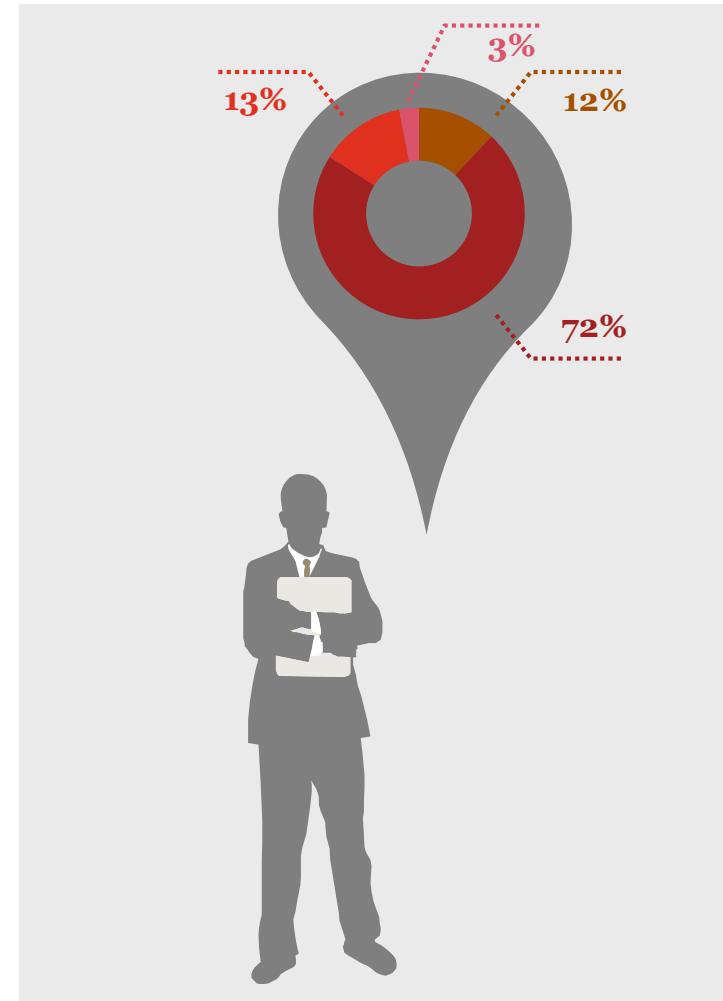
A nivel global, el 16% de las empresas pretende crecer de manera rápida y agresiva; mientras que en Ecuador, existe un 12% que lo planifica de esa manera.

Para lograr ese objetivo, se identifican a la innovación, la conservación y atracción del mejor talento humano y a la digitalización como retos que pueden abonar a un crecimiento más agresivo.

Es importante mencionar que tanto global como localmente las expectativas de crecimiento de empresas familiares son optimistas, únicamente un 3% prevé decrecimiento.

“Crecimiento, diversificación y financiamiento: Pilares para hacer a las empresas familiares cada día más sólidas.”

Crecimiento en ventas esperado para los próximos dos años



Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018

“En promedio, se estima que las exportaciones representarán el 29% de las ventas en las empresas familiares ecuatorianas.”

Según datos del Banco Central del Ecuador, existe un incremento de las exportaciones entre 2016 y 2017. De las exportaciones totales, en el año 2017, 12,2 miles de millones corresponden a exportaciones no petroleras que tienen un incremento respecto a los 11,3 miles de millones del año 2016.

Al consultar a las empresas familiares sobre el porcentaje de ingresos que proviene de las exportaciones de bienes y servicios, se observa que el 24% de sus ingresos en Ecuador corresponde a actividades de exportación.

Este promedio incluye todas las empresas familiares objeto de nuestro estudio.

20% más de empresas familiares exportarán en los próximos cinco años. Actualmente, lo hace el 50% de las empresas entrevistadas, mientras que el otro 50% comercializa sus bienes y servicios en el mercado local.

El incremento planificado para los próximos dos años estará ligado a las condiciones económicas nacionales, regionales y fundamentalmente a la seguridad jurídica con la que cuenten las empresas.

“La mitad de empresas familiares ecuatorianas entrevistadas exportan bienes y servicios.”

Es evidente que las empresas familiares consideran al mercado exterior como una fuente importante para sus ingresos.

Adicionalmente, los tratados comerciales llevados a cabo en los últimos años incentivan a las empresas familiares a dar a conocer sus productos en el mercado internacional.

Es importante mencionar que dichas empresas deberán realizar un proceso de adaptación de sus productos y servicios para ganar mayor mercado internacional.

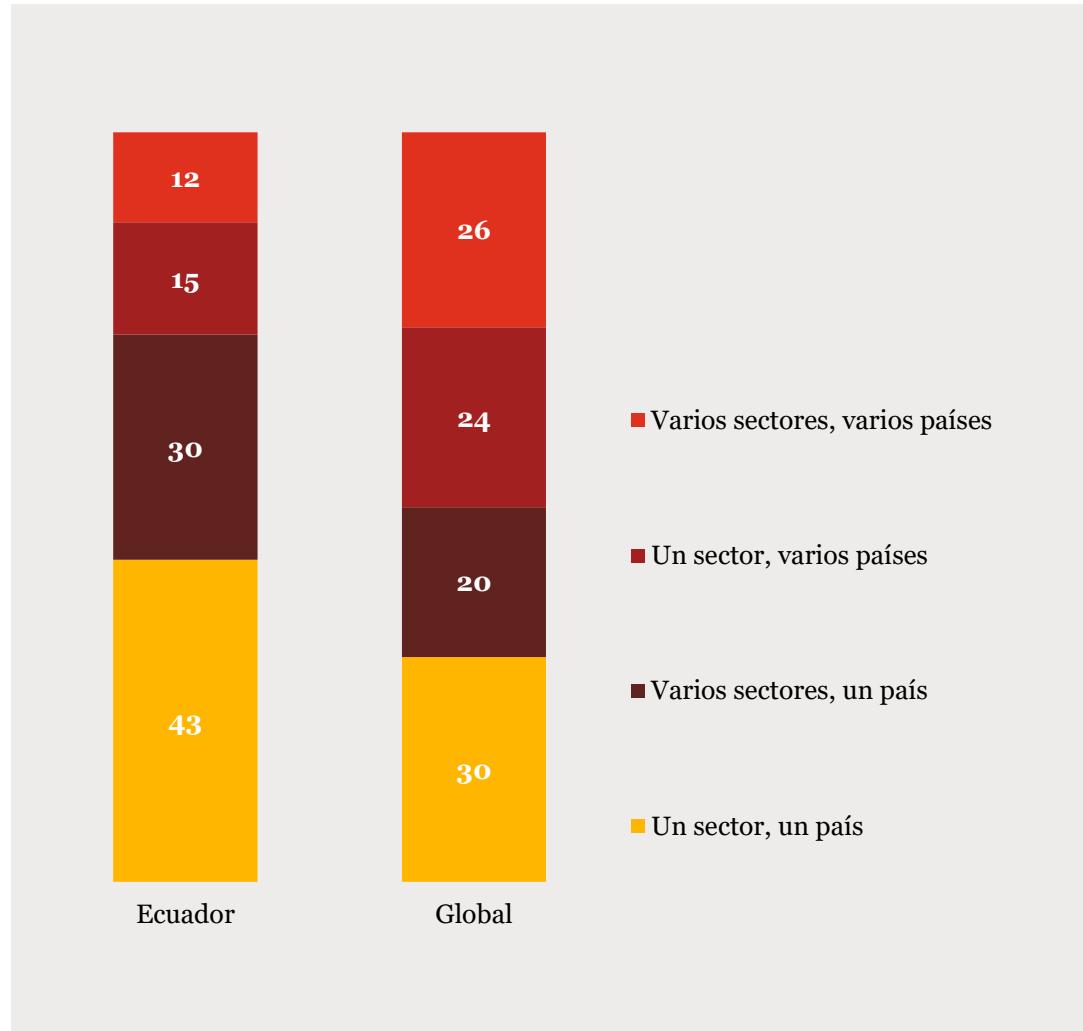
Diversificación

En cuanto a diversificación, el 43% de las empresas familiares en Ecuador enfoca su producción en un solo producto y focaliza sus ventas en un solo país. A nivel regional, Centro y Sudamérica, esto se repite en un 46%. Como se puede observar, esta tendencia es consecuente a lo largo de la región convirtiéndose en una oportunidad para los negocios familiares de incrementar sus exportaciones y abrirse a nuevas líneas de negocio.

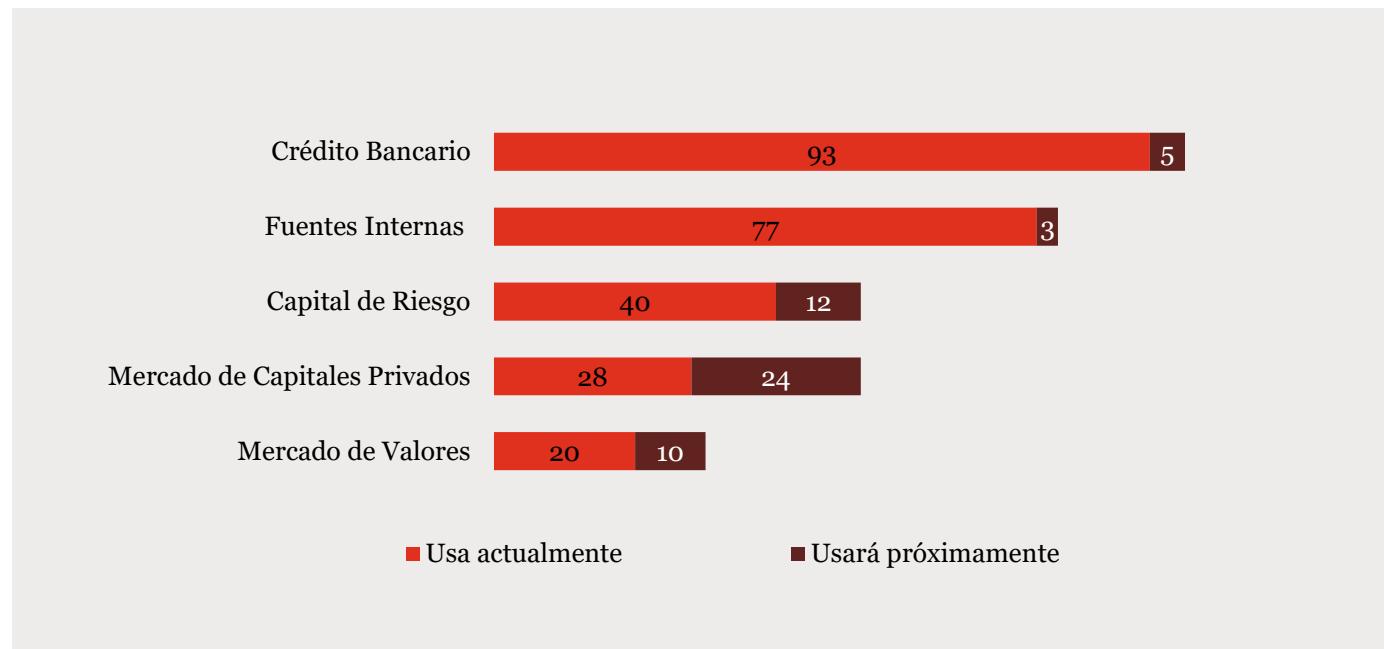
El principal reto de las empresas familiares nacionales y regionales será trabajar en varios sectores y diversos países para incrementar sus ventas del 12% al 26%.

Varias de las empresas familiares, al enfocarse en un solo producto y un solo mercado cierran sus puertas a nichos mayormente desatendidos en las economías. Si bien es cierto que la diversificación debe ir ligada a la estrategia del negocio, representa una oportunidad para ganar mayor mercado dentro del país.

“En comparación con niveles mundiales, la diversificación en Ecuador es más baja. El 43% se dedica a un solo sector y se focaliza en un solo país.”



Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018



Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018

Entre las principales fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas familiares en el mundo se encuentran los créditos bancarios (81%), así como fuentes internas de financiamiento (71%), las mismas que soportan la operación de los negocios familiares al ser consideradas más atractivas.

En el caso ecuatoriano, actualmente la primera opción de financiamiento, con un uso de 93%, es el crédito bancario. Adicionalmente, 5% de las

empresas familiares están dispuestas a utilizarlo próximamente mostrando la alta confianza depositada en la banca privada.

Para el 77% de los negocios familiares ecuatorianos, una de las principales fuentes de financiamiento es el uso de fuentes internas o recursos propios.

Lejos de estas cifras, solo con un 16% aparece el capital de riesgo como tercera fuente de financiamiento a

nivel global. A nivel nacional, el porcentaje de empresas que lo utiliza es 40%; y un 12% afirma que comenzará a utilizarlo en los próximos 2 años.

A nivel global, un 15% reconoce que los mercados de capital son utilizados para su financiamiento, porcentaje que contrasta con un 28% de negocios familiares ecuatorianos que lo utilizan como medio de financiamiento.

28% de negocios familiares ecuatorianos que lo utilizan como medio de financiamiento.

“En quinto lugar y solo con 10% de uso está el mercado de valores a nivel global. El uso en Ecuador es de 20%.”

A nivel global, un 15% reconoce que los mercados de capital son utilizados para su financiamiento, porcentaje que contrasta con un 28% de negocios familiares ecuatorianos que lo utilizan como medio de financiamiento.

Es fundamental enfatizar que dentro del país, las empresas familiares muestran mayor apertura hacia fuentes de financiamiento no tradicionales, en comparación a la media global.

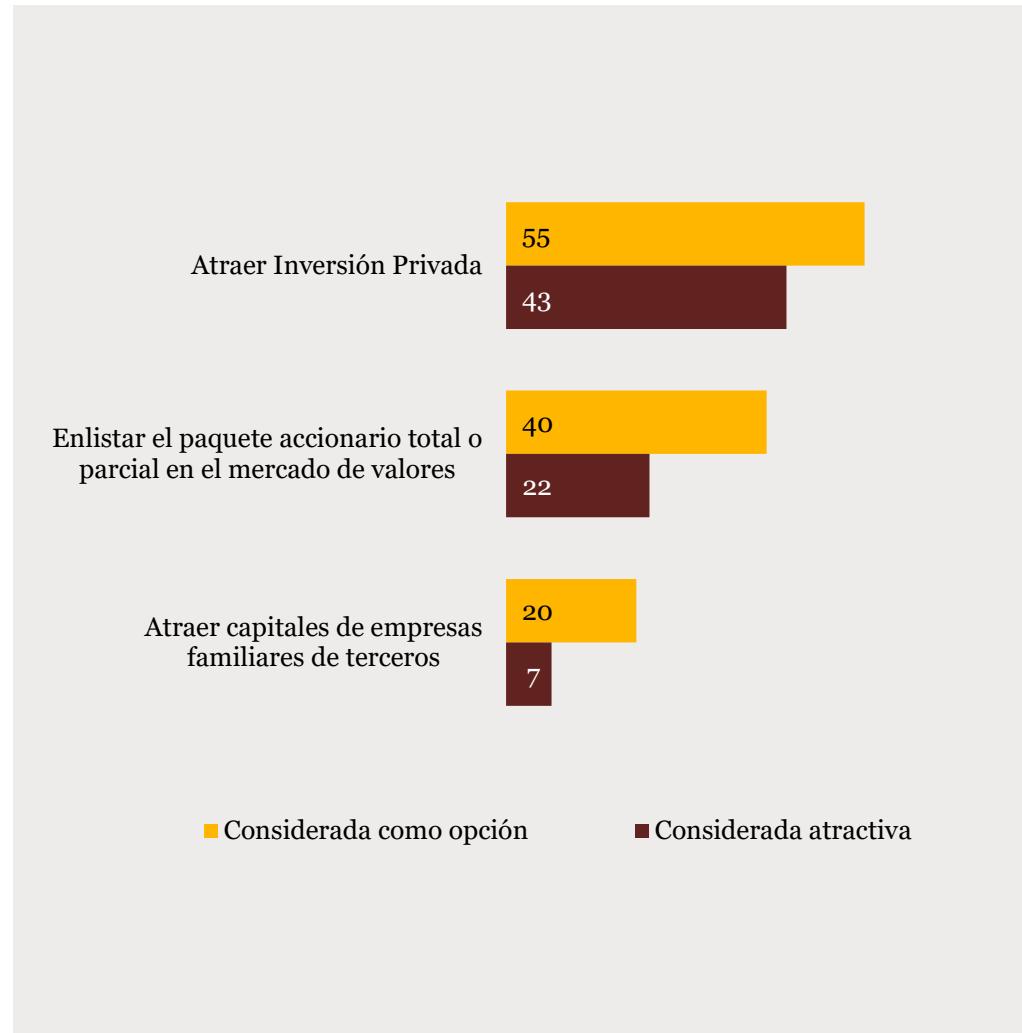
Opciones consideradas como fuentes de financiamiento

Esto a pesar de no poseer un mercado de capitales nacional con un alto nivel de profundidad.

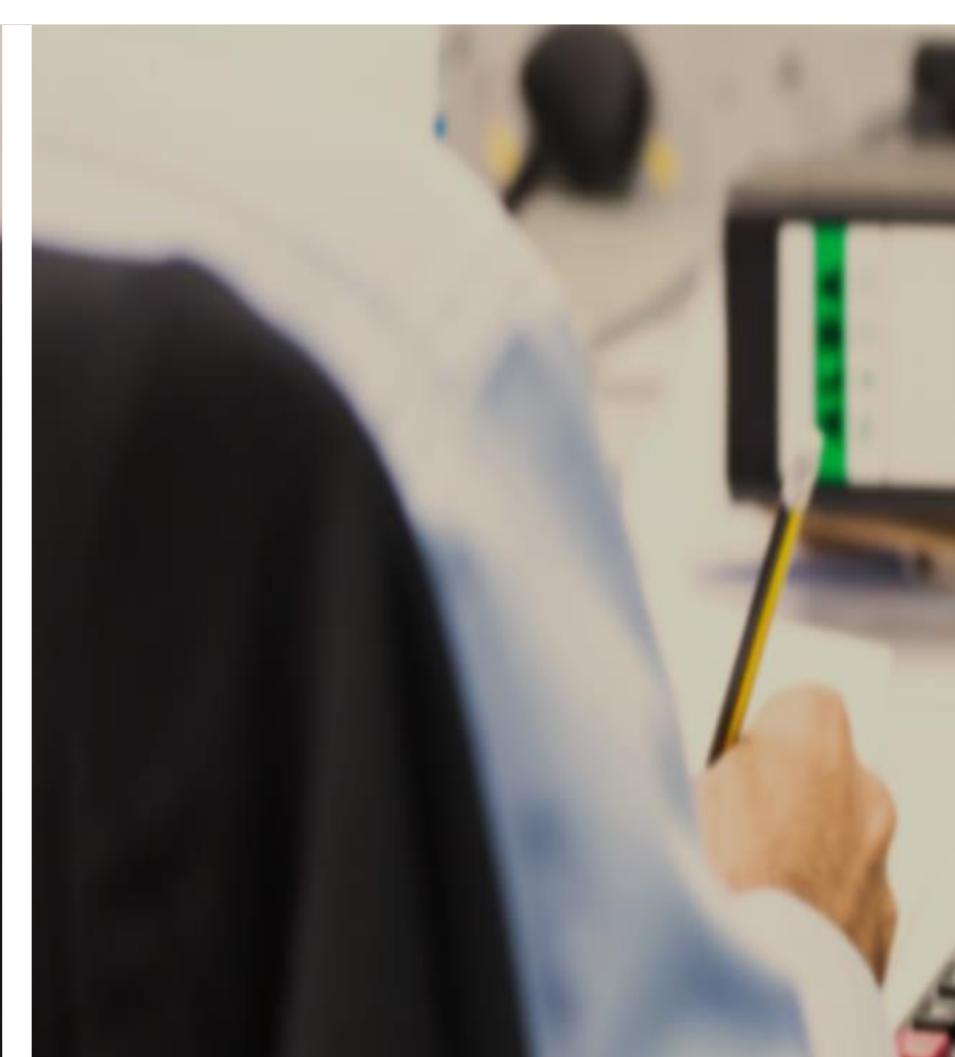
Con el fin de optimizar el financiamiento, las empresas familiares a nivel global destacan tres alternativas: atraer inversión privada, enlistar el paquete accionario total o parcial en el mercado de valores y atraer capitales de otras empresas familiares.

La primera opción, atraer inversión privada, es la más común tanto global como localmente, con un 39% y 55%, respectivamente; seguidas por enlistar todo o una parte del paquete accionario del negocio en el mercado de valores (26% y 40%); y atraer capitales de otras empresas familiares (20% y 20%).

Nuevamente, en este caso se puede observar la misma tendencia explicada anteriormente. Ecuador tiene una apertura a fuentes de financiamiento en donde se involucren mercados de valores y capitales privados mucho más alta que el promedio global, convirtiéndose éste, es una oportunidad de desarrollo para este tipo de fuentes de financiamiento. Es importante mencionar que, en varias ocasiones las fuentes de financiamiento no tradicionales son menos costosas para las empresas familiares.



Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018



Desafíos Organizacionales

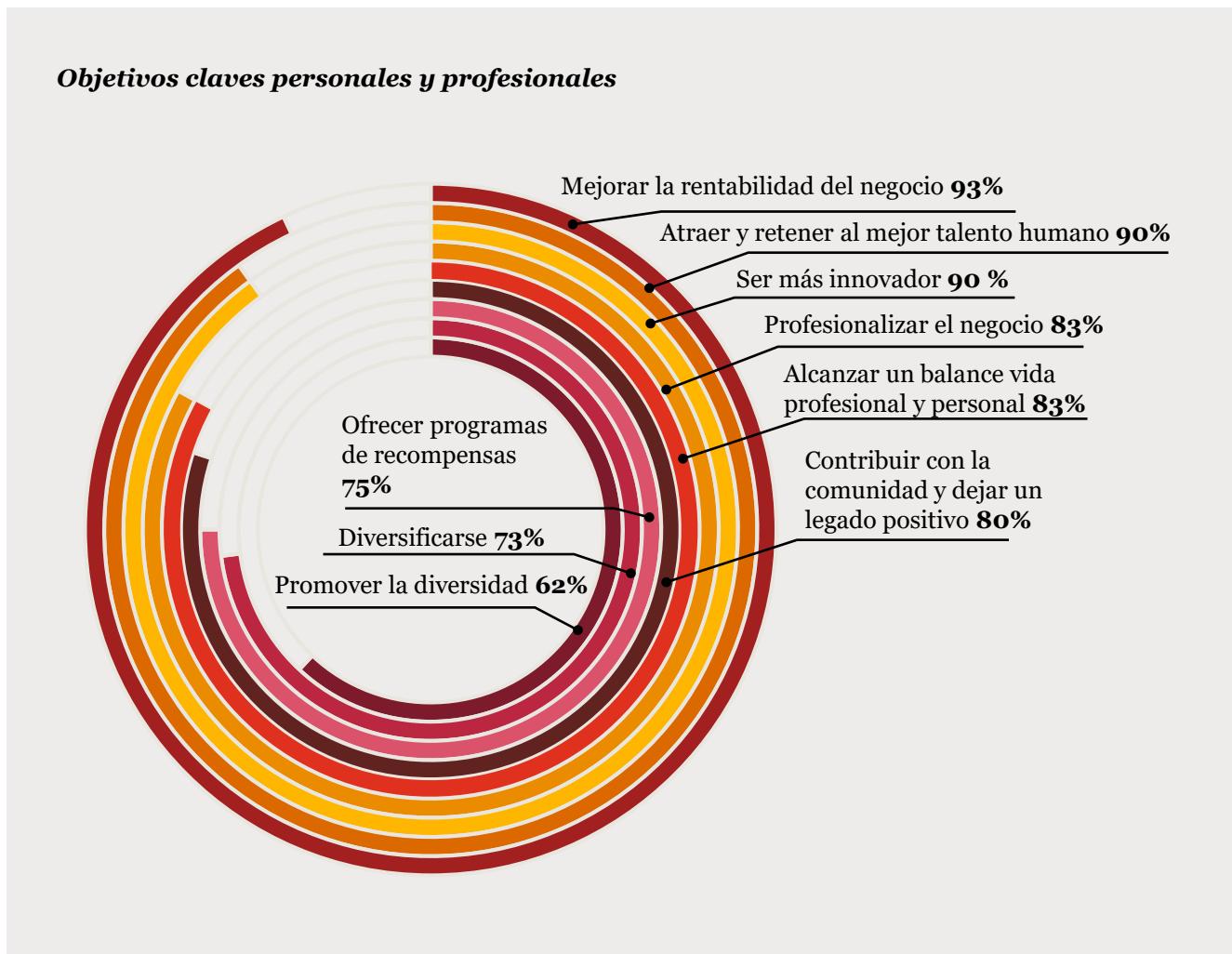
Los desafíos claves que enfrentan los negocios familiares en Ecuador son similares al resto del mundo. Con una visión amplia para los próximos dos años, los temas más relevantes a nivel global y nacional son operacionales, mostrando que las empresas familiares buscan concentrarse en la innovación y fortalecimiento de la era digital y tecnología (66% y 82% respectivamente).

Como se indica en el siguiente cuadro de la presente página, las empresas familiares ecuatorianas buscan estar a la vanguardia en lo que se refiere a la protección de datos (63%) y manejo de la información (67%), una problemática que anteriormente no era considerada como un desafío clave del país.

Del mismo modo, buscan poner más énfasis en su planificación acerca de sucesión y conflicto entre miembros familiares abriendo las puertas para el desarrollo de futuros protocolos familiares y gobiernos corporativos.

La forma de ejercer liderazgo influye en cómo las empresas enfocan sus esfuerzos para alcanzar objetivos. Por ello, los retos personales de los líderes están directamente vinculados con los logros que buscan para sus empresas.

El 93% de los entrevistados en Ecuador señala que mejorar la rentabilidad es el primer desafío para los próximos 2 años. El promedio global anota este reto con un 80%, mostrando que el desempeño financiero de la empresa familiar es la primera prioridad para sus altos directivos. Adicionalmente, cumplir los objetivos personales de los altos ejecutivos se traduce en cumplir exitosamente los objetivos profesionales de la empresa familiar.



Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018

“4 de cada 10 empresarios ecuatorianos tienen expectativa de incrementar sus ventas en el exterior.”

En el futuro inmediato, ponderar la innovación, será un factor clave que marcará la diferencia entre una empresa y otra. Se puede evidenciar que para los próximos dos años, los líderes deberán hacer que la innovación sea parte fundamental de la cultura empresarial.

Los resultados de la encuesta permiten observar que el 75% de las empresas familiares en Ecuador hará un esfuerzo para dar grandes pasos en términos de capacidades digitales.

En términos globales, el 57% busca acelerar estas capacidades.

La innovación tecnológica y el desarrollo de las habilidades de los trabajadores son dos valores que están altamente relacionados, es por ello que en los próximos dos años, las empresas familiares del país incorporarán profesionales experimentados en su nómina fuera del círculo familiar con el fin de fortalecer su gestión tanto administrativa como financiera.

Como se mencionó anteriormente, la mitad de las empresas ecuatorianas consultadas exportan bienes y servicios.

Es clave resaltar que del 50% restante enfocado en el mercado nacional, un 38% de empresas pretende internacionalizar sus ventas como desafío fundamental para los años venideros.

Un 20% de las empresas ecuatorianas encuestadas.

considera como una realidad cercana comprar o fusionarse con empresas del extranjero, lo que significa que, en términos macroeconómicos, existirá potencialmente más capital extranjero y empresas financieramente más sólidas.

Solo 3 de cada 10 entrevistados en Ecuador reconocen alguna vulnerabilidad frente a la irrupción digital, incluidos posibles ciberataques. Esta tasa es considerablemente inferior a la media global, la cual sugiere un temor de 40% a los ataques digitales.

“75% de las empresas familiares en Ecuador harán un esfuerzo para avanzar hacia la digitalización.”

Realidad del negocio en los próximos dos años



Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018

“Comparado con el resto del mundo, para América Latina y Europa es más importante contar con planes estratégicos”

Esto muestra que en el país, si bien es cierto la tecnología ya es considerada como amenaza, las empresas se encuentran preparadas para este tipo de irrupción o no la consideran todavía como una posibilidad en el futuro cercano.

Entre las empresas encuestadas en Ecuador se identificó que menos de la mitad de ellas (48%) tienen un plan estratégico de mediano plazo formal y documentado. De aquellas que cuentan con algún tipo de

planificación, el 95% señala que el mismo se encuentra incorporado dentro de su esquema de planificación financiera.

El 22% cuenta con un plan estratégico pero éste no está formalizado, documentado ni costeado.

El 88% de las empresas que cuentan con un plan estratégico lo han compartido con sus directivos y funcionarios, mientras que el 79% lo ha hecho también con el público externo. Una cifra interesante si se compara con el promedio global donde

“Menos de la mitad de las empresas familiares tiene un plan estratégico de mediano plazo. De aquellas que cuentan con algún tipo de planificación, el 95% señala que está incorporado en el plan financiero.”

solo el 53% comparte esta información de manera externa.

El 62% de aquellas empresas familiares que cuentan con un plan estratégico ha definido indicadores clave de rendimiento financiero y no financiero para medir el progreso y éxito del plan.

Un verdadero desafío para el Ecuador es que las empresas familiares generen un plan estratégico y lo vuelvan parte de su cultura organizacional con el fin de mejorar y hacer más medible su desempeño financiero y administrativo.



Establecida en
1968

País
Ecuador

Generación actual
Segunda

Sectores
Industria



Adelantarse a los cambios

Carlos González- Artigas Loor

La Fabril

La Fabril inicia sus operaciones en 1968 como una pequeña procesadora y comercializadora de fibra algodón en rama, con el paso de los años la empresa inicia la comercialización de aceites de grasas comestibles y adquiere la división de aceites de consumo masivo y marginas industriales Unilever, para en la actualidad incursionarse en la venta de biodiesel, extracción de palma y producción de aceites orgánicos.

“Para mí padre las principales motivaciones para iniciar la vida empresarial son: su visión de negocio, su espíritu emprendedor, pasión, y sobre todo todo dar trabajo a gente”

Los retos para la empresa han sido totalmente diferentes dependiendo de la etapa en la que se encontraba la empresa. En sus inicios para la Fabril la necesidad de capital fue su principal desafío, con el crecimiento de la empresa; atraer mejor capital humano y sostener un buen liderazgo eran los principales retos.

Poco a poco, esto fue cambiando cuando identificaron a la competencia, ya que ahora era necesario identificar mercados más grandes y rentables. Pero sin importar la etapa, “el desafío constante siempre es adelantarse a los cambios, nuevas tendencias de consumo, digitalización de la vida, tecnologías nuevas en producción y productos, nuevas regulaciones, comportamiento de las nuevas generaciones”

La diversificación jugó en un papel fundamental a lo largo del tiempo para nosotros “los negocios pueden ser diversos, lo que nos aseguramos que sean similares son las capacidades y experiencias necesarias”

La innovación es uno de los pilares estratégicos de crecimiento de La Fabril y está es orientada al consumidor.

La empresa busca desarrollar productos, servicios y negocios que satisfagan las necesidades importantes de consumidores, clientes e industrias. Para Carlos, los tres elementos de la innovación son; enfoque, tiempo de respuesta y evaluación; lo que ha llevado a la Fabril a ser nombrada como empresa líder dentro de las categorías de Innovación, desarrollo de nuevos mercados y diversidad e inclusión social en el ranking de empresas en Ecuador.

“Creemos que la innovación es un reto en lograr desarrollar productos y servicios que verdaderamente ofrezcan valor a los clientes y consumidores de la forma más simple y disruptiva.”

La digitalización está desarrollándose muy rápido. “Nuestros clientes y consumidores de nuevas generaciones están ambientados en una era digital”. Ahora, los competidores nacen digital. “Nosotros tenemos el desafío de adaptar esta nueva era como propia.”

“A pesar de que tenemos un proceso robusto todavía tiene mucha opción a mejorarse, no solamente innovando producto, si no innovando y mejorando procesos.”

La profesionalización con frecuencia para varias empresas familiares representa un desafío. Para la Fabril toda empresa familiar exitosa se enfrenta con la profesionalización como reto, “Nuestro desafío es lograrlo sin perder las ventajas competitivas que aporte el ser una empresa familiar” .

Siendo una empresa con el objetivo de generar valor ofreciendo productos diferenciados, las marcas blancas son un reto constante. La interrogante para la empresa es saber cómo generar una diferenciación apreciada por los clientes y consumidores sin que esta pueda ser copiada rápidamente.

La Fabril se ha capitalizado en el mercado local y de exportaciones, especialmente en Colombia. Actualmente, elaboran marcas blancas para Supermaxi, Tia y Mi comisariato dentro del país y en el mercado Colombiano para Grupo Éxito, Macro, Cañaveral, Justo y Bueno y Alkosto

“Cuando no tenemos la capacidad y experiencia necesaria para tener éxito en un negocio, probablemente vamos a fracasar.”

La Fabril tiene expectativas en múltiples dimensiones, la empresa busca desarrollarse y ayudar al desarrollo de sus clientes, proveedores y colaboradores. “No nos sentimos completos si el desarrollo es solo de uno.” En diez años, “queremos lograr nuestras metas ambientales y sociales, así como perseguimos las metas financieras.”, por ello contamos con un plan de sucesión que busca prepararnos para la tercera generación. El plan de sucesión, separa el plan de negocios del plan de familia. Busca hacerse cargo de los objetivos de negocios y necesidades emocionales de los fundadores y sucesores.

“El mayor reto para la empresa es aceptar que “la vida nos enfrentará a múltiples decisiones que si no estamos preparados, nos podemos equivocar”.



Participación familiar y plan de sucesión

Enfrentar el futuro con solidez y previsión es una responsabilidad de quienes conducen las empresas familiares para garantizar la estabilidad del negocio familiar y su futuro.

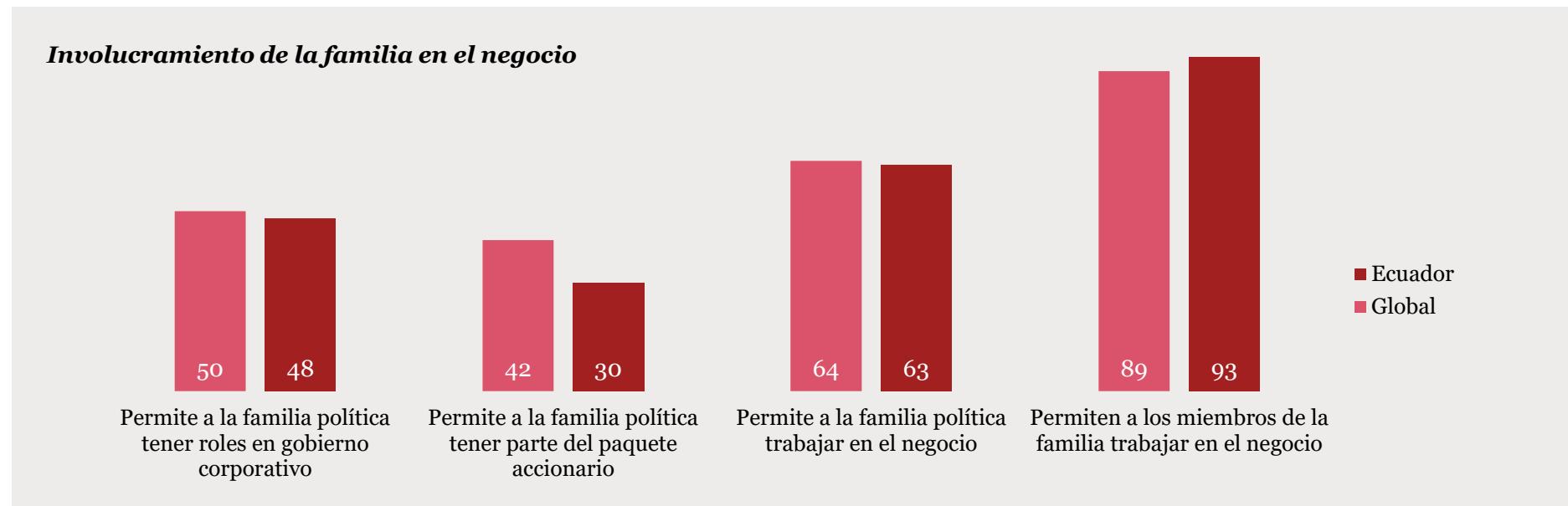
En línea con lo mencionado en la sección anterior, respecto a la planificación, la continuidad de la empresa familiar en el tiempo está vinculada con las normas que tiene la familia sobre su participación en el negocio, así como con la sucesión de la propiedad de la empresa.

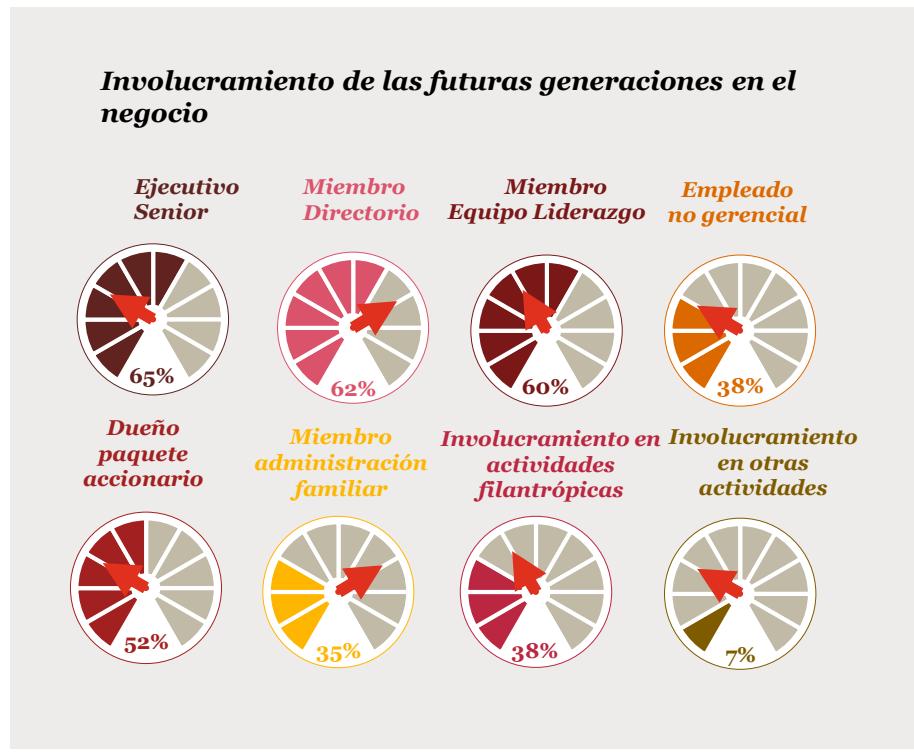


En la mayor parte de los negocios familiares se involucran activamente miembros de la familia. En Ecuador esta cifra alcanza un 93% frente al promedio global de 89%.

Cuando se habla de la participación de esposas y esposos, vemos que a nivel nacional, el 63% de empresas familiares permite a cónyuges y/o parejas ser parte del negocio alineado a lo que realizan las empresas globales.

El gráfico muestra que únicamente el 30% permite que las parejas posean acciones, es decir, dentro del país las empresas prefieren que el patrimonio familiar permanezca dentro de su familia directa. No obstante, cerca del 50% de ellas pueden ejercer puestos de la más alta responsabilidad al interior de las empresas familiares.





De la información recopilada en Ecuador, se puede evidenciar que las empresas familiares en el país empiezan a transferirse a la segunda generación.

Cada vez existe mayor número de familiares involucrados, lo que lleva a reconocer que conforme crece la empresa, crece la necesidad de contar con mejores

mecanismos para la toma de decisiones, así como optimizar los mecanismos de administración, sucesión patrimonial y protocolos familiares. Del mismo modo, afinar las herramientas de resolución de conflictos y protocolos familiares se vuelve una prioridad para las familias.

Actualmente, el 77% de los

“Una planificación adecuada junto con el involucramiento familiar y un plan de sucesión constituyen elementos clave que aportan a la solidez de hoy y afianzan el camino del mañana.”

negocios familiares en Ecuador tiene a la siguiente generación trabajando para la empresa.

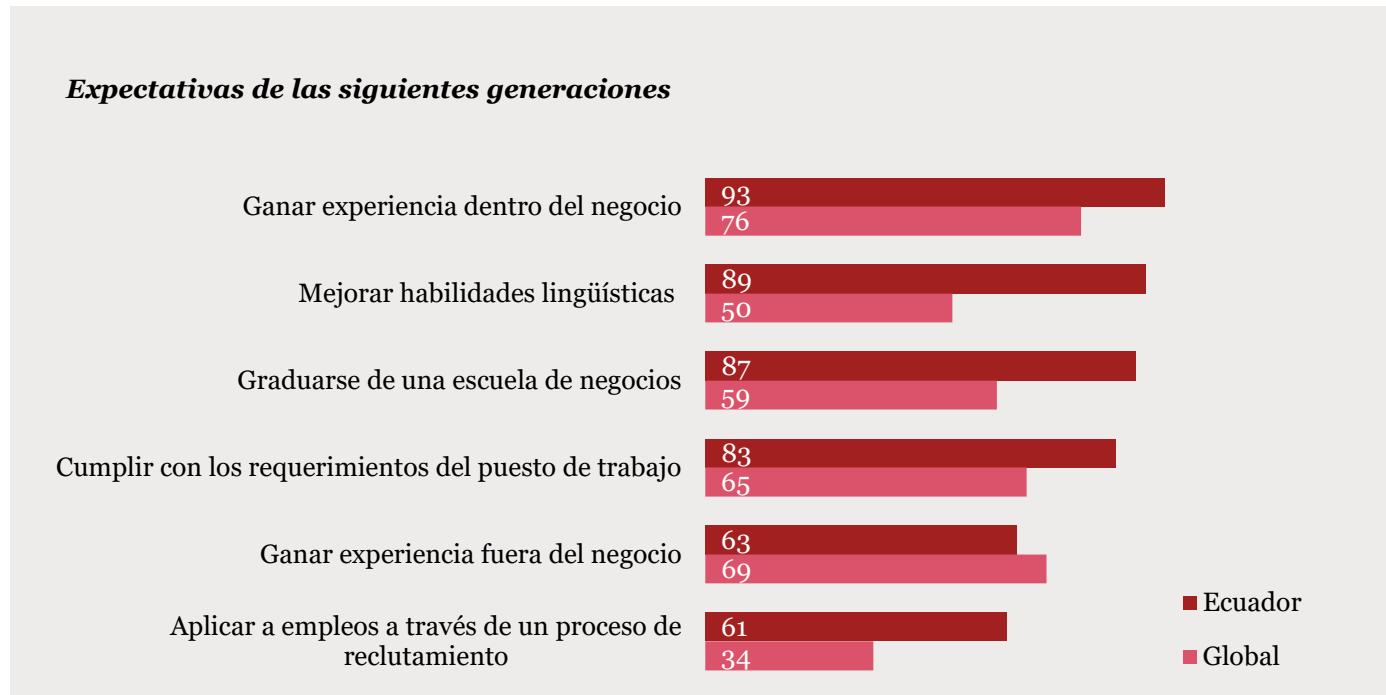
De ese porcentaje, el 65% funge como ejecutivo senior, el 62% como miembro de los directorios y el 60% es parte de los equipos que lideran la empresa.

Estas cifras podrían indicar la importancia de sostener el liderazgo del negocio en manos de los directos involucrados. Se evidenció en la encuesta que el

52% aún sin formar parte de la empresa- son accionistas, estos datos abren la posibilidad de incorporar mejores y más actualizados planes de protocolo familiar.

Las cifras obtenidas en la encuesta a nivel global muestran que el 65% de las empresas permite a los miembros del grupo familiar formar parte de la empresa, pero solo el 36% actúa como ejecutivo senior y el 37% tiene participación en los directorios. Ecuador sobrepasa estas cifras y muestra que en el país las empresas familiares están adoptando nuevos comportamientos y abriendo sus puertas a cambios estructurales.

Según los datos obtenidos en GFBS 2018, las siguientes generaciones tienen como aspiraciones ganar experiencia en el negocio familiar (93%), obtener una lengua extranjera que aporte en la construcción del negocio (89%) o graduarse en una escuela de negocios (87%). Estas expectativas son más altas dentro del país que en el resto del



“92% de las empresas familiares ecuatorianas tiene algún procedimiento/política vigente dentro de la empresa. Rango mayor al promedio global.”

Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018

mundo, donde ganar experiencia preocupa a 76% de los encuestados globales, mejorar sus habilidades lingüísticas es de interés solo de la mitad de los encuestados y buscar un título profesional en negocios el 59%.

Claramente, las futuras generaciones no solo se enfocan en ser parte del negocio de la familia, buscan formarse en diversos campos para aplicar los conocimientos adquiridos con el objetivo de fomentar el desarrollo y asegurar el más alto nivel de administración en la empresa familiar.

Cada empresa familiar tiene bases sólidas desde sus valores y visión empresarial, lo que la caracteriza y

la hace particular. Estos ejes deben ser considerados para la elaboración de la visión empresarial y familiar.

Además, se hace indispensable que los negocios familiares establezcan mecanismos de gobierno y prevención de conflictos que sean efectivos, desde la perspectiva empresarial, es necesario generar prácticas de buen gobierno corporativo; desde la perspectiva familiar, órganos que regulen la

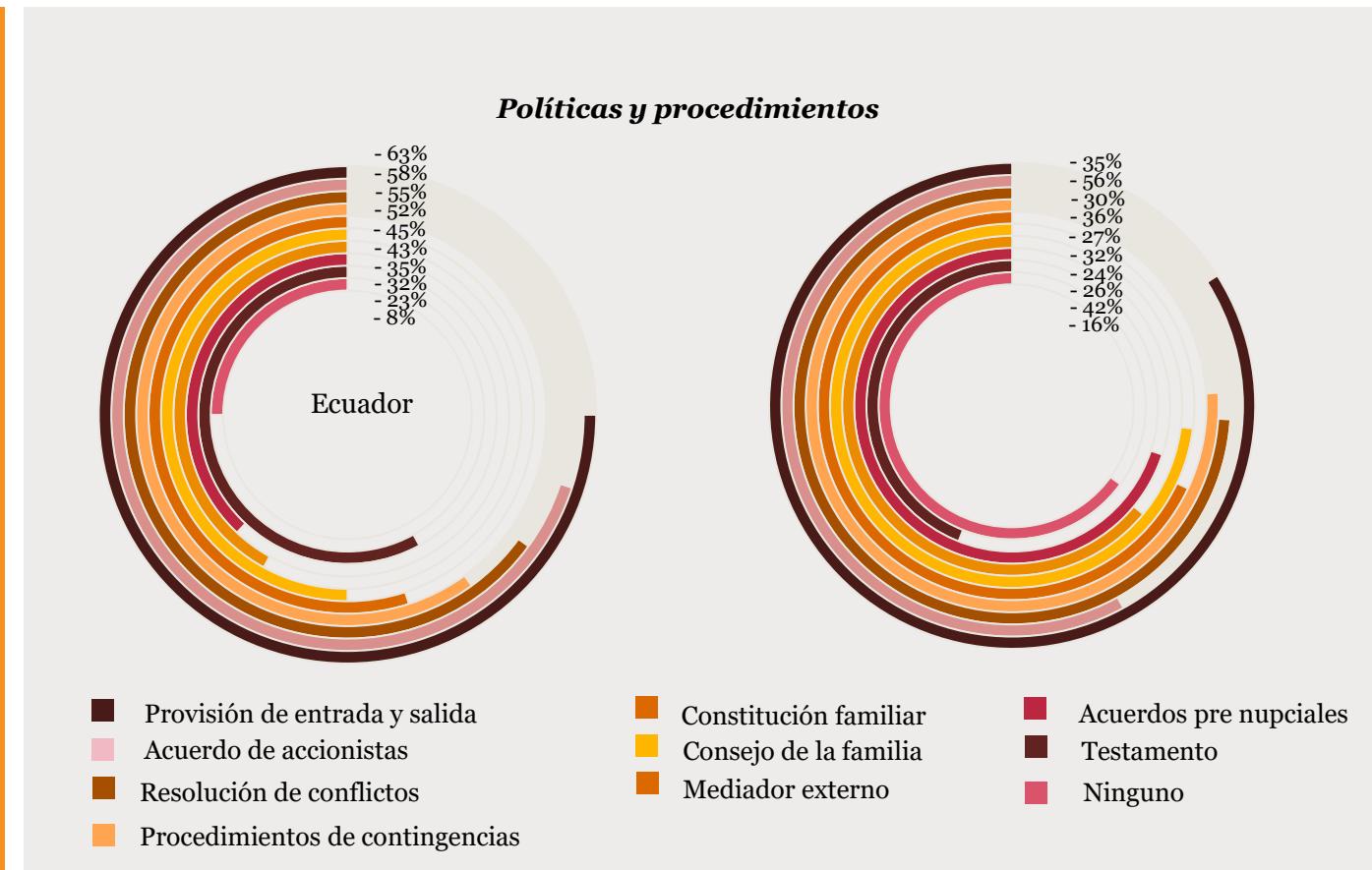
participación y el desempeño de los miembros.

Las empresas familiares ecuatorianas encuestadas resaltan tres dimensiones para la participación de la familia: gestión empresarial, involucramiento familiar y sucesión.

Las respuestas de los empresarios en Ecuador indican que los mecanismos de gestión empresarial más utilizados en la actualidad son los

En cuanto a gestión empresarial, se distinguen mecanismos importantes: provisión de entrada y salida, acuerdo de accionistas, resolución de conflictos, procedimientos de contingencia y emergencia.

Para gestión familiar, entre los mecanismos más utilizados, se encuentran: consejo familiar, protocolo familiar y acuerdos prenupciales, los mismos que se encuentran vinculados con el plan de sucesión que en términos objetivos es la forma jurídica de determinar la transición de los bienes. Sin embargo, la sucesión tiene un peso subjetivo y es el relacionado con el destino que se quiere para la empresa.



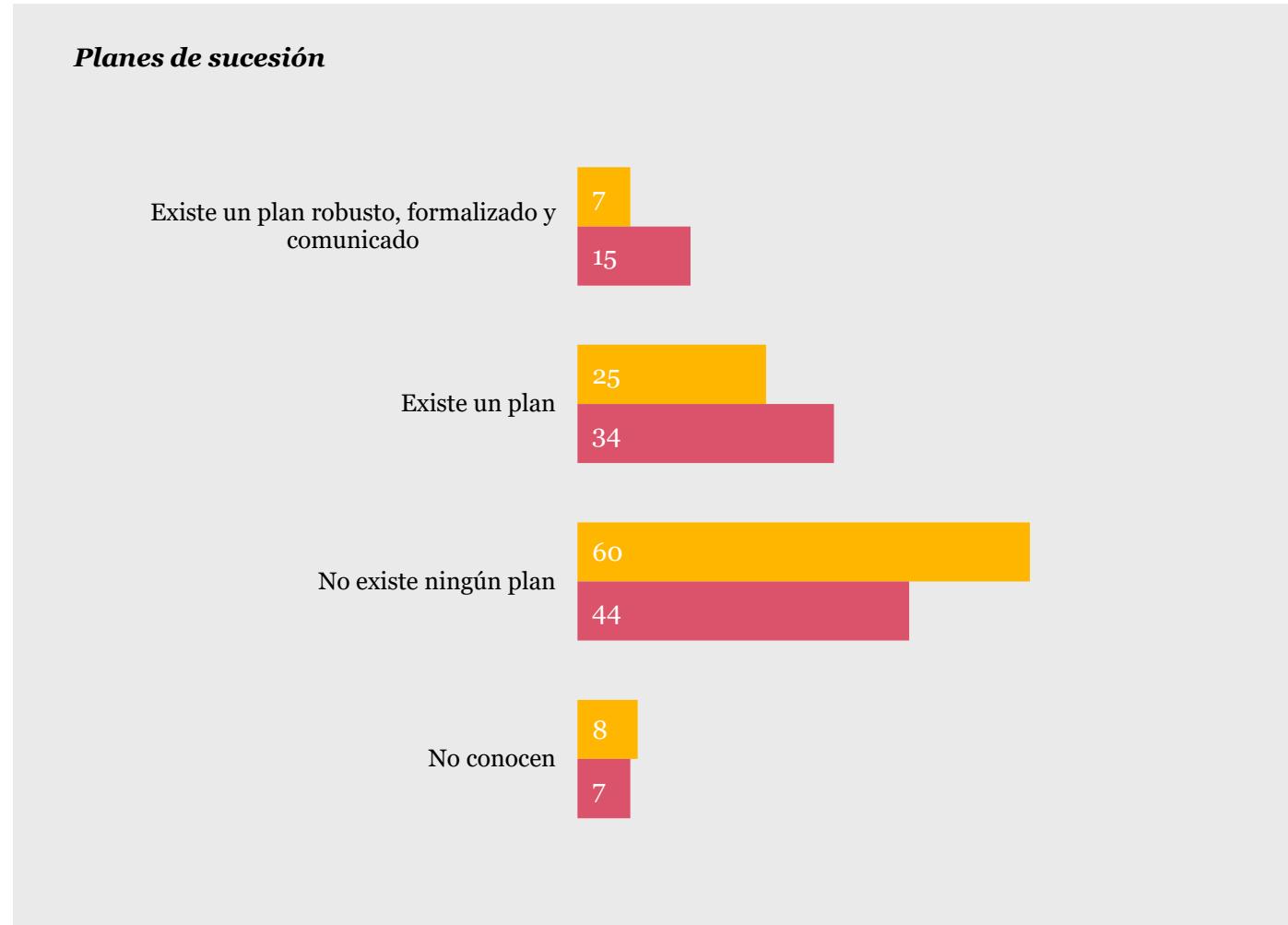
Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018

avisos de ingreso y salida (63%), acuerdo de accionistas (58%), resolución de conflictos (55%) y procedimientos de contingencia y emergencia (52%).

Entre aquellos instrumentos vinculados con el involucramiento familiar, cuentan como principales: protocolo familiar 45%, consejo familiar 43%, mediador externo 35% y acuerdos prenupciales 32%.

En el tema sucesorio, vía testamento, las empresas sugieren su uso en un 23%, mostrando una diferencia de casi veinte puntos con el promedio global que anota un 42%.

¿Existe un plan de sucesión en la empresa familiar?



Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018

Los mecanismos de resolución de conflictos son la forma más adecuada para gestionar las dificultades. En Ecuador, los datos obtenidos de los encuestados muestran que las empresas familiares prefieren solucionar los conflictos al interior de las propias familias (72%), así como conversarlos de forma abierta con sus miembros (63%).

El uso de un mediador externo no es habitual ni en Ecuador (8%) ni en el mundo (14%).

El 17% de todos los encuestados en Ecuador y el mundo señala no haber atravesado ningún conflicto.

“77% afirma que los conflictos familiares se manejan dentro de la familia intermedia/próxima. Solo el 8% utiliza un mediador externo.”

Al ser consultados sobre los planes de sucesión, se observa que 1 de cada 7 empresas ecuatorianas entrevistadas reconoce tener un plan de sucesión sólido, documentado y comunicado. Este número representa menos de la mitad del promedio de las respuestas obtenidas a nivel mundial, donde el 15% señala contar con este instrumento.

Un 60% de las empresas que respondieron el cuestionario manifiesta no contar con ningún tipo de plan de sucesión. Sin embargo, el 54% de ellas están interesada en desarrollarlo en los próximos dos años.

Las respuestas obtenidas en Ecuador, muestran que 1 de cada 4 empresas cuenta con un plan, pero no necesariamente está formalizado.

Es necesario enfrentar los planes de sucesión de forma amplia,

“Solo el 7% de los negocios familiares de Ecuador tiene un plan de sucesión robusto, formalizado y comunicado, la mitad del promedio global (15%).”

comunicada y consensuada de primera a segunda o tercera generación, dependiendo el caso. La seriedad y calidad de las transiciones será determinante en la continuidad de las empresas para el futuro, en su solidez y en el legado que éstas quieren transmitir, no solo a la familia sino a la sociedad.

¿Cedería la propiedad/administración a la siguiente generación??



Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018

42%

Planea ceder administración y/o propiedad a la siguiente generación (57% Global).

Al 42% de los negocios familiares encuestados en Ecuador le interesa transferir tanto la administración como la propiedad de la empresa. Actualmente, en aquellos negocios familiares en los cuales las siguientes generaciones ya se encuentran trabajando, esta estadística asciende al 48%.

Un 13% sostiene que solo pretende transferir la administración; mientras, la propiedad sería transferida solo en 2%.

Cerca de la mitad de los propietarios aún no contempla la transferencia ni de la propiedad ni de la conducción de la empresa. Esto se puede atribuir a la juventud de las empresas y de quienes las conducen, o a que aún no trabajan en un plan de sucesión.

“4 de cada 10 líderes de negocios familiares planifican la transición de la administración y liderazgo a la siguiente generación.”



Establecida en
1973

País
Ecuador

Generación actual
Segunda

Sectores
Comercio



Sembramos confianza, el denominador común es el agricultor

Nicolás Armstrong
Agripac

Agripac inicia sus operaciones en 1968 como una pequeña procesadora y Robert Armstrong creó la empresa en 1972. En aquel tiempo en materia de agroquímica “el Ecuador era un mundo de oportunidades, todo estaba por hacerse”

“Con 73 años mi padre es el líder de la empresa y el ejemplo de los trabajadores por su puntualidad, su esmero y sus relaciones interpersonales con todos nuestros empleados”.

Hace cuarenta años, en los inicios de Agripac, los hacendados y agricultores tenían que ir a Guayaquil o Quito para conseguir insumos. La empresa se planteó como primer objetivo, llevar sus productos a cada rincón del país.

Agripac tiene diferentes divisiones que componen y fortalecen el negocio: Agricultura, Acuicultura, Salud Animal y Consumo; desde esas áreas se manejan agroquímicos, semillas, insecticidas de uso de doméstico, aerofumigación, químicos industriales, productos veterinarios. El denominador común es el agricultor; y “nuestro interés mayor es apoyarlo, conducirlo y acompañarlo en los procesos de producción”.

Para el futuro de la familia en la empresa, espero que “tengamos hijos y sobrinos que eventualmente se quieran hacer cargo de Agripac.

Espero que tengan la pasión para hacerlo como componente fundamental en el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

“Creo que mi mayor fortuna es la pasión por la agricultura. Por eso retorné al país, cambié mi vida y estoy siguiendo los pasos de mi padre”.

Para los sucesores de Agripac un plan de sucesión es fundamental. “Tenemos suerte de que yo esté interesado en Agripac de cara al futuro, llevarla a mejor posición para pasársela a la siguiente generación”.

Nicolás considera a la sostenibilidad como una arista fundamental. La empresa busca generar productos orgánicos, apoyar la gestión de residuos y envases para proteger el medio ambiente de los desechos químicos. Adicionalmente, intenta educar a la población y proteger su salud.

Los valores inculcados son la honestidad en el negocio y la ética de trabajo.

Agripac busca sembrar confianza y crear productos de calidad para ayudar al agricultor.

Tenemos un fuerte compromiso con la comunidad. Sensibilizamos, educamos y apoyamos los procesos vinculados con la producción.

Fomentamos el deporte dentro de la empresa, nos enfocamos en las familias de más de 1,200 personas que trabajan con nosotros, en su bienestar y en la seguridad de los empleos que brindamos.

“Mi padre es el funcionario más responsable, es el primero en llegar cada día a trabajar; recorre los 180 almacenes todos los años, visita personalmente a los empleados”. En las visitas, compartimos nuestra visión, los objetivos de la empresa y el camino que quiere seguir la compañía.”

“Confiamos en nuestro talento nacional. Cada año, los mejores graduados

como agrónomos, biólogos y veterinarios del país ingresan a nuestra planta donde les facilitamos un plan de carrera.”

Es por ello que “Agripac ofrece una carrera de por vida, crea trayectoria, posibilidades de crecimiento y compromiso para sus empleados”.

“Me gustaría ver multinacionales ecuatorianas saliendo a otros mercados y por qué no pensar que Agripac puede ser una de ellas”.

Para Nicolás, Ecuador debe dejar de ser un país de economía primaria. “Debemos generar valor agregado, aprovechar nuestras oportunidades y recursos.”



Valores, propósito, impacto y legado

Los datos indicados en este cuadro corresponden específicamente a las empresas familiares ecuatorianas. Los tres elementos que alcanzaron el mayor grado de aceptación a nivel local son las afirmaciones sobre si existe un set de valores claro (93%), si existe una visión y misión documentadas (90%) y si existe aceptación de la misión y valores al interior de las empresas familiares (88%).



A nivel global se observa que los tres elementos de mayor puntaje responden a las afirmaciones sobre si existe aceptación de la misión y valores (79%), existe compromiso de responsabilidad social (77%) y si existe un set de valores claro (75%).



“88% de las empresas ecuatorianas tiene claro el sentido de los valores familiares y el propósito de la empresa.”

Se observa que las empresas familiares locales brindan mayor importancia a aspectos de responsabilidad social que el entorno global.

Adicionalmente, la estadística de empresas familiares que mantienen una visión y misión documentada en el Ecuador (90%), es significativamente mayor al entorno global (68%), lo cual indica que la documentación de visión y misión es una práctica que guarda mayor relevancia para los líderes de empresas familiares locales que globales.

Además, el porcentaje de empresas familiares locales que ha establecido un código de conducta es similar al porcentaje de la región (72%), lo cual supera la estadística global, cuyo valor alcanza el 66%.

¿Concuerda con las siguientes afirmaciones?

93%

90%

88%

82%

78%

78%

72%

Existe set de valores claro

Existe visión y misión documentada

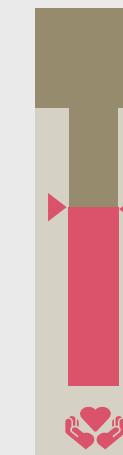
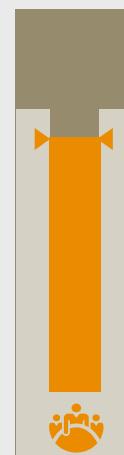
Existe aceptación de misión y valores

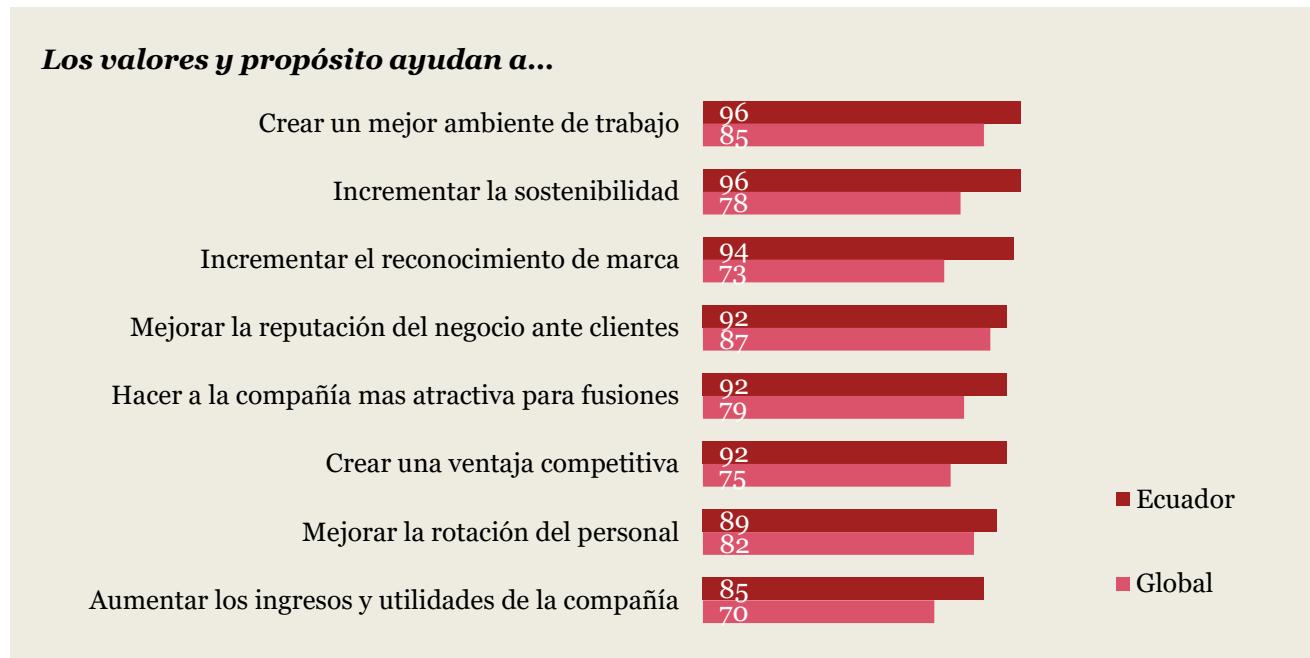
Existe compromiso de Responsabilidad Social

Los valores definen expectativas para miembros de la familia

Los valores y misión se encuentran escritos

Existe Código de Conducta definido





Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018

“El 96% de los entrevistados señala que los valores familiares fueron establecidos por los dueños de las empresas, así como por los responsables de su administración.”

La gran mayoría de entrevistados en el Ecuador señala que los valores de la empresa han estado presentes siempre en la familia (98%), mientras que el 96% señala que estos valores también han contribuido para la definición de la visión empresarial.

Adicionalmente, 87% de las empresas familiares comunican y comparten sus valores con

clientes y empleados, pretendiendo así contribuir a la conservación del legado familiar establecido en la empresa desde sus inicios.

Los valores y propósito ayudan a las empresas familiares en diversos aspectos. En el cuadro se presenta un resumen de los mismos. Cabe indicar que en todas las dimensiones, el porcentaje de empresas familiares locales es superior al porcentaje de

empresas regionales y globales. En Ecuador, el 85% de los líderes de empresas familiares siente que los valores son los que han permitido incrementar los ingresos y la rentabilidad de su empresa.

Esta estadística supera a resultados regionales y globales, los cuales alcanzan valores de 76% y 70%, respectivamente.

Es importante mencionar que el 96% de las empresas familiares ecuatorianas considera que los valores y propósito ayudan a incrementar la sostenibilidad, así como a crear un mejor ambiente de trabajo. Estos datos superan los valores indicados a nivel global y regional por al menos seis puntos porcentuales en cada dimensión, lo cual indica que los líderes de empresas familiares ecuatorianas valoran el impacto de los valores y propósito sobre aspectos de ambiente laboral y sostenibilidad en mayor medida que líderes de empresas familiares del extranjero.

Cabe resaltar la alta importancia que los líderes de empresas familiares locales atribuyen a los valores y propósito como medios para incrementar el reconocimiento de la marca. Esta estadística asciende al 94%, mientras que en el ámbito regional y global, la misma alcanza el 88% y 73%, respectivamente.



Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018

Aunque un conjunto de valores es la guía que delinea la estructura familiar y el camino empresarial, éstos no siempre se encuentran claramente delimitados y documentados. Al observar los resultados de este aspecto en la encuesta global, se identificaron algunos términos que se han convertido en una constante en las empresas familiares, tales como: **honestidad, trabajo duro,**

respeto e integridad.

Más valores y mejor articulados, son la evidencia de que el rigor de acometer un plan por escrito es un proceso tan necesario como significativo para las empresas familiares. Esto es percibido como una ventaja competitiva y puede constituirse en un fundamento para otros instrumentos que fortalecen y benefician la gestión del negocio,

como por ejemplo, el plan estratégico, acuerdos de accionistas, gobierno familiar o planes de sucesión.

Entre otros conceptos que abonan la integridad de estas empresas, las cuales han establecido sus valores por escrito, se detallan algunos elementos que son mayormente utilizados por las empresas familiares para construir la misión y valores.

“Una empresa con valores claramente definidos favorece al ambiente laboral, mantiene al personal comprometido con los objetivos organizacionales y potencializa la rentabilidad empresarial.”

"Uno de los principales métodos utilizados por las empresas familiares en materia de responsabilidad social consiste en realizar donaciones monetarias"

Métodos de evaluación de impacto de actividades filantrópicas



Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018

Al analizar los resultados de la encuesta para el Ecuador, se puede evidenciar que las empresas que han definido y documentado su misión y valores también:

- Tienen un plan de sucesión vigente.
- Tienen un plan estratégico a mediano plazo, costeado, formalizado y comunicado.
- Toman en cuenta a la tecnología e inteligencia artificial como retos.
- Han crecido y esperan crecer en los próximos dos años.

Las empresas a nivel mundial muestran un alto interés en el compromiso social.

Por ello, encuentran diferentes formas de apoyar iniciativas sociales, así como brindar apoyo a la comunidad. Uno de los principales métodos utilizados por las empresas familiares en materia de responsabilidad social consiste en realizar donaciones monetarias a diversos proyectos de impacto social y/o directamente a las comunidades. Esta estrategia es utilizada en un 81% a nivel global, mientras que en Ecuador es utilizada por 82% de las empresas familiares.

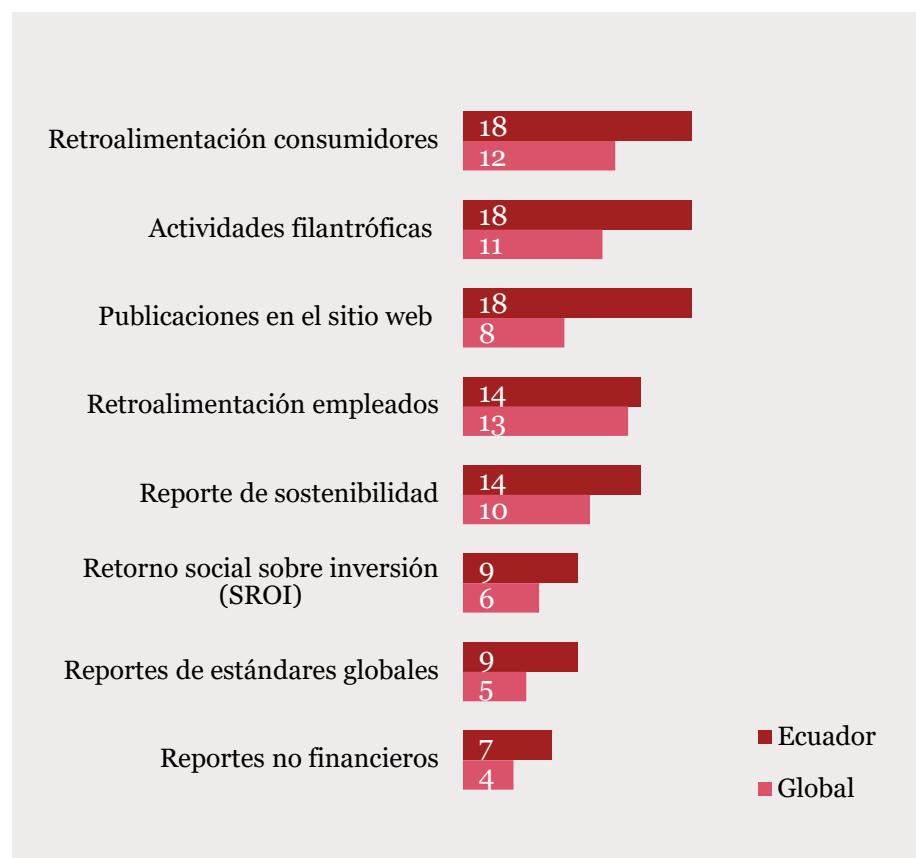
Adicionalmente, existen otras metodologías para acercar y enlazar a las empresas familiares con la comunidad.

Por ejemplo, establecer un servicio de voluntariado. El 55% de las empresas entrevistadas en Ecuador, reconoció éste como un aporte social común.

Alrededor del 20% de las empresas familiares encuestadas afirma tener una fundación con fines sociales, mientras que un 10% mantiene una fundación compartida con otras empresas familiares. Estas cifras señalan que, en Ecuador, las fundaciones no se constituyen como una práctica común para contribuir al desarrollo social.

Medición de impacto en actividades filantrópicas

Adicionalmente, existen otros esquemas innovadores de servicio social en los que los empresarios de empresas familiares ecuatorianas se comprometen. Entre esas formas se encuentran, por ejemplo, involucrar a los empleados en la toma de decisiones acerca de servicios comunitarios (48%) o crear un esquema de donaciones de sus funcionarios (32%).



“El 77% de las empresas familiares locales entrevistadas están involucradas en alguna actividad filantrópica o de responsabilidad social.”

Aquellas empresas familiares comprometidas con el servicio social y la filantropía utilizan una serie de métodos para asegurar que la responsabilidad social sea una realidad.

El 30% de las empresas familiares procura medir este impacto a través de diversos métodos. En este cuadro, se observan dichos métodos, incluyendo el porcentaje de empresas familiares que los ejecuta.

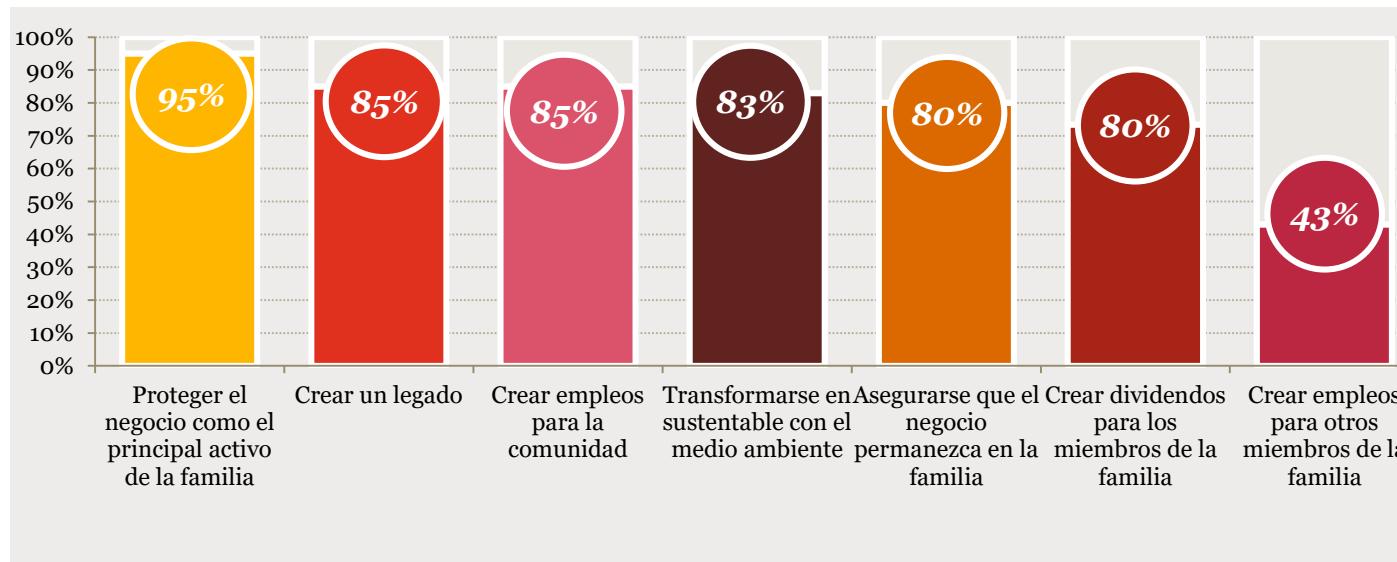
Más de la mitad de empresas familiares locales ha optado por incluir las actividades filantrópicas en su estrategia organizacional (54%). A nivel regional y global, el porcentaje de empresas que aplica este método es de 51% y 42%, respectivamente, ubicando al Ecuador sobre los valores indicados.

Por otro lado, el 19% de empresas familiares ecuatorianas opta por delegar este tipo de actividades a un miembro de la familia perteneciente a la siguiente generación, siendo el único caso en el cual el porcentaje del Ecuador es inferior al porcentaje regional y global, el cual es de 22% en ambos casos.

Por otra parte, para medir el éxito e impacto de las estrategias filantrópicas se aplican otro tipo de indicadores. Entre los más importantes utilizados por empresas familiares ecuatorianas se encuentran: retroalimentación de clientes (18%), reporte sobre actividades filantrópicas y publicación en páginas web empresariales (18%), retroalimentación de empleados (14%), reportes de sostenibilidad (14%), cálculo del retorno sobre la inversión social (9%), entre otros.

“A largo plazo, el 95% de las empresas familiares pretende proteger el negocio como el mayor activo familiar. El 85% busca crear un legado como objetivo a largo plazo.”

Los valores y propósito ayudan a...



Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018

“El negocio familiar: un legado humano y financiero con intención de servicio al desarrollo de la comunidad.”

Entre los objetivos a largo plazo que las empresas ecuatorianas entrevistadas se plantean, se

reconoce que el más importante es proteger el negocio como el mayor activo familiar (95%) y convertir el negocio en un legado para las generaciones futuras (85%). El porcentaje de empresas familiares ecuatorianas que persigue estos objetivos es mayor que los porcentajes globales y regionales en al menos cuatro puntos porcentuales, indicando que una de las principales motivaciones de los

empresarios y emprendedores locales es crear un activo generador de valor, el cual sea transferido y administrado por las siguientes generaciones, siendo ésto más notorio en Ecuador que en el entorno regional y global.

En este capítulo, se evidencia cómo en el Ecuador el complejo familiar-empresarial tiene diferentes capas de densidad, cuyos inicios se soportan en valores y metas, hasta establecerse

como objetivos concretos de sostenibilidad y perdurabilidad empresarial.

El presente y el futuro se conjugan en la línea de trascendencia familiar material y legado inmaterial. Asegurar que el negocio se mantenga en la familia y crear dividendos para sus miembros, es sin duda una meta a largo plazo, planteada por 80% de los encuestados. En menor medida, les preocupa crear puestos de trabajo para los familiares (43%).

Si bien los aspectos antes señalados están relacionados directamente con aquello que beneficia o beneficiará en un futuro a la familia, hay un elemento que genera otro tipo de legado y es aquel que marca el compromiso social y con el medio ambiente que tienen las empresas familiares. Entre estos objetivos se encuentran: hacer que la compañía genere empleos para la comunidad (85%) y que se convierta en un negocio sustentable, con políticas favorables al cuidado del medio ambiente (83%).

Cabe indicar que para el primero, tanto el porcentaje local como regional superan en al menos veinte puntos porcentuales al porcentaje global, indicando una tendencia en la región latinoamericana a favor de los beneficios para la comunidad.

Muchas empresas familiares definen el éxito no solo en función de la salud financiera, sino en elementos intangibles de crecimiento y desarrollo personal. La defensa de los valores fundamentales sobre los que se soporta la empresa, así como el apoyo a sus colaboradores.

“A nivel global, la continuidad es la clave para dejar un legado, tanto a nivel de negocio físico, involucramiento familiar, crecimiento, así como apoyo a la comunidad.”

A nivel global ¿cuál es el significado de dejar un legado?

Familia/Comunidad

- Ser un empleador honorable y respetado con empleados satisfechos y seguros.
- Mantener valores familiares como honestidad, confiabilidad e integridad.
- Beneficiar a la sociedad y no beneficiarse de ella. Haber marcado la diferencia de forma positiva, por ejemplo, a través de proyectos sociales.
- Apoyar a las familias de los empleados para que prosperen en diversos aspectos además de los financieros.
- Dejar una fuente de riqueza y empleo para la familia, los empleados, los accionistas y la comunidad.

Empresa

- Mantenerse como un jugador sostenible en el mercado. Formar una empresa rentable y sólida
- Afrontar y superar los cambios y desafíos que se presenten. Hacer frente a la presión del entorno.
- Transmitir el negocio a la siguiente generación en mejor estado del que fue heredado.
- Dejar un legado de calidad en los productos y servicios ofertados.
- Haber diversificado y profesionalizado el negocio apropiadamente.

Para Ecuador, ¿qué significa construir un legado?

“Que la comunidad comprenda que no es solo un motivo económico el que nos impulsa sino una vocación de servicio. Una vocación de servicio que nos conduce a construir una mejor sociedad. Que no hemos tomado ventaja de la sociedad, sino que hemos sido una fuente de sostén para la gente que trabaja en la compañía. Esa es la imagen que dejó mi jefe en la comunidad: que trabajando honestamente y de manera justa se puede llegar muy lejos”.

“Seguir creciendo, desarrollando, generando fuentes de trabajo y preservar un balance que permita a la empresa mantener sus operaciones en el futuro. Convertirse en un activo, sobre todo, para la comunidad.”

“Ir más allá de la sostenibilidad financiera y, sobre todo, generar fuentes de empleo y desarrollo para la comunidad.”

“El mismo modelo de trabajo que tenemos actualmente. Seguir así y mejorarlo. Un modelo de transparencia, control y disciplina.”

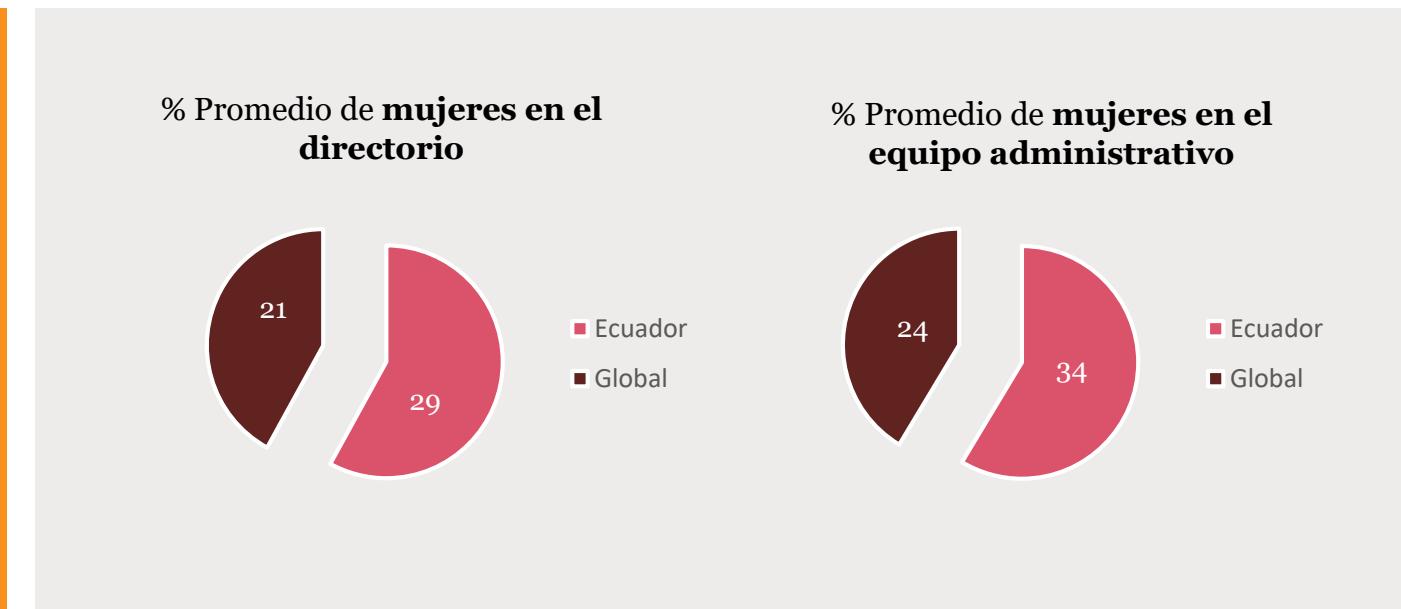
Igualdad de Género

Visión general de la presencia de las mujeres en la vida empresarial

El promedio de participación femenina en los Directorios de las empresas ecuatorianas es del 29%, mientras que 34% participa en el equipo gerencial.

“Una tercera parte de la próxima generación que estará involucrada en los negocios, son mujeres.”

Es interesante analizar la participación de las mujeres en los negocios familiares, así como los



Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018

roles que cumplen en Ecuador. Las respuestas obtenidas nos permiten evidenciar que su participación en las empresas familiares es mayor al promedio global. Ecuador tiene un 29% de mujeres involucradas activamente frente a un 21% registrado por la encuesta a nivel global.

En Ecuador, de las mujeres que trabajan en las empresas, el 34% es parte del equipo gerencial.

En el mundo, este promedio está 10 puntos por debajo, con un 24% de participación en la administración del negocio.

El cambio cultural actual abre nuevas oportunidades y presenta grandes retos para las mujeres al interior de las empresas familiares. Con satisfacción, vemos que en Ecuador el talento no tiene género, muestra de ello es que el 33% femenino de la segunda generación ya trabaja para sus empresas.

Este promedio que muestra la encuesta en el país, es 10 puntos más alto que a nivel global, donde mujeres de la segunda generación están incorporadas en 23%.

“El rol de las mujeres en la empresa es cada vez más importante. Ecuador reporta un 29% de mujeres involucradas activamente frente a un 21% registrado por la encuesta a nivel global.”



Establecida en
1963

País
Ecuador

Generación actual
Segunda

Sectores
Construcción



Desarrollo empresarial, camino de las siguientes generaciones

**Alberto Peña
Graiman**

Graiman inició hace más de 55 años, actualmente existen tres generaciones involucradas. Alfredo Peña Calderón, difundió “el sueño de crear productos de calidad con materia prima ecuatorianos y exportarla más allá de las fronteras regionales”.

El Grupo Industrial Graiman creó distintas empresas a lo largo del tiempo y las ideas sobre las que se fundan fueron “pioneras en la industrialización química, de metal-mecánica y luego en productos para acabados de la construcción, siempre pensando en calidad y en diseño de primera”.

Con el paso del tiempo, esta visión hizo de Graiman una empresa sólida y humana que piensa en los trabajadores, respeta los sueños y aporta al país con empleo de calidad y bienestar.

La empresa pasó de ser un grupo local, a ser un grupo internacional. Empezó a exportar a la región y sobre todo a EEUU, un mercado que rápidamente acogió sus productos por su calidad y diseño.

Para Alfredo Peña, la familia está tomando cada vez más un rol estratégico y menos operativo. “Estamos al frente de la empresa, mis hermanas/os en las asesorías; María Cecilia (mi esposa) es asesora en la parte de mercadeo e imagen; y yo, estoy a frente de la Presidencia.

“Mi suegro creyó mucho en mí, me permitió desarrollar la marca, involucrarme en roles estratégicos”

“desde entonces está al frente de la Dirección de Marketing, trabajando para toda la marca”

– Cecilia Moscoso.

Alfredo, reconoce que el rol de las mujeres ha cambiado, antes las decisiones estaban en una sola generación y una sola persona, en la actualidad se encuentran tres generaciones vinculadas en la conducción de la empresa familiar.

“Creo que es importante ver cuáles son los valores familiares. “Los primos, sentimos la responsabilidad, vemos el legado del abuelo, de nuestros papás, empleos de 1700 personas que dependen de nosotros. Eso nos impulsa a salir, a prepararnos, a ser la mejor versión que podamos ser para poder asumir la responsabilidad en el futuro.”

Alejandra Peña

Para la familia Peña, la transición intergeneracional es un trabajo que toma tiempo. Para ellos, la primera generación deja de tener presencia activa hace 15 años. “Mi padre falleció hace 9. En ese momento la segunda generación asume el protagonismo y dirección de la empresa y hoy, la tercera generación está ingresando”.

La empresa cuenta con una Asamblea Familiar donde se aprueban protocolos, planes de sucesión, capacitación para la siguiente generación, y allí se establece cómo “la –tercera–generación debe ir conociendo y enamorándose de lo que hacemos”.

La empresa cuenta con un directorio formado por parte de miembros de la segunda generación y directores externos, quienes tienen independencia real y vienen del mundo exterior. Esto ayuda a la familia discutir temas empresariales al interior del foro.

Para el Grupo, tener una narración común es muy importante, especialmente tener el foro adecuado para escucharse entre sí. Los valores de la empresa han salido de dentro de la organización y la familia. Y aunque no son los mismos, tienen mucha similitud.

Es importante mirar que tanto la familia como la organización saben que perdurar en el tiempo es la misión más importante. Para el Grupo, su plan es a largo plazo.

“Aprender de quienes ya están ahí, aportar desde nuestra generación, desde nuestra visión. Siempre nos escuchan “Sí, tienes un puesto, pero te lo tienes que ganar”. Creo que el aporte más importante de nuestra generación es prepararnos para los cambios que todas las empresas van a enfrentar.”



At PwC, our purpose is to build trust in society and solve important problems. We're a network of firms in 158 countries with more than 236,000 people who are committed to delivering quality in assurance, advisory and tax services. Find out more and tell us what matters to you by visiting us at www.pwc.com.

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PwC does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2018 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.