

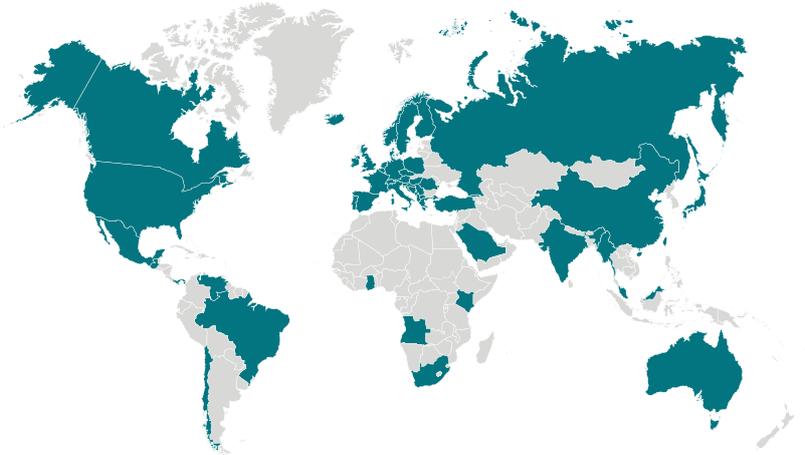
**Deloitte.**

UNA PUBLICACIÓN DE DELOITTE INSIGHTS



**Encuesta global de empresas familiares 2019**  
A medio camino entre los objetivos a largo plazo  
y un impulso a corto plazo  
Centro de Empresas Familiares | Mayo de 2019

## Acerca de la encuesta



Entre el 14 de enero y el 20 de marzo de 2019, el Centro de Empresas Familiares de Deloitte encuestó a 791 directivos de empresas familiares procedentes de 58 países de todo el mundo. Les preguntamos acerca del modo en que equilibran su orientación a largo plazo con sus necesidades a corto plazo para respaldar el éxito continuado de su empresa.

Desde el punto de vista demográfico, estas empresas pueden caracterizarse del siguiente modo:

- de las 791 empresas que participaron en la encuesta, el 43% registraba ingresos anuales inferiores a 50 millones de dólares estadounidenses; el 37%, entre 50 y 250 millones de dólares; el 16%, entre 250 y 1.000 millones de dólares; y el 5%, 1.000 millones de dólares o más.
- Solo el 15% de las empresas tenía menos de 20 años de historia; el 38% se constituyó hace entre 20 y 49 años; el 35%, hace entre 50 y 100 años, y el 13%, hace más de un siglo.
- Un buen número de encuestados (37%) representaba la segunda generación de dirigentes de empresas familiares. El 23% de los encuestados formaba parte de la primera generación; el 25%, de la tercera generación; y el 15%, de la cuarta generación o más.

Algunos de los porcentajes que aparecen en los gráficos incluidos a lo largo de este informe no suman el 100% debido a los redondeos o a la opción brindada a los encuestados de escoger más de una respuesta para ciertas preguntas.

En la actualidad, las sociedades no cotizadas afrontan oportunidades prometedoras y cambios considerables: la inversión en tecnologías emergentes, la expansión hacia los mercados internacionales, el cumplimiento de nuevos requisitos normativos y la adaptación de las plantillas. Para ayudar a estas empresas a capear las complejidades de este panorama global, Deloitte Private se orienta a brindar asesoramiento y servicios para superar estos desafíos en los ámbitos de auditoría, assurance, asuntos tributarios, consultoría y asesoramiento financiero y sobre riesgos específicamente concebidos para este tipo de empresas. El Centro de Empresas Familiares de Deloitte colabora con profesionales de todo el mundo para intercambiar conocimientos, conclusiones y capacidades con miras a ofrecer orientación a las empresas familiares a medida que se abren camino en tiempos complejos.

[Visite nuestra web para obtener más información.](#)

# Contents

Prólogo	2
Resumen ejecutivo	3
¿Preparada para el futuro?	4
Recurrir a fortalezas tradicionales y encontrar otras nuevas	7
Armonizar las acciones y la visión a largo plazo	12
Garantizar la sostenibilidad de la empresa: cuatro factores vitales	17
Un planteamiento alternativo de la planificación estratégica: de la macroperspectiva a la microperspectiva	24
Planteamiento basado en una macroperspectiva/microperspectiva	25
Tender puentes entre el presente y el futuro	27

# Prólogo

En general, las empresas familiares se conocen por su orientación a largo plazo; no obstante, menos del 30% de estas sobrevive a la tercera generación de propiedad familiar<sup>1</sup>, lo que, lógicamente, plantea el interrogante en cuanto a si la propiedad familiar en sí misma basta para garantizar la longevidad de una empresa.

LAS EMPRESAS FAMILIARES, sustentan la mayor parte de la economía mundial, y se estima que generan entre el 70 y el 90% del PIB mundial anualmente. En España, este tejido empresarial crea el 67% del empleo privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1 del PIB del sector privado, según datos del Instituto de Empresa Familiar.

Bajo esta perspectiva, desde Deloitte hemos creído necesario publicar un informe que recoge las conclusiones de una encuesta realizada a 791 directivos de empresas familiares de todo el mundo y analiza los retos a los que se enfrentan estas organizaciones en un entorno económico en constante transformación debido al rápido avance tecnológico.

A lo largo de las páginas de este informe también encontrará temas relacionados con la planificación estratégica a corto, medio y largo plazo y la importancia del Gobierno Corporativo y la planificación de la sucesión en la siguiente generación.

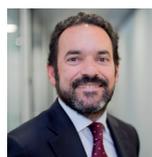
La buena noticia es que una gran parte de los directivos de las empresas familiares encuestadas para la elaboración de este informe demuestran tener una orientación a largo plazo, desean mantener la propiedad familiar de la empresa, legársela a la siguiente generación.

El desafío reside en que esta orientación puede no reflejarse plenamente en sus acciones a corto plazo. Un planteamiento basado a la vez en una microperspectiva y una macroperspectiva podría ayudarlas a armonizar mejor sus objetivos a largo plazo y sus necesidades a corto.

Esperamos que todos los puntos recogidos en este informe, así como las perspectivas aportadas por nuestros expertos le parezcan valiosas y útiles a la hora de tomar futuras decisiones. Puede ponerse en contacto para resolver cualquier tipo de duda que le plantee la publicación escribiendo a los contactos que aparecen al final del documento.

Disfrute de la lectura.

Un cordial saludo,



**Fernando Vázquez**  
Socio

# Resumen ejecutivo

**H**ABIDA CUENTA DE SU CONOCIDA TENDENCIA a adoptar una perspectiva a largo plazo, podría parecer que las empresas familiares lo tendrían fácil a la hora de equilibrar sus iniciativas a corto plazo y sus objetivos a largo plazo. No obstante, a pesar del hincapié de la mayoría de estas en su futuro lejano, las empresas familiares parecen ser igual de propensas a perseguir prioridades inmediatas que, por necesarias que puedan parecer en ese momento, no consiguen respaldar la visión y los objetivos últimos de la sociedad. Dicha desconexión entre las aspiraciones a largo plazo y las prioridades a corto plazo puede poner en riesgo la preservación de la tradición y el legado familiar, así como su capital.

¿Cómo pueden los directivos de empresas familiares alcanzar el equilibrio idóneo entre el corto y el largo plazo en el contexto de las dinámicas familiares, socioculturales y de mercado únicas que caracterizan a la empresa familiar? Ese es el interrogante que exploramos en este análisis, la quinta edición de la encuesta global anual de empresas familiares de Deloitte, que pasa revista a la perspectiva de centenares de empresas familiares sobre los temas de la propiedad, el gobierno corporativo, la sucesión y la estrategia. Ente nuestros principales hallazgos, cabe destacar los siguientes:

- De los 791 directivos de empresas familiares que encuestamos en 58 países, poco más de la mitad cree que su empresa está preparada para el futuro en términos de propiedad, gobierno corporativo y estrategia, si bien solo el 41% muestra una confianza similar en lo que respecta a sus planes de sucesión.
- A pesar de que un sólido plan de sucesiones puede contribuir a armonizar los objetivos a corto y largo plazo, numerosas empresas familiares no han invertido el tiempo suficiente para establecer planes formales.
- El 68% de los directivos encuestados aspira a mantener la propiedad familiar de la empresa; sin embargo, algo más de una tercera parte de los encuestados estaría dispuesto a sacrificar al menos en cierta medida el control familiar de la empresa

en beneficio de un mayor éxito económico a largo plazo.

- Los directivos de empresas familiares tradicionalmente centran su estrategia en un horizonte de dos a cinco años, y a menudo adoptan un planteamiento en respuesta a los acontecimientos a medida que estos se producen.
- Un buen gobierno corporativo puede constituir un catalizador vital del valor para las empresas familiares, pero para que las estructuras de gobierno sean eficaces, deberían adecuarse a la sociedad y abrirse a miembros ajenos a la familia.
- Los miembros de la familia pueden mostrar discrepancias en sus objetivos empresariales, incluso en relación con metas más allá del éxito financiero.

Para ayudar a las empresas familiares a tender puentes entre el presente y el futuro, hemos trazado un marco desarrollado por el Deloitte Center for the Edge que sugiere la implementación de un planteamiento que aúne una microperspectiva y una macroperspectiva en el desarrollo de estrategias. Este planteamiento exige que los directivos visualicen cómo será su mercado en un plazo de 10 a 20 años y qué tipo de empresas subsistirán tras dicho plazo, así como que traduzcan esa visión en un número limitado de iniciativas seleccionadas que implementarán durante los siguientes 6 a 12 meses. Es igualmente importante considerar el desarrollo de una visión común que armonice los objetivos de los familiares con aquellos de la empresa, desde el punto de vista tanto financiero como no financiero.

Prácticamente cualquier empresa familiar puede lograr el consenso en torno a su visión y sus valores siempre que cuente con la disciplina, la estructura de gobierno corporativo y las prácticas de comunicación adecuadas. Aquellas familias capaces de definir adecuadamente sus aspiraciones en un horizonte de 10 a 20 años y sus iniciativas en un plazo de 6 a 12 meses y de no perder de vista unas y otras, tendrá más posibilidades de mantenerse a la vanguardia del mercado a lo largo de los próximos años.

# ¿Preparada para el futuro?

Los avances tecnológicos y la globalización están impulsando el cambio a un ritmo sin precedentes, transformando rápida y profundamente el entorno empresarial, así como el resto de la sociedad. ¿Cómo de difícil es para las empresas aprovechar las oportunidades en un mundo constantemente cambiante?

Las creencias populares apuntan a que las empresas familiares mantienen una perspectiva a largo plazo, a menudo arraigada en unos valores, una visión y una cultura comunes. Asimismo, se conocen por ser flexibles, capaces de adaptarse a los acontecimientos a medida que tienen lugar, y demostrar resistencia en tiempos difíciles. Gracias a estas virtudes, las empresas familiares han seguido desempeñando una función de primer orden en la economía mundial a medida que la disrupción

ha transformado prácticamente cada una de las dimensiones del mercado.

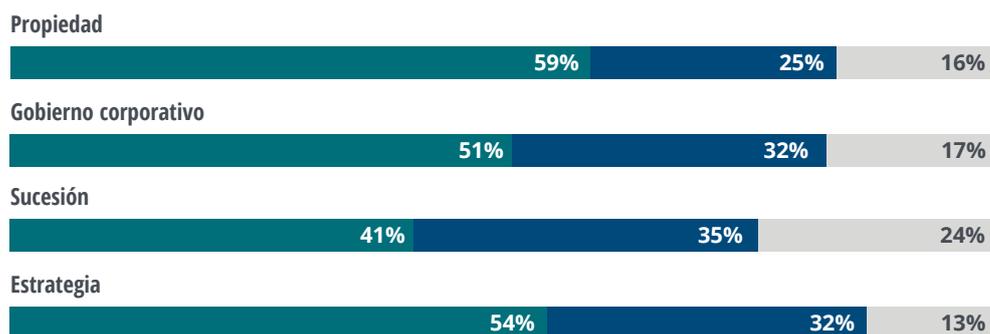
Habida cuenta de la orientación a largo plazo de las empresas familiares, podría asumirse que afrontan el futuro con sólidos planes en torno a la propiedad, el gobierno (tanto empresarial como familiar), la sucesión y la estrategia. No obstante, nuestra encuesta puso de manifiesto que numerosas empresas familiares carecen de la claridad necesaria en al menos una de estas áreas. Para estas empresas, será importante encontrar la manera de armonizar los objetivos de las partes interesadas, así como desarrollar una estrategia que relacione las acciones a corto plazo con las prioridades a largo plazo y explore la diversificación con el fin de garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

GRÁFICO 1

## En general, los encuestados muestran confianza en la preparación de su empresa familiar para los próximos 10 a 20 años

¿En qué medida su empresa está preparada actualmente para superar los desafíos en cada una de las siguientes áreas en los próximos 10 a 20 años?

■ Preparada ■ Ni preparada ni no preparada ■ No preparada



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019

## Valoración general de la confianza

En el marco de nuestra encuesta, preguntamos a los encuestados en qué medida creían que su empresa estaba preparada de cara a los próximos 10 a 20 años en cuatro ámbitos clave: propiedad, gobierno corporativo, estrategia y sucesión. Los resultados ponen de manifiesto un elevado grado de confianza (véase el gráfico 1) habida cuenta de que más de la mitad de los encuestados afirmó que su empresa estaba «preparada» para el futuro en tres de los cuatro ámbitos (propiedad, gobierno corporativo y estrategia). La excepción fue la sucesión: solo el 41% señaló que su empresa estaba preparada para el futuro en términos de planificación de su sucesión. Esto parece hacer sonar las alarmas, ya que una planificación eficaz de la sucesión puede servir de puente entre el presente y el futuro, garantizando la consonancia entre la dirección establecida por el dirigente anterior y la del nuevo dirigente.

**Los avances tecnológicos y la globalización están impulsando el cambio a un ritmo sin precedentes, transformando rápida y profundamente el entorno empresarial, así como el resto de la sociedad.**

### GRUPO TERBERG: INSPIRANDO A LA QUINTA GENERACIÓN

El grupo empresarial Terberg, constituido en 1869 como herrería en los Países Bajos, es en la actualidad un proveedor de vehículos especializados —desde tractores de terminal a automóviles, tanto conversiones como nuevos vehículos— con un volumen de negocio de 1.000 millones de dólares estadounidenses. Explora 28 empresas en 12 países y presta servicios a una clientela internacional <sup>2</sup>.

George Terberg, presidente del Consejo de Administración del Grupo Terberg, representa la cuarta generación de la familia Terberg.

#### *El protocolo familiar*

Desde un accionista único en 1869, el capital del Grupo Terberg se reparte en la actualidad entre 60 miembros de la familia con participaciones en la empresa. Solo los miembros de la familia de 25 años o más pueden ser accionistas.

Preguntamos a George Terberg cómo la empresa mantiene la armonía entre las perspectivas de los distintos accionistas. De acuerdo con Terberg, una clave consiste en mantener unas normas, valores y principios comunes establecidos en un protocolo familiar. «El protocolo familiar es muy importante en nuestra familia —comentó—. Describe el modo en que nos podemos tratar unos a otros y lo que cabe esperar de la familia.

La toma de decisiones en una empresa familiar puede ser muy emotiva —reconoció Terberg—, pero no se puede vivir de las emociones. Al fin y al cabo, las decisiones se basan en argumentos objetivos, no en las emociones. Nuestra estructura nos permite actuar de forma muy rápida y asertiva. El Consejo adopta las decisiones; en el caso de que una cuestión tenga mayor impacto, también es necesaria la autorización del Consejo Supervisor y del STAK, un pequeño comité que representa a los accionistas. Las decisiones de gran calado, como una importante adquisición o la suspensión de una sociedad operativa de envergadura, se adoptan con ocasión de la Junta General de Accionistas».

*continúa en la página siguiente...*

### ***Continuidad como empresa familiar***

Garantizar la continuidad del Grupo Terberg como empresa familiar es muy importante para la familia Terberg. Esta considera que una estructura controlada por la familia es la mejor forma organizativa para la sociedad, que contribuye a su prosperidad, dado que su visión a largo plazo ayuda a la sociedad a evitar presiones a corto plazo. Como empresa familiar, el Grupo Terberg se financia de manera conservadora, lo que le confiere resistencia frente a las turbulencias de los mercados en que opera.

«Operamos en distintos sectores y queremos proseguir nuestra expansión, tanto en los Países Bajos como a escala internacional, para garantizar que el futuro de nuestra empresa familiar sea tan sólido como su pasado —indicó Terberg—. El crecimiento autónomo es importante, pero la continuidad de nuestro negocio familiar es más importante que el crecimiento».

### ***Agilidad***

En relación con la visión a largo plazo del Grupo Terberg, señaló: «Nuestra estrategia corporativa tiene un horizonte a tres años, no más, porque seguimos las tendencias y novedades del mercado, y dado que mantenemos una visión a largo plazo en los mercados en que operamos, disponemos de la agilidad necesaria para adaptarnos a entornos de mercado rápidamente cambiantes si es necesario. Somos muy flexibles en este sentido. Esta fue una de las lecciones que extrajimos de la crisis económica que se prolongó de 2007 a 2011. Hay que ser flexible, no solo desde una perspectiva organizativa, sino también en términos de alcance geográfico de los mercados objetivo, por ejemplo. —Y prosiguió—: la disrupción no es nada nuevo; ya tuvo lugar en el pasado. Sin embargo, los cambios disruptivos se producen ahora a un ritmo más acelerado que antes. Seguimos de cerca los mercados y disponemos de la agilidad suficiente para adaptarnos y seguir innovando. Permanecer inmóviles no es una opción».

### ***La quinta generación***

La cuarta generación familiar lleva ahora las riendas del Grupo Terberg, pero de los cuarenta miembros de la quinta generación, dos participan también activamente en la empresa: «Un comité de la quinta generación contribuye a que esta comparta el compromiso, entusiasmo, pasión e inspiración de los miembros de la familia», añadió Terberg.

Los miembros de la familia de la quinta generación realizan una visita anual a una de las sociedades operativas del Grupo Terberg y obtienen orientación sobre su trayectoria profesional, si bien no pueden incorporarse a la empresa automáticamente. Las exigencias son elevadas, tal como explicó Terberg: «Los miembros de la familia que desean incorporarse a la sociedad deben tener el potencial para convertirse en dirigentes de una de las grandes empresas. Deben tener un título universitario o un título superior de cualquier otro organismo de formación profesional. Asimismo, deben contar al menos con cinco años de experiencia profesional fuera de Terberg. Posteriormente, pueden presentarse candidatos para un puesto de trabajo y someterse a un proceso de evaluación. Se trata de exigencias rigurosas, pero esta es también la mejor manera de garantizar la continuidad de nuestra empresa familiar. En última instancia, mi generación es responsable de legar como es debido esta empresa a la siguiente generación».

# Recurrir a fortalezas tradicionales y encontrar otras nuevas

Nuestra encuesta arroja luz sobre el modo en que operan las empresas de los encuestados, así como si estos creen que sus prácticas actuales son eficaces. Aprendiendo de estas tendencias, perspectivas y prioridades, los dirigentes de empresas familiares pueden encontrar maneras de reforzar su organización y sentar las bases para su longevidad.

## El consenso a través de la armonización

Entre las familias que creían que su empresa estaba preparada para los siguientes 10 a 20 años, cabría esperar una sólida armonización en el seno de la familia sobre la trayectoria futura. No obstante, no siempre es así. Cuando se los interrogó acerca de si el plan a largo plazo estaba en consonancia con los objetivos de la empresa, así como con los objetivos individuales y colectivos de los miembros de la familia, solo el 35% de los encuestados se mostró totalmente de acuerdo, mientras que el 60% se mostró parcialmente de acuerdo o nada de acuerdo (véase el gráfico 2). Esto subraya un problema latente en numerosas empresas familiares: los objetivos de los miembros de la familia a menudo entran en conflicto. Los objetivos marcan el rumbo de la empresa y la falta de consenso crea un terreno fértil para los desacuerdos familiares.

Se observó el mismo patrón en la visión a entre 10 y 20 años de los encuestados sobre el desarrollo de su empresa (véase el gráfico 3). Menos de una tercera parte señaló un consenso total en el seno de la familia a este respecto.

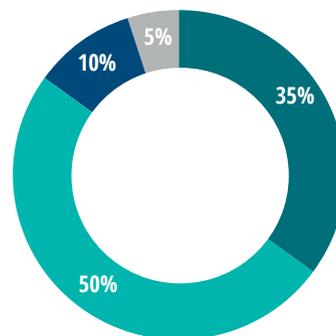
Nuestras encuestas anteriores pusieron de manifiesto que la mayor amenaza para una empresa familiar raramente procede del exterior: al contrario, con mayor frecuencia se produce en su seno <sup>3</sup>. Para abordar esta amenaza, las empresas familiares a menudo no solo necesitan una estrategia clara y fácilmente comprensible en el núcleo de la empresa, sino también una visión común claramente definida con la que todos los

GRÁFICO 2

### Solo el 35% de los encuestados afirmó que los objetivos empresariales coincidían con los familiares

El plan a largo plazo de la sociedad concuerda con los objetivos de la empresa y los objetivos individuales y colectivos de todos los miembros de la familia.

■ Totalmente de acuerdo ■ Parcialmente de acuerdo  
■ En desacuerdo ■ No sabe



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

miembros de la familia estén de acuerdo, incluso entre las distintas generaciones, con diferentes perspectivas y motivaciones.

## La agilidad como activo clave

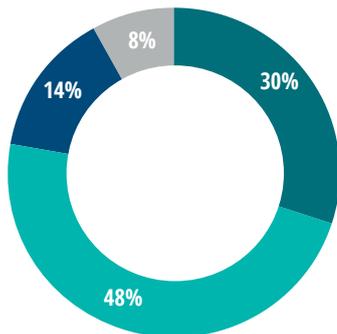
Los activos intangibles clave a menudo ayudan a una empresa familiar a capear los conflictos y mantener su sostenibilidad. Las empresas familiares pueden adoptar las medidas decisivas cuando es necesario, y muchas de ellas han racionalizado sus procesos de toma de decisiones, posicionándose

GRÁFICO 3

### Menos de un tercio de los encuestados señaló que su familia está de acuerdo sobre el futuro desarrollo de la empresa

Su familia está de acuerdo sobre el futuro desarrollo de la empresa en los próximos 10 a 20 años.

■ Totalmente de acuerdo ■ Parcialmente de acuerdo  
■ En desacuerdo ■ No sabe



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

así adecuadamente para adaptarse al cambio. De acuerdo con el 61% de nuestros encuestados, esta agilidad es la característica crucial de las empresas familiares (véase el gráfico 4). Estas perciben la agilidad, junto con otros rasgos distintivos, como las capacidades de innovación (39%) y la posición financiera (32%), como características esenciales para la sostenibilidad de su empresa.

Resulta interesante que solo el 21% de los encuestados crea que la fidelidad de los clientes impulsará la sostenibilidad de la empresa, incluso a pesar de que numerosas empresas familiares han confiado tradicionalmente en una base de clientes fieles. Esto podría reflejar el reconocimiento de que la lealtad de los clientes ha dejado de darse por hecho: la digitalización y la disponibilidad de valoraciones y otros datos comparativos cambian rápidamente el modo en que la mayoría de los clientes interactúa con las empresas.

## Predisposición a la innovación

Dado que el 39% de los encuestados afirmó que sus capacidades de innovación son claves para la sostenibilidad de su empresa, los dirigentes de empresas familiares deberían tomar nota. Este punto fuerte puede usarse para potenciar su ventaja competitiva <sup>4</sup>.

Algunas empresas familiares son más reacias a asumir riesgos y están menos dispuestas a innovar, incluso cuando disponen de los recursos necesarios, debido a la preocupación de que se produzca un desenlace negativo y el patrimonio familiar quede mermado. No obstante, los dirigentes de empresas familiares deberían prestar atención a no caer en el fenómeno denominado «la paradoja de la habilidad y la disposición». En comparación con el resto de empresas, el análisis puso de manifiesto que las empresas familiares, a pesar de contar con un impulso menor en innovación, tratan de obtener mejores resultados <sup>5</sup>. Si la empresa familiar es capaz de superar cualquier reticencia inicial para acoger las oportunidades de innovación, puede recoger los frutos de una innovación más rápida y eficaz que sus competidores.

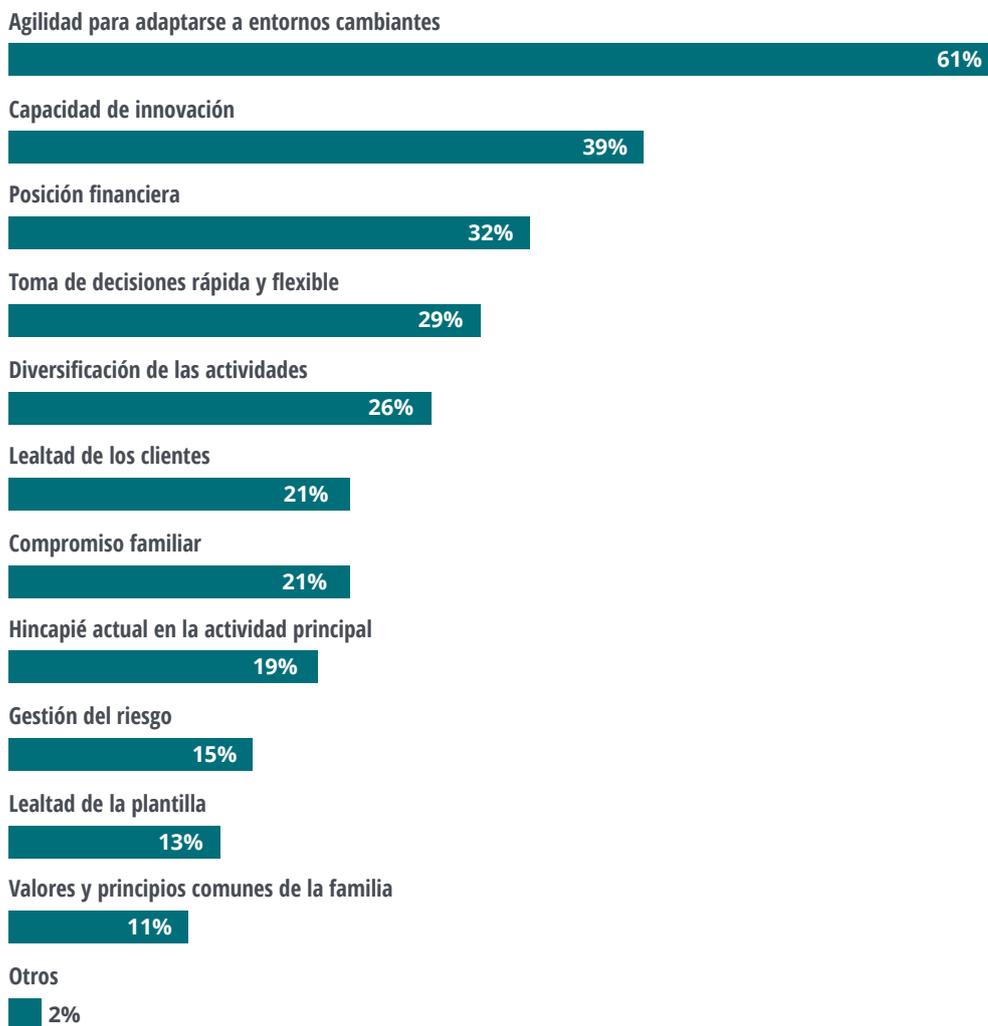
## Explorar la diversificación

Solo el 26% de nuestros encuestados percibía la diversificación del negocio familiar como una manera de garantizar la sostenibilidad de la empresa en los siguientes 10 a 20 años. Esto concuerda con la idea de que los propietarios de empresas familiares tienden a proteger las actividades principales, que representan su legado, y podrían ser reticentes a dar pasos más allá de esta zona de confort. No obstante, algunas empresas familiares están rompiendo moldes adoptando un planteamiento de gestión de cartera para crecer e invertir en actividades más periféricas (como la expansión por sector o geografía). No obstante, a pesar de que la inversión de los fondos de la empresa familiar en una cartera diversificada puede ser beneficioso, también puede ser complejo si los miembros de la familia no se ponen de acuerdo tanto en la visión como en la tolerancia al riesgo.

GRÁFICO 4

## La agilidad y la innovación se perciben como rasgos esenciales para la sostenibilidad de la empresa

¿Cuáles son las características principales que impulsarán la sostenibilidad de su empresa a lo largo de los próximos 10 a 20 años? Seleccione un máximo de tres opciones de la siguiente lista.



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

## El impacto de la tecnología en el lugar de trabajo

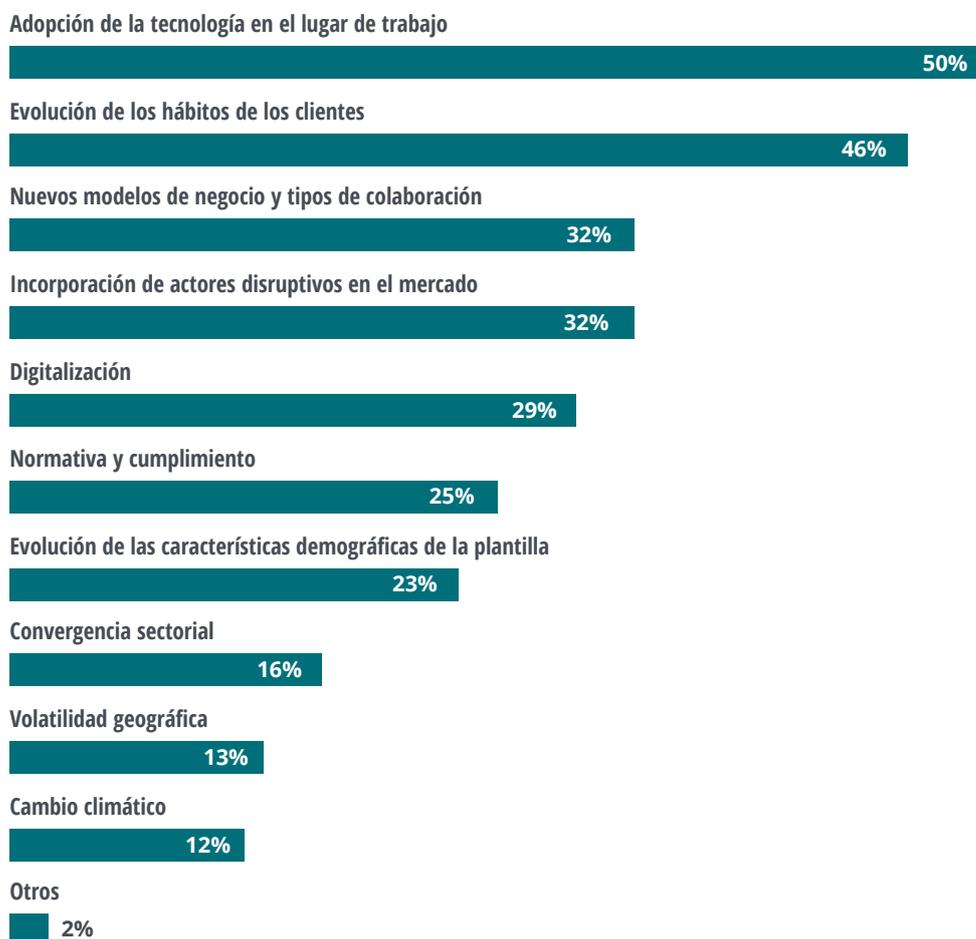
Cuando preguntamos a los encuestados qué factores tendrían mayor impacto en los mercados en que operan a lo largo de los próximos 10 a 20 años, la mitad identificó la adopción de la tecnología en el lugar de trabajo (véase el gráfico 5), lo que apunta a la necesidad de adoptar los cambios tecnológicos para mitigar el riesgo de quedarse atrás con respecto a sus competidores en el mercado. Por ejemplo, a pesar de que las empresas

familiares tradicionalmente dependen de una mano de obra fiel, la ampliación de las capacidades de los trabajadores gracias a la inteligencia artificial podría añadir una dimensión que ayudaría a las empresas a alcanzar nuevos niveles de eficiencia y conocimiento. Para aprovechar el pleno potencial de la inteligencia artificial, una empresa debería reconcebir fundamentalmente la forma en que interactúan los humanos y las máquinas en un entorno de trabajo, <sup>6</sup>reevaluando las ideas acerca del tipo de trabajo que debe hacerse, quién debe hacerlo y cuándo debe hacerse <sup>7</sup>.

GRÁFICO 5

### La adopción de tecnología en el lugar de trabajo se percibe como la cuestión más influyente en la empresa familiar

Seleccione como máximo las tres opciones de la lista que tendrán mayor influencia en el modo en que el mercado en que opera actualmente su empresa se transformará en los próximos 10 a 20 años.



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

**Algunas empresas familiares son más reacias a asumir riesgos y están menos dispuestas a innovar, incluso cuando disponen de los recursos necesarios, debido a la preocupación de que se produzca un desenlace negativo y el patrimonio familiar quede mermado.**

## **GRUPO SCM: INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA TRADICIÓN**

El Grupo SCM, con domicilio social en Rímìni (Italia) fue constituido en 1935 por Lanfranco Aureli y Nicola Gemmani. La sociedad produce maquinaria de carpintería y máquinas para materiales avanzados, tales como plástico, cristal, aluminio, mármol y carbono. Con presencia en 10 países y cinco continentes, el Grupo SCM cuenta con alrededor de 4.000 empleados y 29 unidades de negocio <sup>8</sup>.

En 2001, Valentina Aureli fue nombrada presidenta y consejera de la sociedad de cartera del Grupo SCM, Ageco, y CEO de una de sus sociedades miembro, SCM Immobiliare.

### ***Mantenimiento del equilibrio***

La propiedad del Grupo SCM se reparte entre dos familias, cada una de las cuales mantiene una participación del 50% en el capital social. ¿Cómo mantienen el equilibrio entre los objetivos individuales y colectivos de las familias y los intereses de la empresa? Valentina Aureli explicó: «Como la sociedad es propiedad de dos familias, siempre priman los objetivos corporativos. A través de nuestra estructura corporativa, preservamos los valores de la sociedad. Los miembros de ambas familias tienen la oportunidad de incorporarse a la sociedad y especializarse en una función».

A medida que ambas familias crecen —numerosos familiares de la cuarta generación han expresado su interés por incorporarse a la empresa— las cosas se complican. Por eso, Aureli comentó: «En los próximos diez años, la gobernanza familiar adquirirá incluso más importancia que en la actualidad».

### ***Intención con respecto a la propiedad***

Los dirigentes del Grupo SCM pretenden mantener la empresa en manos de la familia, pero, tal como señaló Aureli: «Con dos familias propietarias, definitivamente necesitamos ponernos de acuerdo». Asimismo, añadió: «Mi familia siempre ha tenido una orientación marcadamente internacional, mientras que la otra familia tiene una visión más regional, pero ambas familias se entienden muy bien, hay una buena sintonía».

En cuanto a la propiedad, Aureli aclaró: «No deseamos vender la empresa a un tercero», y añadió que este sería el último resorte; por ejemplo, si la empresa se viera sumida en una crisis financiera o dejara de ser capaz de afrontar la disrupción: «Suena bien contar con una firma de capital riesgo o un inversor estratégico a bordo, pero no es la solución más sostenible —apuntó—. Probablemente, la mentalidad financiera no esté en sintonía con la mentalidad de nuestra familia. Nosotros nos centramos en el largo plazo, mientras que esta se centra más en la rentabilidad de la inversión a corto plazo».

### ***Innovación y sostenibilidad***

Con el paso de los años, el Grupo SCM ha ganado numerosos premios de innovación. Aureli cree que la innovación es un factor clave para la sostenibilidad de su empresa: «La innovación se basa en nuestra tradición familiar —afirmó—, es el vínculo entre nuestra herencia y el futuro. Aprovechamos la tradición para desarrollar nuevos productos. Podemos reinterpretar las fuentes y el conocimiento del pasado en los conocimientos y tecnologías actuales. Nos mantenemos cerca de nuestro ADN».

Aureli sostiene que, sin innovación, el Grupo SCM no puede ofrecer un valor añadido a sus clientes: «Necesitamos seguir reconociendo las necesidades de nuestros clientes —explicó—. Si perdemos de vista esta dimensión, es imposible mantener el rumbo adecuado de cara al futuro».

### ***Orgullo en la empresa familiar***

De acuerdo con Aureli, las distintas empresas familiares están vinculadas por lazos intangibles. «Las empresas familiares deben sentirse orgullosas de formar parte de un mismo entorno; tienen mucho en común. Se enfrentan a los mismos nuevos desafíos, incluso en distintos países. Todas ellas aspiran a superar el legado de sus ancestros».

Aureli también mencionó el valor creado por las empresas familiares, el cual, tal como indicó, «no es el valor que señalan las instituciones financieras». Así, afirmó: «Crear valor en una empresa familiar es una cuestión de ética. Es algo que te importa, así como una responsabilidad social. Los activos financieros no son importantes, pero tu legado, lo que puedes hacer por tu región de procedencia, tu plantilla, tu reputación, honestamente, eso es lo importante».

# Armonizar las acciones a corto y la visión a largo plazo

Los mercados evolucionan constantemente, imponiendo cambios a las empresas impulsados por factores tales como las preferencias de consumo, los ciclos económicos <sup>9</sup>, y, más recientemente, las novedades disruptivas. En vista de los cambios repentinos en las necesidades inmediatas del negocio, puede ser difícil para las empresas familiares mantener la consonancia entre sus objetivos a largo plazo con sus acciones a corto plazo. No obstante, dicha integración puede ser vital para su éxito continuado.

COMO CUALQUIER EMPRESA, una empresa familiar necesita tener un sentido claro de la dirección: sin este, la empresa se arriesga a caer víctima del ritmo crecientemente acelerado del cambio y la disrupción. El desafío reside en mantener ese sentido de la dirección a través de las adaptaciones constantes de la empresa a las necesidades diarias, y asegurarse de que el camino que elija sigue conduciendo al destino deseado.

## Objetivos y disruptores financieros

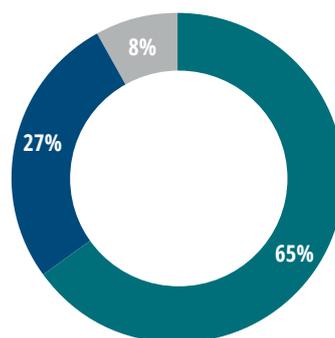
El valor a largo plazo de la sociedad es más importante para los dirigentes de empresas familiares que la rentabilidad financiera a corto plazo de acuerdo con el 65% de nuestros encuestados (véase el gráfico 6). Esta priorización se refleja en las decisiones de aquellos que representan la primera generación de dirigentes empresariales. En lugar de hacer hincapié únicamente en nuevas actividades que podrían contribuir a ampliar el negocio a corto plazo, incluso estas empresas familiares más incipientes tienden a adoptar decisiones crecientemente centradas en el valor a largo plazo.

GRÁFICO 6

### Para la mayoría de los encuestados, el valor a largo plazo es más importante que los resultados a corto plazo

¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la situación en su empresa a la hora de adoptar las decisiones cotidianas?

- El valor a largo plazo prima frente a la consecución de resultados a corto plazo
- En ocasiones debemos priorizar los objetivos financieros a corto plazo en lugar del valor a largo plazo para la sociedad
- Estamos sometidos a una fuerte presión para obtener rentabilidad financiera a corto plazo



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

## Establecer objetivos a corto plazo

A pesar de atribuir más importancia al valor a largo plazo que a la rentabilidad financiera a corto plazo, el 62% de los encuestados señaló que sus resultados o su rentabilidad financiera era su máxima prioridad de cara a los siguientes 12 meses (véase el gráfico 7). El crecimiento también se consideró importante, tanto en el país de residencia de la familia como en el extranjero. Este hincapié en la rentabilidad y el crecimiento a corto plazo parece hallarse en contradicción con la orientación a largo plazo de la mayoría de las empresas familiares, lo

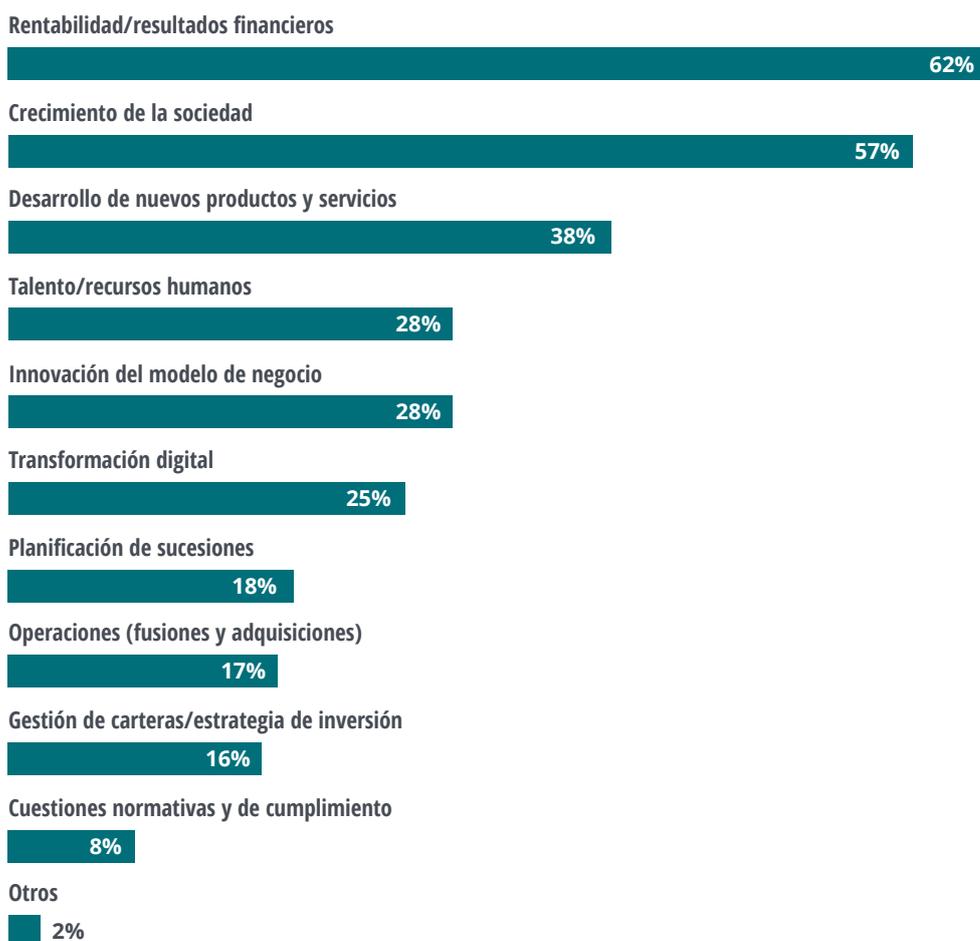
que sugiere una brecha entre el comportamiento a corto plazo y los objetivos a largo plazo.

Otras prioridades a corto plazo incluyen el desarrollo de nuevos productos y servicios, que pueden ser vitales para la supervivencia, la prosperidad económica y la ventaja competitiva de la firma. La innovación en torno al modelo de negocio también puede constituir una ventaja competitiva al reforzar el valor de una empresa familiar. Examinar el modelo de negocio de una empresa y encontrar nuevas maneras de operar u organizar es importante en un contexto de negocio agitado. También es importante para la

GRÁFICO 7

### El desempeño financiero y el crecimiento son dos de las principales prioridades para el año que viene

De la siguiente lista, seleccione las tres principales prioridades para su Consejo de Administración de cara a los próximos 12 meses.



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

materialización de una visión a largo plazo, ya que los dirigentes deberían reflexionar en la actualidad sobre el tipo de empresa que deberán ser en el futuro para prosperar.

## Prioridades no económicas

Las empresas familiares a menudo tienen oportunidades que van más allá de los objetivos económicos comunes entre el resto de empresas.<sup>10</sup> Por ejemplo, la armonía familiar y la identificación de los miembros de la familia con la firma son dos objetivos no económicos clave, que actúan como

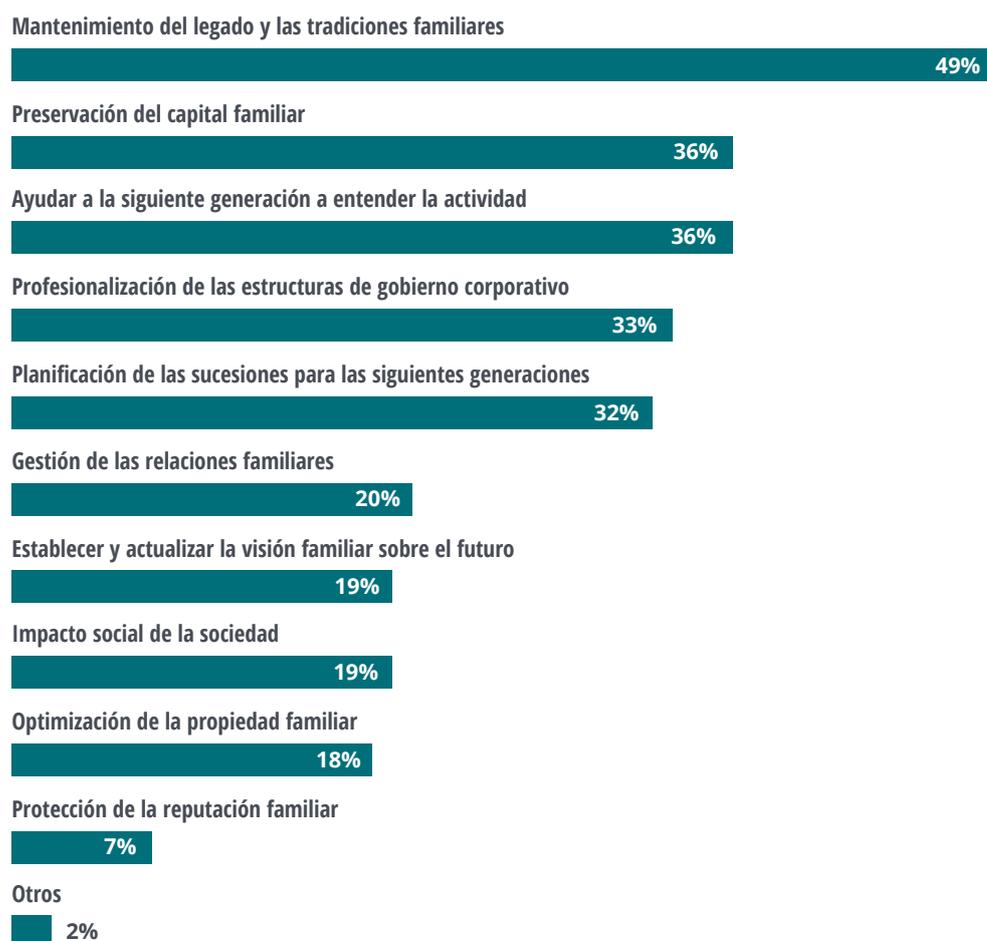
puntos de referencia para la toma de decisiones. A pesar de que las firmas no familiares tienden a centrarse en maximizar sus beneficios financieros, las firmas familiares también valoran su identidad y cohesión como familia, una forma de patrimonio no financiero a menudo denominado «patrimonio socioemocional».

La prioridad más comúnmente citada entre los encuestados con respecto a sus empresas era la de dar continuidad a su legado y tradición (véase el gráfico 8). No obstante, continuar con la tradición es más fácil de decir que de hacer. Generalmente,

GRÁFICO 8

### La continuidad del legado y la tradición familiar es la máxima prioridad de los encuestados para los próximos 10 a 20 años

¿Cuáles son las prioridades de su familia para la empresa de cara a los próximos 10 a 20 años?»  
 Seleccione un máximo de tres de la siguiente lista.



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

es una misión cargada de emociones, al contrario que las fuerzas impersonales de la economía, pero numerosos dirigentes de empresas familiares la consideran una responsabilidad necesaria para las siguientes generaciones. Si los dirigentes de empresas familiares esperan preservar la propiedad familiar y la longevidad de la empresa, deberían impulsar la sintonía entre la estrategia de negocio y la estrategia familiar.

Típicamente, las empresas familiares prestan atención a gestionar el riesgo que asumen como consecuencia de sus acciones estratégicas, dado que tras su estrategia de crecimiento subyace un fuerte deseo por preservar el capital familiar generación tras generación. Esto lleva a numerosas familias a establecer una gestora patrimonial o family office como instrumento para la gestión conjunta de las inversiones familiares, por ejemplo, en el ámbito de la filantropía, así como la participación en otras empresas o en proyectos especiales, tales como iniciativas de capital riesgo. Para numerosas de estas familias, la preservación y el aumento del capital constituyen objetivos clave que las siguientes generaciones deben entender e integrar.

## Preparar a la siguiente generación

Otra prioridad urgente para los dirigentes de empresas familiares consiste en preparar a la siguiente generación para el liderazgo, ayudándola a entender el negocio y alentando su curiosidad intelectual. Los dirigentes de empresas familiares recientemente designados tienen la tarea vital de mantener la prosperidad del negocio tras tomar el relevo, preservando el legado y las tradiciones familiares, al tiempo que impulsan el cambio cuando es necesario (lo que se conoce como la «paradoja de la continuidad») <sup>11</sup>. No existe un «mejor momento para empezar» puesto que la preparación de una persona para asumir el liderazgo depende en última instancia de su desarrollo personal. No obstante, preparar las sucesiones con suficiente antelación y ayudar al sucesor a entender la empresa —con amplio margen y en un entorno sereno— reduce el potencial de problemas y desacuerdos inesperados. Además, la planificación de sucesiones podría aumentar la disposición del sucesor elegido a convertirse en el siguiente dirigente.

### **SOMIC ISHIKAWA: PREPARARSE PARA EL FUTURO CON UNA APERTURA DE MIRAS**

Somic Ishikawa, constituida en 1916 en Japón, es una sociedad no cotizada propiedad de la familia Ishikawa. Tanto la tercera como la cuarta generación de la familia participan activamente en la empresa en la actualidad. Somic Ishikawa, fabricante de recambios de automóviles y uno de los fabricantes de articulaciones esféricas líder del mercado, es la principal sociedad operativa del Grupo Somic Ishikawa, que cuenta con ingresos anuales consolidados de alrededor de 700 millones de dólares estadounidenses<sup>12</sup>.

Shogo Ishikawa, miembro de la empresa familiar de cuarta generación, es consejero en Somic Management Holdings Inc., la sociedad de cartera de Somic Ishikawa. Es también responsable general del departamento de promoción de gestión de la sociedad.

#### ***Establecimiento de prioridades***

Al reflexionar sobre las prioridades a largo y corto plazo de Somic Ishikawa, Shogo Ishikawa habló acerca de la constitución de la sociedad hace más de un siglo, haciendo hincapié en que siempre ha sido una sociedad no cotizada propiedad de una familia. Asimismo, señaló que esto quiere decir que la empresa no está sujeta a las presiones o exigencias de los mercados bursátiles. Así, afirmó: «A corto plazo, nos centramos tanto en responder adecuadamente a las exigencias actuales de los clientes como en mantener la solidez financiera, lo que sienta las bases para explorar nuevas actividades. Dado que el sector automovilístico se está transformando al ritmo de la digitalización y la incorporación de nuevos actores, la penetración de nuevas actividades es una opción estratégica importante para la continuidad del Grupo Somic Ishikawa».

*continúa en la página siguiente...*

Ishikawa afirmó que la sociedad hace especial hincapié en garantizar la armonía sobre los valores comunes al debatir y trabajar sobre las prioridades a corto plazo. Este énfasis también se aplica a la máxima prioridad a largo plazo de la sociedad, que los miembros de la familia y los directivos ajenos a esta expresen sus valores comunes en sus acciones. Estos valores, comentó —«por ejemplo, el análisis con humildad del pasado, la exploración basada en la curiosidad acerca de cualquier cosa que no hayamos visto nunca y la valentía a la hora de adoptar nuestras propias decisiones»— son las «fuentes de las dinámicas de nuestra empresa familiar». Gracias a este planteamiento, «los dirigentes que forman parte de la familia pueden aprovechar plenamente la ventaja de ser una empresa no cotizada propiedad de una familia».

### ***Armonizar los objetivos familiares y el futuro de la empresa***

Tal como indicó Ishikawa, su familia se reúne a menudo para «recalcar que todos los miembros de la familia tienen sus propios deseos personales, y que la empresa es nuestro activo común, cuyo éxito influye en nuestro éxito personal y familiar». La participación de los miembros de la familia en estas reuniones es vital, dado que brindan la oportunidad a cada persona de expresar sus ideas sobre la empresa, así como de escuchar las de los demás. Ishikawa añadió: «Dejamos a un lado cualquier emoción y nos centramos en la empresa. Todo ello ayuda al patriarca a adoptar una decisión final sobre el rumbo futuro de la empresa».

### ***Características clave a largo plazo***

La clave de la sostenibilidad de Somic Ishikawa como empresa, desde la perspectiva de Ishikawa, es la preparación de los miembros de la familia: «Si no preparamos adecuadamente a los miembros de la familia, ¿cómo podremos formar a los directivos y empleados ajenos a esta? Los miembros de la familia deberían tener el mismo nivel de comprensión de nuestros valores comunes y del estilo familiar. Hemos desarrollado un sistema para formar a los jóvenes o a los nuevos miembros de la familia».

### ***Visualizar el futuro***

En lo que respecta a cómo será el mercado en que opera la sociedad dentro de 10 a 20 años, Ishikawa comentó: «En la actualidad, asistimos a un momento de cambios sin precedentes, al que jamás se ha enfrentado ningún miembro de la familia. Es obvio que las innovaciones digitales, tales como la conducción autónoma, los coches conectados y la MaaS (movilidad como servicio) han cambiado el panorama de nuestro negocio». Citando como ejemplo los cambios en las relaciones con los clientes y la base de clientes de la sociedad, Ishikawa explicó: «Uno de nuestros principales clientes, un fabricante de automóviles japonés, ha reorientado drásticamente su actividad para convertirse en una empresa de servicios en el ámbito de la movilidad, lo que tiene sus repercusiones en nuestra relación con el cliente; no solo trabajamos como proveedor de productos que cumplen las especificaciones necesarias, sino que colaboramos con nuestros clientes para traducir sus ideas en nuevas actividades. Asimismo, podríamos tener nuevos tipos de clientes ajenos a la fabricación de vehículos en un futuro no demasiado lejano».

Ishikawa prosiguió: «Para entender cómo será el mercado dentro de 10 a 20 años, permanezco atento a las distintas reflexiones y a las nuevas ideas o conocimientos». Para ello, se mantiene en contacto con una red externa, que abarca los clientes de la sociedad, otros fabricantes de recambios, expertos ajenos al sector automovilístico, instituciones académicas, organismos públicos y consultores.

### ***Preservar el patrimonio***

Ishikawa atribuye enorme importancia a la preservación del patrimonio familiar. «En mi opinión, el patrimonio familiar no se limita a la riqueza económica —afirmó—. Es la apertura de miras derivada de la combinación de la riqueza económica y los lazos familiares. Para mantener esta apertura de miras, nuestro proceso es el siguiente: a cada uno de los miembros de la familia se le brinda una oportunidad estimulante en la empresa y es responsable del resultado, aunque el resto de miembros lo respalde y, en ocasiones, le traslade críticas constructivas, de modo que se favorece un ambiente en el que se pueda sentir conectado a la familia y parte de esta».

Para el futuro, en palabras de Shogo Ishikawa: «La riqueza intelectual es muy importante a la hora de impulsar la sostenibilidad de nuestra empresa familiar».

# Garantizar la sostenibilidad de la empresa: cuatro factores vitales

Nuestro análisis sugiere que existen cuatro dimensiones interdependientes con un carácter vital para que una empresa familiar logre sus objetivos y garantice la sostenibilidad de la empresa: propiedad, gobierno corporativo, sucesión y estrategia. A continuación, examinamos el modo en que los encuestados perciben el statu quo en estos aspectos de su empresa, así como sus perspectivas e intenciones en estas áreas a largo plazo.

## Propiedad

La propiedad familiar define a una empresa familiar. No obstante, mientras que una empresa familiar tiende a seguir siendo propiedad de la familia a medida que crece, la participación en el capital social puede disolverse tras las sucesivas generaciones. Pueden surgir desacuerdos entre los distintos miembros de la familia (y ajenos a esta) acerca de los objetivos estratégicos de una empresa, y la dirección puede verse obstaculizada en la toma de decisiones eficaces para seguir el ritmo del cambio.

Dos terceras partes de los encuestados afirmaron que esperaban que se tomara el relevo de sus empresas en el seno de la familia (véase el gráfico 9). Esta intención es fundamental para su orientación a largo plazo. Asimismo, está íntimamente ligada a objetivos no económicos, como la continuidad de la identificación de los miembros de la familia con la firma, el refuerzo de los vínculos emocionales entre la familia y la firma (tales como el orgullo) y el mantenimiento de las relaciones sociales<sup>13</sup>. No en vano, el mantenimiento del control y la influencia familiar sobre la empresa (o la propiedad) es, en sí mismo, un objetivo no económico.

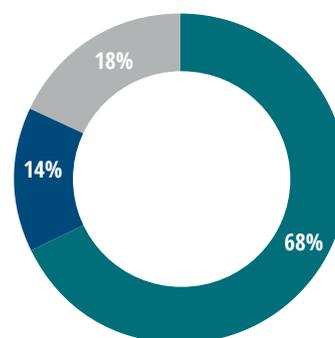
En general, las familias son menos proclives a vender o cerrar sus empresas, y tienden a soportar mayores dificultades financieras si con ello

GRÁFICO 9

### Prácticamente el 70% de los encuestados desea mantener el control de la familia sobre la empresa

¿Está previsto que la propiedad de la empresa se transmita en el seno de su familia?

■ Sí ■ No ■ No sabe



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

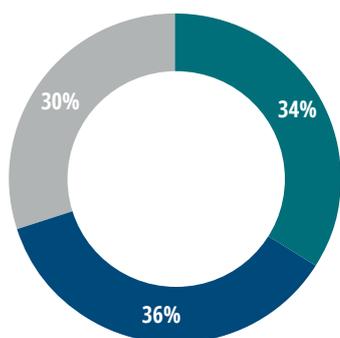
pueden evitar sacrificar sus objetivos relativos a su patrimonio no económico o socioemocional.<sup>14</sup> No obstante, vender una parte de la empresa con miras a obtener un mayor éxito financiero en el futuro es una cuestión distinta. El 34% de los encuestados afirmó que estaba dispuesto a sacrificar la propiedad de la empresa para impulsar un mayor éxito financiero a largo plazo, prácticamente el mismo número que aquellos que afirmaron que no lo harían (véase el gráfico 10).

GRÁFICO 10

### Acerca de un tercio de los encuestados cedería el control sobre la empresa familiar a cambio de mayor éxito financiero

¿Cambiaría el control de la familia por un mayor éxito financiero a largo plazo?

■ Sí ■ No ■ No sabe



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

Numerosas familias podrían no ser conscientes de que lograr un mayor éxito financiero, incluso asumiendo el coste de sacrificar la propiedad, podría respaldar indirectamente los objetivos no económicos subyacentes de la familia. A pesar del hecho de que numerosas empresas familiares a veces disponen de flujos de efectivo internos que les permiten evitar depender del capital ajeno, la mayoría necesitará estudiar medios alternativos de financiación a medida que los ciclos de vida de la innovación y los productos se aceleran; una financiación insuficiente puede limitar la capacidad de innovación de una empresa y obstaculizar el progreso al ritmo de la competencia. La venta de participaciones minoritarias es una manera de incorporar capital ajeno que puede potenciar el crecimiento y la innovación.

Dicho esto, una desventaja del capital ajeno es que los accionistas externos a menudo exigen horizontes temporales más breves para la rentabilidad de las inversiones, y podrían forzar a la familia a adoptar decisiones no bienvenidas

para aumentar la rentabilidad. Una manera de mitigar este riesgo consiste en que las empresas consideren vender participaciones minoritarias a otras empresas familiares o family offices como alternativa para atraer el capital. La ventaja de entablar relaciones con otra familia es que, a menudo, estas tendrán experiencias y trayectorias similares.

## Gobierno corporativo

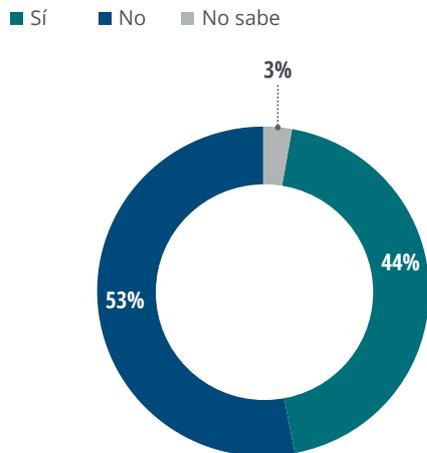
Una empresa familiar debería esforzarse por establecer estructuras de gobierno corporativo eficaces, no solo para la empresa (a través del gobierno del consejo) sino también en el seno de la familia. El gobierno familiar hace referencia a las estructuras y procesos que usan las familias para organizarse y orientar su relación con la empresa. Una estructura de gobierno familiar bien diseñada y adecuadamente implementada puede ayudar a establecer límites y favorecer la claridad. Las estructuras formales de gobierno pueden crear un terreno fértil en que pueden mantenerse conversaciones sobre la cultura, los valores y la visión de la empresa, que son esenciales si los miembros de la familia esperan consensuar el rumbo de su empresa. Las ventajas pueden incluir una mayor armonía entre los miembros de la familia, una empresa más centrada y unas transiciones más sencillas entre las generaciones. No obstante, para ser eficaz, el gobierno familiar debe reflejar la cultura, la dinámica y los objetivos únicos de cada familia.

Los encuestados adoptaron una multitud de enfoques para el gobierno familiar (véase los gráficos 11 y 12). El uso de los foros familiares para este fin está relativamente extendido, al igual que los consejos de familia (el 26% de los encuestados cuenta con consejos formales, mientras que el 60% cuenta con consejos informales) y los protocolos familiares (44% de los encuestados).

GRÁFICO 11

### El 44% de los encuestados cuenta con un protocolo familiar

¿Cuenta con un protocolo familiar?



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

En lo que respecta al gobierno corporativo, alrededor de un tercio de los encuestados señaló que la mayoría de los miembros del Consejo de Administración no eran miembros de la familia o eran consejeros independientes externos, mientras que alrededor de una cuarta parte indicó que los miembros de la familia componen la mayoría del consejo (véase el gráfico 13). El resto de los encuestados bien no contaban con un Consejo de Administración formal o indicaron que este estaba formado exclusivamente por miembros de la familia.

Si bien es difícil encontrar la composición del Consejo idónea para una empresa familiar, las familias que no han abierto todavía sus consejos a profesionales ajenos a la familia podrían valorar el modo en que podrían beneficiarse de una influencia ajena. Los consejeros independientes pueden aportar una experiencia valiosa y diversa a la empresa familiar. Asimismo, no están sujetos a los mismos vínculos emocionales y, en ocasiones, financieros, con la empresa que generalmente mantienen los miembros de la familia, lo que puede contribuir a brindar una perspectiva exterior útil. Esta perspectiva puede ser particularmente

beneficiosa para determinar los planteamientos en materia de planificación de sucesiones, gestión de riesgos y políticas retributivas, así como para la mediación de conflictos que pueden surgir entre la administración familiar y no familiar. En el mejor de los casos, los consejeros independientes pueden ayudar a la familia empresaria a centrarse en administrar la empresa en lugar de en mantenerla en propiedad.

En general, los consejeros ajenos a la familia pueden verse atraídos por trabajar para empresas familiares, aunque los miembros de la familia pueden verse tentados a apoyarse en la experiencia y los criterios internos.

## Sucesión

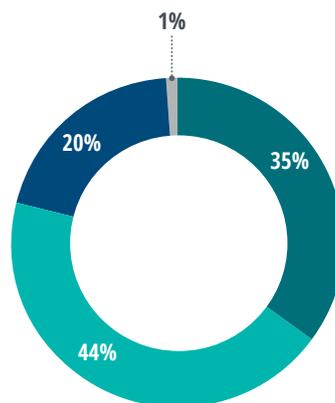
Con respecto a la sucesión, el 30% de los encuestados indicó que prefería transferir tanto la propiedad como la administración de la empresa a

GRÁFICO 12

### El 35% de los encuestados celebra juntas familiares formales, y un 44% adicional mantiene reuniones familiares informales

¿Mantiene reuniones familiares?

■ Sí, formalizadas ■ Sí, pero informales  
■ No ■ No sabe



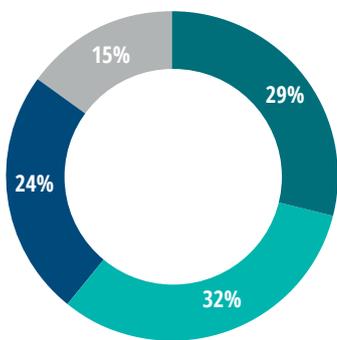
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

GRÁFICO 13

### Alrededor de un tercio de los encuestados señaló que los consejeros ajenos a la familia son mayoría en el Consejo de Administración

En su Consejo de Administración, ¿hay personas que no formen parte de la familia empresaria?

- Sí, el Comité Ejecutivo está formado por una mayoría de personas ajenas a la familia
- Sí, pero el Comité Ejecutivo está formado por una minoría de personas ajenas a la familia
- No, nuestro Comité está formado exclusivamente por miembros de la familia
- No se aplica: no disponemos de un Consejo de Administración formal



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019

miembros de la familia; el 15% prefería transferir solo la administración, y el 20% prefería transferir solo la propiedad (véase el gráfico 14). Combinados, estos porcentajes ponen de manifiesto que la mayoría de los encuestados (65%) prevé mantener la sucesión en el seno de la familia.

No obstante, alarmantemente, una amplia proporción de encuestados no contaba con planes formales o informales para puestos clave en la empresa (véase el gráfico 15). Solo el 26%, por ejemplo, dispone de un plan de sucesión formal para el puesto de consejero delegado, e incluso menos contaba con un plan formal de sucesión para puestos de alta dirección, lo que se halla plenamente en consonancia con la investigación

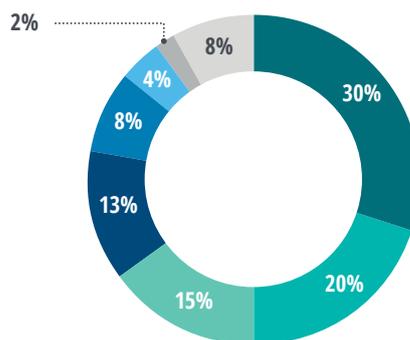
sobre empresas familiares llevada a cabo a lo largo de los últimos 30 años, por lo que no sorprende. Numerosas empresas familiares creen que pueden valerse sin un plan de sucesiones por escrito para sus dirigentes. No obstante, en realidad, muchas de ellas encuentran dificultades en el proceso de sucesión a pesar de su orientación a largo plazo, incluso cuando la sucesión es vital para el futuro de una empresa.

GRÁFICO 14

### Alrededor del 65% de los encuestados preferiría mantener la propiedad, la administración de la empresa o ambas

En su opinión, ¿cómo debería producirse la sucesión en su empresa? Indique la opción que prefiera.

- Legar el gobierno corporativo (tanto la administración como la propiedad) de la sociedad a la siguiente generación
- Legar la propiedad de la sociedad a la siguiente generación
- Designación de un dirigente ajeno a la familia; mantenimiento de la propiedad familiar
- Legar la administración de la sociedad a la siguiente generación (pero no la propiedad)
- Venta de la sociedad a un tercero
- Designación de un dirigente ajeno a la familia; cesión parcial de la propiedad familiar
- Oferta pública inicial
- No sabe



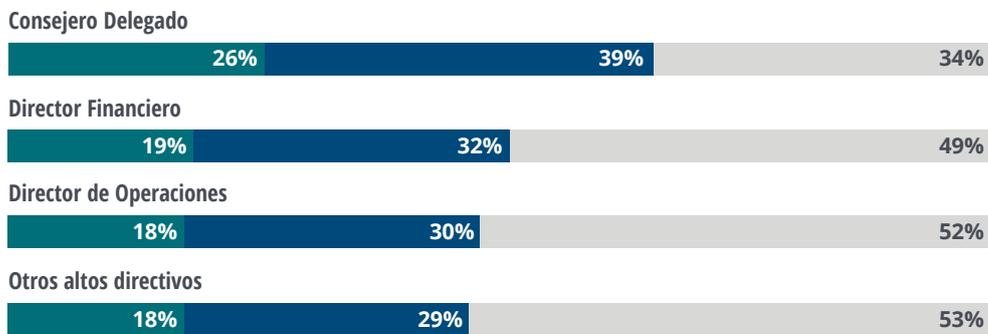
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019

GRÁFICO 15

## Solo el 26% de los encuestados tiene un plan de sucesión formal para el puesto de consejero delegado

¿Ha establecido su empresa un plan de sucesión para la dirección?

- Disponemos de un plan de sucesión formal
- Disponemos de un plan de sucesión informal
- No disponemos de ningún plan de sucesión



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

La planificación de la sucesión es importante tanto para todas las familias que pretenden mantener el control familiar de la empresa como para las que no lo tienen previsto. Disponer de un sólido plan y/o proceso de sucesión es un componente esencial del gobierno corporativo. No obstante, la planificación no es el único paso importante que debe adoptarse; es igualmente importante implicar a la siguiente generación en el negocio. Esto puede lograrse inculcando a los miembros más jóvenes de la familia la visión y los valores de la firma, desarrollando y evaluando sus competencias, dándoles responsabilidades de administración y/o participación en el capital, y planificando una transferencia de la propiedad eficaz desde el punto de vista jurídico y fiscal, así como adaptando las estrategias de salida en función de las necesidades.

## Estrategia

La planificación estratégica es esencial para un crecimiento rentable. Típicamente, incluye actividades tales como el seguimiento del análisis competitivo, la adopción de decisiones acerca de las oportunidades de mercado y la revisión de opciones para el crecimiento financiero. No obstante, las empresas familiares deberían

incorporar también las preferencias y cuestiones familiares en su estrategia. A pesar de ello, cuanto más historia tenga la empresa, con frecuencia hay más miembros de la familia e intereses implicados, lo que puede dificultar el establecimiento de estrategias. Normalmente, esto contrasta considerablemente con una empresa familiar joven, en la cual, la estrategia tiende a reflejar simplemente lo que desea el propietario.

El 53% de nuestros encuestados afirmó que su empresa familiar cuenta con un plan estratégico formal, pero otro 36% indicó que su plan estratégico tenía un carácter informal (véase el gráfico 16). El 10% no dispone de ningún plan estratégico.

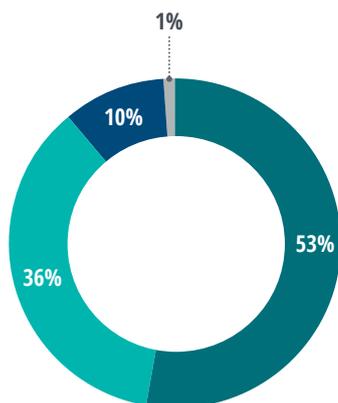
De aquellas con un plan estratégico, ya sea formal o informal, el 71% había planificado únicamente de los dos a los cinco años siguientes, y otro 6% solo el año siguiente (véase el gráfico 17). Las empresas más jóvenes de la muestra tendían a mantener horizontes estratégicos a más corto plazo que aquellas que abarcaban más generaciones. Este horizonte de planificación relativamente breve sugiere que numerosas empresas familiares adoptan lo que podría denominarse un planteamiento reactivo en su estrategia, y se

GRÁFICO 16

### Más de la mitad de los encuestados cuenta con un plan estratégico formal

¿Ha establecido su empresa un plan estratégico?

- Disponemos de un plan formal
- Disponemos de un plan informal
- No disponemos de ningún plan estratégico
- No sabe



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

orientan a percibir y responder lo más rápidamente posible a los acontecimientos a medida que se producen. No obstante, dicho enfoque no solo tiende a diseminar los recursos de la empresa muy superficialmente en un amplio número de iniciativas, sino que puede dar pie a iniciativas con una naturaleza meramente incremental<sup>15</sup>.

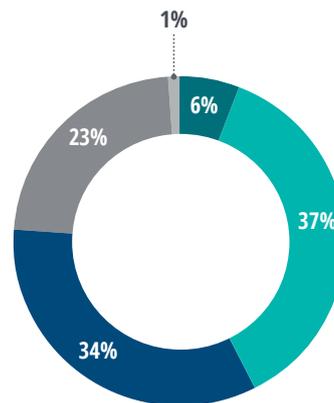
Los dirigentes de empresas familiares deberían combatir la estrechez de miras en su estrategia, especialmente en virtud de su orientación a largo plazo en cuestiones tales como la propiedad, la sucesión y el legado. Es importante traducir su visión a largo plazo en estas áreas en planes estratégicos prospectivos firmemente arraigados en una comprensión del rumbo que sigue el mundo a su alrededor. El desafío no solo consiste en establecer estrategias que respalden la visión a largo plazo de la familia con respecto a la empresa, sino también en asegurarse de que la estrategia concuerde con los valores comunes de la familia, asumiendo que estos se hayan estudiado y coordinado.

GRÁFICO 17

### Más del 70% de los encuestados afirma que su estrategia abarca un horizonte de dos a cinco años

¿Cuántos años abarca la estrategia de negocio actual de su empresa?

- 1 año
- 2-3 años
- 4-5 años
- Más de 5 años
- No sabe



Fuente: Encuesta global de empresas familiares de Deloitte 2019.

**De aquellas con un plan estratégico, ya sea formal o informal, el 71% había planificado únicamente de los dos a los cinco años siguientes, y otro 6% solo el año siguiente.**

## BISSELL: PROTEGIENDO UN LEGADO DE INNOVACIÓN LÍDER EN EL SECTOR

BISSELL Inc. es una empresa familiar desde hace más de 140 años, cuando unos restos de serrín inspiraron una nueva escoba. En la actualidad, este fabricante de productos de limpieza para suelos, con sede en Michigan, es una marca de productos para el hogar conocida por sus aspiradoras y sus productos de limpieza para suelos, con presencia en 41 países de todo el mundo <sup>16</sup>. Mark Bissell, presidente y consejero delegado de BISSELL Inc. y bisnieto de los fundadores de la sociedad, atribuye buena parte del éxito de la empresa a su carácter de empresa familiar. «Nos permite adoptar una visión a largo plazo, invertir en el futuro y realizar las apuestas estratégicas que creemos que nos benefician», afirmó.

Bissell ha establecido medidas de protección para garantizar que BISSELL Inc. siga siendo una empresa familiar. Con el tiempo, las acciones de la sociedad se legaron a familiares lejanos con poca implicación en la empresa, pero con derecho a voto en las principales decisiones de la sociedad. Hace alrededor de 15 años, Bissell lideró una iniciativa de recapitalización de la sociedad para concentrar el capital en un grupo menor de familiares activos. Esta estructura se diseñó para mantener el control en el seno de la familia y, a través de nuevas restricciones para la transferencia de acciones, elimina el riesgo de que estas se vendan a terceros. Bissell afirmó: «Como consecuencia de la recapitalización, existe una mayor sintonía y podemos centrarnos en dirigir la empresa y desarrollar productos innovadores para nuestros clientes».

Esto es algo positivo, porque BISSELL Inc. se enfrenta a un buen número de cuestiones que exigen toda su atención. La reciente introducción de aranceles en EE. UU. sobre los bienes fabricados en China ha afectado a numerosos fabricantes de electrodomésticos, entre ellos, a BISSELL Inc., que recurre a proveedores chinos para abastecerse de una amplia gama de piezas. Las tendencias a largo plazo, tales como el aumento del comercio online o la creciente adopción de electrodomésticos inteligentes también brinda oportunidades sobre la manera en que la empresa innova y accede al mercado. «Nos parece muy importante mantenernos a la vanguardia de la revolución digital. Hemos sido capaces de integrar nuevas tecnologías, que nos permiten entender mejor cómo se utilizan nuestros productos», añadió Bissell.

A pesar de que BISSELL Inc. adopta una perspectiva a largo plazo, también dedica mucho tiempo a abordar cuestiones inmediatas o a corto plazo. Bissell señaló que los planes estratégicos de la sociedad abarcan un plazo de tres a cinco años, si bien se reúne con los responsables de cada área funcional regularmente para tratar las oportunidades a corto plazo, así como las amenazas para la empresa. A lo largo de los últimos meses, han estudiado las opciones para apuntalar su cadena de suministro mientras prosiguen las negociaciones comerciales entre EE. UU. y China, hasta identificar un nuevo interlocutor en el ámbito de la electrónica en Singapur. «A pesar de que se abusa de la palabra, la «agilidad» es verdaderamente importante en la actualidad —apuntó Bissell—. Hay algunas situaciones, como la cuestión de los aranceles, que, sencillamente, no pueden preverse».

La innovación constante constituye una prioridad. La nueva cartera de productos en fase de desarrollo de BISSELL Inc. se basa en las experiencias que la sociedad extrae de las opiniones de sus clientes y de su presencia global. No en vano, la sociedad recientemente concibió un cepillo que no se atasca con el pelo de las mascotas, haciéndose eco de la frustración de los dueños al limpiar el pelo de sus animales de compañía. El desarrollo del limpiador multisuperficie todo en uno de BISSELL Inc. se basó en la conclusión de que los consumidores en China prefieren limpiar los suelos húmedos. En lugar de mover de un lado a otro agua cada vez más sucia, el producto vaporiza constantemente una fórmula limpiadora en el suelo a medida que lo barre.

BISSELL Inc. no solo trata de visualizar el futuro, sino también de modelarlo en tiempo real. Según Bissell, para ello son necesarios tres ingredientes: acceso al capital, talento y una sólida cultura corporativa. Contar con la estructura patrimonial adecuada permite a BISSELL Inc. realizar inversiones estratégicas o «apretarse el cinturón, si es necesario», en palabras de Bissell. La sociedad aspira constantemente a reforzar sus actividades principales para aplicar una perspectiva renovada al desarrollo de productos a través de la ampliación y la inversión en sus competencias en materia de ingeniería. Como presidente y consejero delegado, Bissell dedica largo tiempo a reflexionar acerca de la cultura de la empresa. La denomina «el pegamento que mantiene unida a la empresa», ya que permite asumir riesgos y avanzar rápidamente de forma coordinada.

En lo que respecta al carácter familiar de la empresa, Bissell no tiene previsto ningún cambio en el futuro próximo. «Siempre podríamos vender la empresa, pero creemos firmemente que la rentabilidad de la inversión es mayor si nosotros llevamos las riendas -sostuvo-. El legado de nuestra empresa es una parte importante de la identidad de nuestra familia. Es una gran empresa y un gran orgullo para nosotros. Nos encanta lo que hacemos y realmente queremos mantenerla.»

<sup>16</sup>Bissell Inc. company data, [www.bissell.com](http://www.bissell.com), accessed May 23, 2019

# Un planteamiento alternativo de la planificación estratégica: de la macroperspectiva a la microperspectiva

LAS EMPRESAS FAMILIARES pueden usar su tendencia para proyectar desenlaces a largo plazo con miras a establecer una visión global de aquello que será relevante en el mercado en que operan en un plazo de 10 a 20 años. Este ejercicio no trata de identificar en detalle el alcance futuro del mercado o sus tasas de crecimiento, sino de determinar el futuro probable del mercado en cuanto a factores tales como el valor para los clientes, los avances tecnológicos, el panorama competitivo y las disrupciones en la cadena de valor. Los dirigentes pueden usar esta visión para crear iniciativas a corto plazo para los próximos 6 a 12 meses, con mayor potencial para acelerar el avance de la empresa hacia su destino a largo plazo. Puede usarse el mismo planteamiento para crear una visión compartida de los objetivos y aspiraciones familiares. El interrogante, en este caso, es: ¿qué clase de familia queremos ser? Este ejercicio creativo debería aplicarse más allá del éxito en el mercado para incluir el propósito, los valores, la visión y el impacto social. El objetivo consiste en instar a los dirigentes a salir de su zona de confort y a adoptar una mentalidad que les permita abordar de manera más sistemática un mundo rápidamente cambiante.

## Enfoques para adoptar una macroperspectiva

El 52% de los encuestados cuenta con un proceso formal para visualizar sus mercados en un plazo de 10 a 20 años. Este proceso lo lleva a cabo el Consejo de Administración de la empresa, la familia o

ambos. El 48% restante afirmó que debate el desarrollo futuro de su mercado con arreglo a un enfoque ad hoc.

¿Cómo determinan las familias el estado de su mercado dentro de 10 a 20 años? Entre los encuestados que habían establecido un proceso para ello, el 62% afirmó que usa un planteamiento cualitativo para debatir posibles escenarios, el 45% emplea un enfoque cuantitativo y algunos de ellos recurren a ambos planteamientos. No existe un planteamiento bueno o malo, lo importante es crear de algún modo una visión común en la familia acerca del rumbo a largo plazo del mercado en que opera la empresa.

## Adoptar una microperspectiva

Al contrario que para la adopción de una macroperspectiva, que puede ayudar a una empresa a desarrollar una visión de futuro para abordar los riesgos, tener en cuenta posibles factores de disrupción, mantenerse a la vanguardia de las tendencias y combatir la incertidumbre, la adopción de una microperspectiva aspira a aprovechar las oportunidades para reforzar el negocio y generar rentabilidad rápidamente. Este planteamiento subyace de la idea de una visión de futuro exhaustiva, capaz de aprovechar las oportunidades de forma pragmática, así como de hacer pequeñas apuestas en nuevas oportunidades a medida que se presentan.

# PLANTEAMIENTO BASADO EN UNA MACROPERSPECTIVA/MICROPERSPECTIVA

Existe una alternativa a una estrategia reactiva y a los pasos incrementales. <sup>17</sup>Esta se basa en un planteamiento adoptado por algunas de las empresas tecnológicas digitales más exitosas a lo largo de las últimas décadas, y que ha recibido distintas denominaciones, si bien Deloitte lo denomina «zoom out/zoom in» (macroperspectiva/microperspectiva).

El método se centra en dos horizontes temporales muy diferentes en paralelo, que se someten a iteración. El primero es de 10 a 20 años, la macroperspectiva. El otro es de 6 a 12 meses, la microperspectiva.

Nótese una diferencia clave frente al planteamiento convencional: el plan estratégico con un horizonte a cinco años, que adoptan numerosas empresas tradicionales. Las sociedades que siguen un planteamiento que alterna entre una macroperspectiva y una microperspectiva no dedican tiempo a contemplar el horizonte de 1 a 5 años. La idea es que, si comprenden adecuadamente el horizonte de 1 a 20 años y el horizonte de 6 a 12 meses, el resto viene dado.

## Cuestiones clave que han de plantearse

### Macroperspectiva

- ¿Cómo será el mercado o sector correspondientes dentro de 10 a 20 años?
- ¿Qué tipo de empresa necesitaremos ser en un plazo de 10 a 20 años para tener éxito en el mercado o sector?

### Microperspectiva

- ¿Qué dos o tres iniciativas podríamos adoptar en los próximos 6 a 12 meses que tendrían mayor repercusión a la hora de acelerar el progreso hacia nuestro objetivo a largo plazo?
- ¿Estas dos o tres iniciativas precisan de una masa crítica de recursos para garantizar una gran repercusión?
- ¿Qué parámetros podríamos utilizar al cabo de un plazo de 6 a 12 meses para determinar con mayor exactitud si hemos logrado el objetivo deseado?

Para acomodar la visión a largo plazo de la familia y posicionar a la empresa familiar con miras a conseguir sus objetivos a largo plazo, los dirigentes corporativos deben centrarse en un número limitado de iniciativas en el muy corto plazo (es decir, con un horizonte de 6 a 12 meses) y vigilar de cerca su progreso. Para ello, es imprescindible contar con una perspectiva externa. Las empresas familiares deberían resistirse a la tentación de abordar el futuro únicamente desde su propio punto de vista y valorar asimismo qué podría deparar el futuro, desde la perspectiva de los clientes, proveedores o competidores, entre otros.

## Claves para el éxito en el contexto de la empresa familiar

En una empresa familiar, el éxito tanto de las iniciativas a corto plazo como de las estrategias a largo plazo a menudo depende de dos factores cruciales: el gobierno corporativo y la comunicación. Unos sistemas de gobierno corporativo eficaces pueden facilitar la comunicación entre los miembros de la familia, contribuir a la toma de decisiones y a la resolución de problemas y contribuir a que la empresa opere de forma fluida a lo largo del tiempo.

Los dirigentes de empresas familiares deberían dedicar tiempo a debatir las cuestiones a largo plazo no solo en cada reunión de gestión, sino también en las reuniones del Consejo de Familia, ya sea de manera formal o informal. Estas conversaciones podrían incluir el establecimiento de planes claros para la sucesión. Los dirigentes también deberían valorar la posibilidad de ahondar en objetivos específicos en estas reuniones semestralmente.

Cada familia está sujeta a diferentes dinámicas, y probablemente cada una aborde estas reuniones de forma distinta. No obstante, existen varios principios que pueden contribuir a ayudar a todas las familias a mantener conversaciones eficaces:

- **Apertura:** establecer programas claros, que brinden a las partes interesadas la comprensión necesaria sobre los puntos que han de tratarse. Abordar explícitamente los obstáculos emocionales subyacentes, comunes en las empresas familiares, que pueden limitar la capacidad de avanzar de manera consensuada.

Ante todo, facilitar conversaciones abiertas que puedan brindar a cada una de las partes la posibilidad de tener voz y voto.

- **Límites:** una conversación abierta debe atenerse a ciertos parámetros para ser fructífera. Por tanto, los mecanismos para gestionar la reunión, tales como la persona con autoridad para dirigir la conversación, deberían acordarse previamente.
- **Búsqueda de una perspectiva exterior:** no debe subestimarse la importancia de escuchar las perspectivas renovadas de consejeros ajenos a la familia, que pueden ayudar a los miembros de la familia a plantearse cuestiones vitales desde una perspectiva externa. Debe sacarse partido a los asesores externos, que pueden ayudar a debatir los objetivos de negocio sin sesgos.

**Los dirigentes de empresas familiares deberían dedicar tiempo a debatir las cuestiones a largo plazo no solo en cada reunión de gestión, sino también en las reuniones del Consejo de Familia, ya sea de manera formal o informal. Estas conversaciones podrían incluir el establecimiento de planes claros para las sucesiones.**

# Tender puentes entre el presente y el futuro

Aquellas empresas familiares que no consigan tener en cuenta las exigencias actuales podrían ver cómo las cartas les juegan en contra. No obstante, es imprescindible impedir que las presiones del presente alejen a la empresa del rumbo escogido hacia su futuro. Los dirigentes de empresas familiares deberían, por tanto, adoptar una perspectiva basada en la combinación de una macroperspectiva y una microperspectiva que vinculen sus acciones a corto plazo con sus objetivos a largo plazo.

**A**SIMISMO, CABE DESTACAR que la planificación de la sucesión constituye un puente vital entre el corto plazo y el largo plazo. Numerosos líderes de empresas familiares parecen percibir la sucesión más bien como algo con lo que preferirían no lidiar, si bien una sucesión organizada puede ser crucial para mantener a la sociedad por el buen camino, tanto a corto como a largo plazo. Debe valorarse la posibilidad de establecer planes de sucesión, no solo en lo que atañe a la propiedad, sino también en lo relativo al cargo de consejero delegado y a las demás funciones a ese nivel. Cuando la siguiente generación asuma el control, el nuevo dirigente debe encontrar el equilibrio entre el legado y las tradiciones del pasado, y los desafíos del presente y el futuro.

La intención de legar la sociedad a los miembros de la familia no basta para garantizar la longevidad de la empresa. Numerosas sociedades exitosas pueden caer presas de unos mercados rápidamente cambiantes, que ya no admiten el mantenimiento de planteamientos tradicionales. En el caso de las sociedades familiares, preservar su competitividad implica traducir su visión de futuro en un sólido plan de acción y cumplirlo con el rigor y el compromiso que siempre las han caracterizado.

**En el caso de las sociedades familiares, preservar su competitividad implica traducir su visión de futuro en un sólido plan de acción y cumplirlo con el rigor y el compromiso que siempre las han caracterizado.**

## Notas

- 1 resources/cited-stats/, fuente consultada el 5 de mayo de 2019) si bien se debate en el ámbito académico.
- 2
- 3 empresas familiares: liderar una empresa familiar en un entorno marcado por la disrupción], 2017. Véase también: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/strategy/Next-generation-family-business.pdf>.
- 4 ágil péndulo de la innovación: empresas familiares y los capitales humano, social y de marketing] International Studies of Management & Organization, febrero de 2018.
- 5 1, (otoño de 2015).
- 6 asimismo:  
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2019/driving-ai-potential-organizations.html?id=us:2pm:3ad:myilafy19:eng:greendot:em:tech:cn:tt19aifuelorg:1x1:hbr:031119:56873294>
- 7 Redefining work, workforces, and workplaces, (¿Cuál es el futuro del trabajo? Redefiniendo el trabajo, la plantilla y el lugar de trabajo) Deloitte Insights, 1 de abril de 2019.
- 8
- 9 <https://www.wealthmanagement.com/high-net-worth/help-families-future-proof-their-businesses>, modificado por última vez el 25 de febrero de 2019.
- 10 de la riqueza familiar y socioemocional en la eficiencia organizativa de las firmas familiares] presentado en el 11º Taller sobre Investigación en Administración de Firmas Familiares, Lyon (Francia), mayo de 2015.
- 11
- 12
- 13 Review, septiembre de 2012.
- 14 [¿Fusionarse, vender o liquidar?: riqueza socioemocional, control familiar y la opción de salir de la empresa] Journal of Management, enero de 2019.
- 15 [Macroperspectiva/microperspectiva: un enfoque alternativo a la estrategia en un mundo que desafía las predicciones] Deloitte Insights, 16 de mayo de 2018. Véanse también los informes de la serie Zoom out/Zoom in [Microperspectiva/macroperspectiva] en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).
- 16
- 17 [Macroperspectiva/microperspectiva: un enfoque alternativo a la estrategia en un mundo que desafía las predicciones] Deloitte Insights, 16 de mayo de 2018. Véase también los informes de la serie Zoom out/Zoom in [Microperspectiva/macroperspectiva] en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

## Acerca del autor

**Carl Allegretti** | [callegretti@deloitte.com](mailto:callegretti@deloitte.com)

Carl Allegretti es Responsable Global de Deloitte Private. Acumula más de 36 años de experiencia al servicio de empresas públicas y privadas. Es miembro del Consejo de Administración Global, Presidente del Comité Global de Riesgos y Managing Partner de la Oficina de Chicago de Deloitte. Asimismo, asesora a distintos clientes de Deloitte EE. UU. Previamente, fue Presidente y CEO de Deloitte Tax en EE. UU. y Responsable de la Práctica de Servicios Fiscales en Deloitte Canadá. [LinkedIn](#).

## Agradecimientos

Nos gustaría dar las gracias a todos los encuestados y sus empresas por su tiempo y por la información aportada para la realización de este informe.

## Contactos



**Fernando Vazquez Castro**  
Socio  
fvazquezcastro@deloitte.es



**Marcelino Alonso Dobao**  
Socio  
malonsodobao@s2g.deloitte.es



**Ignacio Lezaun**  
Socio  
ilezaun@deloitte.es



**Jaime Javier Gómez-Pineda**  
Socio  
jgomezpineda@deloitte.es



**Félix Moro**  
Socio  
fmoro@deloitte.es



**Eduardo Sánchez Campos**  
Socio  
esanchezcampos@s2g.deloitte.es

## Persona de contacto

### Carl Allegretti

Responsable Global de Deloitte  
Private | Socio  
Deloitte LLP  
+1 312 486 9809 | callegretti@deloitte.com

## Family business regional leaders

### EMEA

#### Africa

##### Mabel Ndawula

mndawula@deloitte.co.ug

#### Austria

##### Friedrich Wiesmüller

fwiesmuellner@deloitte.at

#### Belgium

##### Nikolaas Tahon

ntahon@deloitte.com

#### Central Europe

##### Adam Chroscielewski

achroscielewski@deloittece.com

#### CIS

##### Svetlana Borisova

sborisova@deloitte.ru

#### Cyprus

##### Nicos Charalambous

ncharalambous@deloitte.com

#### Denmark

##### Nikolaj Thomsen

nthomsen@deloitte.dk

#### France

##### Emmanuel Gadret

egadret@deloitte.fr

#### Germany

##### Lutz Meyer

lmeyer@deloitte.de

#### Greece

##### Vassilis Kafatos

vkafatos@deloitte.gr

#### Ireland

##### Dan Murray

danmurray@deloitte.ie

#### Israel

##### Moshe Schwartz

mschwartz@deloitte.co.il

#### Italy

##### Ernesto Lanzillo

elanzillo@deloitte.it

#### Luxembourg

##### Georges Kioes

gkioes@deloitte.lu

#### Malta

##### Raphael Aloisio

raloisio@deloitte.com.mt

#### Middle East

##### Walid Chiniara

wchiniara@deloitte.com

#### Netherlands

##### Sjoerd Bakker

sbakker@deloitte.nl

#### Norway

##### Torill Hasle Aamelfot

taamelfot@deloitte.no

#### Portugal

##### Rosa Maria Soares

rosoares@deloitte.pt

#### Spain

##### Fernando Vazquez Castro

fvazquezcastro@deloitte.es

#### Sweden

##### Harald Jagner

hjagner@deloitte.se

#### Switzerland

##### Christophe Aebi

caebi@deloitte.ch

#### Turkey

##### Ali Cicekli

acicekli@deloitte.com

#### United Kingdom

##### Darren Boocock

dboocock@deloitte.co.uk

#### Americas

#### Brazil

##### Ronaldo Fragoso

rfragoso@deloitte.com

#### Canada

##### Michelle Osry

mosry@deloitte.ca

#### Chile

##### Hugo Hurtado

hhurtado@deloitte.com

#### Mexico

##### Alberto Miranda

almiranda@deloittemx.com

#### United States

##### Frank Leggio

fleggio@deloitte.com

#### Asia Pacific

#### Australia

##### Peter Pagonis

ppagonis@deloitte.com.au

#### China

##### William Chou

wilchou@deloitte.com.cn

#### India

##### Vijay Dhingra

vdhingra@deloitte.com

#### Japan

##### Michael Tabart

michael.tabart@tohmatu.co.jp

#### New Zealand

##### Joanne McCrae

jmccrae@deloitte.co.nz

#### South East Asia

##### Richard Loi

rloi@deloitte.com

## Centro para Empresas Familiares de Deloitte

*El Centro de Empresas Familiares de Deloitte colabora con profesionales de todo el mundo para compartir conocimientos, conclusiones y capacidades con miras a ofrecer orientación a las empresas familiares a medida que se abren camino en tiempos complejos.*

Visite nuestra [web](#) | Síguenos en Twitter: @DeloittePrivate

### Consejo investigador y editor

Harm Drent, Veronika Facette y Michela Coppola

### Más información sobre empresas familiares

- [Next-generation family businesses: Exploring business ecosystems](#) [La nueva generación de empresas familiares: análisis de los ecosistemas de negocio] (2018)
- [Global perspectives for family business: Plans, priorities and expectations](#) [Perspectivas globales para las empresas familiares: planes, prioridades y expectativas](2018)
- [Leaders of a family to families of leaders: Transforming business and wealth transition](#) [De líderes de una familia a familias de líderes: la transformación de la empresa y la transferencia del patrimonio] (2017)
- [Purpose, place & profit in the family business: A framework for dialogue and discussion](#) [Finalidad, posición y beneficios en la empresa familiar: un marco para el diálogo y la negociación] (2017)
- [Next-generation family businesses: Leading a family business in a disruptive environment](#) [La nueva generación de empresas familiares: liderar una empresa familiar en un entorno marcado por la disrupción] (2017)
- [Next-generation family businesses: Evolution keeping family values alive](#) [La nueva generación de empresas familiares: evolucionar y mantener vivos los valores familiares] (2016)





Suscríbase para recibir las novedades de Deloitte Insights en la web [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).

 Siga a @DeloitteInsight

### **Colaboradores de Deloitte Insights**

**Redacción:** Junko Kaji and Amy Quick

**Trabajo creativo:** Mark Milward

**Promoción:** Maria Martin Cirujano

**Diseño de portada:** Anna Godeassi

### **Acerca de Deloitte Insights**

Deloitte Insights publica artículos, informes y boletines periódicos originales con información dirigida a empresas, el sector público y las ONG. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia acumulada en nuestra organización de servicios profesionales, así como las aportaciones de coautores del sector académico y empresarial, para contribuir al debate sobre una amplia gama de temas de interés para directivos de empresas y dirigentes gubernamentales.

Deloitte Insights es una publicación de Deloitte Development LLC.

### **Acerca de esta publicación**

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o las respectivas empresas asociadas pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, empresarial, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesionales. Esta publicación no podrá sustituir a dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar a un asesor profesional cualificado.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu ni sus firmas miembros o sus respectivas empresas asociadas serán responsables de ninguna pérdida, independientemente de su naturaleza, en que incurra cualquier persona por basarse en esta publicación.

### **About Deloitte**

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página <http://www.deloitte.com/about> si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.