



NextGen:
La próxima generación
de las empresas familiares
Evolucionar y mantener vivos
los valores familiares

Julio, 2016

Acercas del estudio

Entre mediados de enero y finales de marzo de 2016, Deloitte EMEA Family Business Centre realizó 92 entrevistas personales exhaustivas a representantes de la próxima generación de empresas familiares de 19 países de Europa, Oriente Próximo y África, en las que se abordaron aspectos como la sucesión, el buen gobierno, los riesgos, la estrategia y el crecimiento y la innovación.

Cerca del 50% de los encuestados pertenece a la segunda generación del negocio familiar, el 22% constituye la tercera generación, el 16% la cuarta generación y el resto lo integran encuestados que pertenecen a la quinta generación o generaciones más antiguas.

Por edades, el 61% de los encuestados tiene entre 30 y 44 años, el 11% tiene menos de 30 y el 28% tiene 45 o más.

El 16,3% de las empresas participantes tiene una antigüedad de más de 100 años, el 35,9% entre 50 y 99 años, el 42,4% se creó hace entre 20 y 49 años y el 5,4% llevan operativas menos de 20 años.

Más de la mitad de estas empresas opera en el sector de las manufacturas o los productos de consumo; el resto pertenece a los sectores de la construcción, distribución minorista, sanidad y farma, energía, servicios financieros y tecnología, medios y telecomunicaciones (TMT).

En algunos casos, los porcentajes de la encuesta mostrados en este informe podrían no sumar 100% debido al redondeo o a que los entrevistados tenían la opción de elegir múltiples respuestas.

Sumario

Prólogo	5
01 / Principales resultados	7
02 / Interrelación entre los distintos objetivos	9
03 / La próxima generación se prepara para tomar las riendas	13
04 / Liderazgo y buen gobierno	17
05 / El crecimiento del negocio	23
06 / Riesgo e innovación	27
07 / Preservar el legado de la familia	31
08 / Personas de contacto	35



Prólogo

En casi todos los países, las empresas familiares constituyen el núcleo del tejido económico. Las empresas familiares se enfrentan a retos difíciles, no sólo en lo que respecta a las decisiones de negocio e inversión, sino también en lo referente a cuestiones vinculadas a la propiedad y las relaciones entre los miembros de la familia. La mayor parte de las empresas familiares encuentra muchos obstáculos para sobrevivir más de una generación. En todo el mundo, sólo una de cada tres empresas familiares logra acometer con éxito la transición de una generación a otra. Las empresas familiares se vuelven vulnerables en el momento de dar el relevo a la siguiente generación, pues es habitual que se genere un conflicto entre el deseo de mantener y respetar la tradición y la necesidad de adaptarse y progresar en el negocio para responder a un entorno en constante cambio.

Hemos realizado entrevistas exhaustivas a casi 100 futuros responsables de negocios familiares en la región EMEA y hemos constatado el

Nos encontramos ante una nueva generación de hombres y mujeres jóvenes, altamente motivados y dispuestos a tomar las riendas de su empresa familiar

nacimiento de una nueva generación de hombres y mujeres jóvenes, altamente cualificados, muchos de los cuales tienen experiencia en otras empresas y en el extranjero, y que están dispuestos a hacer frente a los retos comerciales que se avecinan (como la internacionalización, la innovación y la digitalización), al tiempo que muestran su deseo por conservar los valores familiares fundamentales y respetar el legado de las generaciones anteriores. Hemos constatado que se trata de algo común a todas las empresas familiares, independientemente del tamaño de la empresa, el país de ubicación o el número de generaciones que un negocio lleve en existencia.

Quiero dar las gracias a todas las personas que han participado en nuestro estudio por el tiempo dedicado, así como por sus aportaciones a nuestros debates. Deseamos poder continuar este importante diálogo con usted.



Mennolt Beelen

Responsable de Deloitte del EMEA Family Business

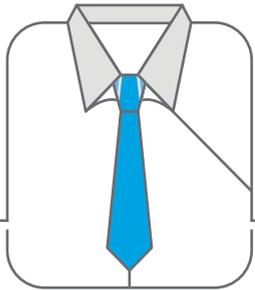


Juan Antonio Bordas

Responsable de Deloitte del Family Business Centre en España



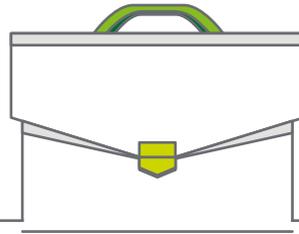
01/Principales resultados



Una nueva generación

Hombres y mujeres jóvenes, altamente motivados, y en su mayoría con estudios, está preparada para tomar las riendas del negocio familiar. Se muestran decididos a afrontar los siguientes retos futuros y están preparados para ello:

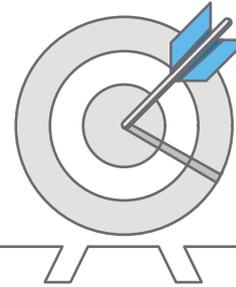
- Conservar el carácter familiar del negocio y mantener vivos los valores familiares
- Impulsar el crecimiento de la empresa en un entorno económico y de negocio en constante cambio
- Mantener la independencia en la propiedad, aunque el 40% de los encuestados no descarta la posibilidad de dar cabida a inversores externos



La próxima generación

La próxima generación de directivos de empresas familiares tiene pensado introducir cambios cuando asuma la dirección

- el **80%** afirma que su estilo de liderazgo será diferente del de la generación anterior
- el **56%** modificará la estrategia del negocio familiar
- el **56%** cambiará las estructuras de gobierno corporativo
- el **51%** tiene la intención de asumir más riesgos que sus predecesores, aunque de una forma más controlada



Innovación

La Innovación es importante para la próxima generación:

- se encuentra entre las tres principales prioridades para el **76%** de los encuestados
- el **55%** afirma que sus empresas innovan a un ritmo más rápido que la competencia
- la anterior generación de familiares es muy consciente de la necesidad de innovar (**61%**) pero no está tan dispuesta a asumir los riesgos asociados (**40%**)



Áreas de inversión

Las principales áreas de inversión durante los próximos cinco años para la próxima generación:

- 01.** Expansión en mercados geográficos o en productos y servicios
- 02.** Innovación e investigación y desarrollo
- 03.** Uso acelerado de nueva tecnología en el negocio



02/Interrelación entre los distintos objetivos

El reto para la próxima generación

Una nueva generación de hombres y mujeres jóvenes, altamente motivados, está preparada para tomar las riendas del negocio familiar. Las perspectivas a más largo plazo de sus empresas y los retos a los que tendrán que enfrentarse son cuestiones prioritarias para esta nueva generación.

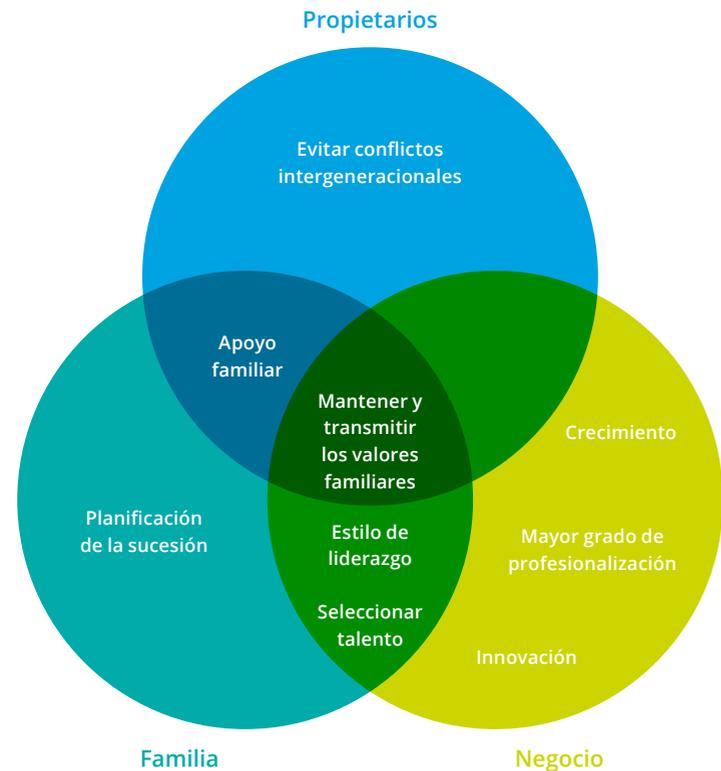
Las empresas familiares necesitan mantener un equilibrio entre los objetivos de negocio (como el crecimiento, la innovación y la selección de personal con talento) y los objetivos familiares, tales como el mantenimiento de los valores familiares y la protección del patrimonio familiar. También necesitan gestionar sin incidencias la transición de liderazgo de una

generación a la siguiente. En ocasiones estos objetivos pueden entrar en conflicto y puede resultar difícil conciliar unos y otros. Los principales retos a los que se enfrenta la próxima generación de directivos de empresas familiares se recogen en el modelo de los tres círculos en la Figura 1.

Nuestro estudio ha revelado que para la próxima generación de gestores de empresas familiares, los mayores retos serán mantener los valores familiares, planificar la sucesión e introducir un mayor grado de profesionalización en la empresa familiar.

El mayor reto es mantener y transmitir los valores familiares

Figura 1. Conflicto de objetivos en el negocio familiar



Fuente: Deloitte

"El principal reto es conseguir que la generación anterior reconozca que la próxima generación tiene la capacidad para tomar las riendas del negocio familiar"
(3ª generación, Irlanda)

"El sucesor tiene que conseguir dar continuidad al negocio de la generación anterior y escoger la dirección adecuada para el futuro de la empresa. Siempre existe desacuerdo con la generación anterior sobre si lo estamos haciendo bien o no"
(2ª generación, República Checa)

"El reto principal es tomar las riendas del negocio para dirigirlo hacia un lugar nuevo o diferente, pero mostrando respeto por lo que ha hecho la anterior generación. Yo tengo que tomar mis propias decisiones, pero sin ofender a la generación más veterana"
(3ª generación, Países Bajos)

"¡Multipliquemos el legado de las generaciones anteriores!"
(4ª generación, España)

Hablan los futuros directivos

Retos en el ámbito de las relaciones familiares y la propiedad

"La generación anterior debe dejarnos libertad para actuar"
(24ª generación, Austria)

"Se trata de ganarse la confianza y lograr la aceptación de la generación más veterana de modo que deleguen y confíen en la próxima generación para liderar el negocio"
(2ª generación, Líbano)

"Mantener el carácter de empresa familiar es lo que nos diferencia de una gran firma o una multinacional. Tratamos bien a nuestros empleados y existe una buena relación con muchos de ellos. Las grandes empresas sólo se preocupan por maximizar beneficios"
(3ª generación, Alemania)

Para los futuros directivos del negocio familiar, tener un estilo propio de liderazgo y contar con el reconocimiento y la aceptación como nuevos responsables constituyen el principal reto. En el pasado, las empresas familiares eran consideradas conservadoras en su enfoque de crecimiento, pero la próxima generación ve la expansión del negocio como su segundo reto más importante, con el objetivo de seguir consolidando los logros de sus predecesores. Estos puntos de vista son más propios de empresas en las que los futuros responsables constituyen la segunda o la tercera generación.

"El reto más importante para la próxima generación es implicar en la estrategia a directivos que no pertenezcan a la familia"

(4ª generación, Francia)

"El reto es conseguir experiencia relevante en ámbitos externos a la empresa para poder aplicarla luego al negocio"

(4ª generación, Reino Unido)

"Mi reto es gestionar la transformación de un negocio familiar que opera principalmente en Europa en uno "mini nacional" con raíces familiares"

(4ª generación, Países Bajos)

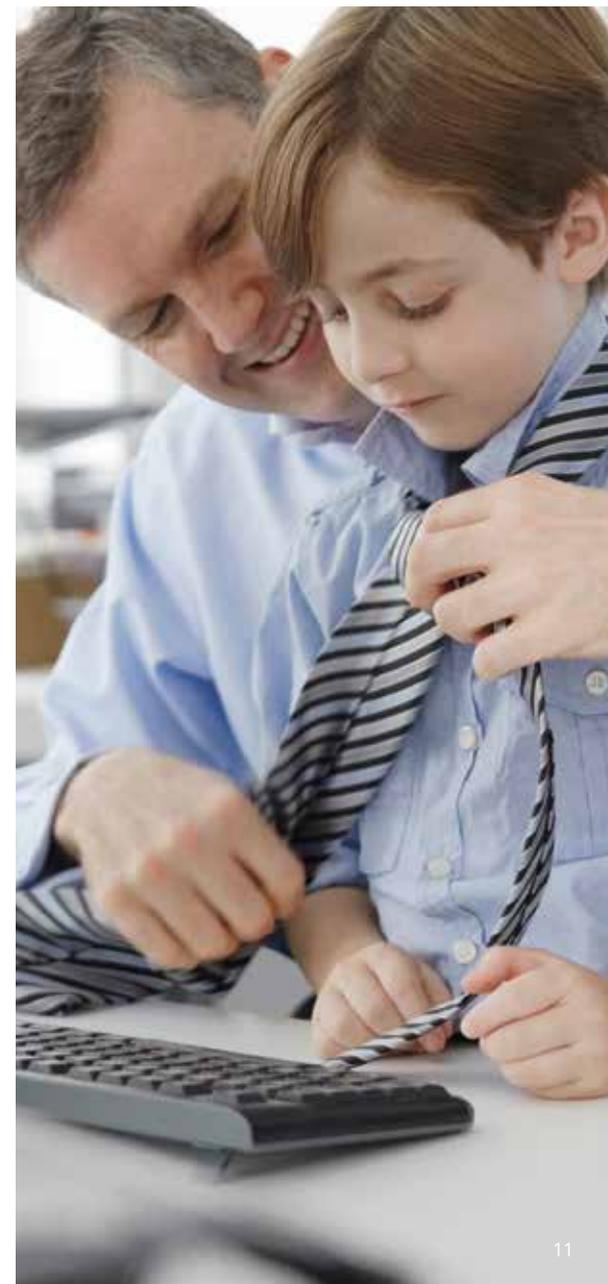
"Queremos desarrollar la empresa utilizando nuevas tecnologías. La economía colaborativa adquirirá más importancia"

(2ª generación, Bélgica)

"Queremos generar más ingresos que la generación anterior"

(3ª generación, Francia)

Hablan los futuros directivos
Retos relacionados
con el negocio





03/La próxima generación se prepara para tomar las riendas

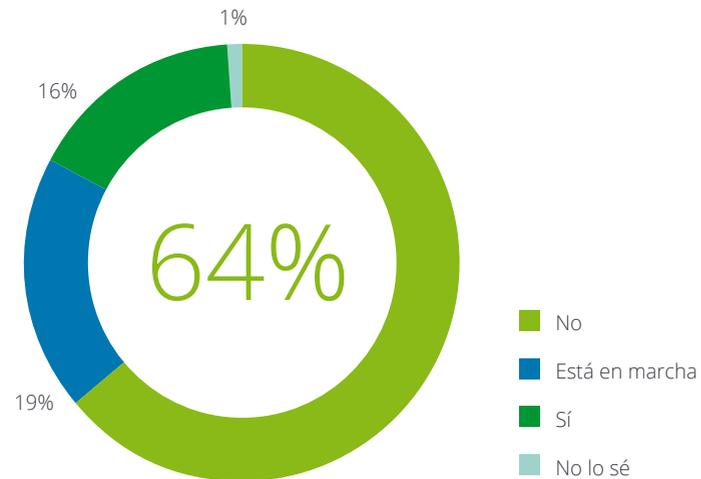
Planificación de la sucesión

La planificación formal de la sucesión en la dirección del negocio es un proceso claramente definido en muchas empresas cotizadas. Sin embargo, a escala mundial, sólo una de cada tres empresas familiares logra hacer con éxito la transición de una generación a la siguiente. Aunque las empresas familiares suelen adoptar una visión a largo plazo, muy pocas han diseñado un plan de sucesión o un proceso para transferir las responsabilidades de gestión y propiedad a la próxima generación de directivos. En una empresa familiar, la sucesión puede ser una cuestión emotiva. La personalidad de cada sujeto y las circunstancias varían enormemente, y la planificación de la sucesión tiene que adaptarse a cada situación. La sucesión en la

dirección es una cuestión que debe plantearse con tiempo suficiente, pero la planificación no puede empezar demasiado pronto. Un plan de sucesión formalizado por escrito reduce considerablemente la posibilidad de dudas, malentendidos y discusiones y ayudará a acometer la transición sin incidencias.

Las respuestas a nuestra encuesta indican que las políticas y los planes de sucesión son relativamente poco frecuentes en las empresas familiares. Sólo un pequeño porcentaje de encuestados declaró que sus empresas cuentan con un plan de sucesión por escrito, aunque muchos encuestados dijeron contar con un plan de sucesión, a pesar de no estar formalizado en un documento escrito.

Figura 2. Empresas familiares: ¿cuentan con un plan de sucesión por escrito?



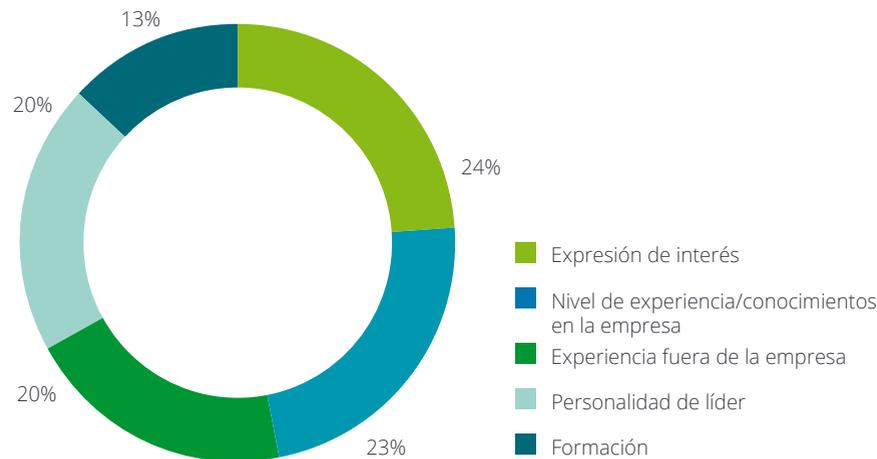
Fuente: Deloitte

El 64% de los encuestados asumirá la dirección de la empresa sin que exista todavía un plan formal de sucesión

Nuestro estudio revela que el atributo que más habitualmente se tiene en cuenta para decidir qué miembro de la familia debería ser formado para asumir el liderazgo es el interés mostrado por convertirse en el siguiente responsable. Otros factores que suelen considerarse deseables son la experiencia laboral dentro del negocio familiar (y un buen conocimiento del mismo), seguida de la experiencia adquirida fuera de la empresa. La experiencia laboral en otras empresas incrementa la autoestima y la confianza en sí misma de la próxima generación, aportándole una visión más amplia de negocio, así como una mayor credibilidad entre los empleados que no son miembros de la familia.

Los encuestados también mencionaron el carácter de "líder" (por ejemplo, la capacidad para tomar decisiones y motivar a los demás) y la formación académica como factores importantes a la hora de elegir al directivo de la próxima generación.

Figura 3. Los 5 factores principales para determinar quién debe dirigir



Fuente: Deloitte

Prepararse para dirigir

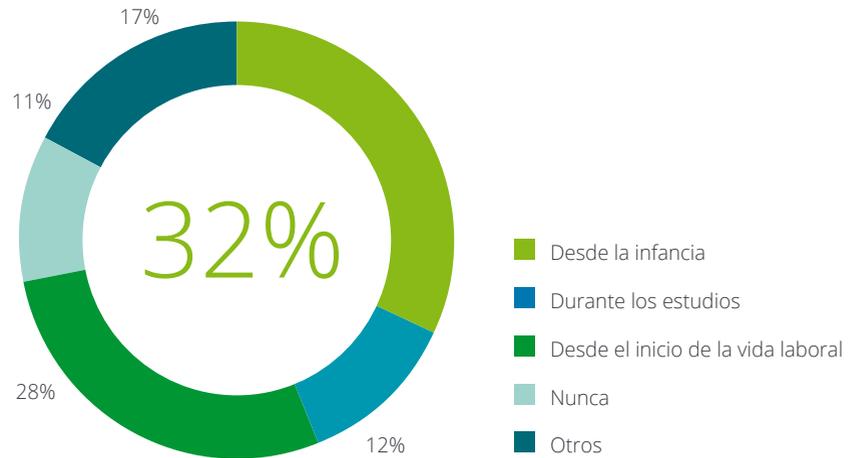
Más de una tercera parte de los encuestados ha estado preparándose para la sucesión en la dirección desde su infancia, y un porcentaje similar lo viene haciendo desde que inició su vida laboral. En total, alrededor del 44% empezó a prepararse en una fase temprana. No existe un "mejor momento para empezar", y la formación para la sucesión en la dirección dependerá del desarrollo personal de cada individuo; no obstante, la preparación para la sucesión con suficiente antelación y previsión, y en una atmósfera tranquila, reduce el riesgo de problemas inesperados y desacuerdos. Además, la planificación de la sucesión podría aumentar el "ansia" del sucesor elegido por convertirse en el siguiente responsable.

Se espera que la siguiente generación de directivos de empresas familiares adquiera experiencia laboral fuera de su propia empresa, y que trabajen en distintas áreas del negocio familiar. Según los participantes en nuestra encuesta, la adquisición de experiencia externa para demostrar su valía es más importante que obtener un título universitario.

Algunos encuestados de la próxima generación no se han preparado para asumir las riendas del negocio familiar quizás porque sus progenitores u otros familiares no lo han planteado. Para algunas personas, la cuestión de la sucesión puede surgir de manera inesperada y trágica, como en caso de fallecimiento repentino del actual responsable del negocio.

Prepararse con suficiente antelación:
El 44% empezó a prepararse antes de comenzar su vida laboral

Figura 4. ¿Cuándo empezó a prepararse para asumir la dirección del negocio familiar?



Fuente: Deloitte



04/Liderazgo y buen gobierno

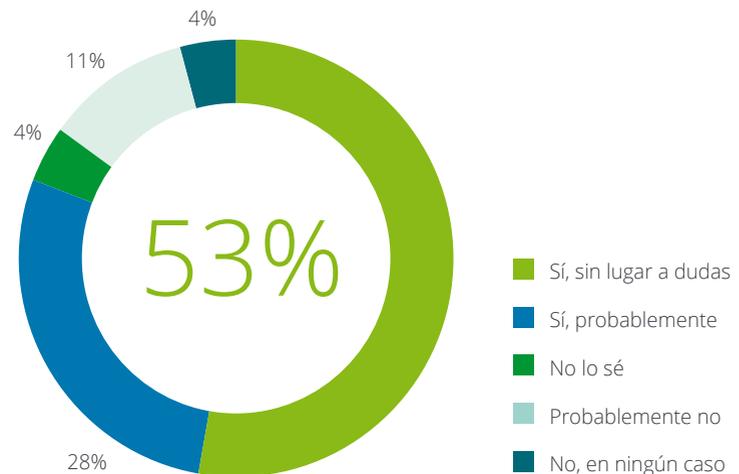
Estilo de liderazgo

La mitad de nuestros encuestados considera que aplicará un estilo de liderazgo distinto al de la generación anterior. Obviamente, la siguiente generación no debería comportarse como un clon de la anterior, y está legitimada para desarrollar su propio estilo de liderazgo, posiblemente llevando a la empresa en una dirección completamente nueva, pero sin olvidar los valores del negocio familiar. La generación anterior debe hacerse a la idea de "soltar las riendas", ya que

en el seno familiar la relación está cambiando; ya no se trata de una relación entre padres e hijos menores, sino entre dos adultos. En muchos casos, no obstante, la generación veterana sigue implicándose en el negocio familiar una vez que la siguiente generación ha tomado el relevo; y trabajar con miembros de la familia pertenecientes a otra generación, cada uno con una idea distinta de cómo deberían hacerse las cosas, puede generar problemas y dilemas para el nuevo responsable del negocio familiar.

Estilo de liderazgo: El 81% de la nueva generación aplicará un enfoque distinto

Figura 5. ¿Será su estilo de liderazgo distinto del de su predecesor?



Fuente: Deloitte

"El estilo de liderazgo de la anterior generación se centraba más en las personas y estaba menos orientado al negocio"

(4ª generación, Alemania)

"Persuadir a los empleados de que soy la persona adecuada para dirigir la empresa. Como futuro responsable, tengo que demostrar mi valía para retener a los empleados de más talento. Esto significa que tengo que esforzarme el doble"

(2ª generación, Polonia)

"Como primos, sentimos que tenemos una relación más colaborativa y menos autoritaria que nuestros padres, que eran hermanos. Antes, cada hermano se encargaba de un área separada, mientras que nosotros, como primos, gestionamos juntos"

(2ª generación, Líbano)

"Hay distintos estilos de liderazgo y la siguiente generación probablemente dirigirá de un modo diferente. Hemos abordado esta cuestión en la familia, pero es difícil para la generación de mis padres"

(2ª generación, Bélgica)

"Estoy seguro de que el estilo de liderazgo de la próxima generación no será el mismo que el de la generación anterior. Si la próxima generación intenta imitar a sus predecesores, probablemente fracasará"

(2ª generación, Italia)

Hablan los futuros directivos

Estilo de liderazgo

"La próxima generación delega más en gestores externos y su estilo de liderazgo se basa en un enfoque en el que todos salen ganando, orientado a fomentar la participación de todos los responsables, a motivarles y a hacerles sentir parte de la familia. En ocasiones, la visión de los gestores externos difiere de la visión familiar: ellos están más centrados en los objetivos a corto plazo, los cuales deberían estar permanentemente alineados con la visión a largo plazo de la familia"

(3ª generación, Italia)

"Es importante mostrar a la plantilla quién es el líder. Por ejemplo, nosotros celebramos una reunión del equipo directivo que incluyó a mi padre. Tras la reunión, volví a celebrar otra reunión, esta vez sin la presencia de mi padre"

(3ª generación, Países Bajos)

"Antes, la forma de dirigir se basaba en un conocimiento profundo del producto y de los procesos operativos de la empresa. Es probable que los futuros directivos se centren más en áreas como las ventas, el marketing y la internacionalización para impulsar el crecimiento de su empresa"

(2ª generación, Dinamarca)

Gobierno corporativo

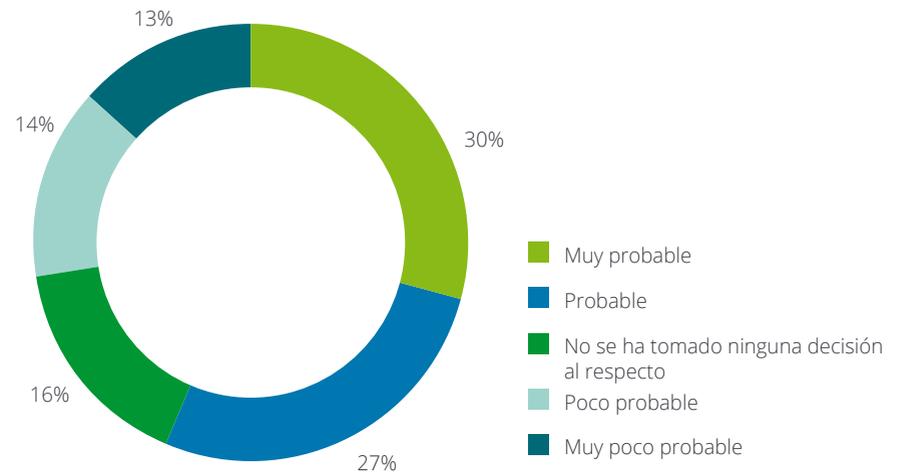
La mayoría considera que la implantación de unas prácticas de gobierno rigurosas supone un requisito previo para el éxito del negocio familiar, a fin de proteger el patrimonio de la familia y a efectos de entregar el relevo a las futuras generaciones. La estructura de gobierno ofrece un marco para establecer y poner en marcha las funciones, las políticas, los procesos y los controles que permitan tomar decisiones fundadas. En las empresas familiares, suele llegar un punto en el que ni la tradición ni la experiencia son suficientes para ejercer un liderazgo efectivo. El crecimiento del negocio, una nueva mentalidad más abierta a la hora de contratar directivos externos y otros aspectos que afectan al liderazgo generan la necesidad de un marco de gobierno más estructurado.

Más de la mitad de nuestros encuestados tiene la intención de modificar las actuales estructuras de gobierno una vez que haya tomado las riendas. Sólo alrededor de una cuarta parte no tiene pensado modificar las estructuras de gobierno.

Entre las razones mencionadas para cambiar las estructuras de gobierno se incluye la necesidad de introducir en la empresa conocimientos y experiencias externas. Muchas empresas familiares han crecido orgánicamente y a través de adquisiciones, expansiones internacionales e innovación, convirtiéndose en organizaciones más complejas que requieren nuevas estructuras de gobierno.

Puede que las empresas familiares ya cuenten con buenas estructuras de gobierno pero la próxima generación parece haberse dado cuenta de la necesidad de formalizar dichas estructuras.

Figura 6. Intención de modificar las estructuras de gobierno



Fuente: Deloitte

Una mayor profesionalización: más de la mitad de los directivos de la próxima generación tiene intención de cambiar las estructuras de gobierno

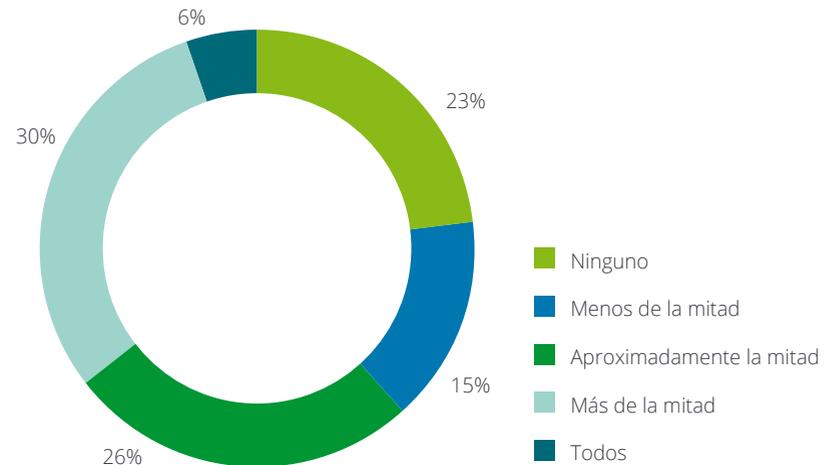


Estructura del Consejo y miembros que no forman parte de la familia

La mayor parte de las empresas de la muestra son pequeñas o medianas empresas con Consejos formados por un máximo de cinco miembros. En el caso de empresas de mayor tamaño, cada vez es más habitual contar con una mayoría de miembros en el Consejo que no forman parte de la familia.

En un negocio familiar, el tamaño del Consejo puede depender de la cantidad de grupos familiares diferentes que están representados en él. Esto no tiene por qué suponer un problema, siempre que no resulte en un Consejo demasiado pequeño para ser efectivo.

Figura 7. ¿Cuántos familiares hay en el Consejo?



Nuestra encuesta revela que sólo una pequeña minoría de empresas familiares tiene miembros en el Consejo que no pertenecen a la familia y en casi el 60% de los casos la mayoría, o posiblemente la totalidad del Consejo, son miembros de la familia.

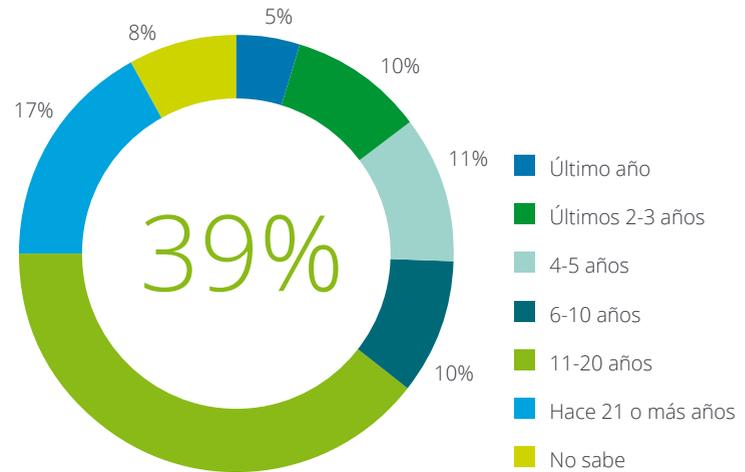
Mantener el control (o la influencia) familiar puede ser todo un reto, especialmente en un momento de transición del liderazgo con el paso de una generación a otra. Esta es la principal razón probablemente por la que gran parte de los Consejos incluyen una mayoría de familiares.

Entre las 63 empresas encuestadas cuyos Consejos incluyen no familiares, la mayoría nombró por primera vez a un no familiar para el Consejo hace 11 años (véase Figura 8).

En general, a los consejeros que no son familiares les parece interesante trabajar para empresas familiares, aunque los familiares pueden tener la tentación de apoyarse en la experiencia y los criterios internos. Es importante que las empresas familiares se abran a las influencias externas que pueden ayudar a asegurar su futuro, y la próxima generación de directivos parece ser consciente de esto.

Muchos directivos no familiares tienen una red personal de contactos que puede beneficiar a la empresa y a sus negocios. En ocasiones es difícil que estos directivos sean nombrados para el Consejo, y necesitan entablar una relación de confianza con la familia; no obstante, los consejeros ejecutivos no familiares con experiencia pueden ser un recurso muy valioso.

Figura 8. Primer nombramiento de no familiares al Consejo



Fuente: Deloitte



05/El crecimiento del negocio

La estrategia de la empresa familiar

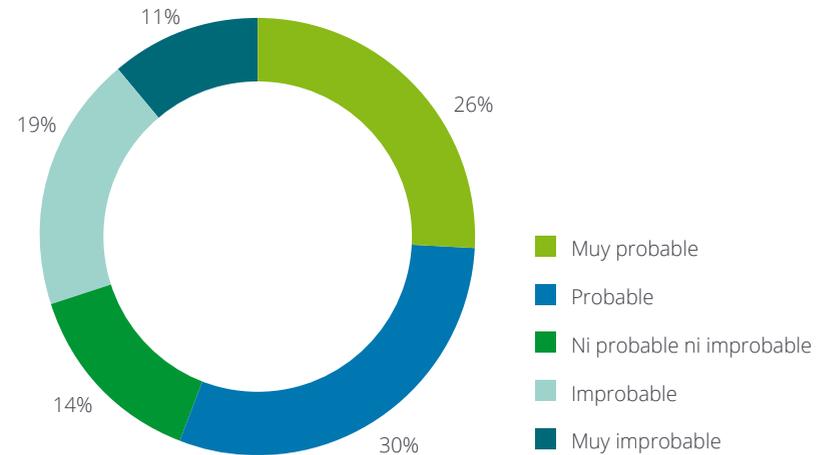
Casi todos los encuestados mencionaron la necesidad de tener una perspectiva a largo plazo y construir una empresa familiar sostenible, pero las cuestiones familiares a menudo deben tenerse en cuenta dentro del plan estratégico. Las inquietudes y preferencias de la familia pueden influir en el proceso de planificación estratégica, y podrían incluso limitar la "agresividad" estratégica de la empresa y los riesgos de negocio que está preparada para asumir.

Al igual que en muchos otros tipos de empresa, las estrategias de las empresas familiares están encaminadas a la expansión en términos de mercados (geográficos) y productos, o al mantenimiento del liderazgo de mercado y la consolidación de la marca. El 56% de nuestros encuestados afirmó que su empresa tiene un plan estratégico formal y documentado, que abarca hasta un periodo de 3 años. Esto significa que una minoría considerable no tiene un plan formal.

Más de la mitad de nuestros encuestados afirmó que llevará a cabo cambios en la estrategia cuando alcance un puesto de responsabilidad, mientras que una tercera parte afirmó que mantendría la estrategia actual sin modificaciones. En cuanto a los que tienen intención de implantar cambios estratégicos, afirman que coinciden, básicamente, en la forma de abordar la estrategia y en la documentación final.

Las opiniones de los encuestados reflejan el impacto de la internacionalización en sus negocios. A medida que las empresas familiares aumenten su exposición a la competencia y a las mejores prácticas internacionales, necesitarán adaptar sus modelos de negocio para acomodar la transformación en sus industrias y mercados. Únicamente aquellos que sean lo suficientemente ágiles para responder rápidamente a los cambios tendrán éxito.

Figura 9. ¿En qué medida es probable que cambie su estrategia familiar una vez que tome el relevo?



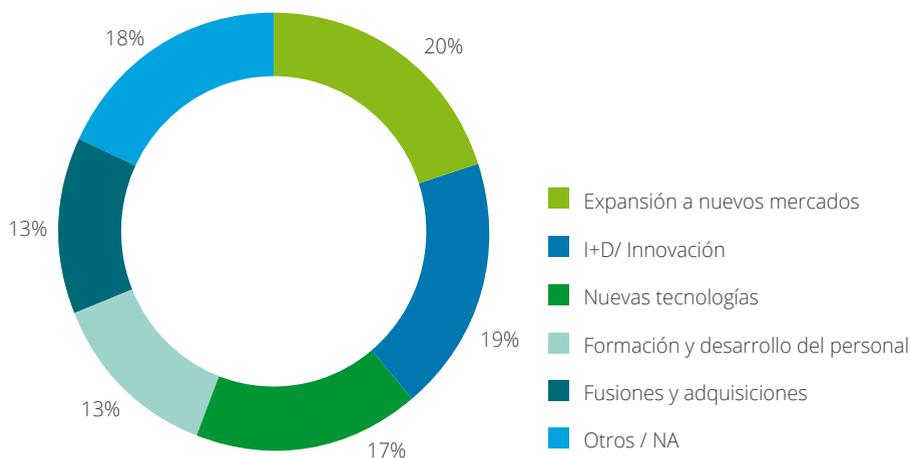
Fuente: Deloitte

Mirando al futuro:
el 56% espera cambiar la estrategia de la empresa

A nuestros encuestados se les preguntó por las prioridades de inversión en sus negocios para los próximos cinco años. Las prioridades más mencionadas fueron la expansión a nuevos mercados, la investigación y desarrollo y la

innovación, junto con el uso de nuevas tecnologías y la digitalización. La inversión en capital humano y el crecimiento mediante adquisiciones también estuvieron entre las prioridades más señaladas (véase Figura 10).

Figura 10. Las cinco principales prioridades para los próximos cinco años



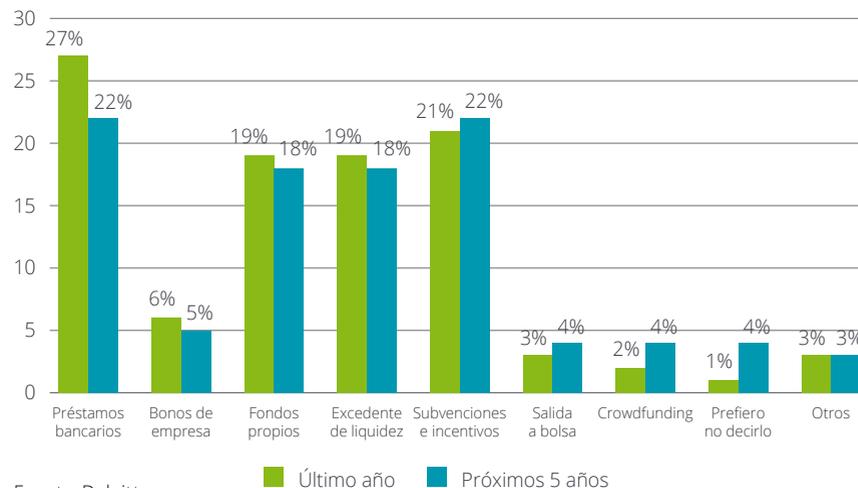
Fuente: Deloitte

Financiación del crecimiento

Existe la opinión generalizada de que las empresas familiares se autofinancian en su totalidad, pero esto no es cierto. Las empresas familiares utilizan fuentes externas para financiar su crecimiento y expansión. Nuestro

estudio muestra que la mayor parte de las empresas familiares han recurrido a fuentes externas como préstamos bancarios, subvenciones e incentivos y emisiones de bonos, y pretenden seguir haciendo lo mismo en el futuro (véase Figura 11).

Figura 11. Financiación del crecimiento (último año y durante los próximos cinco años)



Fuente: Deloitte

A lo largo de los próximos cinco años, los encuestados esperan que las fuentes de financiación se mantengan más o menos sin modificaciones. Pese al hecho de que los bancos están aplicando criterios más estrictos para la concesión de préstamos, el endeudamiento bancario seguirá

siendo una de las fuentes más utilizadas. Puede que se produzca cierto incremento en la financiación mediante emisiones de bonos, salidas a bolsa y crowdfunding, pero la estabilidad financiera e incluso la previsibilidad seguirán siendo factores clave en las decisiones de financiación.

Hablan los futuros directivos

Direcciones estratégicas

"Necesitamos un cambio importante de estrategia para garantizar la supervivencia del negocio y su capacidad para seguir ofreciendo rentabilidad al accionista"

(3ª generación, Arabia Saudí)

"Como nueva generación al frente, pensamos que somos únicamente el punto de unión entre la anterior generación y la siguiente. Esa es la razón por la que no cambiaremos radicalmente nuestra estrategia"

(4ª generación, Francia)

"El desarrollo de la estrategia de la próxima generación será un proyecto conjunto entre nuestros actuales directivos familiares y la siguiente generación, junto con el equipo directivo externo contratado por la empresa"

(4ª generación, Alemania)

"Quiero incluir la innovación en el plan estratégico"

(8ª generación, Francia)

"En realidad la estrategia no es diferente, pero la ejecución sí lo es. Todo se documenta más, y la responsabilidad de la ejecución de la estrategia se delega completamente en la unidad de negocio"

(4ª generación, Países Bajos)

"La anterior generación no tenía una visión estratégica clara. Actualmente, existe una estrategia clara que tiene en cuenta a los competidores y factores externos, y anticipa las amenazas. Mi padre se centraba en las operaciones cotidianas y pensaba en la estrategia sólo cuando ocurría algún hecho imprevisto"

(3ª generación, Italia)



06/Riesgo e innovación

Capacidad frente a disposición

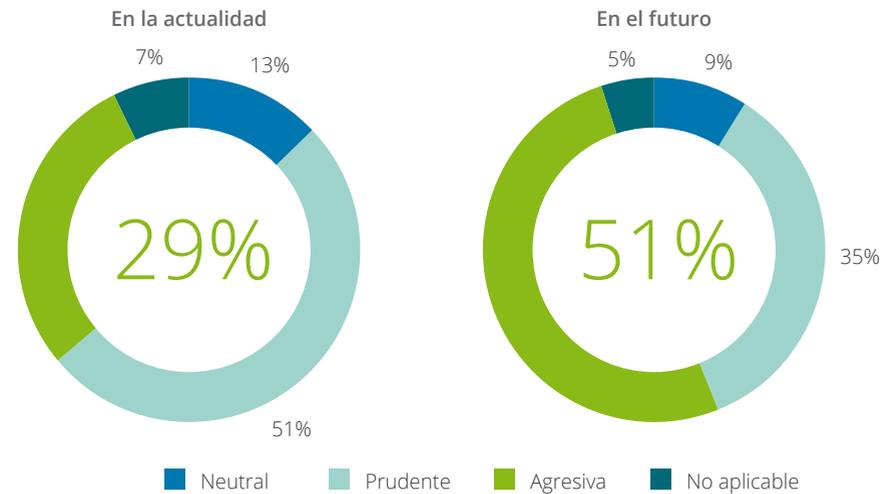
Al igual que otras empresas, las empresas familiares están expuestas a diversos riesgos estratégicos, financieros y operativos. Sin embargo, también se enfrentan a riesgos relacionados con la familia, derivados de problemas tales como la falta de planificación de la sucesión, divorcios, fallecimientos y conflictos familiares. Existe un vínculo entre la asunción de riesgos y el valor de negocio, lo que puede dar lugar a que este tipo de empresas se muestren reacias a asumir riesgos con el fin de preservar el patrimonio familiar.

Existe la opinión generalizada de que las empresas familiares son más reacias a asumir riesgos y están menos dispuestas a innovar, incluso cuando

tienen los recursos para hacerlo, debido a la preocupación por la posibilidad de un resultado negativo y a que se reduzca el patrimonio familiar.

Según nuestros encuestados, sus empresas familiares actualmente tienden a evitar riesgos. Casi el 65% de ellas son reacias a asumir riesgos o se muestran neutrales en este aspecto, y aproximadamente una tercera parte de ellas está dispuesta a asumir ciertos riesgos. De cara al futuro, la mayoría de los encuestados afirmó que estaba más dispuesta que la anterior generación a asumir riesgos para impulsar el crecimiento de la empresa y aumentar los beneficios, protegiendo al mismo tiempo los intereses familiares (véase Figura 12).

Figura 12. Actitud frente al riesgo en la empresa familiar, actualmente y en el futuro



Fuente: Deloitte

El 51% de la próxima generación estará más dispuesta a asumir riesgos

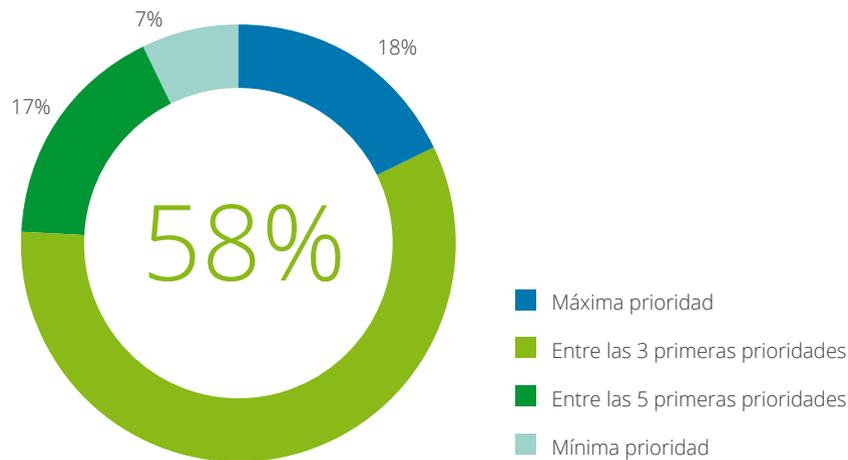
Innovación

La innovación en las empresas familiares parece una cuestión importante para nuestros encuestados: para el 18% es la prioridad número uno, y para el 76% se encuentra entre las tres primeras (Figura 13).

Aunque el 61% de los encuestados afirmó que su empresa está

bastante concienciada sobre la importancia de la innovación, sólo el 40% pensaba que hay suficiente disposición entre los miembros de su familia a asumir riesgos para innovar. Así que, para la mayoría de las empresas, la familia quiere ser innovadora pero sin exponerse a riesgos excesivos.

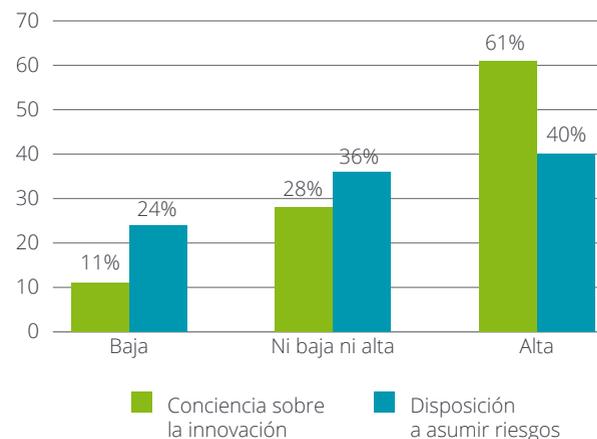
Figura 13. Prioridad de la innovación para los directivos de la próxima generación



Fuente: Deloitte

"Nuestra familia es plenamente consciente de la importancia de la innovación, pero no está dispuesta a asumir los riesgos que conlleva"

Figura 14. Innovación: la conciencia sobre la innovación y la disposición a asumir riesgos en las familias

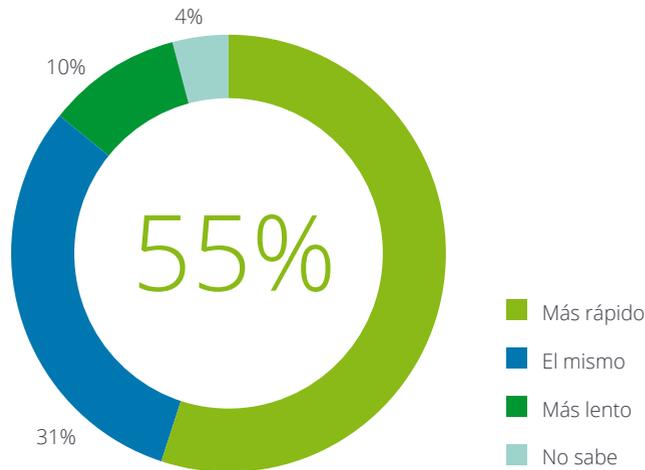


Fuente: Deloitte

Más de la mitad de nuestros encuestados cree que su empresa está innovando a un ritmo más rápido que el de sus competidores. Las empresas familiares pueden innovar con frecuencia e implementar

cambios rápidamente, porque no están condicionadas por los intereses a corto plazo de los inversores externos y los mercados de capitales, y pueden invertir más fondos en investigación y desarrollo.

Figura 15. ¿Cómo calificarías el ritmo de innovación en tu empresa familiar en comparación con otras empresas del mismo sector?



Fuente: Deloitte

Hablan los futuros directivos Riesgo e innovación

"La innovación es importante. Sin embargo, la empresa en su conjunto tiene que seguir siendo funcional. No es posible innovar en todo de la noche a la mañana. Yo sería más partidario de hacerlo de forma gradual"

(2ª generación, República Checa)

"Me gusta aprender acerca de nuevos desarrollos y avances tecnológicos en nuestra línea de negocio, con el fin de estar en mejores condiciones para decidir cuáles son los más adecuados, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y el gasto de capital requerido. En algunos casos podría merecer la pena buscar estos avances; en otros podría no ser económicamente viable"

(2ª generación, Chipre)

"Aunque la innovación es crucial, no asumiremos riesgos excesivos para innovar"

(3ª generación, Alemania)

"Todo el mundo es consciente de la necesidad de innovar, pero cada miembro de la familia tiene una opinión diferente en cuanto a lo que se requiere para ser innovador. La mayoría se muestra reacia a asumir riesgos, aunque es consciente del posible impacto futuro de la digitalización en nuestra empresa. Su deseo de innovar se verá condicionado por la necesidad de impulsar el negocio para competir con éxito y garantizar que no se queda a la zaga de sus competidores"

(2ª generación, Irlanda)

"Hay que asegurarse de que se calcula bien la capacidad para asumir riesgos"

(3ª generación, Arabia Saudí)

"Estaría dispuesto a arriesgar más, pero siendo más analítico. El enfoque de riesgo de la generación precedente se basa principalmente en los "presentimientos", mientras que el mío se basa sobre todo en el análisis"

(2ª generación, Turquía)



07/Preservar el legado de la familia

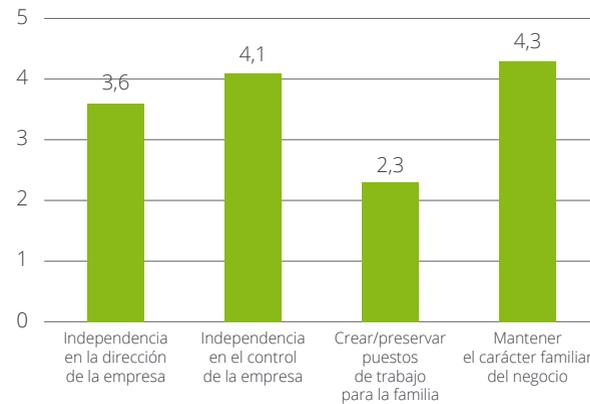
Carácter familiar

En cierto modo, la empresa familiar representa los valores de la familia, iniciados por el fundador de la empresa y transmitidos de generación en generación. La importancia de los valores se incrementa con el paso del tiempo. A medida que las familias crecen y la empresa se expande, los valores compartidos se convierten en un activo más importante a la hora de vincular a la familia.

Pedimos a la próxima generación que evaluase la importancia para la empresa familiar de cuatro cuestiones no económicas principales, calificando cada una de ellas en una escala del 1 al 5. "Mantener el carácter familiar de la empresa" obtuvo una media de 4,3 y la "independencia en el control de la empresa", un 4,1 (véase Figura 16). Tal como respondió uno de los encuestados: "La empresa familiar es una forma de vida."

Crear puestos de trabajo para familiares no se considera tan importante, ya que esto sería incoherente con el deseo de contratar a los profesionales más competentes. Los encuestados hicieron hincapié en este punto muchas veces, y afirmaron estar dispuestos a contratar gestores fuera de la familia, puesto que aportan nuevas perspectivas, como la experiencia de trabajar a nivel internacional y la disposición a aceptar los valores del negocio familiar.

Figura 16. Importancia de las cuestiones no económicas
(en una escala del 1 al 5)



Fuente: Deloitte

Los objetivos no financieros, como el carácter familiar de la empresa y la independencia, son extremadamente importantes

Mantener el control

Casi el 40% de los encuestados afirmó que no vendería en ningún caso participaciones a un tercero, como empresas de capital riesgo, un family offices o inversores estratégicos, con el objetivo de financiarse, mientras que otro 25% afirmó que "probablemente" no lo hará.

Esto deja un 40% aproximadamente que no descarta la posibilidad de financiarse con inversores externos. Gran parte de este porcentaje representa la cuarta generación o incluso más allá. Con el tiempo, al aumentar el número de

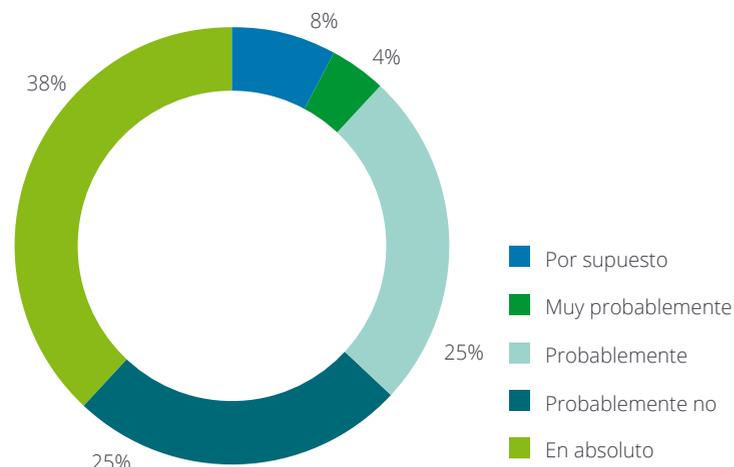
generaciones, las empresas familiares parecen más dispuestas a ceder parte del control a cambio de adquirir conocimientos, mercados geográficos, productos o servicios.

Nuestra investigación también constató que los directivos de la próxima generación de España, Portugal, Polonia y Dinamarca se muestran más abiertos a la inversión exterior que los de otros países.

Por tanto, mantener la propiedad y el control del negocio en manos de la familia parece un objetivo en sí mismo.

"Para financiar el crecimiento, un 37% de los directivos de la próxima generación no descarta de antemano recurrir a inversores externos"

Figura 17. ¿Considerarías la idea de vender participaciones para financiar el crecimiento de tu empresa familiar?



Fuente: Deloitte

"Queremos mantener el control de la empresa dentro de la familia"

(4ª generación, Francia)

"Financiamos el crecimiento con los flujos de efectivo"

(2ª generación, Alemania)

"El crecimiento es el principal desafío. Si la familia necesita vender participaciones para seguir creciendo, creo que definitivamente habría que considerarlo"

(2ª generación, Italia)

"Posiblemente, mientras la familia mantenga la mayor parte del capital social"

(4ª generación, Portugal)

Hablan los futuros directivos

Vender participaciones para financiar el crecimiento

"Esto es un negocio familiar y siempre lo será"

(3ª generación, Arabia Saudí)

"Nuestro objetivo es mantener la propiedad al 100% dentro de la familia, aunque nunca se sabe..."

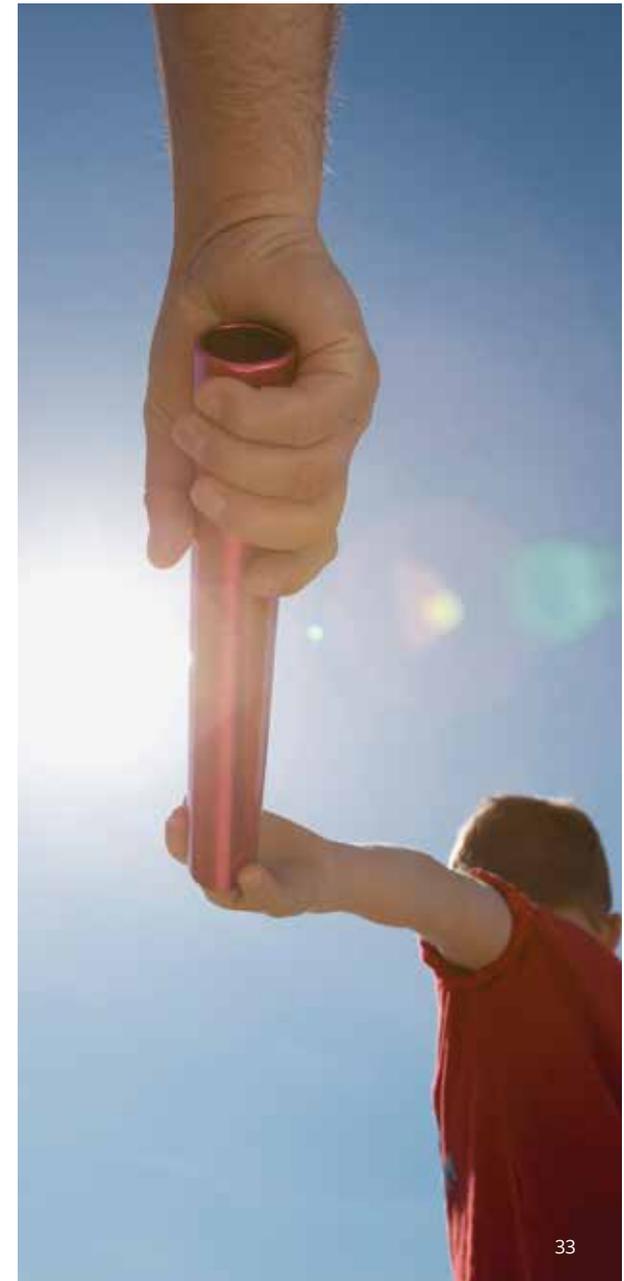
(3ª generación, Alemania)

"Mi objetivo principal es el valor de la empresa, para lo cual no descarto vender parte del capital"

(2ª generación, Polonia)

"Vender una parte del capital de la empresa no es una estrategia para esta generación. No obstante, con una tercera generación, y cada vez más amplia, en ciernes, podríamos considerar esto en el futuro"

(2ª generación, Irlanda)





08/Personas de contacto

Deloitte cuenta con amplios recursos y conocimientos expertos en toda la región de EMEA para prestar servicios a las empresas familiares.

Personas de contacto en firmas miembro de Deloitte — Europa, Oriente Medio y África

País	Nombre	E-mail	Teléfono
Austria	Gottfried Spitzer	gspitzer@deloitte.at	+43 1537005100
Bélgica	Nikolaas Tahon	ntahon@deloitte.com	+32 9 393 75 40
Centroeuropa	Adam Chroscielewski	achroscielewski@deloittece.com	+48 (22) 5110319
Chipre	Nicos Charalambous	ncharalambous@deloitte.com	+357 25868740
Dinamarca	Peter Mølkjær	pmoelkjaer@deloitte.dk	+45 21 60 21 74
Francia	Christophe Saubiez	csaubiez@deloitte.fr	+33 1 55 61 62 08
Alemania	Lutz Meyer	lmeyer@deloitte.de	+49 178 8772502
Grecia	Vassilis Kafatos	vkafatos@deloitte.gr	+30 210 6781100
Irlanda	Daniel Murray	danmurray@deloitte.ie	+353 14172974
Italia	Ernesto Lanzillo	elanzillo@deloitte.it	+39 0283322253

País	Nombre	E-mail	Teléfono
Luxemburgo	Georges Kioes	gkioes@deloitte.lu	+352 45145 2249
Malta	Paul Darmanin	pdarmanin@deloitte.com.mt	+356 23432404
Oriente Medio	Walid Chiniara	wchiniara@deloitte.com	+971 4 376 8888
Países Bajos	Mennolt Beelen	mbeelen@deloitte.nl	+31 882880731
Portugal	Rosa Maria Soares	rosoares@deloitte.pt	+351 210427518
España	Juan Antonio Bordas	jbordas@deloitte.es	+34 932533711
Suecia	Richard Peters	ripeters@deloitte.se	+46 75 246 30 86
Suiza	Rene Schreiber	rschreiber@deloitte.ch	+41 58 279 7216
Turquía	Itir Sogancilar	isogancilar@deloitte.com	+90 212 366 63 31
Reino Unido	Tobias Wright	tobwright@deloitte.co.uk	+44 118 322 2802



Si desea información adicional, por favor, visite www.deloitte.es

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.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 225.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

© 2016 Deloitte, S.L.

Diseñado y producido por el Departamento de Comunicación, Marca y Desarrollo de Negocio, Barcelona.