

White Paper

Cristina Cruz
Laura Jiménez



Familias Empresarias en América Latina: ¿Cómo aumentar el potencial transgeneracional?

White Paper

Familias Empresarias en América Latina:
¿Cómo aumentar el potencial transgeneracional?

Autores

Cristina Cruz

Profesora y Directora, Departamento de Entrepreneurship

Laura Jiménez

Ayudante de Investigación, Departamento de Entrepreneurship

Con la colaboración de Horacio Arredondo, Director Ejecutivo del Centro de Empresas Familiares de la Universidad Adolfo Ibáñez (Chile)

Edición

2017

Credit Suisse AG

Paradeplatz 8

8070 Zurich

Suiza

www.credit-suisse.com

Este *White Paper* tiene como objetivo ayudar a las familias empresarias a crear valor a través de las generaciones y convertirse en familias con alto potencial transgeneracional. Para ello, en primer lugar, se identifica qué es lo que distingue a estas familias empresarias. Tras analizar más de 200 encuestas realizadas a miembros de familias empresarias latinoamericanas, la investigación concluye que para ser una familia de alto potencial transgeneracional hay que generar no sólo riqueza financiera sino también riqueza socioemocional. Para ello hay que alcanzar el “doble equilibrio”, lo que implica 1) encontrar el balance adecuado entre la explotación de los recursos existentes y la exploración de nuevas oportunidades de negocio (organizaciones ambidiestras), y 2) lograr el balance entre las distintas dimensiones de la riqueza socioemocional para asegurar que actúan como fuente de ventajas competitivas.

En segundo lugar, este *White Paper* analiza los obstáculos que impiden al resto de familias empresarias alcanzar el doble equilibrio. Para ello se establece una tipología de familias empresarias, pues dependiendo del tipo de familia empresaria, estos obstáculos serán diferentes. Por un lado, están las familias con potencial transgeneracional medio – familias altamente eficientes, familias altamente emprendedoras y familias altamente emocionales – que aunque son capaces de generar cierta riqueza financiera y preservar determinados objetivos socioemocionales, no han encontrado el balance adecuado. Por otro lado, están las familias con bajo potencial transgeneracional, que carecen de una orientación estratégica definida y no preservan su stock socioemocional salvo el control familiar.

Por último, este *White Paper* analiza las “best practices” desde el punto de vista familia-empresa-patrimonio que han permitido a la familias con alto potencial transgeneracional alcanzar el doble equilibrio. En base a estas best practices y a las tipologías de familias empresarias identificadas, establece una serie de recomendaciones para ayudar a todas las familias empresarias a aumentar su potencial transgeneracional, es decir su capacidad de crear valor a lo largo de generaciones.

Copyright © 2017 Credit Suisse Group AG

Contenido

Introducción	5	Anexo 0	46
Los retos del “doble equilibrio”	9	Metodología de investigación y descriptivos	46
Primer reto de las familias empresarias	9	Metodología de investigación	46
Balancear explotación y exploración para crear riqueza financiera a largo plazo	9	Características de los encuestados	47
Segundo reto de las familias empresarias	13	Anexo I	50
Balancear la consecución de objetivos económicos y socioemocionales	13	Encuestas para determinar el “doble equilibrio”	50
El gran desafío: la creación de valor a lo largo de generaciones	19	Encuesta orientación estratégica (explorar y explotar)	50
El “doble equilibrio” de las familias empresarias	19	Encuesta riqueza socioemocional y dimensiones	51
Tipología de familias empresarias	24	Anexo II	54
		¿Cómo se enfrentan los distintos grupos al “doble equilibrio”?	54
Best practices		Primer reto – Balance entre explotar y explorar	54
¿Cómo logran el equilibrio las familias con alto potencial transgeneracional?	27	Segundo reto – Balance entre objetivos económicos y socioemocionales	55
Caso: Grupo Atlas	28	Anexo III	56
¿Cómo pueden lograr el resto de familias empresarias ser familias de alto potencial transgeneracional?	33	¿Qué prácticas distinguen a las familias empresarias de alto potencial transgeneracional del resto de familias empresarias?	56
Familias altamente eficientes: Transporter	34	Estrategia empresarial	56
Familias altamente emprendedoras: Familia Torres	38	Influencia familiar	57
Familias altamente emocionales: Hacienda Ramírez	40	Planificación de la transición generacional	58
Familias con bajo potencial transgeneracional: Inmobiliaria Cusco	42	Visión de las nuevas generaciones	60
		Mecanismos de gobierno familiar	61
Conclusiones	45	Anexo IV	62
		Resumen de las características de las familias empresarias	62
		Recursos	64
		Colaboradores	64
		Autores	65



Introducción

La creación de valor económico a largo plazo es el gran desafío de toda empresa, sea esta familiar o no familiar. Este desafío está marcado por el cambio permanente en el entorno. Los mercados cambian, los consumidores cambian, los entornos institucionales cambian, y esto obliga a las empresas a redefinir sus modelos de negocio, en un proceso de adaptación continua. Es por ello que conceptos como innovación y mentalidad emprendedora se han instalado en la discusión empresarial en los últimos años. Sin embargo, la intensidad competitiva también presiona sobre la entrega de una propuesta de valor única, soportada en una excelencia operacional marcada por estructuras de costes cada vez más livianas.

Ante este panorama competitivo, los líderes empresariales deben ser capaces de guiar a sus empresas a través de lo que pudiera parecer a priori una contradicción: refinar su ventaja competitiva actual a la vez que desafiarla en la búsqueda de nuevas fuentes de creación de valor. O lo que es lo mismo, lograr un balance adecuado entre la implantación de los mecanismos necesarios para gestionar de manera más profesional los activos existentes, y el fomento de la mentalidad emprendedora dentro de la empresa. Este equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y la exploración de nuevas oportunidades de riqueza, permite a sus empresas ser "ambidiestras", es decir exitosas en periodos estables a la vez que capaces de adaptarse y/o anticiparse a los cambios del entorno.

Lograr un balance adecuado entre la exploración y la explotación, es decir convertirse en una "empresa ambidiestra"¹, se ha convertido en el gran reto de las empresas en el siglo XXI. Si este imperativo estratégico es relevante para todas las empresas, se vuelve ineludible para el líder de la empresa familiar, ya que la visión transgeneracional

de los propietarios familiares sitúa la creación de valor en el largo plazo como la piedra angular de su estrategia empresarial. Por tanto, las familias empresarias deben lograr que sus empresas sean ambidiestras, es decir, que persigan la excelencia operacional sin dejar de impulsar la innovación con el fin de crear valor a lo largo de generaciones.

Pero esto no es todo. Al reto de crear riqueza financiera, las familias empresarias le suman el de lograr preservar su riqueza socioemocional², que incluye aspectos no económicos tales como transmitir el legado del fundador o mantener el control familiar sobre la empresa. Esta riqueza socioemocional como veremos en el White Paper dota a las empresas de importantes ventajas competitivas. Sin embargo, un excesivo énfasis en algunos de estos objetivos socioemocionales puede poner en riesgo la continuidad de la familia empresaria³.

Así pues, las familias empresarias del siglo XXI se enfrentan a un ambicioso reto: crear riqueza financiera y preservar la riqueza socioemocional. Esto se logra con un "doble equilibrio", que debe ser capaz de balancear no sólo una orientación estratégica que combine la exploración y la explotación para generar riqueza financiera, sino también lograr un equilibrio entre esta riqueza financiera y la preservación de la riqueza socioemocional. Sólo las familias empresarias que logran este doble equilibrio pueden ser consideradas familias con alto potencial transgeneracional⁴, esto es familias empresarias capaces de generar valor a lo largo de generaciones.

¹ O'reilly III, C. A; Tushman, M. L. "Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future" *Academy of Management Perspectives* (2013), 27(4), 324–338

² Gomez-Mejia, Luis R; Cruz, Cristina; De Castro, J.2011. "The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms." *The academy of management annals* 5.1 (2011): 653-707

³ Gómez-Mejía, Luis R., et al. "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills." *Administrative science quarterly* 52.1 (2007): 106-137

⁴ Cruz, Cristina et al. "A conceptual model of transgenerational entrepreneurship in family-influenced firms" *The STEP research project* (2006)



En base a lo anterior, el objetivo de este *White Paper* es dar respuesta a las siguientes preguntas:

Los retos del "doble equilibrio"

¿A qué retos se enfrentan las familias al tratar de alcanzar el "doble equilibrio"?

¿Qué distingue a las familias empresarias que logran el doble equilibrio (familias con alto potencial)?

¿Cuáles son los principales obstáculos que impiden al resto de familias alcanzar el doble equilibrio?

Best practices

¿Cuáles son las "best practices" de las familias con alto potencial transgeneracional, es decir, las familias que alcanzan el doble equilibrio?

¿Cuáles son las recomendaciones para que el resto de familias alcancen el doble equilibrio?

Para lograr este objetivo, se ha realizado una encuesta a un total de 200 familias empresarias de Latino América y una serie de entrevistas a más de 50 familias latinoamericanas (ver anexo 0).

Latinoamérica representa un contexto idóneo para analizar los retos del doble equilibrio al que se enfrentan las familias empresarias por varios motivos. En primer lugar, se trata de un entorno altamente incierto para la actividad empresarial. Esta incertidumbre viene dada tanto por la frecuencia e impacto de los ciclos económicos y de los cambios políticos, que dificulta la toma de decisiones a mediano y largo plazo, como por aspectos institucionales tales como la existencia de fragilidades y rigideces en los sistemas jurídicos, la falta de acceso a financiación o la corrupción, que aumentan la complejidad de hacer negocios en Latinoamérica.

Sin embargo, es precisamente esta incertidumbre del entorno la que crea oportunidades únicas de emprendimiento e innovación (explorar). Estas oportunidades no han pasado desapercibidas para numerosas empresas internacionales, que han invertido en la región en búsqueda de rentabilidades superiores. Esto último también impacta sobre las empresas de la región, que deben competir no sólo con sus pares latinoamericanas, sino también con empresas que tienen mayores recursos financieros, haciendo que la necesidad de refinar las ventajas competitivas actuales (explotar) sea también un imperativo estratégico relevante.

De aquí la necesidad de las empresas latinas de ser flexibles, pero al mismo tiempo eficientes y eficaces. Y de ahí también la necesidad de las familias empresarias latinas de encontrar el doble equilibrio cuanto antes, con el fin de convertirse en familias con alto potencial transgeneracional.



Los retos del “doble equilibrio”

Primer reto de las familias empresarias:

Balancear explotación y exploración para crear riqueza financiera a largo plazo

Independientemente del carácter familiar o no de la empresa, éstas pueden optar por orientar su estrategia, y por ende sus recursos, hacia la consecución de dos tipos de acciones:

Explotar lo conocido, refinando las ventajas competitivas de su “Core Business”, con el objetivo de lograr ser cada vez más eficientes y productivas.

Explorar lo desconocido, innovando en nuevos productos, nuevos mercados, o ambos, con el objetivo de anticiparse a los cambios en el entorno y lograr nuevas líneas de negocio que aumenten su competitividad⁵.

Figura 1. Riqueza financiera (Explotar vs Explorar)¹



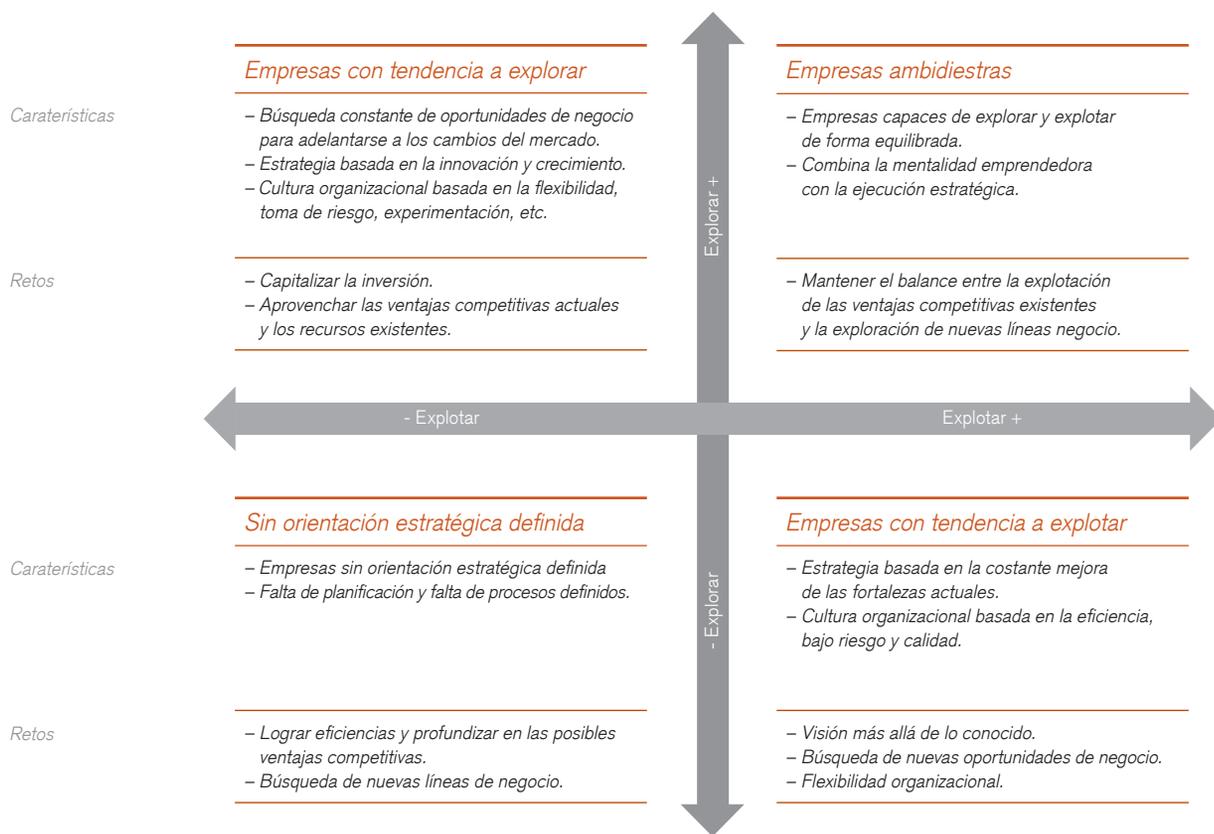
⁵ O'reilly III, C. A; Tushman, M. L. "Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future" Academy of Management Perspectives (2013), 27(4), 324–338

¹ Fuente: elaboración propia

En consecuencia, la estrategia de una empresa puede estar más enfocada en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio (exploración), en el refinamiento de las ventajas competitivas actuales (explotación) o en la combinación de ambas acciones (ver Figura 2).

La creación de riqueza financiera a largo plazo se alcanza a través de una estrategia empresarial capaz de combinar de forma balanceada las acciones de explotar y explorar. Como muestra la Figura 2 este balance es complicado, pues implementar cada acción requiere de líderes con capacidades muy diferentes y estructuras empresariales distintas. Las empresas capaces de hacer frente a este dilema, y encontrar una estrategia equilibrada entre la mejora constante de sus fortalezas actuales (explotación) y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio (exploración), son conocidas como empresas ambidiestras⁶.

Figura 2. Características y retos de las empresas según su orientación estratégica²



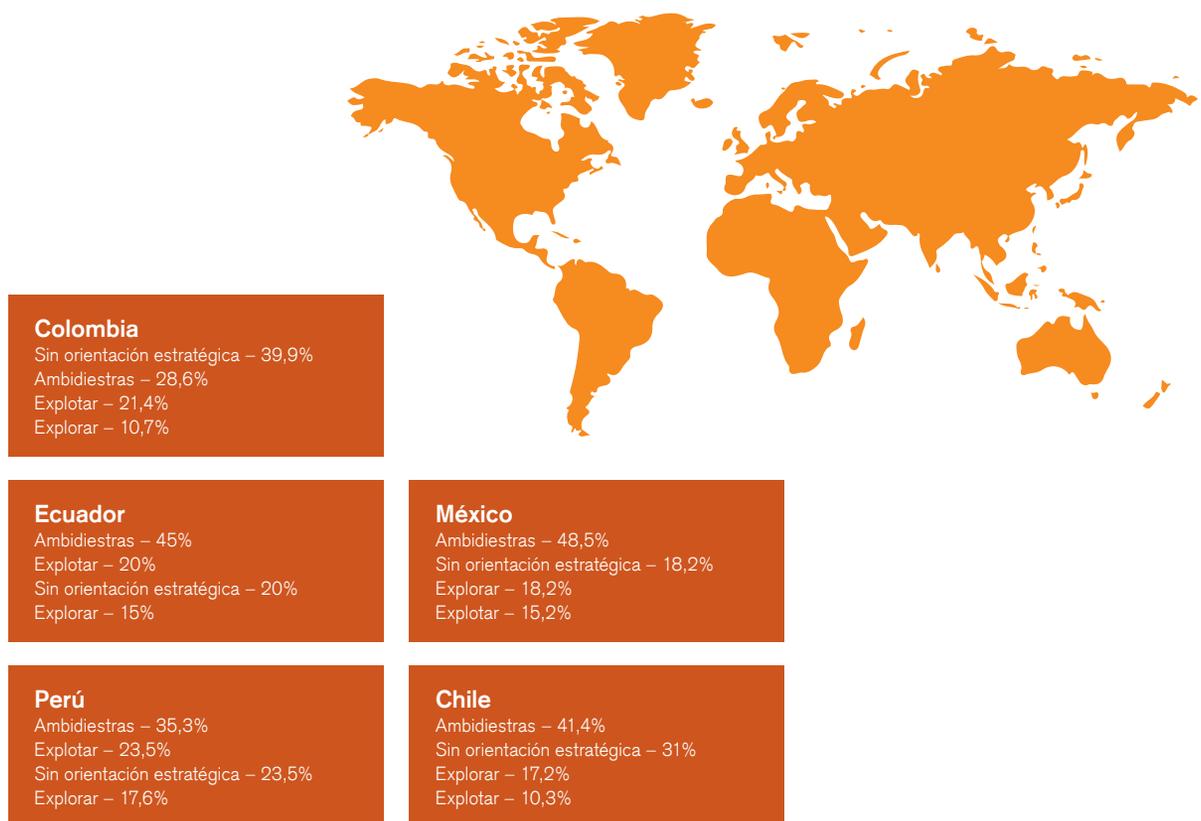
⁶ Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. "Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis" Academy of Management Perspectives (2013), 27(4), 299–312

² Fuente: adaptado de O'reilly III, C. A; Tushman, M. L. "Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future" Academy of Management Perspectives (2013), 27(4), 324–338.

Para conocer cómo balancean las acciones de explorar y explotar las empresas familiares de Latinoamérica, se realizaron a los encuestados una serie de preguntas que miden la orientación estratégica de sus empresas (Anexo 1A).

Un análisis de las respuestas obtenidas refleja importantes diferencias entre los distintos países de Latinoamérica en cuanto a la orientación estratégica de sus empresas familiares (ver Figura 3). Esto refuerza la importancia de conocer las particularidades económicas y sociales de cada país a la hora de diseñar estrategias que fomenten la creación de valor de las familias empresarias.

Figura 3. Orientación estratégica de las empresas familiares en Latinoamérica³



³ Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada a 200 familias empresarias latinoamericanas



Segundo reto de las familias empresarias. Balancear la consecución de objetivos económicos y socioemocionales

El objetivo de las familias empresarias va más allá de la obtención de resultados financieros. Como ya se mencionó en el White Paper “Transferir el patrimonio sin matar la ambición”⁷, a través de las empresas familiares las familias empresarias buscan alcanzar también otro tipo de objetivos, como pueden ser, transmitir el legado del fundador, dar empleo a los miembros de la familia, mantener el control sobre la empresa, o mantener la reputación familiar. Recientes investigaciones han denominado al conjunto de estos objetivos riqueza socioemocional. El deseo de las familias de preservar su riqueza socioemocional⁸ es lo que hace diferente la toma de decisiones estratégicas.

La Figura 4 refleja las dimensiones que integran esta riqueza socioemocional (Modelo FIBER⁹).

Figura 4. Dimensiones de la riqueza socioemocional (Modelo FIBER)

-
- F** *Family control and influence – Control*
El deseo de la familia de ejercer control e influencia sobre la toma de decisiones en la empresa
-
- I** *Identification of family members with the firm – Identificación*
La existencia de una fuerte identificación de los miembros de la familia con la empresa
-
- B** *Binding Social Ties – Importancia de los lazos sociales*
El deseo de la familia de establecer relaciones duraderas con stakeholders tanto internos como externos (empleados, clientes, proveedores, etc.)
-
- E** *Emotional attachment of family members – Importancia de los lazos emocionales*
Presencia de fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia y entre la familia y la empresa
-
- R** *Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession – Importancia del legado*
El fuerte deseo de la familia de continuidad y de transmitir la empresa a futuras generaciones
-

⁷ Cruz, C. Jiménez, L. “Soluciones para familias empresarias: transferir el patrimonio sin matar la ambición”. White Paper Credit Suisse-IE (2016)

⁸ Gómez-Mejía, Luis R., et al. “Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills.” *Administrative science quarterly* 52.1 (2007): 106-137

⁹ Berrone, P; Cruz, C; Gomez-Mejia, L. “Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research.” *Family Business Review* 25.3 (2012): 258-27

Para medir la riqueza socioemocional y sus dimensiones se realizaron a los encuestados las preguntas que se detallan en el Anexo 1B. Las respuestas a estas preguntas reflejan que cada familia es distinta en función de la importancia que conceden a cada uno de los aspectos de la riqueza socioemocional.

De este modo, la Figura 5 vuelve a demostrar que Latinoamérica es una región muy diversa, pues la importancia que conceden las familias empresarias a la riqueza socioemocional y a cada una de sus dimensiones varía en función del país. Es por ello que conocer cuáles son los objetivos socioemocionales de cada familia es muy importante.

Figura 5. Riqueza Socioemocional y dimensiones de las familias empresarias en Latinoamérica⁴



⁴ Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada a 200 familias empresarias latinoamericanas



Para cualquier familia empresaria la preservación de la riqueza socioemocional es clave¹⁰. La incorporación de estos objetivos socioemocionales en la toma de decisiones estratégicas dota a las empresas de importantes ventajas competitivas, contribuyendo a la creación de valor financiero. Por ejemplo, el deseo de transmitir un legado contribuye a reforzar la orientación a largo plazo de la empresa, mientras que el sentido de identidad de la familia con la empresa puede ayudar a reforzar la imagen de la empresa en el mercado. Sin embargo, si los objetivos socioemocionales tienen un

peso excesivo en la toma de decisiones estratégicas, pueden convertirse en una desventaja competitiva, destruyendo valor en vez de crearlo. Por ejemplo, el alto deseo de mantener el control familiar sobre la toma de decisiones puede favorecer el nepotismo e impedir la atracción de capital externo, limitando el crecimiento empresarial.

El cuadro 1 recoge los efectos de las dimensiones de la Riqueza Socioemocional como ventajas competitivas y desventajas competitivas.

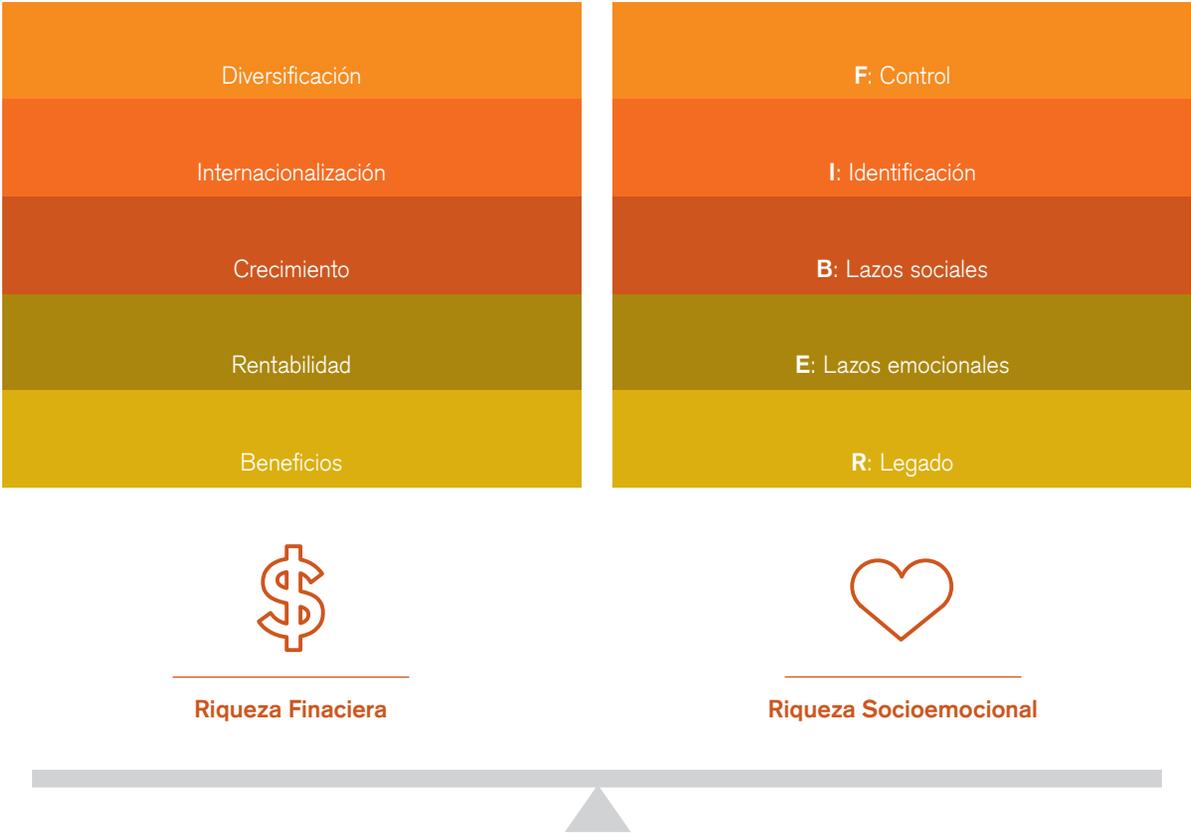
Cuadro 1. Dimensiones de la riqueza socioemocional como Ventajas y Desventajas Competitivas⁵

<i>Ventajas Competitivas</i>	<i>Desventajas Competitivas</i>
F (Control) El deseo de la familia de ejercer control e influencia sobre la toma de decisiones en la empresa	
<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo fuerte - Agilidad en la toma de decisiones - Visión común 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento estratégico limitado - Dificultad para atraer talento externo - Aversión al riesgo - Gobierno poco desarrollado
I (Identificación) La existencia de una fuerte identificación de los miembros de la familia con la empresa	
<ul style="list-style-type: none"> - Visión compartida - Reputación de la empresa - Compromiso de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de distinción entre decisiones empresariales y familiares - Inercia - Dificultad para desprenderse de activos no productivos
B (Lazos sociales) El deseo de la familia de establecer relaciones duraderas con stakeholders tanto internos como externos (empleados, clientes, proveedores, etc.)	
<ul style="list-style-type: none"> - Reputación y visibilidad de la empresa - Relaciones a largo plazo - Relaciones contractuales basadas en la confianza 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de meritocracia - Falta de profesionalización - Resistencia al cambio
E (Lazos emocionales) Presencia de fuertes lazos emocionales entre la familia y la empresa	
<ul style="list-style-type: none"> - Cohesión familiar - Cultura empresarial basada en valores familiares - Relaciones contractuales basadas en la confianza 	<ul style="list-style-type: none"> - Los intereses de la familia se anteponen a los de la empresa - Decisiones no objetivas y muy emocionales - Falta de profesionalización
R (Legado) El fuerte deseo de la familia de continuidad y de transmitir la empresa a futuras generaciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Visión a largo plazo - Transmisión de los valores familiares - Incorporación nuevas generaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Aversión al riesgo - Pérdida de oportunidades de inversión a corto plazo

¹⁰ Gómez-Mejía, L; Cruz, C; Berrone, P; De Castro, J. "The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms" The Academy of Management Annals (2011)

Por ello, el segundo gran reto de las familias empresarias radica en preservar su riqueza socioemocional y asegurar la combinación óptima de sus dimensiones para que actúen como fuente de ventajas competitivas (Figura 6).

Figura 6. Riqueza financiera vs riqueza socioemocional⁵⁶



⁵⁶ Fuente: elaboración propia



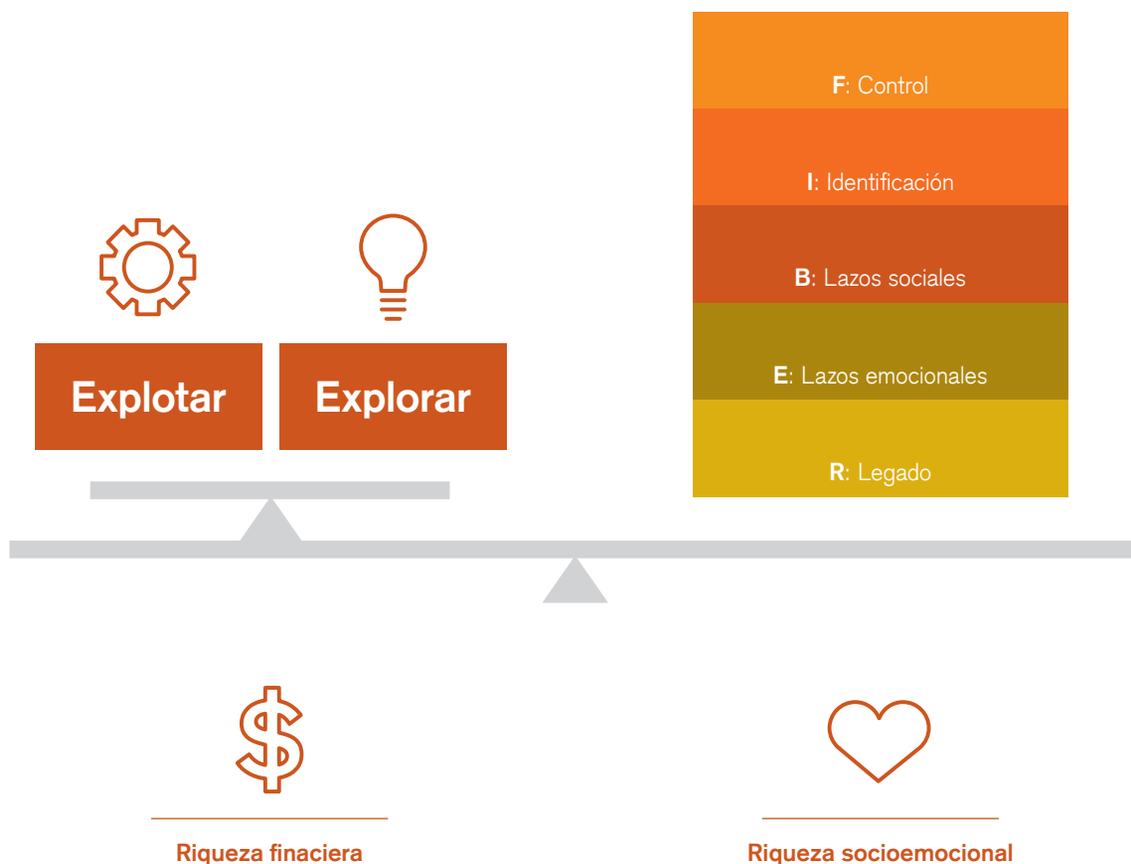
El gran desafío: la creación de valor a lo largo de generaciones

El “doble equilibrio” de las familias empresarias

Las familias empresarias se enfrentan por tanto al reto de crear valor en dos dimensiones: la riqueza financiera y la riqueza socioemocional. Para lograrlo, tienen que ser capaces de lograr un “doble equilibrio”, es decir por una parte encontrar el balance adecuado entre explotar

y explorar para crear riqueza financiera (convirtiendo sus empresas en empresas ambidiestras) y por otro, lograr un balance adecuado entre las distintas dimensiones de la riqueza socioemocional para asegurar que actúan como fuente de ventajas competitivas (Figura 7).

Figura 7. El “doble equilibrio” de las familias empresarias⁷



⁷ Fuente: elaboración propia

Las familias que logran este doble equilibrio son aquellas que pueden ser consideradas como “familias de alto potencial transgeneracional”, es decir como familias que tienen el potencial de crear valor en las dos dimensiones, financiera y socioemocional, a lo largo de generaciones.

Con el objetivo de identificar a las familias con alto potencial transgeneracional, se ha analizado si es posible establecer grupos homogéneos de familias empresarias, en función de cómo se enfrentan al reto de crear valor financiero y socioemocional¹¹. El resultado de este análisis indica la existencia de cinco grupos diferentes de familias empresarias (para un análisis detallado del proceso llevado a cabo para establecer los distintos grupos, consultar el Anexo 2).

El análisis revela en primer lugar importantes diferencias entre los cinco grupos en cuanto al valor creado en las dos dimensiones. Como refleja el cuadro 2a las familias empresarias del grupo 5 son las familias que mayor riqueza financiera han generado en los últimos cinco años en relación a la competencia¹² y las que mayor importancia conceden a la preservación de la riqueza socioemocional¹³. Por el contrario las familias del grupo 3, son las que menor riqueza financiera han generado y las que menor valor otorgan a la riqueza socioemocional. Es de destacar que las familias grupo 4, a pesar de dar alta importancia a la preservación de la riqueza socioemocional no han conseguido crear valor financiero.

Cuadro 2a. Importancia riqueza financiera y socioemocional de los grupos de familias empresarias

	<i>Grupo 1</i>	<i>Grupo 2</i>	<i>Grupo 3</i>	<i>Grupo 4</i>	<i>Grupo 5</i>
Creación riqueza financiera	Media	Media	Baja	Baja	Alta
Preservación riqueza socioemocional	Media	Media	Baja	Alta	Alta

¹¹ Para ello, aplicamos una técnica estadística de agrupación basada en la formación de clusters. El objetivo del análisis cluster es clasificar de manera que los individuos pertenecientes a un mismo grupo (cluster) sean tan similares entre sí como sea posible, siendo los distintos grupos tan disimilares como sea posible.

¹² Ver anexo 2: gráfico 11a “Crecimiento en los últimos cinco años con respecto a la competencia”

¹³ La riqueza socioemocional ha sido medida en función de las preguntas del anexo 1b

El análisis de los grupos confirma además que las únicas empresas que superan el RETO 1, es decir el reto de lograr un balance entre la alta explotación de los recursos existentes y la alta exploración de nuevas oportunidades de negocio (organización ambidiestra), son las empresas del grupo 5 (Cuadro 2b). Por el contrario, las empresas del grupo 3 y 4 no superan este reto, pues carecen de una orientación estratégica definida con bajos niveles de explotación y exploración.

Cuadro 2b. Reto 1: Balance explotar y explorar de los grupos de familias empresarias

<i>Reto 1</i>	<i>Grupo 1</i>	<i>Grupo 2</i>	<i>Grupo 3</i>	<i>Grupo 4</i>	<i>Grupo 5</i>
Importancia explotar	Alta	Baja	Baja	Baja	Alta
Importancia explorar	Baja	Alta	Baja	Baja	Alta

El análisis muestra además importantes diferencias entre los grupos en relación a la combinación de sus objetivos socioemocionales, es decir, diferencias en cómo se enfrentan al RETO 2 (Cuadro 2c). Dado que las empresas del grupo 5 son las que mayor riqueza financiera han generado, podemos concluir que la combinación óptima de objetivos socioemocionales que permite convertir la riqueza socioemocional en fuente de ventajas competitivas es aquella que caracteriza a las familias de este grupo. Tal y como se indica en el Cuadro 2c, esta combinación implica otorgar una alta importancia a la identificación, los lazos sociales y el legado, y una importancia relativa al control y a los lazos emocionales.

Las familias del grupo 4 aunque otorgan una alta importancia a la preservación de la riqueza socioemocional, su combinación de objetivos socioemocionales es muy diferente a la de las familias del grupo 5, pues los lazos emocionales tienen un importante peso. Esta combinación afecta negativamente a la creación de riqueza financiera, convirtiéndose en una desventaja competitiva para la familia empresaria.

Cuadro 2c. Balance dimensiones riqueza socioemocional de los grupos de familias empresarias

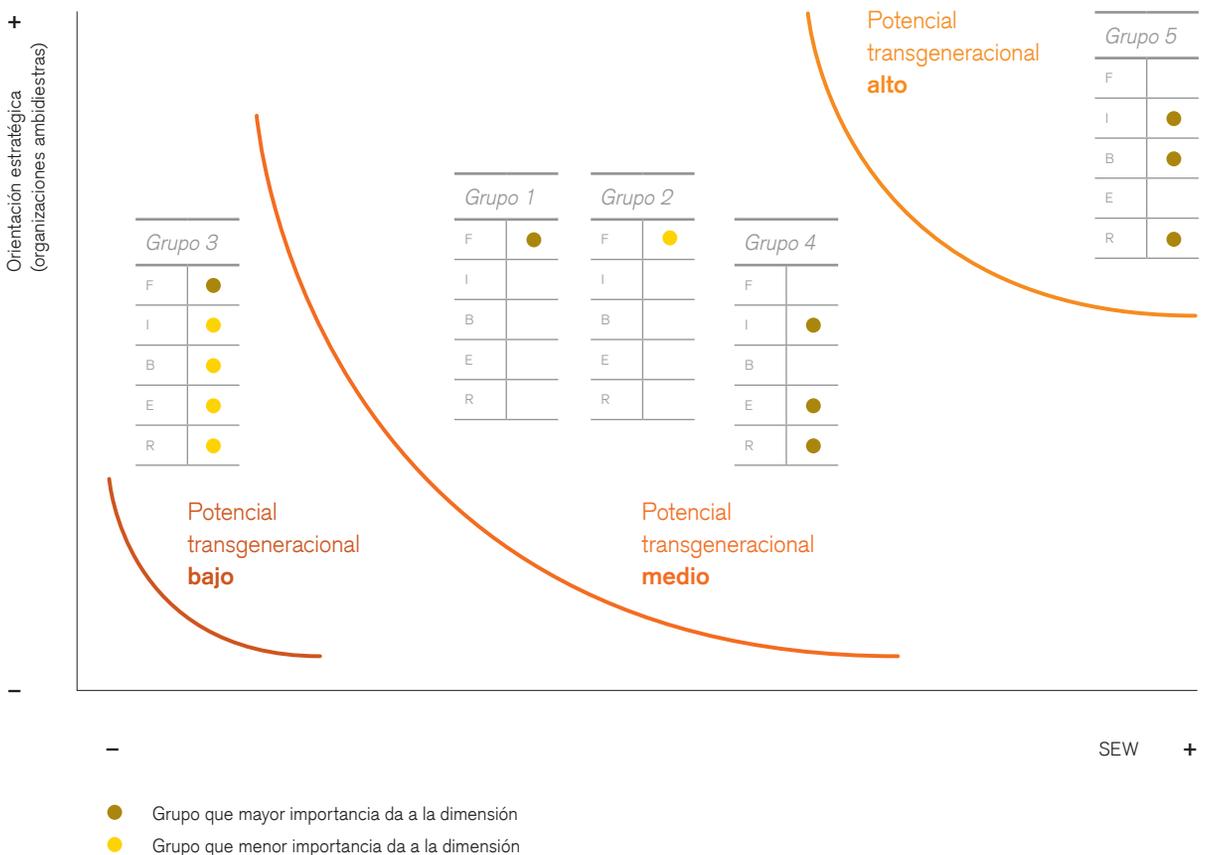
	<i>Grupo 1</i>	<i>Grupo 2</i>	<i>Grupo 3</i>	<i>Grupo 4</i>	<i>Grupo 5</i>
Importancia F (Control)	Alta	Baja	Alta	Media	Media
Importancia I (Identificación)	Media	Media	Baja	Alta	Alta
Importancia B (Lazos sociales)	Media	Media	Baja	Media	Alta
Importancia E (Lazos emocionales)	Media	Media	Baja	Alta	Media
Importancia R (Legado)	Media	Media	Baja	Alta	Alta

En función de este análisis podemos concluir que las familias del grupo 5 son las únicas capaces de alcanzar el doble equilibrio y por tanto las únicas que pueden ser consideradas como familias de alto potencial transgeneracional, es decir, familias empresarias con alta capacidad para crear valor a lo largo de las generaciones.

Por el contrario, las familias empresarias del grupo 3 no han conseguido el doble equilibrio, pues carecen de orientación estratégica definida (baja tendencia a la exploración y a la explotación) y todos sus aspectos socioemocionales salvo el control, son poco importantes. Así pues, la capacidad de estas familias de crear valor a lo largo de generaciones es baja y por tanto tendrían un potencial transgeneracional bajo.

Tal y como indica la Figura 8, las familias empresarias del resto de los grupos (1, 2 y 4) tendrían un potencial transgeneracional medio, pues aunque han sido capaces de generar riqueza económica y de preservar cierto stock de riqueza socioemocional, su falta de balance en los dos retos identificados supone una amenaza para la creación de valor a largo plazo.

Figura 8. Potencial transgeneracional de las familias empresarias⁸



⁸ Fuente: elaboración propia

Tipología de familias empresarias

En función del potencial transgeneracional de cada uno de los grupos podemos establecer una tipología de familias empresarias, tal y como se describe a continuación:

Potencial transgeneracional alto

Grupo 5

Familias con alto potencial transgeneracional



- Mantienen un balance adecuado entre la exploración de nuevas oportunidades de negocio y la explotación de los recursos existentes (empresas familiares ambidiestras)
- Otorgan una alta importancia a la preservación de la riqueza socioemocional, destacando los siguientes aspectos:
 - Existe una fuerte identificación entre la familia y la empresa
 - Conceden una alta importancia al establecimiento de relaciones duraderas con stakeholders tanto internos a la empresa (empleados) como externos (clientes, comunidad, etc.)
 - Existe una alta intención de transmitir el legado a la siguiente generación
- Mantener el control de las empresas familiares es importante, pero no es prioritario en el pensamiento estratégico
- La familia empresaria está al servicio de la empresa familiar y no al contrario, por lo que la influencia de las emociones en los procesos de toma de decisiones es limitada

Potencial transgeneracional medio

Grupo 1

Familias altamente eficientes



- Adoptan una estrategia tradicional, basada en la explotación de su ventaja competitiva actual. Aunque en el corto plazo esta estrategia pueda ser rentable, primar la explotación sobre la exploración puede poner en riesgo la creación de valor a largo plazo
- Innovar para estas familias es difícil ya que el aspecto más importante de su riqueza socioemocional es mantener el control de las empresas en manos de la familia, control que puede verse amenazado si la familia decide invertir en la búsqueda de nuevas oportunidades
- La alta influencia de la familia en la operativa de las empresas familiares dificulta el desarrollo de un pensamiento estratégico por parte de los propietarios familiares
- El énfasis en el control familiar dificulta la atracción de talento externo a la familia

Grupo 2

Familias altamente emprendedoras



- Se caracterizan por una tendencia a la exploración, primando la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio sobre el refinamiento de sus ventajas competitivas "core". Esto genera mucho riesgo, al no estar las iniciativas emprendedoras sustentadas por una ventaja competitiva clara
- El control familiar de los negocios no es un objetivo en sí mismo, ya que entienden que la actividad emprendedora pasa por desprenderse de activos no productivos en la búsqueda de otros nuevos
- A pesar de los aspectos positivos de esta estrategia, el resto de los aspectos de la riqueza socioemocional (salvo el deseo de continuidad) son bajos, por lo que ante la falta de cohesión familiar, la familia empresaria puede acabar perdiendo su identidad como familia y poner en riesgo su continuidad como familia empresaria

Grupo 4

Familias altamente emocionales



- Carecen de una orientación estratégica definida, con niveles de exploración y explotación bajos
- Existe un fuerte vínculo emocional entre la familia y la empresa. La empresa familiar está al servicio de la familia empresaria, primando el bienestar familiar sobre la consecución de objetivos financieros
- Son familias que se identifican fuertemente con la empresa y que tienen un fuerte deseo de transmitir el legado a las futuras generaciones, pero a la vez son familias muy centradas en sí mismas, donde el deseo de establecer relaciones con los distintos stakeholders es el aspecto más bajo de su riqueza socioemocional

Potencial transgeneracional bajo

Grupo 3

Familias con bajo potencial transgeneracional



- Carecen de orientación estratégica definida, con niveles de exploración y explotación bajos
- Su stock de riqueza socioemocional es bajo en todas sus dimensiones salvo en el deseo de mantener el control en manos de la familia
- Sin identidad, legado u otros aspectos socioemocionales es difícil que estas familias logren seguir creando valor juntas a largo plazo



Best practices

¿Cómo logran el equilibrio las familias con alto potencial transgeneracional?

En la investigación previa se demuestra que las familias con alto potencial transgeneracional son aquellas capaces de alcanzar el doble equilibrio. Pero, ¿Cómo logran el doble equilibrio? En este apartado se da respuesta a esta pregunta.

Para ello, en primer lugar y tras el análisis de las familias empresarias que han realizado la encuesta, se presenta un ejemplo real de una familia con alto potencial transgeneracional¹⁴. Posteriormente y tomando como referencia al White Paper "Transferir el patrimonio sin matar la ambición"¹⁵, se presentan las "best practices" que han permitido a estas familias alcanzar el doble equilibrio. Estas prácticas clasificadas a nivel familia-empresa-patrimonio, son a su vez:

Actuaciones destinadas a generar la visión familiar, misión empresarial y estrategia patrimonial de la familia empresaria – **Mindset**

Herramientas y mecanismos implementados para alcanzar el potencial transgeneracional – **Toolset**

¹⁴ Para mantener el anonimato de los ejemplos se han cambiado todos los datos que puedan identificar a la familia empresaria

¹⁵ Cruz, C. Jiménez, L. "Soluciones para familias empresarias: transferir el patrimonio sin matar la ambición". White Paper Credit Suisse-IE (2016)

Caso: Grupo Atlas



ATLAS se fundó en el año 1967 cuando Marcos decidió abrir una pequeña panadería en su ciudad natal. ATLAS se inició con tan sólo dos empleados y los mínimos recursos financieros. A día de hoy ATLAS es el mayor conglomerado de supermercados del país. Desde los comienzos, Marcos puso todos sus esfuerzos en refinar la ventaja competitiva del negocio, comida de alta calidad. Al mismo tiempo el fundador era consciente de que para crecer y hacer frente al competitivo mercado había que explorar nuevas oportunidades de negocio. Por ello en el año 1980 Marcos se alió con un grupo inversor nacional para crear la primera cadena de restaurantes de comida rápida del país que pronto se convirtió en un referente nacional. En 1998 Marcos y sus socios vendieron la cadena a un grupo americano, que ha seguido expandiendo la marca internacionalmente.

Marcos tiene tres hijos (Esteban, Gonzalo y Andrea). Todos ellos han estado involucrados en el negocio desde muy temprana edad pero Marcos insistió en que todos debían trabajar fuera algún tiempo y volver sólo si realmente querían, estaban preparados y la empresa los necesitaba. A día de hoy, Esteban y Andrea trabajan en ALTAS, mientras que Gonzalo tras hacer su doctorado siguió su vocación como profesor universitario.

Hace unos años, Marcos asesorado por un prestigioso despacho de abogados, comenzó a transferir las acciones y el liderazgo del grupo e inició el proceso de elaboración del Protocolo Familiar. A día de hoy cada uno de los hijos tiene el 20 por ciento de las acciones y Mario y su mujer el 40 por ciento restante. El CEO del grupo actualmente es el hijo mayor de Mario, Esteban. Mario ha pasado a ser el Presidente del Consejo de Administración. Este Consejo, en el que están sus tres hijos, cuenta con un director independiente, un consultor experto en empresas familiares. Su hija Andrea dirige el Área de Marketing. La mujer de Marcos, que siempre ha estado muy pendiente de la evolución del negocio, dirige el Consejo de Familia.

Los hijos de Marcos han heredado el espíritu emprendedor de su padre, y juntos han comenzado a expandir el grupo internacionalmente y han iniciado una nueva línea de negocio (tiendas gourmet). Este proyecto lleva dos años en marcha y es todo un éxito. Esta iniciativa empresarial fue aprobada por el Comité de Inversión del Family Office. El Family Office gestiona el patrimonio de la familia Atlas. Tras la venta de la cadena de restaurantes, Marcos fue consciente de que gestionar el patrimonio era muy diferente a gestionar una empresa, y que tanto él como su familia carecían de los conocimientos necesarios para gestionar su propio patrimonio, por lo que decidió crear un Family Office y rodearse de expertos asesores financieros.

Marcos tiene ocho nietos a los que pasea orgulloso por los supermercados y tiendas ATLAS. A Marcos le gustaría que todos formaran parte del negocio pero es consciente de que esto puede crear problemas, por lo que se han incluido en el Protocolo normas muy claras para las nuevas generaciones.

Este año el grupo ATLAS cumple 50 años, y el Consejo de Familia ha organizado la JORNADA ATLAS. Toda la familia y los siempre leales empleados estarán presentes en el homenaje a Marcos y a la marca ATLAS. Durante la jornada, Marcos quiere poner en valor todo lo que han logrado crear juntos hasta ahora, pero también analizar los retos que como familia empresaria tienen para seguir creando valor juntos en el futuro.



Riqueza financiera



Riqueza socioemocional



Familia

<i>Mindset</i>	–	Visión Familiar Visión transgeneracional (capacidad de crear valor a través de las generaciones)
<i>Toolset</i> ¹⁶	–	<ul style="list-style-type: none"> – Proceso de transición generacional que forma dueños, no necesariamente gestores – Mentalidad emprendedora de las nuevas generaciones (por ejemplo, a través del Capital Semilla Familiar) – Capacitación continua de los miembros de la familia empresaria – Identificación de la familia con el proyecto más allá de la operativa empresarial (por ejemplo, a través de programas de filantropía) – Existencia de foros de reunión (ej.: Consejo de Familia) que fomentan la creación de una visión familiar compartida y la transmisión de los valores familiares – Reglas de juego del patrimonio compartido (ej.: Protocolo y Acuerdo de Accionistas) – Distinción entre los roles y responsabilidades de los miembros de la familia

Empresa

<i>Mindset</i>	–	Misión Empresarial Orientación estratégica ambidiestra basada en explotar la rentabilidad de los recursos existentes y en explorar nuevas oportunidades de crecimiento
<i>Toolset</i>	–	<ul style="list-style-type: none"> – Estrategia basada en las ventajas competitivas del grupo familiar – Adaptación continua de la ventaja competitiva en función de las necesidades de los clientes, superando la “inercia familiar” – Búsqueda de oportunidades de negocio aprovechando las sinergias del grupo – Comunicación continua con stakeholders no familiares clave (empleados, proveedores, inversores, etc.) – Cultura de tolerancia al error, pero con sistemas de control muy estrictos – Planificación estratégica a largo plazo pero con objetivos de rentabilidad claramente definidos – Concentración estratégica de los recursos, desinvirtiendo en activos no productivos – Sistemas de retribución meritocráticos, alineados con los objetivos estratégicos – Unidades independientes para explotar y explorar. Bajo una misma visión familiar, cada unidad tiene objetivos y procesos diferentes – Programas de “mentoring” para el desarrollo de los líderes futuros – Profesionalización de los órganos de gobierno – Incorporación de profesionales no familiares que tomen decisiones de negocio alineadas con los valores de la familia, pero desarraigadas de la carga emocional familiar – Cesión progresiva del control a la siguiente generación – Incorporación temprana de las nuevas generaciones en el negocio familiar (internships), pero al mismo tiempo, selección basada en criterios objetivos (habilidades, capacitación, experiencia profesional, etc.)

Patrimonio

<i>Mindset</i>	–	Estrategia Patrimonial Mentalidad inversora
<i>Toolset</i>	–	Conciencia del mapa del patrimonio
	–	Separación del patrimonio empresarial y familiar
	–	Consolidación del patrimonio (holding, trust, etc.)
	–	Existencia de una filosofía de inversión
	–	Política de inversión en función del perfil riesgo-rentabilidad de la familia y los objetivos de inversión
	–	Revisión periódica de las inversiones y de los objetivos de inversión
	–	Gestión patrimonial a través de asesores financieros y/o Family Offices

¹⁶ Para saber más sobre el Gobierno Familiar, Protocolos y Acuerdo de Accionistas, programas de filantropía, Capital Semilla Familiar y estrategia de inversión, y Family Office leer: Cruz, C. Jiménez, L. "Soluciones para familias empresarias: transferir el patrimonio sin matar la ambición". White Paper Credit Suisse-IE (2016).



¿Cómo pueden lograr el resto de familias empresarias ser familias de alto potencial transgeneracional?

Las familias empresarias deben desarrollar una serie de actuaciones para poder alcanzar el doble equilibrio y así poder crear valor a través de las generaciones. Tomando como referencia a las familias con alto potencial transgeneracional, estas actuaciones serán diferentes para cada tipología identificada. (Para saber más sobre las características de las familias que no tienen alto potencial transgeneracional ver Anexo 4).

A continuación se presenta un caso práctico para cada una de las familias de medio y bajo potencial transgeneracional, y las acciones que deben desarrollar para poder ser familias con alto potencial transgeneracional¹⁷.

¹⁷ Las acciones propuestas para cada tipología de familia empresaria son recomendaciones, pues cada familia tiene sus propios retos particulares. Dichos retos también tendrían que ser analizados para dar una solución global.

Familias altamente eficientes: Transporter



Fernando Ramos y su hermana Victoria fundaron en el año 1980 una empresa destinada a la fabricación y venta de maletas y bolsas de viaje, TRANSPORTER. Desde sus orígenes, gracias a la introducción de tecnología y la utilización de materiales de vanguardia, las maletas TRANSPORTER fueron reconocidas por su alta calidad (durabilidad, resistencia a todo tipo de golpes y facilidad de movimiento). En su afán por mantener la calidad del producto, los hermanos han invertido constantemente en la mejora del proceso de producción, convirtiéndose TRANSPORTER en una marca con gran prestigio internacional.

Fernando (70 años) y Victoria (65 años) han dedicado toda su vida y esfuerzos al negocio y en la actualidad, como únicos propietarios, siguen interviniendo en todas las decisiones del negocio. Fernando es el CEO de la empresa y Victoria se encarga de dirigir el área de Diseño y Producción. Actualmente, el hijo de Fernando (José de 32 años) trabaja en el área de Ventas y Marketing y los dos hijos de Victoria (Gonzalo de 31 años y Ramón de 27 años) trabajan en el área Financiera. Los primos tienen una muy buena relación y desde muy pequeños han estado muy involucrados en el negocio.

En los últimos años, la competencia se ha intensificado (producción a menores costes, falsificaciones, etc.), y aunque las ventas de TRANSPORTER se han mantenido, la cuota de mercado es cada vez menor. Ante esta situación, la estrategia de los fundadores es seguir apostando por lo que siempre han sabido hacer: refinar su ventaja competitiva para seguir fabricando maletas de alta calidad.

La segunda generación comparte la visión de los fundadores, sin embargo consideran que para seguir creciendo, hay que impulsar el espíritu innovador que caracterizó a TRANSPORTER en sus primeras décadas. Para lograrlo, han elaborado un plan de crecimiento que propone nuevos diseños basados en nuevos materiales y la incorporación de tecnología en las maletas, que permita el rastreo del equipaje. Según ellos, este plan conseguirá modernizar la imagen de la compañía, atrayendo a un público más joven que actualmente no se identifica con TRANSPORTER.

Fernando y Victoria valoran el espíritu emprendedor de la nueva generación, pero consideran que su ventaja competitiva esta precisamente en lo que saben hacer bien y no en copiar lo que otros están empezando a hacer. Ninguno de los dos sabe nada de tecnología, ¿y cómo saber si realmente los nuevos materiales que proponen permitirán fabricar con la misma calidad? Hasta ahora ambos han tenido mucho éxito manteniendo todo bajo su control ¿Realmente es necesario cambiar?



Explotar

ventaja competitiva:
maletas de
alta calidad

Fuerte control de
Francisco y Victoria
sobre
TRANSPORTER



Riqueza financiera



Riqueza socioemocional

Best practices Transporter “De empresa familiar a familia empresaria”

Familia

- Mindset*
- **Visión Familiar**
Creación de la visión transgeneracional como familia empresaria:
 - Entendiendo el legado familiar como algo que va más allá del control de los activos actuales
 - Reduciendo la brecha entre lo que la generación actual quiere preservar (el control familiar) y lo que las nuevas generaciones demandan (mentalidad emprendedora)
- Toolset*
- Proceso de reflexión familiar:
 - ¿En qué se ha basado nuestro éxito como familia empresaria?
 - ¿Es el modelo de control familiar la mejor forma de garantizar el éxito en el futuro?
 - Formación de los futuros dueños, no necesariamente gestores
 - Desarrollo de actividades formativas para que los futuros dueños conozcan los derechos y responsabilidades que conlleva ser propietario versus gestor
 - Fomento de la mentalidad emprendedora de las nuevas generaciones, a través de programas que evalúen y apoyen financieramente nuevas iniciativas empresariales (por ejemplo, a través del Capital Semilla Familiar)
 - Fomento de la identificación de la familia con el proyecto más allá de la operativa empresarial (por ejemplo, a través de programas de filantropía)
 - Creación de foros de comunicación entre los miembros de la familia que fomenten la creación de la visión familiar (ej Consejo de Familia).
 - Establecer las reglas de juego del patrimonio compartido que permitan a la familia establecer los roles y responsabilidades de cada miembro de la familia en los distintos ámbitos de actuación (familia-empresa-patrimonio).
-

Empresa

- Mindset*
- **Misión Empresarial**
Lograr una orientación estratégica ambidiestra:
 - Reduciendo la influencia de la familia en la operativa de los negocios
 - Fomentando una cultura emprendedora que propicie la exploración
- Toolset*
- Seguir explotando la ventaja competitiva como grupo familiar para fomentar el valor de la marca
 - Creación de una metodología de trabajo basada en la búsqueda de nuevos mercados, productos, etc. (design thinking, customer discovery, etc.)
 - Fomento de la innovación abierta y desarrollo de alianzas con otras empresas, proveedores, etc.
 - Búsqueda de intraemprendedores entre la familia y empleados no familiares
 - Implantación de sistemas de retribución ligados a objetivos que fomenten la innovación
 - Implantación de sistemas de monitoreo eficientes que permitan ayudar a la familia a perder el miedo a ceder control
 - Cesión progresiva del control de la generación actual a:
 - Las nuevas generaciones para que aprendan a gestionar de manera “real” la propiedad del negocio y empiecen a intervenir en la toma de decisiones
 - Profesionales no familiares que aporten una visión estratégica alineada con los valores familiares.
-

Patrimonio

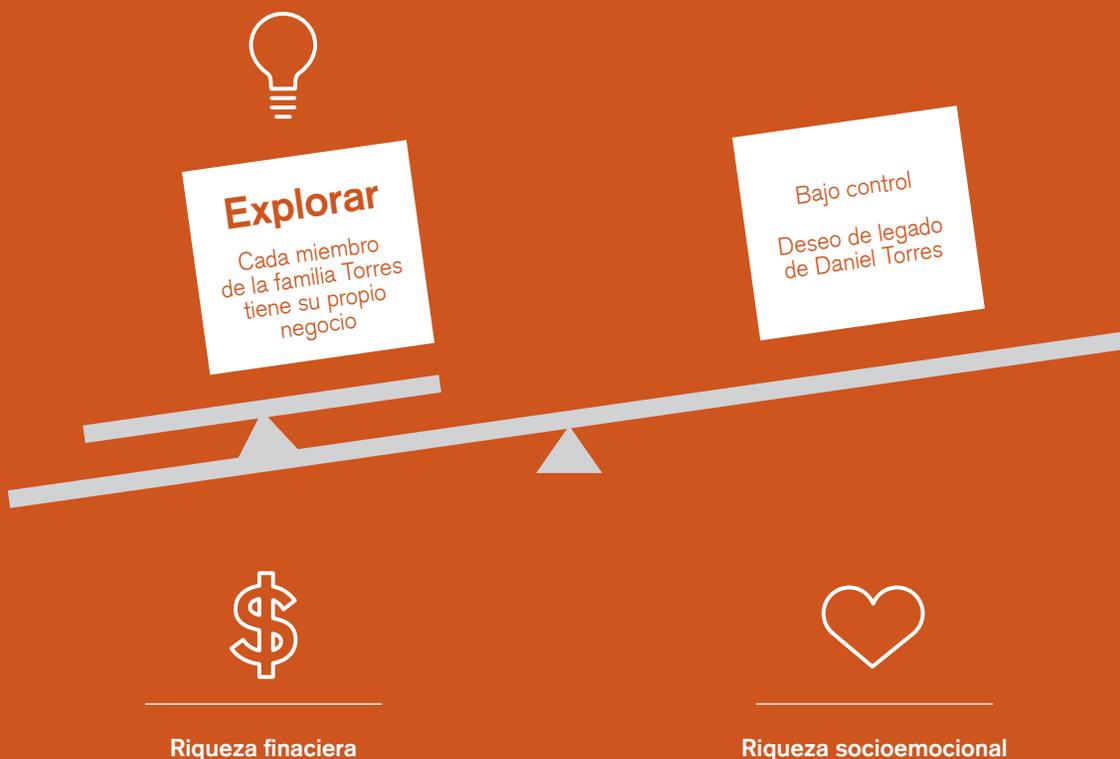
<i>Mindset</i>	–	Estrategia Patrimonial De mentalidad operativa a mentalidad inversora: Creación de una mentalidad inversora entre los miembros de la familia empresaria
<i>Toolset</i>	–	Toma de conciencia, a través de ejemplos de otras familias empresarias y la foto del propio patrimonio familiar, sobre los riesgos de tener un patrimonio concentrado
	–	Separación del patrimonio empresarial del patrimonio familiar para reducir la aversión al riesgo
	–	Desarrollo de una política de inversión en función del perfil riesgo-rentabilidad de la familia
	–	Entendido el perfil conservador de estas familias, elaboración de una hoja de ruta del patrimonio familiar que permita a la familia reducir el riesgo operativo
	–	Búsqueda de asesores financieros que ayuden a tomar decisiones de inversión que reduzcan el riesgo de la concentración del patrimonio

Familias altamente emprendedoras: Familia Torres



La familia Torres es una familia muy emprendedora. Daniel Torres (60 años) fundó en el año 1989 tras terminar sus estudios en Farmacia un laboratorio farmacéutico. Cinco años después, su mujer Elena (57 años), apasionada por la moda, abrió una tienda de ropa infantil, la cual fue vendida a un conglomerado textil hace dos años. Daniel y Elena han transmitido este espíritu emprendedor a sus dos hijos: Daniel Jr. (30 años) y Alicia (28 años). A pesar de su juventud, ambos han iniciado sus propios negocios. Daniel Jr. ha abierto su propio restaurante de comida mediterránea, y su hermana Alicia una clínica dental. Tanto Daniel Jr. como Alicia han recibido el apoyo financiero de sus padres para poner en marcha sus proyectos.

A Daniel le gustaría que su negocio farmacéutico permaneciese en la familia. Sin embargo, es consciente de que no va a ser fácil, pues tanto Daniel Jr. como Alicia tienen sus propios proyectos. Además, ninguno de sus hijos se siente identificado con el laboratorio y Daniel nunca les ha transmitido su deseo de crear un legado. Daniel desearía saber qué quieren hacer sus hijos en un futuro y si les gustaría “unir sus fuerzas” para crear un único grupo empresarial con diversas líneas de negocio pero con una única ventaja competitiva: la familia. ¿Compartirán sus hijos su idea de legado?



Best practices Familia Torres “Del sueño individual a la visión compartida”

Familia

Mindset	–	Visión Familiar Creación de la visión transgeneracional como familia empresaria: <ul style="list-style-type: none">– Fomentando la identidad como familia empresaria– Del sueño individual al proyecto compartido
Toolset	–	Proceso de reflexión familiar: ¿Queremos crear valor como familia empresaria o por el contrario es preferible que cada miembro o rama familiar desarrolle su propio proyecto? <ul style="list-style-type: none">– En caso de que la familia quiera seguir creando valor de forma conjunta deberá:<ul style="list-style-type: none">– Fomentar actividades que ayuden a definir los valores de la familia empresaria y la trasmisión de dichos valores a las nuevas generaciones.– Definir la visión familiar y los objetivos comunes pero al mismo tiempo debe ser capaz de dejar que sus miembros desarrollen sus proyectos individuales– Crear foros de comunicación familiar que permitan informar a la familia sobre la evolución de los negocios compartidos y generar un sentido de pertenencia entre las nuevas generaciones– Fomentar la identificación de la familia con el proyecto más allá de la operativa empresarial (por ejemplo, a través de programas de filantropía)

Empresa

Mindset	–	Misión Empresarial Lograr una orientación estratégica ambidiestra: Invertir en la búsqueda de la ventaja competitiva como grupo familiar
Toolset	–	Búsqueda de sinergias entre los diferentes negocios de la familia <ul style="list-style-type: none">– Concentración estratégica de los recursos en inversiones más rentables, desinvirtiendo en activos no productivos– Instaurar un proceso sistemático para la exploración de nuevas oportunidades de negocio, basado en criterios de mercado y no en necesidades familiares– Consolidación de la propiedad con estructuras eficientes (holding, trust, etc.)– Creación de un Consejo de Administración a nivel del grupo, que tome decisiones de inversión sobre el portfolio de negocios– Profesionalización de los órganos de gobierno

Patrimonio

Mindset	–	Estrategia Patrimonial De mentalidad operativa a mentalidad inversora: Gestión profesional de un portfolio diversificado
Toolset	–	Separación del patrimonio empresarial del patrimonio familiar <ul style="list-style-type: none">– Desarrollo de una política de inversión en función del perfil riesgo-rentabilidad de la familia– Elaboración de la hoja de ruta del patrimonio familiar que aproveche las ventajas de un patrimonio diversificado para buscar productos que generen mayor rentabilidad– Búsqueda de asesores financieros que ayuden a maximizar la rentabilidad de las inversiones

Familias altamente emocionales: Hacienda Ramírez

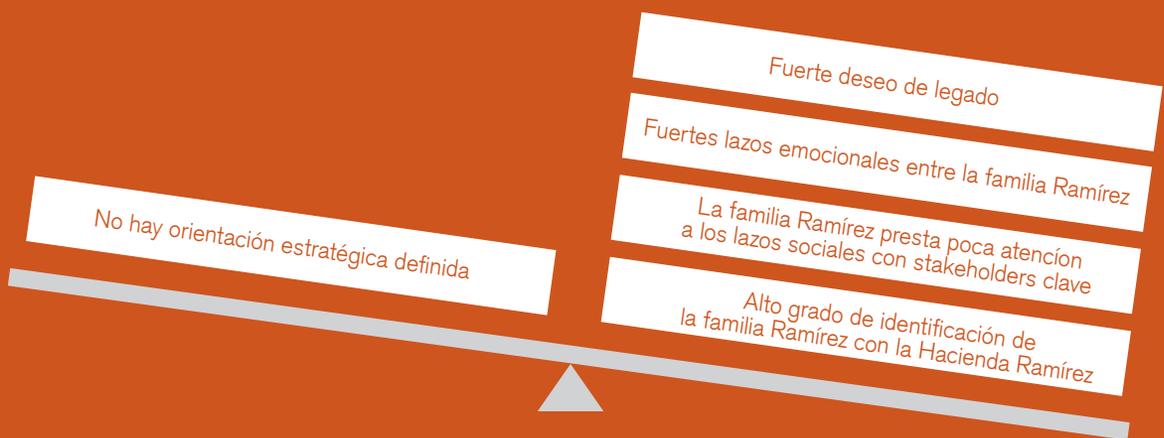


La familia Ramírez ha sido propietaria desde 1830 de la Hacienda Ramírez. La Hacienda tiene un gran valor histórico debido a su origen colonial. También un inmenso valor sentimental, ya que desde hace más de cinco generaciones ha pertenecido a la misma familia. Desde sus orígenes, la Hacienda de 400 hectáreas se centró en la actividad ganadera, generando abundantes ingresos para la familia.

Actualmente, Alejandro Ramírez (62 años), miembro de la sexta generación de la familia, es propietario del 60 por ciento de la propiedad, está en manos de sus dos hijas – Lorena (30 años) y Ana (25 años) – quienes desde muy pequeñas han estado en constante contacto con la Hacienda. Los Ramírez son una familia muy unida y la Hacienda ha sido siempre el lugar de encuentro de la familia.

A lo largo de tres generaciones, la Hacienda ha estado al servicio de la familia contribuyendo tanto a su bienestar económico como a la unidad familiar. Los rendimientos obtenidos son siempre distribuidos entre la familia. A través de los dividendos, Alejandro quiere que sus hijas tengan la misma calidad de vida que él tuvo y puedan seguir continuando con su formación.

El problema es que durante los últimos cinco años a pesar del prestigio de la Hacienda, su rendimiento económico se ha estancado. La falta de profesionalización y la alta rotación de los empleados unido a la limitada inversión en tecnología ha generado un debate interno en la familia sobre cómo gestionar la Hacienda en el futuro. Tras varias reuniones, la familia tiene claro que quiere mantener el legado familiar y que para ello, quizá deben intentar desligarse emocionalmente de la Hacienda y tratar de buscar nuevas actividades más productivas. Pero también tienen claro que lograrlo no será fácil, pues supone vencer una inercia muy fuerte, la que ha guiado a la familia empresaria durante sus más de 150 años de historia.



Riqueza financiera



Riqueza socioemocional

Familia

Mindset	–	Visión Familiar Creación de la visión transgeneracional como familia empresaria: Poniendo a la familia empresaria al servicio del proyecto empresarial
Toolset	–	Proceso de reflexión familiar: <ul style="list-style-type: none">– De ¿Cómo aporta valor la empresa a la familia? a ¿Cómo aporta valor cada miembro de la familia empresaria al grupo familiar?– ¿Cómo transformar la cohesión familiar en ventaja competitiva para la familia empresaria? – Establecer las reglas de juego del patrimonio compartido para reducir la influencia de las emociones en la toma de decisiones
	–	Aprovechar la unidad familiar para el desarrollo de actuaciones conjuntas fuera de la operativa de los negocios (ej.: programas de filantropía)
	–	Desarrollo de reuniones familiares y/o mecanismos de Gobierno Familiar (Consejo de Familia) para informar a la familia sobre la evolución del negocio y para crear conciencia de los derechos y responsabilidades que conlleva ser accionista vs gestor.
	–	Fomento de la mentalidad emprendedora entre los miembros de la familia empresaria al mismo tiempo que se garantiza la preservación de los valores familiares

Empresa

Mindset	–	Misión Empresarial Lograr una orientación estratégica ambidiestra: De la gestión de activos emocionales a activos rentables
Toolset	–	Desarrollo de un plan estratégico, que identifique la ventaja competitiva de la empresa familiar e impulse la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio
	–	Establecimiento de objetivos medibles basados en parametros de rentabilidad en base a dicho plan
	–	Fomento de las relaciones con stakeholders distintos a la familia
	–	Profesionalización de los órganos de gobierno
	–	Implementación de mecanismos como el Consejo de Administración, donde se puedan incluir miembros externos a la familia que tomen decisiones de negocio alineadas con los valores de la familia, pero desarraigados de la carga emocional familiar
	–	Transformar la unidad y el compromiso familiar en una ventaja competitiva que fortalezca el valor de la marca y la innovación

Patrimonio

Mindset	–	Estrategia Patrimonial De mentalidad operativa a mentalidad inversora: Gestión patrimonial orientada a separar el patrimonio empresarial del patrimonio familiar
Toolset	–	Desarrollo de una política de inversión en función del perfil riesgo-rentabilidad de la familia
	–	Elaboración de la hoja de ruta del patrimonio familiar que permita a estas familias tomar decisiones de inversión
	–	Búsqueda de asesores financieros que ayuden a la familia a invertir de forma no emocional

Familias con bajo potencial transgeneracional: Inmobiliaria Cusco



Tomás Rivas (77 años) fundó en el año 1968 INMOBILIARIA CUSCO, empresa destinada a la construcción y venta de viviendas exclusivas. Tomás era muy conocido en el sector, pero ante su delicada salud, hace tres años no le quedó otra opción que transferir la propiedad y gestión del negocio a su único hijo varón Juan Carlos (40 años). Juan Carlos nunca había trabajado en la inmobiliaria, pues tras sus estudios universitarios en Periodismo, se centró en construir su carrera profesional como periodista. Recientemente había sido despedido del periódico local en el que llevaba trabajando diez años, por lo que movido por el deseo de comenzar una nueva etapa, decidió tomar las riendas del negocio.

A pesar de que no sentía interés por el sector, poco a poco Juan Carlos fue descubriendo la pasión por liderar un proyecto y “ser su propio jefe”. Siguiendo el ejemplo de su padre, Juan Carlos ejerce un liderazgo tradicional y autocrático.

Sin embargo, INMOBILIARIA CUSCO ya no tiene la reputación de antes, pues ésta desapareció en el momento en el que Tomás se retiró. Los clientes conocían a Tomás pero no a la inmobiliaria. Como consecuencia, por primera vez en su historia, hace tres meses INMOBILIARIA CUSCO entró en números rojos. Durante una cena en la última feria inmobiliaria a la que asistió, un competidor amigo de su padre preguntó a Juan Carlos cuál era su plan para revitalizar la compañía y cómo veía él el futuro de la inmobiliaria. Muy seguro, Juan Carlos contestó a la primera pregunta afirmando que él no pensaba hacer grandes cambios, pues estaba seguro que pronto el mercado cambiaría y que las ventas volverían a crecer.

Pero la segunda pregunta le dejó pensativo: ¿Cuáles eran sus planes a largo plazo para CUSCO? Juan Carlos quiere seguir controlando la operativa de la empresa para asegurar su situación financiera y la de sus padres, pero la verdad es que nunca había hablado con su padre de cuál era su visión sobre la compañía a largo plazo. Quizá era el momento de tener esa conversación.



Riqueza financiera



Riqueza socioemocional

Familia

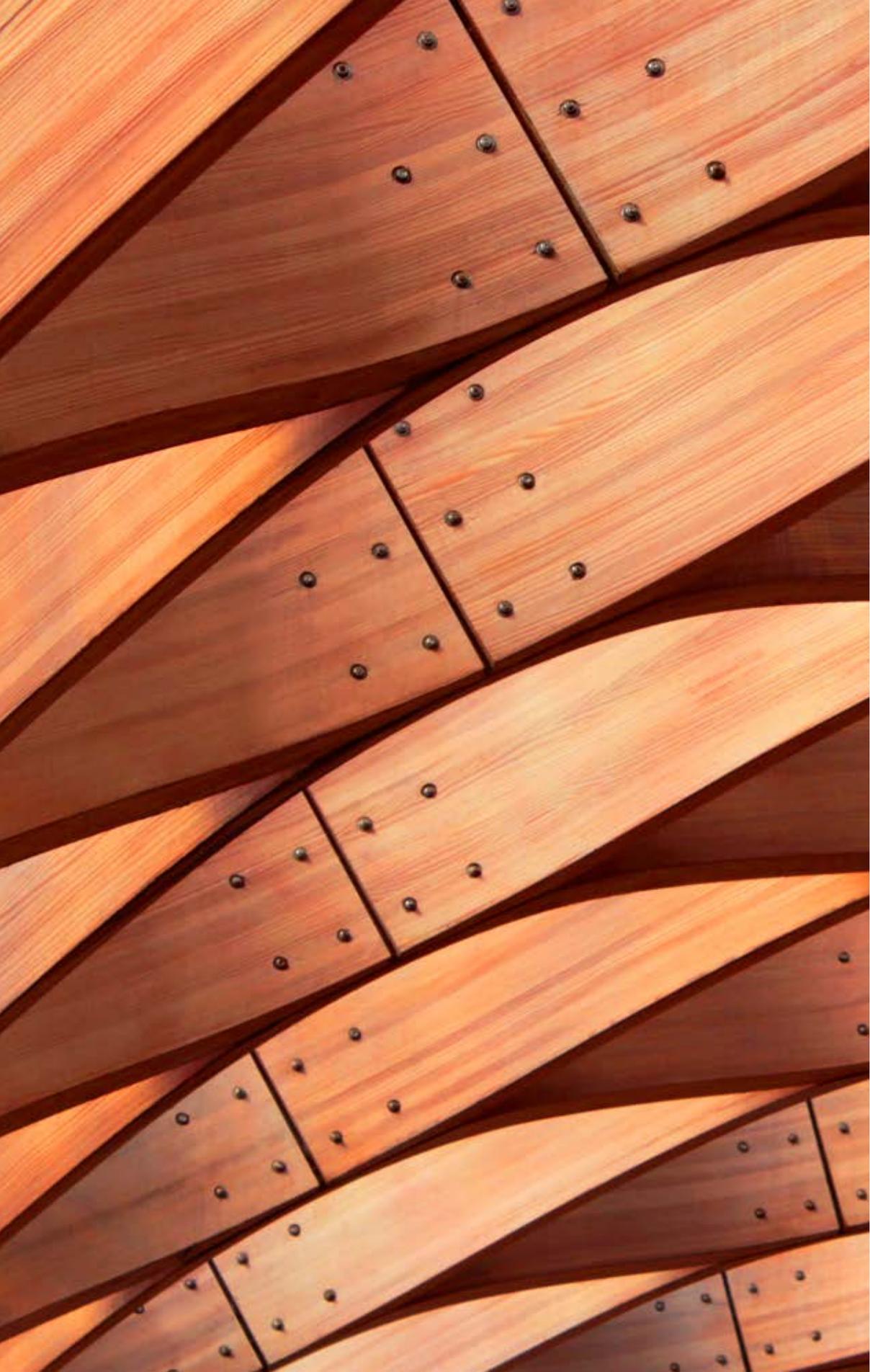
- Mindset*
- **Visión Familiar**
Creación de la visión transgeneracional como familia empresaria:
 - Creando un legado familiar más allá de los activos bajo control actual de la familia
 - Generando compromiso e identificación de la familia con el proyecto común
 - Fomentando la mentalidad emprendedora de la familia
- Toolset*
- Proceso de reflexión familiar:
 - ¿Por qué queremos seguir juntos?
 - ¿Realmente existe una ventaja competitiva como grupo familiar?
 - Implementación de ámbitos de reunión donde la familia pueda discutir sus aspiraciones con respecto a los negocios compartidos, los valores que se quieren transmitir, y el rol de cada miembro de la familia dentro de la empresa familiar
 - Planificación de la transición generacional con el objetivo de formar dueños, no necesariamente gestores
 - Fomento de la mentalidad emprendedora de la familia empresaria
 - Fomento de la identificación de la familia con el proyecto más allá de la operativa empresarial (por ejemplo, a través de programas de filantropía)
-

Empresa

- Mindset*
- **Misión Empresarial**
Lograr una orientación estratégica ambidiestra:
 - Desarrollando una visión empresarial a largo plazo
 - Limitando la influencia familiar sobre la toma de decisiones estratégicas
- Toolset*
- Diagnóstico de la situación actual de los negocios familiares y del mercado
 - Implantación de objetivos de rentabilidad claramente definidos
 - Identificación de la ventaja competitiva de la empresa familiar
 - Inversión en tecnología para optimizar los procesos de producción existentes
 - Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio a través del fomento del intraemprendimiento entre empleados no familiares y miembros de la familia
 - Implantación de sistemas de retribución ligados a objetivos que fomenten la innovación
 - Cesión progresiva del control a las nuevas generaciones para que aprendan a gestionar de manera “real” la propiedad del negocio y empiecen a intervenir en la toma de decisiones
 - Incorporación de capital humano no familiar que aporte una visión estratégica alineada con los valores de la familia
 - Profesionalización de los órganos de gobierno
 - Fomento de relaciones con stakeholder no familiares clave
-

Patrimonio

- Mindset*
- **Estrategia Patrimonial**
De mentalidad operativa a mentalidad inversora:
Gestión patrimonial orientada a separar el patrimonio empresarial del patrimonio familiar
- Toolset*
- Separación del patrimonio empresarial del patrimonio familiar
 - Desarrollo de una política de inversión en función del perfil riesgo-rentabilidad de la familia
 - Elaboración de la hoja de ruta del patrimonio familiar que permita a la familia tomar conciencia del patrimonio existente
 - Búsqueda de asesores financieros que ayuden a tomar decisiones de inversión rentables
-



Conclusiones

La importancia de las familias empresarias en Latinoamérica así como la complejidad de sus mercados es la razón de ser de este *White Paper*, que pretende servir de guía para todas aquellas familias empresarias que quieran tener éxito en entornos de alta incertidumbre.

El *White Paper* concluye que las familias que han logrado aumentar el valor de su patrimonio en mayor medida en esta región son aquellas que han sido capaces de equilibrar la creación de valor financiero con la preservación de los aspectos socioemocionales de la familia que son fuente de ventaja competitiva para las empresas. Por ello, el *White Paper* plantea alcanzar el “doble equilibrio” como el gran reto de las familias empresarias en la actualidad.

A través del *White Paper* comprobamos que se trata de un equilibrio muy frágil ya que la falta de atención a cualquiera de sus dimensiones, o el excesivo énfasis en alguna de ellas puede poner en peligro la continuidad de la familia empresaria. Al establecer una tipología de familias empresarias, el estudio permite que cada familia pueda identificar de forma sencilla donde están sus retos a la hora de alcanzar el doble equilibrio, en función del tipo de familia con la que se sientan más identificados. Y una vez identificados los retos, el estudio ofrece una serie de recomendaciones sobre cómo superarlos con éxito.

Cuando se analiza en detalle las familias empresarias con mayor potencial transgeneracional, se observa que éstas han convertido el problema de gestionar de forma simultánea aspectos financieros y emocionales en “el arte de manejar paradojas”, al centrarse en buscar un equilibrio entre aspectos que a priori parecen contradictorios, pero que realmente se complementan entre sí. En este sentido, las familias empresarias exitosas han logrado por una parte combinar modelos de negocio que combinan innovación y tradición y por otra, procesos de transición generacional que fomentan a la vez el emprendimiento y la cohesión familiar entre las nuevas generaciones. Y al hacerlo, han logrado ser imbatibles frente a sus competidores.

La identificación de las best practices de estas familias indica que la clave para lograr manejar estas paradojas de forma exitosa no radica únicamente en implantar una serie de herramientas al servicio de las familias empresarias (toolsets). También exige un cambio de mentalidad, a través del cual éstas generen una visión transgeneracional entre sus miembros, una orientación estratégica ambidiestra en sus empresas y una mentalidad inversora en la gestión de su patrimonio (mindset). Actuar de forma integral y equilibrada en el ámbito familiar, empresarial y patrimonial, tanto a nivel mindset como toolset, es imprescindible para lograr convertirse en una familia con alto potencial transgeneracional. La creación de valor de generación en generación no es tarea sencilla, y menos en contextos como el de Latinoamérica. Por ello esperamos que este *White Paper* ayude a las familias empresarias a aumentar su potencial transgeneracional y oriente a sus asesores sobre cuales son herramientas adecuadas en cada caso para superar el reto del “doble equilibrio”.

Anexo 0

Metodología de investigación y descriptivos

Metodología de investigación

Para realizar este White Paper ha sido elaborada una encuesta. La encuesta ha sido enviada a 350 miembros de familias empresarias latinoamericanas, obteniendo 200 respuestas. El plazo para contestar ha sido de tres meses.

<i>Tiempo para contestar</i>	<i>Encuestas enviadas</i>	<i>N° respuestas</i>
3 <i>meses</i>	350 <i>encuestas enviadas a miembros de familias empresarias de LATAM</i>	200 <i>respuestas</i>

Asimismo se han realizado un conjunto de entrevistas a un total de 50 familias de Latino América con el objetivo de interpretar mejor algunos de los resultados de la encuesta.

Características de los encuestados

Género y edad. El 72% de los encuestados son hombres mientras que el 28% son mujeres. Asimismo, indicar que la edad media de los encuestados es de 32 años.

32 años

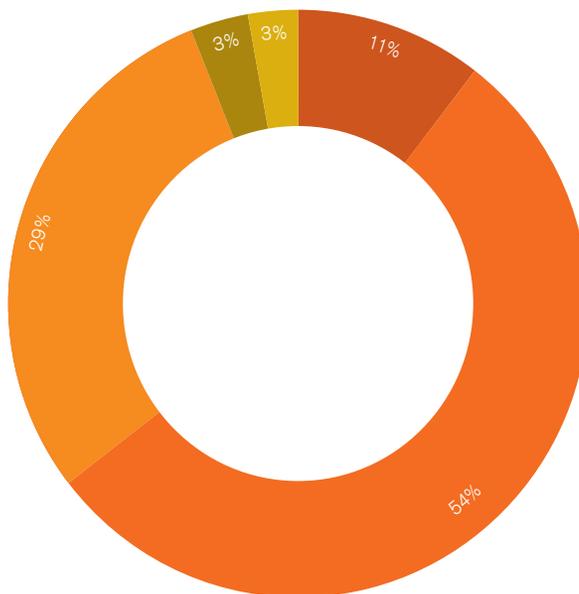


72%

28%

Generación. La mayoría de los encuestados son miembros de la segunda y tercera generación de sus empresas familiares, 54% y 29% respectivamente.

Gráfico 1. Generación de los encuestados



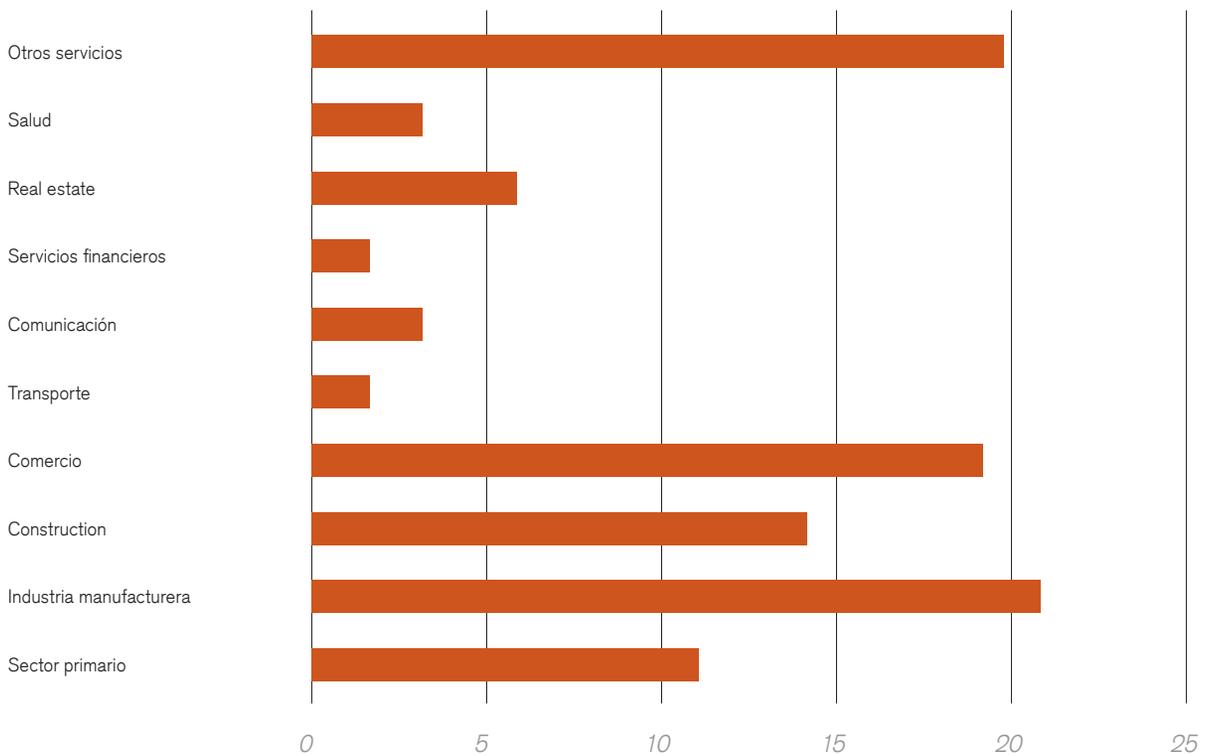
- Primera
- Segunda
- Tercera
- Cuarta
- Quinta o más

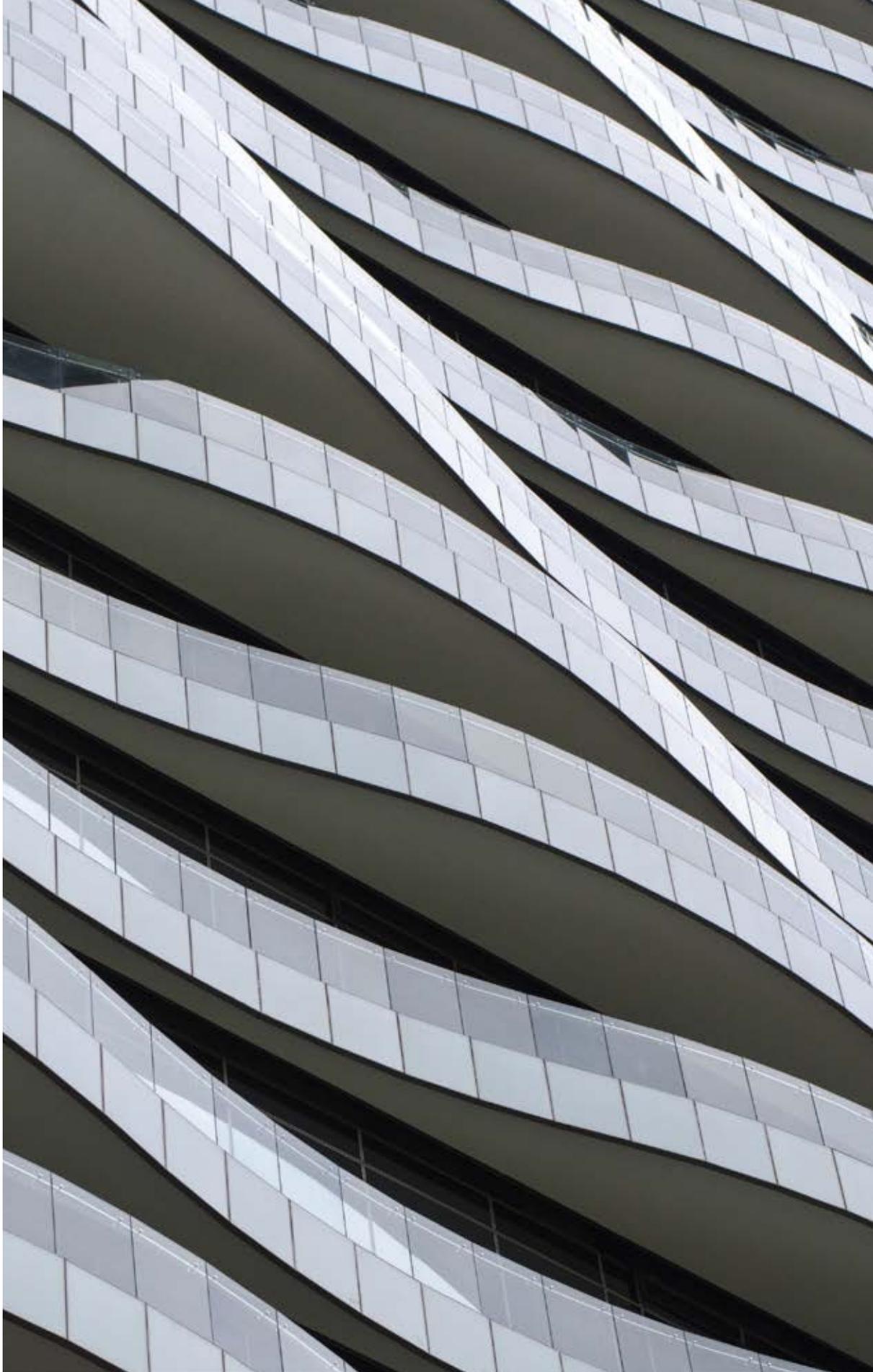
Experiencia profesional. Los encuestados tienen una experiencia profesional media de 5 años en el grupo familiar y de 4 años fuera del grupo.

En el grupo familiar	Fuera del grupo familiar
5 años	4 años

Sector. La mayor parte de los grupos familiares de los encuestados se dedican, entre otros, en primer lugar, a la industria manufacturera (21%) y en segundo lugar, al comercio al por mayor o al por menor (19%).

Gráfico 2. Sector de actividad





Anexo I

Encuestas para determinar el “doble equilibrio”

1A Encuesta orientación estratégica (explorar y explotar)

Para medir la orientación estratégica de las empresas familiares Latinoamericanas, se pidió a los encuestados que valoraran en una escala del 1 al 5 las preguntas de la Figura 9, significando 1 “muy en desacuerdo”, y 5 “muy de acuerdo”:

Figura 9. Encuesta orientación estratégica

Mi empresa / grupo familiar...

Explorar	Explotar
Busca activamente nuevas innovaciones tecnológicas	Se compromete a mejorar la calidad y reducir el coste
Basa su éxito en capacidad para explorar nuevas tecnologías	Centra sus esfuerzos en mejorar la fiabilidad de sus productos y servicios
Crea productos y servicios que son innovadores para la empresa	Se esfuerza en aumentar el nivel de automatización en sus operaciones
Se aventura en nuevos segmentos del mercado	Constantemente encuesta la satisfacción de sus clientes
Busca de forma activa nuevos grupos de consumidores	Busca mejorar la oferta existente para mantener satisfechos a sus actuales clientes
Busca de forma creativas de satisfacer las necesidades del consumidor	Busca aumentar la base de clientes existentes

1B Encuesta riqueza socioemocional y dimensiones

Para medir la riqueza socioemocional de las empresas familiares Latinoamericanas y sus respectivas dimensiones (modelo FIBER), se pidió a los encuestados que valoraran en una escala del 1 al 5 las preguntas de la Figura 10, significando 1 “totalmente en desacuerdo”, y 5 “totalmente de acuerdo”:

Figura 10. Encuesta riqueza socioemocional y dimensiones FIBER

1 ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones con respecto a la dimensión referida al control e influencia de su familia sobre su empresa familiar / grupo de empresas?

- La mayor parte de las acciones en nuestra empresa familiar son de propiedad de miembros de mi familia
 - En nuestra empresa familiar, los miembros de mi familia controlan las decisiones estratégicas de la empresa
 - En nuestra empresa familiar, la mayoría de los puestos de alta dirección están ocupados por miembros de mi familia
 - En nuestra empresa familiar, los ejecutivos de la alta dirección son nombrados por los miembros de mi familia
 - El directorio / consejo de administración (en caso de existir) está compuesto en su mayoría por miembros de mi familia
 - Preservar la independencia y el control dentro de nuestra empresa familiar es un objetivo importante para mi familia
-

2 ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones con respecto a la identificación de los miembros de su familia con su empresa familiar / grupo de empresas?

- Los miembros de mi familia tienen un sentimiento de pertenencia muy fuerte con la empresa familiar
 - Los miembros de mi familia sienten que el éxito de la empresa familiar es parte de su propio éxito
 - En mi familia, ser parte de la empresa familiar ayuda a definir quiénes somos
 - Los miembros de mi familia sienten orgullo de decir a otros que son parte de la empresa familiar
 - Los clientes asocian habitualmente el nombre de mi familia con los productos y servicios de la empresa familiar
 - Nuestra empresa familiar tiene un gran significado personal para los miembros de mi familia
-

3 **¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones con respecto a los vínculos sociales de su empresa familiar / grupo de empresas?**

- Nuestra empresa familiar es muy activa en promover actividades sociales a nivel de la comunidad
- En nuestra empresa familiar, los empleados no familiares son tratados como parte de la familia
- En nuestra empresa familiar, las relaciones contractuales están basadas generalmente en a confianza y reciprocidad
- Construir relaciones fuertes con otras instituciones (otras empresas, asociaciones, agentes de gobierno, etc.) es importante para nuestra empresa familiar
- Los contratos con los proveedores están basados en relaciones de largo plazo con nuestra empresa familiar

5 **¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones con respecto a la *preservación de los lazos familiares* en su empresa familiar / grupo de empresas?**

- Continuar el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para nuestra empresa familiar
- Los miembros de mi familia son menos propensos a evaluar sus inversiones a corto plazo
- Es poco probable que los miembros de mi familia consideren vender la empresa familiar
- Realizar con éxito la transición generacional es un objetivo principal en mi empresa familiar

4 **¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones con respecto al *apego emocional* de los miembros de su familia?**

- Las emociones y sentimientos habitualmente afectan los procesos de toma de decisiones en nuestra empresa familiar
- Proteger el bienestar de los miembros de mi familia es crítico para nosotros, independientemente de las contribuciones personales de cada uno al negocio
- En nuestra empresa familiar, los lazos emocionales entre los miembros de mi familia son muy fuertes
- En nuestra empresa familiar, las consideraciones afectivas son generalmente tan importantes como las consideraciones económicas
- Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de mi familia nos ayudan a mantener un concepto positivo de nosotros mismos
- En nuestra empresa familiar, los miembros de mi familia sienten afecto entre ellos



Anexo II

¿Cómo se enfrentan los distintos grupos al “doble equilibrio”?

Primer reto – Balance entre explotar y explorar

La figura 11a muestra que las familias del grupo 5 son las que más han crecido tanto en ventas como en cuota de mercado y beneficios mientras que las familias del grupo 3 son las que han experimentado un menor crecimiento.

La Figura 11b indica que sólo el grupo 5 posee una orientación estratégica balanceada entre la exploración y la explotación, es decir sólo las familias del grupo 5 poseen empresas familiares que se pueden considerar como ambidiestras. Las familias del grupo 1 favorecen la explotación mientras que en el caso de las familias del grupo 2 prima la exploración. Los grupos restantes, grupos 3 y 4, no tienen una orientación estratégica definida pues sus valores de explotación y exploración están por debajo de la media.

Figura 11a. Crecimiento en los últimos cinco años con respecto a la competencia

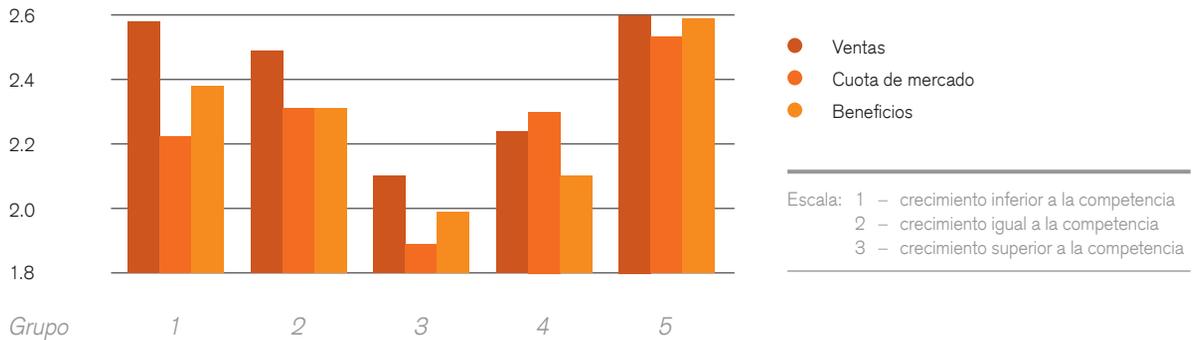
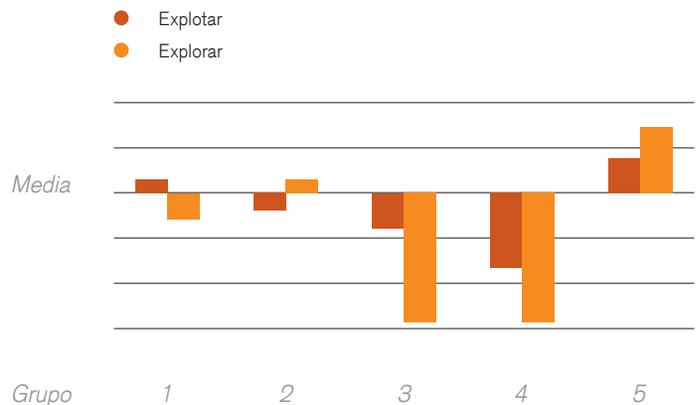


Figura 11b. Orientación estratégica

Media	Explotar	Explorar
Escala del 1 al 5		
Grupo 1	3,95	3,22
Grupo 2	3,82	3,46
Grupo 3	3,67	2,22
Grupo 4	3,24	2,23
Grupo 5	4,29	4,04



Segundo reto – Balance entre objetivos económicos y socioemocionales

La Figura 12 señala que la importancia de la riqueza socioemocional es mayor para las familias de los grupos 4 y 5 y menor en el caso de las familias del grupo 3.

Sin embargo, la Figura 13 muestra claramente la heterogeneidad que existe entre las familias empresarias en relación a los distintos aspectos que componen la riqueza socioemocional. Por ejemplo, el deseo de control es muy bajo para las familias del grupo 2 y alto para los grupos 1 y 3. Las familias del grupo 4 son las que mayor valor conceden a la dimensión referida a los lazos emocionales. Y estas familias junto con las del grupo 5 son las que mayor importancia conceden a la trasmisión del legado.

Figura 12. Riqueza socioemocional por grupos Escala del 1 al 5

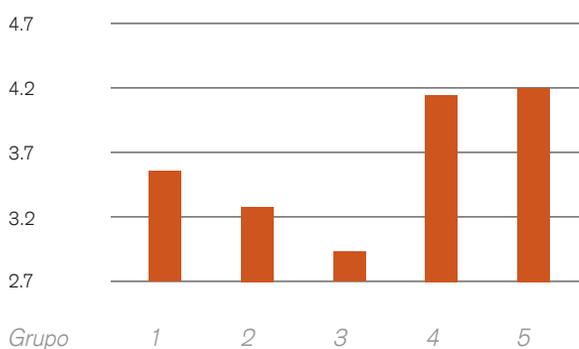
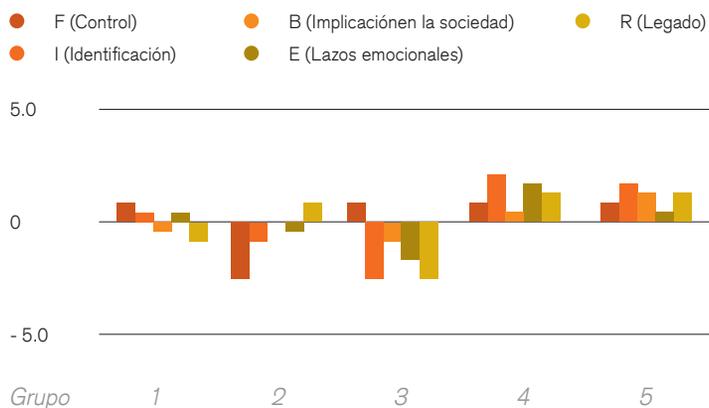


Figura 13. Dimensiones riqueza socioemocional por grupos

Media	F	I	B	E	R
Escala del 1 al 5					

Grupo 1	4,6	3,8	3,2	3,9	3,0
Grupo 2	2,6	3,3	3,3	3,5	3,9
Grupo 3	4,6	2,3	2,8	2,8	2,3
Grupo 4	4,4	4,4	3,4	4,3	4,2
Grupo 5	4,4	4,4	4,0	3,8	4,4



Anexo III

¿Qué prácticas distinguen a las familias empresarias de alto potencial transgeneracional del resto de familias empresarias?

Estrategia empresarial

Los grupos empresariales de las familias con alto potencial transgeneracional están altamente diversificados desde el punto de vista del sector de la actividad empresarial.

Los grupos empresariales de las familias con bajo potencial transgeneracional apenas están diversificados sectorialmente.

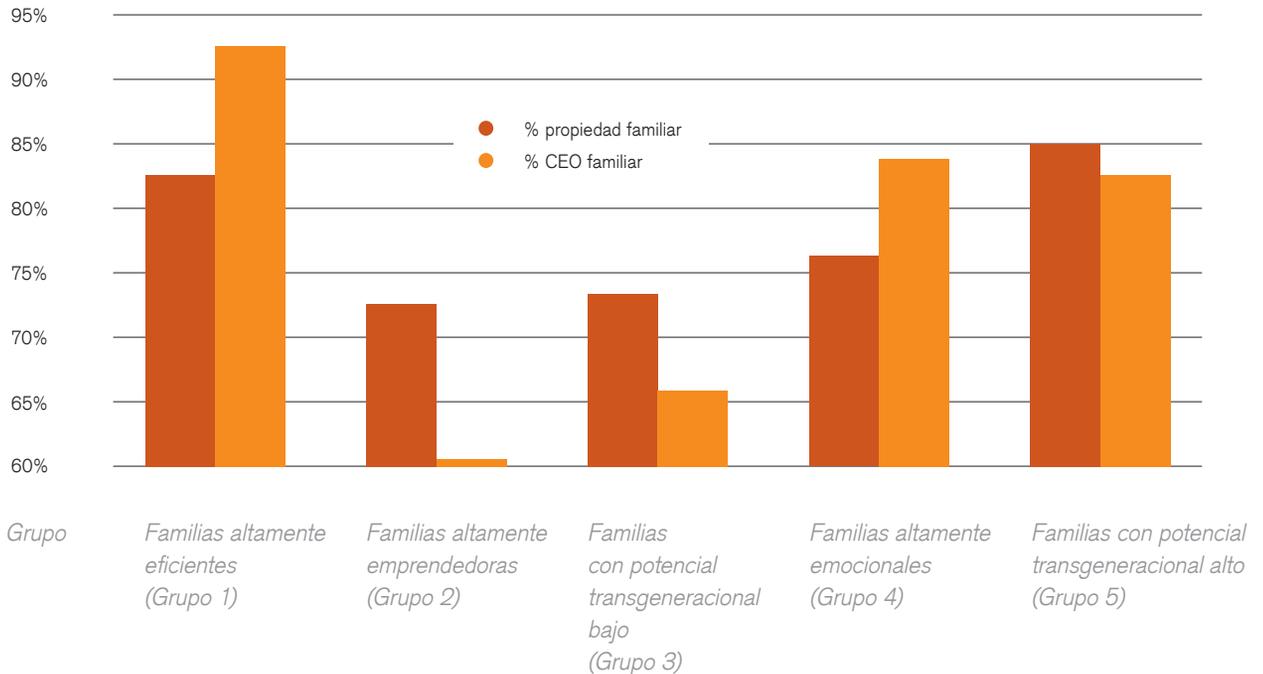
Figura 14. Porcentaje de grupos empresariales diversificados sectorialmente

<i>Familias altamente eficientes (Grupo 1)</i>	<i>Familias altamente emprendedoras (Grupo 2)</i>	<i>Familias con potencial transgeneracional bajo (Grupo 3)</i>	<i>Familias altamente emocionales (Grupo 4)</i>	<i>Familias con potencial transgeneracional alto (Grupo 5)</i>
59%	57%	33%	65%	61%

Influencia familiar

Las familias con alto potencial transgeneracional mantienen una influencia media sobre la empresa. Esta influencia es menor que en el caso de las familias altamente eficientes, pero mayor que la influencia de las familias altamente emprendedoras.

Gráfico 3. Influencia de la familia en la empresa



Planificación de la transición generacional

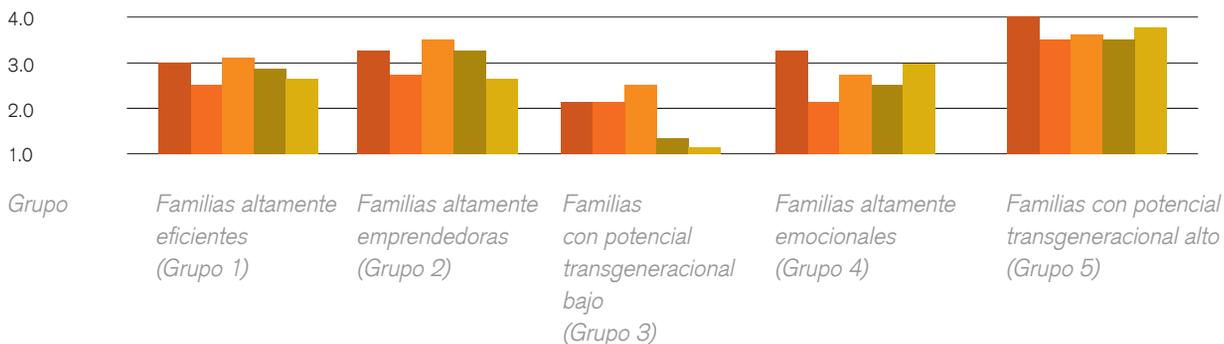
Las familias con alto potencial transgeneracional son las familias empresarias con mayor intención de transmitir un legado a la siguiente generación (96% de las familias), frente a un 63% en el caso de las familias con bajo potencial transgeneracional.

Gráfico 4. Porcentaje de familias con intención de sucesión familiar

<i>Familias altamente eficientes (Grupo 1)</i>	<i>Familias altamente emprendedoras (Grupo 2)</i>	<i>Familias con potencial transgeneracional bajo (Grupo 3)</i>	<i>Familias altamente emocionales (Grupo 4)</i>	<i>Familias con potencial transgeneracional alto (Grupo 5)</i>
81%	79%	63%	90%	96%

Por otro lado, las familias de alto potencial transgeneracional son las familias que en mayor medida planifican el proceso de transición generacional, ya que son las que más importancia conceden a los distintos criterios a considerar en dicho proceso, tal y como indica el Gráfico 5. De nuevo, son las familias con bajo potencial transgeneracional las que menor importancia otorgan a los distintos aspectos del proceso de transición.

Gráfico 5. Planificación del proceso de transición generacional



- La fijación de criterios para determinar qué familiares pueden optar a un puesto en la empresa familiar
- La implantación de mecanismos para medir el desempeño de los futuros líderes
- Asegurar que los líderes futuros tienen experiencia fuera de la empresa familiar
- La implantación de mecanismos que favorezcan la involucración de todos los accionistas de la siguiente generación en la toma de decisiones
- El establecimiento de criterios sobre quien puede ser accionista de la empresa familiar

Visión de las nuevas generaciones

Asimismo, como refleja la Figura 15, las nuevas generaciones pertenecientes a familias con alto potencial transgeneracional son las que mayor importancia otorgan a la transmisión de los valores familiares y la mentalidad emprendedora y las que menos importancia otorgan a la transmisión del control familiar.

Para obtener estos datos se pidió a los encuestados que ordenaran de mayor a menor relevancia la importancia de transmitir los siguientes factores de una generación a otra:

- 1) la mentalidad emprendedora, 2) los valores familiares, 3) el control familiar y 4) las habilidades de gestión.

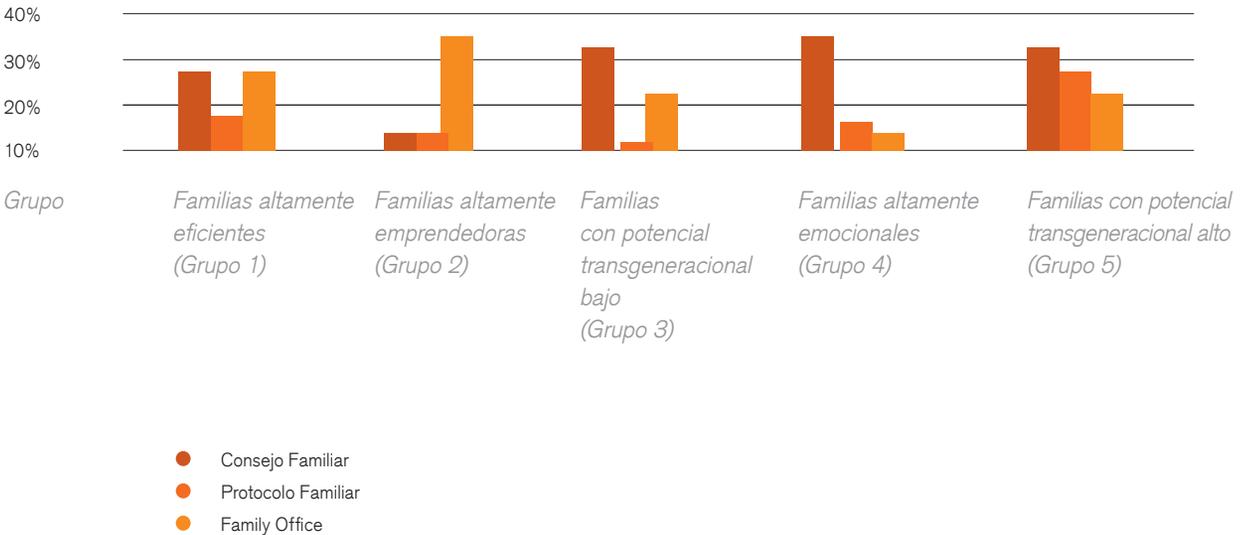
Figura 15. Orden de importancia de los factores a transmitir

<i>Familias altamente eficientes (Grupo 1)</i>	<i>Familias altamente emprendedoras (Grupo 2)</i>	<i>Familias con potencial transgeneracional bajo (Grupo 3)</i>	<i>Familias altamente emocionales (Grupo 4)</i>	<i>Familias con potencial transgeneracional alto (Grupo 5)</i>
Valores familiares 32,3%	Valores familiares 33,3%	Control familiar 33,3%	Control familiar 34,6%	Valores familiares 40,8%
Hab. de gestión 25,0%	Ment. emprendedora 29,2%	Hab. de gestión 33,3%	Valores familiares 34,6%	Ment. emprendedora 30,3%
Ment. emprendedora 25,0%	Hab. de gestión 20,8%	Valores familiares 16,7%	Ment. emprendedora 26,9%	Hab. de gestión 14,5%
Control familiar 17,9%	Control familiar 16,7%	Ment. emprendedora 16,7%	Hab. de gestión 3,8%	Control familiar 14,5%

Mecanismos de gobierno familiar

Finalmente, con respecto a los mecanismos de gobierno establecidos por las familias empresarias para regular la presencia de la familia en la empresa, el Gráfico 6 muestra que en relación al resto de familias empresarias, en las familias de alto potencial transgeneracional está más balanceada la presencia de los distintos mecanismos

Gráfico 6. Mecanismos de gobierno familiar



Anexo IV

Resumen de las características de las familias empresarias

	<i>Potencial transgeneracional MEDIO</i>	
	<i>Familias altamente eficientes</i>	<i>Familias altamente emprendedoras</i>
Orientación estratégica	Explotación	Explotación
Riqueza socioemocional	Media	Media
F (Control)	Alta	Baja
I (Identificación)	Media	Media
B (Lazos sociales)	Media	Media
E (Lazos emocionales)	Media	Media
R (Legado)	Media	Media
Tamaño del grupo empresarial (nº empresas)	Medio	Medio
Diversificación sectorial del grupo empresarial	Media	Media
Intención de transmitir la empresa a la siguiente generación	Media	Media
Importancia planificación sucesión	Media	Media
Aspecto <i>mas</i> importante a transmitir a la siguiente generación	Valores familiares	Valores familiares
Aspecto <i>menos</i> importante a transmitir a la siguiente generación	Control	Control
Mecanismos de gobierno corporativo familiar	Combinación de mecanismos	Family Office

	<i>Potencial transgeneracional BAJO</i>	<i>Potencial transgeneracional ALTO</i>
<i>Familias altamente emocionales</i>	<i>Familias con bajo potencial transgeneracional</i>	<i>Familias con alto potencial transgeneracional</i>
Sin orientación estratégica	Sin orientación estratégica	Alta exploración y explotación
Alta	Baja	Alta
Media	Alta	Media
Alta	Baja	Alta
Media	Baja	Alta
Alta	Baja	Media
Alta	Baja	Alta
Medio	Pequeño	Grande
Alta	Baja	Alta
Alta	Baja	Alta
Baja	Baja	Alta
Control	Control	Valores familiares
Habilidad es de gestión	Mentalidad emprendedora	Control
Consejo de Familia	Consejo de Familia	Combinación de mecanismos

Recursos

A continuación ofrecemos una lista de recursos que pueden aportar información adicional sobre los temas tratados en este *White Paper*.

Artículos

Berrone, P; Cruz, C; Gomez-Mejia, L. "Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research." *Family Business Review* 25.3 (2012): 258-27

Cruz, Cristina et al. "A conceptual model of transgenerational entrepreneurship in family-influenced firms" *The STEP research project* (2006)

Gómez-Mejía, Luis R., et al. "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills." *Administrative science quarterly* 52.1 (2007): 106-137

Gomez-Mejia, Luis R; Cruz, Cristina; De Castro, J.2011. "The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms." *The academy of management annals* 5.1 (2011): 653-707
Gómez-Mejía, Luis R., et al.

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. "Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis" *Academy of Management Perspectives* (2013), 27(4), 299–312

O'reilly III, C. A; Tushman, M. L. "Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future" *Academy of Management Perspectives* (2013), 27(4), 324–338

Credit Suisse White Paper

Cruz, C. Jiménez, L. "Soluciones para familias empresarias: transferir el patrimonio sin matar la ambición". *White Paper Credit Suisse-IE* (2016)

Colaboradores

Credit Suisse AG

Credit Suisse Trust Ltd.

Credit Suisse

Credit Suisse AG es uno de los proveedores de servicios financieros líderes del mundo y es parte del Credit Suisse group of companies (denominado en el presente documento como 'Credit Suisse'). Como banca integrada, Credit Suisse tiene la capacidad de ofrecer a sus clientes experiencia y conocimientos en áreas de banca privada, banca de inversión y administración de activos a partir de una fuente única. Credit Suisse brinda servicios de asesoría especializados, soluciones globales y productos innovadores para compañías, clientes institucionales y clientes privados de alto valor neto a nivel mundial, incluyendo también clientes al por menor en Suiza. Credit Suisse tiene sus oficinas matrices en Zurich y opera en más de 50 países en todo el mundo. El grupo emplea aproximadamente, a 46,300 personas. Las acciones registradas (CSGN) de la compañía madre de Credit Suisse, Credit Suisse Group AG, se encuentran registradas en Suiza y, en forma de acciones de Depósito Americanas, en Nueva York.

Es posible obtener mayor información acerca de Credit Suisse visitando: www.credit-suisse.com

Autores

Cristina Cruz

Cristina Cruz es Directora Académica del Área de Entrepreneurship del IE Business School y profesora de Gestión Emprendedora y Empresa Familiar en dicha institución.

La profesora Cruz es Doctora en Economía por la Universidad Carlos III de Madrid (Tesis Doctoral sobre el Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares), Programa Superior de Dirección de Empresas Familiares por el Instituto de Empresa y BA en Economía Internacional por la Universidad de Manchester.

Los resultados de su investigación, centrada principalmente en el ámbito de la gestión emprendedora y la empresa familiar, han sido publicados en revistas académicas de reconocido prestigio internacional, tales como el "Academy of Management Journal", "Administrative Science Quarterly", "Journal of Business Venturing" o "Entrepreneurship Theory and Practice". En reconocimiento a esta labor investigadora, IE Business School le otorgó en 2010 el "Research Excellence Award", premio que esta institución concede a sus mejores investigadores.

Laura Jiménez

Laura Jiménez es Licenciada en Derecho y Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Francisco de Vitoria de Madrid. Tras un periodo en el área legal en Deloitte, se incorporó al IE Business School como ayudante de investigación en el área de Entrepreneurship, desde donde colabora en varios proyectos relacionados con el área de la empresa familiar y el emprendimiento.

IE Business School

IE Business School forma líderes que promueven la innovación y el cambio en las organizaciones. Reconocida como una de las principales escuelas de negocios del mundo, IE Business School dispone de un campus urbano en Madrid y delegaciones en los 5 continentes. La escuela de negocios cuenta con un claustro de más de 400 profesores que, actualmente, imparten clases a alumnos de 93 países en programas master, de doctorado y de Executive Education. IE Business School desarrolla metodologías de aprendizaje virtual y presencial que benefician a la red de comunidades de la escuela, de la que forman parte 40.000 graduados que ocupan puestos de responsabilidad en más de 100 países.



Tabla de figuras

Figura 1.	Riqueza financiera (Explotar vs Explorar)	9
Figura 2.	Características y retos de las empresas según su orientación estratégica	10
Figura 3.	Orientación estratégica de las empresas familiares en Latinoamérica	11
Figura 4.	Dimensiones de la riqueza socioemocional (Modelo FIBER)	13
Figura 5.	Riqueza Socioemocional y dimensiones de las familias empresarias en Latinoamérica	14
Figura 6.	Riqueza financiera vs riqueza socioemocional	17
Figura 7.	El “doble equilibrio” de las familias empresarias	19
Figura 8.	Potencial transgeneracional de las familias empresarias	23
Figura 9.	Encuesta orientación estratégica	48
Figura 10.	Encuesta riqueza socioemocional y dimensiones FIBER	49
Figura 11a.	Crecimiento en los últimos cinco años con respecto a la competencia	52
Figura 11b.	Orientación estratégica	52
Figura 12.	Riqueza socioemocional por grupos	53
Figura 13.	Dimensiones riqueza socioemocional por grupos	53
Figura 14.	Porcentaje de grupos empresariales diversificados sectorialmente	34
Figura 15.	Orden de importancia de los factores a transmitir	60

Tabla de gráficos

Gráfico 1.	Generación de los encuestados	47
Gráfico 2.	Sector de actividad	48
Gráfico 3.	Influencia de la familia en la empresa	57
Gráfico 4.	Porcentaje de familias con intención de sucesión familiar	58
Gráfico 5.	Planificación del proceso de transición generacional	59
Gráfico 6.	Mecanismos de gobierno familiar	61

Tabla de cuadros

Cuadro 1.	Dimensiones de la riqueza socioemocional como Ventajas y Desventajas Competitivas	16
Cuadro 2a.	Importancia riqueza financiera y socioemocional de los grupos de familias empresarias	20
Cuadro 2b.	Reto 1: Balance explotar y explorar de los grupos de familias empresarias	21
Cuadro 2c.	Balance dimensiones riqueza socioemocional de los grupos de familias empresarias	22

Información importante

La información aquí contenida constituye material de marketing. No constituye un asesoramiento de inversión ni se basa en la consideración de las circunstancias personales del destinatario, y no es el resultado de una investigación objetiva o independiente. La información aquí contenida no es jurídicamente vinculante y no constituye una oferta o invitación para realizar una transacción financiera. La información aquí contenida ha sido elaborada por Credit Suisse AG y/o sus empresas asociadas (en adelante, «CS») con el mayor cuidado y según su leal saber y entender. La información y las opiniones aquí expresadas son las de CS en el momento de su redacción y pueden cambiar en cualquier momento y sin previo aviso. Se han obtenido a partir de fuentes que se consideran fidedignas. CS no ofrece ninguna garantía con respecto al contenido o la exhaustividad de la información y no acepta ninguna responsabilidad por las pérdidas que pueda originar el uso de la información. Salvo que se indique otra cosa, las cifras no están auditadas. La información aquí contenida está destinada para el uso exclusivo del destinatario. Ni esta información ni una copia de la misma deberán enviarse o llevarse a los Estados Unidos o distribuirse en los Estados Unidos o a una persona estadounidense (en el sentido del Reglamento S de la Ley de Valores de EE.UU. de 1933 y sus modificaciones). Queda prohibida su reproducción, total o parcial, sin la autorización por escrito de CS.

Copyright © 2017 Credit Suisse Group AG y/o sus empresas asociadas. Todos los derechos reservados.