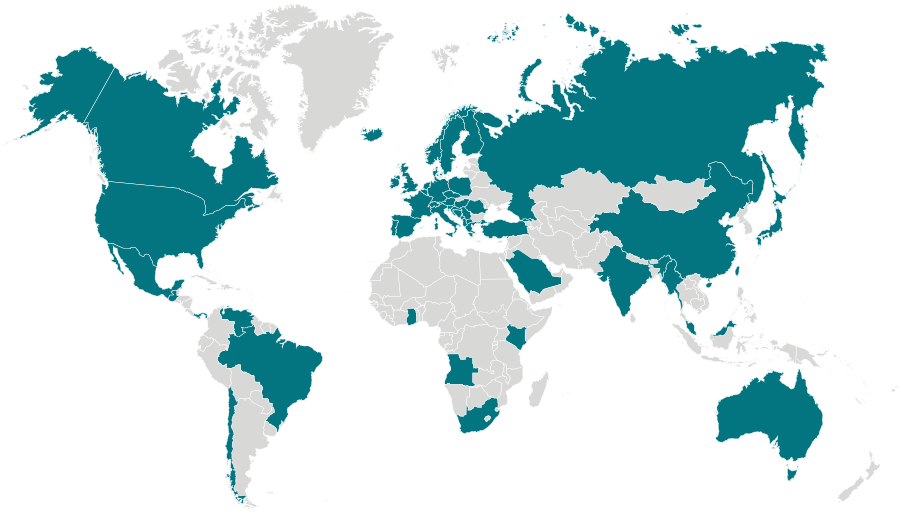
Deloitte.
Insights

Un informe del Centro de Negocios Familiares de Deloitte

Negocios familiares de nueva generación

Explorar los ecosistemas de negocios



SOBRE LA ENCUESTA

Del 8 de enero al 28 de febrero de 2018, el Centro de Negocios Familiares de Deloitte entrevistó a 575 líderes de empresas familiares de siguiente generación en 52 países mediante una encuesta en línea. Se consideró que los líderes de "siguiente generación" son los que han asumido el liderazgo de su empresa en los últimos tres años, o que se espera que lo hagan en los próximos tres años.

De las empresas familiares que participaron en la encuesta, el 51% tuvo un ingreso anual de menos de 50 millones de euros (mde), el 33% obtuvo entre 50 y 250 mde y el 16% tuvo un ingreso anual superior a 250 mde.

Sólo el 11% de las compañías se establecieron hace menos de 20 años. Casi el 36% se estableció entre 20 y 49 años atrás, el 37% se estableció entre 50 y 100 años atrás, y el 15% se estableció hace más de un siglo.

La mayoría de los encuestados (53%) representaba la segunda generación de líderes de empresas familiares, el 29% representaba la tercera generación y el 18% la cuarta generación o más.

Algunas de las cifras porcentuales en los cuadros que se presentan a lo largo de este informe pueden no sumar 100%, debido al redondeo o porque los encuestados tenían la opción de elegir más de una respuesta.

Deloitte Private se enfoca en atender a empresas de propiedad familiar y busca abordar las oportunidades y desafíos únicos de las empresas familiares. Brindamos servicios de auditoría y seguros, impuestos, consultoría y asesoría financiera y de riesgos diseñados para empresas familiares. Ayudamos a la actual y la siguiente generación de líderes empresariales familiares para que lleven orientación a sus empresas en su camino hacia adelante en tiempos difíciles. Lea más sobre el Centro de Negocios Familiares de Deloitte en www.deloitte.com .

CONTENIDO

Prólogo | 2

Hallazgos clave | 3

Empresas familiares | 4

Un tiempo de transición

Interacción | 7

Nuevas formas de participación

Innovación | 10

Un esfuerzo colaborativo

Digitalización | 13

Una oportunidad acelerada

En el futuro | 16

Conclusión | 19

Notas finales | 20

Prólogo

LAS empresas familiares conforman una parte importante de la economía global y crean alrededor del 70 al 90% del PBI mundial al año. Son clientes importantes para Deloitte y estamos orgullosos de mantener un compromiso continuo con el segmento de negocios familiares, con un enfoque especial en la siguiente generación de líderes empresariales familiares.

Participamos en un diálogo continuo con líderes empresariales familiares, actuales y de siguiente generación, y encontramos que estos líderes tienen un interés considerable en "temas de actualidad", tales como, la digitalización y la disrupción (el tema del informe de empresas familiares de la siguiente generación del año pasado). Este año, informamos sobre otro tema de gran interés: las formas en que las empresas familiares se están adaptando a los continuos cambios que ocurren dentro y entre los ecosistemas empresariales de hoy.

Por "ecosistemas empresariales" nos referimos a redes interdependientes de negocios y otras organizaciones que interactúan para crear valor. Históricamente, la mayoría de las empresas familiares han operado dentro de redes estables de colaboradores confiables. Pero a través de geografías y sectores, los ecosistemas empresariales en su conjunto están evolucionando para volverse más amplios, fluidos y complejos de lo que las empresas familiares pueden estar acostumbradas. Los roles, las relaciones y los modos de interacción están cambiando de maneras que amenazan con hacer que las ventajas competitivas tradicionales de las empresas familiares, si no se vuelvan obsoletas, al menos tengan una base menos sólida para el éxito.

Encontramos que las empresas familiares reconocen que hay oportunidades para beneficiarse de los ecosistemas más amplios dentro de los cuales operan. Al mismo tiempo, no necesariamente saben cómo o en qué medida se deben buscar estas oportunidades. Son conscientes de la necesidad de mantener su cultura y tradiciones familiares, y por supuesto la tradición de la confianza, pero también comprenden la necesidad de formar nuevos tipos de relaciones comerciales para prosperar en un entorno que cambia continuamente.

Esperamos que las opiniones expuestas en este informe sean informativas y valiosas. Para analizar cualquier aspecto específico de este informe, comuníquese con uno de nuestros líderes empresariales familiares de Deloitte, cuyas direcciones de correo electrónico se encuentran al final de este documento.

Mennolt Beelen
Co-líder global de Deloitte Private
Deloitte Países Bajos

Mark Whitmore
Co-líder global de Deloitte Private
Deloitte Canadá

Hallazgos clave

Los ecosistemas ofrecen oportunidades para el crecimiento y la innovación

- En general, los líderes empresariales familiares de la siguiente generación creen que están bien posicionados para adaptarse a un panorama empresarial en rápida evolución.
- El 56% ve oportunidades para aprovechar sus ecosistemas empresariales para hacer crecer su empresa.
- El 50 % cree que sus ecosistemas empresariales ofrecen la oportunidad de mejorar las capacidades de innovación de su empresa.

Las interacciones con terceros han aumentado y la innovación es un objetivo clave

- El 65% de los líderes empresariales familiares de la siguiente generación han aumentado sus interacciones con terceros en los últimos tres años.
- La mayoría están acostumbrados a trabajar en asociaciones para la innovación:
  - El 6% siempre se asocia con otros para la innovación y el 37% lo hace con frecuencia.
  - El 49% trabajará con cualquier organización que tenga una buena idea.

Los líderes valoran la propiedad de los activos y la propiedad intelectual (PI), lo que puede generar una preferencia por las adquisiciones

- Los líderes empresariales familiares de la siguiente generación tienden a ser posesivos con respecto a la propiedad intelectual.
- Las adquisiciones fueron el tipo de transacción más frecuente para la expansión.

Los líderes pueden necesitar educar a sus familias sobre el potencial de la transformación digital

- El 26% de los encuestados tiene una estrategia sólida para la transformación digital; otro 35% dijo que su estrategia digital es bastante reciente.
- La conciencia digital entre los líderes empresariales familiares de la siguiente generación es alta, pero otros miembros de la familia pueden no ser tan conscientes de las oportunidades que pueden aportar las tecnologías digitales.

Empresas familiares

Un tiempo de transición

PARA muchas empresas de propiedad familiar las relaciones comerciales, distintas de las que tienen con proveedores y clientes, solían estar limitadas a un puñado de jugadores dentro de la misma industria y con frecuencia también dentro de la misma región geográfica. Si bien este modelo puede haber resultado exitoso en el pasado, el entorno empresarial en evolución de hoy lo cuestiona. Impulsadas en gran medida por las tecnologías digitales y una mayor conectividad, han surgido nuevas formas de crear valor a través de la creación de redes, la colaboración y la interdependencia. Estas redes interdependientes de negocios y otras organizaciones–ecosistemas empresariales–están cambiando los roles, las relaciones y los modos de interacción de maneras que amenazan con hacer que las tradicionales ventajas competitivas de las empresas familiares, si no se vuelvan obsoletas, al menos tengan una base menos sólida para el éxito.

Las empresas siempre han participado en asociaciones, redes, alianzas y otras relaciones como parte de las operaciones cotidianas. Pero la necesidad de involucrarse más ampliamente, de participar en los ecosistemas más amplios que ahora conforman el panorama empresarial actual, es cada vez más urgente: quienes no participan se arriesgan a quedarse atrás. Sin embargo, para una empresa familiar, la realidad de involucrarse totalmente con los ecosistemas empresariales puede tener un profundo impacto, no sólo en sus objetivos económicos y financieros, sino también en objetivos no financieros, tales como, la autonomía y el control, su situación dentro de la comunidad y la lealtad del cliente.1

El reto para las empresas familiares de hoy es aprender a prosperar en los ecosistemas de negocios rápidos y cambiantes en los que participan, al tiempo que preservan su identidad como empresa, así como su cohesión y valores como familia.

DEFINICIÓN DE LOS ECOSISTEMAS EMPRESARIALES

El término "ecosistema empresarial" fue introducido por James F. Moore en la década de 1990 como una metáfora de la competencia extraída del estudio de la biología y los sistemas sociales.[2] Moore propuso que una empresa sea vista no como miembro de una sola industria, sino como parte de un ecosistema que atraviesa una variedad de industrias. En un ecosistema empresarial, las compañías "coevolucionan" las capacidades en torno a la innovación, al trabajar de forma cooperativa y competitiva para desarrollar nuevos productos y satisfacer las necesidades de los clientes. Las oportunidades de innovación que surgen al operar en un ecosistema empresarial superan las disponibles para las organizaciones que eligen operar de manera independiente.[3]

Para efectos de nuestra encuesta y cuestionario, definimos un ecosistema empresarial como organizaciones que trabajan juntas para desarrollar nuevos productos, satisfacer las necesidades de los clientes y buscar innovaciones, y cuyas capacidades como ecosistema superan las de cualquier organización participante.

¿Amenaza, oportunidad o ambas?

Preguntamos a nuestros encuestados si vieron los ecosistemas emergentes como una oportunidad para hacer crecer su negocio o si pensaban que los ecosistemas amenazaban la sostenibilidad del negocio. La abrumadora mayoría vio los ecosistemas empresariales como una oportunidad de crecimiento. Cuando se les pidió que comentaran sobre la afirmación: "los ecosistemas empresariales son una oportunidad para hacer crecer mi negocio familiar", el 56% estuvo totalmente de acuerdo y otro 39% estuvo parcialmente de acuerdo (figura 1).

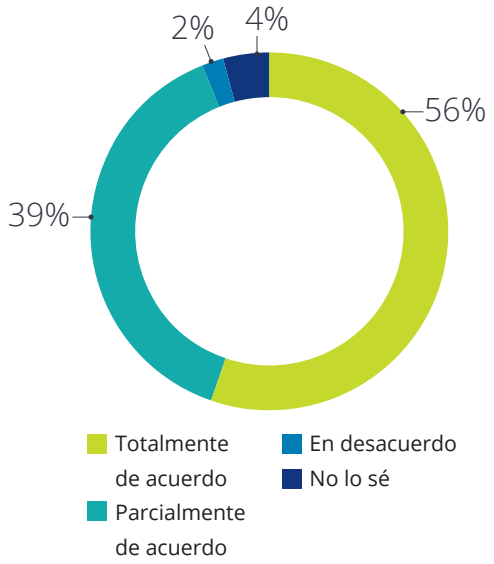
Por el contrario, relativamente pocos encuestados vieron los ecosistemas como una amenaza. Sólo el 32% estaba total o parcialmente, de acuerdo con la afirmación “Los ecosistemas empresariales pueden dañar la sostenibilidad o la longevidad de mi negocio familiar”; el 61% no estuvo de acuerdo con este sentimiento desde un principio (figura 2).

Si bien la mayoría de los líderes de empresas familiares de siguiente generación ven oportunidades de crecimiento en sus ecosistemas empresariales, el desafío será explotarlos. Para las empresas familiares, al igual que para otras empresas, los ecosistemas evolucionan continuamente, con innovaciones digitales, participantes nuevos y ágiles, y competencia cambiante. Los líderes empresariales no pueden permitirse ignorar los cambios que están teniendo lugar. Aprovechar al máximo sus ecosistemas podría significar invertir en la tecnología adecuada; formar nuevas relaciones, asociaciones y alianzas para hacer crecer el negocio; desarrollar nuevos servicios o productos para mantener el liderazgo

Si bien la mayoría de los líderes de empresas familiares de siguiente generación ven oportunidades de crecimiento en sus ecosistemas empresariales, el desafío será explotarlos.

Figura 1. Los ecosistemas empresariales se ven como una oportunidad para crecer

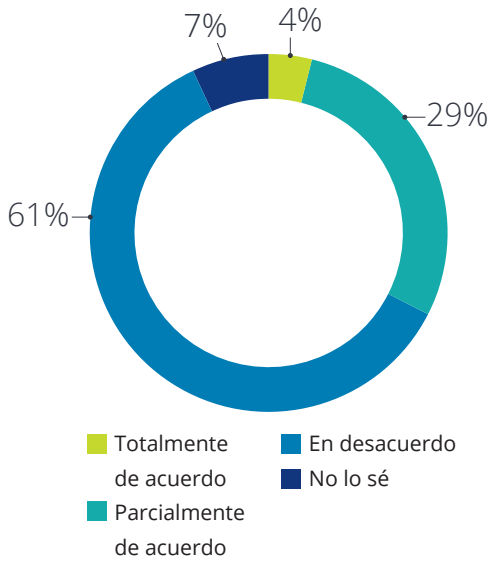
¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación "Los ecosistemas empresariales son una oportunidad para hacer crecer mi negocio familiar"?



N = 575
Fuente: Análisis de Deloitte
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Figura 2. Los ecosistemas en general no se consideran una amenaza

¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación "Los ecosistemas empresariales pueden dañar la sustentabilidad de mi negocio familiar"?



N = 575
Fuente: Análisis de Deloitte
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

del mercado, o incorporar innovaciones para defenderse del riesgo de obsolescencia.

El camino a seguir

La próxima generación de líderes empresariales familiares podría necesitar un cambio de perspectiva para reconocer la manera en que los ecosistemas empresariales están cambiando. La forma en que la mayoría de las familias ha hecho negocios, dependiendo principalmente de relaciones duraderas basadas en la confianza, se está volviendo obsoleta, con nuevas relaciones, interconexión e interdependencia que abren nuevas posibilidades de crecimiento. Las empresas que no capitalizan de forma proactiva estas nuevas formas de interacción corren el riesgo de volver a un papel de participación únicamente, lo que permite que los competidores u otros participantes del ecosistema encabecen la definición de las reglas de participación y la dirección del cambio.

Comprender la dinámica y las posibilidades de sus ecosistemas empresariales puede dar a las empresas familiares la oportunidad de actuar de manera significativa para fortalecer su posición y diseñar estrategias para enfrentar los cambios disruptivos que enfrentarán. Sin embargo, al hacer esto, los líderes empresariales familiares deben ser conscientes del impacto de la evolución de los ecosistemas empresariales en la familia y sus miembros. La forma en que tendrá que desarrollarse su negocio puede tener implicaciones para la familia, por ejemplo, autonomía y el control, y los líderes empresariales familiares deberán considerarlos detenidamente para evitar consecuencias imprevistas.

La siguiente generación de líderes empresariales familiares podría necesitar un cambio de perspectiva para reconocer la manera en que los ecosistemas empresariales están cambiando, con nuevas relaciones, interconexión e interdependencia que abren nuevas posibilidades de crecimiento.

Interacción

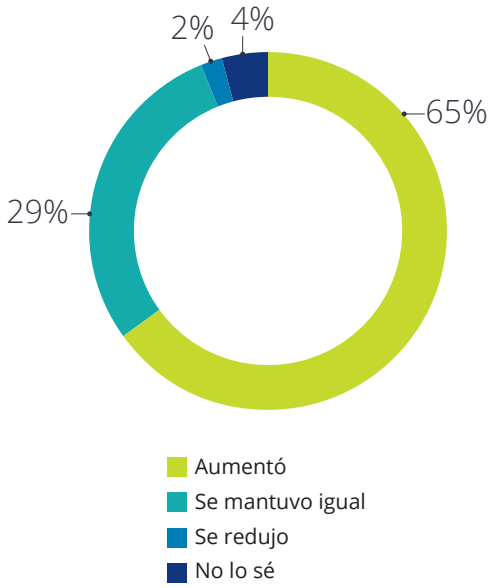
Nuevas formas de participación

COLABORACIÓN no es un concepto nuevo en los negocios. Las empresas familiares frecuentemente construyen relaciones a largo plazo con partes externas, tales como, clientes, proveedores y socios, por medio de las cuales operan. Estas relaciones de confianza y una fuerte cultura familiar son una ventaja competitiva para muchas de ellas.

La colaboración sigue desempeñando un papel importante en los ecosistemas empresariales más amplios y en evolución de la actualidad. Pero el número de participantes es mayor y la naturaleza de las relaciones puede variar. El espectro de relaciones en un ecosistema empresarial moderno varía de competitivo a cooperativo, y los roles de los participantes pueden cambiar, a veces rápidamente, a medida que cambian sus intereses y objetivos. Esto podría estar en agudo contraste con las relaciones estables y de colaboración duraderas características de muchas empresas familiares, que pueden durar por generaciones.

Figura 3. Las interacciones con terceros han aumentado en los últimos tres años

¿El número de terceros con los que su empresa familiar interactúa aumentó, disminuyó o se mantuvo igual en los últimos tres años?



N = 575
Fuente: Análisis de Deloitte
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Las interacciones van en aumento

La evolución de los ecosistemas empresariales ha reducido la barrera de entrada para nuevos participantes en muchas industrias, lo que resulta en más jugadores pequeños, muchos de ellos especializados en áreas particulares, con quienes es posible la interacción. La agilidad y la velocidad de respuesta ahora son dinámicas clave. Como reflejo de este fenómeno, la mayoría de nuestros encuestados informaron que el número de otras organizaciones con las que interactúan regularmente (excluyendo clientes y proveedores directos) ha aumentado en los últimos tres años (figuras 3 y 4).

Excluyendo clientes directos y proveedores, las empresas familiares interactúan con mayor frecuencia con los clientes de sus clientes, con el 47% de los encuestados que indican que lo hacen semanal o mensualmente. Es interesante ver que el 42% de los encuestados dice que también interactúan con los competidores de forma semanal o mensual. Esto podría ser un indicio de que las empresas familiares están participando, intencionalmente o no, en ecosistemas comerciales más amplios a los que tradicionalmente estaban acostumbradas.

Para una empresa familiar, las relaciones con otras partes frecuentemente se basan en la confianza, que se establece a lo largo del tiempo. Sin embargo, construir y mantener la confianza en los ecosistemas empresariales actuales puede ser un

Figura 4. Los encuestados interactúan con mayor frecuencia con los clientes de los clientes y con los competidores

Porcentaje de encuestados cuyo negocio interactúa con cada tipo de tercero de forma semanal o mensual

N = 575
Fuente: Análisis de Deloitte
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

verdadero desafío. Los ecosistemas que evolucionan rápidamente a menudo implican relaciones a corto plazo. Los ecosistemas empresariales son dinámicos, las barreras de entrada son generalmente bajas, el número de participantes puede cambiar con el tiempo y los roles y las relaciones cambian. Los líderes empresariales familiares deben reconocer que es posible que no puedan tratar con los demás sobre la misma base de confianza y relaciones a largo plazo que tenían en el pasado. También es posible que necesiten tener una perspectiva a corto plazo sobre las relaciones e interacciones. Además, la creciente interdependencia puede llevar a una mayor inestabilidad e imprevisibilidad, lo que puede amenazar la autonomía y el control que han disfrutado históricamente las empresas familiares. Esta amenaza podría ser especialmente grave en tiempos de la transición del liderazgo de una generación a otra.

Las adquisiciones y las alianzas encabezan la lista de combinaciones de negocios

Entre las empresas familiares de nuestra encuesta, las adquisiciones fueron el tipo más común de combinación de negocios para lograr el crecimiento durante los tres años anteriores a la encuesta, pero también se utilizaron ampliamente las alianzas estratégicas y las *joint venture*. Cuando se les preguntó acerca de sus intenciones de participar en combinaciones de negocios durante los próximos tres años, las respuestas de los encuestados fueron (sin que fuera sorpresa) menos certeras, pero nuestros resultados sugieren que las adquisiciones probablemente sigan siendo el principal método de combinación de negocios entre empresas familiares, mientras que las alianzas estratégicas y las empresas conjuntas lo son en menor grado (figura 5).

Las razones dadas por los encuestados para emprender combinaciones de negocios fueron variadas, pero la mayoría estuvieron relacionadas con el logro de crecimiento o eficiencias de escala (figura 6).

Es interesante observar que el 30% de las empresas familiares de nuestra muestra que llevaron a cabo combinaciones de negocios mencionaron el "acceso a la innovación" como un impulsor, por lo que es la tercera razón ue con mayor frecuencia es citada para emprender esta actividad. Este hallazgo, combinado con su aparente preferencia por las adquisiciones como tipo de acuerdo, sugiere la posibilidad de que muchas empresas familiares sientan la necesidad de ser propietarias de las innovaciones directamente para obtener valor de ellas. Esto sería coherente con su énfasis tradicional en poseer una fuerte base de activos. Pero en los ecosistemas empresariales actuales, adquirir otra empresa directamente es sólo una de varias maneras de obtener acceso a la innovación. Las empresas conjuntas y las alianzas, en particular, ofrecen vías para beneficiarse de las innovaciones sin poseerlas realmente. Las alianzas y las empresas conjuntas en general también son más cooperativas, más negociadas y menos riesgosas que las adquisiciones, que tienden a ser más conflictivas, pueden ser costosas y, en general, son más riesgosas. En el futuro, las empresas familiares tal vez deseen explorar estos enfoques alternativos a la innovación de manera más extensa.

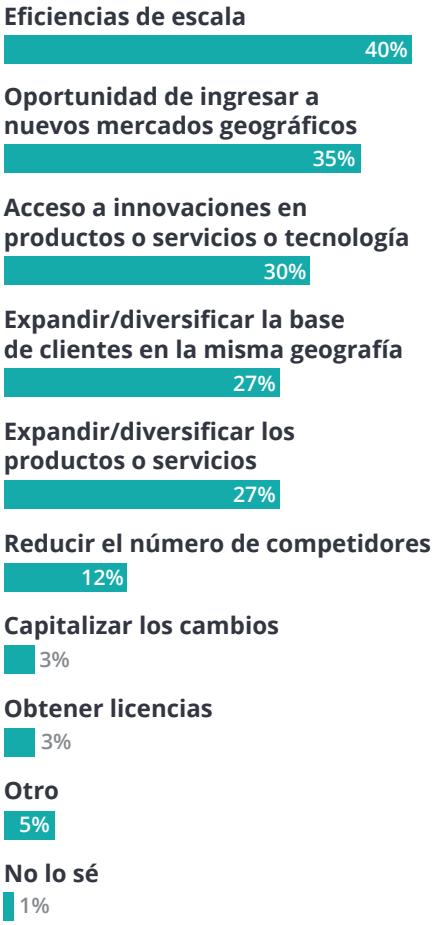
Figura 5. Las adquisiciones son el tipo más común de combinación de negocios

¿En qué formas de combinación de negocios u otros arreglos, si corresponde, se ha involucrado su negocio familiar durante los últimos tres años? ¿Qué considera más probable que ocurra durante los próximos tres años?

N = 575
Fuente: Análisis de Deloitte
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Figura 6. Eficiencia, crecimiento e innovación impulsan las combinaciones de negocios

¿Qué factores impulsaron su decisión de realizar una adquisición, fusión, alianza estratégica o empresa conjunta en los últimos tres años?



N = 385
Fuente: Análisis de Deloitte
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

.

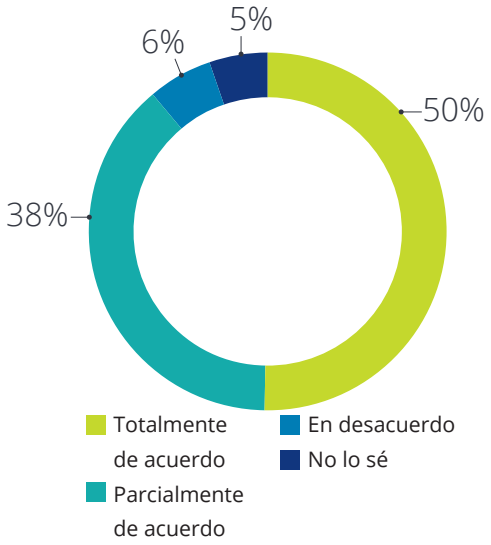
Innovación

Un esfuerzo colaborativo

EN el pasado, las empresas familiares a veces han sido vistas como aversas al riesgo y "tradicionales", no como innovadoras. Pero la imagen real es muy diferente. Estudios recientes muestran que las empresas familiares se encuentran entre las organizaciones más innovadoras en sus mercados y que, incluso, pueden innovar a un ritmo más rápido que otros tipos de empresas.[4] Tradicionalmente, la mayoría de los procesos de innovación de las empresas familiares se organizaban en torno a actividades internas de investigación y desarrollo, con la iniciativa ocasional de "innovación abierta" para captar ideas del exterior. Sin embargo, el ritmo actual de cambio tecnológico hace que sea más difícil para una sola organización tener todos los recursos, capacidades y tecnologías necesarios para mantenerse al ritmo de la innovación. Esto está impulsando a las organizaciones a trabajar en colaboración para desarrollar nuevos productos o servicios, contribuyendo a una mayor evolución de los ecosistemas empresariales.

Figura 7. Los ecosistemas empresariales se ven como una oportunidad para crecer

¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación "Los ecosistemas empresariales permiten que mi empresa familiar innove más allá de sus capacidades individuales"?



N = 575
Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

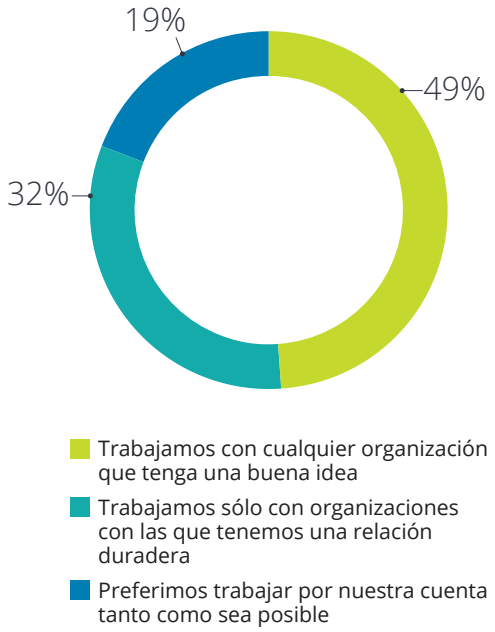
Los ecosistemas presentan oportunidades para la innovación, pero los escrúpulos permanecen

La oportunidad de formar relaciones para la innovación con otras organizaciones en los ecosistemas empresariales no se pierde en la siguiente generación de líderes empresariales familiares. La mitad de nuestros encuestados estuvo totalmente de acuerdo en que sus ecosistemas empresariales presentan una oportunidad para mejorar las capacidades de innovación de su empresa, mientras que otro 38% está parcialmente de acuerdo (figura 7).

En la economía global más amplia, la "cocreación" se ha vuelto común a través de la innovación abierta, alianzas, y arreglos similares. Muchas empresas familiares parecen estar siguiendo esta tendencia, pero no todas. Cuando se les pidió que describieran su actitud hacia la colaboración con otras organizaciones en innovación, casi la mitad de nuestros encuestados (49%) dijeron que trabajarían con cualquier organización que tenga una buena idea, pero alrededor de un tercio (32%) dijeron que trabajarían sólo con organizaciones con las cuales tienen una relación duradera. Casi una quinta

Figura 8. Las actitudes hacia la colaboración varían desde estar abierto hasta ser totalmente insulares

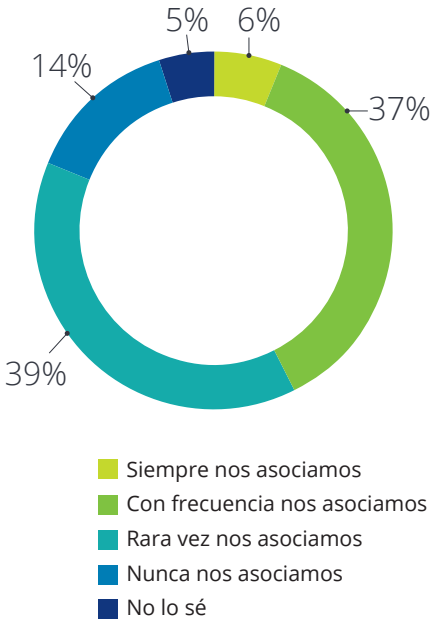
¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la actitud de su empresa familiar hacia el desarrollo conjunto de nuevos productos o servicios con otras organizaciones?



N = 575
Fuente: Análisis de Deloitte
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Figura 9. Más de la mitad de los encuestados rara vez o nunca se asocian para la innovación

¿Cómo definiría el enfoque de su empresa familiar respecto a los acuerdos de asociación con otras organizaciones para proyectos de innovación en los últimos tres años?



N = 575
Fuente: Análisis de Deloitte
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

parte (19%) dijo que prefieren innovar de forma independiente tanto como sea posible (figura 8).

Una revisión de sus asociaciones centradas en la innovación en los últimos tres años confirma la renuencia de al menos algunas empresas familiares a establecer relaciones con otros para innovar. El 53% de los encuestados dijo que rara vez o nunca se habían asociado con otras organizaciones en proyectos de innovación (figura 9).

Es curioso que, aunque casi todos nuestros encuestados veían los ecosistemas empresariales como una oportunidad para la innovación, muchos parecían actuar de una manera contraria a esta visión. En nuestra experiencia, muchos líderes de empresas familiares tienden a tener un enfoque conservador o cauteloso para asociarse. La idea de ceder el control de los datos y la propiedad intelectual puede ser una perspectiva intimidante.

Es posible que se tengan que cambiar tales actitudes. La orientación relacional de muchas empresas familiares puede ser importante para realizar innovaciones dentro de sus ecosistemas empresariales, pero sólo si de entrada están dispuestos a formar esas relaciones. Al hacerlo, los líderes empresariales familiares deberían reconocer que colaborar con “personas externas” podría ser la mejor forma de adaptarse rápidamente para enfrentar los desafíos actuales.

Las empresas familiares tienden a ser posesivas con respecto a la propiedad intelectual

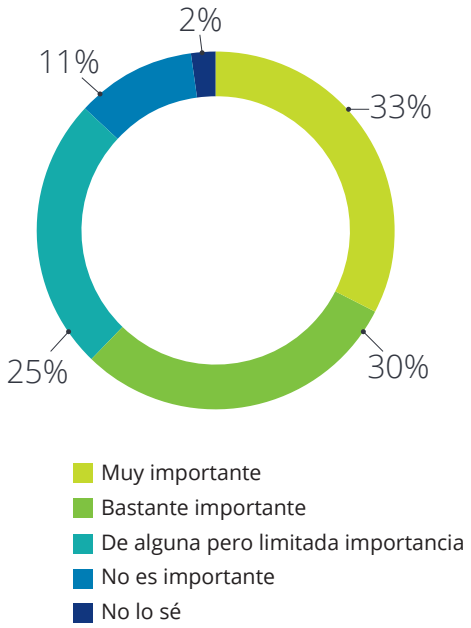
Más arriba, comentamos que las empresas familiares pueden sentir que necesitan poseer innovaciones para beneficiarse de ellas. La actitud de nuestros encuestados hacia la propiedad intelectual refuerza esa suposición. El 63% dijo que era "muy importante" o "bastante importante" para la empresa familiar poseer propiedad intelectual (figura 10).

Estos hallazgos sugieren que hay una oportunidad para reconsiderar las formas de aprovechar al máximo las oportunidades de innovación que los ecosistemas de negocios pueden ofrecer. Las empresas no necesariamente necesitan poseer propiedad intelectual para beneficiarse de ella. Y, dada la naturaleza digital altamente técnica de la propiedad intelectual, crearla y poseerla puede estar más allá de las capacidades de muchas empresas.

> Las empresas no necesariamente requieren poseer propiedad intelectual para beneficiarse de ella.

Figura 10. Las empresas familiares valoran ser propietarias de la propiedad intelectual

¿Qué tan importante es para su negocio familiar poseer propiedad intelectual?



N = 575
Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Digitalización

Una oportunidad acelerada

LAS tecnologías digitales han apuntalado y acelerado el desarrollo de los ecosistemas empresariales en los últimos años. Respaldan la creación de nuevos modelos de negocios al integrar personas, negocios y cosas. También impulsan un rápido ritmo de cambio, lo que parece incompatible con una característica muy específica de muchas empresas familiares: la administración a largo plazo de la empresa durante varias generaciones. No obstante, muchas empresas familiares se están adaptando al mundo digital en muy poco tiempo. Continuar con esta adaptación es una responsabilidad importante de la siguiente generación de líderes empresariales familiares.

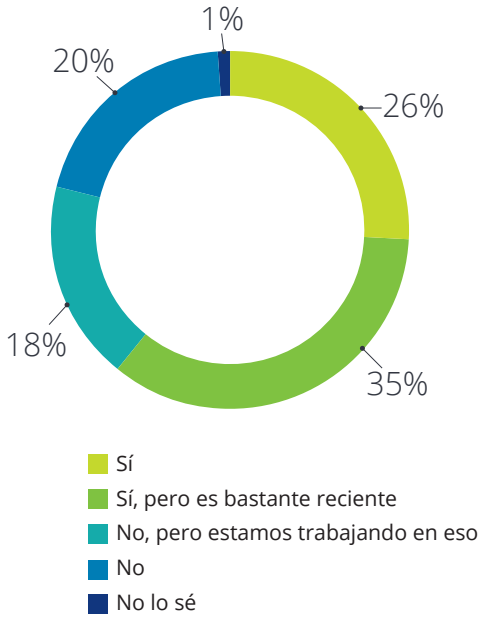
Muchas empresas familiares carecen de una estrategia digital completamente desarrollada

Una idea errónea sobre la transformación digital es que simplemente significa digitalizar la forma actual en que se ejecuta el negocio y cómo interactúa con los demás.5 Pero la oportunidad de innovación es mucho mayor. Tomemos, por ejemplo, las oportunidades para la participación digital del cliente: no se trata simplemente de digitalizar los puntos de contacto existentes, sino de reimaginar nuevos niveles y métodos de participación para acercarse al cliente. De la misma manera, la transformación digital se trata de pasar de ser una organización tradicional que inicia proyectos digitales a ser una organización digital con una estrategia integrada que pone lo digital en su centro.

Descubrimos que aproximadamente una cuarta parte de nuestros líderes empresariales familiares de la siguiente generación tenían una estrategia para el uso de las tecnologías digitales, mientras que

Figura 11. Las estrategias digitales de las empresas familiares varían en edad

¿Su empresa familiar tiene una estrategia digital?

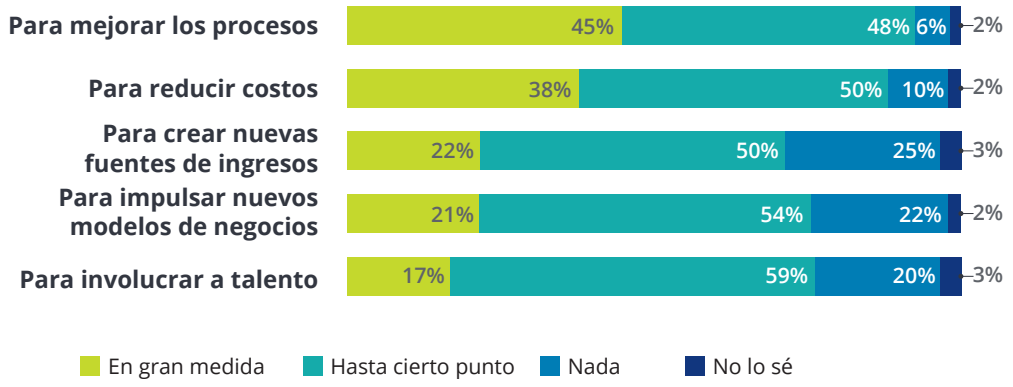


N = 575
Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Figura 12. La tecnología digital aún se considera principalmente como una herramienta de mejora operativa.

¿De qué manera y en qué medida aplica su negocio familiar la tecnología digital?



N = 575
Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

otro 35% dijo que tenían una, pero que era relativamente reciente. Casi el 40% no tenía una estrategia digital o dijo que todavía estaban trabajando en ella (figura 11).

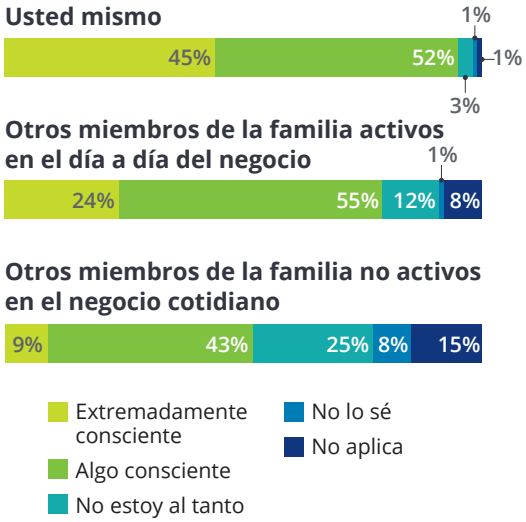
Las formas en que nuestros encuestados utilizan la tecnología digital, con un alto enfoque en la mejora de los procesos (figura 12), sugiere que muchos líderes empresariales ven la digitalización principalmente como un juego de mejora operativa sin considerar en su totalidad sus otras aplicaciones potenciales. Si van a ver los beneficios de participar en ecosistemas más amplios, sería recomendable que las empresas familiares exploraran la extensión del uso de las tecnologías digitales a otras áreas, tales como, la innovación, el desarrollo de nuevos modelos comerciales y el talento, por ejemplo, utilizando plataformas digitales.

Los líderes deben difundir la conciencia digital para el resto de la familia

La siguiente generación de líderes cree que son más conscientes del impacto de la digitalización que los otros miembros de la familia que participan en sus negocios, y estos, a su vez, se perciben como más conscientes que los miembros de la familia que no están activos. Parecería que los líderes

Figura 13. La conciencia de la tecnología digital decae entre los miembros de la familia

¿Cómo calificaría la conciencia de usted y su familia sobre la tecnología digital?



N = 575
Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

empresariales familiares tienen trabajo que hacer para educar a otros miembros de la familia sobre el valor de la tecnología digital (figura 13). De hecho, dado que la mayoría de los encuestados dijeron que

sólo estaban “un tanto conscientes” de la tecnología digital, también pueden desear invertir más tiempo y esfuerzo en explorar los usos y las implicaciones de las tecnologías digitales en sí mismas.

Una conclusión que se puede extraer de estas respuestas es que los líderes empresariales familiares deberían pensar cuidadosamente sobre cómo integrar diversas tecnologías y sistemas de información en sus negocios. ¿Cuál debería ser el propósito y el papel de la empresa familiar en la era digital? ¿Qué cambios podría aportar la digitalización para el modelo de negocios de la compañía y cómo deberían cambiar las estrategias y operaciones actuales para efectuar esos cambios? Las empresas familiares pueden aprovechar su enfoque tradicional en la planificación a largo plazo para “garantizar el futuro” del negocio para la transformación digital y para alinear a toda la organización, no solamente la parte de los negocios, sino también a los miembros de la familia, hacia un futuro digital.

¿Cuál debería ser el propósito y el papel de la empresa familiar en la era digital?

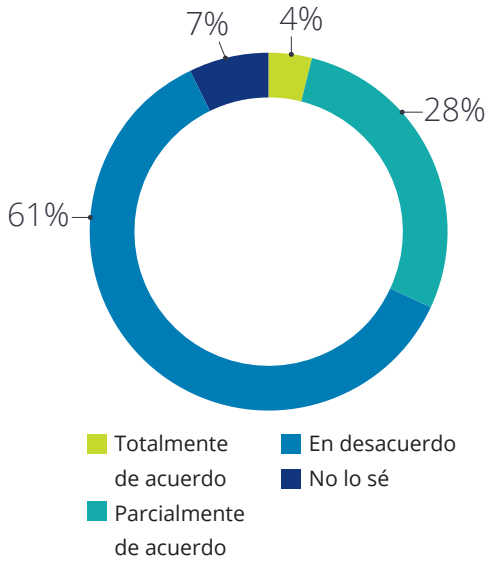
En el futuro

EN general, los líderes empresariales familiares no están dispuestos a renunciar al control y desean mantener a la familia a cargo del negocio. La mayoría de los encuestados no creen que perderán el control sobre su negocio, incluso dentro de sus ecosistemas en evolución. Sin embargo, alrededor de un tercio de los encuestados piensan que los ecosistemas empresariales presentan al menos alguna amenaza para el control familiar del negocio (figura 14). Entre las posibles razones para este punto de vista se encuentran el temor a ser desplazados y la renuencia a entablar relaciones interdependientes con una red de otras entidades más amplia. Los aspectos emocionales también pueden entrar en juego. Las empresas familiares son organizaciones complejas y puede haber momentos en que los factores comerciales motivadores y los puntos de vista de los miembros de la familia estén desalineados, lo que puede afectar todo, desde la percepción de amenazas hasta la pérdida de control.

Un tercio de los encuestados piensan que los ecosistemas empresariales presentan al menos alguna amenaza para el control familiar del negocio.

Figura 14. Ecosistemas empresariales: ¿Una amenaza para el control de la familia?

¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación "Los ecosistemas empresariales son una amenaza para el control que mi familia tiene sobre el negocio"?

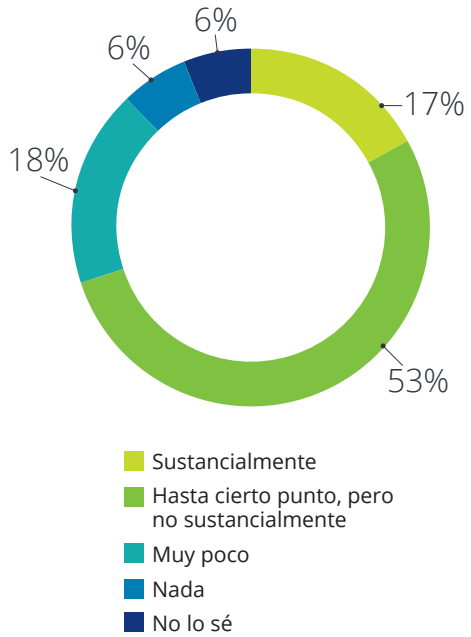


N = 575
Fuente: Análisis de Deloitte
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Para explotar al máximo las oportunidades que presentan los ecosistemas empresariales modernos, los líderes de las empresas familiares deben adoptar una mentalidad flexible y abierta que permita la variación en los tipos de relaciones que persiguen. Al reconocer esto, más de la mitad de nuestros encuestados dijeron que necesitan

Figura 15. La postura hacia las combinaciones de negocios deben cambiar

¿En qué medida cree que el enfoque de su empresa familiar hacia las combinaciones de negocios debe cambiar en los próximos tres años?



N = 575
Fuente: Análisis de Deloitte
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

cambiar el enfoque de su negocio a colaboración, fusiones, adquisiciones y alianzas, ya sea hasta cierto punto o sustancialmente (figura 15).

Alrededor de una cuarta parte de los encuestados cree que su enfoque actual de las combinaciones de negocios es el correcto. Algunos de ellos pueden estar negando o subestimando la "nueva realidad". Sin embargo, se sabe que las empresas familiares son flexibles en circunstancias cambiantes, debido a su visión a largo plazo y su deseo de transmitir el negocio a la siguiente generación. Son capaces de reaccionar de manera rápida y decisiva a las fuerzas cambiantes del mercado, lo que debería ser una buena opción cuando se adaptan a un entorno ecosistémico.

En la misma línea, la mayoría de los líderes empresariales familiares de siguiente generación están convencidos de que sus empresas están bien equipadas para adaptarse a sus ecosistemas cambiantes. El 76% dijo que sus negocios familiares están bien financiados y no dependen particularmente del financiamiento externo, mientras que un 74% dijo que nada tiene que cambiar en términos de los valores y la cultura de su familia (figura 16).

Es importante destacar que los procedimientos de administración de riesgos fueron el área donde la mayor proporción de encuestados consideró que su negocio no estaba bien preparado para los cambios futuros. Esto puede ser congruente con la reputación de las empresas familiares por su aversión al riesgo: los encuestados pueden haber basado sus respuestas en sus propias percepciones (posiblemente infladas) de la cantidad de riesgos a manejar, en lugar de en las debilidades–percibidas o reales–en sus sistemas de administración de riesgos.

Las empresas familiares están haciendo una transición prudente pero constante

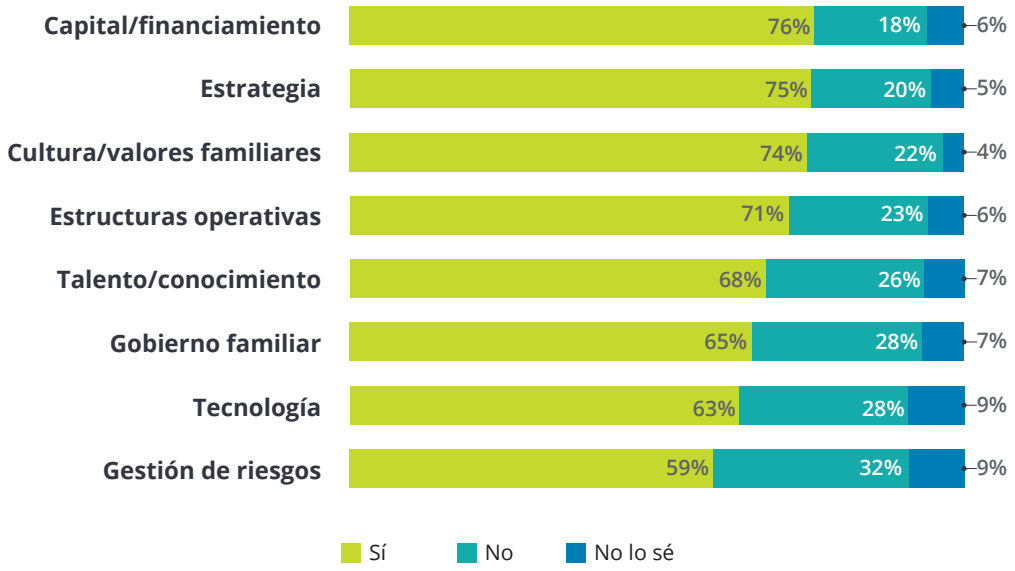
El panorama general que surge de nuestra encuesta es una transición lenta hacia una participación más completa en ecosistemas empresariales más amplios, típico del enfoque "prudente y constante" de muchas empresas familiares. Pero si bien un enfoque prudente puede encajar bien con su cultura, las empresas familiares deben equilibrar la cautela y el conservadurismo con la necesidad de no quedarse atrás.

Para tener éxito en el futuro, las empresas deben tener una agenda digital: la propiedad de los activos digitales puede no ser necesaria, pero la capacidad de explotar las oportunidades que surgen de los activos digitales propiedad de otros lo será. Las empresas también tendrán que desarrollar nuevas formas de establecer relaciones e interactuar con los demás.

Los nuevos participantes y las nuevas empresas, así como los competidores establecidos, están aprovechando una ola de oportunidades que les ofrece el entorno en evolución. Las empresas familiares que pueden desarrollar su cultura y prácticas comerciales para aprovechar las mismas oportunidades pueden obtener una ventaja competitiva.

Figura 16. La confianza en la disposición para hacer cambios es alta en general

Si considera que su empresa necesita cambiar su enfoque hacia las combinaciones de negocios, ¿cree que está bien equipado para realizar los cambios necesarios en las siguientes áreas?



N = 504
Fuente: Análisis de Deloitte

Conclusión

LOS cambios en los ecosistemas empresariales están alterando los factores clave para el éxito en los negocios, obligando a las organizaciones a pensar y actuar de manera diferente respecto a sus estrategias, negocios y modelos organizacionales, liderazgo, capacidades básicas y creación de valor y sistemas de captura de valor. Los líderes de las empresas familiares de la siguiente generación en general confían en que estos cambios no representan una amenaza para la sostenibilidad de sus negocios o su control sobre ellos, y muchos ven oportunidades de crecimiento.

Dicho esto, está claro que muchos pueden no reconocer todos los beneficios de participar más activamente en sus ecosistemas empresariales, al menos en la medida en que deberían hacerlo. En algunas áreas, tales como, su postura hacia la innovación y la titularidad de la propiedad intelectual, muchos líderes de empresas familiares tendrían que considerar sentirse cómodos con un menor grado de control. También pueden necesitar poner menos énfasis en la propiedad de los activos en general: en los ecosistemas empresariales de hoy, las empresas pueden cosechar los beneficios de los activos sin poseerlos realmente.

Está claro que muchos pueden no reconocer todos los beneficios de participar más activamente en sus ecosistemas empresariales, al menos en la medida en que deberían hacerlo.

Quizás lo más importante de todo es que los miembros de la familia (y sus líderes, en particular) harían bien en considerar la manera en que su modelo de negocios puede funcionar efectivamente en ecosistemas empresariales en evolución, sin descuidar la historia, la cultura y las tradiciones integradas en la familia.

Los líderes empresariales familiares de la siguiente generación son conscientes de la necesidad del cambio, aunque es posible que algunos aún no se den cuenta del grado en que tales cambios puedan ser necesarios. Tienen a su favor el hecho de que tienden a ser resilientes y que tienen un horizonte de planificación a largo plazo. Estas fortalezas, junto con un liderazgo astuto y una comprensión del entorno actual, ayudarán a las empresas familiares a avanzar hacia el éxito y la continuidad en tiempos turbulentos.

NOTAS FINALES

1. Myriam Cano-Rubio y otros, *"Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems," European Journal of Family Business 6*, no. 2 (julio-diciembre 2016): pp. 75–85.
2. James F. Moore, *"Predators and prey: A new ecology of competition," Harvard Business Review*, mayo-junio 1993.
3. Eamonn Kelly, *Introduction: Business ecosystems come of age*, Deloitte University Press, 2015.
4. Deloitte, *Next-generation family businesses: Evolution keeping family values alive*, May 2016; Patricio Duran et al., "Doing more with less: Innovation input and output in family firms," *Academy of Management Journal* 59, no. 4 (2016): pp. 1224–64.
5. Deloitte, *From "doing digital" to "being digital": Digital transformation and digital DNA*, 2017.

SOBRE LOS AUTORES

MENNOLT BEELEN

Mennolt Beelen es co-líder en Deloitte Private y miembro de la junta ejecutiva de Deloitte Northwest Europe. Como líder del Centro de Negocios Familiares de Deloitte, atiende a varios clientes de grandes negocios familiares en los Países Bajos. Beelen reside en Utrecht, Países Bajos. Conéctese con él en LinkedIn.

MARK WHITMORE

Mark Whitmore es el líder global de Deloitte Private. Atiende a clientes en negocios de consumo y agricultura, ayudándoles a desarrollar e implementar sus estrategias de ventas, marketing y servicio. Durante sus más de 30 años en Deloitte, ha trabajado para clientes en América del Norte, Europa y Medio Oriente. Whitmore reside en Toronto, Canadá. Conéctese con él en LinkedIn.

RECONOCIMIENTOS

Nos gustaría agradecer a todos los encuestados por su tiempo y las opiniones que compartieron para este informe.

CONTACTOS

Mennolt Beelen
Colíder global de Deloitte Private
Socio director
Deloitte Países Bajos
+31 88 288 0731
mbeelen@deloitte.nl

Mark Whitmore
Co-líder global de Deloitte Private
Socio director
Deloitte Canadá
+1 416 874 3399
mwhitmore@deloitte.ca

Líderes regionales de empresas familiares de Deloitte

EMEA

Austria
Friedrich Wiesmüllner
fwiesmuellner@deloitte.at

Bélgica
Nikolaas Tahon
ntahon@deloitte.com

Europa Central
Adam Chroscielewski
achroscielewski@deloittece.com

CIS
Svetlana Borisova
sborisova@deloitte.ru

Chipre
Nicos Charalambous
ncharalambous@deloitte.com

Dinamarca
Nikolaj Thomsen
nthomsen@deloitte.dk

Francia
Christophe Saubiez
csaubiez@deloitte.fr

Alemania
Lutz Meyer
lmeyer@deloitte.de

Grecia
Vassilis Kafatos
vkafatos@deloitte.gr

Irlanda
Dan Murray
danmurray@deloitte.ie

Israel
Moshe Schwartz
mschwartz@deloitte.co.il

Italia
Ernesto Lanzillo
elanzillo@deloitte.it

Luxemburgo
Georges Kioes
gkioes@deloitte.lu

Malta
Raphael Aloisio
raloisio@deloitte.com.mt

Medio Oriente
Walid Chiniara
wchiniara@deloitte.com

Países Bajos
Carlo Renne
crenne@deloitte.nl

Noruega
Torill Hasle Aamelfot
taamelfot@deloitte.no

Portugal
Rosa Maria Soares
rosoares@deloitte.pt

España
Fernando Vazquez Castro
fvazquezcastro@deloitte.es

Suecia
Richard Peters
rpeters@deloitte.se

Suiza
Richard Geldart
rgeldart@deloitte.ch

Turquía
Ali Cicekli
acicekli@deloitte.com

Reino Unido
Lizzie Hill
lihill@deloitte.co.uk

AMÉRICA

Brasil
Ronaldo Fragoso
rfragoso@deloitte.com

Canadá
Michelle Osry
mosry@deloitte.ca

Chile
Hugo Hurtado
hhurtado@deloitte.com

México
Alberto Miranda
almiranda@deloittemx.com

Estados Unidos
Roger Nanney
rnanney@deloitte.com

ASIA PACÍFICO

Australia
Elise Elliott
eliseelliott@deloitte.com.au

China
Peter Lee
peterleemk@deloitte.com.hk

India
Vijay Dhingra
vdhingra@deloitte.com

Japón
Tsutomu Kishi
tsutomu.kishi@tohmatsu.co.jp

Nueva Zelanda
Joanne McCrae
jmccrae@deloitte.co.nz

Sudeste Asiático
Richard Loi
rloi@deloitte.com

ACERCA DEL CENTRO DE NEGOCIOS FAMILIARES DE DELOITTE

Centro de Negocios Familiares de Deloitte colabora con los profesionales de Deloitte en todo el mundo para compartir conocimientos, ideas y capacidades para brindar orientación a las empresas familiares a medida que avanzan en tiempos difíciles.

Visite nuestro sitio web | Síganos en Twitter: @DeloitteFamBiz

MÁS RECURSOS

CONSEJO DE INVESTIGACIÓN Y EDITORIAL
Harm Drent
Yasmine Omari

MÁS INFORMACIÓN SOBRE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Perspectivas globales para empresas familiares: Planes, prioridades y expectativas (2018)

Líderes de una familia a familias de líderes: Transformar la transición de negocios y riqueza (2017)

Propósito, lugar y ganancia en el negocio familiar: Un marco para el diálogo y la discusión (2017)

Negocios familiares de nueva generación. Liderar una empresa familiar en un entorno disruptivo (2017)

Negocios familiares de nueva generación. Evolución, mantener vivos los valores familiares (2016)

Deloitte.
Insights

Suscríbase a las actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.

Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores de Deloitte Insights
Editorial: Junko Kaji, Abrar Khan, y Blythe Hurley
Creativo: Molly Woodworth
Promoción: Amy Bergstrom y Nikita Garia
Ilustración: Marco Wagner

Acerca de Deloitte Insights
Deloitte Insights publica artículos originales, informes y publicaciones periódicas que proporcionan información para las empresas, el sector público y las ONG. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y de los coautores en la academia y las empresas, para avanzar en la conversación sobre un amplio espectro de temas de interés para ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte Insights es una edición de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación
Esta publicación se ha escrito en términos generales y, por lo tanto, no se puede basar de ella para cubrir situaciones específicas; la aplicación de los principios establecidos dependerá de las circunstancias particulares involucradas y le recomendamos que obtenga asesoría profesional antes de actuar o que se abstenga de actuar con base en cualquiera de los contenidos de esta publicación. Esta publicación y la información contenida en este documento se proporciona "tal cual", y Deloitte University EMEA CVBA no realiza declaraciones ni garantías explícitas o implícitas al respecto y no garantiza que la publicación o la información estén libres de errores o cumplan determinados criterios de rendimiento o calidad. Deloitte University EMEA CVBA no acepta ninguna obligación de diligencia o responsabilidad por cualquier pérdida ocasionada a cualquier persona que actúe o se abstenga de actuar como resultado de cualquier material en esta publicación.

Acerca de Deloitte
Deloitte brinda servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, gestión de riesgos, impuestos y servicios relacionados a clientes públicos y privados que abarcan múltiples industrias. Con una red de firmas miembro globalmente conectadas en más de 150 países y territorios, Deloitte ofrece capacidades de clase mundial y un servicio de alta calidad a los clientes, brindando los conocimientos que necesitan para abordar sus desafíos empresariales más complejos.

Copyright © 2018 Deloitte University EMEA CVBA. Todos los derechos reservados.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited