

esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

Entrepreneurship
Institute (EEI)

The Global
Business
Family
Initiative

L | G | A

Lansberg
Gersick
Advisors

Perspectivas generacionales en la empresa familiar española

Agradecimientos

Damos las gracias a las familias empresarias que generosamente han participado en el estudio, haciendo posible la recolección de datos interesantes y relevantes para su análisis que han permitido la generación de este informe.

Asimismo, queremos dar nuestro agradecimiento a las siguientes personas e instituciones que han contribuido de diversas formas a este estudio:

A los miembros del equipo global de investigación: a Jon Martínez, María de los Ángeles Tapia y Carolina von Hausen del ESE Business School-Universidad de los Andes de Santiago de Chile; Jennifer Pendergast, Maggie Cong-Hyuen, Sachin Walker y Tong Su de Kellogg School of Management at Northwestern University en USA; María Fonseca y Fernando Sandoval del IFEM, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, México, y Winnie Qian Peng de Hong Kong University of Science and Technology de China.

Por último, queremos agradecer a Julius Bär su apoyo al estudio global, y al Family Business Club de Esade Alumni y a la Asociación Catalana de la Empresa Familiar la difusión del estudio entre sus asociados.

Fecha de publicación: mayo de 2022

ISBN 978-84-09-41242-6

El contenido de esta publicación es propiedad de sus autores y no puede utilizarse con fines comerciales. Se autoriza su distribución con propósitos formativos, de promoción y de sensibilización, haciendo siempre referencia a la fuente original y a su autoría.

Prólogo

La empresa familiar se caracteriza por tener visión a largo plazo, una toma de decisión ágil y flexible y una deuda moderada. Es el eje principal del tejido empresarial español. La continuidad de las empresas familiares y sus proyectos empresariales de inversión y sociales depende de una nueva generación de accionistas comprometida y preparada.

Preparada para hacer frente a los retos internos y los intrínsecos a las transiciones generacionales, así como a las dificultades derivadas de sucesos acontecidos durante los últimos años, como es el caso del Brexit, la pandemia de COVID-19 o el conflicto armado en Ucrania.

Además, esta nueva generación también debe afrontar la disrupción causada por las nuevas tecnologías y la Inteligencia Artificial, así como las consecuencias del cambio climático y la polarización política y social que estamos viviendo.

Los futuros accionistas son los *millennials*, muy presentes hoy en las empresas, y los *centennials*, que están aún estudiando, pero se incorporarán al mercado laboral en la próxima década. Juntos, serán los grupos que lideren las empresas familiares.

El estudio “Las perspectivas generacionales en la empresa familiar española” permite conocer las inquietudes, intereses y preocupaciones de distintas generaciones en temáticas muy diversas y relevantes para el proyecto empresarial familiar. Esta visión global de las perspectivas generacionales de los accionistas y futuros accionistas de las empresas familiares españolas es crítica en momentos de transición como el que están viviendo un gran número de ellas.

Las personas que colaboramos con familias empresarias y sus proyectos compartidos, ya sea desde la consultoría, la investigación y/o la educación, conocemos de primera mano la importancia de la alineación y el diálogo intergeneracional.

El conocimiento y la comprensión entre los miembros de distintas generaciones de la empresa familiar es clave para crear una base común del proyecto familiar compartido. Así pues, es necesario identificar aspectos críticos de dicho proyecto: alineación en las prioridades del negocio; entendimiento mutuo de cómo debe ser el liderazgo y el gobierno de dicho proyecto compartido y del proceso de transición, y, por último, colaboración entre las generaciones. Sin todo esto, la continuidad del proyecto familiar se pone en cuestión.



A menudo, asumimos que las generaciones están muy alejadas en cómo perciben el entorno, en lo que quieren y a lo que aspiran, tanto a nivel individual como empresarial. Este estudio nos enseña, por un lado, que las diferencias entre las generaciones mayores y las más jóvenes no son tan grandes como se pensaba, pero, además, nos da información relevante y práctica sobre las inquietudes de ambas generaciones en cuanto al desarrollo e incorporación de los *millennials* y *centenials* en el liderazgo y la propiedad de los proyectos familiares.

¿Qué transformaciones debemos realizar en nuestra empresa familiar para hacer frente a los retos del momento? ¿De qué maneras podemos desarrollar a las nuevas generaciones de accionistas? ¿Cómo podemos apoyar a nuestros jóvenes a emprender, dentro y fuera

de nuestras empresas? ¿Cómo nos aseguramos de usar el máximo talento familiar del que disponemos para nuestros proyectos operativos, de inversión o filantrópicos? ¿Cómo podemos ayudar a mantener la unidad y alineación estratégica entre nuestros accionistas familiares? Este estudio ofrece datos relevantes que ayudarán a las familias empresarias a reflexionar y a poner en su agenda estas y otras preguntas estratégicas para la continuidad de los proyectos familiares.



Dra. Neus Feliu

Socia de Lansberg Gersick Advisors



Dra. Maria José Parada

Profesora titular del Departamento de Estrategia y Dirección General de Esade. Codirectora académica de la Global Business Family Initiative Esade- Esade Entrepreneurship Institute

Entidades participantes

Esade Business School



The Global Business Family Initiative-Esade

The Global Business Family Initiative (GBFI) es una iniciativa del Esade Entrepreneurship Institute, que consiste en distintas actividades y programas que giran en torno a tres cuestiones que afectan a las familias empresarias: el desempeño, el propósito y la felicidad. Estos pilares básicos pueden desarrollarse de forma armoniosa cuando hay *nobility of spirit*. Esta iniciativa nace con el objetivo de ayudar a las familias empresarias a que sean conscientes de su poder de influencia y den lo mejor de sí mismas. De esta forma, GBFI se concibe esencialmente como una colaboración con las familias que comparten una misma perspectiva.

Nuestra actividad incluye el diseño de programas; la generación de investigaciones con impacto para desarrollar modelos conceptuales, instrumentos y prácticas; la difusión de los conocimientos generados, y la creación de espacios de reflexión.

Más información disponible en:

<https://www.esade.edu/en/faculty-and-research/research/knowledge-units/entrepreneurship-institute/think-tanks/global-family-business-initiative>

Lansberg Gersick Advisors



Lansberg Gersick Advisors es una firma global de profesionales dedicada a asesorar a familias empresarias. Nuestras actividades de consultoría e investigación, así como la enseñanza y la capacitación de las familias empresarias y sus colaboradores, reflejan nuestro compromiso con el gobierno de la empresa familiar y la continuidad de los proyectos compartidos de las familias empresarias a lo largo de las generaciones.

Nuestros clientes son líderes de empresas familiares que gobiernan y dirigen compañías operativas o de inversiones de sectores muy diversos. Apuestan por la continuidad, actúan guiados por sus valores, tienen la mentalidad de administrar el legado recibido, y suponen un equilibrio entre el crecimiento, la transformación y tradición de este legado familiar. En LGA, ayudamos a las familias empresarias con las que trabajamos a facilitar el cambio que necesitan para construir la empresa familiar que desean. Asimismo, nuestro trabajo prioriza el desarrollo de las capacidades críticas y estratégicas en las familias empresarias y sus colaboradores con el objetivo de asegurar su continuidad, la creación de valor y el impacto positivo de las empresas, oficinas familiares y organizaciones filantrópicas a largo plazo.

Nuestra sede se encuentra en New Haven, Connecticut, muy ligada a nuestra trayectoria académica iniciada en la Universidad de Yale y contamos con presencia en Nueva York, Barcelona, Bogotá, Bruselas, Cambridge y Toronto.

Más información disponible en:

<https://lga.global>

Equipo de investigación

Dra. Neus Feliu

Investigadora y consultora en gobierno y estrategias de la propiedad en la empresa familiar

Socia Lansberg Gersick Advisors



Dra. Maria José Parada

Profesora titular, Departamento de Dirección General y Estrategia

Esade Business School



Dr. Alberto Gimeno

Profesor titular, Departamento de Dirección General y Estrategia

Esade Business School



Dra. Paula M. Infantes

Investigadora posdoctoral

Esade Business School



Dra. Cristina Alvarado

Colaboradora académica

Esade Business School



Resumen ejecutivo

Este estudio analiza cómo las generaciones entienden y perciben la empresa familiar. A través de una encuesta a 139 miembros de familias empresarias, se obtienen las valoraciones que hacen sus integrantes sobre sus intereses y prioridades vitales, la visión que tienen de los objetivos de desarrollo sostenible, cómo se integran y participan en la empresa familiar, las necesidades y vías de desarrollo de las generaciones siguientes y la percepción que tienen sobre el cambio y los desafíos futuros de sus empresas.

Las conclusiones principales ponen de manifiesto las distintas expectativas que existen entre las generaciones y que deben ser negociadas para posibilitar la colaboración intergeneracional, tan necesaria para la continuidad de las empresas y de los patrimonios familiares a largo plazo. También se reflejan las similitudes que permiten trabajar de forma eficiente y rápida en temas centrales para la familia empresaria.

A continuación, destacamos algunas conclusiones del estudio:

1 Se detecta un interés de las generaciones más jóvenes en funciones futuras de liderazgo (dentro de cinco años), relacionadas con las operaciones y el gobierno de la empresa familiar, al tiempo que se pone de relieve el menor interés en las funciones del ámbito de gobierno familiar. Una gran parte de sus integrantes se están preparando para asumir las posiciones a que aspiran, aunque las perspectivas sobre en qué aspectos focalizar su desarrollo difieren entre las genera-

ciones, lo cual pone de manifiesto la necesidad de trabajar para alinear dichas perspectivas con el fin de allanar el camino de desarrollo de la siguiente generación.

2 Si bien los niveles actuales de integración en la empresa familiar son altos, también se constata la importancia de crear un buen clima relacional dentro de la empresa familiar para que las generaciones siguientes se vean llamadas a participar y para que la colaboración y la convivencia entre sus miembros, principalmente en los años formativos y de desarrollo de las nuevas generaciones, sea estratégica y cumpla las necesidades de liderazgo en la empresa familiar, así como los objetivos de continuidad.

3 La empresa familiar española mira al futuro muy atenta a las tendencias de consumo y a la transformación digital como factores impulsores del cambio, y una de sus inquietudes principales es la incertidumbre económica.

4 La sostenibilidad se identifica como un tema central en la agenda estratégica de estas empresas y sobre ella están alineadas las distintas generaciones.

Índice

1. Introducción	9
2. Prioridades y objetivos vitales	15
Intereses.....	16
El desarrollo sostenible como prioridad para las empresas familiares: los ODS	19
Cómo se posicionan las empresas españolas con respecto a los ODS.....	20
3. Participación en la empresa familiar o en las actividades de la familia	27
Integración en la empresa familiar	28
Participación en la empresa familiar	30
Nivel de influencia en la toma de decisiones dentro de la empresa familiar.....	32
Rol actual en la empresa familiar.....	33
4. Desarrollo de la siguiente generación.....	39
Rol deseado en la empresa familiar.....	40
Preparación para cumplir con los roles	44
Necesidades de desarrollo para las generaciones más jóvenes	45
5. La empresa familiar española ante el futuro	47
Orientación emprendedora.....	48
Percepción de que el cambio es necesario	48
Retos futuros de la empresa familiar.....	53
6. Conclusiones	54
7. Metodología	57
8. Referencias bibliográficas	59



01

Introducción

Introducción

¿Las generaciones de *millennials* y *centennials* son diferentes de sus antecesoras dentro de la empresa familiar? ¿Piensan, actúan o sienten de forma distinta? ¿Mantienen distintas percepciones, aspiraciones y actitudes hacia la empresa familiar? ¿Cuáles son los principales desafíos presentes y futuros a que se enfrentan la generación al mando y los más jóvenes? ¿Qué tipo de apoyo esperan recibir los más jóvenes para poder llegar a ser líderes en el futuro?

Estas cuestiones y algunas otras han motivado la realización de un proyecto global, integrado por un equipo de investigadores de cinco países de cuatro continentes. Todos ellos forman parte de seis instituciones, cinco de ellas con centros especializados en empresas familiares adscritos a reconocidas escuelas de negocios y universidades, mientras que una de ellas es una consultora de empresas familiares líder mundial. Fruto de esta colaboración, se llevó a cabo un estudio con el objetivo de entender los intereses y las percepciones de los integrantes de las distintas generaciones que pertenecen a empresas familiares a escala mundial.

Los resultados que se presentan aquí corresponden a la muestra española y surgen de un proceso de recogida de datos y de análisis a cargo de un equipo de cinco investigadores procedentes de Lansberg Gersick Advisors, representado y dirigido por la Dra. Neus Feliu, y de la Global Family Business Initiative de Esade Business School, codirigida por la Dra. Maria José Parada y por el Dr. Alberto Gimeno, con la colaboración de la Dra. Paula M. Infantes y la Dra. Cristina Alvarado.

Cabe destacar que en este estudio definimos la empresa familiar de una manera amplia, más allá del ámbito de la empresa operativa, considerando todos los activos compartidos por la familia empresaria, incluyendo así una o más empresas operativas, fundaciones u otros vehículos filantrópicos, oficinas familiares o proyectos de inversión compartidos y otros proyectos colaborativos de la familia.

Por qué un estudio sobre las generaciones en la empresa familiar

A medida que varias generaciones conviven en la empresa familiar, es importante comprender cuáles son sus percepciones y actitudes hacia la empresa y cómo se gestionan, en especial las de las generaciones más jóvenes, que suelen demostrar intereses y actitudes distintos como consumidores y empleados.

En el caso de las familias empresarias, las percepciones y las actitudes de las nuevas generaciones también influyen en sus decisiones como futuras propietarias y potenciales líderes de sus empresas. Para estas familias emprendedoras, el éxito de la transición generacional determina la propia supervivencia de la empresa y su continuidad en manos de la familia, de modo que la atracción y el desarrollo de las próximas generaciones son cuestiones prioritarias.

A través de su experiencia sobre el terreno con líderes de empresas familiares, los investigadores han identificado la preocupación de que los miembros de la familia pertenecientes a la próxima generación muestran menos interés en involucrarse en la empresa familiar. Investigaciones previas señalan que los miembros de la próxima generación que aspiran a liderar la empresa familiar pretenden administrarla de manera diferente a sus predecesores (Deloitte, 2016), lo cual apunta a un posible conflicto intergeneracional. Asimismo, se ha hecho hincapié en las diferencias de valores e intereses existentes entre generaciones.

La definición operativa de las diferentes generaciones varía entre los investigadores, de modo que muchos estudios utilizan diferentes rangos de fechas de nacimiento. La mayoría de ellos distinguen cinco generaciones que conviven actualmente en el mercado laboral y, por ello, se han tomado como referencia en este estudio:¹

- Clásicos: nacidos antes de 1951
- *Baby boomers*: nacidos entre 1951 y 1964
- Generación X: nacidos entre 1965 y 1979
- Generación Y o *millennials*: nacidos entre 1980 y 1997
- *Centennials*: nacidos después de 1997

Este estudio compara las percepciones y las actitudes hacia la empresa familiar de las distintas generaciones con relación a qué dan importancia en su vida en los ámbitos familiar, empresarial y social, así como a sus intenciones y aspiraciones con respecto a la empresa familiar. También explora las diferencias entre géneros. Se identifican claras diferencias que marcan tendencias en el comportamiento intergeneracional e intrageneracional.

La encuesta se realizó en un período de crisis global debida a la pandemia de la COVID-19, que podría haber influido en cierto modo en los intereses y las percepciones de los encuestados.

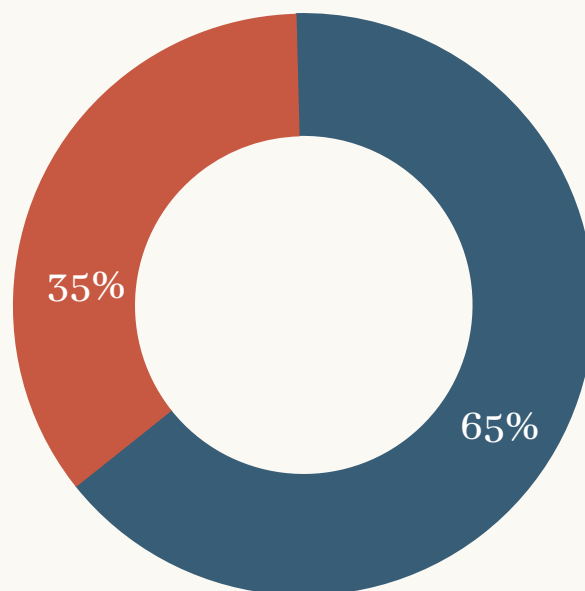
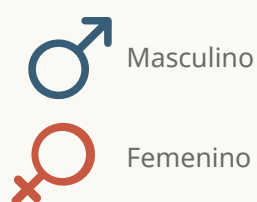
¹ Para la elaboración de los gráficos y las tablas, agrupamos las cinco generaciones identificadas en tres grupos generacionales, debido a la distribución de la muestra por generaciones, del modo siguiente: (i) Clásicos y *baby boomers*, (ii) Generación X y (iii) *Millennials* y *centennials*.

Descripción de la muestra

Del total de participantes, el 65% son hombres y el 35% son mujeres (v. gráfico 1).

Gráfico 1

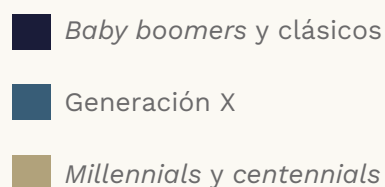
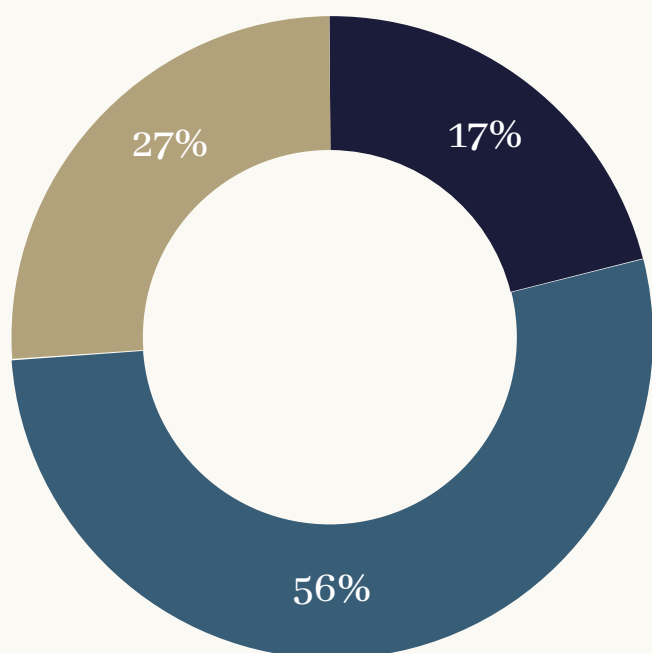
Género de los participantes



Desde el punto de vista generacional, el 56% de los participantes pertenecen a la generación X, el 27% son *millennials* y *centennials* y el 17% restante pertenecen al grupo generacional de *baby boomers* y clásicos (v. gráfico 2).

Gráfico 2

Generaciones participantes en el estudio

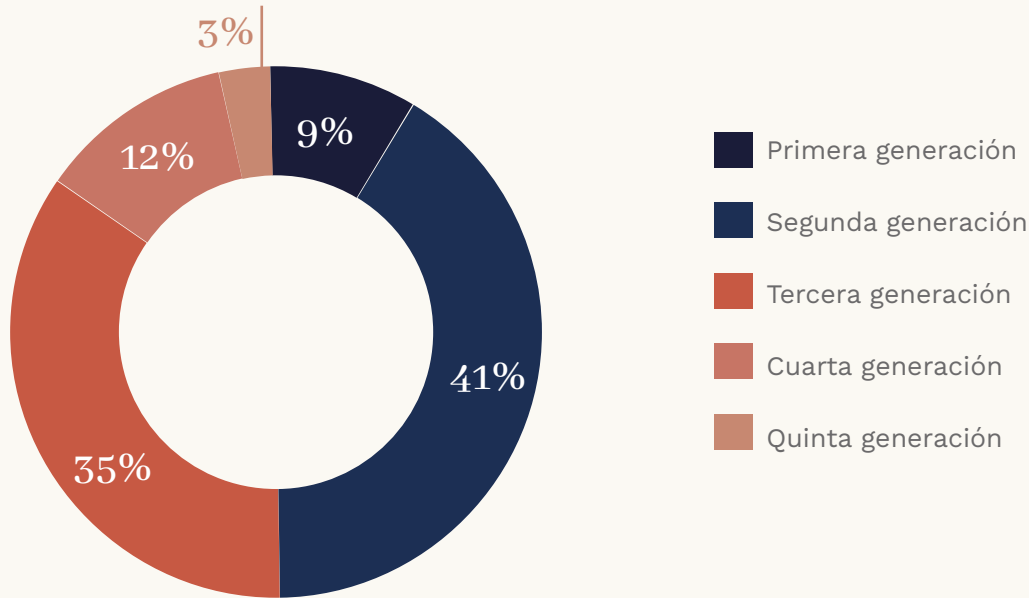


Considerando el ciclo generacional de la empresa, la mayoría de los encuestados (41%) forman parte de la segunda generación, seguidos por la tercera generación, representada en el 35% de los participantes. El 12%

son integrantes de la cuarta generación, el 9% son de primera y solo el 3% forman parte de la quinta generación de la empresa familiar (v. gráfico 3).

Gráfico 3

Generaciones de la empresa familiar

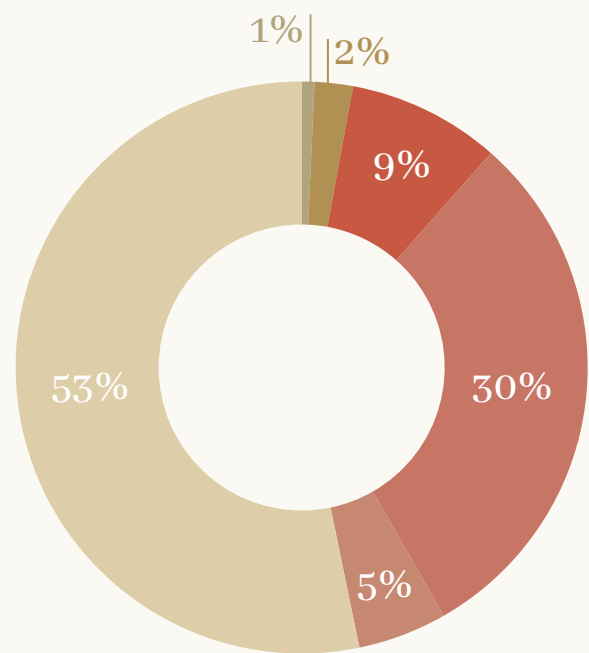
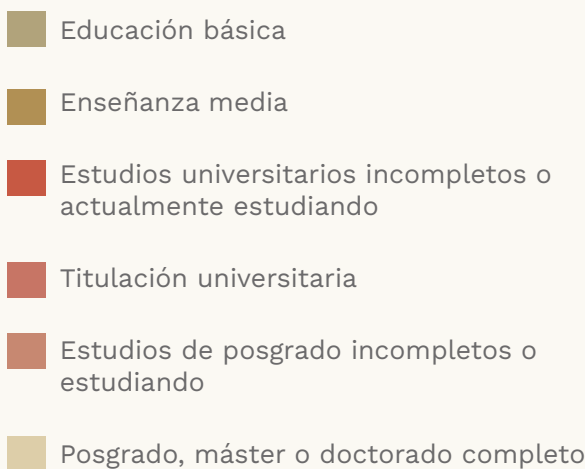


En cuanto al nivel educativo, la mayoría de los participantes que han contestado la encuesta tienen estudios de tercer ciclo (posgrado, máster o doctorado, 53%) o los están cursando actualmente (5%). El 30% tienen titula-

ción universitaria y el 9% están actualmente en la universidad (v. gráfico 4). Se pone de manifiesto que los miembros actuales de las empresas familiares españolas tienen un alto nivel educativo.

Gráfico 4

Nivel de estudios²



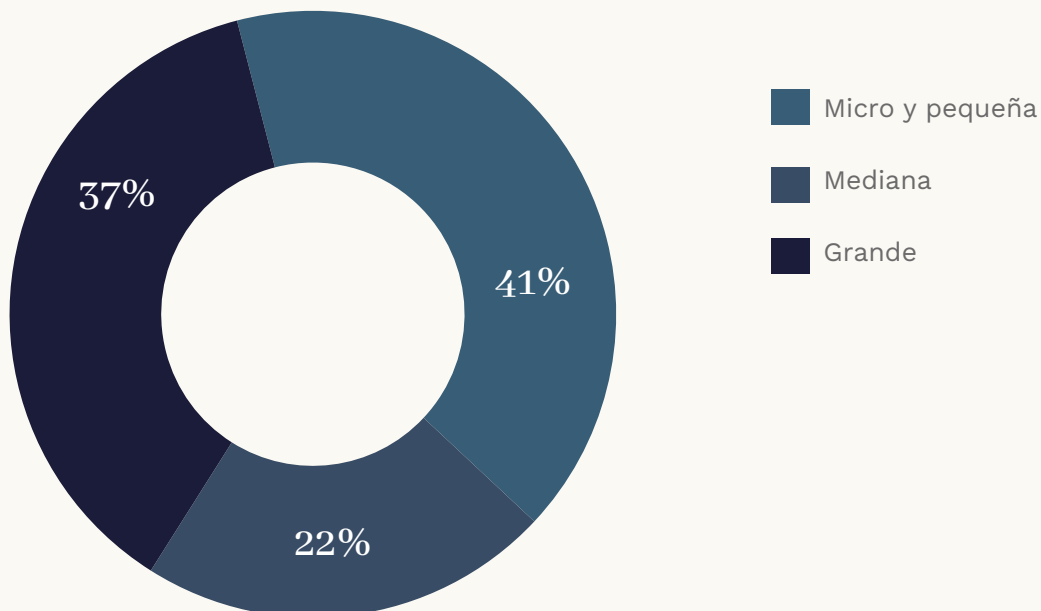
² La mayor representación de encuestados con estudios de posgrado (máster o doctorado) o con titulación universitaria se debe al sesgo en la selección de los participantes, ya que se hizo en escuelas de negocios y/o universidades.

En nuestra muestra, el 41% son microempresas y empresas pequeñas, con ventas anuales inferiores a los 10 millones de euros; el 22% son empresas medianas, con una factu-

ración de entre 10 y 50 millones de euros de ventas anuales, y el 37% son grandes empresas, con un volumen anual de ventas superior a los 50 millones de euros.³

Gráfico 5

Dimensión de las empresas participantes



³ Para la clasificación de las empresas según su tamaño (micro, pequeñas, medianas y grandes), se ha seguido la definición de pyme recogida en el Anexo I del Reglamento (UE) n.º 651/2014 de la Comisión Europea, que establece los criterios siguientes: Microempresa: hasta 2 MEUR (volumen de negocios anual); Pequeña: de 2 a 10 MEUR; Mediana: de 10 a 50 MEUR; Grande: a partir de 50 MEUR.



02

Prioridades y objetivos vitales

Prioridades y objetivos vitales

Los intereses motivan la conducta y las elecciones de los miembros en relación con la empresa familiar. Las prioridades de una familia pueden estar alineadas con las del individuo, o bien diferir entre ambos y entre generaciones, lo cual muchas veces puede

ocasionar conflictos relacionados con la falta de alineamiento para llevar a cabo un proyecto común o con el rol que debe jugar cada miembro de la familia en relación con el proyecto familiar compartido.

Intereses

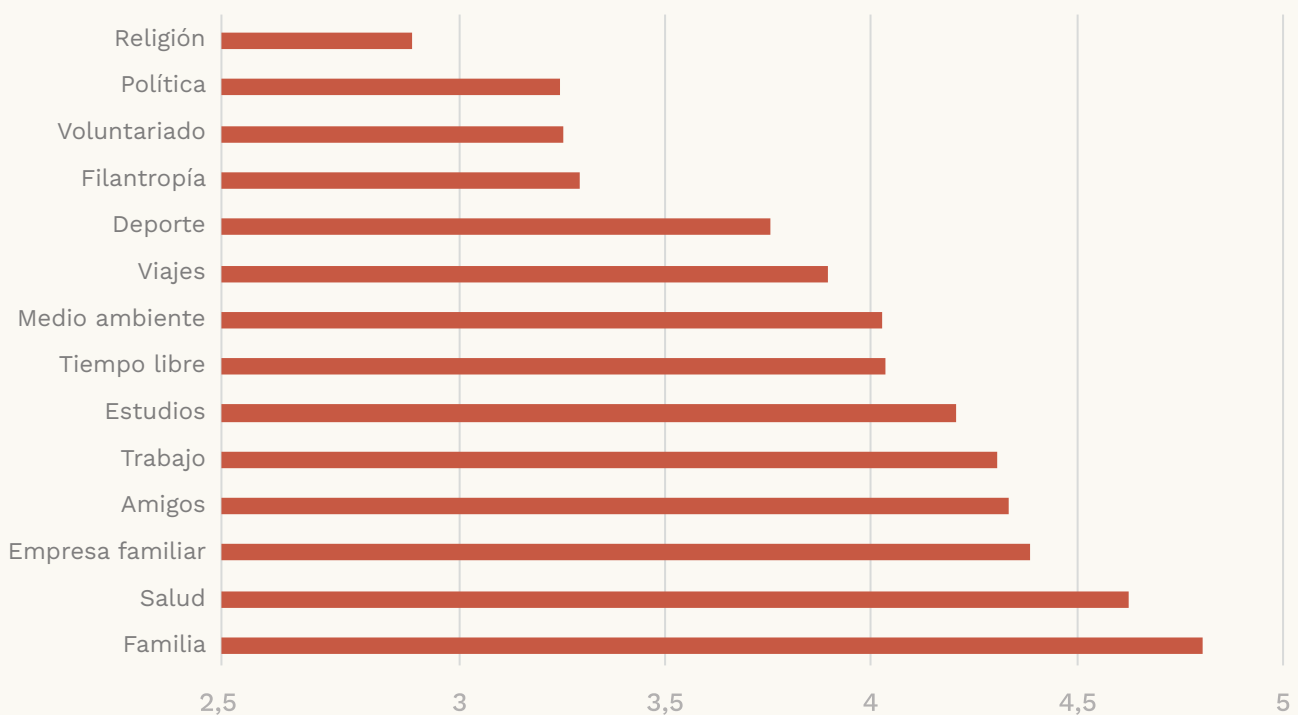
Ante la pregunta, “para cada uno de los temas que aparecen a continuación, ¿podrías decirme cuán importantes son para ti, en tu vida?”, los encuestados valoraron del 1 al 5 sus prioridades vitales, siendo 1 “nada importante” y 5, “muy importante”.

cinco principales prioridades o intereses de los participantes del estudio, para todas las generaciones. Por el contrario, la religión, la política, las actividades de voluntariado y la filantropía son las prioridades a las que los encuestados confieren menos importancia (v. gráfico 6).

La familia, el mantenimiento de un estilo de vida saludable (salud), la empresa familiar, los amigos, el trabajo y los estudios son las

Gráfico 6

Intereses

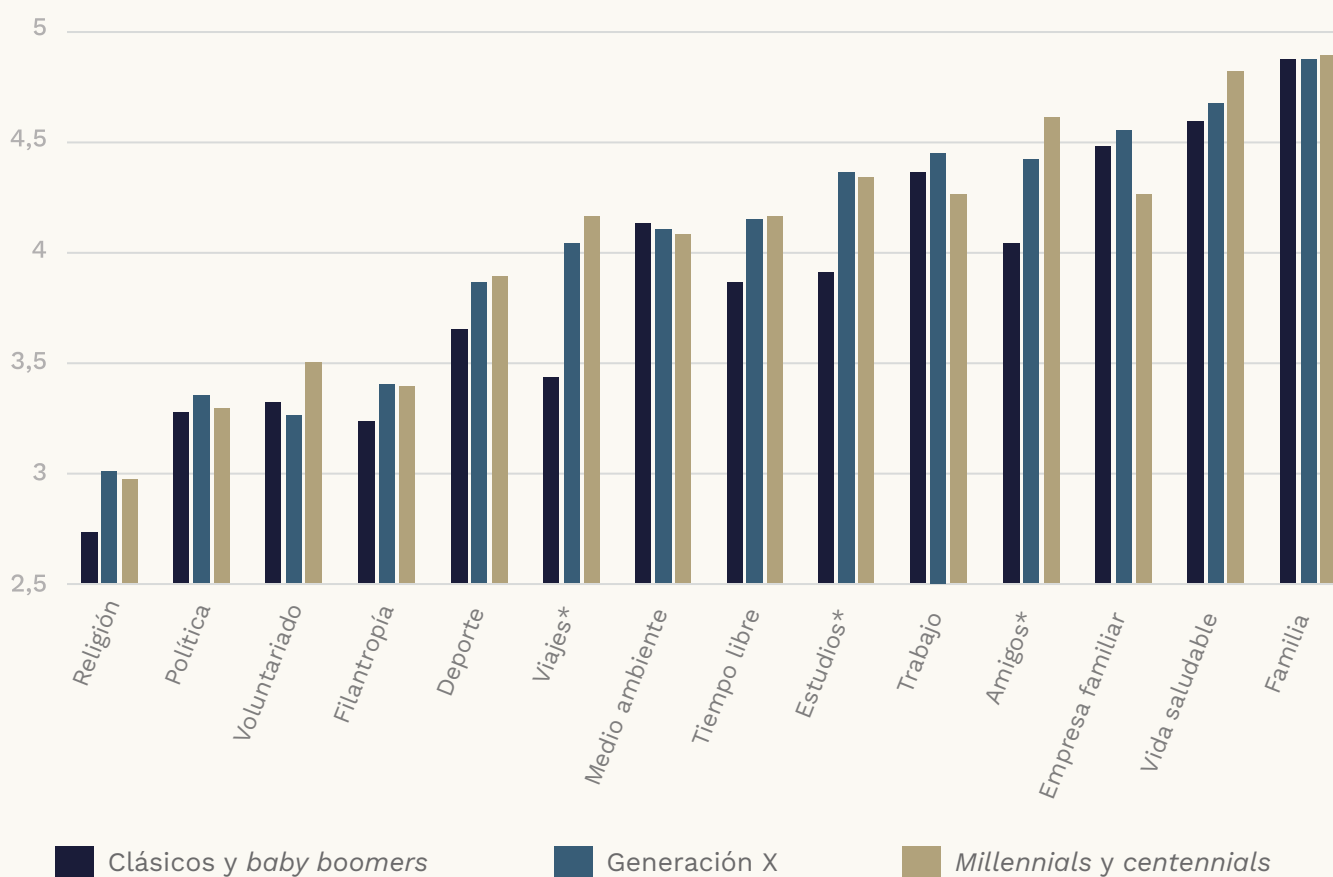


En el gráfico 7, se observan diferencias generacionales en relación con el peso que se da a los amigos y el tiempo dedicado a los estudios y a los viajes. La generación X, los *millennials* y los *centennials* tienen mayor interés en sus amigos, los estudios y los viajes que las generaciones de los clásicos y los *baby boomers*. Ello puede deberse tanto a la etapa del ciclo vital en que se hallan como a la preferencia por un modelo de vida en que existe espacio para el trabajo, pero también para la socialización y el ocio.

Aunque, en general, el interés por la filantropía y por el voluntariado es medio-bajo, los miembros de la generación X y los *millennials* y *centennials* muestran un interés ligeramente mayor por tener un rol activo en el ámbito del impacto social que las generaciones de los clásicos y los *baby boomers*, ya sea efectuando donaciones o impulsando iniciativas filantrópicas o actividades de voluntariado.

Gráfico 7

Intereses y generaciones



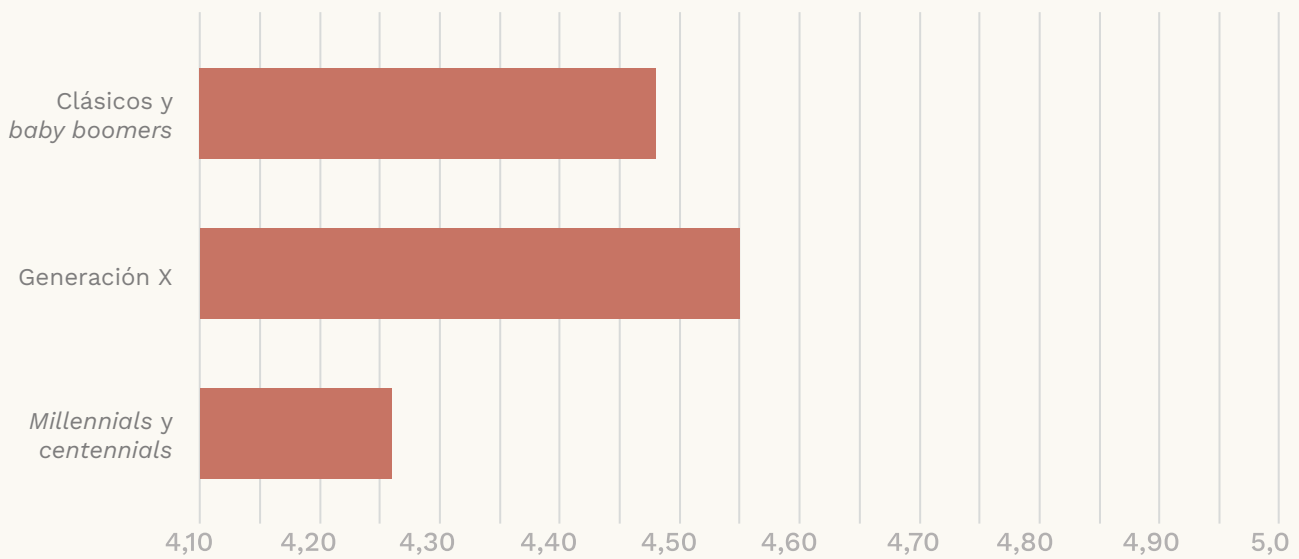
*Diferencia estadísticamente significativa con un intervalo de confianza del 90%.

Con respecto a la empresa familiar, el interés es mayor en la generación X y en el grupo de clásicos y *baby boomers* que en las generaciones de *millennials* y *centennials*. Aunque esto puede estar relacionado con la etapa del ciclo de vida en que se halla cada generación, puede representar también una oportunidad para crear espacios de interacción

entre generaciones. Estos espacios permiten a las generaciones actualmente al frente de la empresa familiar conocer las inquietudes y los intereses de sus generaciones más jóvenes, al tiempo que facilitan a estas la toma de contacto con la empresa familiar, sensibilizándolas y motivándolas desde una edad temprana (v. gráfico 8).

Gráfico 8

Interés en la empresa familiar por generaciones

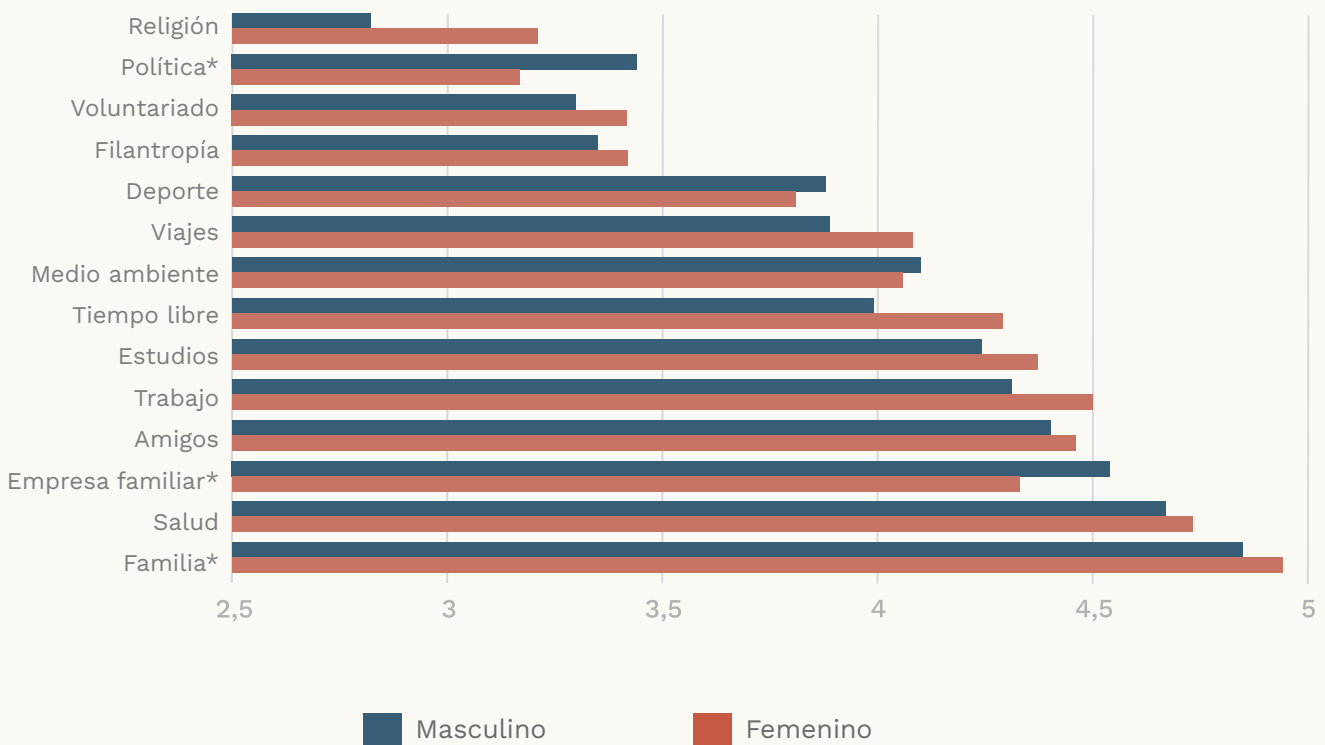


Existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la importancia que tienen la familia, la política y la empresa familiar. En el caso de la familia, las mujeres le asignan un mayor nivel de importancia

que los hombres. Lo contrario sucede con la empresa familiar y la política, categorías a las cuales los hombres conceden mayor interés que las mujeres (v. gráfico 9).

Gráfico 9

Intereses y género



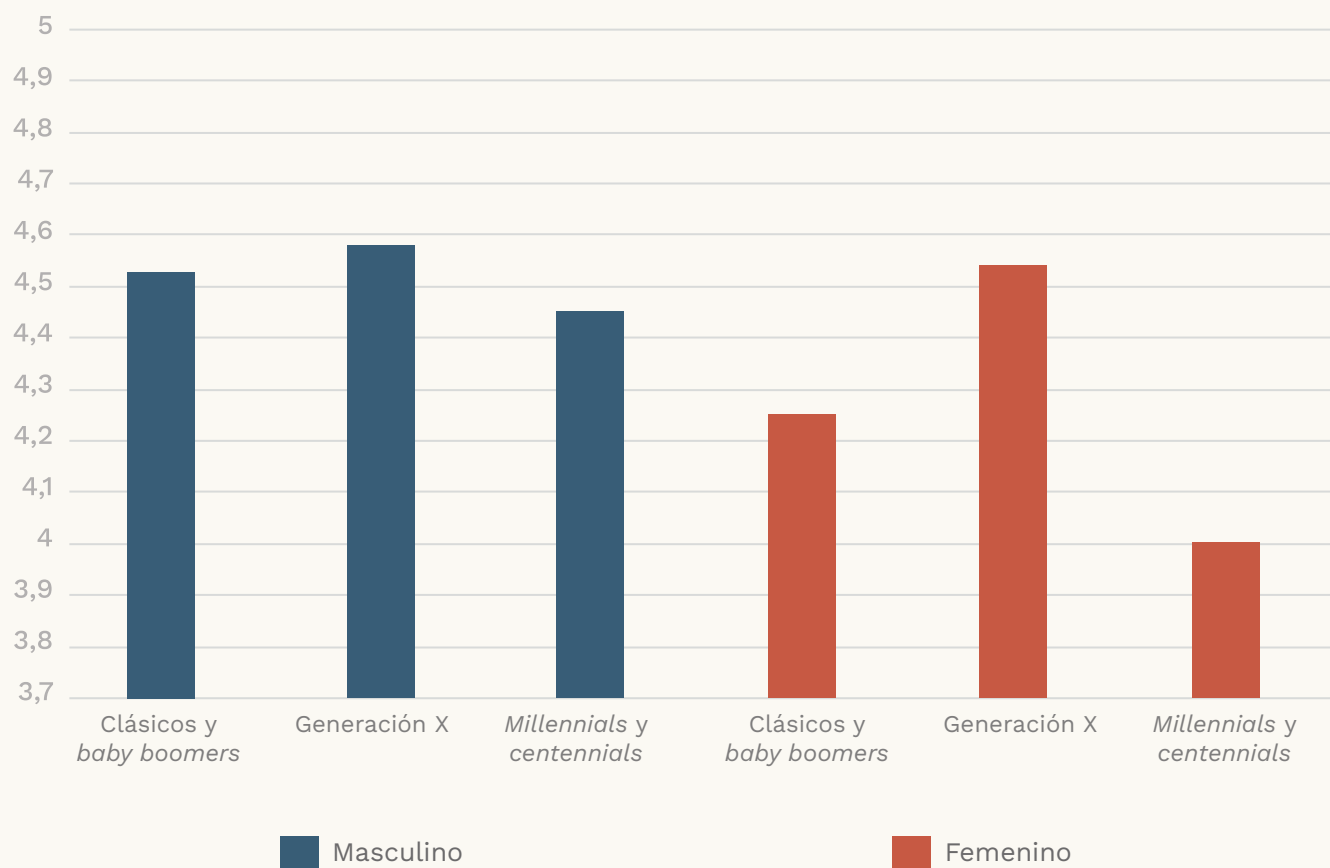
*Diferencia estadísticamente significativa con un intervalo de confianza del 90%.

Si diseccionamos por generaciones al conjunto de hombres en la muestra, observamos que el interés por la empresa familiar es similar en las distintas generaciones. No obstante, en el caso de las mujeres participantes, la generación X se muestra más interesada por la empresa familiar que las demás generaciones. Estas conclusiones

señalan la necesidad de implicar a las mujeres más jóvenes para que puedan conocer la empresa familiar, así como la necesidad de clarificar las opciones de participación para ellas, pudiendo ser las mujeres de la generación X buenas referentes y mentoras de las mujeres que les siguen.

Gráfico 10

Interés en la empresa familiar por generaciones y género



El desarrollo sostenible como prioridad para las empresas familiares: los ODS

En 2015, las Naciones Unidas aprobaron la Agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible, la cual se articula en torno a 17 objetivos específicos, denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En línea con esta ambiciosa agenda destaca el proyecto Polaris, que agrupa las empresas alineadas con los ODS que trabajan en el desarrollo de indicadores fiables para la promoción de buenas prácticas empresariales orientadas a la sostenibilidad. A tal efecto, la red global de

empresas familiares *Family Business Network* (FBN) ha constituido el Comité Polaris para promover la sostenibilidad dentro de las empresas familiares.

Según el estudio *The Sustainability Board Report*, la empresa familiar está incorporando a consejeros con experiencia y experticia en sostenibilidad, para abordar los retos presentes y futuros y constituir las bases de su estrategia y de su orientación a largo

plazo. Este estudio destaca que, en comparación con las empresas del *Forbes Global 2000 (top 100)*, la proporción de consejeros con dichas competencias en las empresas familiares (*top 100*) es del 34%, frente a la media del 17%, según datos de 2020⁴.

La naturaleza y el ADN de la empresa familiar están estrechamente ligados a la orientación a largo plazo y a la voluntad de continuidad. Esta voluntad de administrar un legado empresarial con el objetivo de hacerlo crecer y mejorar para las siguientes gene-

raciones puede, en ocasiones, no alinearse con la orientación de algunos directivos no propietarios a la consecución de resultados a corto plazo. Además, como consecuencia de su estructura de propiedad típicamente concentrada, las empresas familiares tienden a ser más decisivas y ágiles a la hora de tener una visión clara y alineada en la propiedad y así poder tomar decisiones estratégicas. Este contexto único crea oportunidades para la consecución de objetivos estratégicos, siendo la sostenibilidad uno de ellos.

Cómo se posicionan las empresas españolas con respecto a los ODS

Para las empresas familiares españolas, los ODS tienen un grado de importancia medio-alto y, seguramente, ocupan un lugar relevante en su agenda estratégica. Con una valoración superior a 4 sobre 5, sus tres objetivos más importantes son los siguientes:

1. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.

2. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
3. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

⁴ Empresas familiares incluidas en el 2019 *EY and University of St Gallen Global Family Business Index*.

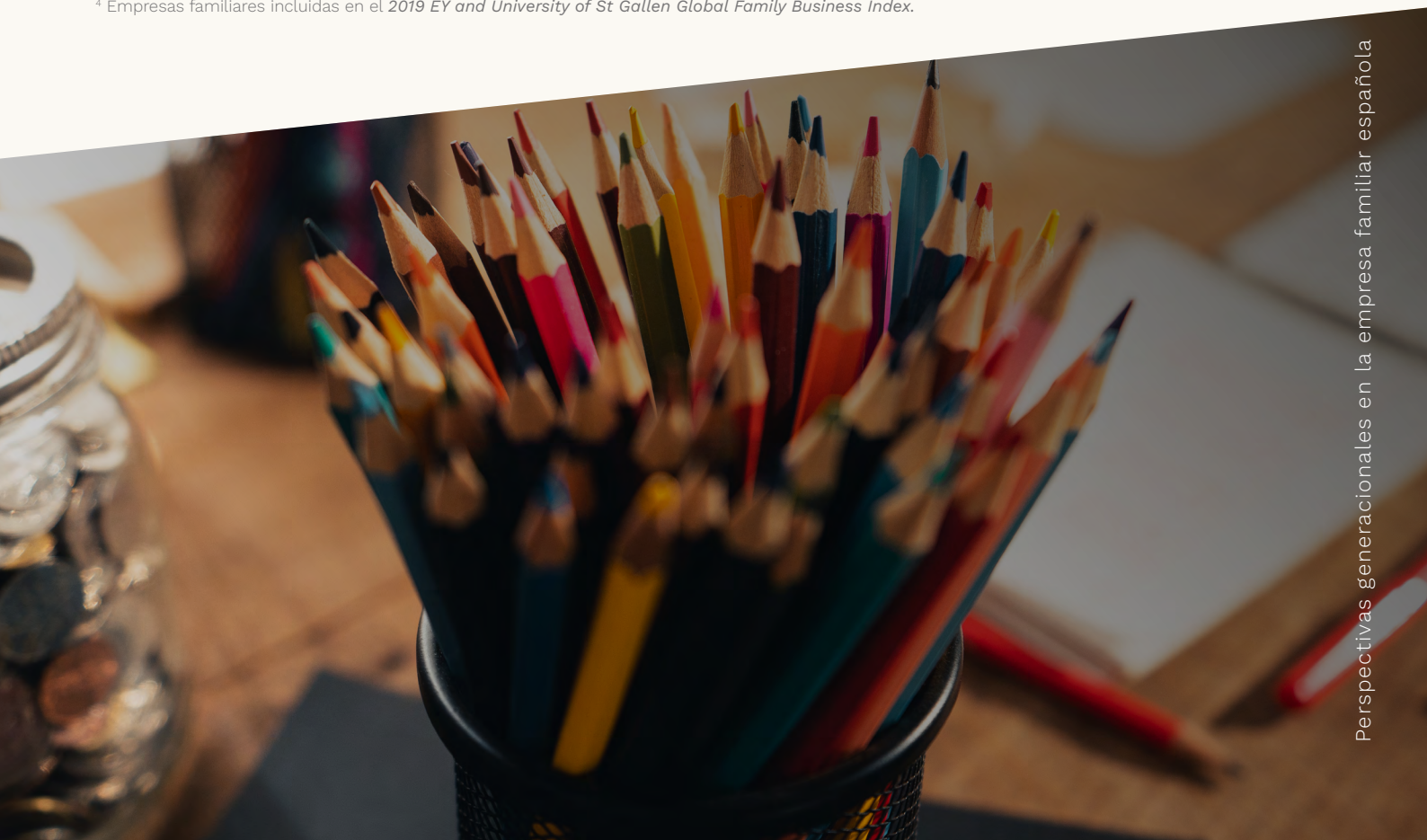
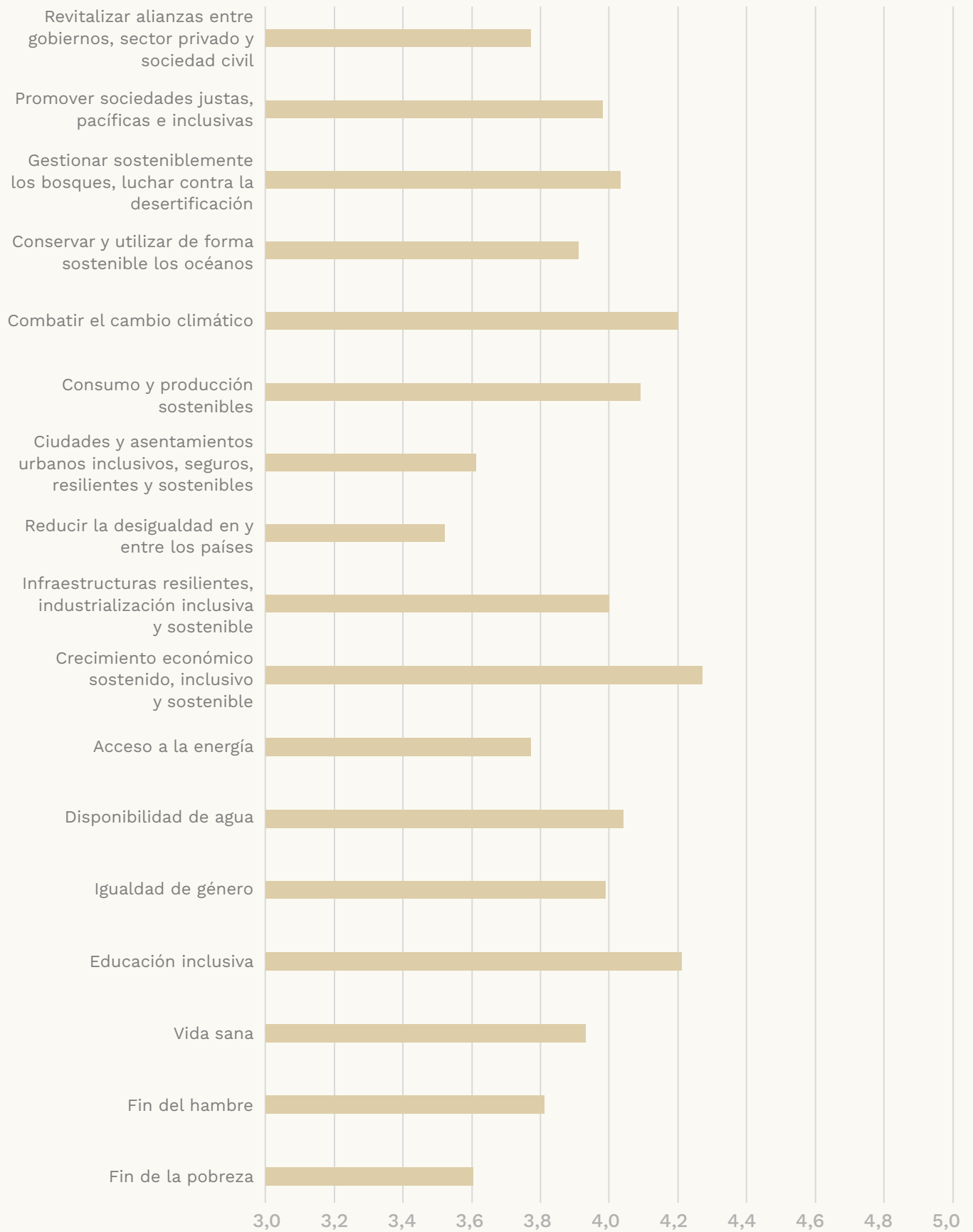


Gráfico 11

Valoración de los ODS



El auge de los temas ESG (por sus siglas en inglés, *environmental, social and governance issues*) hace necesario que se analice cómo se posicionan las empresas familiares en

cada uno de los tres pilares que integran el concepto. La figura siguiente clasifica los 17 ODS según el pilar ESG al cual pertenecen.

Figura 1

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) según los pilares ESG

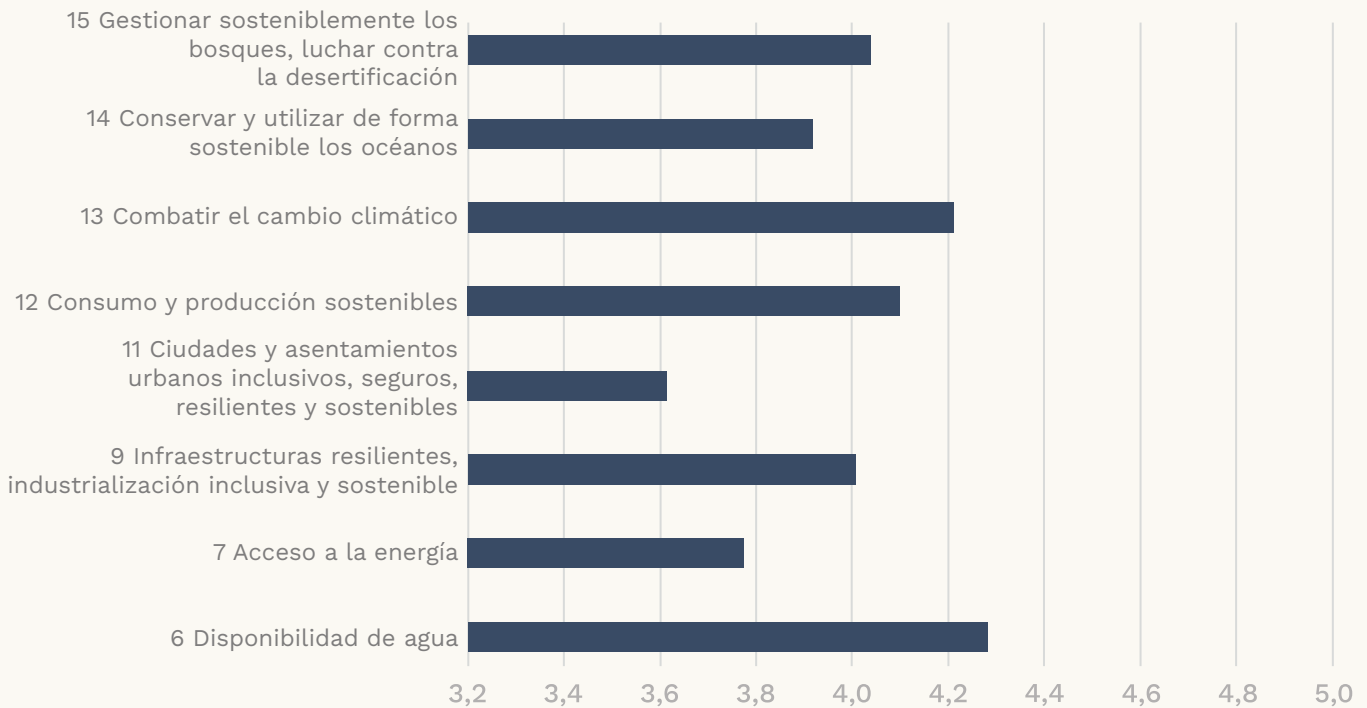


Como principales objetivos medioambientales (E), los participantes identifican (i) la disponibilidad de agua, (ii) la lucha contra el cambio climático, (iii) el consumo y la produc-

ción sostenible y (iv) la gestión sostenible de los bosques para combatir la desertificación, entre los más relevantes (nivel de importancia superior a 4, en una escala de 0 a 5).

Gráfico 12

ODS medioambientales



En el grupo de objetivos sociales (S), destacan por su mayor importancia los relativos a (i) fomentar un crecimiento económico sostenido y equitativo; (ii) promover la educación inclusiva, equitativa y de calidad

y la formación continuada, y (iii) garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, fomentando la innovación (nivel de importancia superior a 4, en una escala de 0 a 5).

Gráfico 13

ODS sociales



Los objetivos más valorados en el área de gobierno (G) son: (i) promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; (ii) gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de la biodiversidad; (iii) garantizar modalidades de consu-

mo y producción sostenibles; fomentar la implementación de prácticas sostenibles en las empresas, e implementar políticas y normativas que promuevan la transición de los modelos económicos, productivos y de consumo hacia la sostenibilidad, y (iv) promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación (nivel de importancia superior a 4, en una escala de 0 a 5).

Gráfico 14

ODS de gobierno



En el ámbito medioambiental, los tres grupos generacionales comparten como objetivos prioritarios la lucha contra el cambio climático, el consumo y la producción sostenibles, la gestión sostenible de los bosques y la lucha contra la desertificación. *Millennials* y *centennials*, clásicos y *baby boomers* comparten su preocupación por la disponibilidad del agua, la conservación y utilización sostenible de los océanos, el desarrollo de infraestructuras resilientes y la industrialización inclusiva y sostenible.

En el ámbito social, la igualdad de género es un objetivo compartido por las tres generaciones, al igual que el consumo y la producción sostenibles y el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para

todos en todas las edades y poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, y promover la agricultura sostenible, son objetivos compartidos por las generaciones de clásicos y *baby boomers*, *millennials* y *centennials*.

Con relación a los objetivos de gobierno, los tres grupos generacionales comparten su preocupación por combatir el cambio climático; el consumo y la producción sostenibles; el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, y la igualdad de género. Los clásicos y *baby boomers* muestran un mayor compromiso con la promoción de sociedades justas, pacíficas e inclusivas.

Tanto para las mujeres como para los hombres, (i) promover el crecimiento econó-

mico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; (ii) adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, y (iii) lograr la igualdad entre géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas son los tres objetivos a los cuales se asigna un valor de importancia por encima de 4 sobre 5.

Un análisis más detallado de las diferencias significativas entre grupos muestra que los hombres confieren más importancia que las mujeres a (i) garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles y a desarrollo de infraestructuras resilientes (ii) disponer de agua (diferencias significativas entre ambos grupos, con un intervalo de confianza del 90%).

Gráfico 15

ODS y generaciones

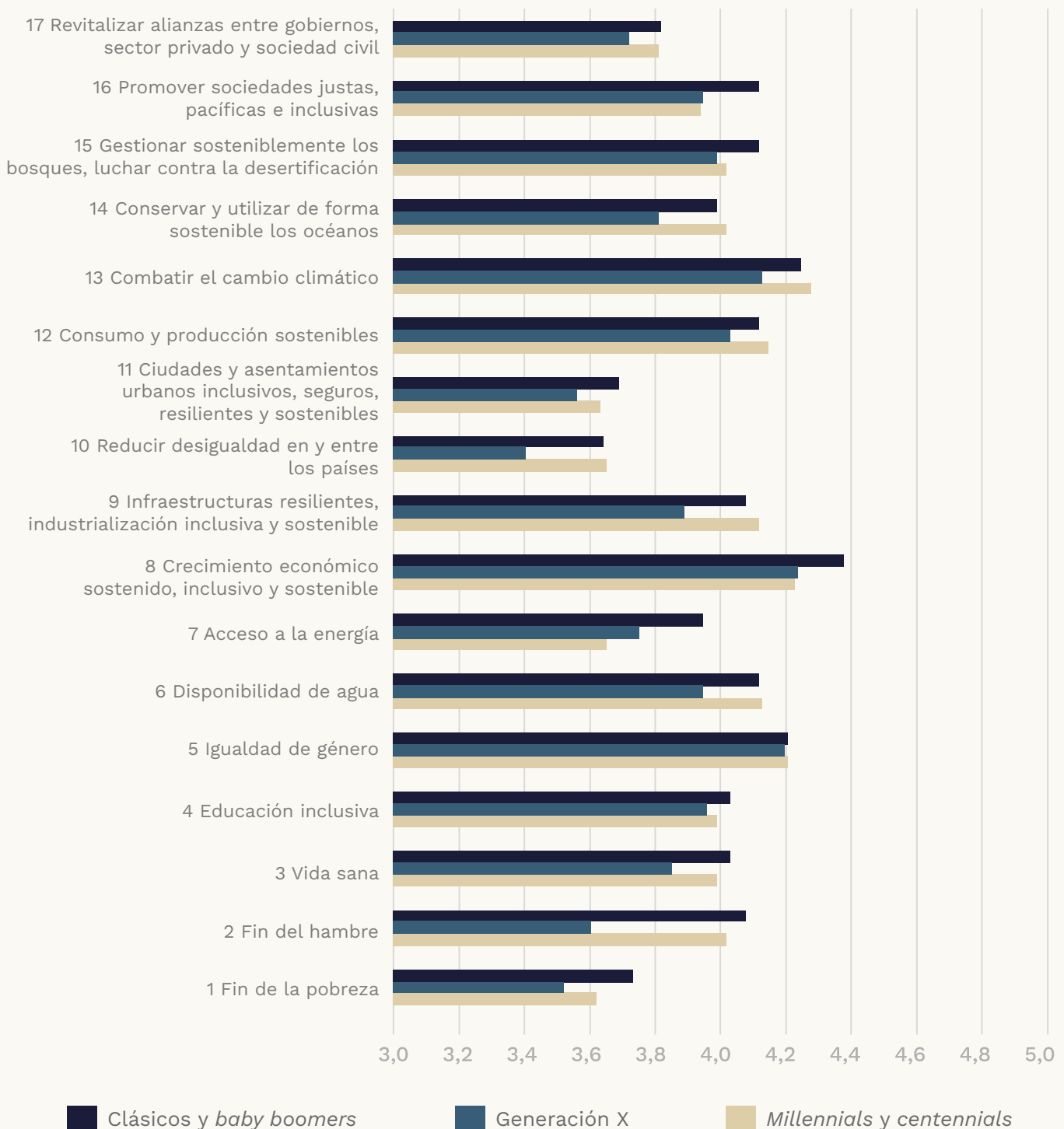
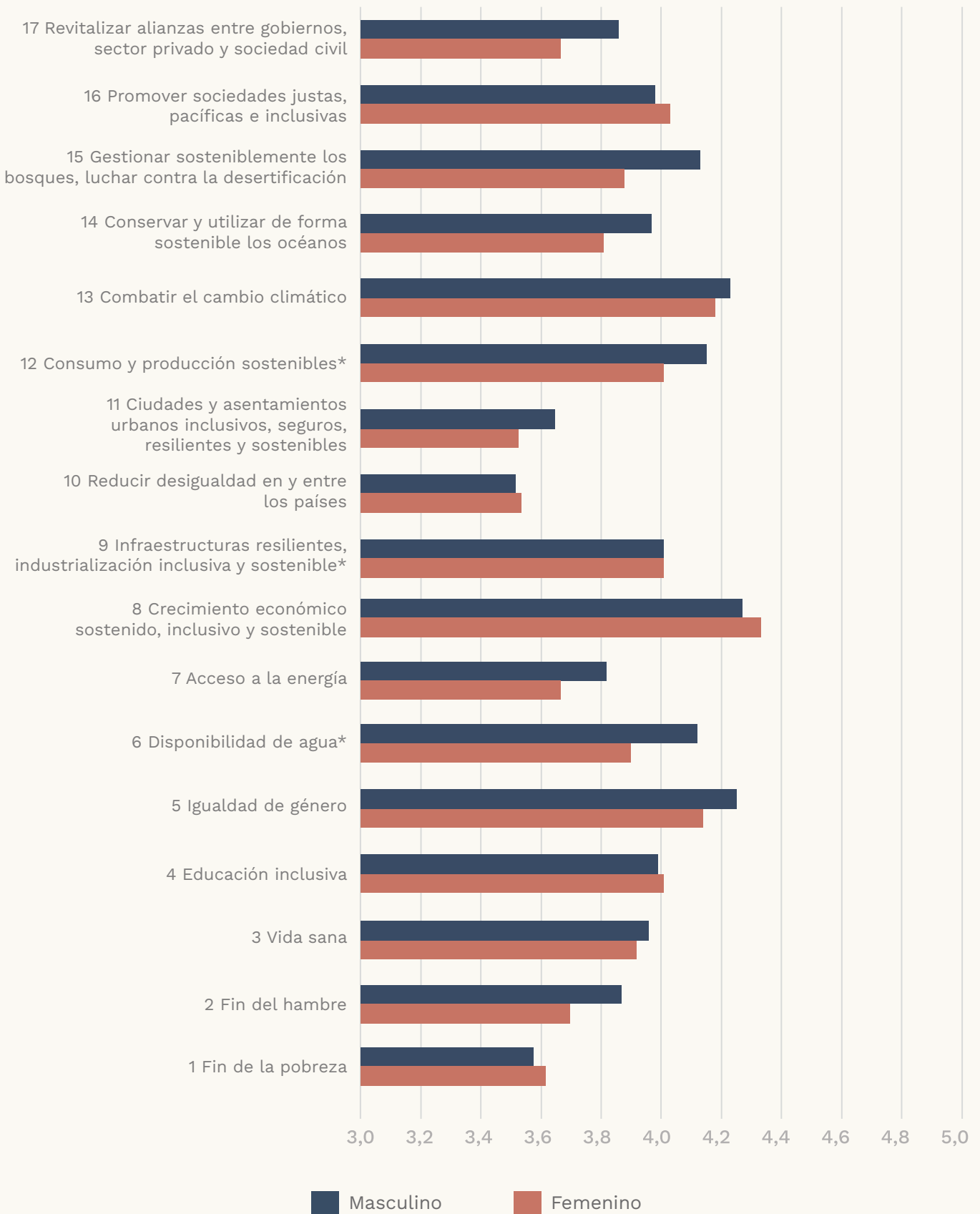


Gráfico 16
ODS y género





03

Participación en la empresa familiar o en las actividades de la familia

Participación en la empresa familiar o en las actividades de la familia

La implicación de la familia en la empresa familiar es uno de los factores que la hace única y especial. La familia, con sus valores, su historia particular y el deseo de perdurar o de trascender es una fuente de recursos y capacidades para la continuidad de las empresas familiares. La implicación de la familia tiene distintas aristas, como los niveles de identificación e integración de sus miembros con el

proyecto familiar, la participación en las actividades de la empresa familiar y la percepción de influencia sobre la toma de decisiones de la empresa. Adicionalmente, los miembros de la familia pueden desempeñar distintos tipos de roles dentro de su empresa familiar en el conjunto de los tres niveles siguientes: gestión, gobierno y propiedad.

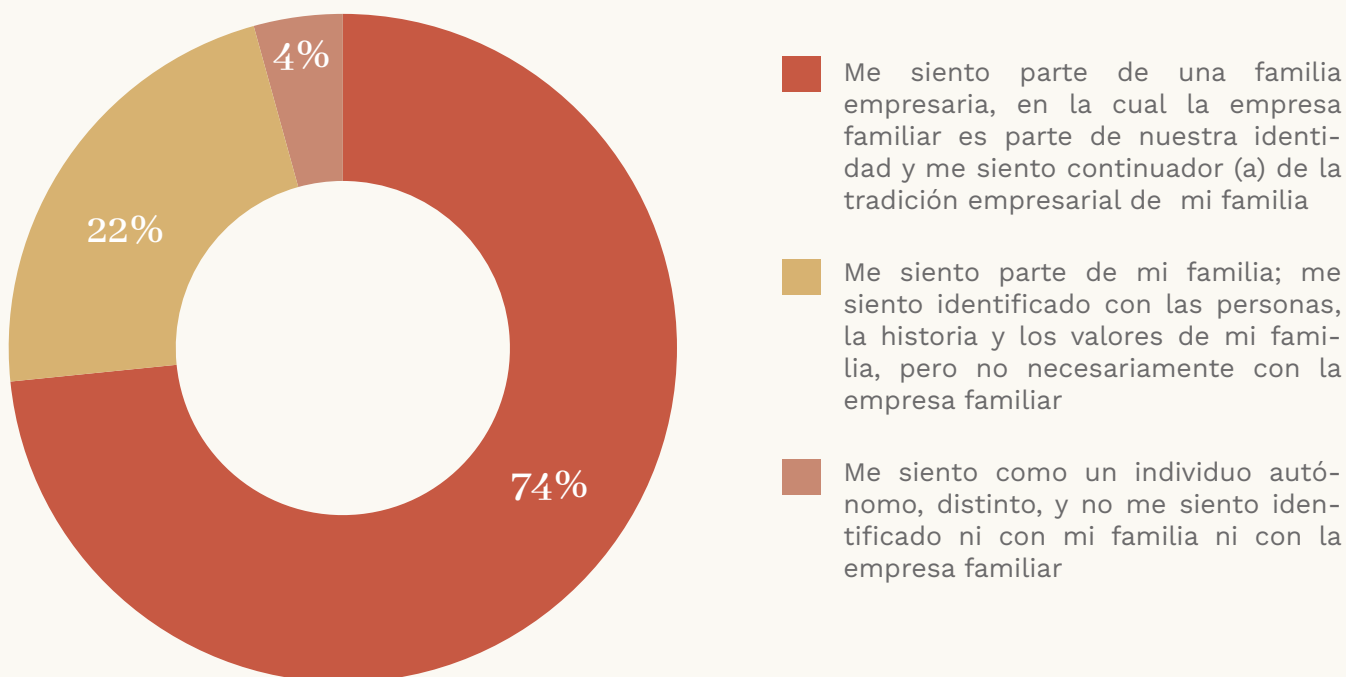
Integración en la empresa familiar

Una amplia mayoría de los participantes del estudio (concretamente, el 74%) se sienten parte de la familia empresaria, tienen integrada la empresa familiar en su identidad y se sienten llamados a continuar con la tradición empresarial de la familia. Por su parte,

un 22% se sienten parte de la familia y se identifican con ella, pero no con la empresa familiar. Solo el 4% manifiestan un alto nivel de autonomía y de independencia tanto de la familia como de la empresa, pues no se sienten identificados con ellas.

Gráfico 17

Integración en la empresa familiar



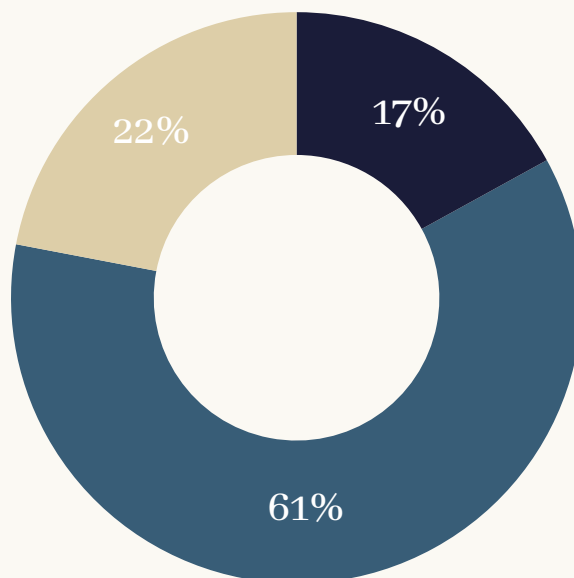
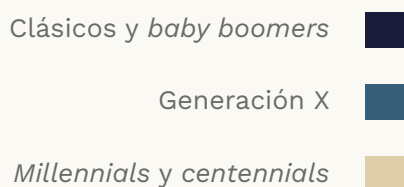
Entre los participantes que se sienten tanto parte de la empresa familiar como de la propia familia, la generación X es la que presenta los mayores niveles de identificación (61%), en comparación con las generaciones de clásicos y *baby boomers* (17%) y de *millennials* y *centennials* (22%), en línea con la distribución muestral por generaciones

de los participantes (en que la generación X representa al 56% de los encuestados, los *millennials* y *centennials* son el 28% y los clásicos y *baby boomers*, el 17%). La generación X es, posiblemente, la que actualmente está liderando las empresas familiares y, por ello, se siente más parte del proyecto compartido.

Gráfico 18

Identificación con la familia empresaria por generaciones

Me siento parte de una familia empresaria, en la cual la empresa familiar es parte de nuestra identidad y me siento continuador (a) de la tradición empresarial de mi familia



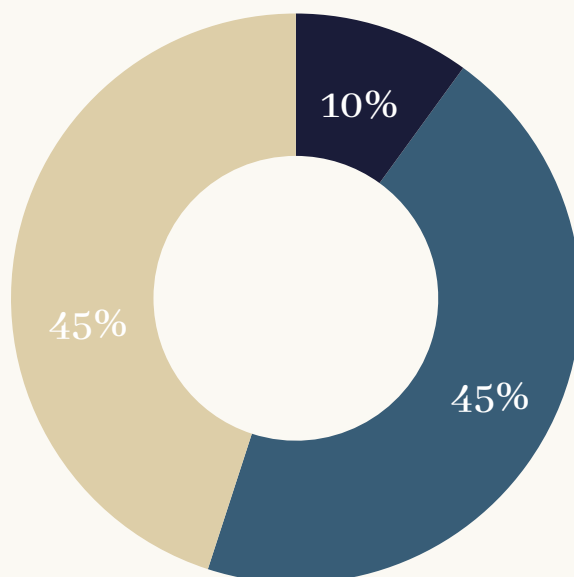
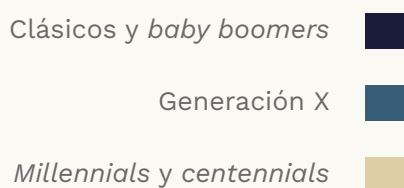
Entre quienes se sienten parte de la familia, pero no necesariamente de la empresa familiar, también observamos que los grupos de la generación X (45%) y de los *millennials* y *centennials* (45%) tienen un mayor peso en comparación con los clásicos y

los *baby boomers* (10%), también en línea con la distribución muestral por generaciones, aunque comparativamente se observa una mayor representación de *millennials* y *centennials* que de la generación X.

Gráfico 19

Identificación con la familia pero no con la empresa familiar por generaciones

Me siento parte de mi familia; me siento identificado con las personas, la historia y los valores de mi familia, pero no necesariamente con la empresa familiar

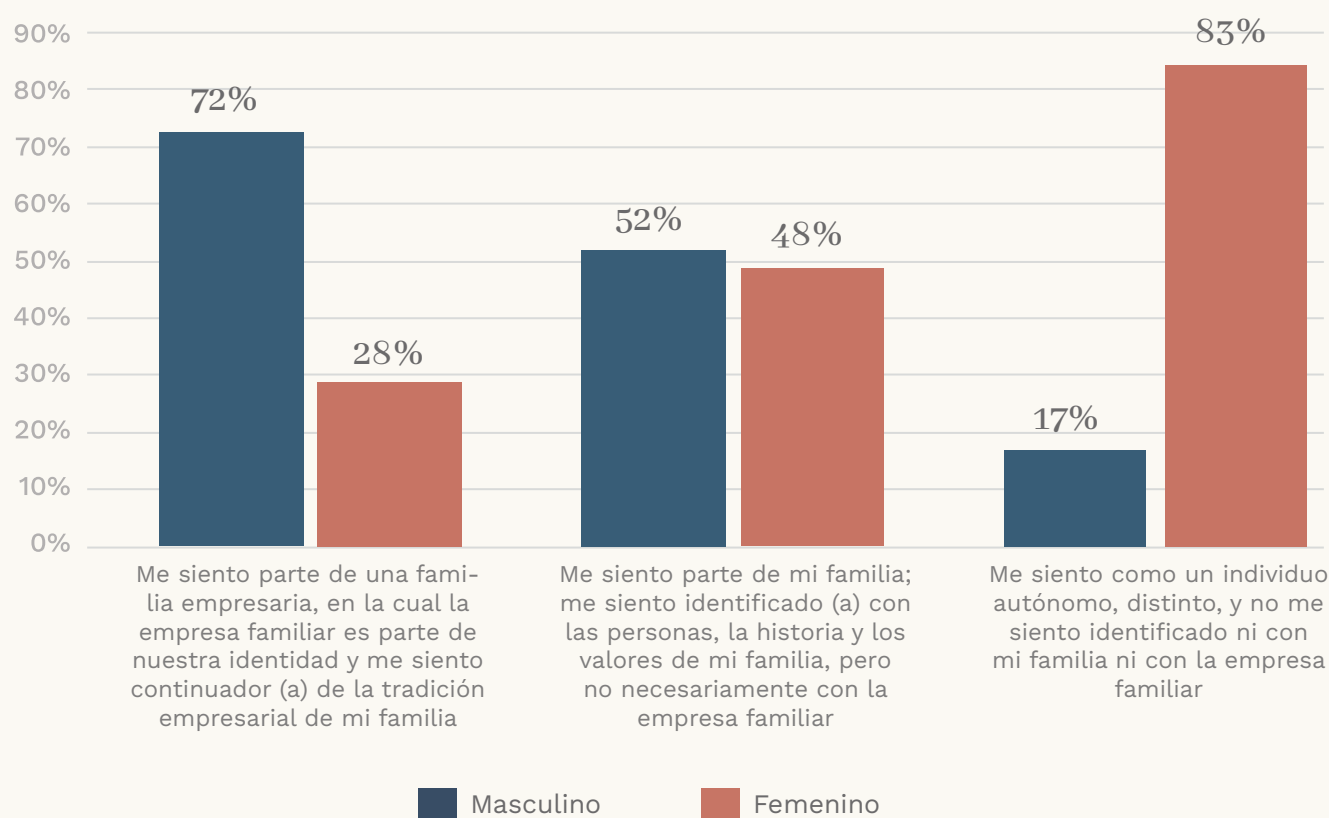


La identificación con la empresa familiar es muy superior en el grupo de los hombres, en que alcanza niveles próximos al 72%, a diferencia del grupo de las mujeres, en que llega al 28%. En cuanto a la identificación con la familia, que no necesariamente implica la identificación con la empresa familiar,

los niveles son similares entre los hombres y las mujeres (48% y 45%, respectivamente). La percepción de autonomía e individualidad y la falta de identificación con la empresa familiar son señaladas en mayor medida por el grupo de mujeres (83%), a diferencia de los hombres (17%).

Gráfico 20

Integración en la empresa familiar por género



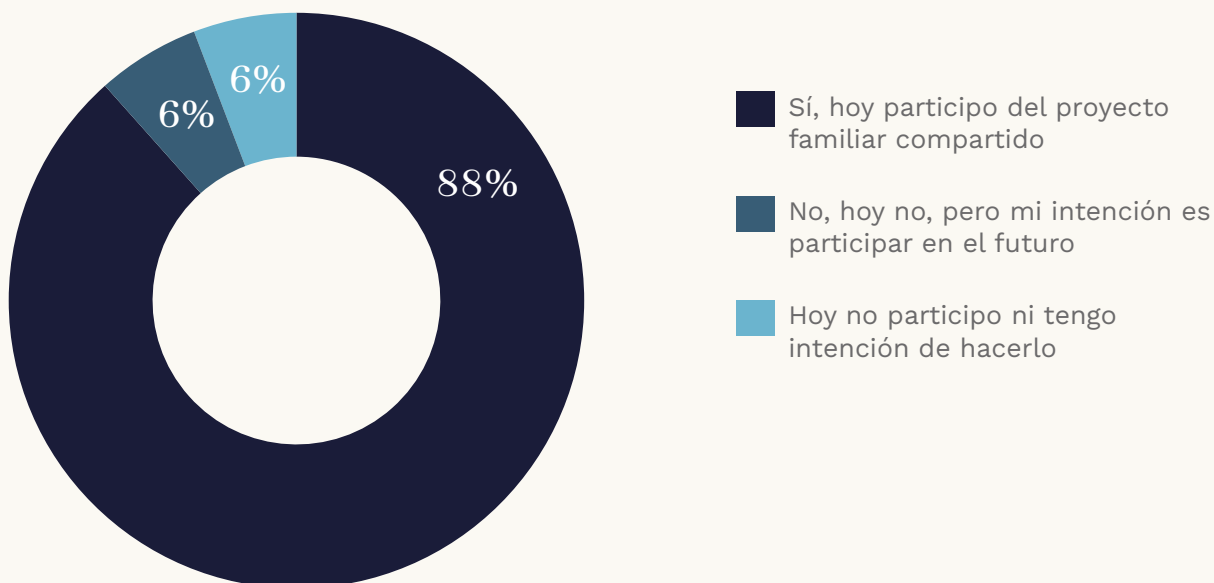
Participación en la empresa familiar

Los participantes en el estudio participan, en su mayoría (88%), en la empresa familiar o en las actividades familiares: solo un 6% no participan actualmente, aunque se prevé

que lo harán en el futuro, mientras que otro 6% no participan no tienen intención de hacerlo en el futuro.

Gráfico 21

Participación en la empresa familiar

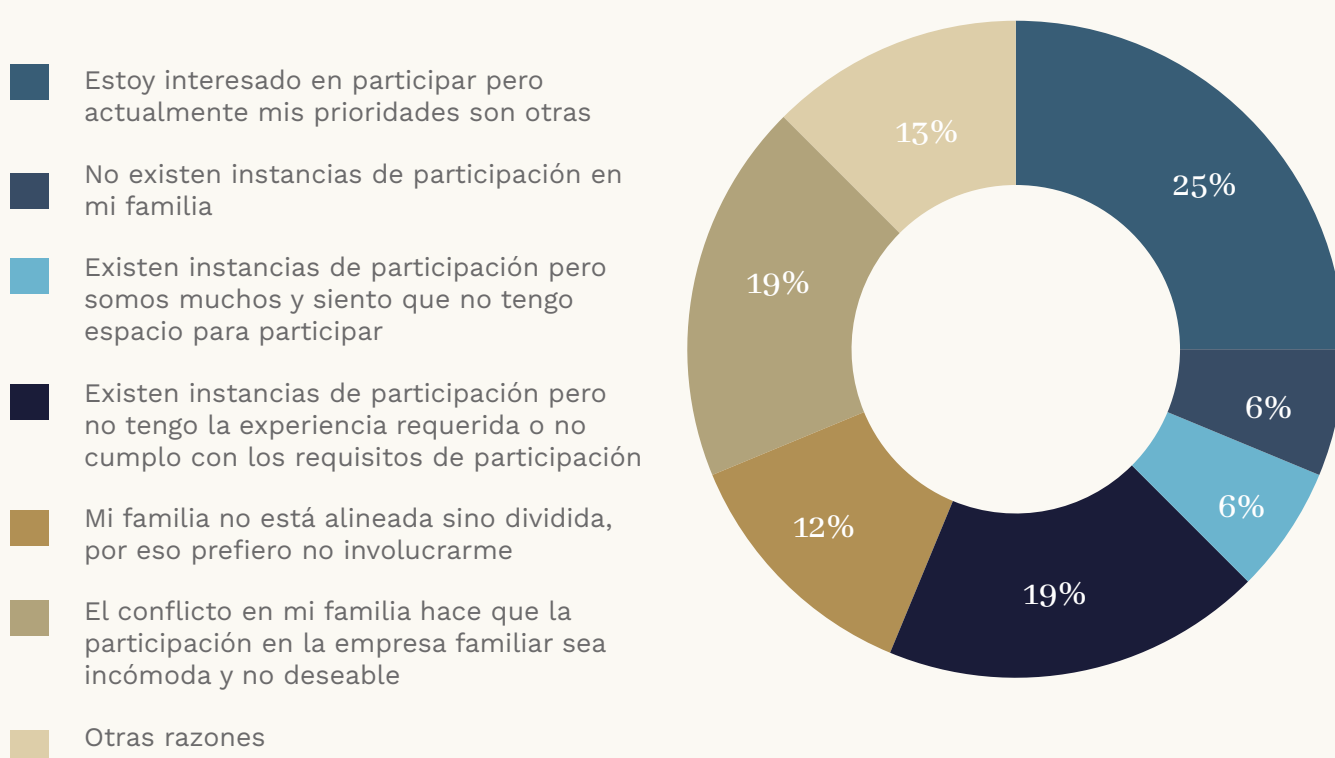


Las razones para no participar en la empresa familiar son diversas. En algunos casos, porque se tienen prioridades distintas a las de la empresa familiar (25%). En otros, por la percepción de conflicto (19%) y la falta de alineación y la división dentro de la familia (12%). La percepción de que no se está

preparado o de que no se cumple con el perfil requerido para participar (19%), así como la falta de instancias de participación (6%) y el excesivo número de miembros (6%) son también razones que reportan los encuestados para no participar.

Gráfico 22

Motivos actuales para no participar en la empresa familiar



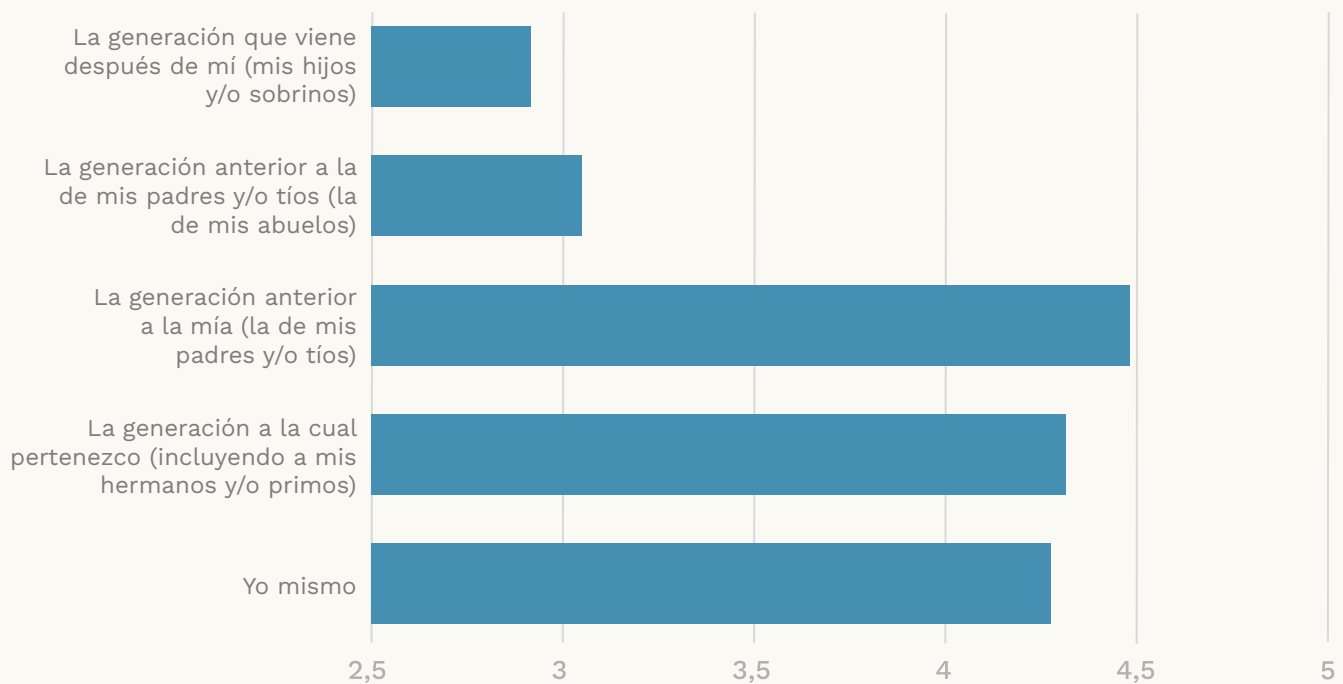
Nivel de influencia en la toma de decisiones dentro de la empresa familiar

Las generaciones que integran la empresa familiar ejercen distintos niveles de influencia en la toma de decisiones. Entre los participantes, existe la percepción de que la mayor influencia la ejerce la generación que les precede y la generación a la cual pertenecen. Esta distribución de influencia y voz

entre las generaciones es un dato positivo. En las empresas multigeneracionales y, muy especialmente, en las etapas de transición, colaborar y compartir espacios de decisión en la gestión y en el gobierno de la empresa familiar entre generaciones son aspectos muy necesarios.

Gráfico 23

¿Quién influye actualmente en la empresa familiar?

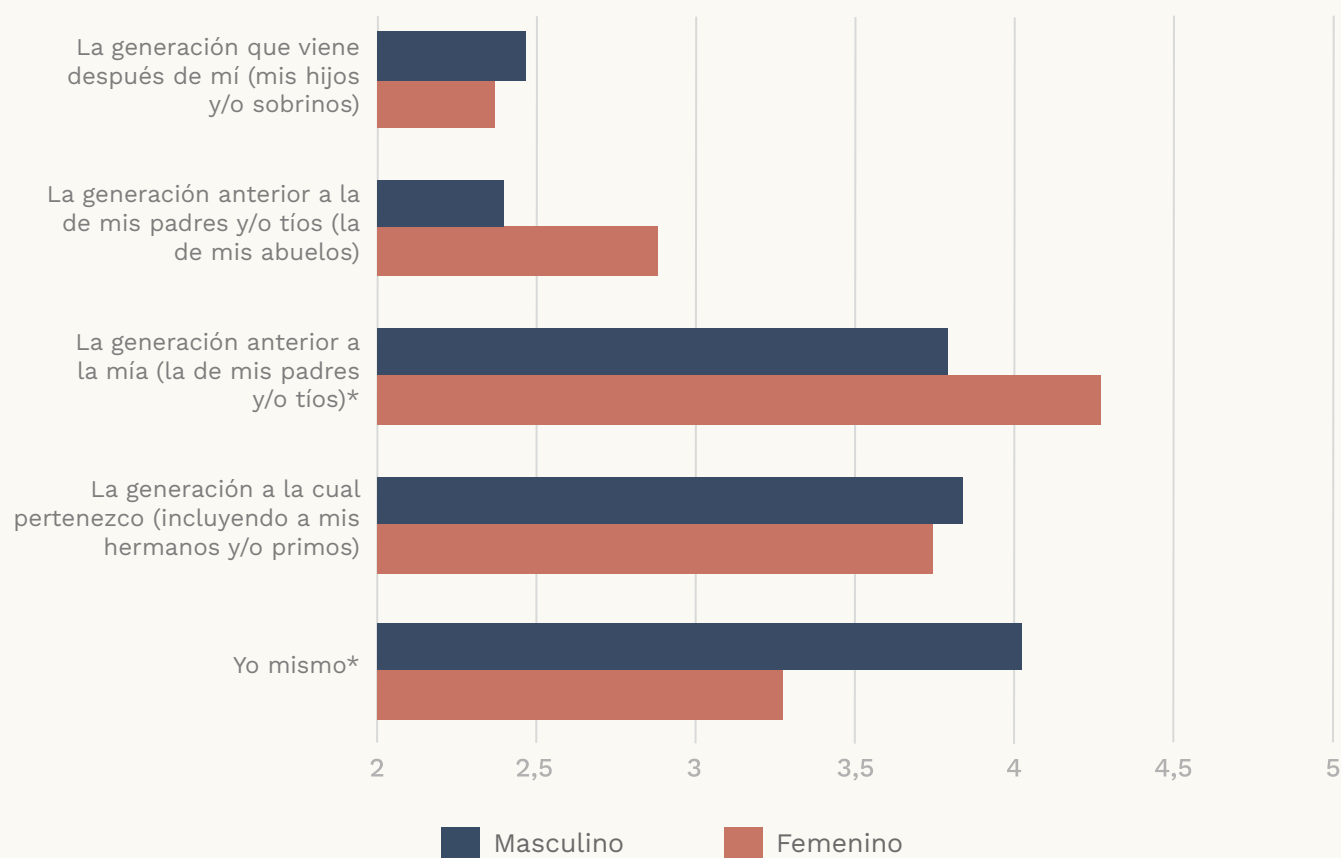


Al analizar las percepciones que tienen los hombres y las mujeres sobre los distintos niveles de influencia, se observa que las mujeres perciben que la generación anterior es la que tiene mayor influencia en la toma de decisiones, mientras que los hombres se

perciben a sí mismos ejerciendo un mayor nivel de influencia en la toma de decisiones. Este dato refleja posiblemente la presencia menor de mujeres en posiciones de liderazgo en la empresa familiar.

Gráfico 24

Influencia en la empresa familiar y género



*Diferencias estadísticamente significativas con un intervalo de confianza del 90%

Rol actual en la empresa familiar

En las empresas familiares, se pueden desempeñar distintos roles de gestión, gobierno y propiedad. En cuanto a la gestión, se diferencian las posiciones de dirección general, dirección por unidades de negocio, mandos intermedios y funciones administrativas. En cuanto al gobierno, el consejo de administración y las comisiones del consejo son reconocidos como principales foros. Con respecto a la propiedad, se puede tener una posición mayoritaria (más del 50%) o minoritaria.

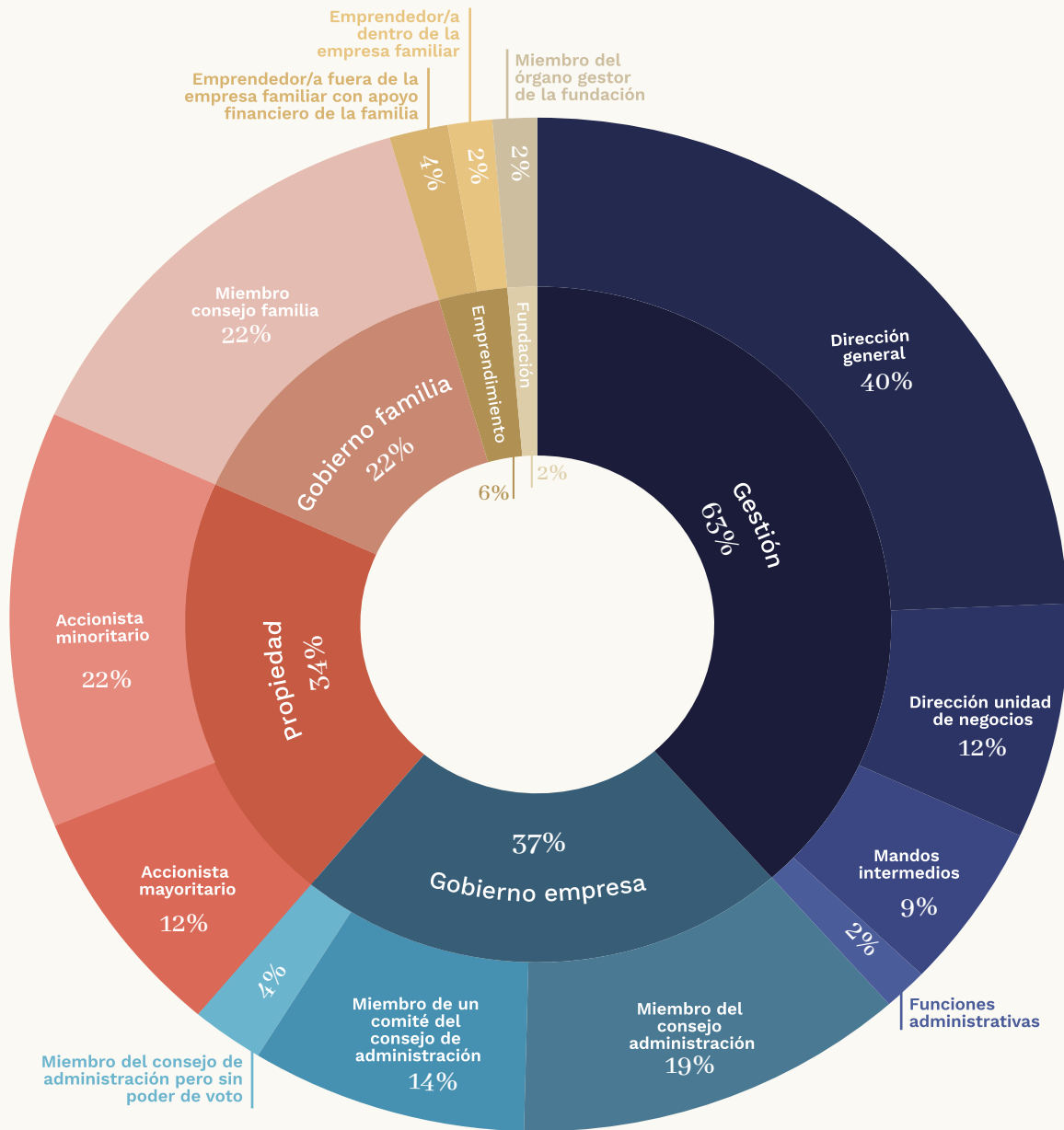
Los roles que ejercen en mayor medida los participantes en el estudio son los de gestión (63%), seguidos de los roles en los órganos de gobierno empresarial (37%) y como propietarios (aproximadamente, el 34%). Los roles relacionados con el gobierno familiar son ejercidos por casi una cuarta parte de los participantes (22%), mientras

que el desempeño de funciones en fundaciones (2%) o relacionadas con el emprendimiento (5%) tienen menor peso.

En cuanto a los roles de gestión, los participantes en el estudio desempeñan mayoritariamente el rol de dirección general (40%). El 12% de los participantes de la muestra desempeñan en estos momentos roles de dirección de unidad de negocios, el 9% son mandos intermedios y el 2% desarrollan funciones administrativas. Por lo que respecta a los roles de gobierno, el 19% son miembros del consejo de administración y el 14% pertenecen a alguna comisión del consejo. En el ámbito de la propiedad, el 22% son accionistas minoritarios y el 12%, accionistas mayoritarios. Además, el 22% de los encuestados son miembros activos del consejo de familia.

Gráfico 25

Rol actual en la empresa familiar



- Dirección general
- Dirección unidad de negocios
- Mandos intermedios
- Funciones administrativas
- Miembro del consejo de administración
- Miembro de un comité del consejo de administración
- Miembro del consejo de administración pero sin poder de voto
- Accionista mayoritario
- Accionista minoritario
- Miembro consejo familia
- Emprendedor/a fuera de la empresa familiar con apoyo financiero de la familia
- Emprendedor/a dentro de la empresa familiar
- Miembro del órgano gestor de la fundación

El porcentaje total de este gráfico supera el 100% porque la pregunta ofrecía la opción de respuesta múltiple.

Al analizar las diferencias entre las generaciones en cuanto a los distintos roles que desempeñan dentro de la empresa familiar, se observa que la generación X desempeña con mayor frecuencia los roles de dirección general y de dirección de las unidades de negocios que las demás generaciones. De igual manera, ocupa posiciones en el gobierno de la empresa y dentro de la familia (v. gráfico 26, 27 y 29).

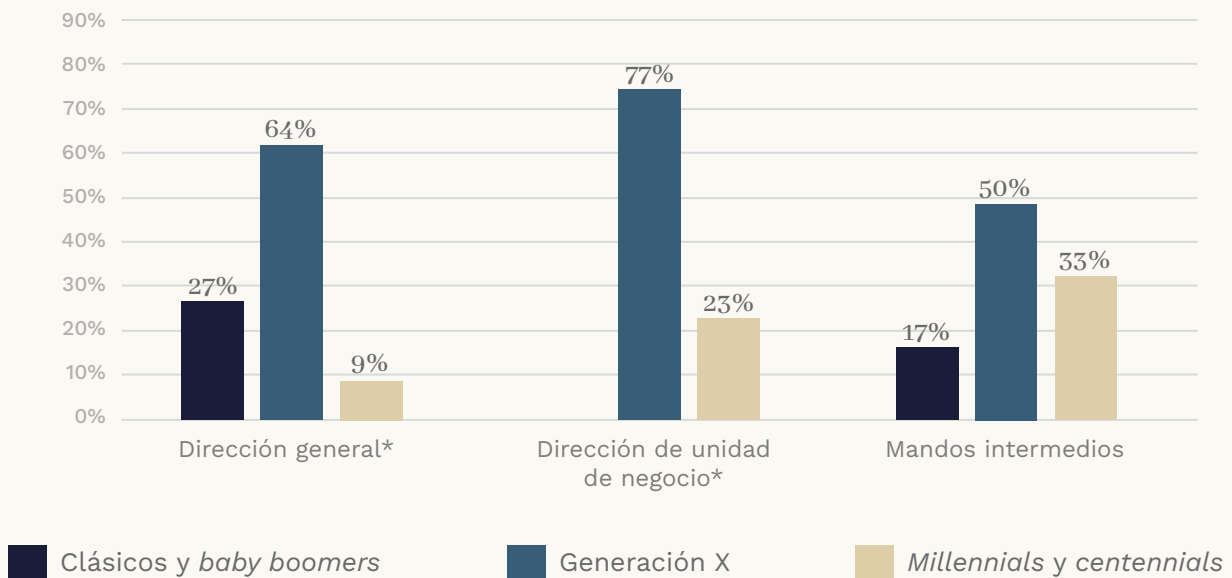
En cuanto a los roles en la propiedad, las generaciones de clásicos y *baby boomers* y de

la generación X señalan que son accionistas mayoritarios en un 40-50% de los casos. La posición de accionista minoritario es reportada mayoritariamente por la generación X (v. gráfico 28).

Cerca del 20% de los miembros de las generaciones de *millennials* y *centennials* forman parte de comités del consejo de administración o del consejo de familia. La posición de accionistas minoritarios es reportada por el 20% de los integrantes de estas generaciones.

Gráfico 26

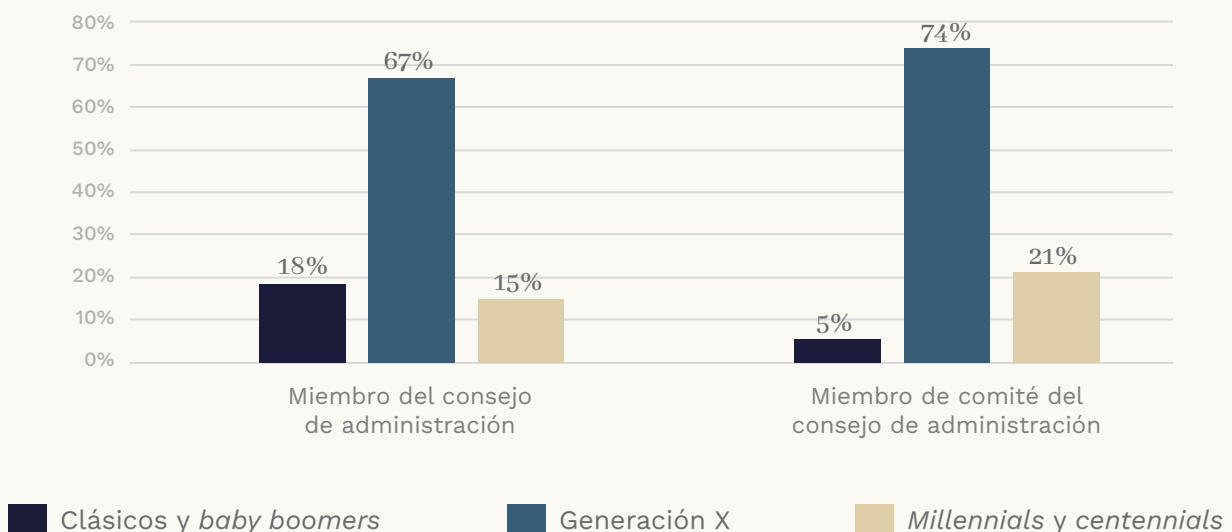
Roles de gestión y generaciones



*Diferencias estadísticamente significativas con un intervalo de confianza del 90%

Gráfico 27

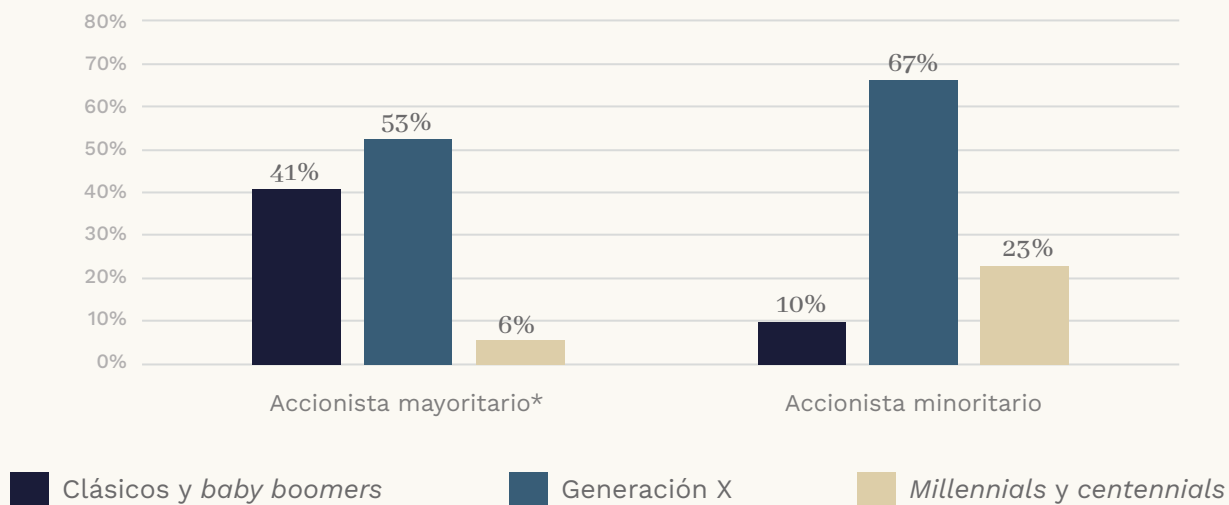
Roles de gobierno y generaciones



*Diferencias estadísticamente significativas con un intervalo de confianza del 90%

Gráfico 28

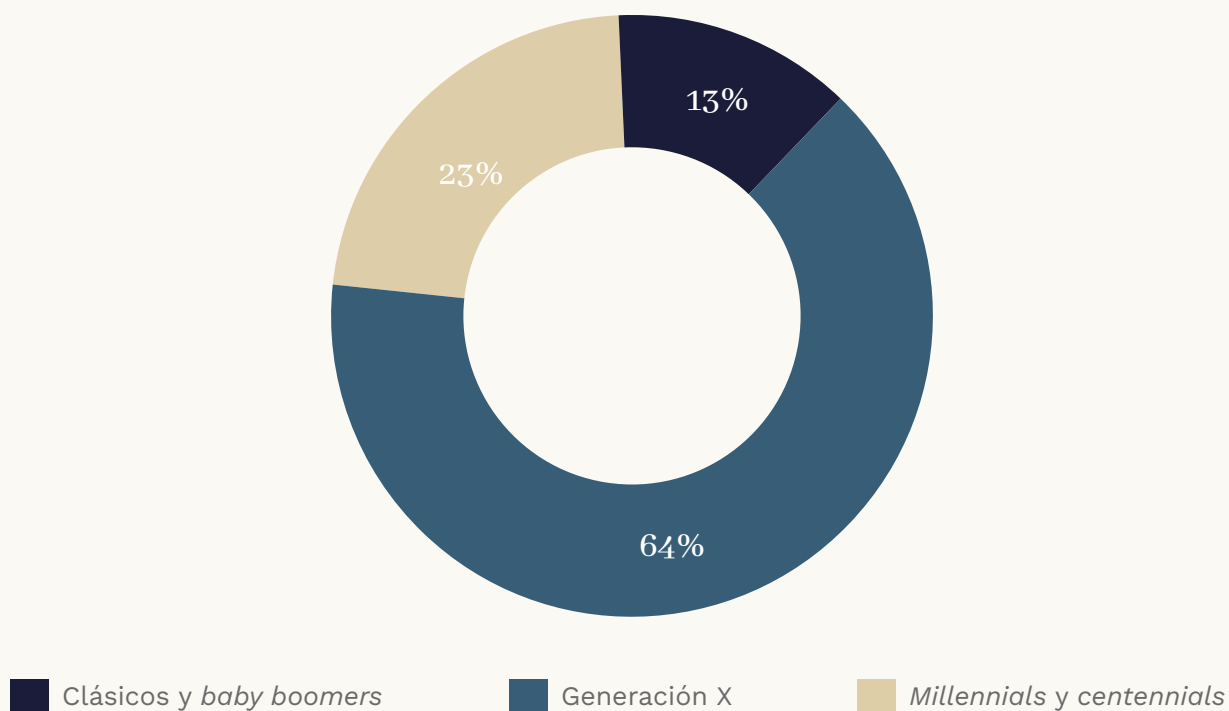
Roles de propiedad y generaciones



*Diferencias estadísticamente significativas con un intervalo de confianza del 90%

Gráfico 29

Roles de gobierno en la familia y generaciones



Entre hombres y mujeres, existen diferencias estadísticamente significativas en el desempeño de los roles de dirección general y de accionista mayoritario, que reportan un mayor porcentaje de hombres que de mujeres. Aunque la diferencia no es significativa,

las mujeres desempeñan en mayor proporción el rol de accionistas minoritarias que el de mayoritarias. La participación en el consejo de familia es similar entre hombres y mujeres (v. gráficos 30, 31 y 32).

Gráfico 30

Roles de gestión y género

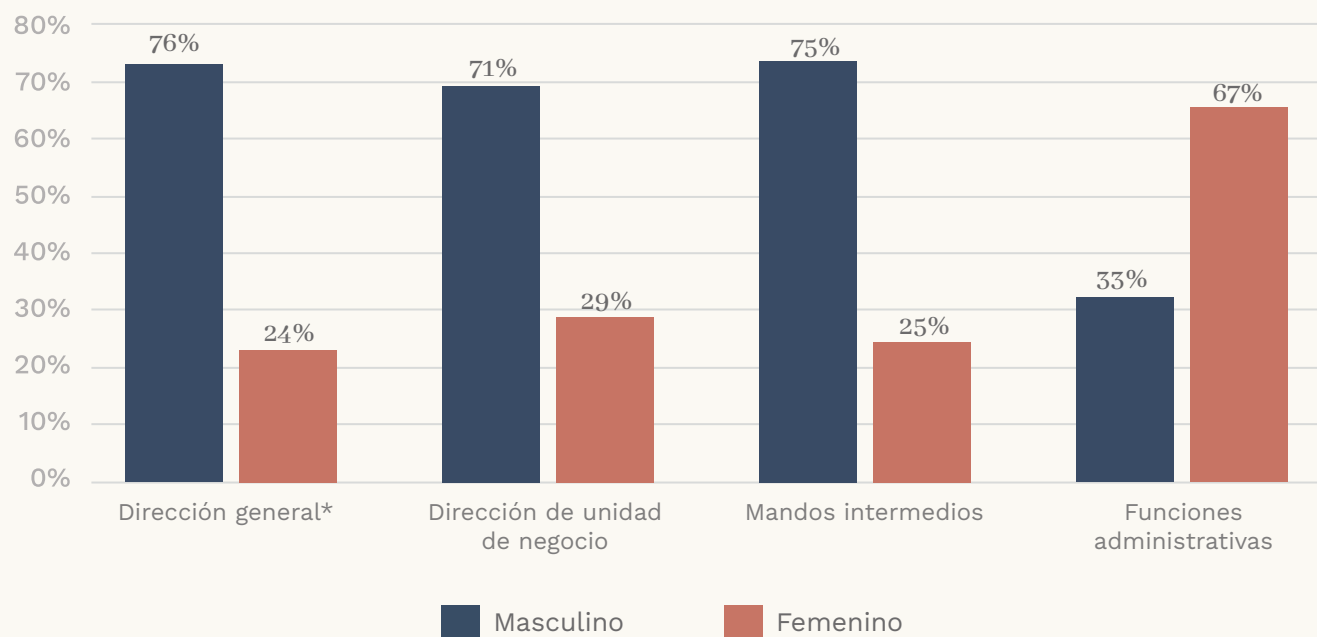
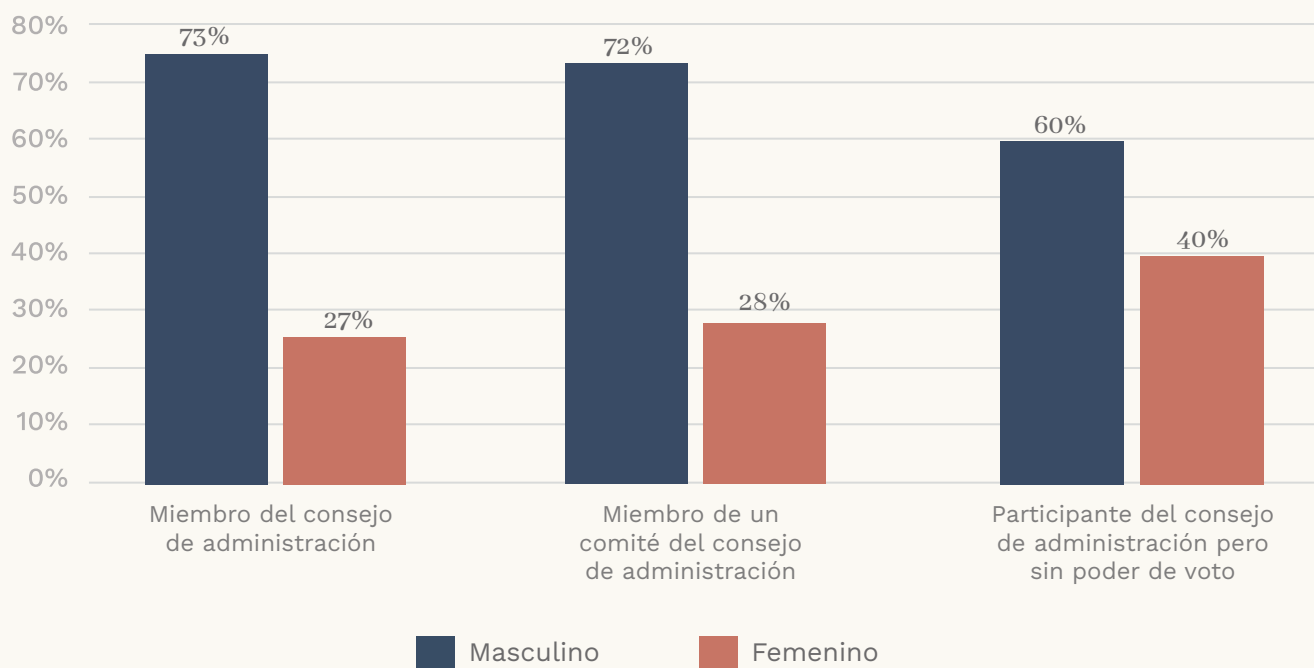
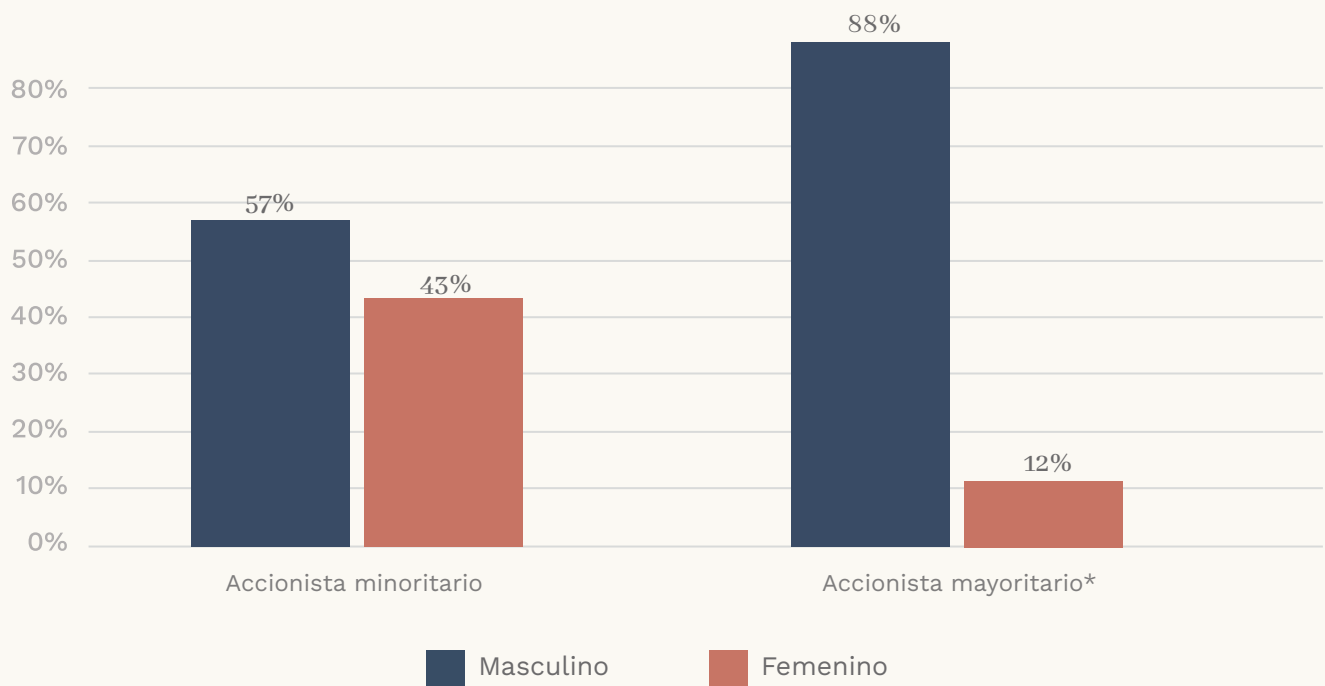


Gráfico 31

Roles de gobierno y género



*Diferencias estadísticamente significativas con un intervalo de confianza del 90%

Gráfico 32**Roles de propiedad y género**

*Diferencias estadísticamente significativas con un intervalo de confianza del 90%

A family silhouette consisting of a man, a woman, and a child, standing on a beach and holding hands, looking out at the ocean under a dramatic sunset sky with large, golden clouds. The scene is bathed in warm, golden light.

04

Desarrollo de la siguiente generación

Desarrollo de la siguiente generación

El desarrollo de la siguiente generación (*millennials* y *centennials*) es un aspecto crítico para la continuidad de las empresas familiares. Su éxito depende, entre otras cosas, de lograr un buen ajuste entre los roles que

desempeñar y los conocimientos y las habilidades de las personas que van a desempeñarlos. Para ello, es necesario llevar a cabo una serie de actividades que favorezcan este desarrollo y actuar estratégicamente.

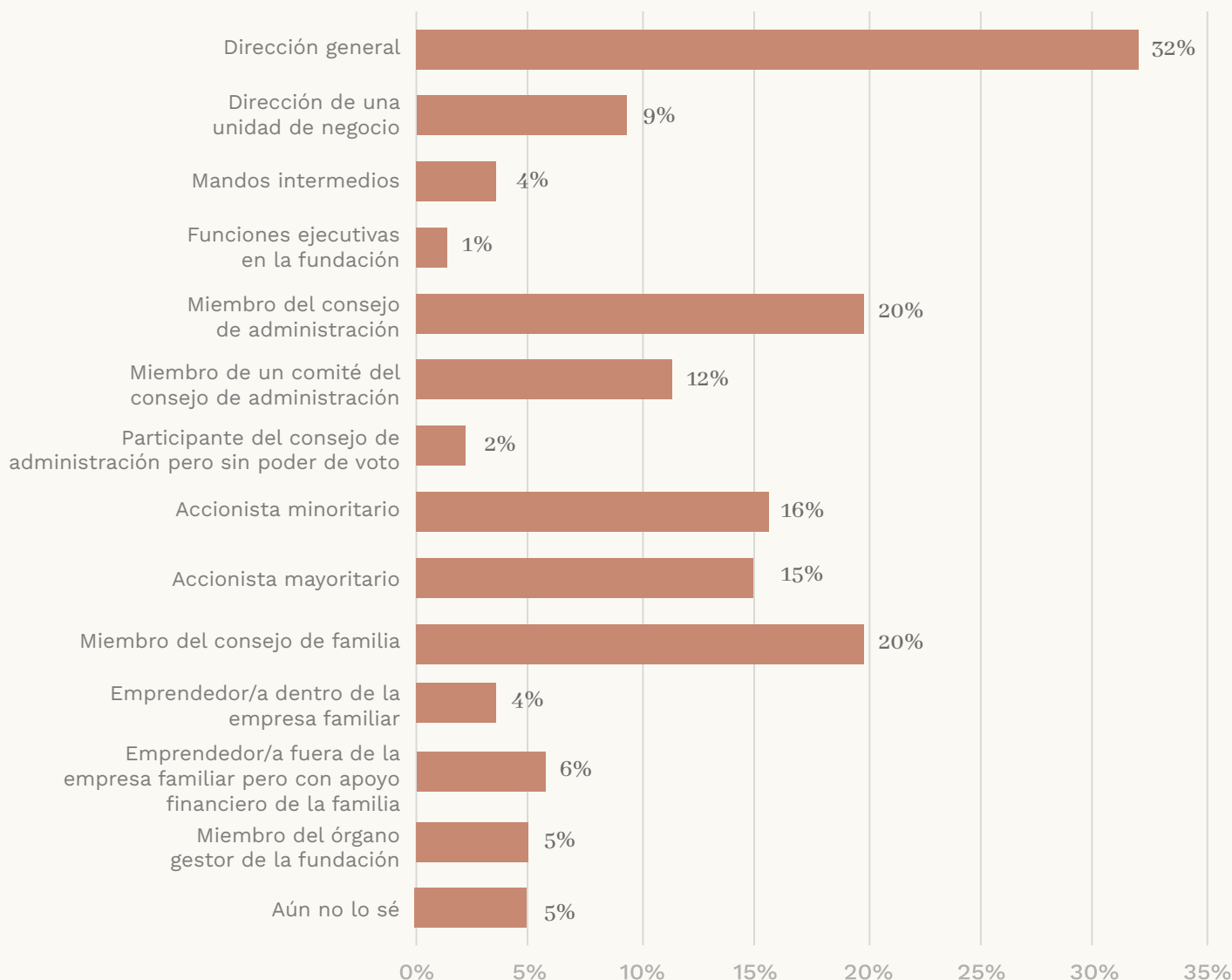
Rol deseado en la empresa familiar

Los tres roles que desean ocupar en el futuro en mayor proporción los participantes del estudio son el de la dirección general de la empresa familiar o de la oficina familiar (32%), el de miembro del consejo de admi-

nistración (20%) y el de miembro de consejo de familia (20%). El rol de accionista mayoritario (15%) o minoritario (16%) también se espera desempeñar en el futuro.

Gráfico 33

Rol deseado en el futuro



El porcentaje total de este gráfico supera el 100% porque la pregunta ofrecía la opción de respuesta múltiple.

Entre las distintas generaciones, existen diferencias en cuanto a los roles que esperan desempeñar en los próximos cinco años. En el ámbito de la gestión, las expectativas están concentradas entre la generación X y los *millennials* y *centennials*. En el caso de la generación X, sus miembros esperan desempeñarse en la dirección general (66%), en la dirección de unidades de negocio (69%) o en mandos intermedios (40%). Entre el grupo de los *millennials* y de los *centennials*, los roles deseados en mayor porcentaje son los mandos intermedios (60%), mientras que los roles de dirección de unidades de negocio (31%) y de dirección general (27%) son menos esperados (v. gráfico 34).

Con respecto a la participación en el gobierno de la empresa, es un rol deseado en mayor proporción por la generación X. Por ejemplo, miembro del consejo de administración (64%), participante del consejo de administración pero sin voto (67%) o miembro de un comité de dicho órgano (44%) (v. gráfico 35).

El rol de accionista mayoritario esperan ejercerlo en mayor proporción los miembros de la generación X (52%) y el rol de accionista minoritario, los *millennials* y los *centennials* (50%) (v. gráfico 36).

El rol de miembro del consejo de familia es deseado mayoritariamente por la generación X (50%) (v. gráfico 37).

Gráfico 34

Rol deseado en la gestión por las distintas generaciones

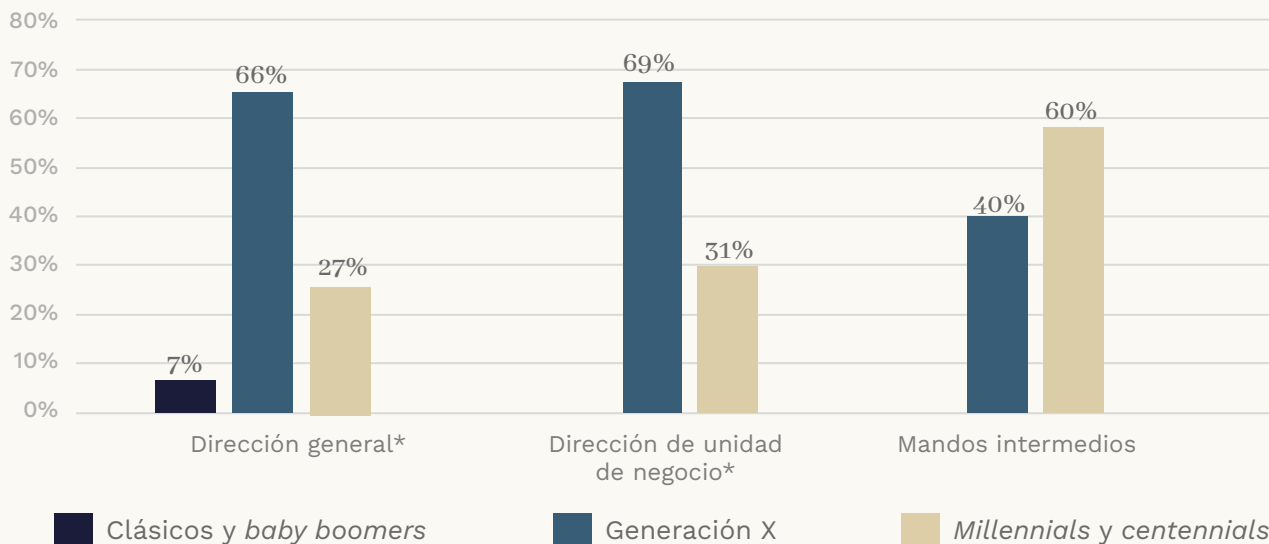


Gráfico 35

Rol deseado en el gobierno por las distintas generaciones

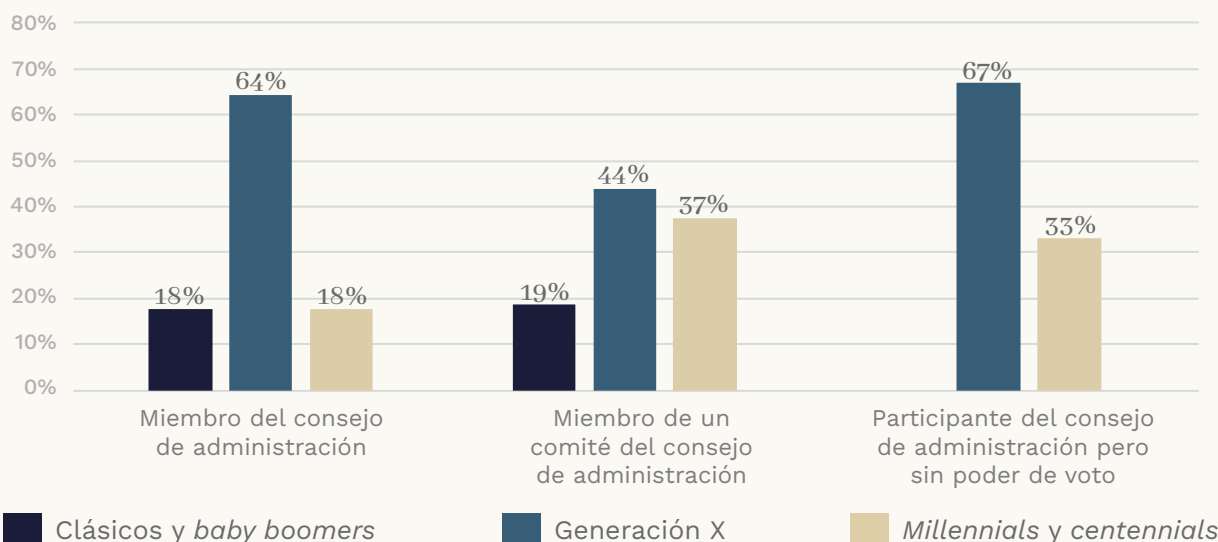


Gráfico 36

Rol deseado en la propiedad por las distintas generaciones

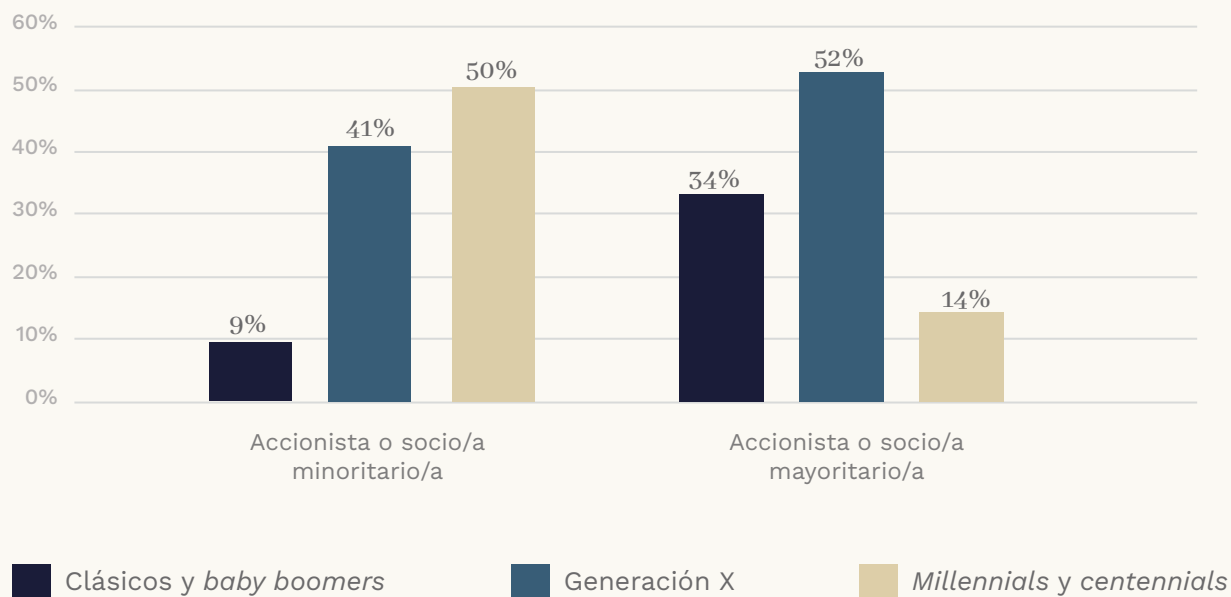
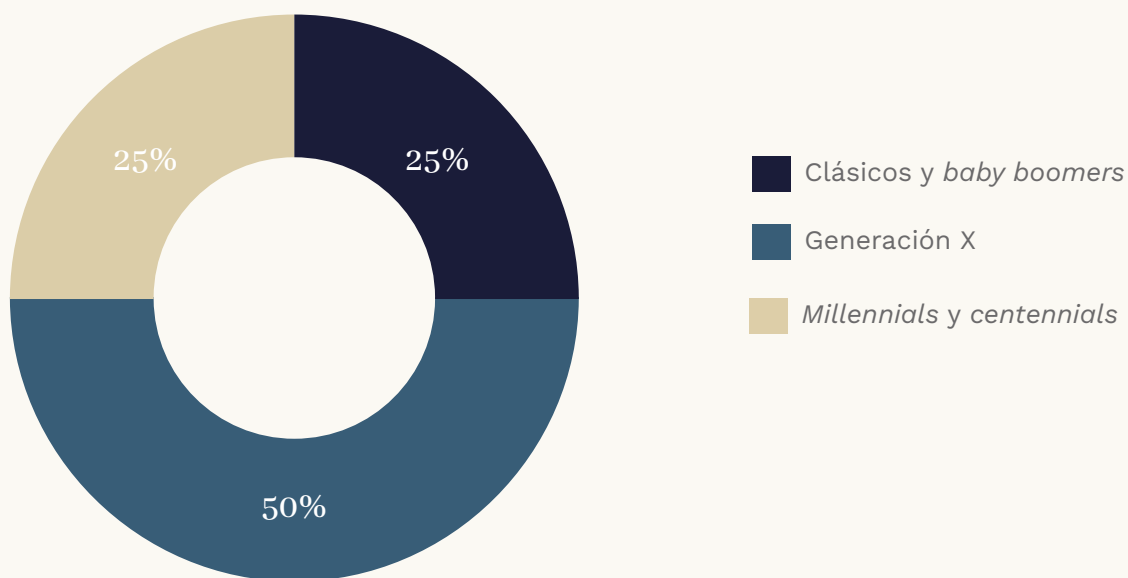


Gráfico 37

Rol deseado en el gobierno de la familia por las distintas generaciones



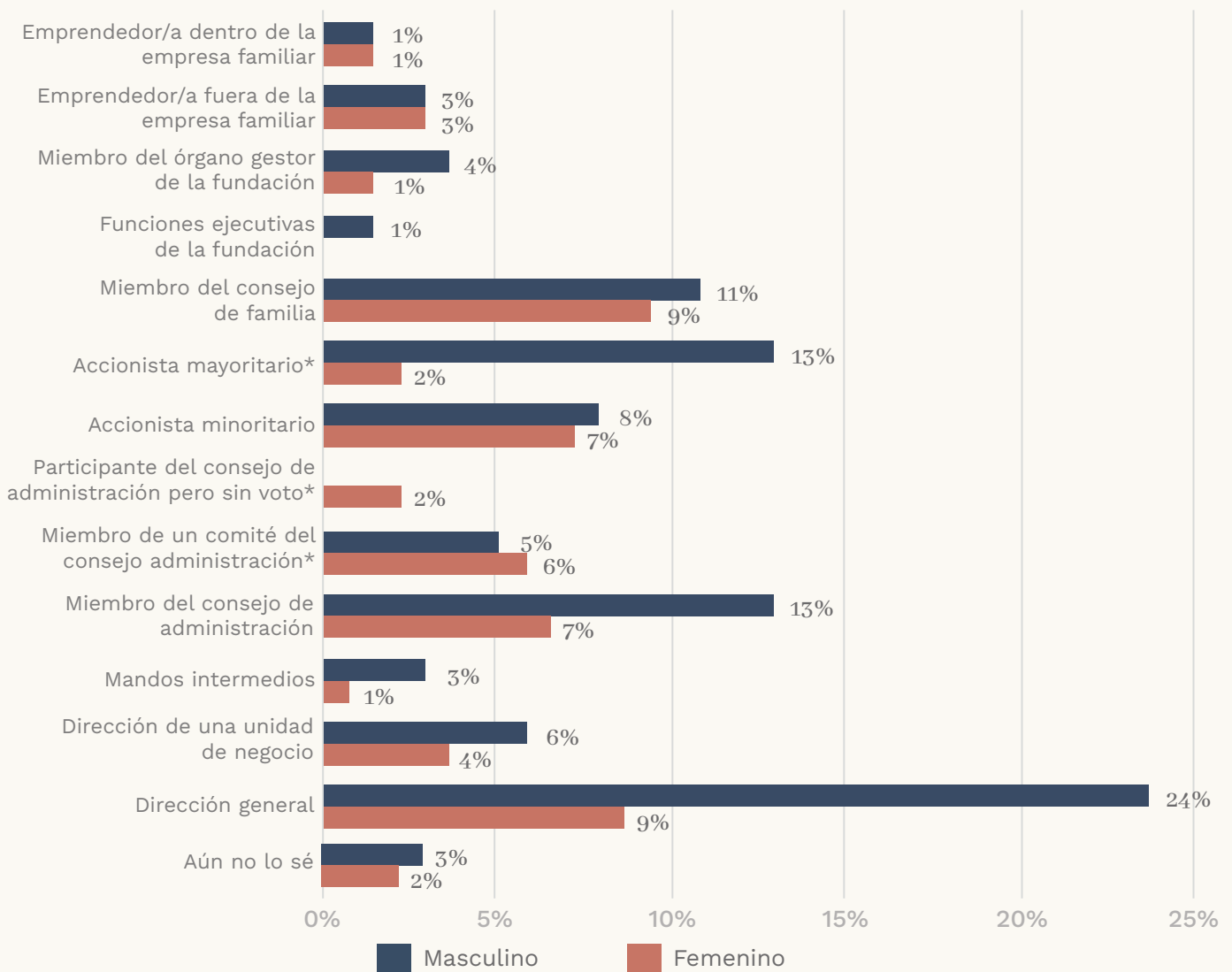
Se observan diferencias significativas entre las expectativas de hombres y mujeres en cuanto al rol que desean desempeñar en el futuro. Las mujeres esperan contribuir en el consejo de administración como integrantes de un comité o como participantes sin voto. Por el contrario, los hombres tienen una expectativa significativamente mayor de desempeñar un rol como accionistas mayoritarios.

Ambos grupos comparten la expectativa de ser miembros del consejo de familia y de ser accionistas minoritarios.

Por su parte, los hombres también esperan ocupar posiciones de dirección general en mayor proporción (24%) que las mujeres (9%).

Gráfico 38

Rol deseado y género



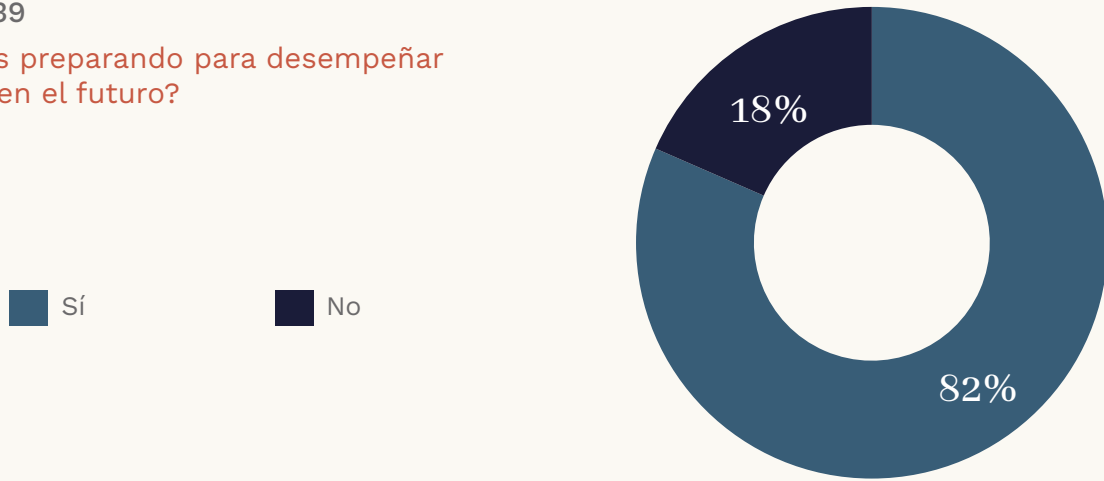
*Diferencias estadísticamente significativas con un intervalo de confianza del 90%. El porcentaje total de este gráfico supera el 100% porque la pregunta ofrecía la opción de respuesta múltiple.

Preparación para cumplir con los roles

En su mayoría, los miembros de las nuevas generaciones reportan que se están preparando para desempeñar estos roles en los próximos cinco años (el 82% de la muestra).

Gráfico 39

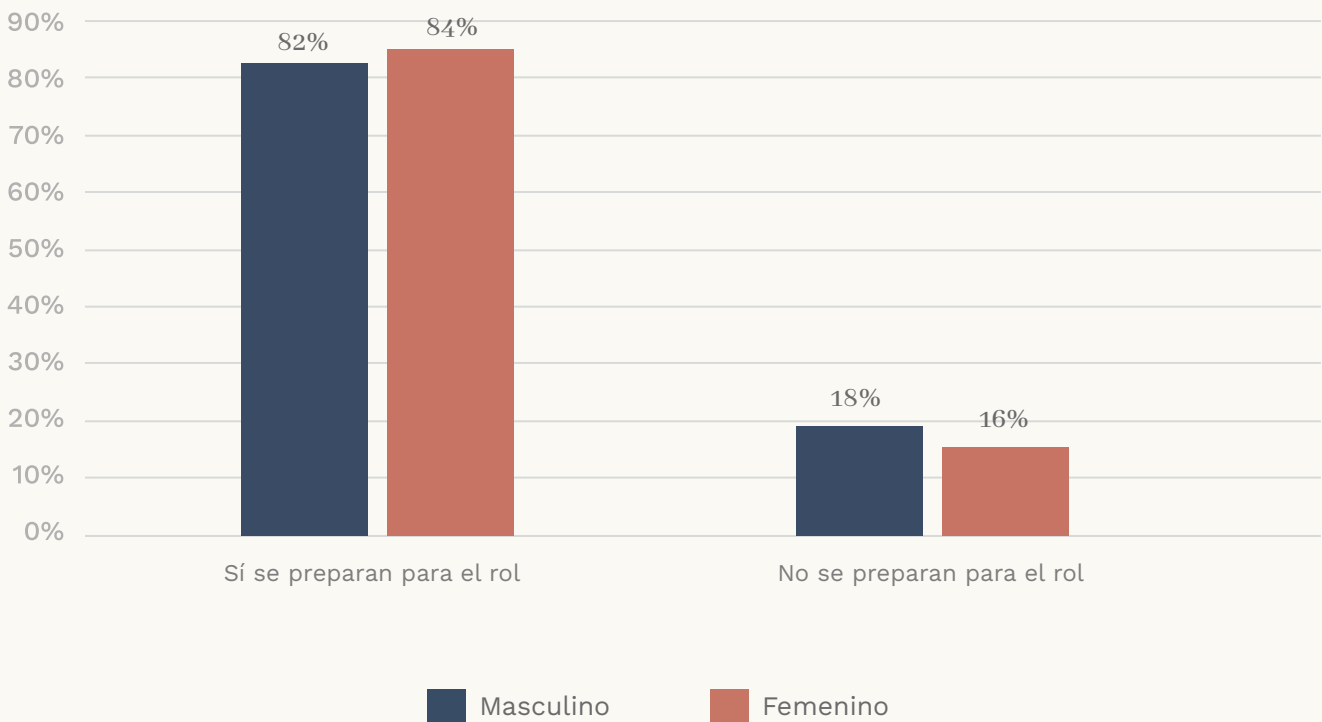
¿Te estás preparando para desempeñar este rol en el futuro?



Al analizar las diferencias entre géneros, se evidencia que las mujeres se están preparando en una proporción mayor (84%) que los hombres (82%).

Gráfico 40

Prepararse para el desempeño del rol y género



Necesidades de desarrollo para las generaciones más jóvenes

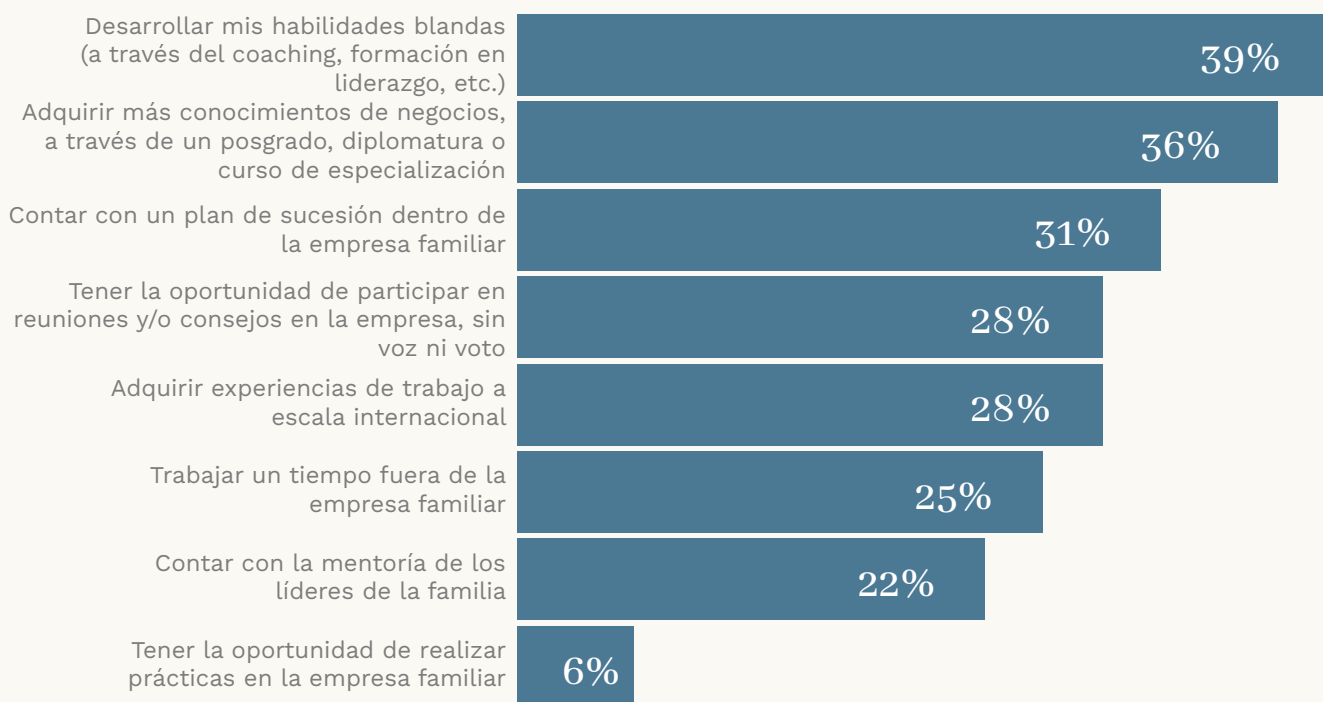
Iniciativas de desarrollo

Las generaciones más jóvenes (*millennials* y *centennials*) identifican distintas iniciativas que les permitirían desarrollarse para aportar más valor a la empresa familiar, entre las cuales destacan, por orden de importancia:

- Desarrollar habilidades “blandas” a través del *coaching* y del liderazgo.
- Adquirir más conocimientos del negocio a través de la formación reglada (por ejemplo, posgrados, diplomaturas, cursos de especialización...).
- Contar con un plan de sucesión dentro de la empresa familiar.
- Participar en reuniones y/o en consejos de la empresa sin voz ni voto.
- Trabajar un tiempo fuera de la empresa familiar.
- Contar con la mentoría de los líderes de la familia.

Gráfico 41

Actividades de desarrollo y formación*



*Los resultados de este apartado se obtienen de las respuestas dadas por los grupos de *millennials* y *centennials* que estaban participando en la empresa familiar o que tienen la intención de hacerlo en el futuro. La suma de los porcentajes es superior a 100 porque los participantes podían elegir más de una alternativa.

Qué esperan los jóvenes de la generación actual de líderes

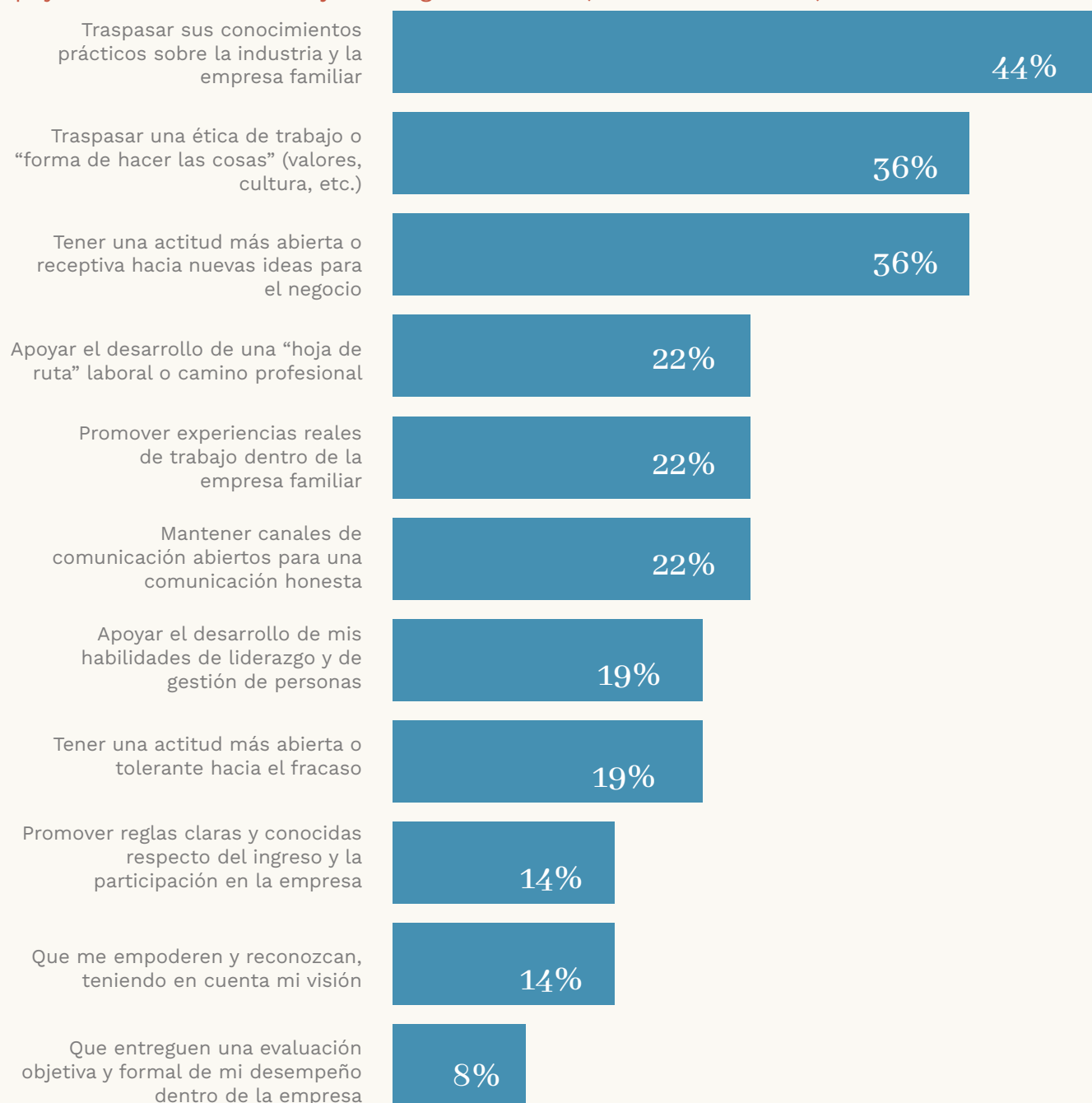
El desarrollo de las generaciones siguientes es un trabajo conjunto de todas las generaciones implicadas, en tanto que los líderes actuales pueden llevar a cabo iniciativas que favorezcan este desarrollo. Los más jóvenes, por su parte, aportan motivación y compromiso con las mismas.

Uno de los temas que se exploró en este estudio fue las expectativas que tienen los más jóvenes (*millennials* y *centennials*) sobre las acciones que pueden llevar a cabo los actuales líderes de la empresa para potenciar su desarrollo. En este sentido, destacan las iniciativas siguientes:

- Traspasar sus conocimientos prácticos sobre la industria y la empresa familiar (44%).
- Traspasar una ética del trabajo o “forma de hacer las cosas” (valores, cultura, etc.) (36%).
- Tener una actitud más abierta o receptiva hacia nuevas ideas para el negocio (36%).
- Apoyar el desarrollo de una “hoja de ruta” laboral o camino profesional (22%).
- Promover experiencias reales de trabajo dentro de la empresa familiar (22%).
- Mantener canales de comunicación abiertos para una comunicación honesta (22%).

Gráfico 42

Acciones que las generaciones actuales que desempeñan el liderazgo pueden hacer para apoyar el desarrollo de las jóvenes generaciones (o de sus sucesores)



Los resultados de este apartado se obtienen de las respuestas dadas por los grupos de millennials y centennials que estaban participando en la empresa familiar o que tienen la intención de hacerlo en el futuro. La suma de los porcentajes es superior a 100 porque los participantes podían elegir más de una alternativa.



05

La empresa familiar española ante el futuro

La empresa familiar española ante el futuro

Las empresas familiares se posicionan ante el futuro con una mirada atenta hacia los cambios necesarios y las palancas que pueden hacerlo posible a fin de poder enfocar bien sus esfuerzos y orientar sus estrategias.

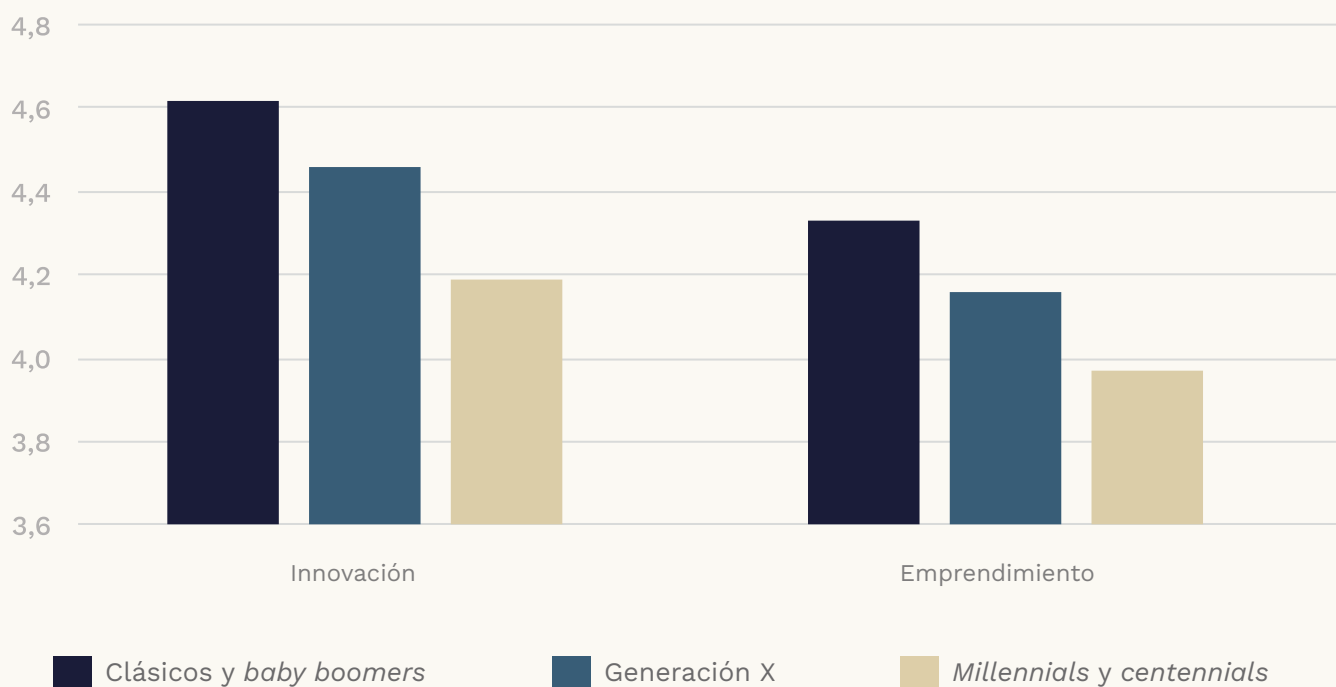
Orientación emprendedora

La innovación y el impulso de nuevos negocios son ejes centrales de la orientación emprendedora a largo plazo. Ambas dimensiones son muy importantes para todas las generaciones de la empresa familiar española. La innovación, por término medio, es valorada con una puntuación superior a 4

sobre 5 (clásicos y *baby boomers*: media = 4,62; generación X: media = 4,46; *millennials* y *centennials*: media = 4,19). El emprendimiento también es valorado con un nivel de importancia alto (clásicos y *baby boomers*: media = 4,33; generación X: media = 4,16; *millennials* y *centennials*: media = 3,97).

Gráfico 43

Orientación emprendedora y generaciones



Percepción de que el cambio es necesario

Las empresas familiares están atentas a los cambios que deben llevar a cabo para poder continuar a largo plazo. En este sentido, valoran especialmente la transformación digital como un área fundamental para poder garantizar la adaptabilidad del negocio

a futuro (media = 3,97). Adicionalmente, se pone de manifiesto la necesidad de contar en la empresa con una estrategia de sostenibilidad que responda al entorno social y de consumo actual (media = 3,93). Les preocupa la profesionalización de sus empresas

(media = 3,77) y valoran que la empresa debe tener un propósito que va más allá de los fines económicos (media = 3,73).

La implementación y la mejora de las prácticas relacionadas con la gestión del talento (por ejemplo, capacitación, atracción y retención) tienen un valor medio alto para las empresas familiares entrevistadas (media = 3,72), así como la innovación y el emprendimiento que deben ser impulsados en la empresa familiar, ya sea desde el ámbito

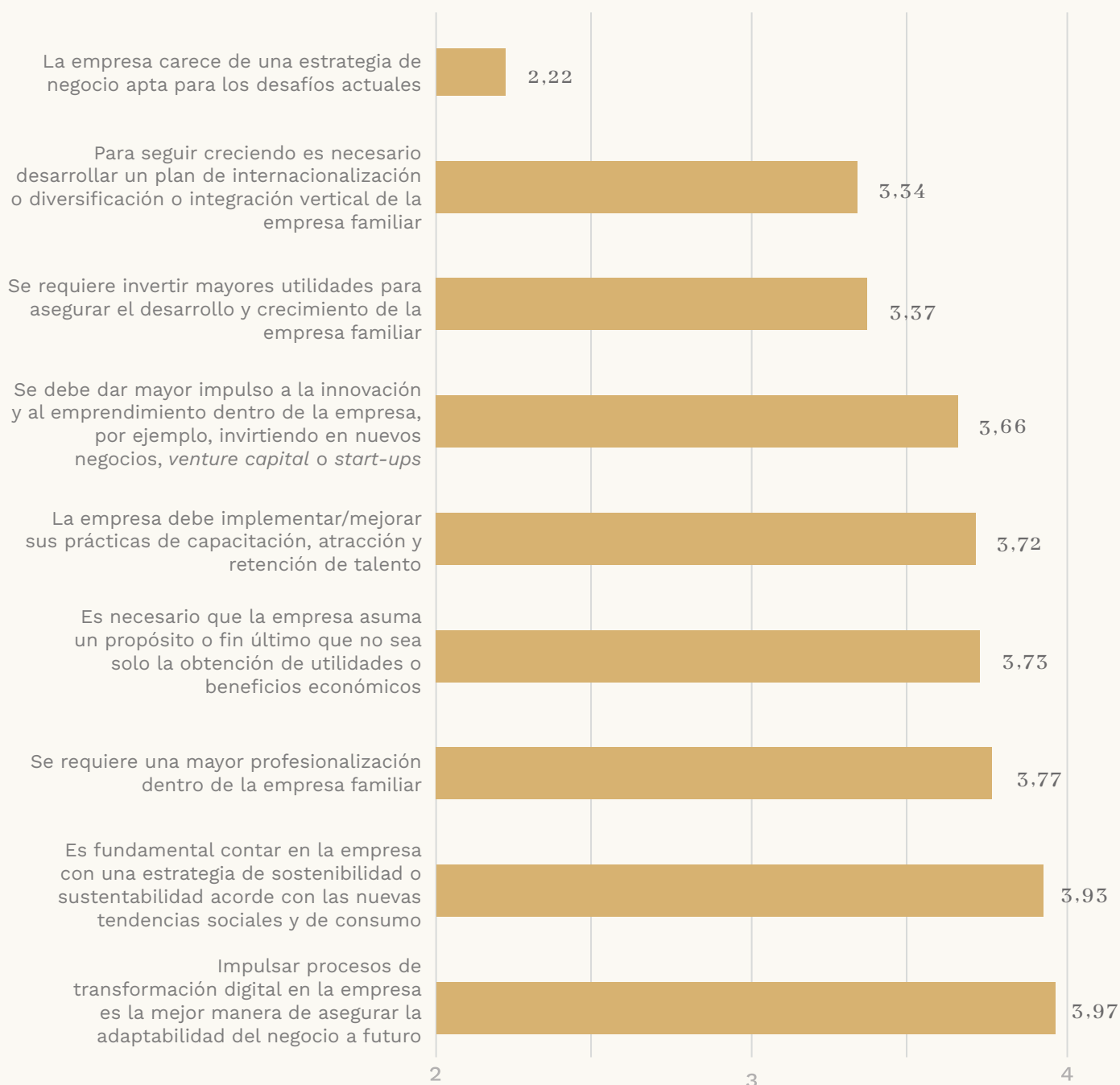
corporativo, de inversión en la oficina familiar, o desde la familia (media = 3,66).

El crecimiento (media = 3,37) y la internacionalización, la diversificación o la integración vertical están en un nivel medio de valoración (media = 3,34).

Parece que se percibe un buen nivel de ajuste entre la estrategia de negocio y los desafíos actuales (media = 2,22), ya que no se señala como cambio necesario.

Gráfico 44

Áreas donde se percibe un cambio necesario

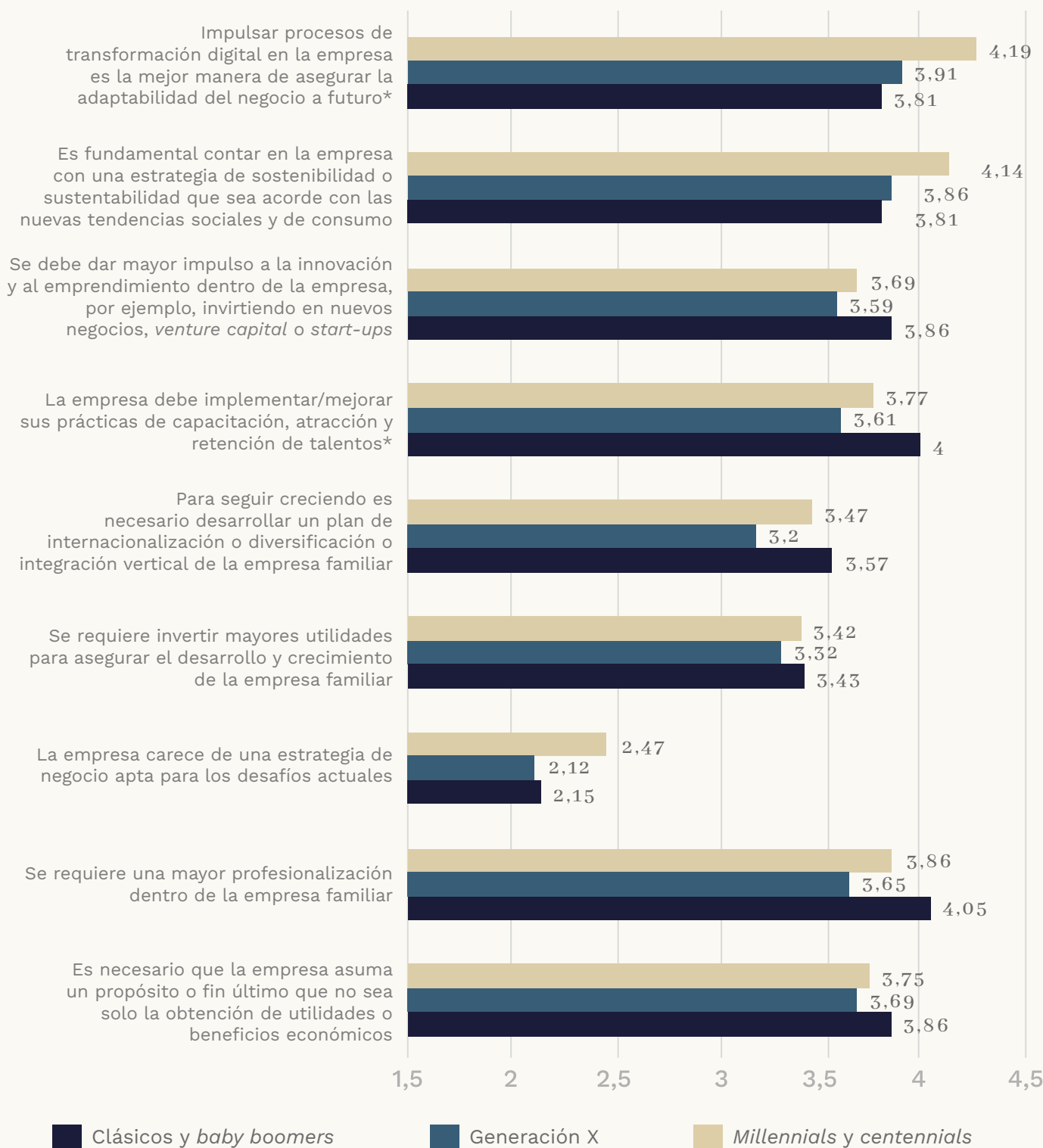


Para las generaciones de los *millennials* y los *centennials*, la transformación digital ocupa el primer lugar de importancia entre los cambios que deben acometerse dentro de la empresa familiar, siendo esta percepción significativamente menor entre la generación

X y entre los clásicos y los *baby boomers*, en comparación con los *millennials* y *centennials*. *Millennials* y *centennials* también asignan una importancia especial a una estrategia de sostenibilidad acorde con las nuevas tendencias sociales y de consumo.

Gráfico 45

Percepción de cambio y generaciones



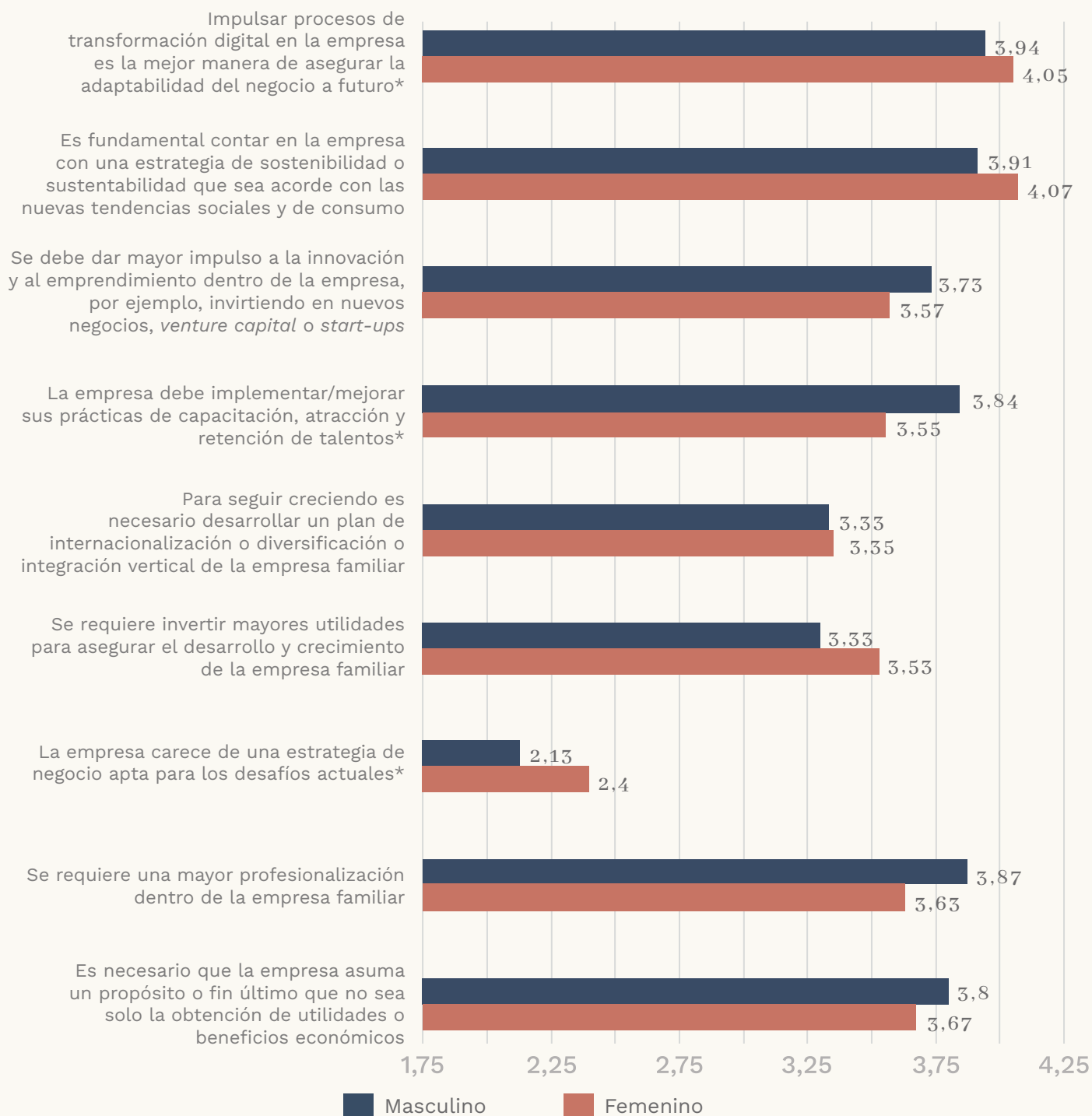
*Diferencias estadísticamente significativas con un intervalo de confianza del 90%

Si nos fijamos en la diferencia entre géneros, ambos identifican la transformación digital y la sostenibilidad como las dos áreas más importantes de cambio o desarrollo. Al analizar las diferencias entre ellos, se observa que hombres y mujeres tienen percepciones similares con respecto a las necesidades de cambio, excepto en cuanto a la

implementación o la mejora de las prácticas de capacitación, atracción y retención del talento, que los hombres consideran más importantes que las mujeres. Con respecto a la evaluación de la estrategia actual, las mujeres perciben más necesario el desarrollo de esta para poder afrontar los desafíos actuales, en comparación con los hombres.

Gráfico 46

Percepción de cambio y género



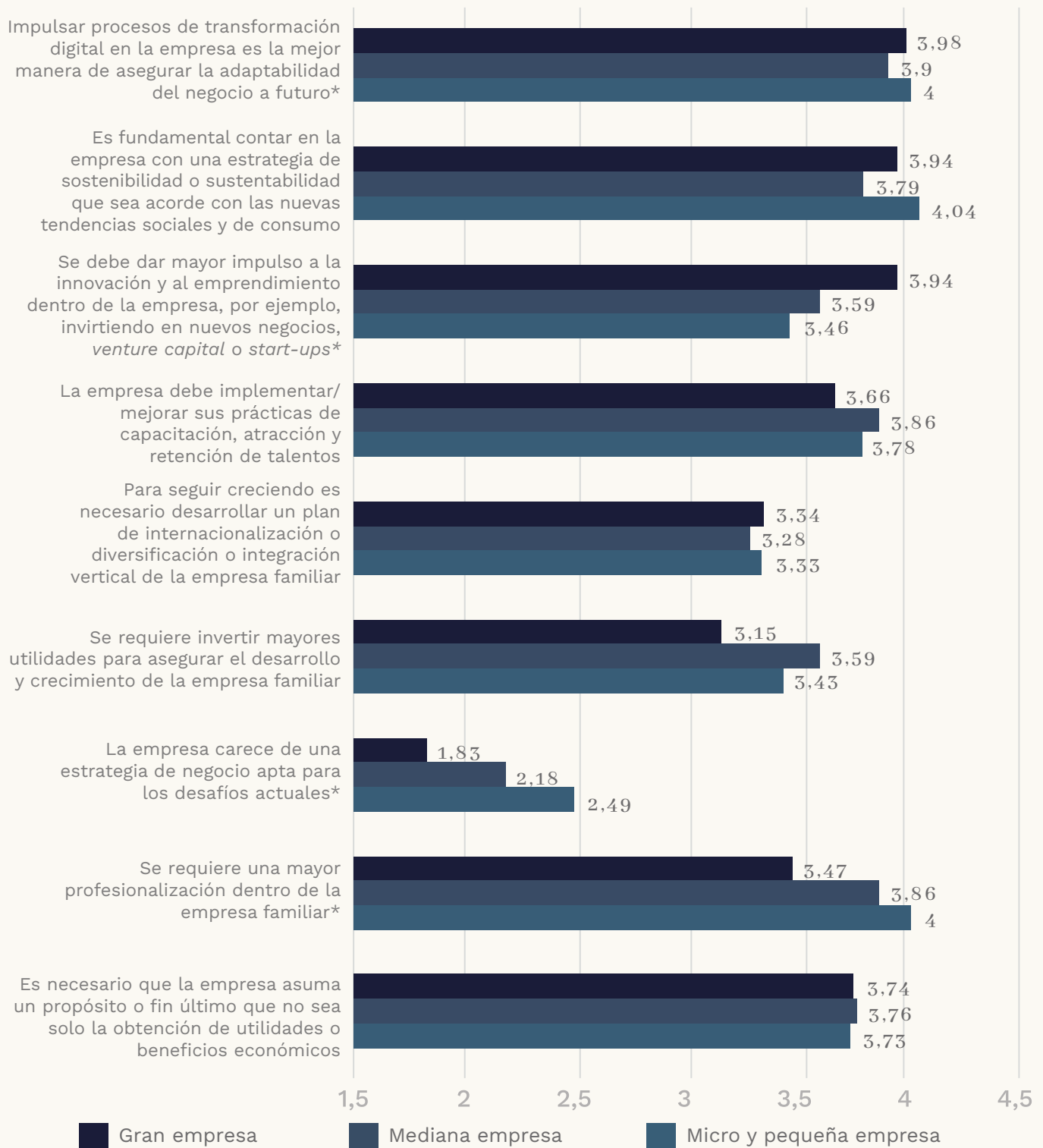
*Diferencias estadísticamente significativas con un intervalo de confianza del 90%

Por tamaño de empresa, las empresas de menor dimensión (micro y pequeñas empresas) perciben impulsar en ellas la transformación digital y la profesionalización como los cambios más importantes. Esta percepción sobre la necesidad de una mayor profesionalización también es compartida por las empresas medianas. La pequeña empresa también asigna un mayor nivel de impor-

tancia al desarrollo de una estrategia que se adapte a las necesidades actuales de su negocio. Para la gran empresa, la innovación y el emprendimiento a través de operaciones corporativas orientadas al crecimiento (p. ej., inversiones en nuevos negocios, *venture capital* o *start-ups*) son percibidos como más importantes que entre las empresas de menor dimensión.

Gráfico 47

Percepción de cambio y tamaño de la empresa



*Diferencias estadísticamente significativas con un intervalo de confianza del 90%

Retos futuros de la empresa familiar

Los cambios en las necesidades y en los comportamientos del cliente, la digitalización y adopción de las nuevas tecnologías y la incertidumbre económica son los tres

principales desafíos identificados por las empresas familiares que han participado en el estudio.

Gráfico 48

Retos futuros



Todas las generaciones señalan los cambios en las necesidades y en la conducta del cliente como el desafío principal que afronta su empresa familiar. Tanto los hombres como las mujeres también lo perciben así.



06

Conclusiones

Conclusiones

Este estudio tuvo como motivación principal analizar las distintas generaciones que intervienen en la empresa familiar en cuanto a sus intereses, niveles de integración y participación en la empresa familiar, sus preocupaciones con respecto a la sostenibilidad, su percepción de los principales desafíos y detonantes del cambio, así como las iniciativas de desarrollo que se están llevando a cabo. De los resultados se desprenden las implicaciones siguientes, de interés para las familias empresarias españolas.

1. Las distintas generaciones están alineadas en su **interés por la familia y por la empresa familiar**. Compartir este interés entre generaciones es clave para la continuidad del legado familiar y empresarial a través de las distintas generaciones.
2. **Hay convergencia en la agenda y en los objetivos para la empresa familiar**, con alguna excepción en el peso que las distintas generaciones dan a algunos objetivos como, por ejemplo, la transformación digital, que para los *millennials* y los *centennials* ocupa el primer lugar de importancia entre los cambios que deben acometerse en la empresa familiar.

Aunque la orientación emprendedora se ha identificado en la literatura de la empresa familiar y en el estudio como uno de los motores del crecimiento y de la transformación de la empresa, un porcentaje pequeño (inferior al 5%) de los participantes en el estudio aspira a desempeñar un rol de emprendedor en el contexto de la empresa familiar a futuro.
3. **Existe una generación de relevo que se está preparando para continuar con el legado empresarial**, como lo manifiesta el hecho de que las generaciones más jóvenes están interesadas en ejercer funciones de liderazgo en el futuro (dentro de cinco años), relacionadas con las operaciones y con el gobierno

de la empresa familiar, al tiempo que se muestran menos interesadas en las funciones del ámbito del gobierno familiar. Gran parte de sus miembros se están preparando para asumir las posiciones a que aspiran.

4. **Los *millennials* y los *centennials* identifican diversas iniciativas como críticas para ejercer el liderazgo en el futuro (tanto en la gestión como en el gobierno) de la empresa familiar y esperan acciones concretas por parte de los líderes actuales de la empresa**. Dichas iniciativas se enfocarían a la capacitación (negocio y “habilidades blandas”) para ejercer roles de liderazgo, aprender “haciendo” a través de la participación en reuniones y/o en consejos de la empresa, y con experiencias de trabajo en empresas distintas a la familiar, la definición de un plan de sucesión y la mentoría de los líderes actuales. En este sentido, las expectativas son recibir una transmisión efectiva de conocimientos y de valores sobre la empresa familiar, una mayor receptividad y apertura a las nuevas ideas de negocio, la promoción de una comunicación abierta y constructiva, y la planificación de la carrera profesional dentro de la empresa. Este es un punto crítico, ya que se insiste en la necesidad de trabajar estratégicamente en el desarrollo del talento familiar y en la incorporación de las nuevas generaciones en los proyectos compartidos.
5. **El poco interés por parte de las jóvenes generaciones a participar en el ámbito del gobierno familiar**, por ejemplo, en el consejo de familia, puede ser un reto futuro para las familias empresarias, puesto que la gestión del factor familiar es clave para su continuidad. Ello apunta la necesidad de formar en la importancia de este espacio, y de crear y promover el interés y las oportunidades de participar.

6. **La empresa familiar española mira hacia el futuro muy atenta a las tendencias del consumo y a la transformación digital como factores impulsores del cambio, siendo la incertidumbre económica una de sus inquietudes principales.** Ante estos desafíos, la innovación y el emprendimiento son algunas de sus principales estrategias.
7. **La sostenibilidad ocupa un lugar central en la agenda estratégica de estas empresas, sobre la cual las distintas generaciones están alineadas.**
8. **Existen diferencias entre hombres y mujeres con respecto a los niveles de implicación en los roles ejecutivos de la empresa.** Estas diferencias deben llevar a las empresas a preguntarse si están llevando a cabo todas las acciones necesarias para atraer y gestionar el talento femenino.
9. **La actividad filantrópica no es destacable en las empresas familiares participantes en el estudio, aunque las generaciones más jóvenes muestran un interés sensiblemente mayor al respecto.**
10. **Las diferencias generacionales hacen necesario fomentar la curiosidad para aprender entre generaciones y trabajar la complementariedad entre ellas.** Si bien los niveles actuales de integración en la empresa familiar son altos, la importancia de acercar las distintas generaciones y desarrollar la capacidad de colaboración va a ser clave para las familias empresarias españolas en los próximos años. Los cambios demográficos hacen que cada vez más convivan distintas generaciones por más tiempo en las empresas, aunque ejerzan distintos roles y tengan distinto peso en la toma de decisiones.



07
Metodología

Metodología

En este estudio exploratorio, los investigadores han buscado comprender los intereses, las creencias y los roles que los miembros de diferentes grupos generacionales de familias emprendedoras tienen dentro de sus empresas familiares y los desafíos futuros que vislumbran para sus emprendimientos y para el desarrollo de liderazgo.

La muestra estaba compuesta por:

- Miembros de empresas familiares que han realizado programas ejecutivos y seminarios en los diferentes centros de empresas familiares participantes en este estudio.
- Estudiantes de pregrado y de posgrado de universidades relacionadas con los centros mencionados, y exalumnos pertenecientes a la asociación de antiguos alumnos.
- Miembros de la comunidad empresarial familiar que se suscriben a los boletines universitarios y otros medios de distribución de información.
- Miembros de asociaciones de empresas familiares.
- Miembros de la Organización de Jóvenes Presidentes (YPO) que son propietarios de empresas familiares.

La encuesta se envió por correo electrónico a un amplio universo entre noviembre de 2020 y mayo de 2021, y se obtuvo un porcentaje de respuesta del 5-7%. Se utilizó un método de muestreo no probabilístico, basado en la disponibilidad de los encuestados y en la voluntad de participar en la encuesta.

En el caso de la muestra española, se usó un subconjunto de datos compuesto por 139 respuestas. Las diferencias estadísticamente significativas se han obtenido estableciendo un intervalo de un 90% de confianza.

Cuestiones teóricas

La pertenencia a una generación en particular se ha descrito como un aspecto importante para entender distintos aspectos de la vida de la organización. Las personas que pertenecen a un mismo grupo de edad comparten un conjunto de experiencias formativas comunes, así como la cultura y los desafíos sociales propios de la época en que emergen, que les influyen a lo largo de toda su vida (Ogg y Bonvalet, 2006).

Siguiendo a Inglehart (1990), cada cultura se adapta a los entornos económicos, sociales, tecnológicos y políticos en que opera. A cambio, esta cultura también da forma a esos entornos, en una influencia mutua. En esta misma línea, Barnes (1986) sugiere que la cultura es un conjunto de creencias y supuestos que un grupo social determinado desarrolla para afrontar problemas externos de adaptación al medio y problemas internos de cohesión endógena del grupo.

En este sentido, dados los cambios en el entorno, es presumible que las nuevas generaciones desarrollen creencias y supuestos diferentes de los de sus predecesores, ya que su experiencia del entorno también es diferente. Los cambios sociales, económicos y políticos de la sociedad posindustrial han provocado que las experiencias de las generaciones más jóvenes difieran profundamente de las anteriores, impulsadas por los niveles crecientes de bienestar social y económico, así como por los avances tecnológicos y científicos.



08

Referencias bibliográficas

Referencias bibliográficas

Barnes, S. (1986). *Politics and culture*. Serie monográfica preparada para el Departamento de Estado de los Estados Unidos. Ann Arbor: Institute for Social Research.

Deloitte EMEA Family Business Centre (2016). *Next Generation Family Businesses: Evolution Keeping Family Values Alive*. Londres: Deloitte EMEA Co-operation Limited. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Strategy/gx-family-business-nextgen-survey.pdf>

Inglehart, R. (1990): *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Ogg, J. Bonvalet, C. (2006). *The Baby Boomer Generation and the Birth Cohort of 1945-1954: A European perspective*. Artículo para un seminario organizado por el programa de investigación Cultures of Consumption (ESRG-AHRC), en colaboración con la ESRC Social Science Week.

The Sustainability Board Report (2021). *Family Business Special Report 2020*. Disponible en: https://www.boardreport.org/_files/ugd/f6724f_dd6a0102c0164d97bff1cfa4abf74583.pdf



esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Entrepreneurship
Institute (EEI)

The Global
Business
Family
Initiative

L | G | A

Lansberg
Gersick
Advisors