

Programa Online de Capacitación Agentes

Claves para ayudar a los
negocios a gestionar con
éxito (y tiempo) el relevo
generacional

27 de octubre de 2023

FINANCIA:



GENERALITAT
VALENCIANA

TOTS
A UNA
veu

ivACE
INSTITUT VALENCIÀ DE
COMPETITIVITAT EMPRESARIAL

ORGANIZA:

CEEI
Valencia



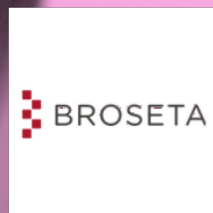
GRIDET
UNIVERSITAT
DE VALÈNCIA **hdl**
HUMANITAT I DISENY

Claves para ayudar a los negocios a gestionar con éxito (y tiempo) el relevo generacional

Alejandro Escribá Esteve



Cátedra de Empresa Familiar
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA



Misión

- La Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València tiene como **misión contribuir a la mejora de la competitividad y las probabilidades de éxito y perdurabilidad a largo plazo de las empresas familiares.**
- Pretendemos lograr dicha contribución a través de tres tipos de actuaciones:
 - Investigación.
 - Docencia.
 - Divulgación / Transferencia de conocimiento.



Pretendemos construir un proyecto sólido a largo plazo basado en el desarrollo de investigaciones que alimenten las actividades de la CEFUV.

- **Docencia**

- Ámbito universitario
- Transversalidad

- **Divulgación / Transferencia**

- Target profesional y universitario
- Multidisciplinariedad

- **Investigación**

- Agenda de investigación multidisciplinar
 - Economía de la EF
 - Emociones / conflicto
 - Dirección y Gobierno
 - Financiero-fiscal
 - Legal
- Proyectos propios
- Colaboración con otros grupos y centros de reconocido prestigio



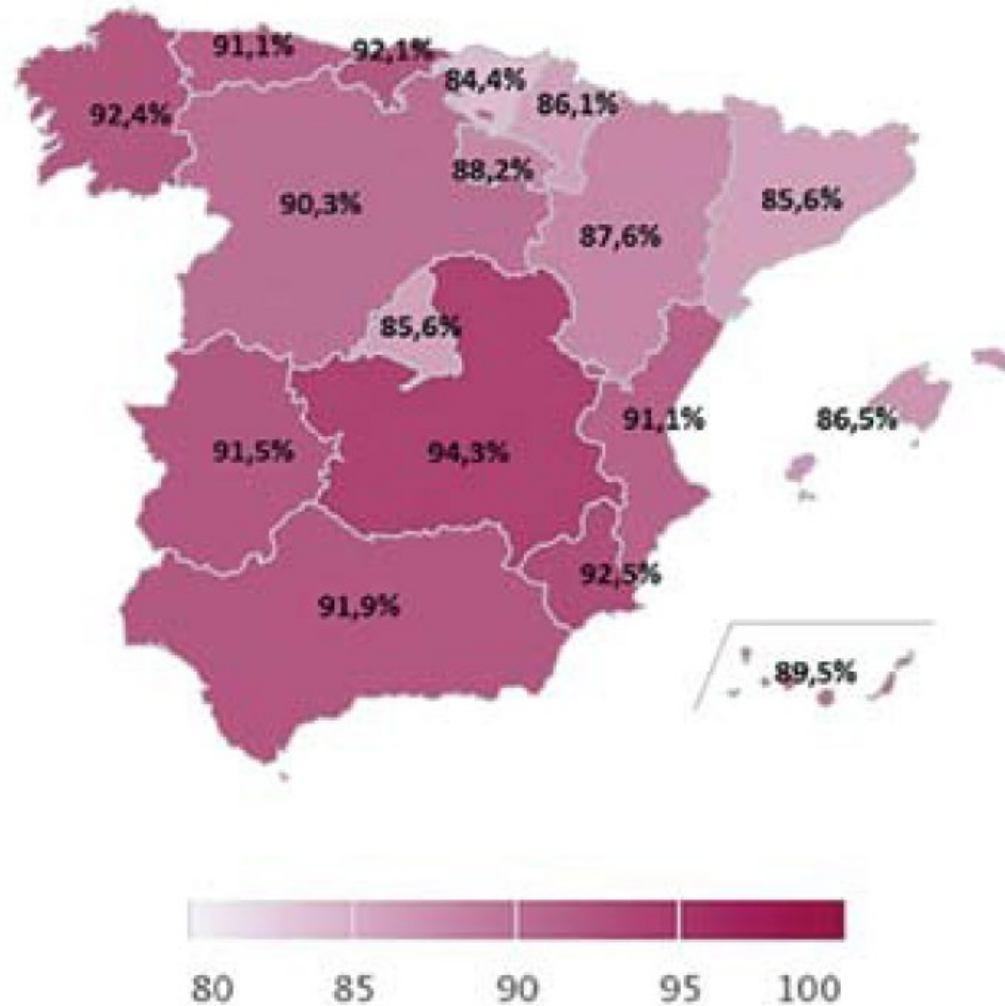
OBSERVATORIO  GECE  STEP PROJECT
FOR FAMILY ENTERPRISING

Nuestra propuesta de valor

Importancia de las Empresas Familiares en el contexto socioeconómico en España (y en la CV)



MAPA 2. PORCENTAJE DE EMPRESAS FAMILIARES POR CCAA. 2013



Fuente: IEF, 2015

La importancia de las EF en el contexto socioeconómico

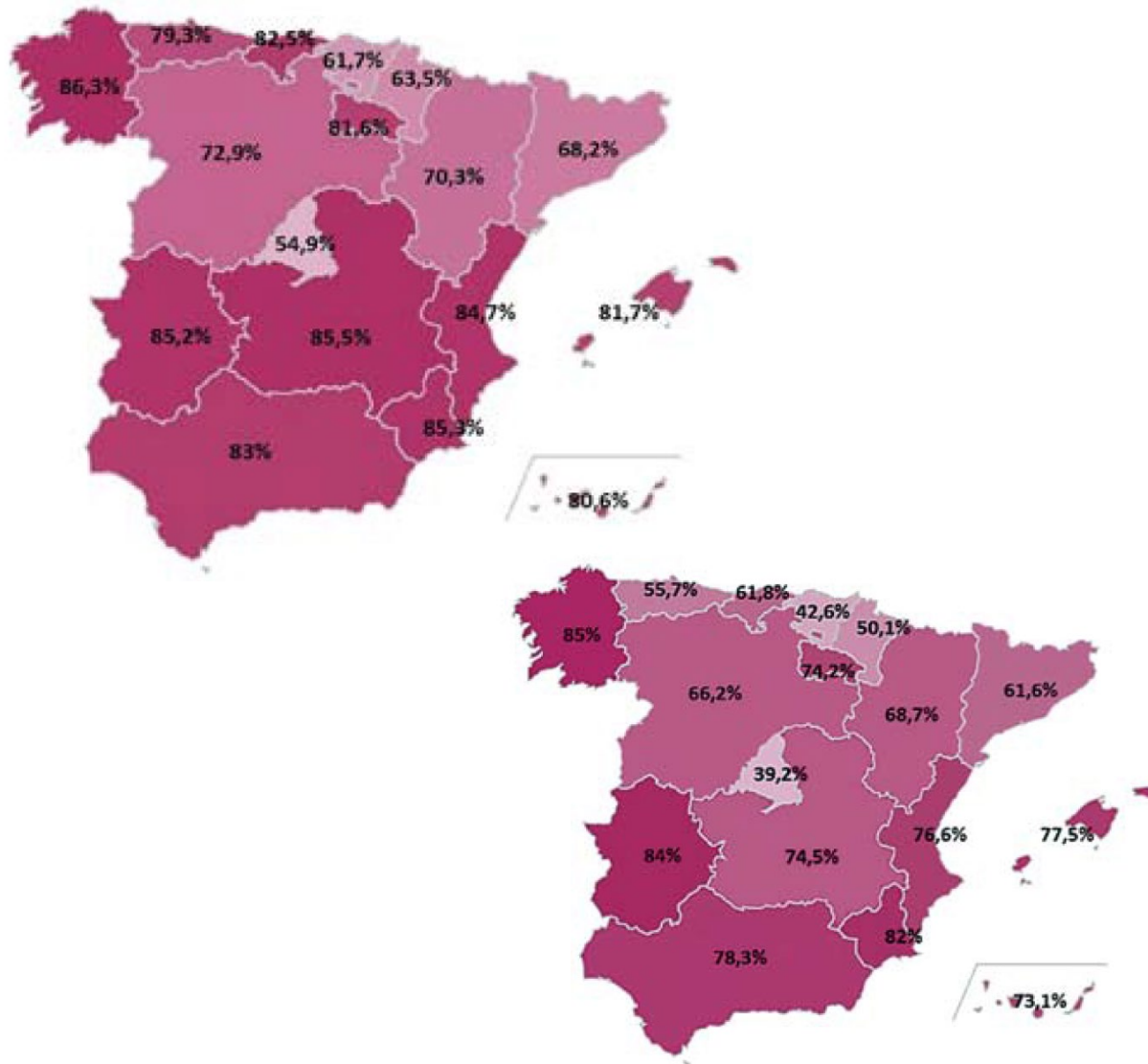
- Las empresas familiares suponen el 88,8 % de las empresas (sociedades) en España,

La importancia de las EF en el contexto socioeconómico

Según el IEF (2015):

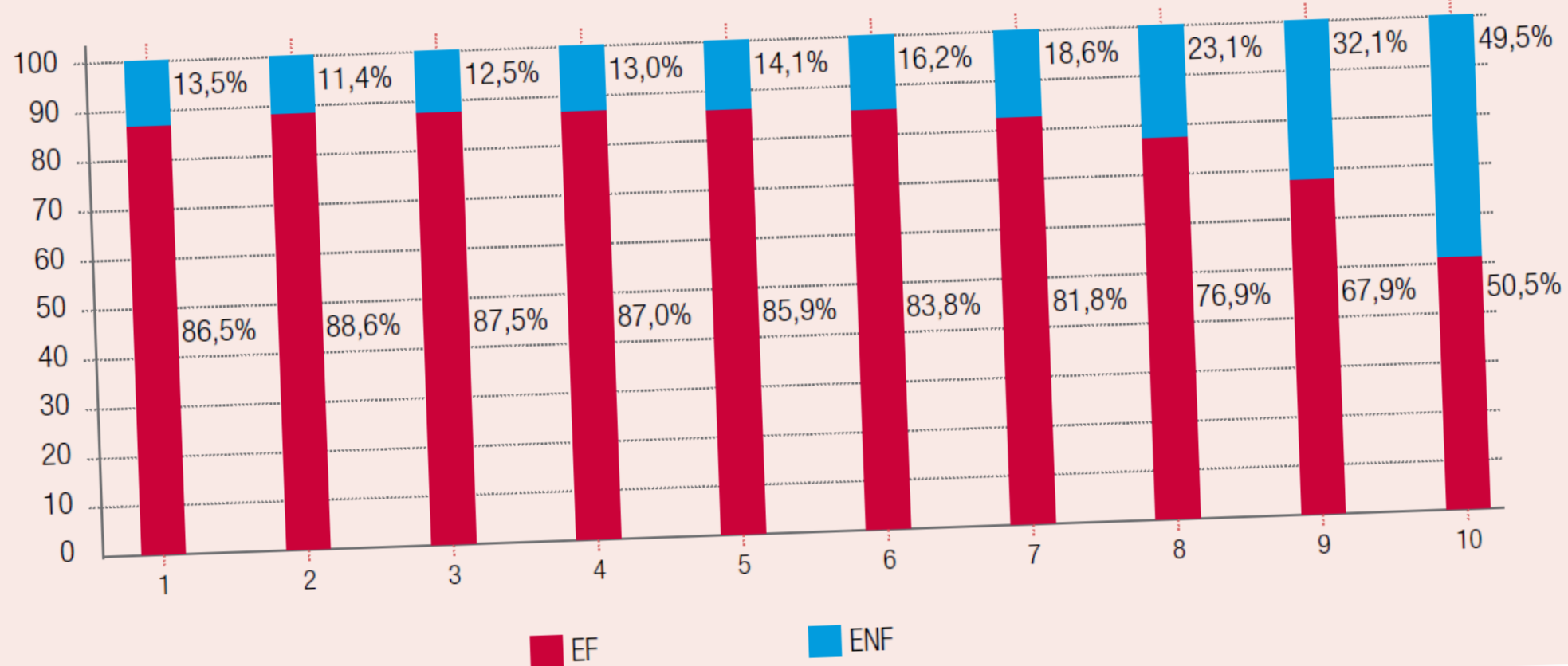
Las empresas familiares generan:

- **el 66% empleo**
(84,7% en la CV)
- **El 57% del valor añadido**
(76,6% en la CV)



Fuente: IEF, 2015

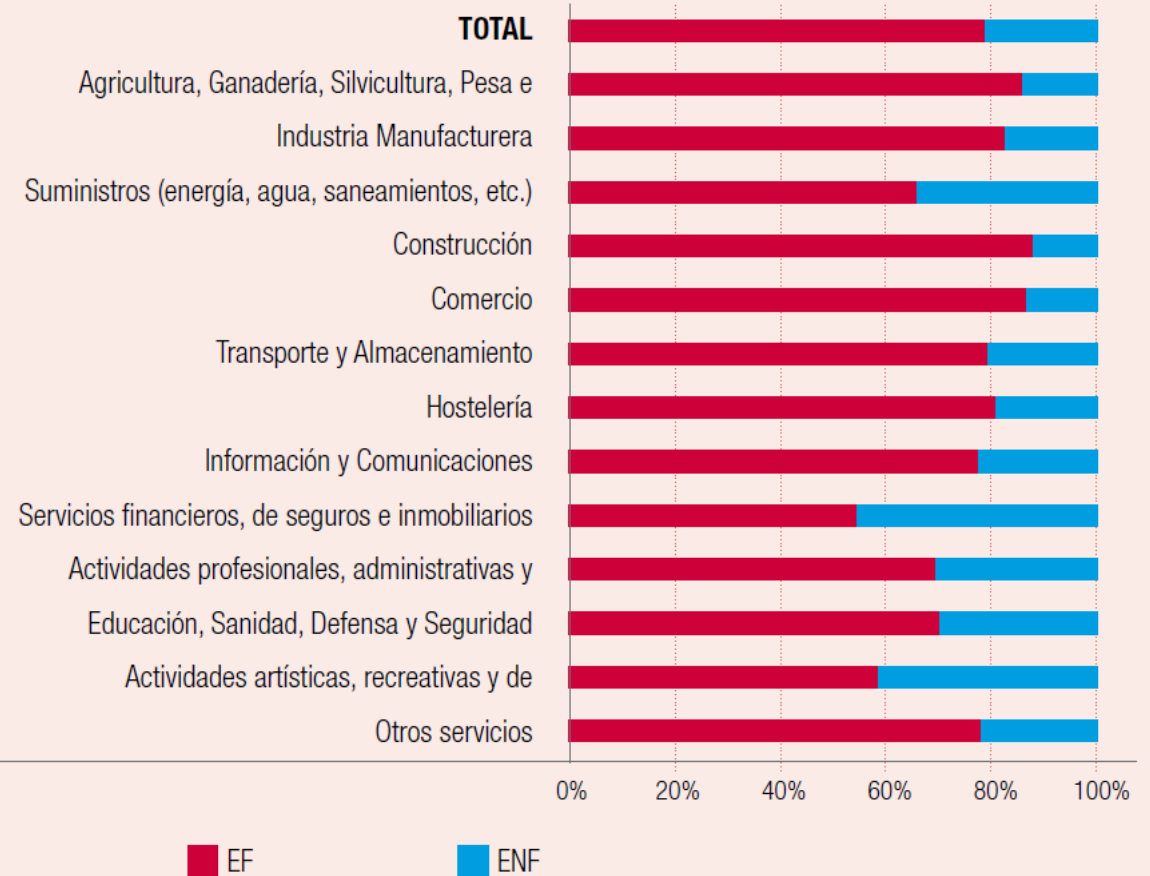
GRÁFICO 2. PORCENTAJE DE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES POR DECILES (FACTURACIÓN)



Fuente: IEF, 2015. Datos de 2013.

Fuente: IEF,
2015. Datos
de 2013.

GRÁFICO 3. PORCENTAJE DE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES POR SECTORES



Factores relevantes en para la competitividad y la perdurabilidad de la empresa familiar

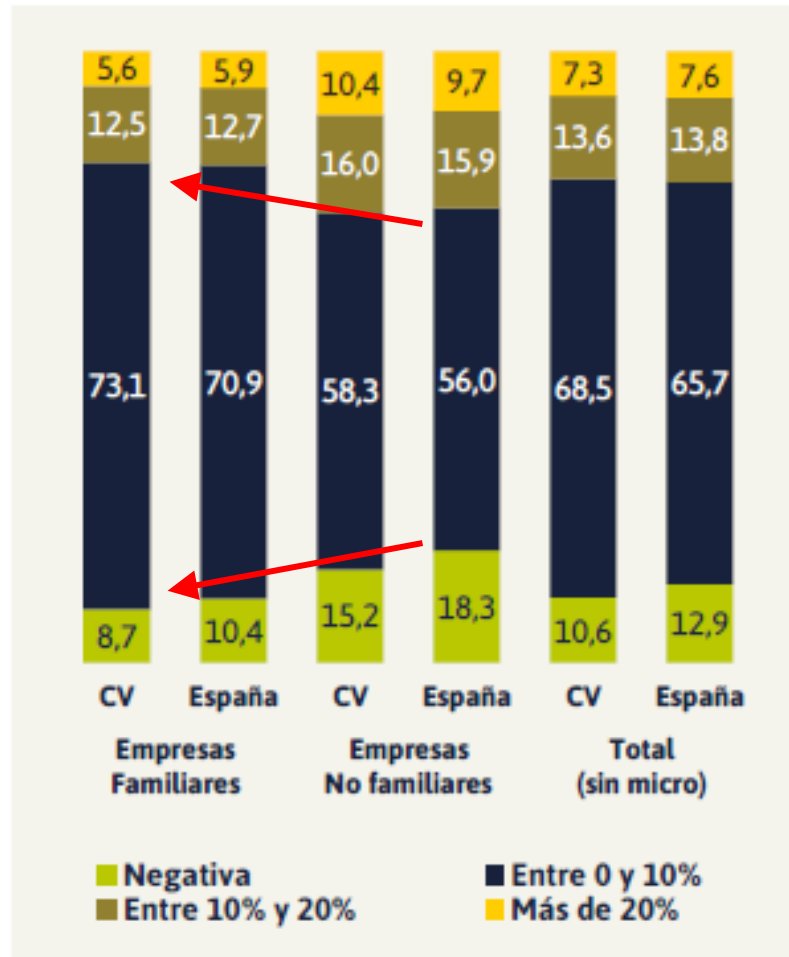


OBSERVATORIO **GECE**



<http://observatoriogece.es>

Gráfico 18. Empresas según rentabilidad (ROA).
C. Valenciana y España. Empresas familiares y no familiares. 2014-2015 (distribución porcentual)



Factores asociados a la competitividad: Rentabilidad

- La rentabilidad de las EF se sitúa en posiciones más moderadas.

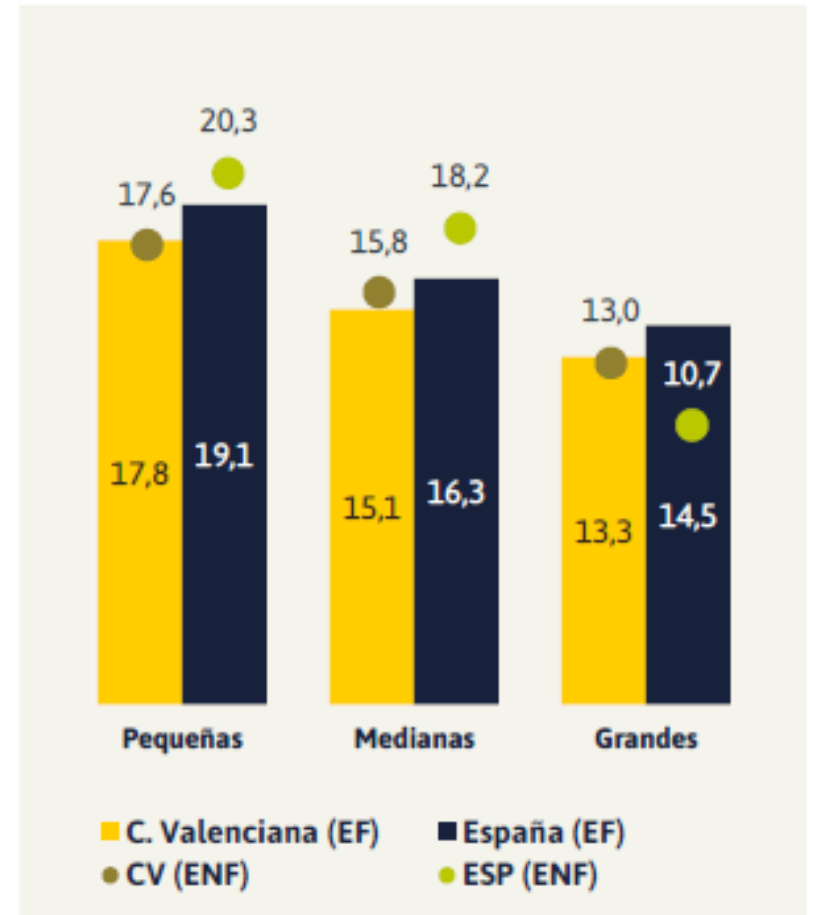
El porcentaje de EF con rentabilidad negativa (8,7%) es menor al de las ENF (15,2%),

pero también es menor en el caso de las rentabilidades altas (18,1% de las EF vs. 26,4% de las ENF).

Factores asociados a la competitividad: Capital humano

- Los costes salariales en las EF son menores que los de las ENF.
- A medida que se incrementa el tamaño se gana eficiencia en el uso del capital humano
- Las EF valencianas logran mayor eficiencia del capital humano (para todos los rangos de tamaño) que las EF españolas.

Gráfico 15. Gastos de personal sobre ventas por tamaño de empresa. Empresas familiares y no familiares. C. Valenciana y España. 2014-2015 (porcentaje)





¿Cuáles son los
principales retos para
mejorar la
competitividad de la
Empresa Familiar?

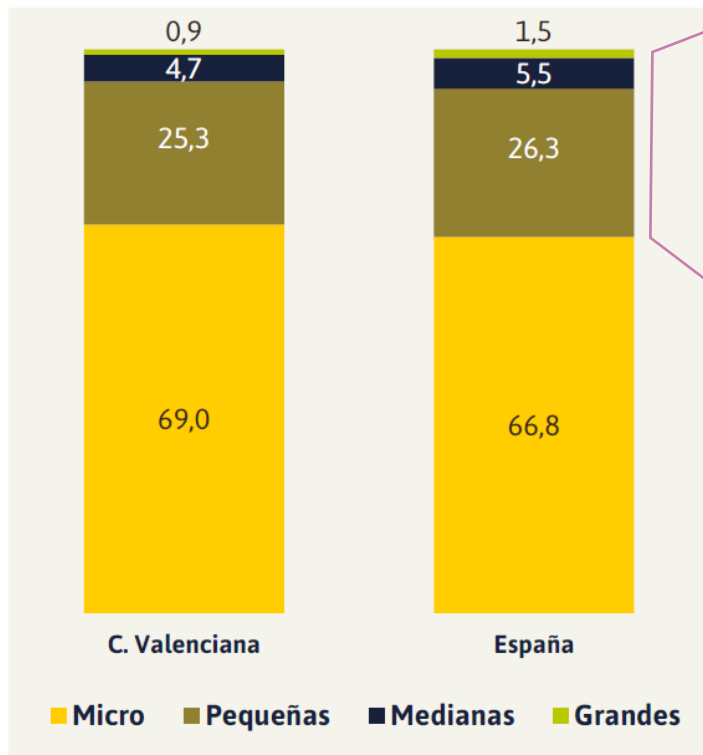
Debate

Proponer 2 ideas

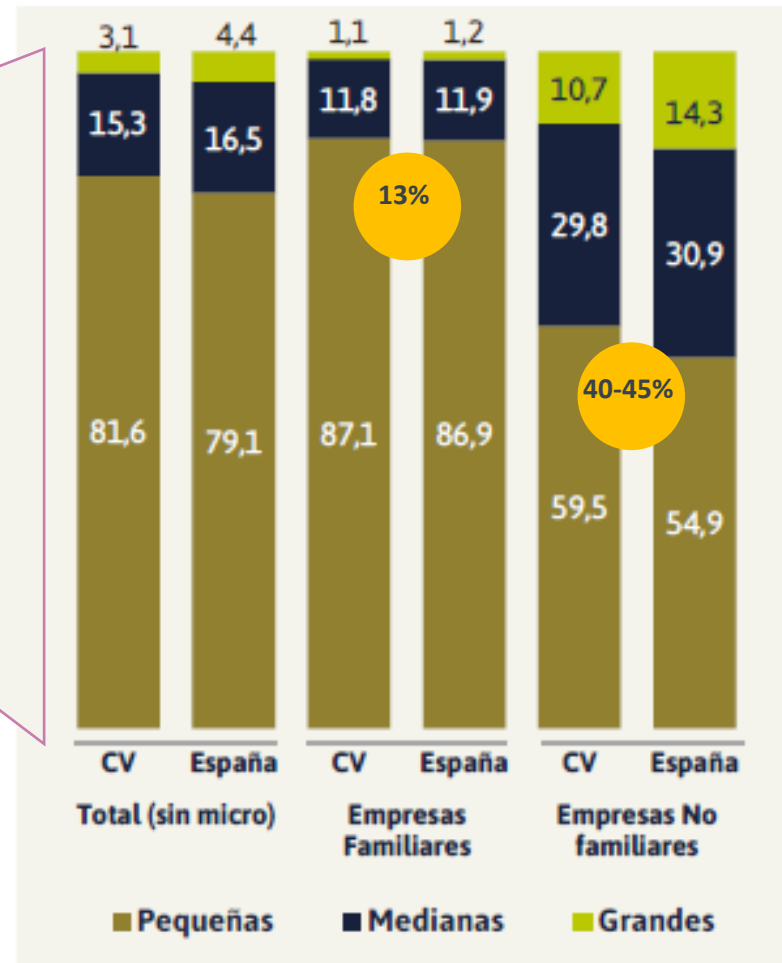


Factores asociados a la competitividad: Tamaño

b) Distribución porcentual de las empresas según tamaño

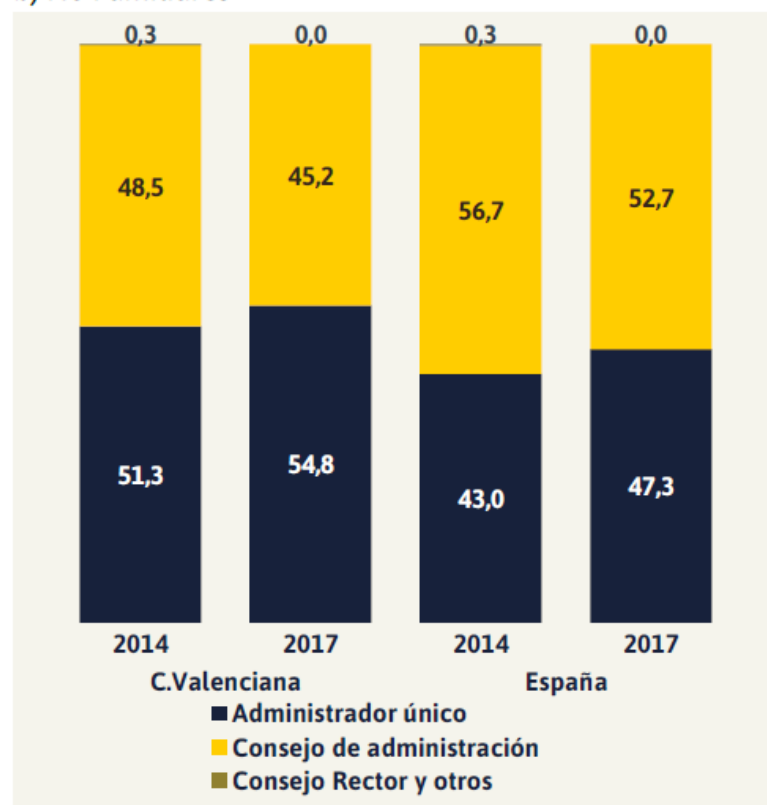


b) Distribución porcentual de las empresas según tamaño



Factores asociados a la competitividad: Sistemas de gobierno

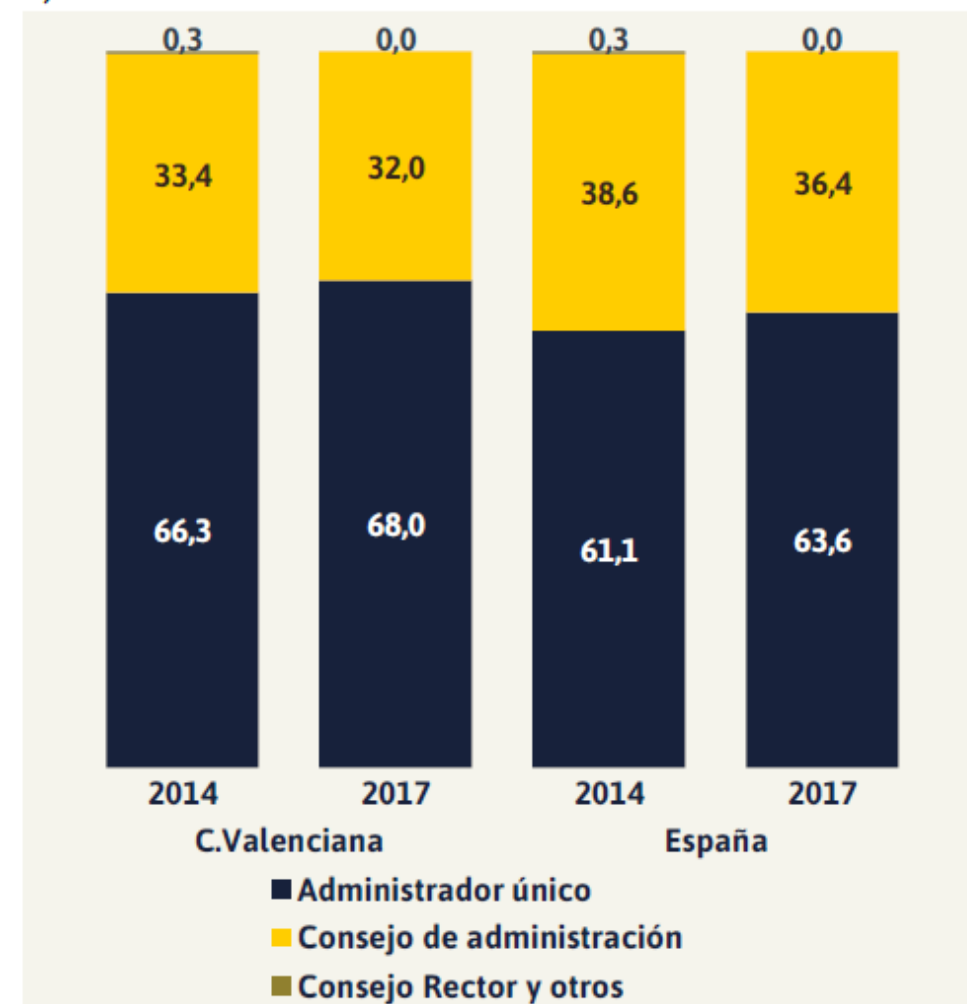
b) No Familiares



Fuente: Bureau van Dijk y elaboración propia.

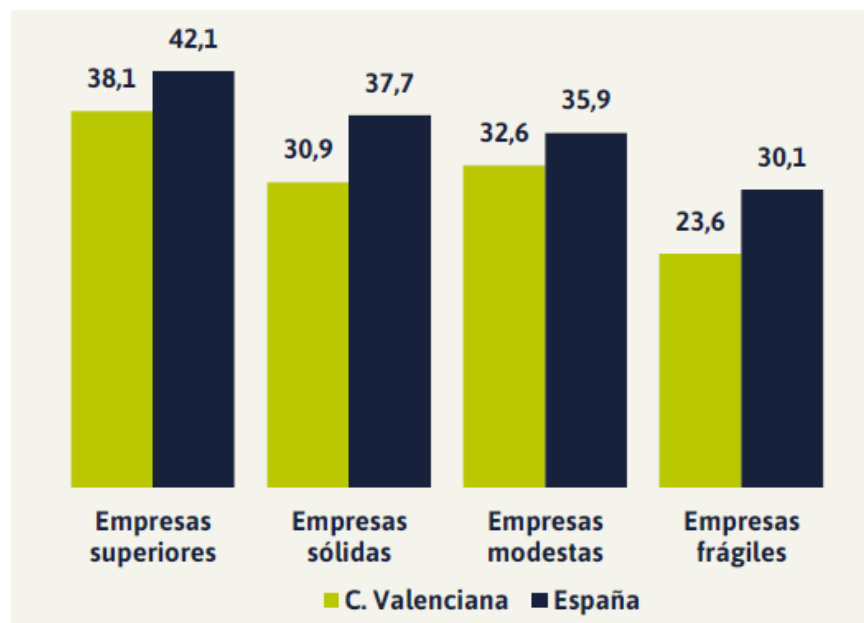
Gráfico 24. Distribución de las empresas familiares y no familiares según tipo de gobierno. C. Valenciana y España, 2014-2017 (porcentaje)

a) Familiares



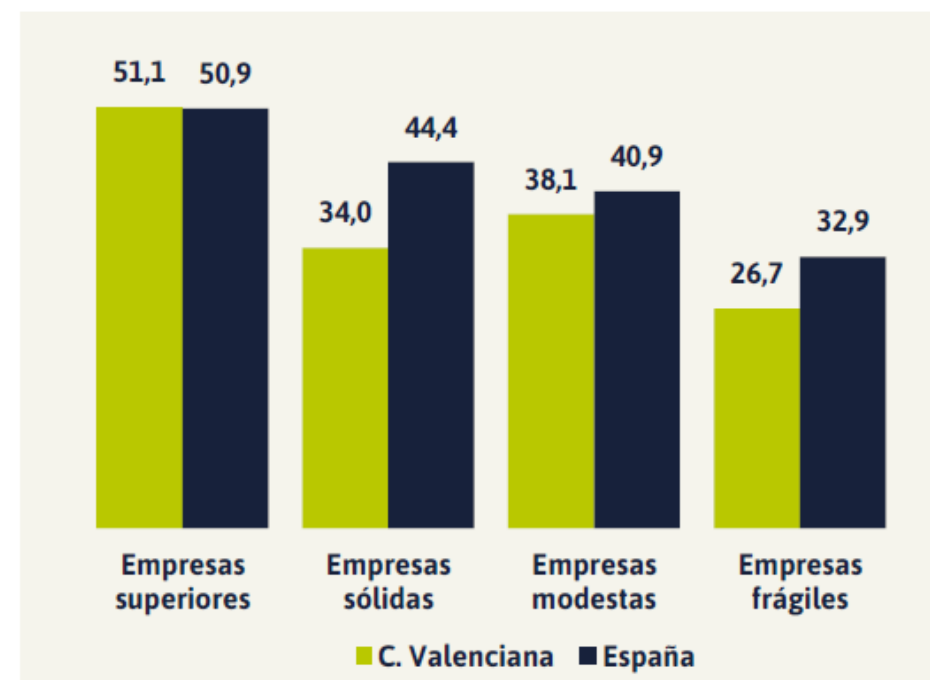
Factores asociados a la competitividad: Sistemas de gobierno

RELACIÓN ENTRE EL SISTEMA DE GOBIERNO Y EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. C.Valenciana y España, 2016 (porcentaje de empresas con consejo de administración)



Fuente: Observatorio GECE a partir de datos de Bureau van Dijk.

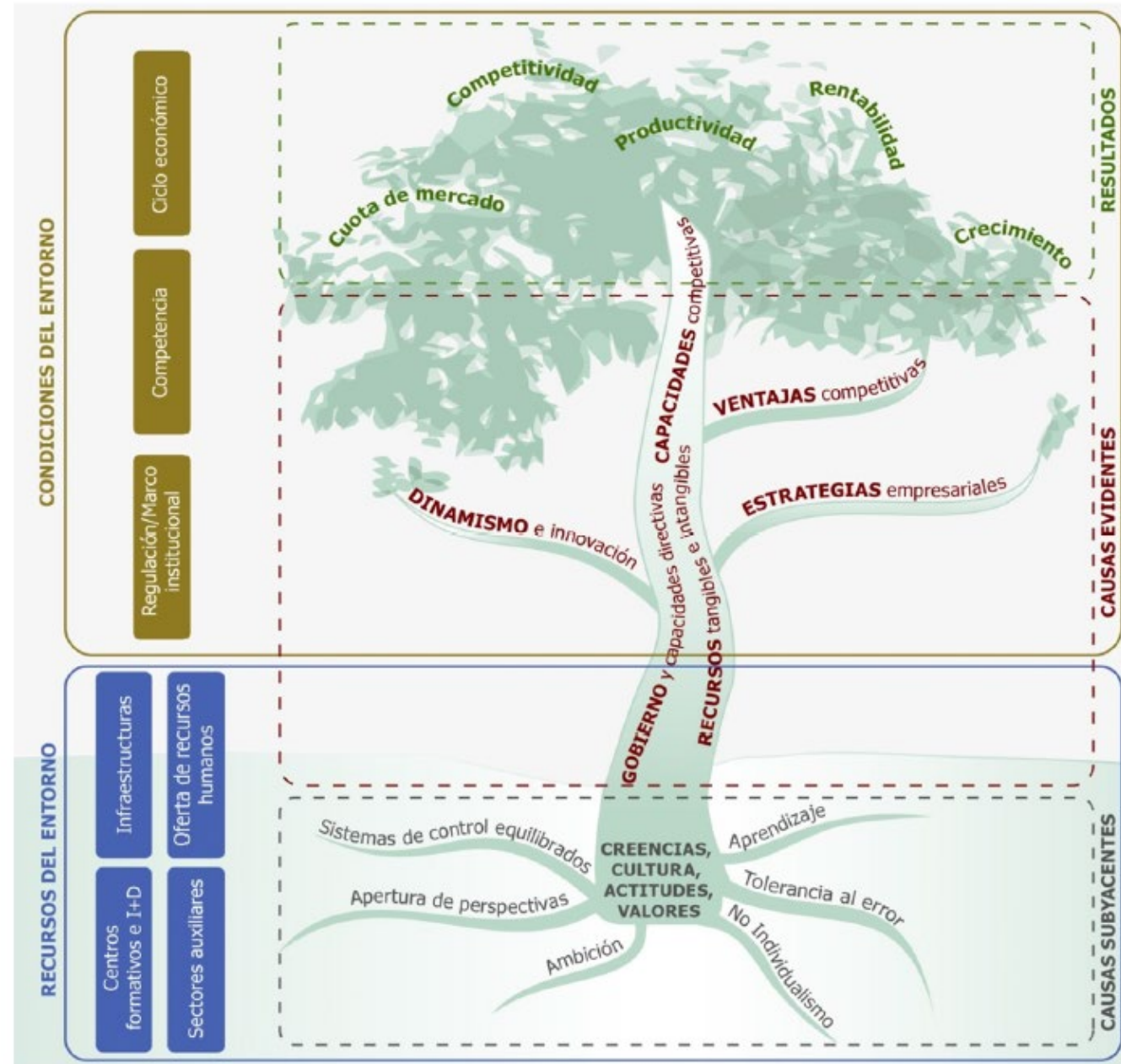
RELACIÓN ENTRE EL SISTEMA DE GOBIERNO Y EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES (GRANDES Y MEDIANAS). C.Valenciana y España, (porcentaje de empresas con consejo de administración)



Fuente: Observatorio GECE a partir de datos de Bureau van Dijk.

Desafíos de la EF

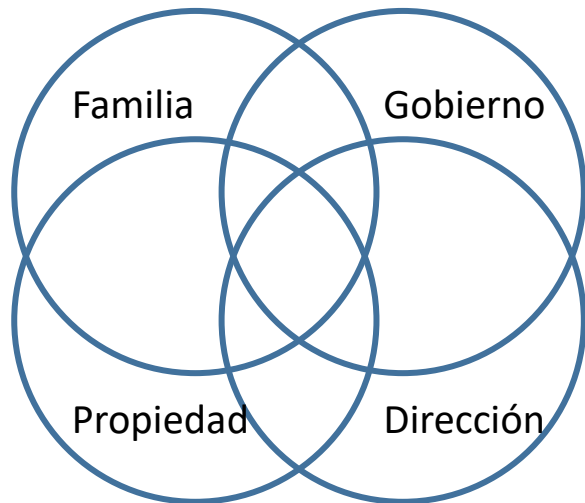
- **Mejora de la competitividad**
 - Atracción de talento
 - Capacidad de inversión en tecnología / conocimiento / innovación
- **Incremento del tamaño**
 - Prioridades y orientaciones adecuadas
 - Sistemas de gestión y de gobierno no limitativos, y orientados al crecimiento
- **Mejora de los sistemas de gobierno y de los niveles de profesionalización**
 - Enfoque estratégico de la gestión, orientado a la competitividad y la longevidad
 - Procesos de profesionalización de los órganos de gobierno y dirección
- **Gestión de los procesos de “Renovación”**
 - Renovación estratégica (modelos de negocio)
 - Renovación generacional (sucesión)





Comprender
los ámbitos de
influencia

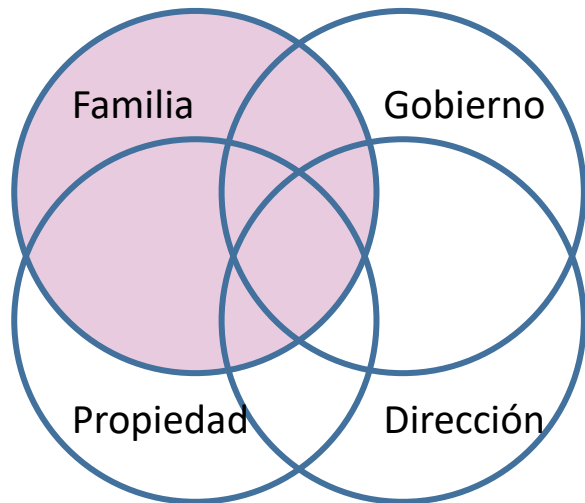
Ámbitos de influencia / prioridades



De los 3 círculos/contextos de la empresa familiar...
empresa
familia
propiedad

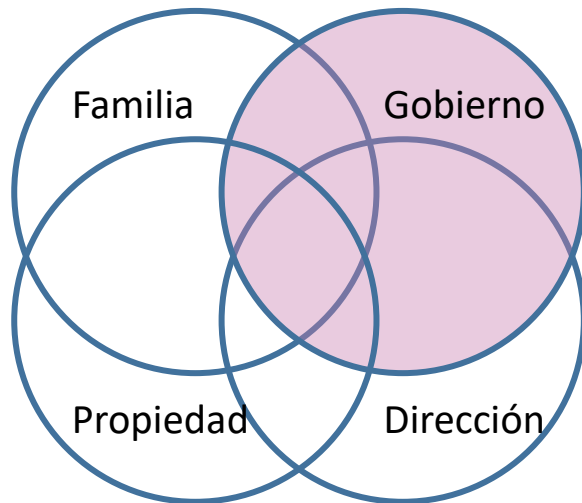
A los 4 círculos de influencia en la empresa familiar

Ámbitos de influencia / prioridades



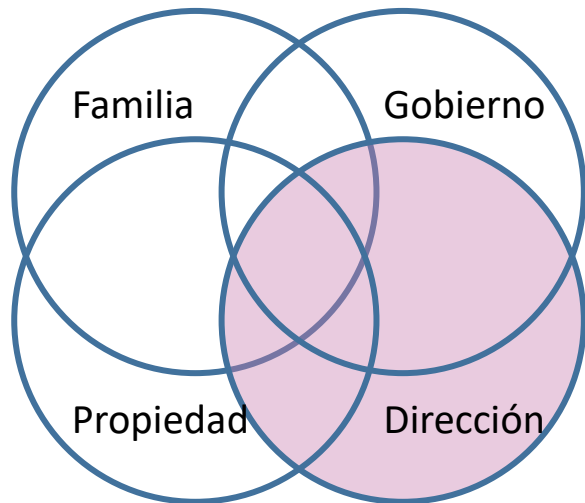
- Bienestar socioemocional (clima familiar)
 - Educación
 - Desarrollo personal y profesional de los miembros de la familia (dentro o fuera del negocio familiar)
 - Estabilidad financiera y liquidez de la familia
- Control transgeneracional
 - Desarrollo/fomento del interés por el negocio familiar
 - Detección de talento y capacidades de liderazgo
 - Criterios de incorporación al negocio familiar
 - Formación como propietarios / consejeros
- Cuidado y transmisión del legado familiar
 - Imagen y reputación de la familia
 - Transmisión de valores entre generaciones
 - Gestión patrimonial

Ámbitos de influencia / prioridades



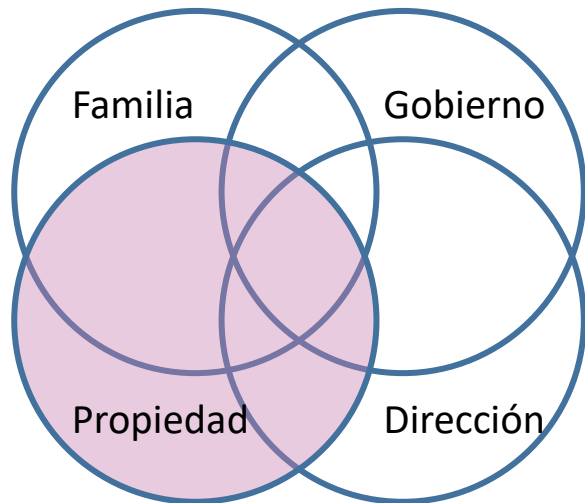
- Aprobación y determinación de la estrategia
 - Establecimiento de la misión
 - Determinación de visión y valores
- Control
 - Compliance
 - Riesgos
 - RSC
 - Evaluación CEO y equipo directivo
 - Aprobación de cuentas
 - Relación familia-empresa
- Provisión de recursos
 - Contactos / relaciones
 - Recursos financieros
 - Apoyo a la dirección
 - Reputación
 - Asignación recursos (presupuesto, dividendos, selección CEO...)
- Dación de cuentas a la propiedad

Ámbitos de influencia / prioridades



- Estrategia empresarial
 - Propuesta de estrategias
 - Desarrollo y ejecución de las estrategias
 - Definición y adaptación del modelo de negocio
 - Crecimiento, rentabilidad, solvencia (competitividad)
 - Innovación, digitalización
- Liderazgo responsable
 - Respeto a los valores
 - Dación de cuentas (presentación de resultados)
 - Ejecución RSC
 - Capital reputacional
- Creación de estructura directiva
 - Atracción y retención de talento
- ... todas las funciones habituales en la empresa

Ámbitos de influencia / prioridades



- Gestión patrimonial
 - Equilibrios entre generación de valor (reinversión) y liquidez (dividendos)
 - Inversiones
 - Asignación de recursos (empresa – familia)
- Riesgo asumido/asumible
 - Económicos
 - Legales
 - Sociales
- Rentabilidad deseada
- Control del negocio
 - Selección de consejeros/administradores
 - Apertura del capital
 - Número y tipología de accionistas
 - Reputación de los accionistas
 - Relación familia-empresa

Claves para la buena gestion en la EF



ALINEAR



SEPARAR

Mecanismos para la profesionalización

alinear

- Liderazgo
- Transparencia
- Comunicación
- Rendición de cuentas
- Valores
- Poder equilibrado

separar

- Órganos de gobierno
 - En la empresa
 - En la familia
- Prácticas de buen gobierno
- Visión/perspectiva externa/ajena
- Claridad y disciplina

Estructuras que ayudan...

EN LA EMPRESA

- Consejo de administración
 - CONTROL
 - ESTRATEGIA
 - DOTACIÓN DE RECURSOS
- DIVERSIDAD / INDEPENDENCIA
- Equipo de dirección
 - TALENTO
 - COMPROMISO
 - DIVERSIDAD



EN LA PROPIEDAD

- Junta de accionistas
- Family Office
- Fundación Familiar

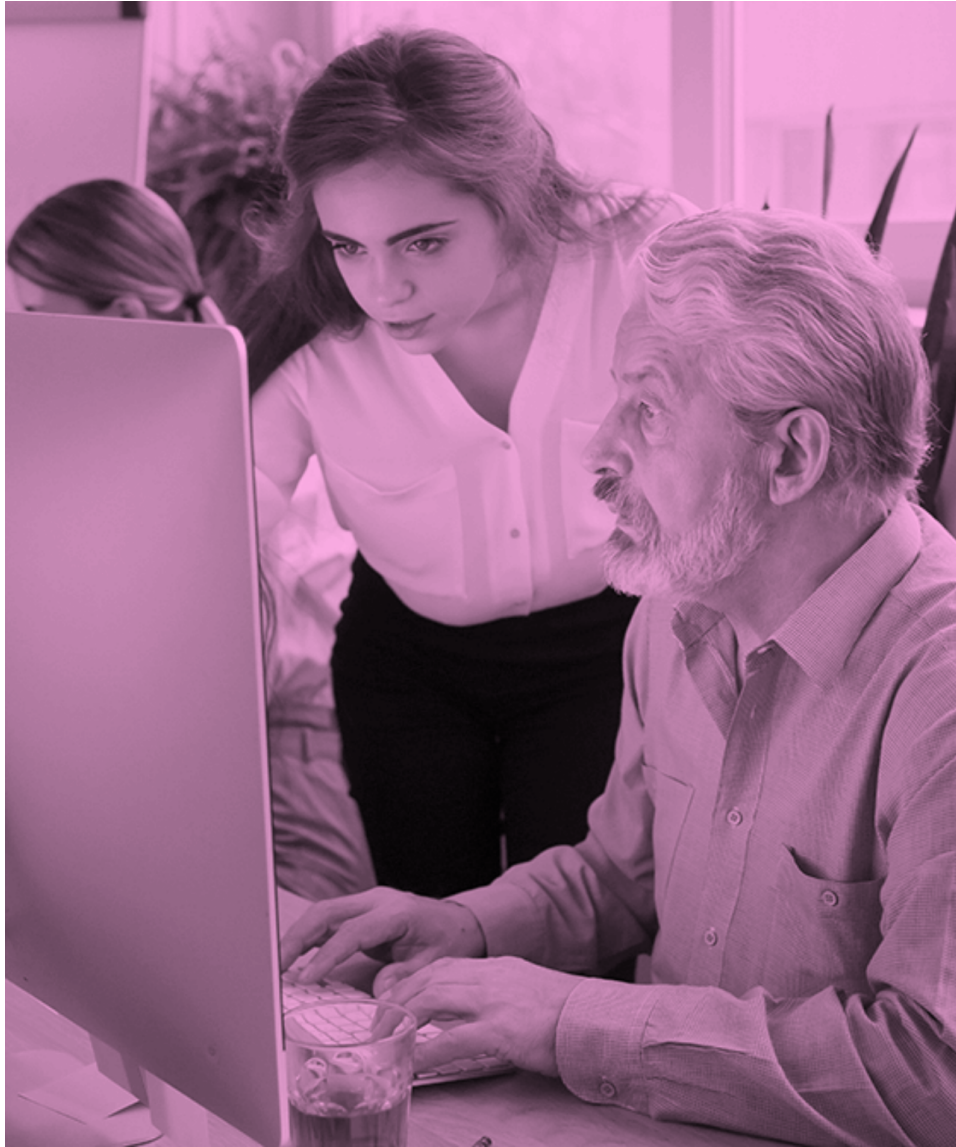
EN LA FAMILIA

- Consejo de familia
- Asamblea familiar
- Comités familiares

Palancas organizativas útiles en el camino...

- Proveer un contexto adecuado para atraer el talento (y para desarrollarlo)
 - PROYECTO ATRACTIVO
 - TAMAÑO SUFICIENTE
 - EVITAR BARRERAS AL CRECIMIENTO PROFESIONAL
- Dotarse de elementos mediadores o moderadores de la influencia familiar (personalista)
 - ESTRUCTURAS DE CONTROL Y MEDIADORAS
 - PERSONAS Y CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES
- Establecer limitaciones al poder absoluto y/o a la capacidad de influencia individual sin rendición de cuentas





Preparar el
relevo:
la clave de la
perdurabilidad

Planes de sucesión y emergencia

Figura 13. Existencia de un plan de sucesión en las empresas familiares (porcentajes)

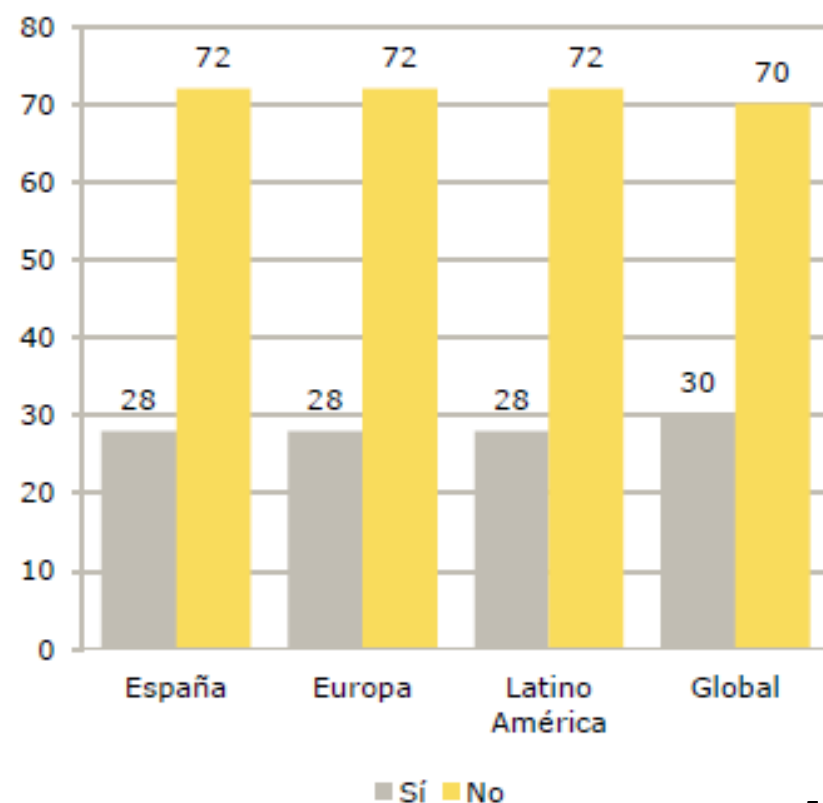
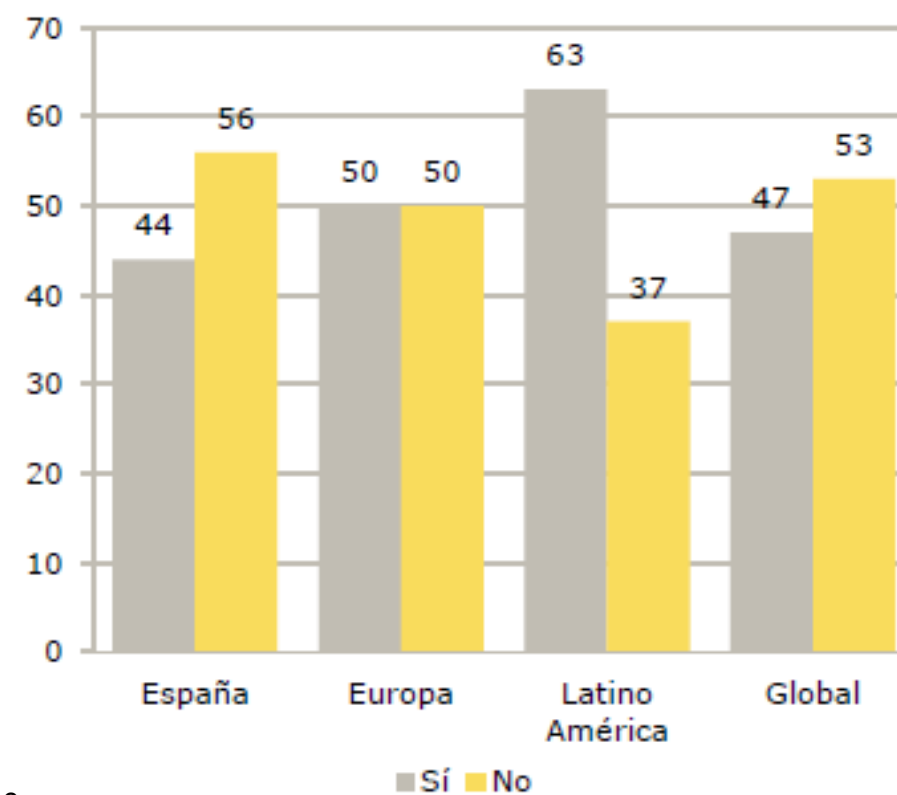
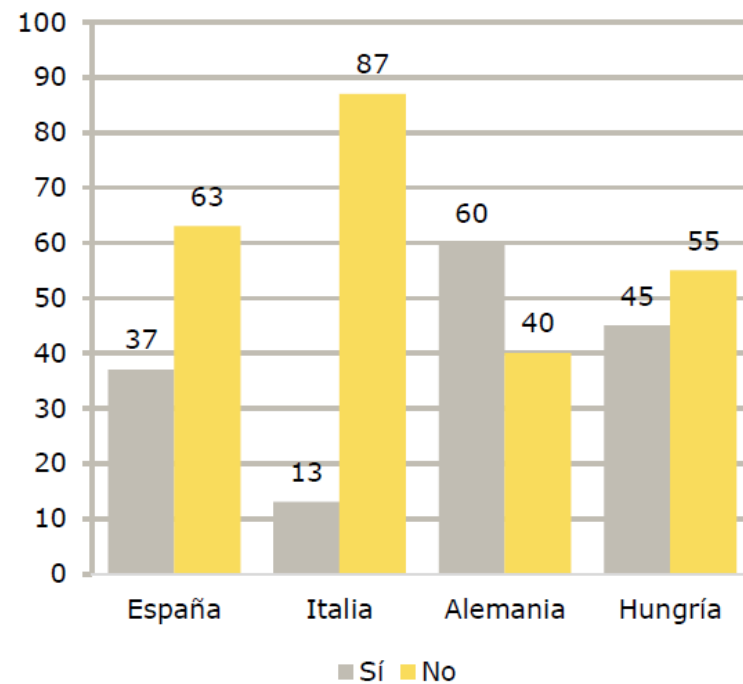


Figura 14. Presencia de planes de emergencia en las empresas familiares (porcentajes)



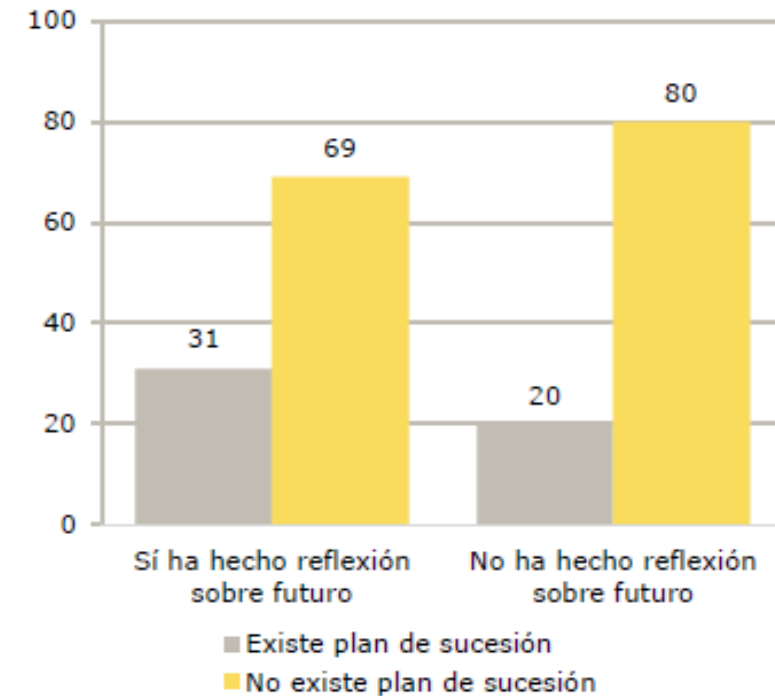
¿Cómo se prepara el CEO saliente?

Figura 18. Porcentaje de líderes que declara haber planificado su jubilación (porcentaje).



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Figura 27. Relación entre la existencia de plan de sucesión y preparación de la retirada (%)

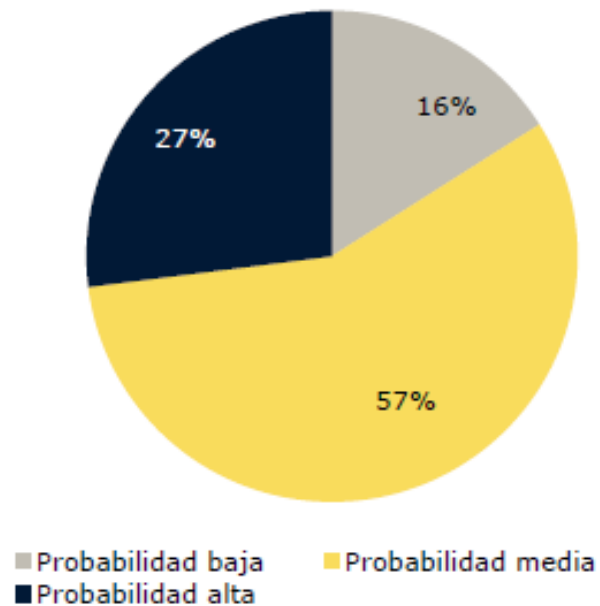


Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Fuente: CEFUV & STEP 2020

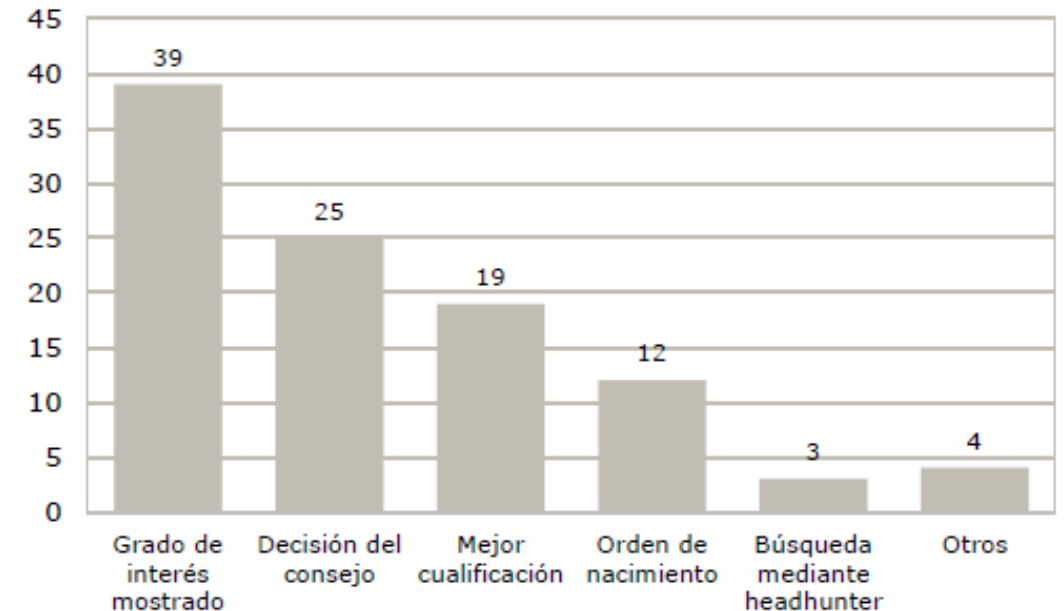
Criterios de sucesión

Figura 15. Probabilidad de que el próximo CEO sea un miembro de la familia (porcentaje)



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

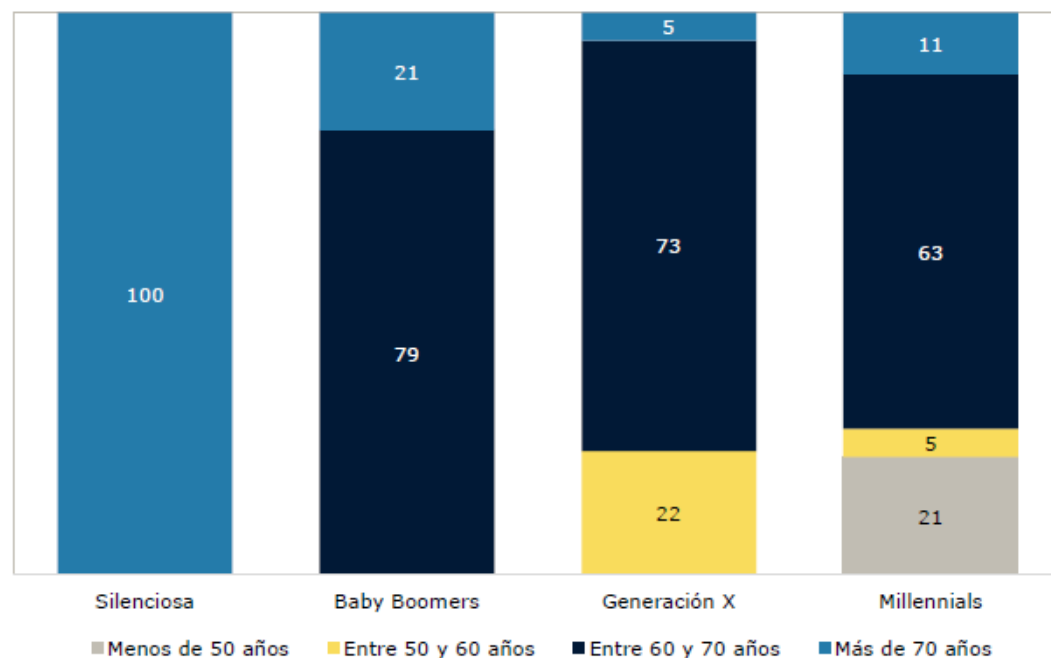
Figura 16. Frecuencia con la que se consideran diferentes criterios para la selección del sucesor.



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

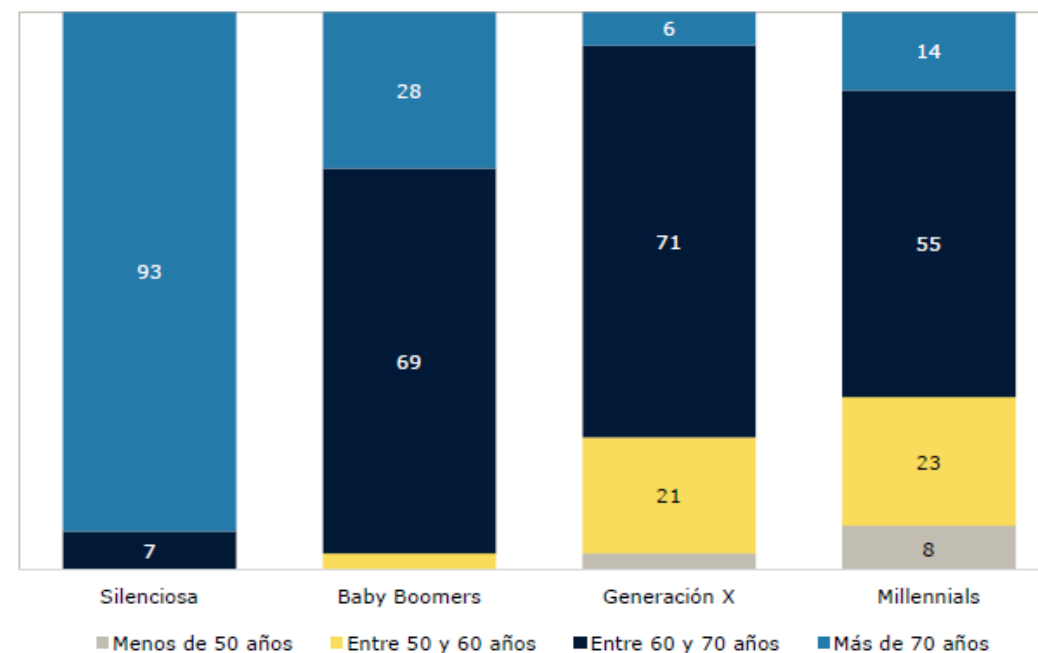
Planes de sucesión según cohorte generacional

Figura 24. Edad planeada de jubilación por generaciones. España



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Figura 25. Edad planeada de jubilación por generaciones. Europa



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

En definitiva...

- Limitada proactividad en la planificación de la sucesión.
 - La reflexión suele comenzar cuando el liderazgo familiar alcanza edades próximas a la jubilación.
 - A mayor reflexión sobre el futuro, mayor tendencia a planificar el proceso.
- La mayor parte de las empresas familiares aspiran a que la sucesión se produzca en el seno de la familia empresaria.
 - El compromiso y la dedicación al negocio es el criterio más relevante en la selección del futuro liderazgo.
- Las nuevas generaciones familiares muestran una mayor preferencia por la planificación de sucesiones más tempranas.

Claves para preparar el relevo



Sembrar en la siguiente generación

Transmitir valores

Fomentar el autoconocimiento

Invertir en educación / formación / capacidades

Transmitir el interés por el negocio

Desarrollar capacidades de emprendimiento

Claves para preparar el relevo



Preparar la salida

Tomar consciencia

Planificar a largo plazo (qué hacer después)

Dotarse de estructuras de apoyo

Valorar el contexto sucesorio

Preparar a la siguiente generación (no solo al sucesor)

El contexto sucesorio

Fundador/Predecesor

- Reconocimiento del ciclo vital
- Incertidumbre futura
 - Propia (estatus, estabilidad financiera, sentirse útil...)
 - Buena marcha del negocio
- Dificultad para escoger
 - Disponibilidad de opciones
 - Compromiso e interés en la siguiente generación
 - Confianza en los que vienen
 - Miedo a los posibles conflictos (armonía)
- Estilo directivo y estructuras de apoyo
 - Calidad/compromiso del equipo de gobierno/dirección
 - Actitud proactiva vs. reactiva.

Sucesor

- Autoconfianza
- Capacidad profesional
- Compromiso
- Lograr respeto y legitimidad
 - En la familia
 - En otros accionistas
 - En los directivos
 - En los empleados

Contexto emocional

- Confianza de la familia
- Intereses de accionistas
- Conflictos / Tensiones

Opciones de transmisión

		La dirección queda en manos de		
		FAMILIA	MIXTO	NO FAMILIA
La propiedad queda en manos de	FAMILIA	Sucesión familiar	Dirección mixta	Dirección no familiar
	MIXTO	Entrada inversores	Entrada inversores y TMT mixto	Familia inversora
	NO FAMILIA	Implicación de la familia en la dirección tras la venta		Venta / Liquidación

Buenas prácticas para una sucesión exitosa



CONCIENCIA



**APERTURA DE
MENTE**



COMUNICACIÓN



CONFIANZA



EMPATÍA



RECIBIR CONSEJO



**SISTEMA
GOBIERNO EFICAZ**

Procesos y estructuras para el relevo efectivo



Conclusión final: Aspectos clave para la competitividad y perdurabilidad de la EF

- Competitividad de las EF
 - Estrategia en la EF / Crecimiento
 - Gobierno y dirección de la EF.
Profesionalización de los procesos.
 - Atracción y retención del talento.
- Continuidad y perdurabilidad de la EF
 - Gestionar el proceso estratégico de la sucesión
 - Preparación de las futuras generaciones
 - (capacitación como directivos o como propietarios)
 - La transmisión de los valores y del proyecto entre generaciones
 - La gestión de los conflictos y de los equilibrios

Claves para ayudar a los negocios a gestionar con éxito (y tiempo) el relevo generacional

cef@uv.es

@CEF_UV

<http://cefuv.org>



Alejandro Escribá Esteve



Cátedra de Empresa Familiar
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

