



Hoy y más allá:
La próxima generación
desafía el statu quo del
negocio familiar

Encuesta Global NextGen 2022 de PwC

Contenido:

- 03 Prólogo
- 04 Un mensaje de The Family Business Network
- 05 La prioridad de NextGen: El imperativo de crecimiento para los negocios familiares
- 08 Hora de actuar en materia de ESG
- 10 Educando a futuros líderes
- 11 Conozca a Oge Elumelu: Desarrollando habilidades analíticas y blandas
- 12 Asegurando el futuro de la familia
- 14 Planes de sucesión
- 15 Reducción de la brecha de género en la familia
- 16 Conozca a Isabelle Randon Frota: Alineación de valores intergeneracionales
- 17 Gestión de la riqueza del futuro
- 19 Conozca a Vincent Fong: Adquirir experiencia fuera del negocio familiar
- 20 Cómo desafiar el statu quo: Conviértase en el líder que su familia y su negocio necesitan
- 22 Sobre la encuesta NextGen





Prólogo

La Encuesta Global NextGen 2022 de PwC, la más amplia realizada a la nueva generación de líderes de negocios familiares que jamás hayamos llevado a cabo, refleja los extraordinarios tiempos que estamos viviendo. La pandemia del COVID-19 está poniendo a prueba a las empresas de todo el mundo, y los negocios familiares están haciendo frente al desafío.

Nuestra encuesta muestra cómo la pandemia ha unido a las generaciones en torno a un objetivo común: impulsar el crecimiento para asegurar la estabilidad del negocio y de la familia. Pero esto es sólo el principio de la historia.

El panorama empresarial está cambiando rápidamente, y la responsabilidad y los retos a los que se enfrentan los futuros líderes son complejos. Seguir como hasta ahora no es una opción en un mundo caracterizado por los trastornos económicos, la incertidumbre generalizada y el cambio climático. Ustedes entienden esto y, en particular, ven el vínculo vital entre las preocupaciones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés) y el crecimiento.

También comprenden que los negocios familiares pueden y deben liderar el camino en materia de ESG. Para transmitir este mensaje, deberán ganarse la confianza de la generación actual y desafiar el statu quo. Necesitarán un nuevo contrato generacional.

Sabemos que están preparados para hacerlo. Nuestra encuesta muestra su deseo de aprender nuevas habilidades y su compromiso con la creación de confianza, el sello de los negocios familiares en todas partes. Es un mensaje optimista en tiempos difíciles.

Sean la inspiración. Impulsen el cambio.



Peter Englisch

Líder Global de Negocios Familiares y de
Negocios Privados en EMEA, Asociado,
PwC Alemania

Un mensaje de The Family Business Network

Family Business Network (FBN) se complace en colaborar con PwC en la encuesta global NextGen de este año, ya que FBN celebra el 20º aniversario de su propia comunidad NextGen.

La pandemia del COVID-19 ha acelerado la transición de poder en muchas familias empresarias y ha permitido que una nueva generación de líderes familiares desafíe el statu quo. De los resultados de la encuesta se desprende que están bien equipados con habilidades tradicionales, como las finanzas, la gestión y la administración de empresas.

Sin embargo, el liderazgo actual requiere nuevos enfoques y competencias. Adoptar la diversidad y desarrollar nuevos talentos serán ingredientes esenciales para que los miembros de la próxima generación establezcan su estilo de liderazgo, dejen su huella y construyan su propio legado. Si aprovechan la revolución de los ESG, podrán desbloquear nuevas oportunidades y crear valor para todas las partes interesadas.

Más que nunca, los miembros de la próxima generación tienen la capacidad de dar forma a su negocio familiar y causar un impacto a medida que asumen responsabilidades como gestores y (futuros) propietarios. Dado que las familias empresarias representan más del 70% de la economía, su impacto colectivo puede marcar una gran diferencia.

Le animamos a que comparta las conclusiones de esta encuesta con los miembros de la familia, los altos directivos y sus compañeros, y a que se una a nosotros en este apasionante viaje de transformación.



Alexis du Roy de Blicquy
Director General, The Family Business Network

La prioridad de NextGen: El imperativo de crecimiento para los negocios familiares

Cuando se trata del éxito futuro del negocio familiar, usted sabe lo que quiere, y se reduce a una palabra: crecimiento. El 65% de ustedes dice que es una prioridad absoluta. Esto no es sorprendente.

Para los negocios familiares, el crecimiento es el producto de un negocio estable y una medida del éxito en un mundo cambiante. Es esencial para mantener y construir sobre el legado que crearon las generaciones anteriores y para asegurar la prosperidad y riqueza continuas de la familia. Es un mensaje de la siguiente generación que también puede cumplir.

A medida que la familia se expande a través de las generaciones, este crecimiento debe ser de dos dígitos. Pero el crecimiento por sí solo no es suficiente. El éxito de los negocios familiares es multidimensional.

Las tres dimensiones de un negocio familiar



Negocio



Familia



Riqueza

Negocio (el motor): El negocio necesita crecer un 10% cada dos o tres años mediante el crecimiento orgánico, la diversificación o la inversión de impacto para servir a los intereses de la familia.

Enfoque futuro: Desarrollar las capacidades para cumplir con las preocupaciones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).

Familia: Una familia unida, respaldada por una constitución y una gobernanza fuertes, apoya el crecimiento.

Enfoque futuro: Establecer un contrato generacional para reforzar la planificación de la sucesión y la transformación sostenible.

Riqueza: Unas reservas patrimoniales adecuadas garantizan que la familia mantenga o mejore su posición.

Enfoque futuro: Los Family Offices pueden reforzar las perspectivas de negocio y fomentar la diversificación de activos.





La pregunta clave ahora es cómo conseguirá el crecimiento cuando se enfrente a los retos existenciales de hoy en día: el cambio climático, las pandemias y los avances tecnológicos. ¿Qué capacidades necesitan, como líderes del mañana, para garantizar la prosperidad de su negocio familiar? ¿Y cómo pueden demostrar que son capaces de custodiar el futuro de la empresa y de la familia?

El crecimiento es un área compleja para los negocios familiares, con elementos emocionales y financieros en la mezcla. Quizá conozca la regla general: cada dos o tres años, la empresa debe crecer un 10% para mantener el patrimonio familiar en un nivel constante a medida que las generaciones se expanden. Es una exigencia difícil para cualquier empresa, que se hace aún más difícil con la pandemia y la amenaza del cambio climático.

Creemos que no bastará con un enfoque de rutina, que continúe con la forma en que se dirige actualmente el negocio familiar. Como líderes en ciernes, tendrán que desarrollar su propio plan de éxito. Y para mantener la estabilidad y lograr el crecimiento necesario para ganar su "licencia para operar", se encontrarán empujando los límites y desafiando años de pensamiento establecido - "la forma en que siempre se ha hecho". Necesitará nuevas capacidades más allá de la experiencia digital para cumplir con los requisitos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG): para llegar a net zero, para gestionar las tendencias cambiantes del personal mientras nos enfrentamos a la "gran renuncia"¹ y para identificar nuevos mercados en un mundo post-pandémico.

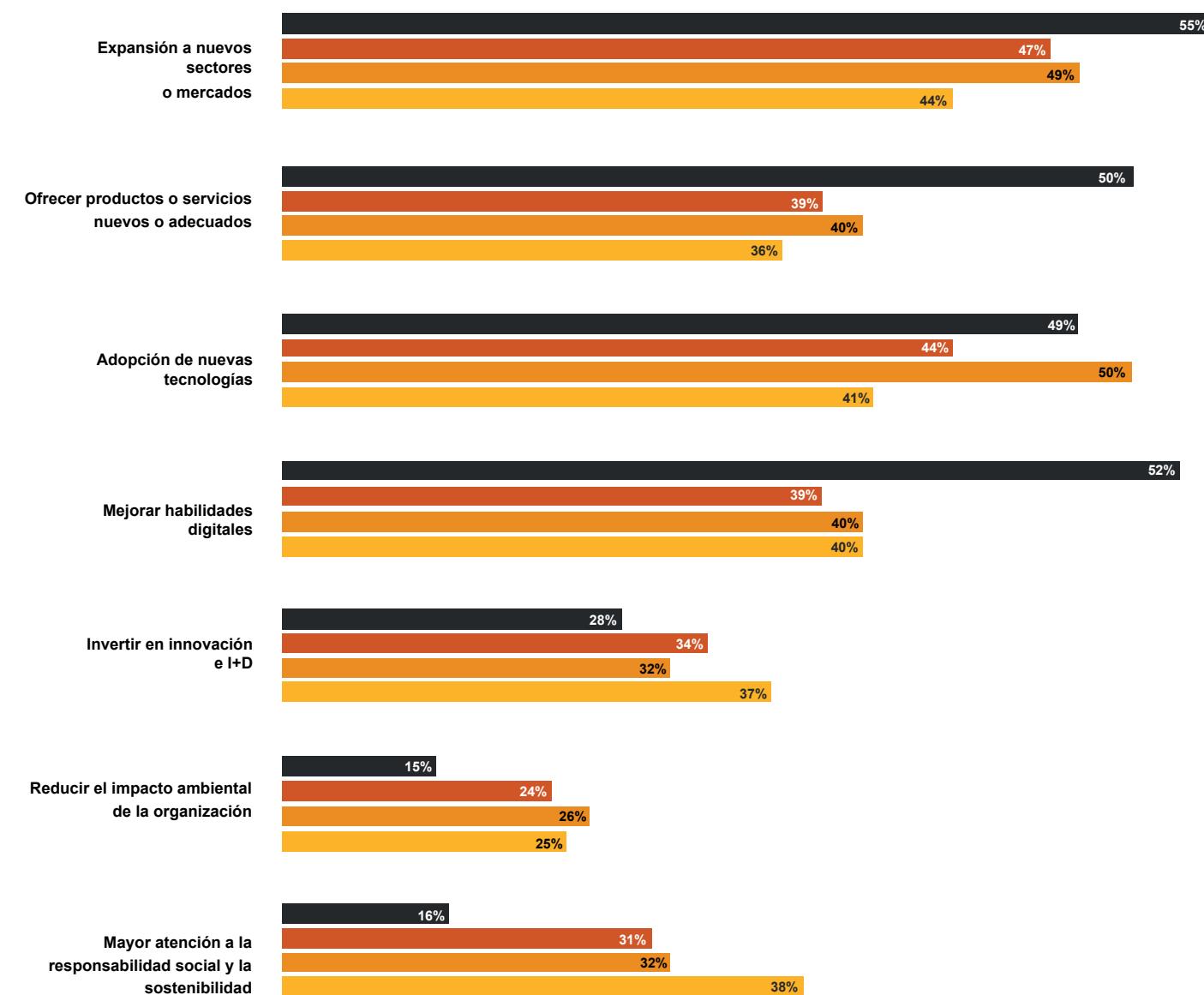
1 El consejo editorial, "La gran renuncia no desaparece", Financial Times, 1 de febrero de 2022, www.ft.com/content/857bdeba-b61b-4012-ab82-3c9eb19506df.

Por el momento, es sorprendente lo alineadas que están las generaciones en sus prioridades. La divergencia más significativa se da en el tema de la sostenibilidad, que es más importante para la Generación Z que para sus cohortes mayores.

Prioridades generacionales: Como padres, como hijos

Todas las generaciones de un negocio familiar buscan crecer a través de nuevos mercados. La generación Z es más propensa a priorizar la sostenibilidad.

■ Generación actual ■ Toda NextGen ■ Millennials ■ Gen Z



Nota: Las respuestas proceden de una encuesta de PwC sobre negocios familiares de 2021 y de la actual encuesta NextGen. La lista de prioridades de la encuesta de negocios familiares incluía "introducir nuevos productos y servicios" y "aumentar la responsabilidad social de la organización". La lista de NextGen formula las preguntas como "garantizar que ofrecemos los productos y servicios adecuados para los clientes actuales" y "aumentar nuestro enfoque en las inversiones para la sostenibilidad y el impacto".



Hora de actuar en materia de ESG

Es cierto que estar centrado en las habilidades digitales y en las nuevas tecnologías resultó muy valioso durante la pandemia. En nuestra encuesta NextGen 2019, el 64% de tus colegas consideraron que podían añadir un valor significativo al negocio ayudando a desarrollar una estrategia adecuada para la era digital. Entonces, la pandemia presentó una necesidad urgente de su conocimiento. Hoy en día, casi la mitad de ustedes (44%) están activamente comprometidos con la adopción de nuevas tecnologías. Para uno de cada cinco de ustedes, la pandemia aceleró su compromiso con la empresa en este ámbito.

Está claro que tienen mucho más que dar. El 64% de ustedes cree que los negocios familiares tienen la oportunidad de liderar las prácticas empresariales sostenibles. Diríamos que deben acelerar sus planes. El 72% de ustedes afirma que espera participar en el aumento de la atención que su empresa presta a las inversiones para la sostenibilidad en el futuro, pero sólo el 28% lo está haciendo ahora.

Y aunque dos tercios de ustedes esperan participar en la reducción del impacto medioambiental de su empresa en el futuro, sólo uno de cada cuatro ya lo está haciendo.



Todo líder empresarial quiere hacer crecer su negocio. Aquí es donde entran los empresarios NextGen. Entender y contabilizar cómo las dimensiones ESG del rendimiento pueden crear o erosionar el valor de la empresa es esencial para pivotar con la sociedad hacia un futuro más sostenible."

Susanne Stormer
Líder de Servicios ESG y de Sostenibilidad PwC Dinamarca





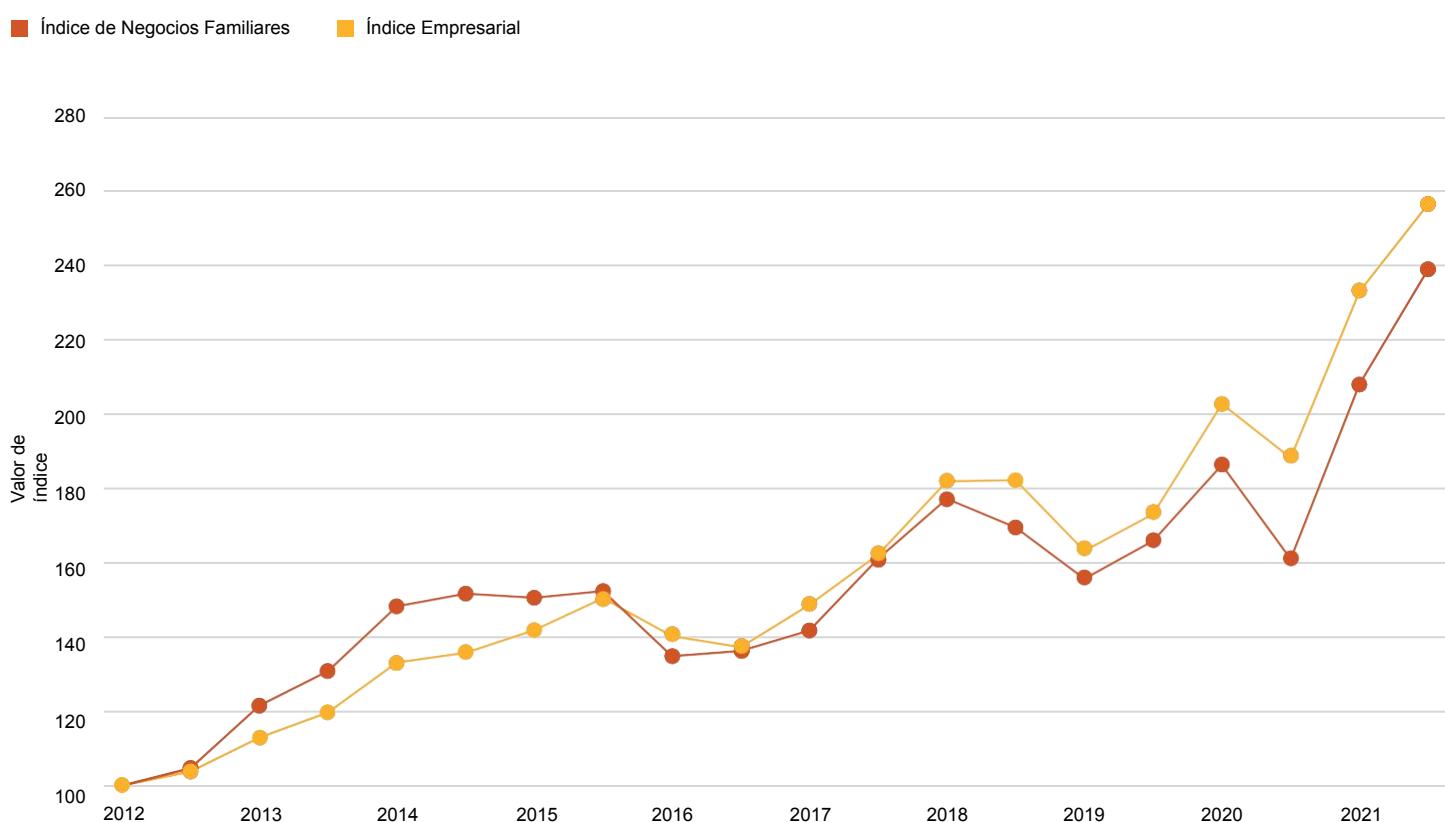
72% de los NextGens espera participar personalmente en el aumento del enfoque de la empresa en las inversiones para el impacto de la sostenibilidad en el futuro.

28% lo hacen ahora.

Una investigación de Family Capital muestra que, en los últimos años, las empresas que cotizan en bolsa y que priorizan los aspectos ESG y tienen mejores calificaciones de riesgo ESG, como grupo, han comenzado a superar a los negocios familiares en términos de capitalización bursátil. Estos resultados indican que los negocios familiares están perdiendo su prima de confianza. A medida que la ESG ascendía en la agenda de los inversores, los negocios familiares se quedaban atrás, y los inversores tomaban nota.

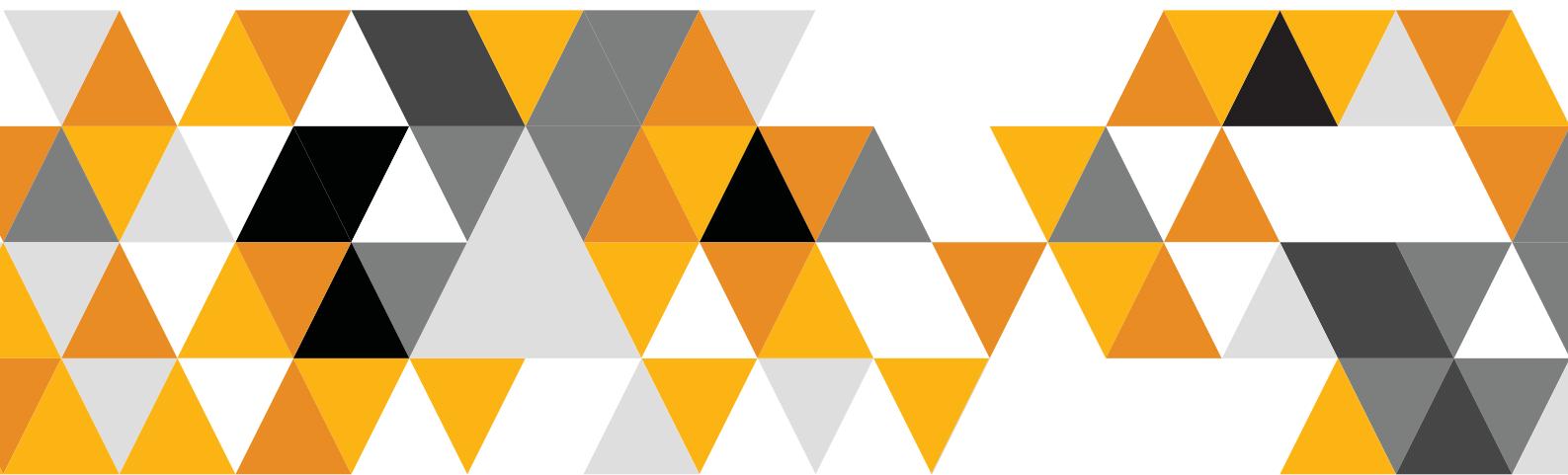
Las empresas que tienen mejores puntuaciones de riesgo ESG también tienen valores de mercado más altos

A medida que la sostenibilidad fue cobrando importancia para los inversores en la última década, la capitalización bursátil de los negocios familiares comenzó a situarse por detrás de la de los negocios no familiares.



Nota: Family Capital clasificó los 100 mejores negocios familiares y los 100 mejores negocios no familiares utilizando un perfil de riesgo ESG. El valor del índice está fijado en 100 a 1 de enero de 2012.

Fuente: David Bain, "Family businesses fall behind non-family companies on ESG and lose their trust premium", Family Capital, 16 de septiembre de 2021, www.famcap.com/2021/09/exclusive-research-family-businesses-fall-behind-non-family-companies-on-esg-and-lose-their-trust-premium



Educando a futuros líderes

Una crisis como la pandemia recordó a los empresarios de todos los niveles que su formación y trayectoria profesional no pueden prepararlos para todo. De hecho, el 28% de ustedes cree que la pandemia identificó la necesidad de mejorar las competencias y la formación adicional. Pero cuando les preguntamos qué creen que necesitan aprender, la lista era familiar: finanzas (53%), desarrollo del liderazgo (48%) e innovación del modelo de negocio (41%).

Sólo el 24% de los encuestados considera que la sostenibilidad es una prioridad.

Los negocios familiares -de hecho, todos los negocios- necesitan nuevas perspectivas si van a aprovechar al máximo todas las oportunidades en los años de transformación que se avecinan. Las escuelas de negocios están empezando a reconocerlo, y muchas están explorando un enfoque más multidisciplinario de los negocios y el liderazgo, que pone un énfasis mucho mayor en las personas, el planeta y el propósito, en lugar de la pura maximización de los beneficios.

En sus [Premios a la Educación Empresarial Responsable 2022](#),² el Financial Times cita a Omid Aschari, profesor asociado de la Universidad de St. Gallen, en Suiza, sobre la necesidad de adoptar un nuevo enfoque para preparar a la próxima generación de líderes que refleje las crisis existenciales a las que se enfrenta el planeta: "El riesgo es que si los estudiantes no ven el mundo real reflejado en el plan de estudios, las escuelas de negocios se convertirán en museos de historia de la gestión".



Conozca a Oge Elumelu, Nigeria

Desarrollando habilidades analíticas y blandas

Oge, la hija mayor del economista y empresario nigeriano Tony Elumelu, estudia política y filosofía en la London School of Economics y espera trabajar en la Fundación Tony Elumelu, que sus padres crearon en 2010. La fundación, que capacita a emprendedores de toda África, forma parte de Heir Holdings, la empresa de inversión privada de la familia Elumelu, donde Oge es voluntaria desde los 14 años.

Oge decidió no estudiar finanzas y negocios porque quiere desarrollar y utilizar tanto sus habilidades analíticas como las blandas. Con este fin, también ha puesto en marcha un podcast llamado Talk Africa para difundir opiniones e ideas relacionadas con el África subsahariana, como la desigualdad socioeconómica y el feminismo. Además, es embajadora del Equipo de Acción Juvenil de UN Generation Unlimited, el movimiento mundial de las Naciones Unidas destinado a ayudar a los jóvenes de comunidades marginadas.

"Estas son actividades extracurriculares que están en el centro de mis pasiones y objetivos, y confío en que me ayudarán cuando empiece a trabajar en la fundación en un futuro próximo y contribuya de forma significativa al trabajo de la fundación a través de las múltiples habilidades que habré adquirido con el tiempo", dice. "Me apasiona devolver a África, y para mí es importante hacerlo no sólo repartiendo limosnas, sino invirtiendo en la gente y logrando un impacto real y duradero en sus vidas".

La fundación ha financiado a más de 15.000 jóvenes empresarios africanos, y se han creado más de 400.000 empleos directos e indirectos en todo el continente.





Asegurando el futuro de la familia

Nuestra encuesta muestra cómo la pandemia ha unido a las generaciones del negocio familiar. Nos dijeron que reforzó la cohesión, aceleró la planificación de la sucesión y unió a todos hacia un objetivo común: impulsar el crecimiento del negocio. Ha hecho avanzar su implicación en la empresa y muchos de ustedes afirman que ha reforzado la comunicación entre generaciones. Casi la mitad de ustedes se sienten más comprometidos con la empresa que antes de la pandemia.

“



No es fácil pasar del asiento del conductor al del pasajero. Pero me siento animada por el hecho de que mi siguiente generación podría llevar la empresa familiar al siguiente nivel por la forma en que han dado un paso adelante para crear confianza y credibilidad mutuas con la generación actual.”

Gan See Khem, Ph.D.

Presidente Ejecutiva y Directora General Health Management International Ltd, Singapur



Pero también hay una desconexión en los niveles de responsabilidad. De hecho, nuestra encuesta anterior mostró que a más de ustedes se les dieron oportunidades significativas en el negocio antes de la pandemia que en la actualidad. En nuestra encuesta de 2019, el 48% de ustedes dijeron que se les dio operaciones internas significativas para liderar. Ahora es el 28%. En 2019, el 36% dijo que se le utilizó como apoyo reafirmante. Hoy es el 32%. Y hoy, uno de cada cuatro dice que es difícil llegar a entender cómo funciona el negocio o el Family Office. La generación actual está aún menos dispuesta a dejarse llevar que en el pasado, aunque está claro que ustedes, el futuro del negocio, quieren demostrar que tienen lo que hay que tener.

Probarte a ti mismo: La generación actual se aferra al control

La pandemia ha unido a las familias.

43%

de los NextGens dicen que ahora están más involucrados en el negocio que antes de 2020.

36%

dicen que la pandemia dio lugar a una mayor comunicación con la generación actual.

43%

dicen sentirse más comprometidos con la empresa que antes de la pandemia.

Pero la generación actual está haciendo difícil que los NextGens puedan demostrar su valía.

14%

afirman haber recibido un proyecto durante la pandemia que quizás no se les habría pedido que dirigieran antes.

45%

les resulta difícil probarse como nuevos líderes o miembros de la junta directiva.

57%

afirman que la reticencia de la generación actual a jubilarse es un problema.

Fuente: Encuesta Global NextGen 2022 de PwC



61%

de los NextGens dicen que sus empresas familiares ahora cuentan con un plan de sucesión.

Planes de sucesión

La decisión de ceder el control a la siguiente generación es un gran acontecimiento que se produce una vez en la vida. Los propietarios tienen que sentirse seguros de que la empresa está en buenas manos, y ustedes, sus futuros líderes, tienen que proporcionar la seguridad de que entienden los retos y tienen las habilidades para proteger y hacer crecer la empresa.

La buena noticia es que la pandemia centró las mentes de los negocios familiares en la planificación de la sucesión. En la Encuesta Global de Negocios Familiares 2021 de PwC, el 30% de la generación actual dijo que había un plan sólido. Hoy, el 61% de los NextGens dicen que la familia tiene un plan de sucesión. Sin embargo, la generación actual se mantiene firme por ahora: El 39% de los NextGens dicen que hay una resistencia en su empresa a acoger el cambio de liderazgo.

Pero rara vez se articula lo que significa en la práctica estar preparado para la sucesión, y en ausencia de ese debate, muchos de ustedes creen que la forma de ganarse la confianza de la generación actual es seguir su ejemplo, en lugar de forjar un camino diferente. Los resultados de nuestra encuesta muestran esa tendencia, y explican por qué la firme convicción de que la ESG está ligada al crecimiento aún no se ha traducido en acciones.

Un contrato generacional honesto que comunique las expectativas de ambas partes inspirará confianza. Ahora que la comunicación entre las generaciones es más clara, como se ha señalado anteriormente, y que se ha establecido una mejor planificación de la sucesión, es el momento de concretar los detalles. ¿Qué habilidades y experiencia de liderazgo se necesitan para que la empresa prospere? ¿Qué es lo que permitirá el crecimiento en el futuro? ¿Y cuáles son las etapas y los hitos en el camino hacia la sucesión? ¿Qué tienen que lograr los NextGens para conseguir un puesto en la Junta Directiva, por ejemplo? (Véase "Educar a los futuros líderes", más arriba).



La responsabilidad de la transición generacional no recae únicamente sobre los hombros de la generación actual. La NextGen puede desempeñar un papel activo "dirigiendo", basándose en el respeto mutuo y la buena comunicación entre generaciones, para establecer los caminos de los líderes senior que afirmen su identidad y estatus."

Kenneth Goh, Ph.D.

Profesor y Director Académico del Instituto de Familias Empresariales Universidad de Administración de Singapur

Reducción de la brecha de género en la familia

Si los negocios familiares buscan una victoria rápida en términos de ampliar la diversidad de su pensamiento, deberían empezar por observar el papel relativo de los miembros masculinos y femeninos de la NextGen. Aunque las mujeres, al igual que sus colegas masculinos, quieren centrarse en el crecimiento del negocio como prioridad principal (53% para las mujeres frente al 69% para los hombres), están ligeramente más centradas en las preocupaciones ESG: la mejora de las condiciones de trabajo y la sostenibilidad son más importantes en su lista que para sus homólogos masculinos.

La gran diferencia se reduce a las expectativas de liderazgo: **El 35% de sus compañeras cree que es más probable que se espere que sus homólogos masculinos dirigirán el negocio.** Ante la misma pregunta, el 41% de los hombres cree que es más probable que ellas dirijan. Esto podría deberse a que las mujeres tienen menos probabilidades de desempeñar un papel de liderazgo en la actualidad: el 43% de las mujeres ocupan actualmente puestos de liderazgo, frente al 59% de los hombres encuestados. Una cuarta parte de las mujeres encuestadas afirma que necesita comprender mejor la empresa antes de poder sugerir algún cambio, en comparación con el 13% de sus homólogos masculinos.

Esto debería enviar un mensaje claro a la generación actual: hay que centrarse en reducir la brecha de género en la familia.





Conozca a Isabelle Randon Frota, Brasil

Alineación de los valores intergeneracionales

En 2018, Isabelle ayudó a crear un comité de la tercera generación del negocio de la familia Randon para identificar cuál sería su papel en el futuro. El objetivo es alinear los valores intergeneracionales con los de los fundadores de la empresa, el abuelo de Isabelle y su hermano. Fundada en 1949, las Empresas Randon han crecido hasta convertirse en una organización multinacional especializada en piezas de automóviles, remolques, semirremolques y servicios financieros, con 29 unidades de negocio en 120 países de todo el mundo y unos ingresos brutos en 2021 de 13.200 millones de reales (2.560 millones de dólares).

"No te levantas un día y de repente sabes cuáles son tus responsabilidades y tu papel en el negocio familiar", dice Isabelle. Somos 12 en la tercera generación y todos tenemos que aprender, prepararnos y practicar". Aunque ella, su hermana y sus primos han visitado las operaciones de la empresa desde una edad temprana, el comité formaliza los procesos de desarrollo y proporciona un foro para la comunicación intergeneracional y para garantizar que los sólidos valores de la familia se alimenten y se transmitan.

Como empresa, estamos profesionalizando constantemente nuestra gobernanza, y nosotros formamos parte de ella como tercera generación", afirma. "Y todos queremos convertirnos en accionistas responsables en el futuro'. La mejora continua de la formación académica, las responsabilidades sociales y el profundo conocimiento de los valores familiares son ejemplos de cómo nos estamos preparando para ello'.

Isabelle, que forma parte del comité asesor de The Family Business Network Brasil, creó su propia consultoría en 2021 para ayudar los negocios familiares a desarrollar estrategias de sucesión para dar a los NextGens las oportunidades y el apoyo que necesitan.





Gestión de la riqueza futura

Crear el crecimiento de doble dígito que los negocios familiares necesitan para garantizar que las generaciones mantengan la riqueza de la empresa es una tarea difícil en un mundo atenazado por la crisis. Y es una gran responsabilidad que ustedes, como NextGens, deben heredar. Como ya se ha señalado, los negocios familiares que no han adoptado plenamente las normas ESG ya están obteniendo resultados inferiores a los de sus homólogos no familiares en los mercados de capitales. Por eso es importante aunar las aspiraciones de liderazgo en materia de ESG con el compromiso de pasar a la acción.

Es notable que los negocios familiares que cuentan con un Family Office comprenden la importancia de los ESG para asegurar su prosperidad futura. El 42% dice que su empresa tiene un Family Office, y los datos de la encuesta muestran que esto desencadena una mayor profesionalidad en toda la empresa. Las empresas que tienen un Family Office están más avanzadas en la integración del pensamiento ESG -el 43% tiene una estrategia de sostenibilidad, por ejemplo, frente al 37% de las que no tienen Family Office. También muestran más disciplina en cuanto a la gobernanza familiar, en parte porque representan a familias más grandes; es más probable que tengan una constitución escrita y un plan de sucesión.

La gestión del patrimonio y el concepto de competencia de propiedad van juntos. La competencia en materia de propiedad es la habilidad mediante la cual la propiedad -y el control que implica sobre los recursos- se utiliza para crear valor. Esto será vital a la hora de establecer la futura agenda de crecimiento empresarial.





La Competencia de Propiedad.³ un modelo desarrollado por el profesor Thomas Zellweger de la Universidad de St. Gallen, se centra en tres elementos que se alinean con lo que llamamos la agenda del propietario:

- Qué se posee: cómo los propietarios combinan los recursos para crear valor hoy y en el futuro.
- Cómo se posee: estableciendo la gobernanza familiar, eligiendo a los líderes y a los gestores, y proporcionando incentivos para maximizar la creación de valor.
- Cuándo se posee: el momento en que se toman las decisiones sobre la propiedad, como la planificación de la sucesión y la planificación de la inversión.

Si una empresa quiere crear un crecimiento sostenido, debe prestar atención a los tres elementos. Ustedes, como NextGens, tienen su propio enfoque de estos tres elementos. Según los resultados de nuestra encuesta, vemos que se inclinan por una agenda ESG más centrada, pero no creen que tengan luz verde para avanzar más rápido en esta dirección o todavía no lo consideran una prioridad.



El concepto de Family Office ha cobrado impulso en los últimos años, a la luz de la masiva transferencia de riqueza entre generaciones y la creciente complejidad del ecosistema de propiedad familiar y empresarial.

El aumento de la riqueza en los negocios familiares en Asia también está alimentando este crecimiento. Si se hace bien, el Family Office puede desempeñar un papel fundamental a la hora de garantizar un crecimiento empresarial sostenible, así como de preservar el patrimonio y la unidad de la familia".

Peter Vogel, Ph.D.

Profesor de Empresa Familiar e Iniciativa Empresarial, Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión (IMD)

³ Nicolai J. Foss, Peter G. Klein, Lasse B. Lien, Thomas Zellweger, Todd Zenger, 'Ownership competence,' *Strategic Management Journal*, Vol 42, Issue 2, Feb 2021, www.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/smj.3222





Conozca a Vincent Fong, Hong Kong

Adquirir experiencia fuera de la negocio familiar

Vincent es miembro de la cuarta generación de una empresa inmobiliaria familiar, pero está dejando su huella como emprendedor en serie fuera del sector. Cree que esto ayudará a su familia a largo plazo, ya que aportará innovación a un negocio impulsado en gran medida por el capital. 'Es más difícil crear algo fuera de la red de seguridad del negocio familiar, pero lo veo como una situación en la que todos ganan', dice Vincent. 'No se trata sólo de obtener reconocimiento por hacer algo por mí mismo. Se trata de cómo podemos utilizar este negocio para fortalecer la posición y el progreso de la familia.'

En 2018, antes de la pandemia, Vincent cofundó [Raze Technology](#), una empresa que utiliza tecnología avanzada para crear productos de limpieza sostenibles y duraderos y materiales auto desinfectantes, como mascarillas y desinfectantes. Alinea su interés por los avances científicos con la sostenibilidad. "Cuando haces algo nuevo, me parece que es una buena forma de inspirar a tu empresa familiar para que adopte un enfoque más innovador", afirma.

Raze es el tercer negocio que ha puesto en marcha Vincent, y aún no ha cumplido los 30 años.

“



En épocas de crisis como la de COVID, las familias se unen en torno a un propósito común. La conexión personal y el significado de su legado compartido aumentan su compromiso con la empresa familiar. Fomentar el diálogo intergeneracional en torno al propósito, para garantizar que éste tenga sentido para las generaciones actuales y futuras, es la clave del éxito.”

Jennifer Myatt Pendegast, Ph.D.

Profesora Clínica, Directora Ejecutiva,
Centro John L. Ward para Empresas Familiares
Universidad Northwestern

Cómo desafiar el statu quo: Conviértase en el líder que su familia y su negocio necesitan

Ganar la confianza de la generación actual y demostrar que el negocio prosperará en sus manos exigirá trabajo. El mundo está cambiando y las técnicas empresariales del pasado ya no serán suficientes. Debe ganarse el derecho a desafiar el statu quo y descubrir las oportunidades de crecimiento para garantizar el legado de su familia. Se necesita lo que llamamos una comunidad de solucionadores: personas que se reúnen con diferentes habilidades para lograr el éxito.

1 Reimaginar el éxito empresarial y construir las bases del crecimiento sostenible.

La ESG se está convirtiendo en un elemento fundamental para el crecimiento de las empresas y, como NextGens, deben tomar la iniciativa en la creación de una estrategia de ESG. Ahora tienen muchas más opciones para adquirir los nuevos conocimientos que necesitarán para afrontar estos retos. Por ejemplo, pueden aprender lo que implica desarrollar una estrategia de balance net zero, cómo descarbonizar la huella de su empresa y qué impacto tiene su negocio en los demás.

No tengan miedo de tomar un camino diferente. No hay que rehuir las cuestiones fundamentales. Un nuevo libro de Paul Leinwand y Mahadeva Matt Mani de PwC, *Beyond Digital: How Great Leaders Transform Their Organizations and Shape the Future*,⁴ establece siete imperativos de liderazgo⁵ que son esenciales para dar forma al futuro de una empresa. El primero es reimaginar el lugar de la empresa en el mundo: ¿qué valor único crea su empresa? ¿Y qué capacidades le permiten crear ese valor mejor que nadie? Ustedes, como NextGens, están bien situados para hablar y actuar.

Articular y negociar un contrato generacional. Aunque los negocios familiares están más dispuestos a hablar de la sucesión como resultado de la pandemia, as etapas y las condiciones de la sucesión son a menudo poco claras. Es vital mantener una conversación continua sobre lo que impulsará el crecimiento en el futuro y su papel para lograrlo. También es vital que se entienda claramente lo que hay que hacer, como NextGens, para ganarse la confianza de la generación actual.

Perfeccione sus habilidades de liderazgo. Sabes que tienes mucho que aprender y todavía sientes que tienes que demostrar tu valía. Pero el liderazgo de hoy requiere un conjunto diferente de capacidades. Es hora de cuestionar si quieras crearte a imagen y semejanza de la generación anterior para ser reconocido como un líder potencial. Los nuevos tiempos requieren nuevos tipos de líderes.

Para que los negocios familiares tengan éxito en un entorno que cambia rápidamente, necesitan un liderazgo visionario.

Este es un momento decisivo. Es hora de reimaginar lo que significa el éxito, y ustedes, como NextGens, tienen la visión de futuro para liderar el camino. Conocen el camino que debe seguir la empresa; depende de ustedes convertirse en el líder que su empresa necesita. Sean ustedes mismos. Sean diferentes. Impulse el cambio.

⁴ Paul Leinwand y Mahadeva Matt Mani, Beyond Digital: How Great Leaders Transform Their Organizations and Shape the Future (Harvard Business Review Press, 2022).

⁵ Paul Leinwand y Mahadeva Matt Mani, "Seven imperatives for moving beyond digital", strategy+business, 21 de diciembre de 2021, www.pwc.com/gx/en/issues/transformation/_leadership-in-the-digital-age.html.

Póngase en contacto



Peter Englisch
Líder mundial de Negocios
Familiares y Negocios
Privados en EMEA,
Asociado, PwC Alemania
peter.englisch@pwc.com



Andrea Baars
Jefe del Programa
NextGen, PwC Alemania
andrea.baars@pwc.com



Cydnee Griffin
Gerente del Programa
NextGen, PwC US
cydnee.griffin@pwc.com



Sobre la encuesta NextGen

La Encuesta Global NextGen 2022 de PwC es un estudio de mercado internacional entre los miembros de la próxima generación en los negocios familiares. El objetivo de la encuesta es conocer qué piensan los NextGen sobre los temas clave del momento, qué papel están desempeñando y qué roles creen que deberían desempeñar. La encuesta se realizó en línea, con 1.036 entrevistas en 68 territorios, entre el 8 de octubre y el 12 de diciembre de 2021.

Agradecimientos y reconocimientos

Nos gustaría dar las gracias a los 1.036 NextGens que generosamente dedicaron su tiempo a responder a nuestra encuesta, y:

Lulwa Al-Soudairy, Jamie Cooper, Gabriela Fabian, Nicole Gilbertson, Hristo Hristov, Stasshani Jayawardena, Sean Jolayemi, Cindy Karim, Dra. Linda Lehner, Yimeng Liu, Elia Nuql, Charlie Rubin, Wongsakorn Sirimongolkasem, Jasper Yildirim

También nos gustaría dar las gracias a los NextGens que nos han contado sus historias, que han aportado color, ideas y un toque personal a los resultados de nuestra encuesta.
Oge Elumelu, the Tony Elumelu Foundation; Vincent Fong, Raze Technology;
Isabelle Randon Frota, Randon Companies

Estamos en deuda con las ideas y contribuciones de los siguientes expertos de PwC.

Peter Englisch, PwC Alemania; Hannah Harris, PwC Reino Unido; Renee Klein, PwC Estados Unidos; Catharina Prym, PwC Alemania; Ng Siew Quan, PwC Singapur; Susanne Stormer, PwC Dinamarca

Esta encuesta no habría sido posible sin el compromiso y la dedicación de nuestros redactores de informes y nuestras agencias de investigación, diseño y web.

Liz Fisher, redactora del informe; Jigsaw Research (James Flack, Sarah McKee y Ann Morgan); Brunswick Group (Adam Bracey); TheTin (Élann Carel-Malone y Micaela Apes); Court Three (Mark Norman)

Nos gustaría dar las gracias a las personas que desempeñan funciones en la red de PwC y que han proporcionado un apoyo y unas contribuciones inestimables.

Niall Anderson-Brown, PwC Reino Unido; Andrea Baars, PwC Alemania; Edward Beese, PwC EE.UU.; Sara Cooper, PwC Estados Unidos; Kunal Gandhi, PwC Reino Unido; Cydnee Griffin, PwC Estados Unidos; Christina Müller, PwC Alemania; Romina Perchthaler, PwC Reino Unido; Michael Reeves, PwC Reino Unido; Deborah Unger, PwC Reino Unido; Neil Wilson, PwC Reino Unido

Perspectivas académicas

Profesor Kenneth Goh, Singapore Management University, Singapur; Profesora Jennifer Myatt Pendergast, John L. Ward Center for Family Enterprises at Northwestern University, Estados Unidos; Profesor Peter Vogel, Institute for Management Development (IMD), Suiza; Profesor Thomas Zellweger, University of St. Gallen, Suiza.



www.pwc.com/nextgen

© 2022 PwC. Todos los derechos reservados.

PwC se refiere a la red PwC y/o a una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal independiente.

Para más información, consulte www.pwc.com/structure.