

El poder regenerativo de las empresas familiares:

El espíritu empresarial transgeneracional

Informe global sobre la empresa familiar

Benchmarking — América del Sur

Mayo 2022

A large, white, stylized quotation mark icon consisting of two curved lines that meet at the top and bottom, set against a dark background.

Las empresas familiares
están desarrollando
nuevas capacidades
para crear valor
continuo y mantener
una ventaja competitiva
sostenible a través de
las generaciones.

A large, white, stylized quotation mark icon consisting of two curved lines that meet at the top and bottom, set against a dark background.

INTRODUCCIÓN

Benchmark — América del Sur

Muchas empresas familiares siguen superando con éxito los desafíos de la pandemia, al mismo tiempo que aceptan nuevos retos y oportunidades para llevar sus negocios hacia nuevas y audaces direcciones. Mantienen vivo el espíritu emprendedor de sus fundadores. Y están desarrollando nuevas capacidades para crear valor continuo y mantener una ventaja competitiva sostenible a través de las generaciones.

El Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise se unieron para explorar las razones detrás de esta "superpotencia regenerativa" de las empresas familiares, con datos recogidos de 2.439 líderes de empresas familiares en una exhaustiva encuesta realizada en 70 países entre septiembre y noviembre de 2021.

En este informe comparativo, destacamos importantes características de las empresas familiares, como sus capacidades

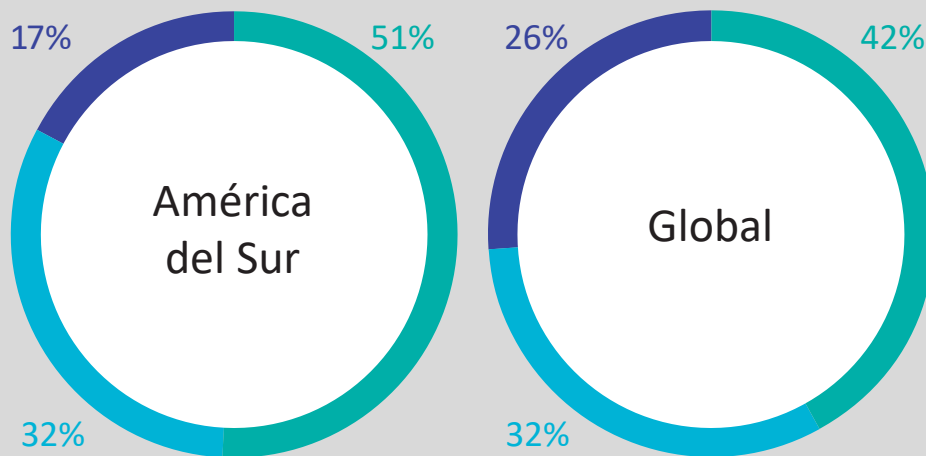
empresariales y la identificación y el apego emocional de la familia a la empresa, que contribuyen a su desempeño financiero, social y familiar. Este informe permite comparar las características de su empresa familiar con otras de Sudamérica, así como con las de Europa, las Américas, Asia-Pacífico, y Medio Oriente y África.

Al comparar su negocio con otros en América del Sur y en todo el mundo, podrá identificar las áreas de mejora, así como aquellas en las que puede tener ya una ventaja competitiva que mantener.

Tenga en cuenta que este informe no debe leerse de forma aislada del informe global sobre la empresa familiar *El poder regenerativo de las empresas familiares: El espíritu empresarial transgeneracional**.

* Este benchmarking contiene datos de los siguientes países sudamericanos: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

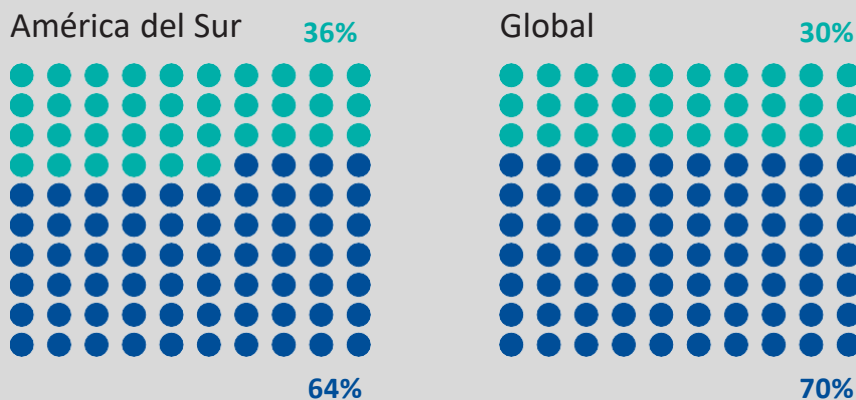
¿Cuál es el tamaño de su empresa?



Región	Pequeña (menos de 50 empleados)	Mediana (entre 51 y menos de 250 empleados)	Grande (250 empleados o más)
Europa	42%	34%	24%
Las Américas	48%	30%	22%
Asia-Pacífico	33%	30%	37%
Medio Oriente y África	31%	46%	23%

■ Pequeña (menos de 50 empleados) ■ Mediana (entre 51 y menos de 250 empleados) ■ Grande (250 empleados o más)

¿Cuántas empresas gestiona?

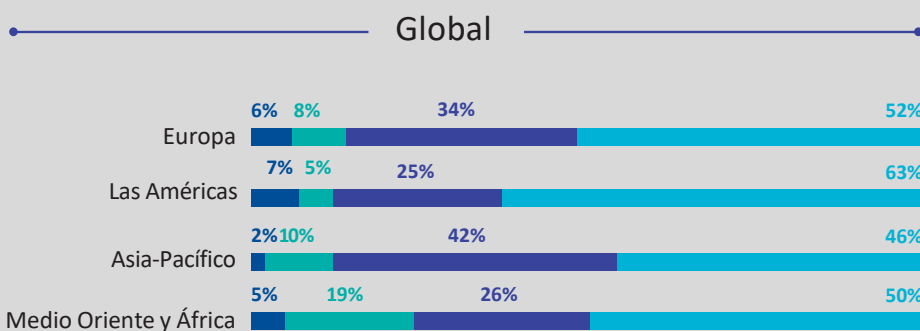
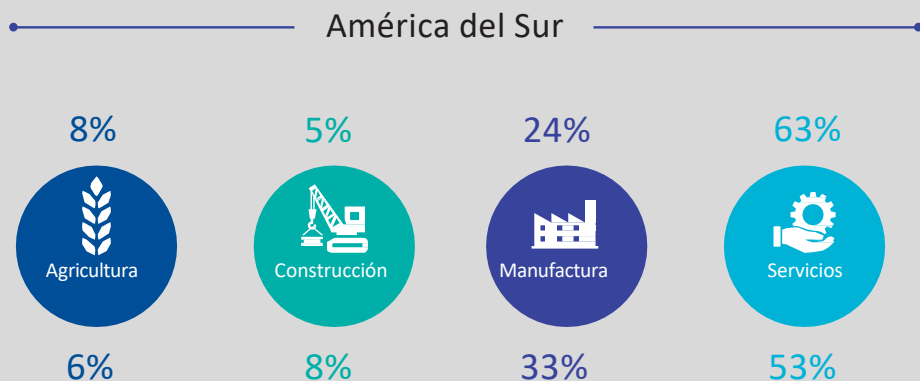


Región	Varias empresas	Una sola empresa
Europa	25%	75%
Las Américas	37%	63%
Asia-Pacífico	29%	71%
Medio Oriente y África	28%	72%

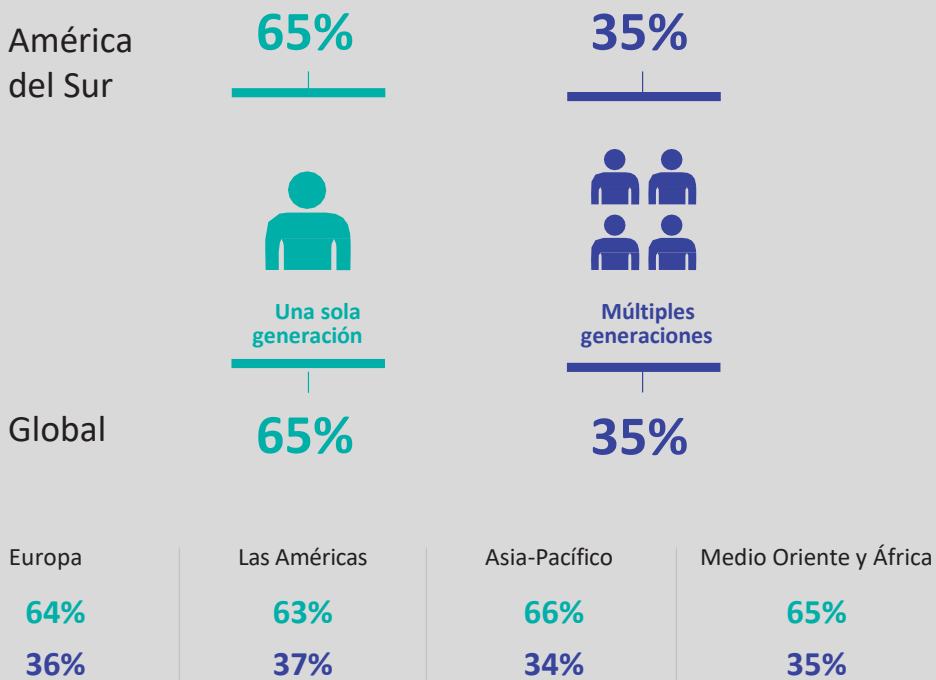
● Varias empresas ● Una sola empresa

Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

¿Cuál es la principal industria de su negocio?

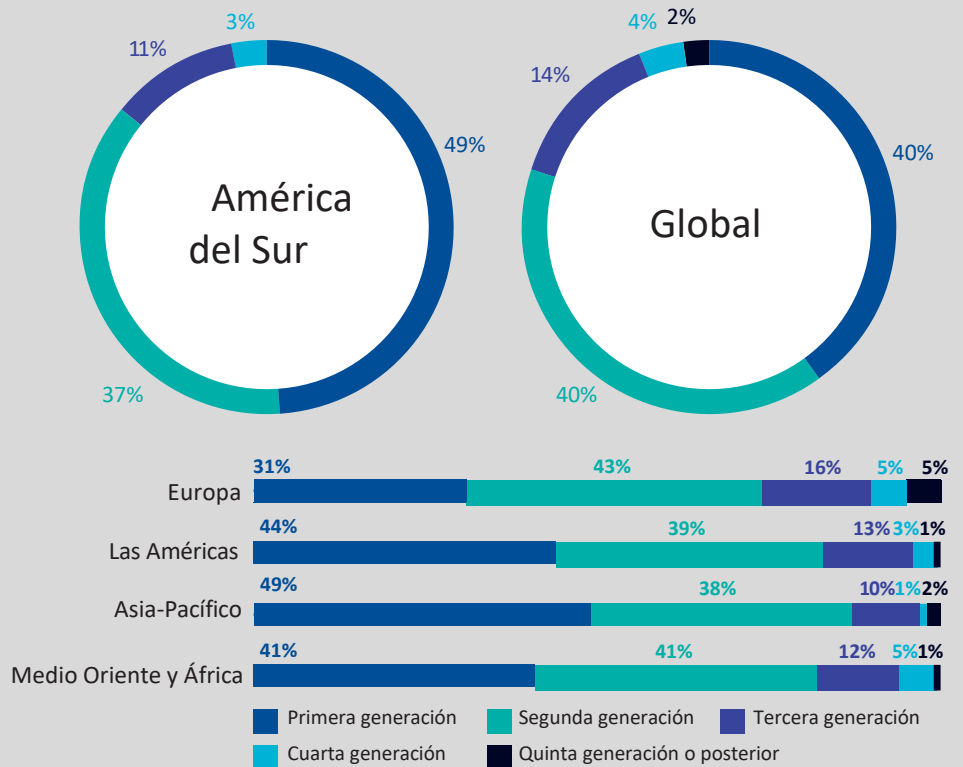


¿Cuántas generaciones están activas actualmente en la empresa?

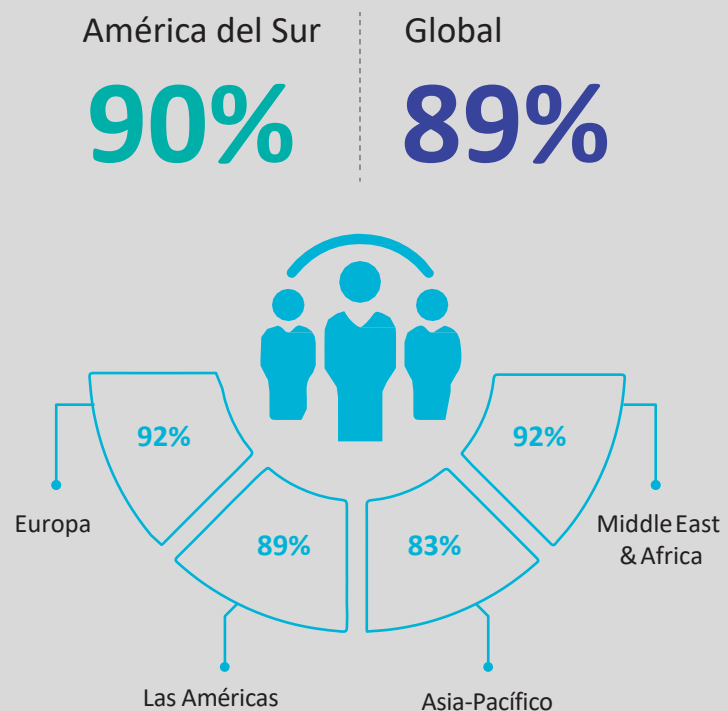


Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

¿Qué generación gestiona actualmente la empresa?

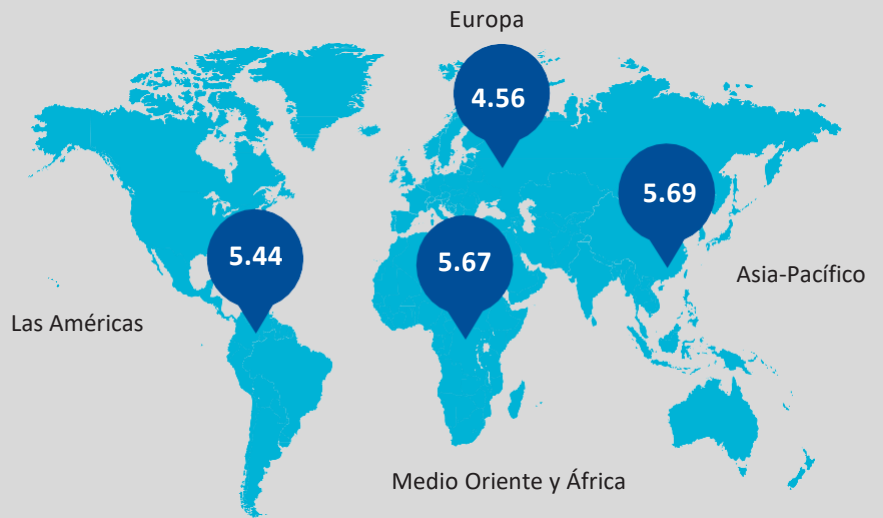


¿Qué porcentaje de las acciones de la empresa es propiedad de la familia?

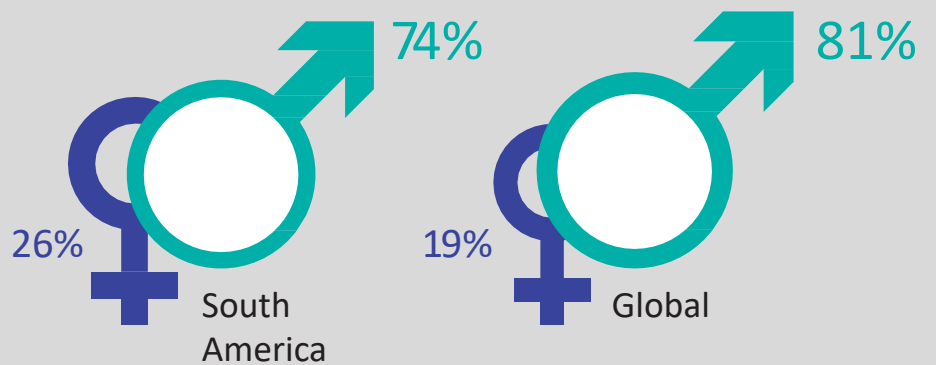


Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

¿Cuántas personas de la familia (en promedio) poseen acciones?



¿Cuál es el género del actual CEO?



Europa	Las Américas	Asia-Pacífico	Medio Oriente y África
82%	75%	86%	84%
18%	25%	14%	16%

■ Hombre ■ Mujer

Nota: Todos los encuestados optaron por identificarse como hombres o mujeres.

Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

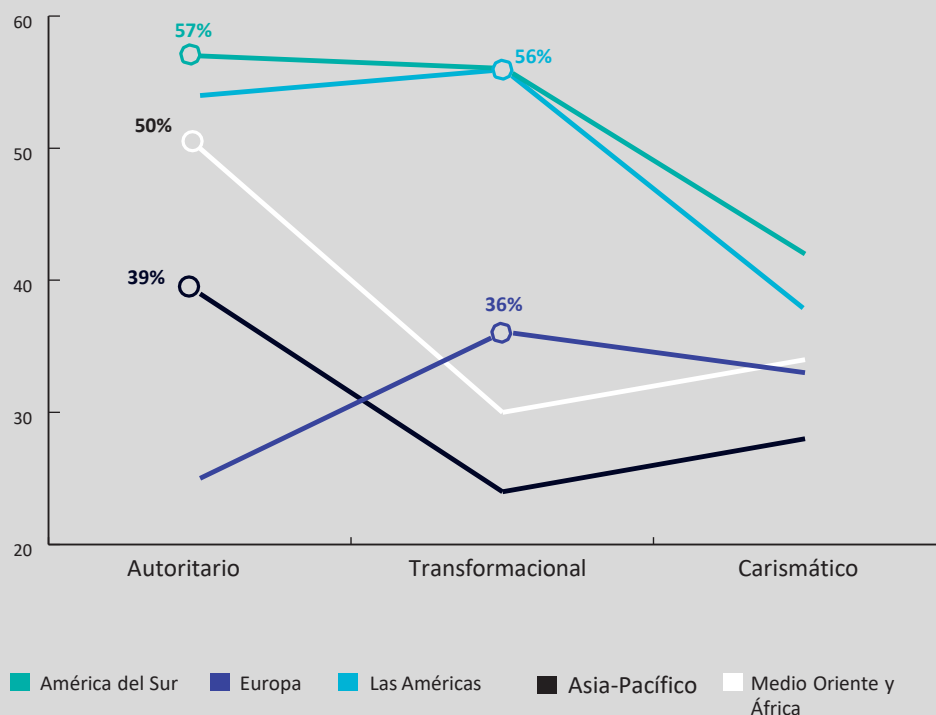
Estilos de liderazgo preferidos

Los líderes tienen una influencia directa en la cultura y las estrategias imperantes en las empresas familiares. Ningún líder tiene un único estilo de liderazgo, y éste cambia en función de la edad y la etapa de la empresa y del entorno económico, social y empresarial.

A continuación se destacan tres estilos de liderazgo y su prevalencia en las empresas familiares:

- **Autoritario** — paternalista y se refleja en la autoridad poderosa, la consideración de los subordinados y el liderazgo moral
- **Transformacional** — la capacidad de transformar o cambiar los valores básicos, las creencias y las actitudes de los seguidores para que estén dispuestos a superar las expectativas
- **Carismático** — capacidad de motivar e inspirar a los seguidores, que muestran confianza en el líder, un sentido de identidad colectiva y empoderamiento.

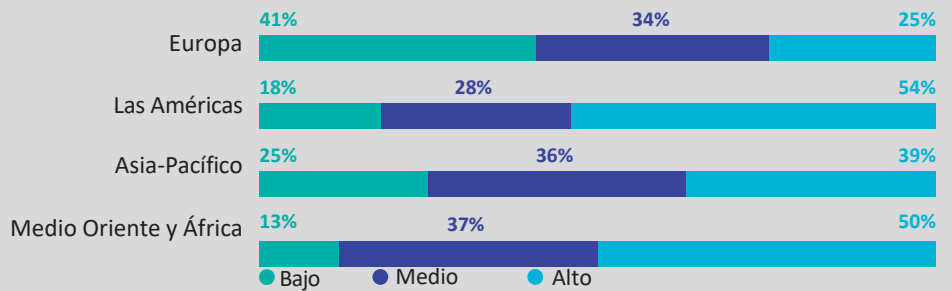
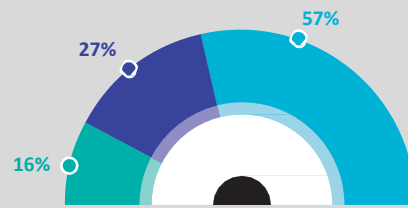
¿Cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en sus empresas familiares?



Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

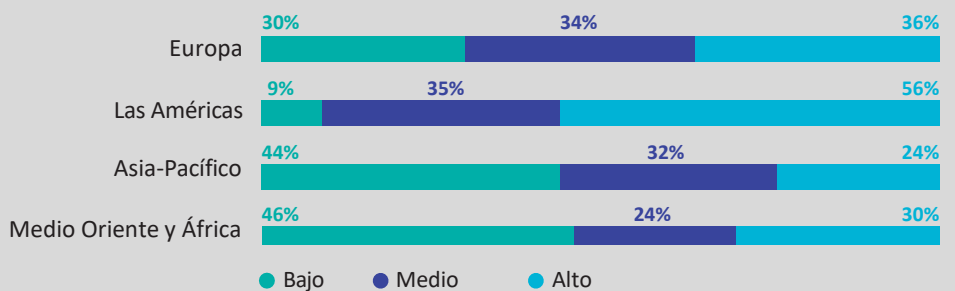
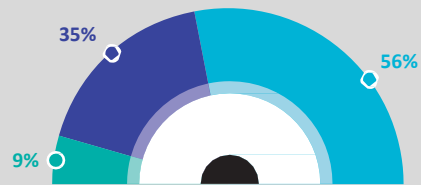
¿Qué grado de prevalencia tiene el estilo de liderazgo **autoritario** en su empresa familiar?

América del Sur



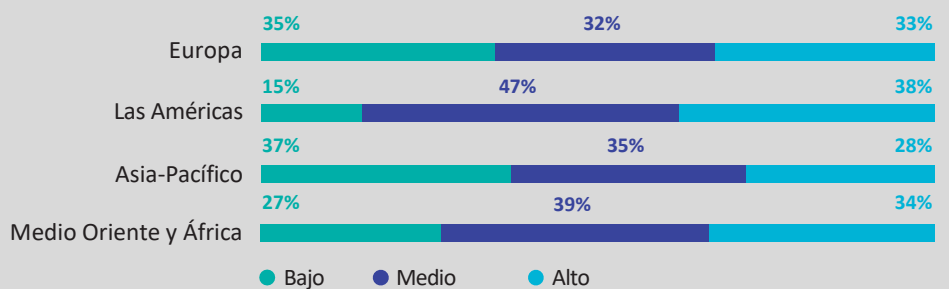
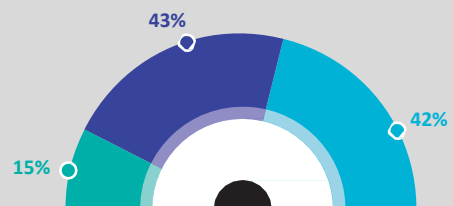
¿Qué grado de prevalencia tiene el estilo de liderazgo **transformacional** en su empresa familiar?

América del Sur



¿Qué grado de prevalencia tiene el estilo de liderazgo **carismático** en su empresa familiar?

South America



Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

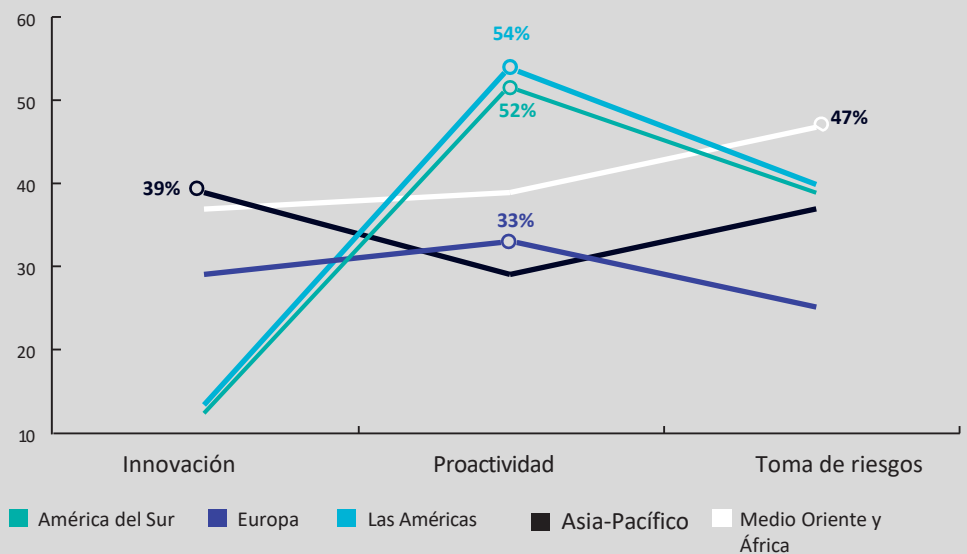
El espíritu empresarial de las empresas familiares

El espíritu empresarial continuo es una fuente de ventaja competitiva sostenida en las empresas familiares porque se basa en dos factores difíciles de imitar: las capacidades y los recursos de la propia familia y la herencia empresarial de la empresa. Esta orientación empresarial tiene tres dimensiones principales:

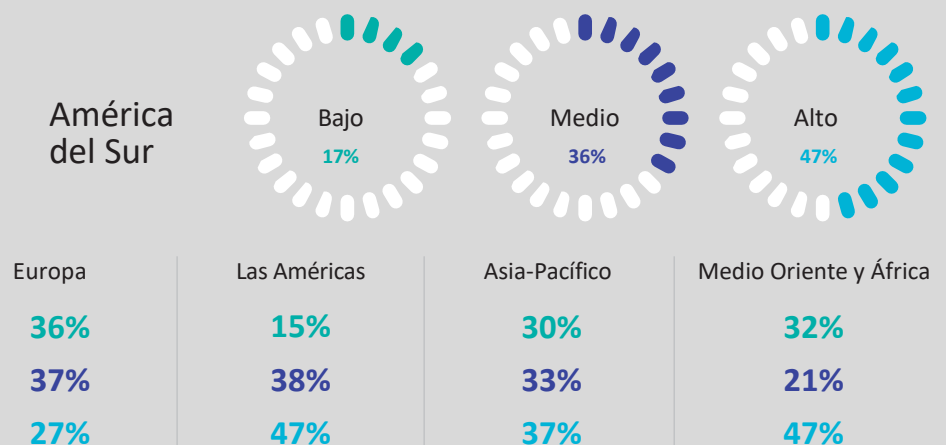
- **Ser innovador** — la disposición a invertir en la investigación y el desarrollo de nuevos productos, servicios y prácticas operativas
- **Ser proactivo** — la capacidad de aprovechar nuevas oportunidades, anticiparse a la futura demanda del mercado y dar forma a las expectativas del entorno competitivo
- **Tomar riesgos** — la disposición de la empresa a asumir grandes riesgos que también pueden tener un alto desempeño potencial.

A continuación se destacan los niveles generales de este aspecto y en cada una de las tres dimensiones.

Dimensiones de la orientación empresarial

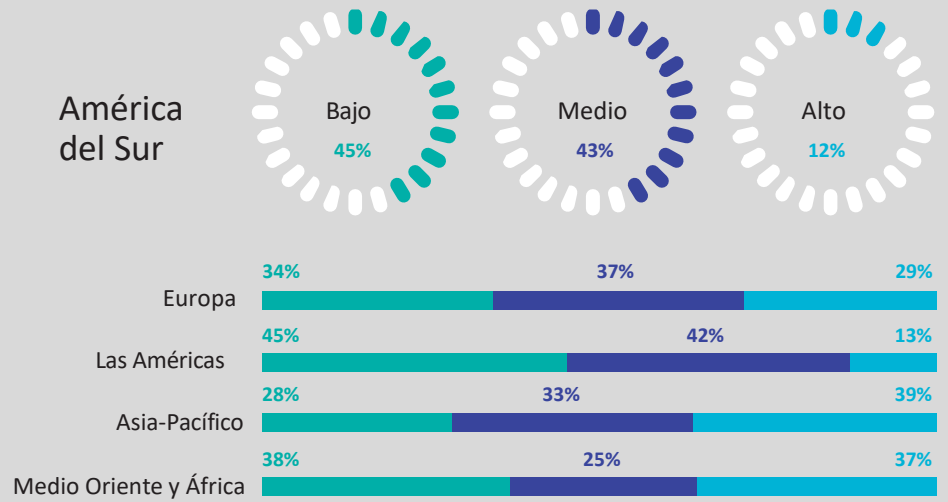


¿Cuál es el nivel general de orientación empresarial en su empresa familiar?

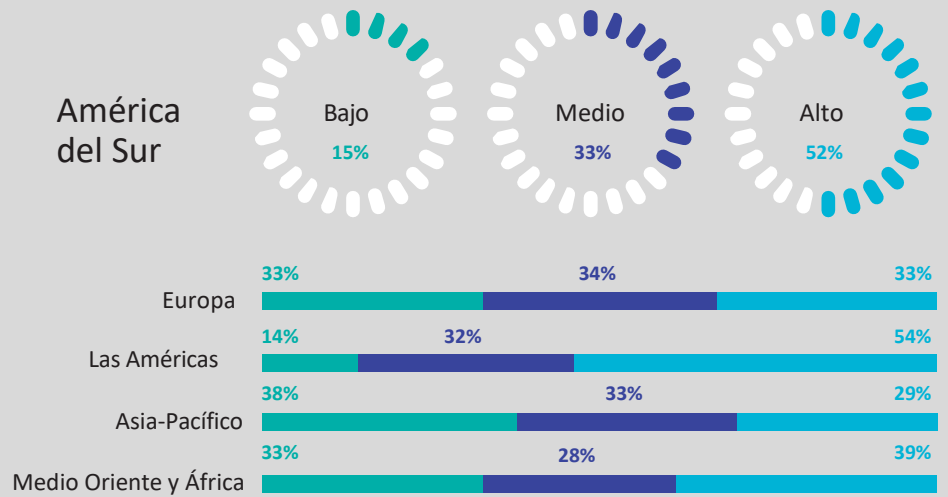


Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

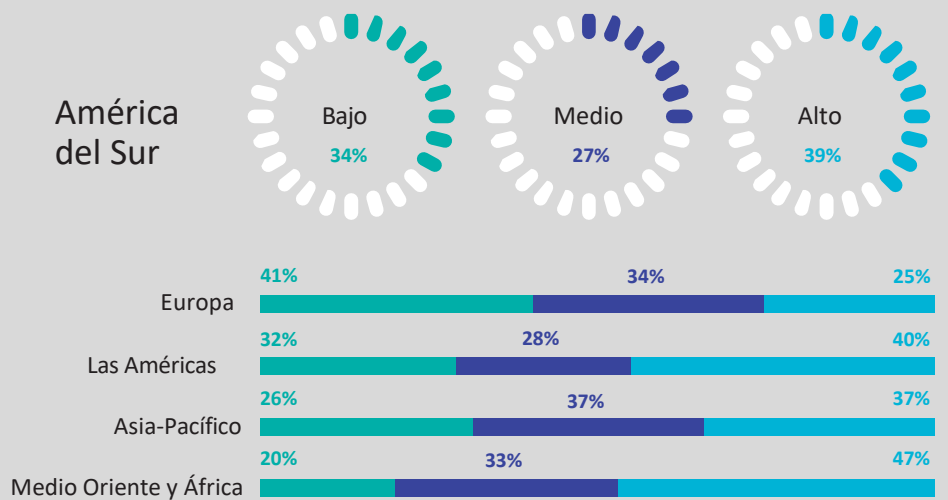
¿Cuál es el nivel de **innovación** en su empresa familiar?



¿Cuál es el nivel de **proactividad** en su empresa familiar?



¿Cuál es el nivel en la **toma de riesgos** en su empresa familiar?



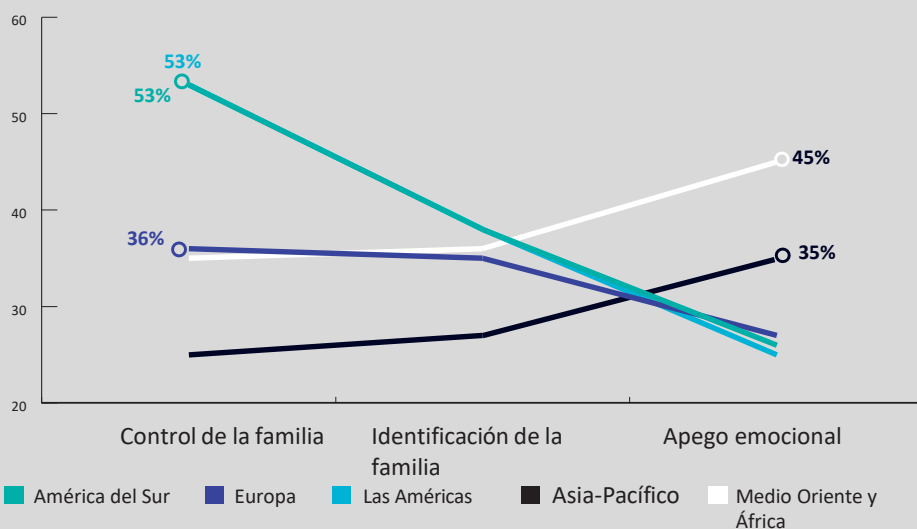
Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

El control y la influencia de la familia

Un segundo factor importante para mantener la actividad empresarial continua es la "riqueza socioemocional" de la familia, es decir, el valor emocional que la familia obtiene de la propiedad y la gestión de la empresa.

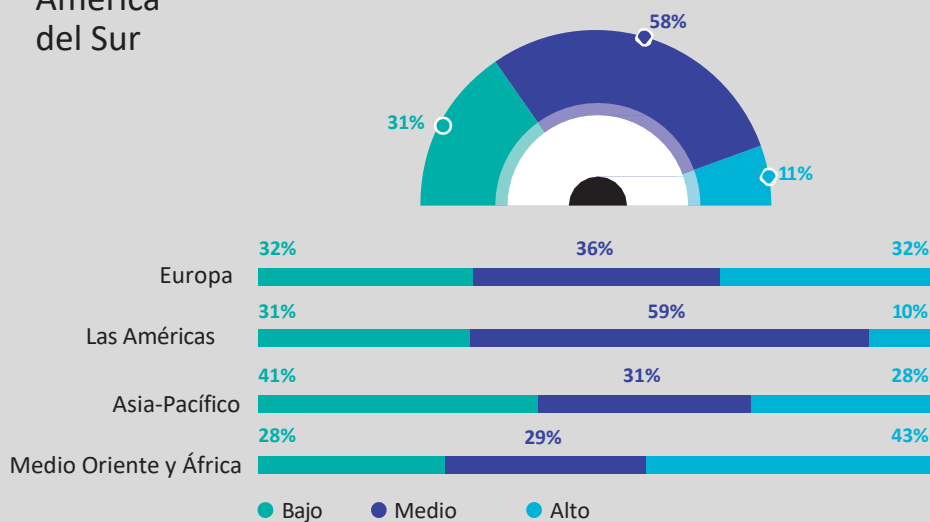
La riqueza socioemocional refleja las formas únicas en que las familias ven los problemas y cómo sus acciones pueden verse afectadas por tres características importantes: **el control y la influencia** de la familia, su **identificación** con la empresa familiar y su **apego emocional**.

Dimensiones de la riqueza socioemocional



¿Cuál es el nivel general de riqueza socioemocional en su empresa familiar?

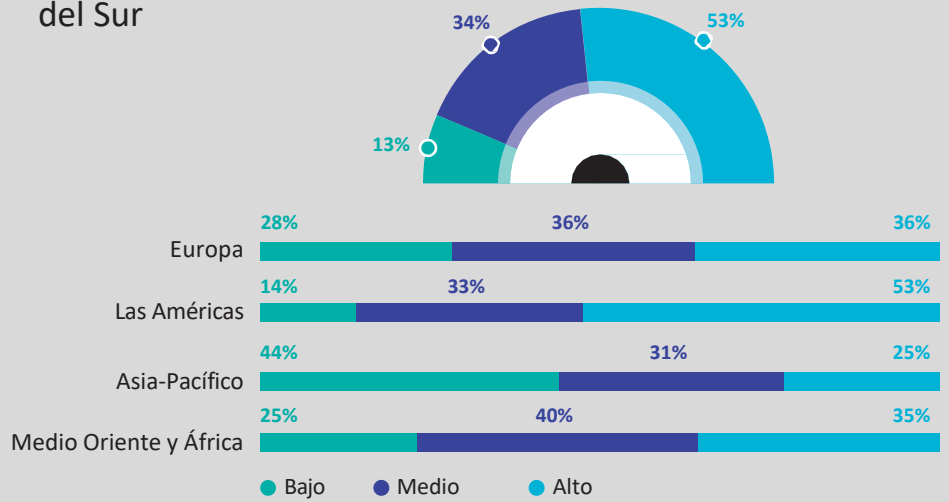
América del Sur



Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

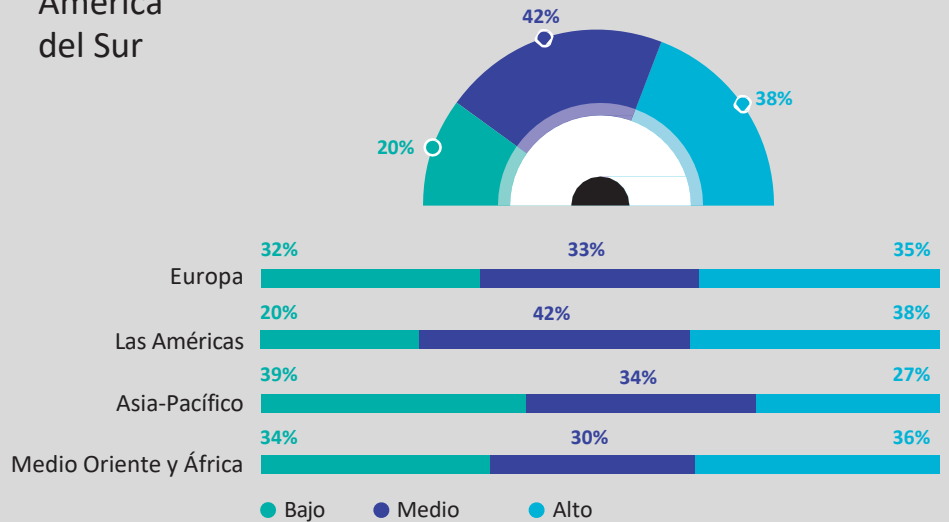
¿Cuál es el nivel de **control e influencia** de la familia en su empresa?

América del Sur



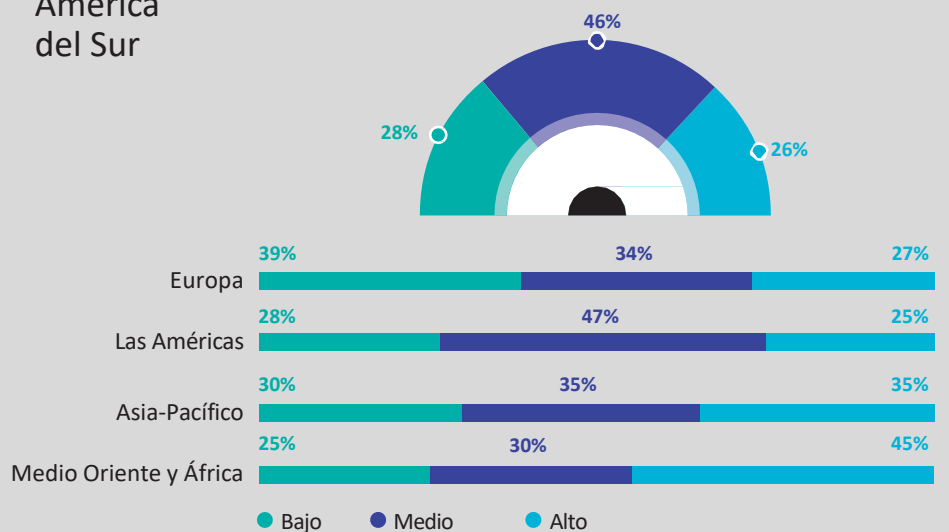
¿Cuál es el nivel de **identificación** de su familia con la empresa?

América del Sur



¿Cuál es el nivel de **apego emocional** de su familia a la empresa?

América del Sur

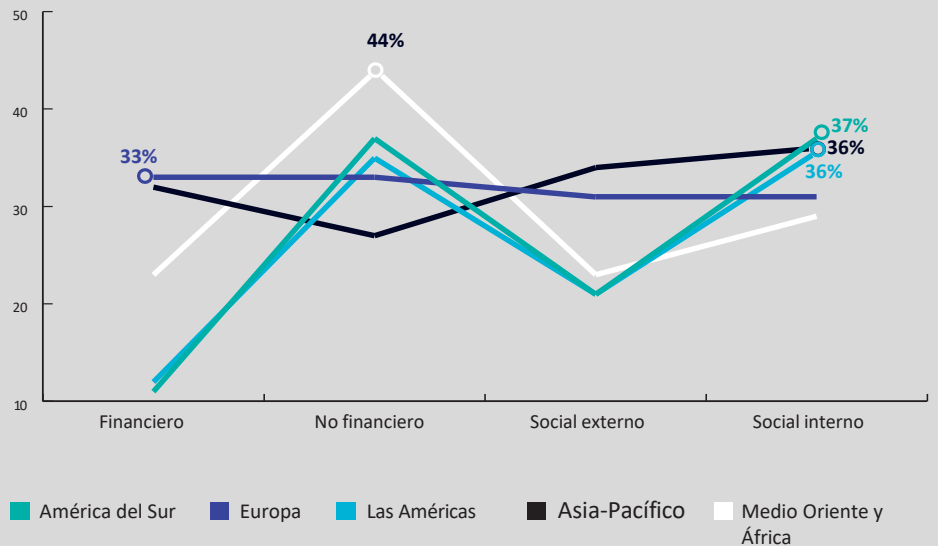


Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

Medidas de éxito

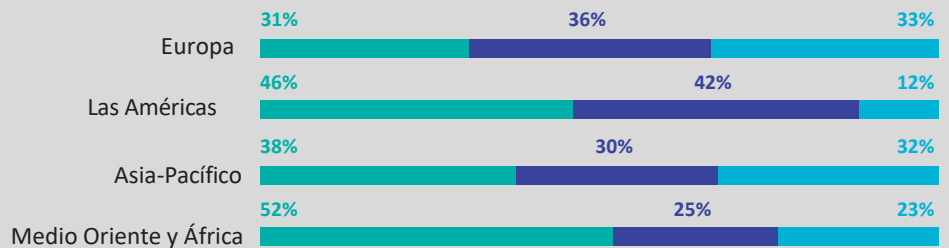
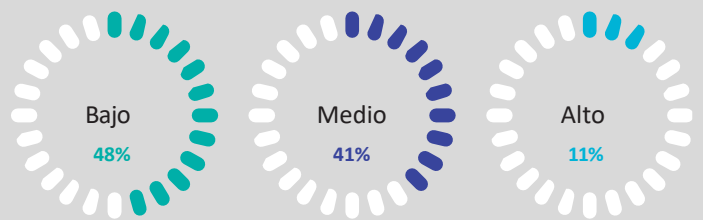
Los resultados financieros sólidos son importantes para la sostenibilidad de las empresas familiares. Sin embargo, el mantenimiento de la visión del fundador, la cultura empresarial y la reputación de propietarios responsables son medidas igualmente importantes que se recogen en cuatro áreas de desempeño: **no financiera** (lealtad y apoyo de la familia), **social interna** (como las prácticas de contratación innovadoras/diversas); **social externa** (como el impacto medioambiental); así como los **resultados financieros**.

Dimensiones de desempeño



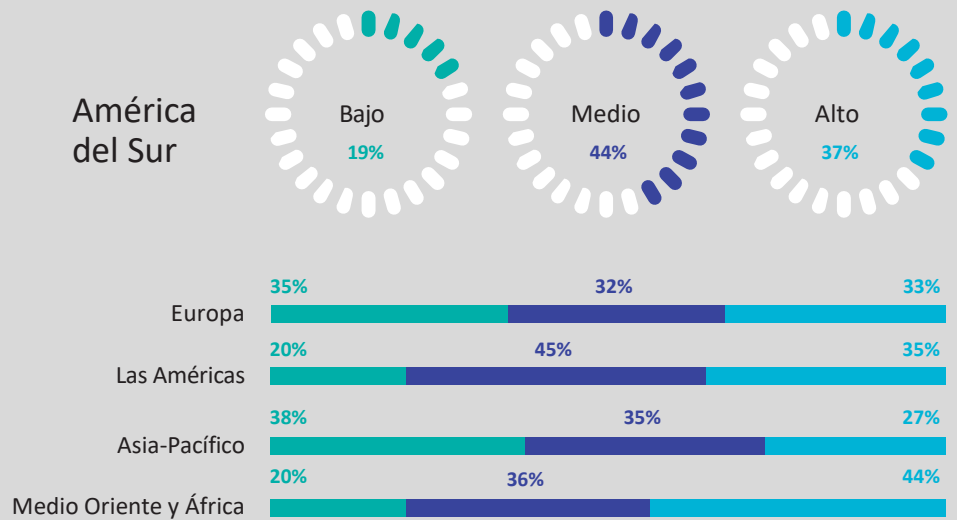
¿Cuál es el nivel de desempeño financiero de su empresa?

América del Sur

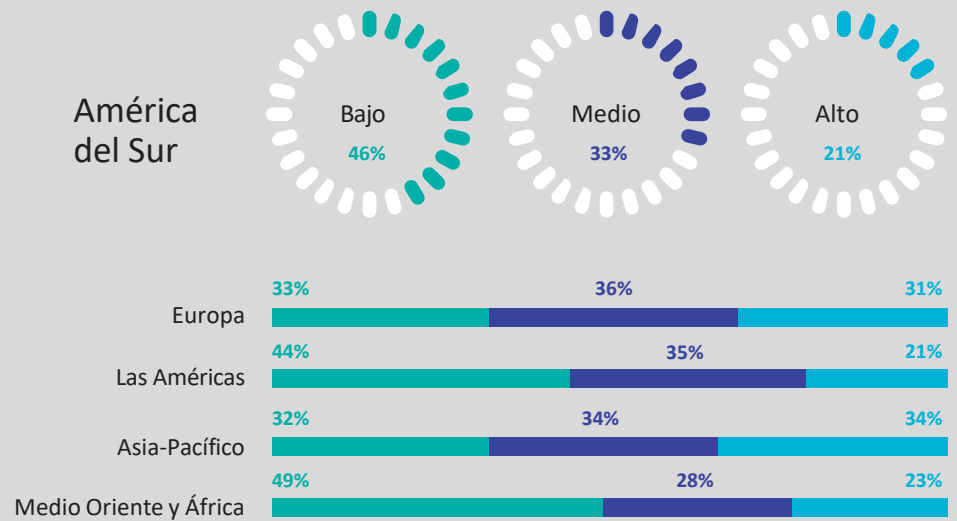


Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

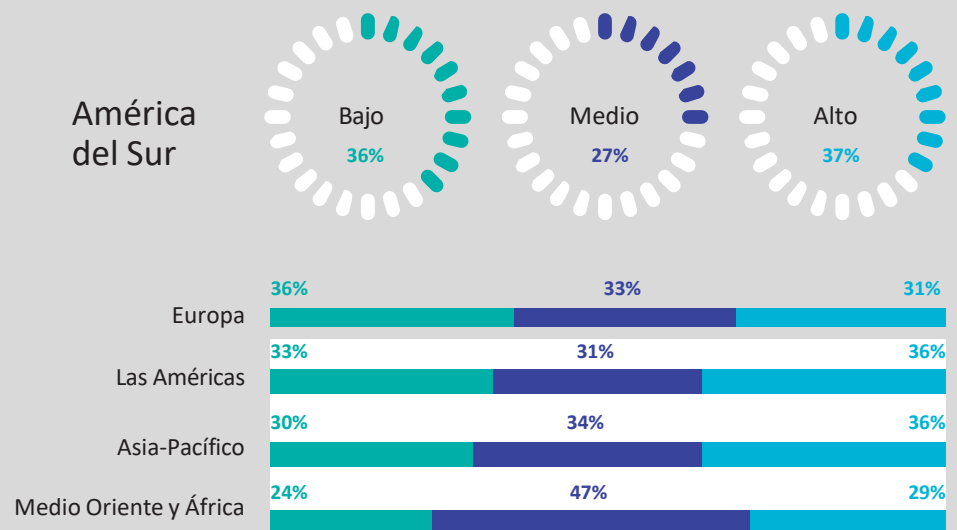
¿Cuál es el nivel de **desempeño no financiero** de su empresa?



¿Cuál es el nivel de **desempeño social externo** en su empresa?



¿Cuál es el nivel de **desempeño social interno** en su empresa?

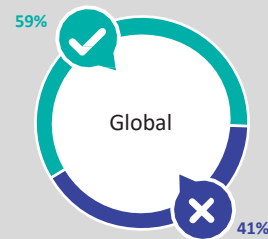
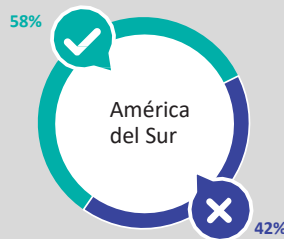


Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

Apoyar la capacidad empresarial mediante la buena gobernanza

La buena gobernanza puede mejorar la orientación empresarial de las empresas familiares al proporcionar los controles y equilibrios necesarios para explotar nuevas oportunidades, al tiempo que se reconocen y gestionan los riesgos potenciales.

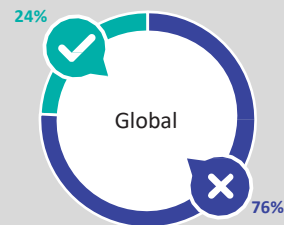
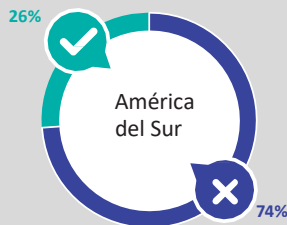
¿Tiene su empresa familiar un directorio formal?



Europa	Las Américas	Asia-Pacífico	Medio Oriente y África
55%	59%	66%	54%
45%	41%	34%	46%

■ Sí ■ No

¿Tiene su empresa familiar un consejo de familia?



Europa	Las Américas	Asia-Pacífico	Medio Oriente y África
28%	26%	13%	22%
72%	74%	87%	78%

■ Sí ■ No

Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

Contáctenos

Afiliados y colaboradores del Consorcio Global del Proyecto STEP

Andrea Calabrò

Director Académico Global, STEP
Director,
IPAG Entrepreneurship & Family
Business Center,
IPAG Business School
E: a.calabro@ipag.fr

Argentina

Pedro Vazquez

Director del Centro de Empresas Familiares,
IAE Business School
E: pvazquez@iae.edu.ar

Brasil

Franciele Beck

Profesora de la Universidad
Regional de Blumenau
E: beck.franciele@gmail.com

Chile

Maribel Guerrero

Profesora de Emprendimiento
Directora de GEMChile
Facultad de Economía y Negocios,
Universidad del Desarrollo
E: maribelguerrero@udd.cl

Colombia

Lina Sofia Valenzuela Dow

Profesora Adjunta,
Universidad ICESI E:
lvalenzuela@icesi.edu.co

[du.co](mailto:lvalenzuela@icesi.edu.co)

Luis Diaz-Matajira

Profesor Adjunto,
Universidad de los Andes,
Escuela de Administración, Colombia
Universidad de los Andes
E: luidiaz@uniandes.edu.co

Ecuador

Maria L. Granda

Profesora, ESPAE Escuela de Postgrado
de Administración — ESPOL
E: mgranda@espol.edu.ec

Perú

César Cáceres

Profesor Asociado,
Director del Centro de Familias
Empresarias, Universidad de Piura
E: cesar.caceres@udep.edu.pe

Venezuela

Patricia Monteferrante

Directora del Centro de Emprendimiento,
Instituto de Estudios Superiores de
Administración
E: patricia.monteferran@iesa.edu.ve

KPMG Private Enterprise

Tom McGinness

Líder Global, Family Business,
KPMG Private Enterprise
Socio,
KPMG en el Reino Unido
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Argentina

Emiliano Martín

Líder Nacional de Private Enterprise,
KPMG en Argentina
E: emilianomartin@kpmg.com.ar

Brasil

Jubran P Coelho

Líder de Private Enterprise para la Región
de América del Sur y Brasil,
KPMG en Brasil
E: jpcoelho@kpmg.com.br

Carolina Oliveira

Managing Socia
de Private Enterprise,
KPMG en Brasil
E: carolinapoliveira@kpmg.com.br

Chile

Enrique Margotta

Socio,
KPMG Private Enterprise, KPMG
en Chile
E: emargotta@kpmg.com

Colombia

Carlos Neira

Líder de Family Business, Socio,
KPMG Private Enterprise, KPMG
en Colombia
E: ceneira@kpmg.com

Andrés Barrios

Líder Nacional de Private Enterprise,
KPMG en Colombia
E: andresbarrios@kpmg.com

Perú

Mariano Zegarra

Head of Clients & Markets
KPMG en Perú
E: mzegarra@kpmg.com

Venezuela

Alejandro Rangel

Socio Líder
de KPMG Private Enterprise,
KPMG en Venezuela
E: alejandrorangel@kpmg.com

home.kpmg/privateenterprise

home.kpmg/familybusiness

thestepproject.org

home.kpmg/socialmedia



Throughout this document 'We/Us/Our' means KPMG and the Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) Project Global Consortium.

'KPMG' refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more detail about our structure please visit home.kpmg/governance.

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved. The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The views and opinions expressed herein are those of the interviewees and do not necessarily represent the views and opinions of KPMG.

Designed by Evaluateserve. Publication name: El poder regenerativo de las empresas familiares: Informe global sobre la empresa familiar — Benchmarking de América del Sur Publication number:137972-G (América del Sur) | Publication date: May 2022