# El poder regenerativo de las empresas familiares:

## El espíritu empresarial transgeneracional

## Informe global sobre la empresa familiar

**Benchmarking — América del Sur**

**Mayo 2022**

home.kpmg/privatenterprise | stepproject.org

KPMG Private Enterprise

STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM FOR FAMILY ENTERPRISING

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

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.

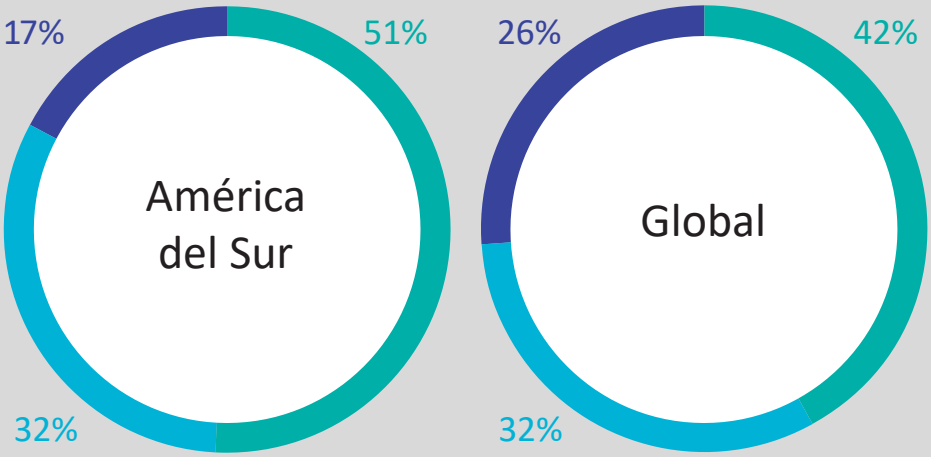
En este informe comparativo, destacamos importantes características de las empresas familiares, como sus capacidades empresariales y la identificación y el apego emocional de la familia a la empresa, que contribuyen a su desempeño financiero, social y familiar. Este informe permite comparar las características 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.

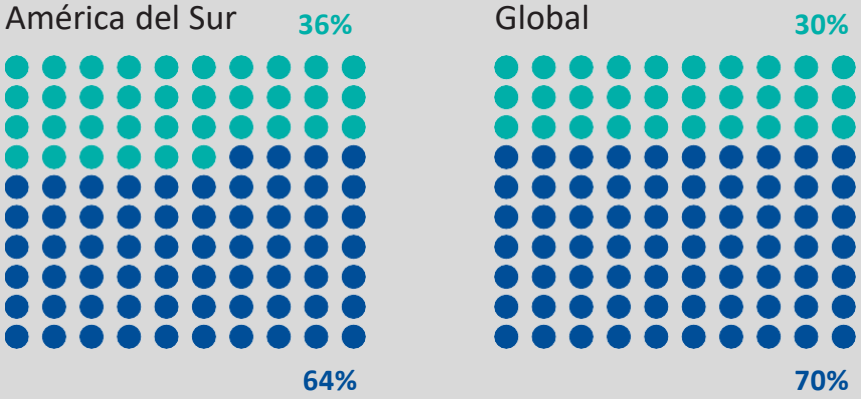
## ¿Cuál es el tamaño de su empresa?




| Europa | Las Américas | Asia-Pacífico | Medio Oriente y África |
|---|---|---|---|
| 42% | 48% | 33% | 31% |
| 34% | 30% | 30% | 46% |
| 24% | 22% | 37% | 23% |

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

## ¿Cuántas empresas gestiona?




| Europa | Las Américas | Asia-Pacífico | Medio Oriente y África |
|---|---|---|---|
| 25% | 37% | 29% | 28% |
| 75% | 63% | 71% | 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?

### América del Sur

| Agricultura | Construcción | Manufactura | Servicios |
|---|---|---|---|
| 8% | 5% | 24% | 63% |

### Global

| | Agricultura | Construcción | Manufactura | Servicios |
|---|---|---|---|---|
| Europa | 6% | 8% | 34% | 52% |
| Las Américas | 7% | 5% | 25% | 63% |
| Asia-Pacífico | 2% | 10% | 42% | 46% |
| Medio Oriente y África | 5% | 19% | 26% | 50% |

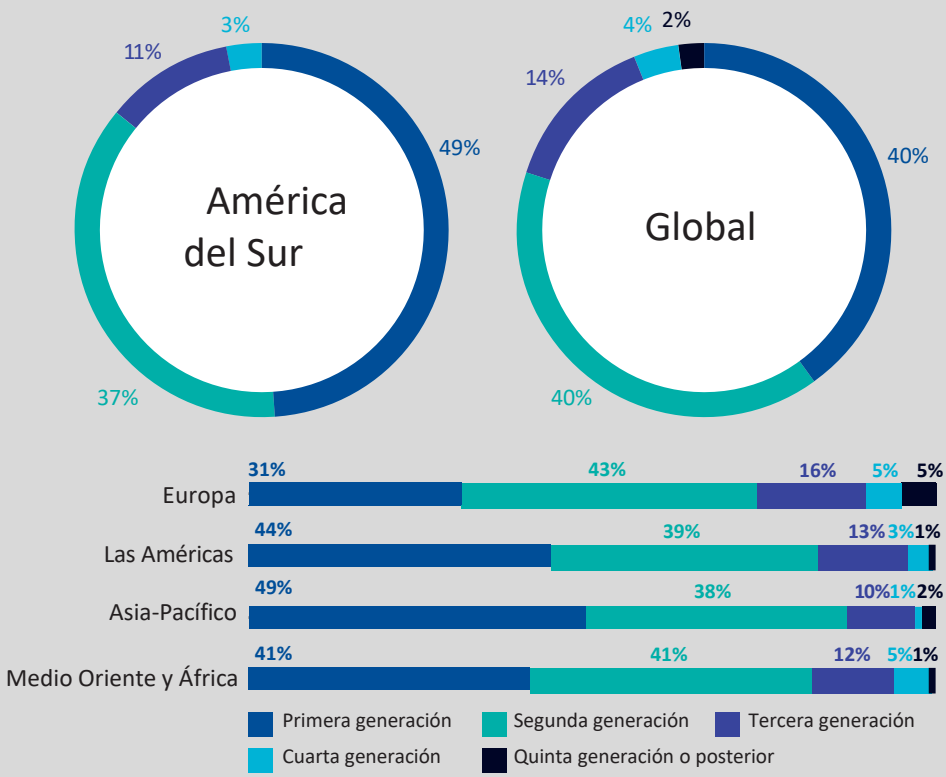
## ¿Cuántas generaciones están activas actualmente en la empresa?

| | Una sola generación | Múltiples generaciones |
|---|---|---|
| América del Sur | 65% | 35% |
| Global | 65% | 35% |

| Europa | Las Américas | Asia-Pacífico | Medio Oriente y África |
|---|---|---|---|
| 64% | 63% | 66% | 65% |
| 36% | 37% | 34% | 35% |

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?



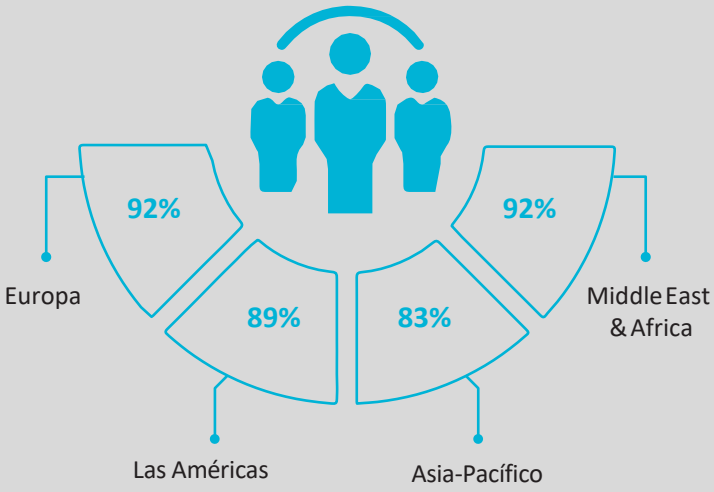

## ¿Qué porcentaje de las acciones de la empresa es propiedad de la familia?

América del Sur

**90%**

Global

**89%**

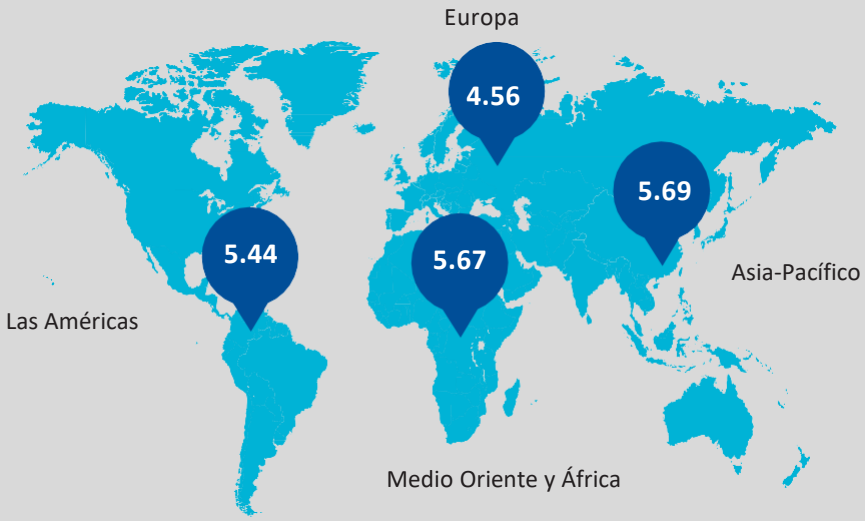



Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

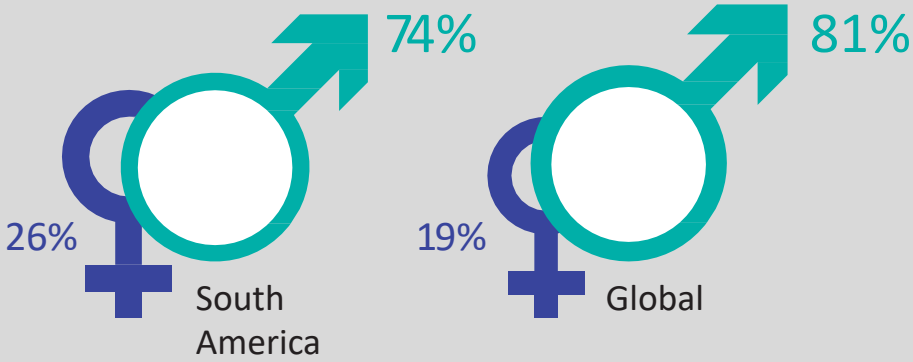
## ¿Cuántas personas de la familia (en promedio) poseen acciones?

América del Sur **5.59**

Global **5.15**




## ¿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

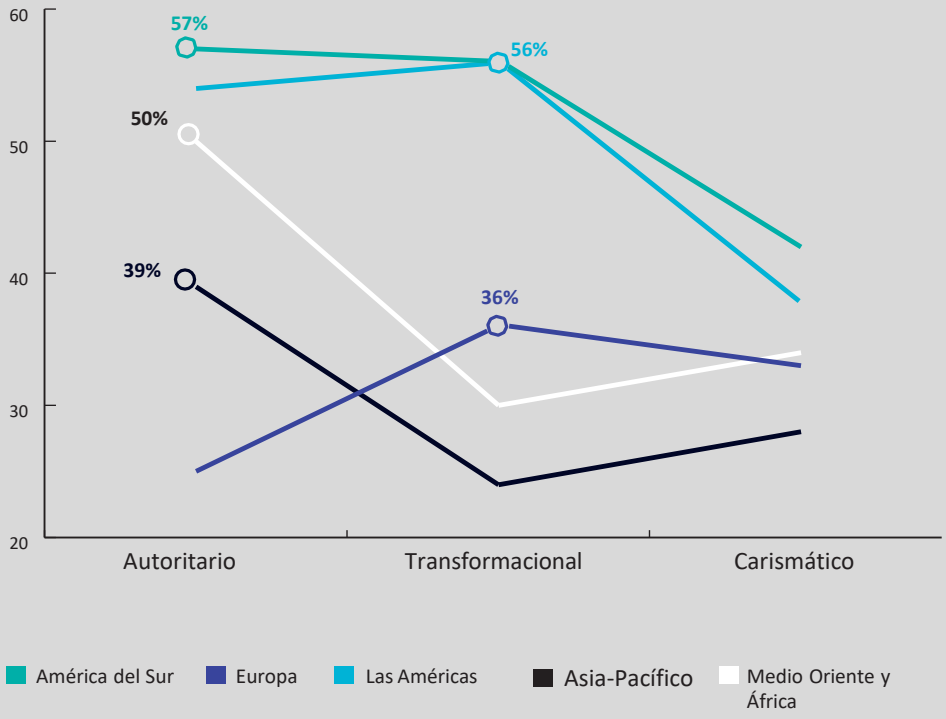
# Estilos de liderazgo preferidos

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.

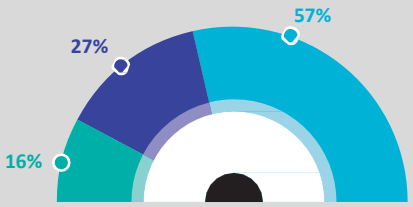
**¿Cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en sus empresas familiares?**

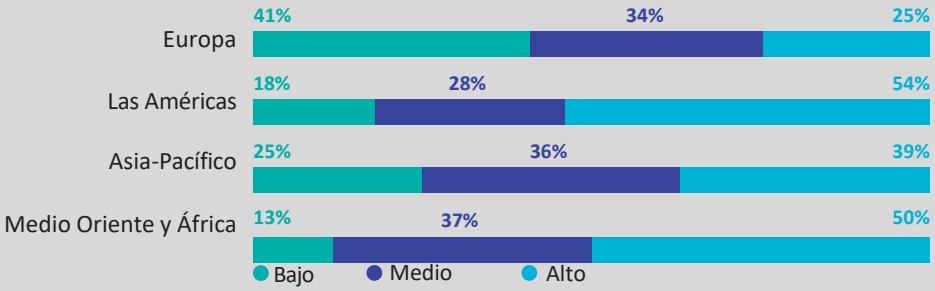



Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

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

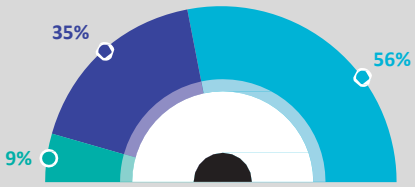
América del Sur

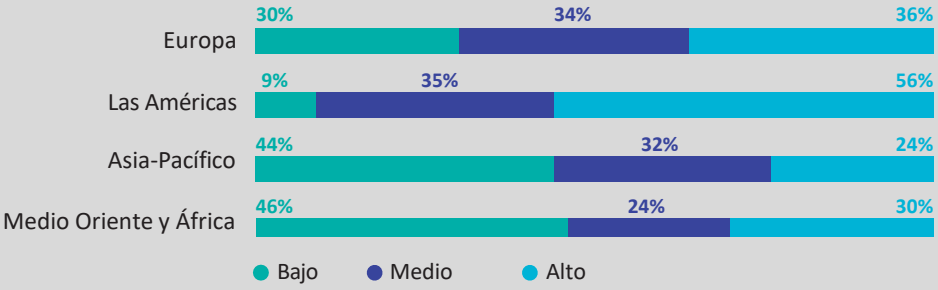



¿Qué grado de prevalencia tiene el estilo de liderazgo **transformacional** en su empresa familiar?

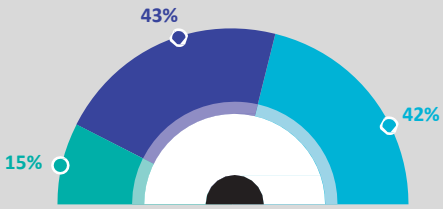
América del Sur

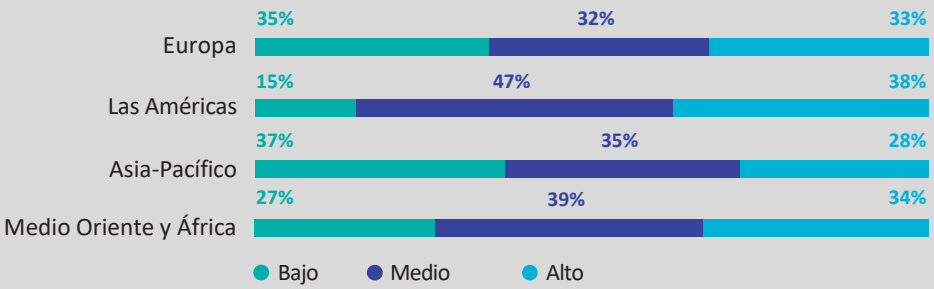



¿Qué grado de prevalencia tiene el estilo de liderazgo **carismático** en su empresa familiar?

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

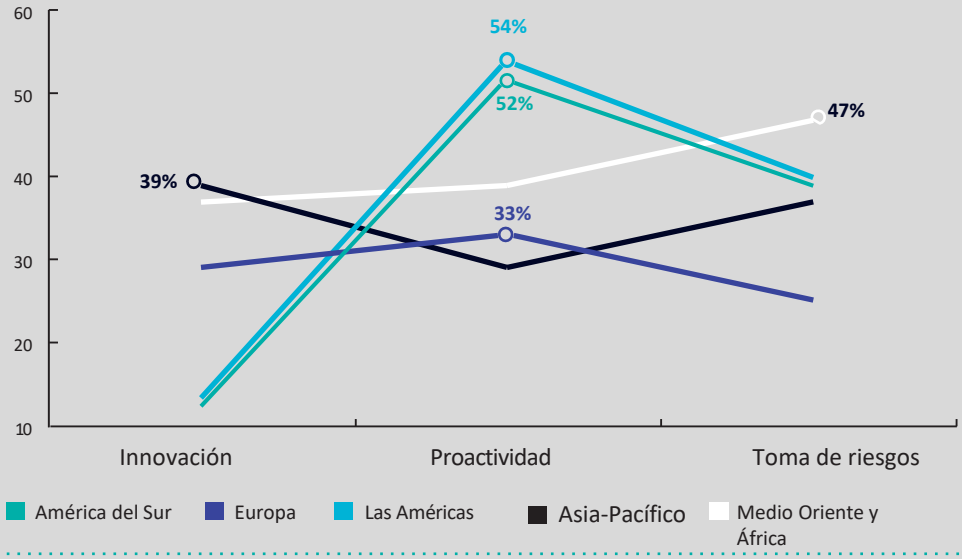
# El espíritu empresarial de las empresas familiares

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:

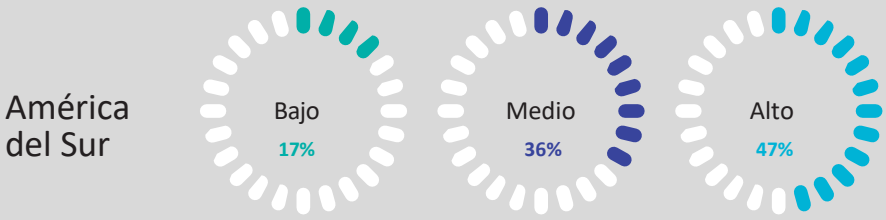
- **Ser innovador** — la disposición a invertir en la investigación y el desarrollo de nuevos productos, servicios y prácticas operativas
- **Ser proactivo** — la capacidad de aprovechar nuevas oportunidades, anticiparse a la futura demanda del mercado y dar forma a las expectativas del entorno competitivo
- **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



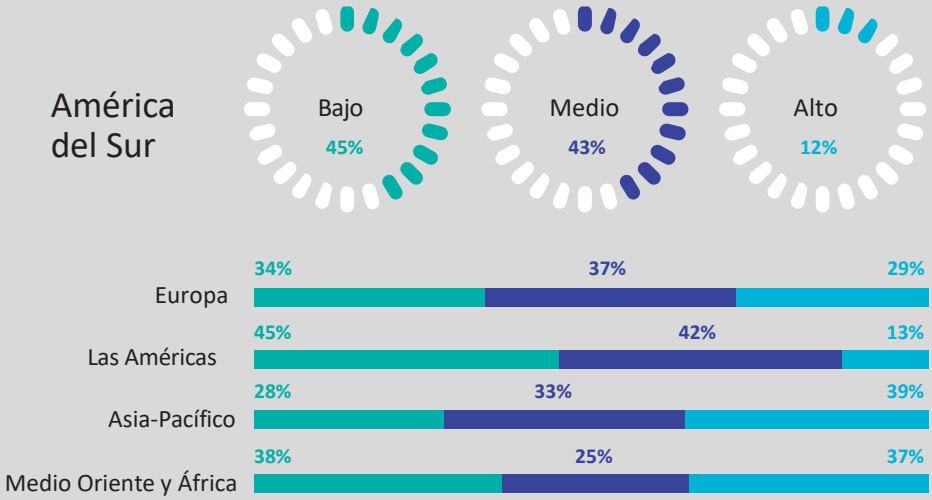

## ¿Cuál es el nivel general de **orientación empresarial** en su empresa familiar?



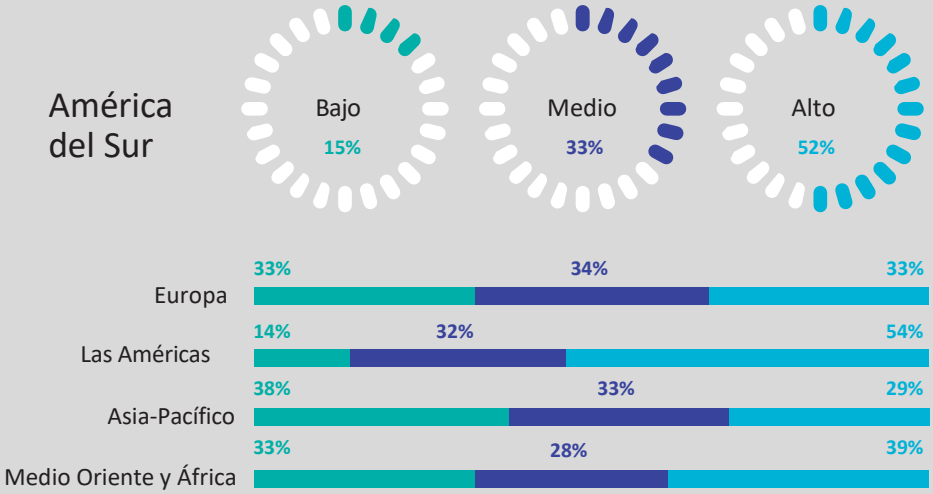

| Europa | Las Américas | Asia-Pacífico | Medio Oriente y África |
|---|---|---|---|
| 36% | 15% | 30% | 32% |
| 37% | 38% | 33% | 21% |
| 27% | 47% | 37% | 47% |

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

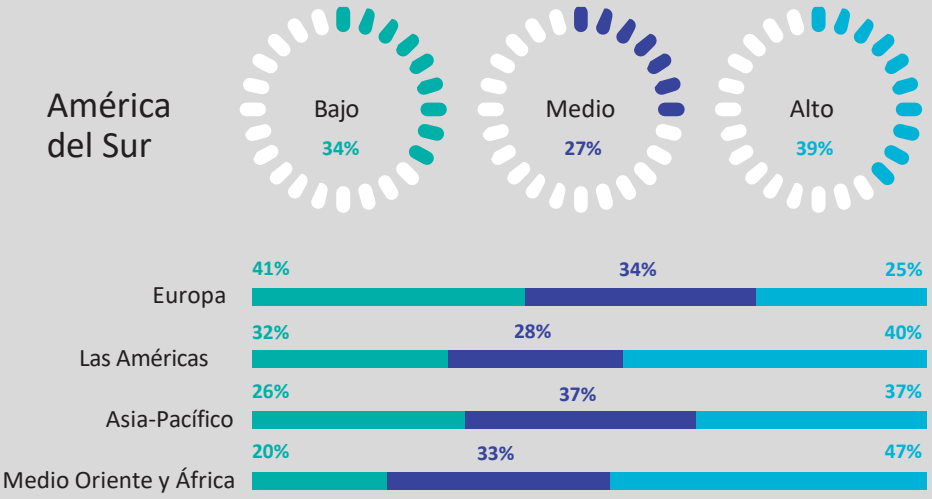
¿Cuál es el nivel de **innovación** en su empresa familiar?




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




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



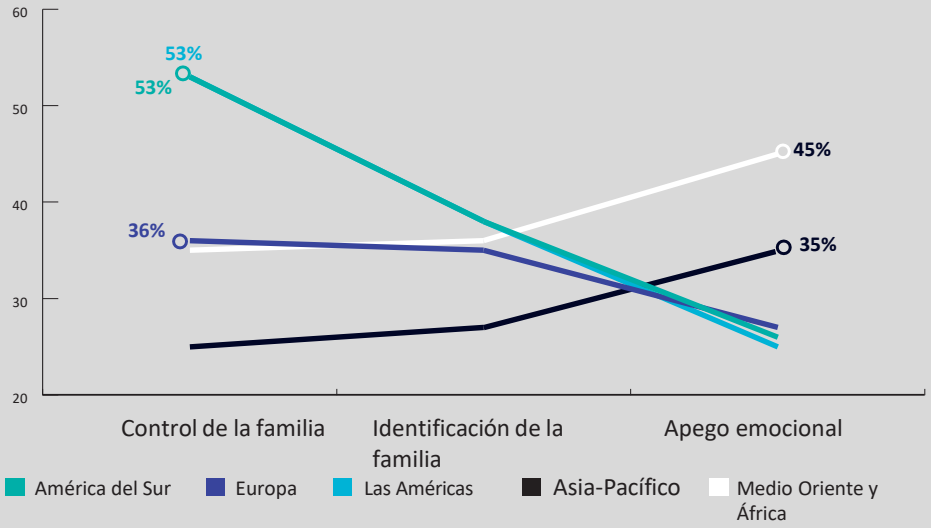

Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

# 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.

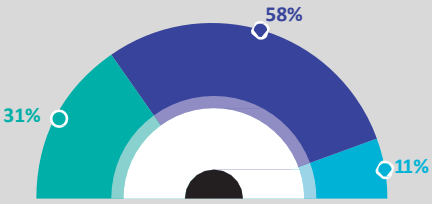
La riqueza socioemocional refleja las formas únicas en que las familias ven los problemas y cómo sus acciones pueden verse afectadas por tres características importantes: **el control y la influencia** de la familia, su **identificación** con la empresa familiar y su **apego emocional.**

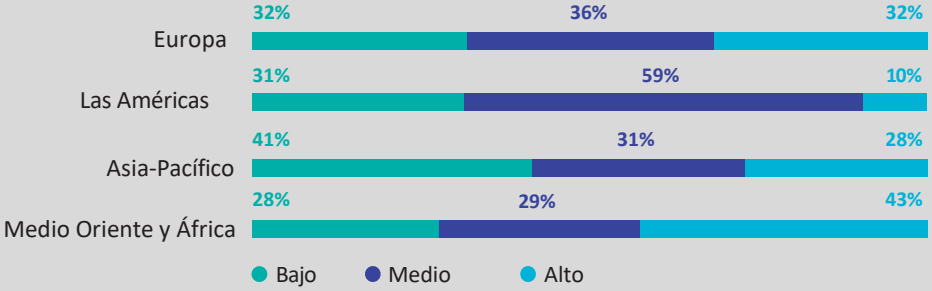
**Dimensiones de la riqueza socioemocional**




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

América del Sur

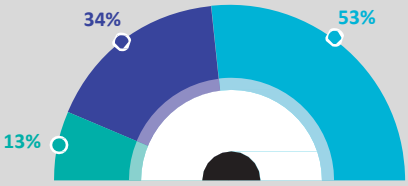


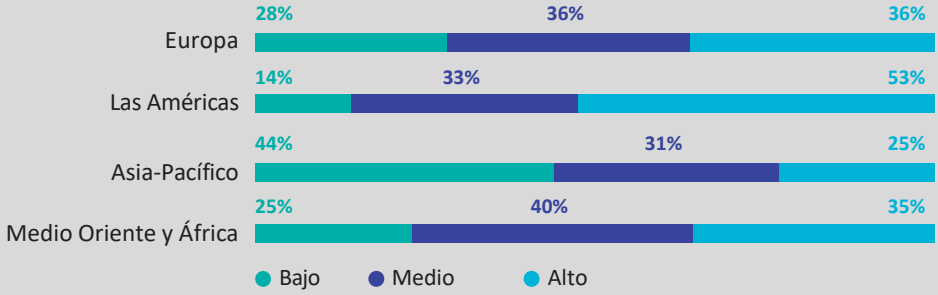




Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

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

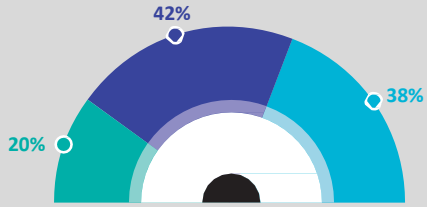
América del Sur

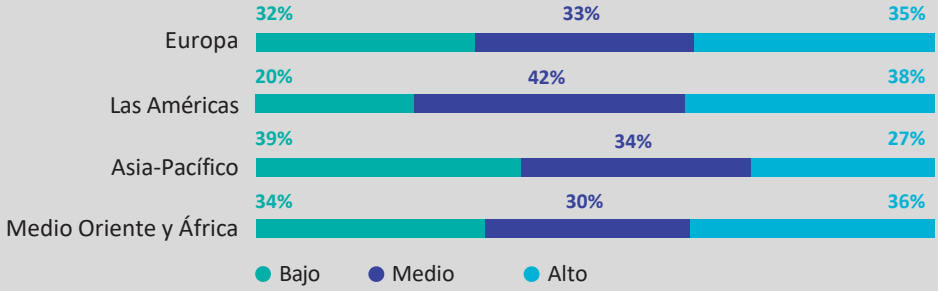



¿Cuál es el nivel de **identificación** de su familia con la empresa?

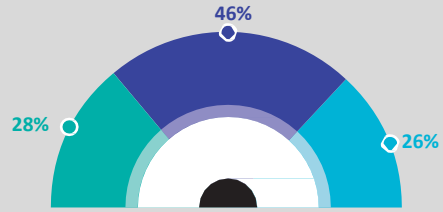
América del Sur

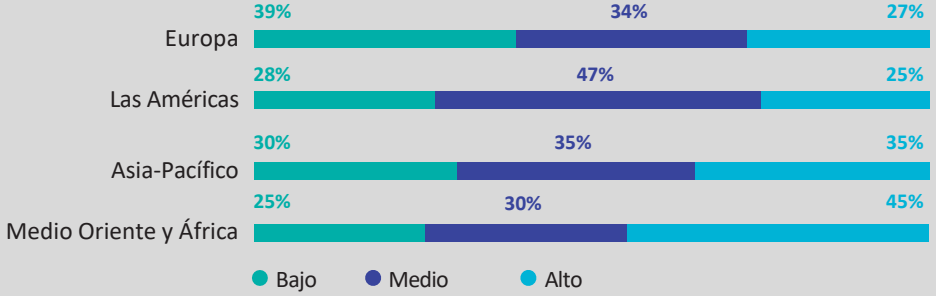



¿Cuál es el nivel de **apego emocional** de su familia a la empresa?

América del Sur



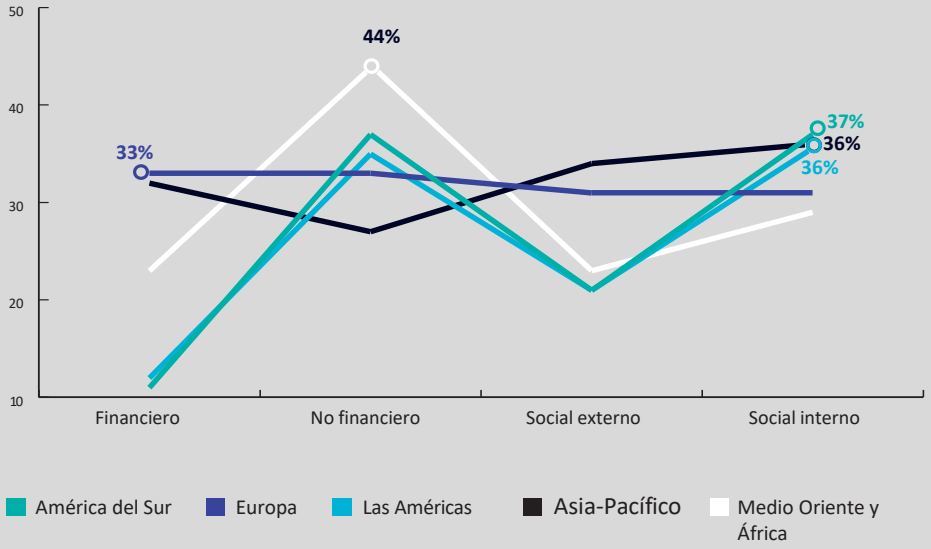




Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

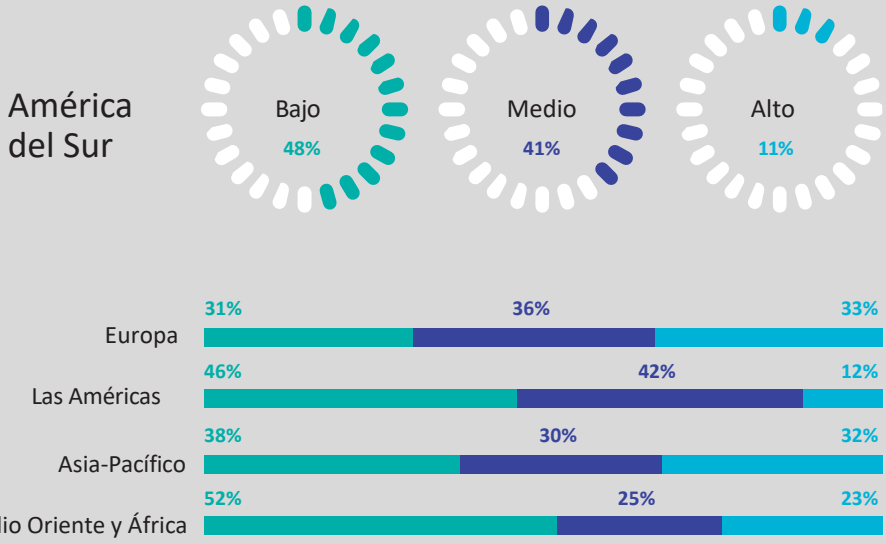
# Medidas de éxito

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

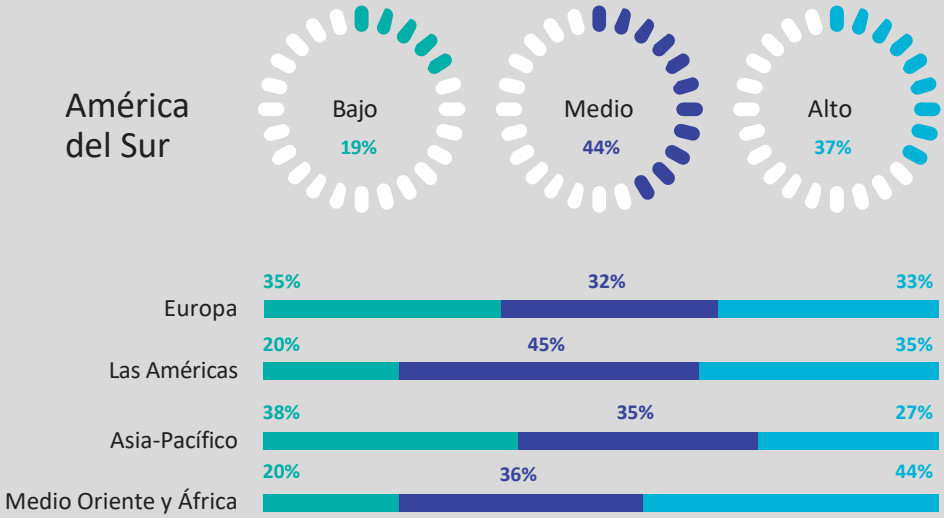



¿Cuál es el nivel de **desempeño financiero** de su empresa?

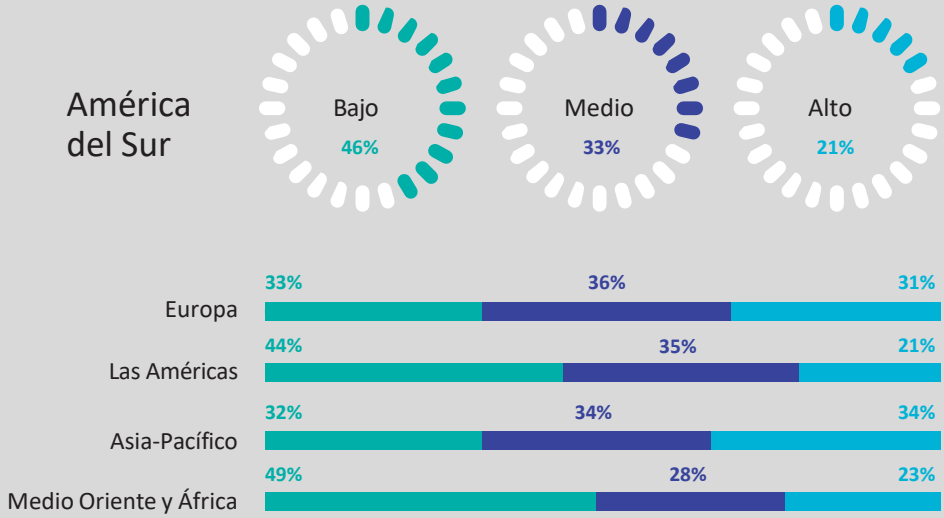



Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

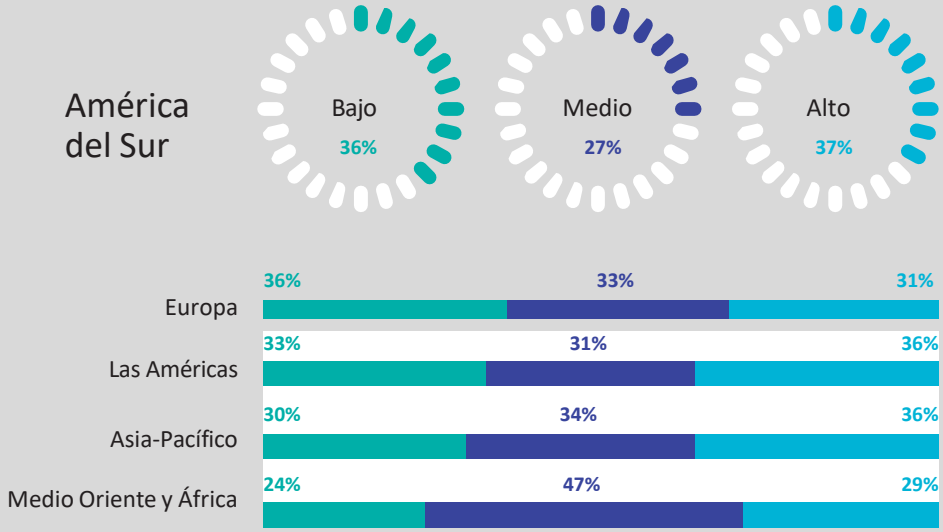
¿Cuál es el nivel de **desempeño no financiero** de su empresa?




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




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

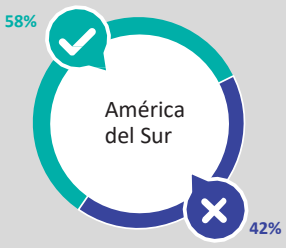


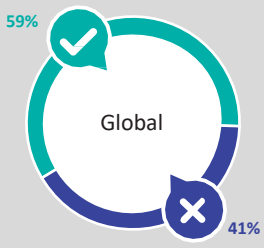

Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

# 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?

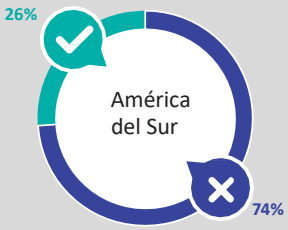


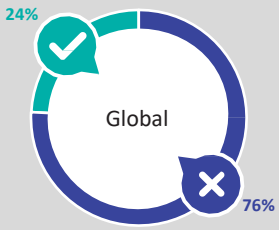




| Europa | Las Américas | Asia-Pacífico | Medio Oriente y África |
|---|---|---|---|
| 55% | 59% | 66% | 54% |
| 45% | 41% | 34% | 46% |

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 GEM Chile
Facultad de Economía y Negocios,
Universidad del Desarrollo
**E:** maribelguerrero@udd.cl

### Colombia

**Lina Sofia Valenzuela Dow**
Profeosa Adjunta,
Universidad ICESI **E:** lsvalenzuela@icesi.edu.co
**Luis Diaz-Matajira**
Profesor Adjunto,
Universidad de los Ándes,
Escuela de Administración, Colombia
Universidad de los Ándes
**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 Martin**
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

**Andres 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 Evalueserve. 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