

# El poder regenerativo de las empresas familiares

Emprendimiento transgeneracional

Por: Jesús Luna

 **DELINEANDO  
ESTRATEGIAS**

**4**

**Gobierno  
Corporativo**





**Diversas empresas familiares siguen afrontando con éxito los retos que la pandemia ha traído consigo, al mismo tiempo que aceptan nuevos desafíos y oportunidades para encaminarse en inexploradas direcciones.**

**Lo anterior indica que, pese a las circunstancias, los negocios familiares mantienen vivo el espíritu emprendedor de sus fundadores, logrando el desarrollo tan necesario de nuevas capacidades que les permitan crear valor de manera continua y ampliar sus ventajas competitivas mediante la transmisión de conocimientos de generación en generación.**

# Un poco de contexto

Se calcula que en México existen alrededor de 6.3 millones de unidades económicas, es decir, establecimientos que realizan actividades en diversos giros. Esta cifra corresponde a un estimado del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), de acuerdo con su censo económico más reciente.<sup>1</sup>

Asimismo, según cifras del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Inegi, las micro, pequeñas y medianas empresas (negocios con menos de 251 personas), que básicamente corresponden al modelo familiar, representan 99.7% del citado directorio de unidades económicas.

Con el objetivo de explorar la fuente del poder regenerativo que las empresas familiares han demostrado a lo largo de décadas y el paso de distintas generaciones, STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise han reunido las perspectivas de 2,439 líderes de este tipo de negocios en una encuesta aplicada en 70 países entre septiembre y noviembre de 2021.

En el presente artículo analizaremos las características más importantes de los negocios familiares en México, en comparación con otros del mismo tipo a escala global, en cuanto a su capacidad de emprendimiento, la identificación con el negocio y el apego afectivo que los integrantes de la familia propietaria sienten por su compañía, definiendo la forma en que contribuyen a su desempeño económico, social y familiar.

Le invitamos a aprovechar este análisis con el objetivo de ubicar áreas de mejora en su propia empresa, así como aspectos en los cuales podría tener una ventaja competitiva, algo que le resultará útil tanto en tiempos de disrupción y crisis como en periodos de bonanza.

---

## Reunimos la perspectiva de 2,439 líderes para explorar la fuente del poder regenerativo que las empresas familiares han demostrado a lo largo de décadas y el paso de distintas generaciones

---



<sup>1</sup> Censo económico 2019, INEGI, información correspondiente del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018, última actualización de resultados: 16 de julio de 2020, Censos Económicos 2019 (inegi.org.mx).

# La importancia de la diversidad

La diversidad del liderazgo es sumamente importante para los negocios familiares y para cualquier organización en general. Pese a ello, aunque las mujeres han conquistado espacios relevantes, ocho de cada diez puestos de Dirección General en compañías familiares son ocupados por hombres (81% a nivel global y 80% en México).

La mayoría de quienes participan en sondeos similares, como en *KPMG 2021 CEO Outlook. Conectividad, enfoque en las personas y liderazgo con propósito*, por ejemplo, son personas de género masculino (90% a nivel global y 88% en México), lo cual muestra una predominancia de dicho género en puestos de liderazgo, así como la necesidad de establecer mecanismos eficientes para crear una Alta Dirección más equilibrada e inclusiva.

Las habilidades específicas que las mujeres pueden ejercer en puestos de liderazgo dentro de las empresas familiares hacen posible desafiar ciertos paradigmas y retar los estereotipos, generando conversaciones en las que confluyan perspectivas distintas. Esto, además de ser un tema pendiente en la agenda de la Dirección General, debe ser una llamada de atención para el Consejo de Administración. En nuestro país, por ejemplo, solo 10.6% de los puestos en este órgano de gobierno corporativo son ocupados por mujeres, según cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Indicador: *Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies*, OCDE, datos al 2021, OECD Statistics.

# Estilos de liderazgo

Las personas que dirigen una empresa familiar tienen una influencia directa en la cultura y las estrategias predominantes del negocio; sin embargo, nadie tiene un único estilo de liderazgo, sino que este varía en función de la edad, la etapa del negocio y el entorno económico, social y empresarial.

Tampoco podemos hablar de que una persona ejerce solo un tipo de liderazgo; en realidad se mezclan varios estilos, entre los cuales destacan los siguientes:



## Características más generales



Se refleja en una autoridad poderosa que muestra consideración con sus subordinados, aunque su opinión es la más relevante en la toma de decisiones

### Autoritario



Cuenta con la capacidad de transformar o cambiar los valores, creencias y actitudes de su personal para que este vaya más allá de las expectativas

### Transformacional



Posee la capacidad de motivar e inspirar al talento, generando un sentido de confianza y pertenencia, así como identidad colectiva y empoderamiento

### Motivacional

## Tipo de liderazgo

El estilo que prevalece en las organizaciones familiares en México es el autoritario: 63% de quienes participan en la encuesta reconocen que el tipo de liderazgo que predomina en su empresa corresponde a un esquema en el que una figura de autoridad poderosa tiene una opinión preponderante en la toma de decisiones.

Al respecto, implementar un gobierno corporativo que fortalezca la institucionalización de la entidad podría ser un catalizador para optimizar la toma de decisiones en negocios determinados por un liderazgo de perfil autoritario, dando más balance por medio de cuestionamientos por parte de órganos de gobernanza con consejeros independientes, para que no sea una única persona propietaria quien tome absolutamente todas las decisiones.



## Retar al personal deriva en un tercer tipo de liderazgo: el motivacional, el cual se reduce significativamente en la autopercepción de las empresas familiares

Por otro lado, quienes buscan el cambio y la mejora continua en su empresa también destacan entre las respuestas, pues 62% considera que el estilo de liderazgo prevaeciente en su negocio es transformacional.\*

Si bien la predominancia del estilo autoritario es evidente, y este concepto podría parecer irreconciliable con la evolución o transformación de las compañías, también lo es el hecho de que el liderazgo de los negocios familiares en México reta permanentemente la forma en la cual se llevan a cabo las operaciones, los proyectos en los que se involucra la empresa, la cultura organizacional, entre otros rubros, dando a su estilo un corte igualmente transformacional.

Retar al personal deriva en un tercer tipo de liderazgo: el motivacional, el cual se reduce significativamente en la autopercepción de las empresas familiares, que pasan de las seis de cada diez que se asumen como autoritarias y transformacionales a únicamente tres de cada diez (31%) que consideran que su nivel de liderazgo motivacional es alto.

Es evidente que los negocios familiares tienen áreas de oportunidad para generar espacios motivacionales, dado que solo 31% de los líderes consideran que su negocio promueve una toma de decisiones independiente por parte del personal directivo.



\* En la encuesta era posible seleccionar más de un tipo de liderazgo, por lo que los porcentajes suman más de 100%.

# Capacidad de emprendimiento

El emprendimiento continuo es fuente de ventajas competitivas a largo plazo en las empresas familiares, porque se construye sobre la base de dos factores difíciles de imitar: las capacidades y los recursos de la propia familia, y el patrimonio emprendedor de la organización.

**La orientación emprendedora tiene tres dimensiones principales:**

Dimensiones de la orientación emprendedora	Principales características
<b>Capacidad de innovación</b> 	Tendencia a invertir en la investigación y el desarrollo de nuevos productos, servicios y prácticas operativas
<b>Proactividad</b> 	Capacidad de capitalizar nuevas oportunidades, anticipar la demanda futura del mercado, dar forma a las expectativas del entorno competitivo y transformar los productos existentes
<b>Asumir riesgos</b> 	Inclinación a desafiarse con base en el apetito al riesgo definido por la Administración, lo cual puede generar rendimientos potenciales

Casi la mitad de los negocios familiares en México que participan en el sondeo (47%) se consideran altamente orientados hacia el emprendimiento, cifra muy superior a la de otras jurisdicciones como Europa (27%) o Asia del Pacífico (37%), donde la percepción predominante es que están medianamente o incluso poco orientadas hacia él.

En tales ubicaciones no existe el bono poblacional con el que cuentan América Latina y México en particular, lo cual probablemente explica esta diferencia, pues podría suponerse que demográficamente las empresas se

encuentran en etapas de mayor madurez, en las que el sentido de emprendimiento se ha visto soslayado por otro tipo de prioridades.

Si algo caracteriza a las organizaciones en nuestro país es la proactividad, así como su capacidad de solucionar problemas o retos de forma creativa. Seis de cada diez negocios familiares en México (58%) se ven como altamente proactivos, porcentaje similar al promedio en los países de la región (54%).

La capacidad de transformar los modelos operativos es muestra de la proactividad que destaca a las empresas de nuestro país; no obstante, en términos de inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos aún es necesario avanzar con mayor velocidad e intensidad.

Al respecto, COVID-19 fue el gran acelerador de la innovación en todos los sectores, ya que ha permitido que múltiples modelos de negocio evolucionen sustancialmente con respecto a 2020; sin embargo, la mayoría de las empresas familiares en México se consideran poco innovadoras (52%).

Los negocios familiares en países como China (22%), Estados Unidos (21%) o Canadá (19%) se perciben en mayor proporción como altamente innovadores, lo que evidencia que en México o Brasil (por mencionar otra economía en América Latina) nos encontramos lejos de los niveles deseados en términos de innovación, pues únicamente 6% y 11% respectivamente se ven como compañías altamente innovadoras.

El apetito por el riesgo es otro factor fundamental al hablar de emprendimiento empresarial. En este sentido, el nivel de riesgo que puede o desea asumir una entidad depende del sector donde opera y de sus planes a futuro. Sin duda, se trata de un concepto con distintos grados de aplicación, según sea la circunstancia de la empresa.

En México, 42% de los negocios familiares consideran que asumen riesgos de forma relevante. Ante ello, resulta positivo que los programas de gestión de riesgo empresarial hayan sido reforzados por 38% de las empresas, involucrando en el proceso a la Alta Dirección, de acuerdo con el más reciente estudio de KPMG en México sobre perspectivas de negocios.<sup>4</sup>

Es necesario mencionar que la gestión de riesgo empresarial debe evaluarse de forma permanente, independientemente del desempeño que tenga la compañía, ya que, aunque los resultados sean positivos, existen amenazas actuales o emergentes que podrían afectar la sostenibilidad del negocio.



<sup>4</sup> *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2022. Resiliencia ante la incertidumbre*, KPMG en México, 2022.

# Control e influencia familiar

Regularmente, las compañías familiares recurren a la bolsa de valores o a fondos de capital privado para incrementar su presencia de mercado, o bien, como una fuente de financiamiento para apalancar su operación; sin embargo, no son propensas a liberar el control del negocio en demasía. De hecho, tanto en nuestro país como en el resto del mundo, 89% de las acciones de la entidad son propiedad de la familia.

Es claro que a las empresas familiares no les parece conveniente que haya terceros involucrados en la operación del negocio. Incluso las compañías con actividad bursátil dejan al público inversionista un porcentaje limitado de la tenencia accionaria. Esta tendencia resulta hasta cierto punto comprensible y no es necesario cuestionarla; no obstante, el hecho de que la empresa cuente con un gobierno corporativo robusto (con integrantes independientes en el Consejo de Administración, por ejemplo) da balance a la toma de decisiones, lo que ayuda a proteger el propio patrimonio de los inversionistas, tanto de las participaciones no controladoras como de la familia.

Más allá de la independencia de poseer y administrar una empresa familiar, y de los beneficios financieros y la relevancia social que puede otorgar, es innegable el valor emotivo que los propietarios obtienen de la relación con su negocio. Otro factor importante para mantener un espíritu emprendedor permanente es la “riqueza socioemocional”, entendida como el valor emocional que la familia otorga al hecho de poseer y administrar la compañía.

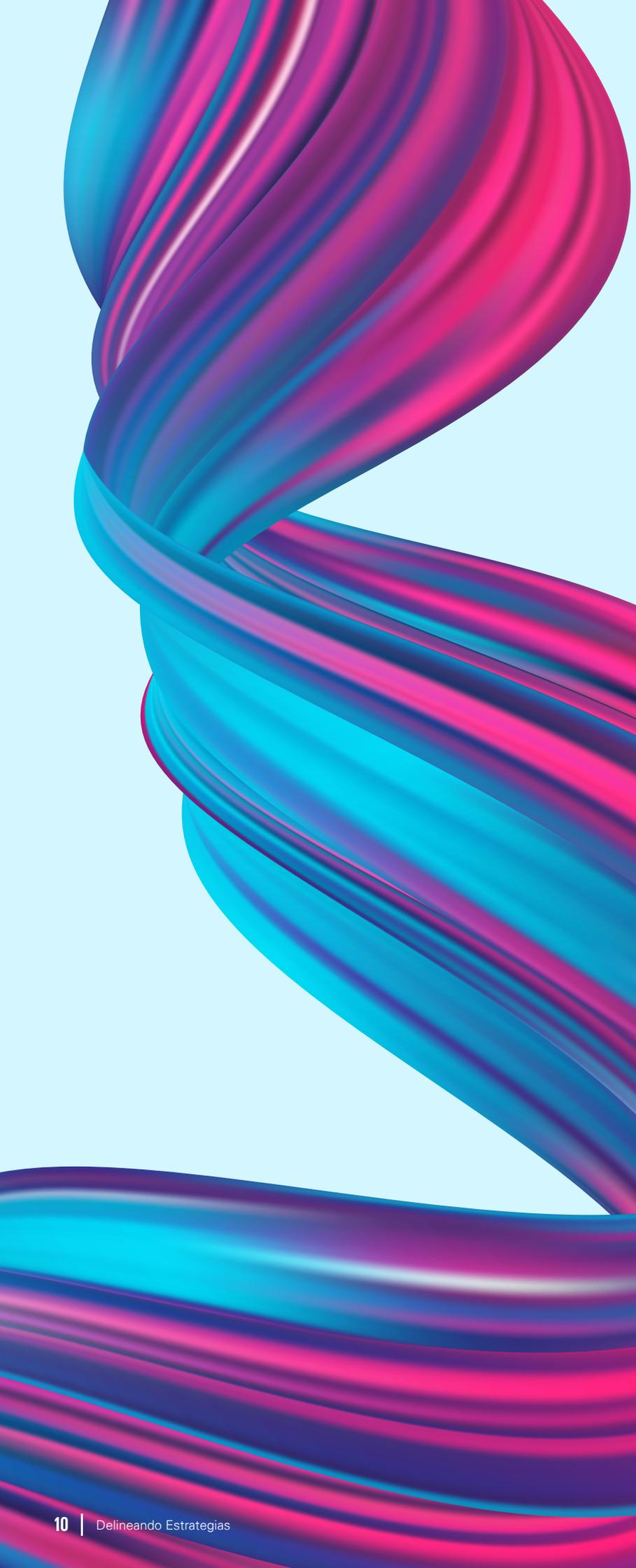
La riqueza socioemocional es un bien que no se puede subestimar y está cuidadosamente protegida en la mayoría de las familias. El control, la influencia y la identificación de la familia con la empresa son los principales contribuyentes a su propósito, el impulso a la

innovación y el impacto que el negocio tiene en sus grupos de interés.

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

El control, la influencia y la identificación de la familia con la compañía son particularmente importantes para mantener la lealtad familiar y el apoyo al negocio; así como desarrollar las habilidades de la próxima generación; crear oportunidades de desarrollo para los integrantes de la familia; garantizar que el apellido y la reputación estén protegidos y sean respetados en la sociedad, y abordar los desafíos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) adecuadamente.





La mayoría de las empresas familiares en México (65%) consideran que poseen, en lo general, un nivel medio de riqueza emocional. Dicha apreciación se basa en diversos factores; entre ellos, el hecho de que 57% de los negocios en México evalúan como alto el nivel de control e influencia que la familia tiene en la toma de decisiones.

Probablemente, este porcentaje podría ser en realidad más alto, debido a que, como veíamos previamente, el porcentaje accionario que las familias poseen en nuestro país es de 89% en promedio.

Por otro lado, en cuanto al nivel de identificación que la familia siente por el negocio, hasta 42% de la muestra considera que es medio y 22% considera que es bajo, lo cual se debe directamente a factores como el estilo de liderazgo (dependiendo de si este es autoritario, transformacional o motivacional); la generación a la que se le pregunta o el giro en el que opera la compañía, pues actualmente el peso que tiene la percepción pública sobre los negocios es sumamente relevante para su reputación y sentido de orgullo.

La tendencia a escala global es que las familias sienten poca identificación por su negocio, lo que representa un área de oportunidad relevante para que el liderazgo busque detonar la identificación con los valores o la forma de operar de la empresa.

Finalmente, al ser limitada la identificación que las familias sienten por el negocio, cinco de cada diez personas encuestadas (53%) consideran que el apego emocional es moderado (nivel medio). El apego puede tener como origen la relevancia que tiene el patrimonio en el bienestar de una familia; sin embargo, es necesario fortalecer estilos de liderazgo más institucionales, incluyentes y abiertos para que la identificación y el apego emocional se incrementen a lo largo del tiempo.

# Medidas del éxito

Los resultados financieros sólidos son importantes para la sostenibilidad de las empresas familiares; no obstante, mantener la visión del fundador, la cultura de emprendimiento y una reputación como propietarios responsables son medidas igualmente importantes que se capturan en cinco áreas de desempeño:

## ¿Cómo alcanzar el máximo rendimiento?

Estos son los factores más importantes para medir el desempeño de las empresas familiares

### Desempeño financiero

- Crecimiento en ventas y participación de mercado
- Incremento de la plantilla
- Mayor rentabilidad y márgenes de ganancia en las ventas
- Retorno en capital y bienes totales

### Orientación emprendedora

- Énfasis en investigación y desarrollo, liderazgo tecnológico e innovación
- Obligar a los competidores a reaccionar ante las acciones de la empresa
- Búsqueda de proyectos de alto riesgo con potencial de dar grandes retornos
- Tener una postura audaz y competitiva para maximizar las ganancias

### Desempeño social externo

- Limitar el impacto ambiental más allá del mero cumplimiento
- Compartir información con los *stakeholders* respecto al impacto ambiental

### Desempeño social interno

- Adopción de prácticas innovadoras de contratación (minorías y personas con algún tipo de discapacidad)
- Incremento de mujeres y minorías en las posiciones de Alta Dirección y en el Consejo

### Desempeño no financiero

- Unidad, lealtad y apoyo al negocio por parte de la familia
- Desarrollo de las habilidades y oportunidades de la siguiente generación
- Lealtad del cliente al apellido familiar
- Buena reputación en la comunidad de negocios

En México, cinco de cada diez empresas familiares tienen un nivel de desempeño financiero medio o alto (52%). Existe, sin duda, una gran ventana de oportunidad para que la transformación digital les permita a sus modelos de negocio seguir evolucionando y alcanzar así una mayor rentabilidad. Organizaciones familiares en regiones como Europa (69%) o Asia del Pacífico (62%) tienen mejores números financieramente hablando, así que pueden servir como referencia de mejores prácticas para las empresas en nuestro país.

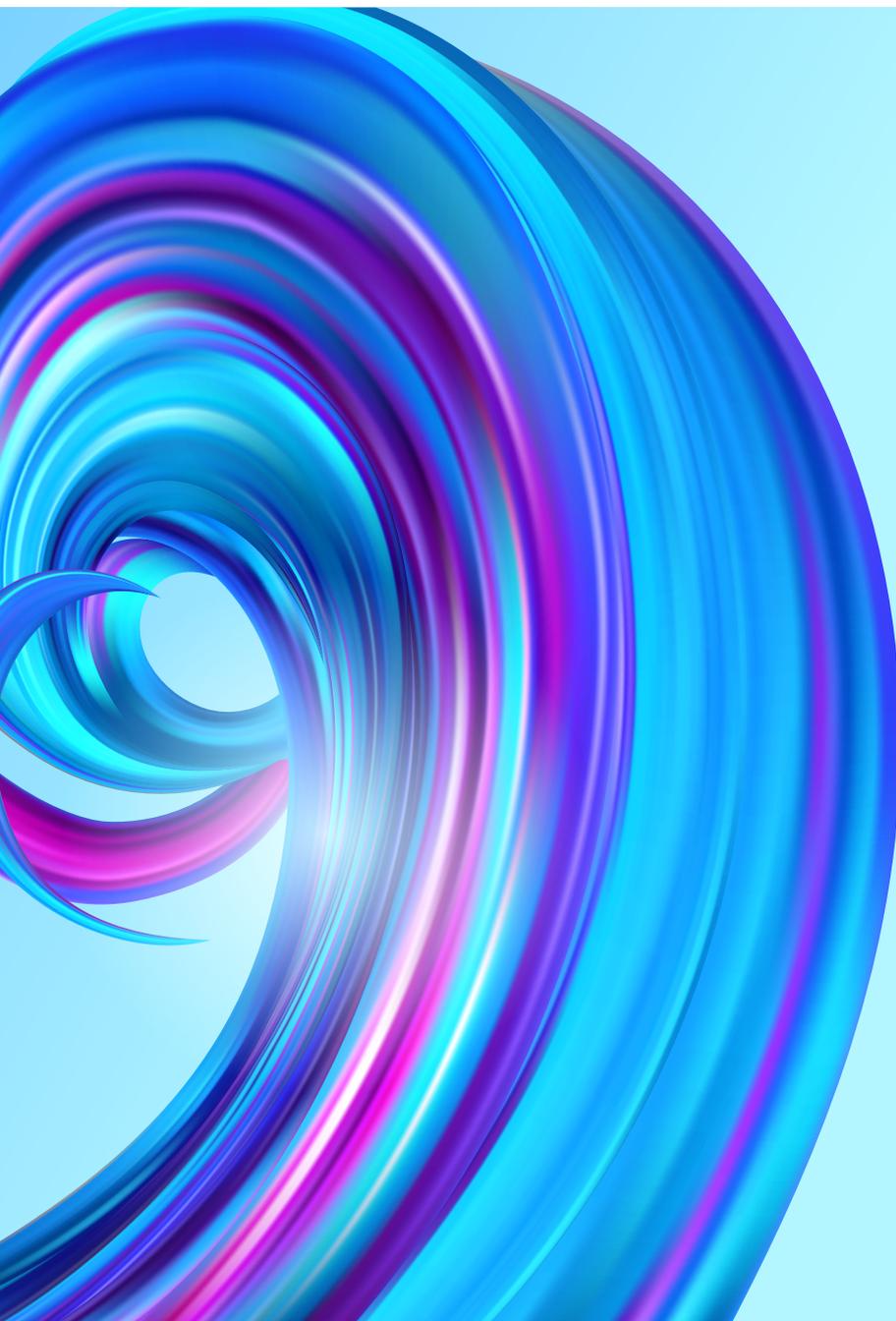
El camino hacia el crecimiento está definido por variables relacionadas con el desenvolvimiento de la pandemia, así como del comportamiento de factores macroeconómicos, entre los que destaca la inflación en todo el mundo. Los resultados de cada empresa dependen a su vez de contar con una estrategia estructurada, enfocada y con alta capacidad de flexibilizarse. Las acciones deben ser definidas y articuladas en función de la industria a la que pertenece la organización.

Por otro lado, el desempeño no financiero es igual de relevante para las empresas familiares, pues pueden tener buenos resultados, pero sin la lealtad y el apoyo familiar no tendrían un futuro sostenible como tal. Un negocio con buen desempeño no financiero tiene más probabilidades de generar utilidades a mediano o largo plazo que uno que carece de él.

En México, el hecho de que la gran mayoría de las empresas familiares (79%) consideren que su desempeño no financiero es medio o alto es sumamente positivo, colocándose a la par o por encima del promedio en regiones como América (80%), Europa (65%), Asia del Pacífico (62%) y Medio Oriente y África (80%).

En cuanto al desempeño social externo, por el contrario, se aprecian áreas de oportunidad relevantes, pues únicamente dos de cada diez empresas en México (21%) consideran que es alto. Esto significa que es necesario seguir fortaleciendo la atención a temas ASG, a pesar de que 50% de las entidades consideran que, a raíz de la pandemia, estos asuntos se han vuelto más importantes.<sup>5</sup>

Nueve de cada diez empresas familiares en nuestro país (89%) consideran que su nivel de proactividad es medio o alto. Esto tiene total congruencia con el porcentaje mayoritario (71%) que considera que su nivel de desempeño social interno es elevado, pues se concentran en mejorar permanentemente la forma de operar y la oferta de valor para el talento en términos de inclusión y diversidad.



<sup>5</sup> *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2022. Resiliencia ante la incertidumbre*, KPMG en México, 2022.

# Apoyar la capacidad de la empresa mediante el gobierno corporativo

Un gobierno corporativo robusto tiene la capacidad de optimizar el rumbo de una empresa familiar, dado que proporciona los controles y equilibrios necesarios para explotar nuevas oportunidades, al mismo tiempo que permite reconocer y administrar riesgos potenciales.

El alto porcentaje de empresas familiares en México que afirman tener un Consejo de Administración (63%) deben asegurarse de que los integrantes de dicho órgano tengan la independencia y diversidad necesarias para desafiar la toma de decisiones unipersonales en beneficio del negocio.

Por otro lado, implementar mecanismos de gobierno corporativo específicos para este tipo de empresas, como un Consejo de Familia, ayuda a mitigar posibles conflictos entre los propietarios y mejora la unidad familiar; no obstante, únicamente tres de cada diez cuentan con uno (31%).

Sin duda, los cambios estructurales, como tener integrantes independientes en el Consejo; implementar un Consejo de Familia; establecer reglas de entrada y salida, así como una jerarquía familiar completa e integral, sientan las bases para hacer crecer el negocio y mantener a la familia comprometida con este objetivo.



# El poder regenerativo de las empresas familiares

## Emprendimiento transgeneracional

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas familiares continúan enfrentando con éxito los retos que la pandemia trajo consigo. Al mismo tiempo, aceptan nuevos desafíos y aprovechan las oportunidades que se presentan para encaminarse en direcciones antes inexploradas.

### » Encuestamos y platicamos con

2,439

Líderes de empresas familiares

Pertencientes a la generación silenciosa, *millennial* e intermedias



### » Preguntamos por

Su impulso empresarial



- Capacidad de innovación
- Proactividad
- Asumir riesgos

El impacto familiar



- Control e influencia
- Apego emocional
- Identificación con la empresa

Sus estilos de liderazgo



- Autoritario
- Transformacional
- Motivacional

### » Lo que descubrimos

Las fuertes capacidades empresariales, sumadas a la influencia positiva de la familia, resultan en un sólido desempeño empresarial, social y familiar.



### ¿Cuál es el secreto del "poder regenerativo" y alto desempeño de las empresas familiares?



### » Conozca el informe completo haciendo clic aquí

## Reflexión

Mantener el espíritu emprendedor en los negocios familiares, a pesar de la sucesión de distintas generaciones, es el verdadero secreto detrás de su poder regenerativo. Asimismo, la resiliencia y riqueza socioemocional son fundamentales para mantenerse vigentes.

# Conclusiones

El poder regenerativo de las empresas familiares comienza con la ambición de los fundadores por desarrollar una visión que inspire en medio de una realidad práctica. A medida que esta cobra vida, el enfoque se desplaza hacia el fortalecimiento de una filosofía operativa que pueda mantener el espíritu emprendedor original de quienes crearon la compañía.

Un espíritu emprendedor permanente, una resiliencia transgeneracional y la riqueza socioemocional que las familias depositan en sus negocios son los secretos detrás de su poder regenerativo a largo plazo.

Esta hoja de ruta permite guiar la toma de decisiones estratégicas que se hacen a lo largo de las generaciones frente a nuevos desafíos y oportunidades. Confiamos en que el conocimiento, experiencia e ideas que nos compartieron más de 2,400 líderes de empresas familiares en México y el mundo le permitan a usted reconocer y aprovechar las ventajas competitivas que actualmente tiene su negocio, así como capitalizarlas en favor de un crecimiento sostenible.

## Jesús Luna

**Socio Líder de Private  
Enterprise de KPMG  
en México**

Cuenta con 27 años de experiencia brindando servicios de asesoría a compañías de diversas industrias en México y Estados Unidos, incluyendo los relacionados con procesos de emisión de valores en los mercados de capitales de nuestro país y el extranjero (IPO, por sus siglas en inglés), así como auditoría interna, gobierno corporativo, gestión de riesgo empresarial, control interno (incluyendo Sarbanes-Oxley), así como en servicios de asesoría contable de normatividad local, IFRS y US GAAP. Jesús es contador público certificado en México y en Estados Unidos (New Hampshire State Board of Accountancy), y miembro del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) y del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). Jesús cuenta con una maestría en Administración de Empresas, y durante dos años colaboró en la oficina de KPMG Nueva York en el Departamento de Práctica Profesional.

Si le interesa contactar al autor de este artículo o desea información adicional, favor de dirigirse al 800 292 5764, o si lo desea escribanos a [delineandoestrategias@kpmg.com.mx](mailto:delineandoestrategias@kpmg.com.mx)



Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2022 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.