



2024 Global Family Business Report

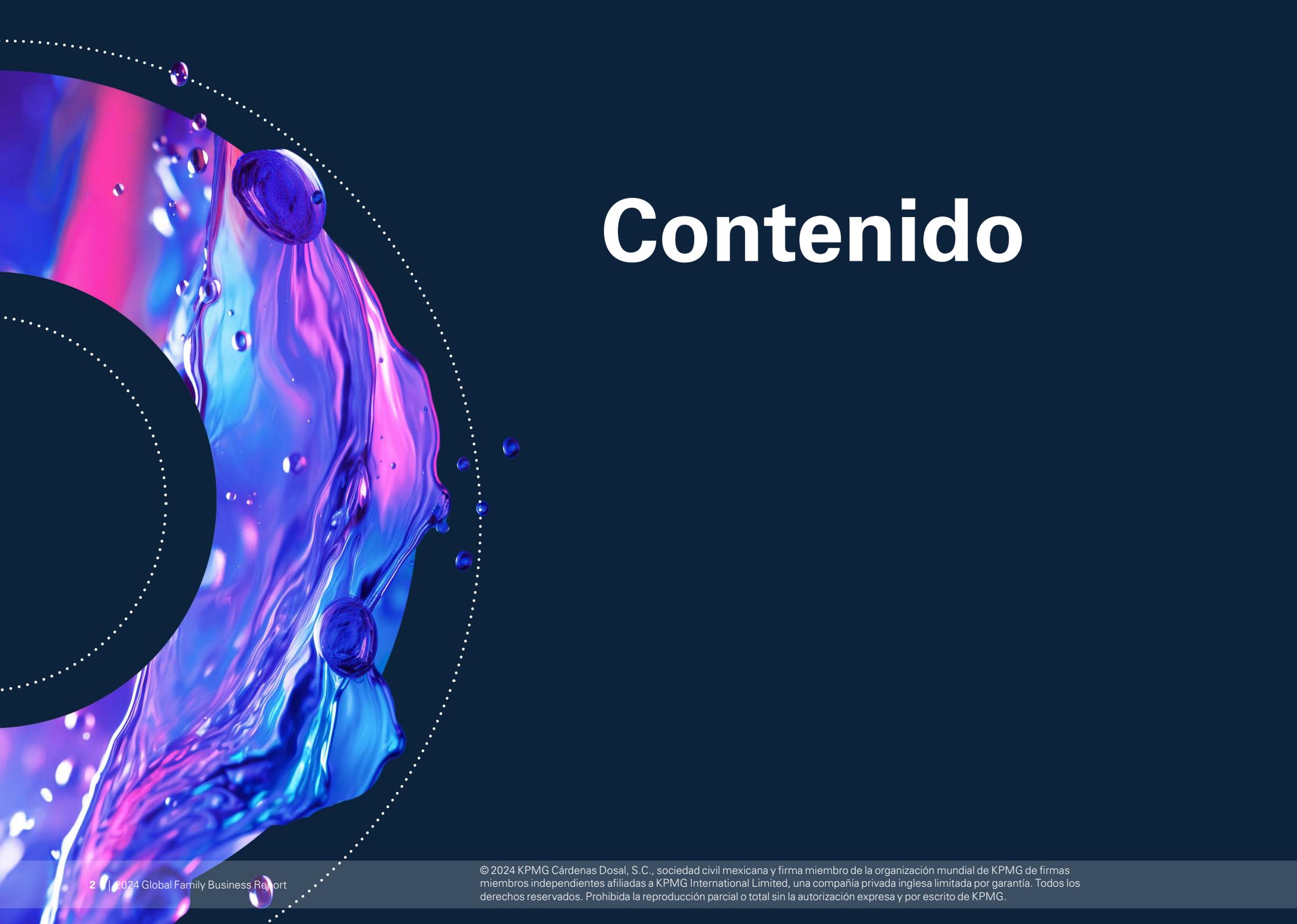
Preservación del legado: acciones clave para asegurar el éxito sostenible de las empresas familiares

 **DELINEANDO ESTRATEGIAS**

4

Gobierno Corporativo

KPMG México



Contenido

Prólogo

Sin duda, el legado de una empresa familiar es único, e incluso, es una de las formas más claras de honrar a los fundadores y su patrimonio, preservando las tradiciones para proteger su reputación. La correcta administración del negocio conforma uno de los pilares más importantes para el éxito futuro, que tomando como base los logros de generaciones anteriores fortalece el espíritu empresarial, elevando el nivel de resiliencia de la empresa familiar.

Con el objetivo de analizar el impacto del legado en las familias y sus empresas, STEP Project Global Consortium y KPMG Private Enterprise han recopilado las perspectivas de 2,683 líderes de organizaciones familiares en una encuesta aplicada en 80 países entre septiembre y noviembre de 2023.

El presente informe aborda las características más importantes de las entidades familiares en México, que incluye, entre otros, datos sobre el número de generaciones que las han liderado, su edad, antigüedad, así como las responsabilidades del actual líder y si es integrante de la familia o no. Además, dichos resultados son comparados con los obtenidos a nivel mundial de la encuesta *2024 Global Family Business*.

Agradecemos a quienes participaron compartiendo sus perspectivas, las cuales fueron fundamentales para elaborar este análisis, ya que brindan visibilidad de los desafíos que enfrentan este tipo de compañías en la actualidad y, sin duda, serán muy útiles para comprender y abordar los temas aquí expuestos.

Nos complace invitarles a leer y compartir este estudio con sus colegas en posiciones directivas dentro del sector, pues consideramos que aporta información valiosa y práctica para la toma de decisiones.

Atentamente,

KPMG México



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

Conclusiones

La importancia del legado



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

Conclusiones



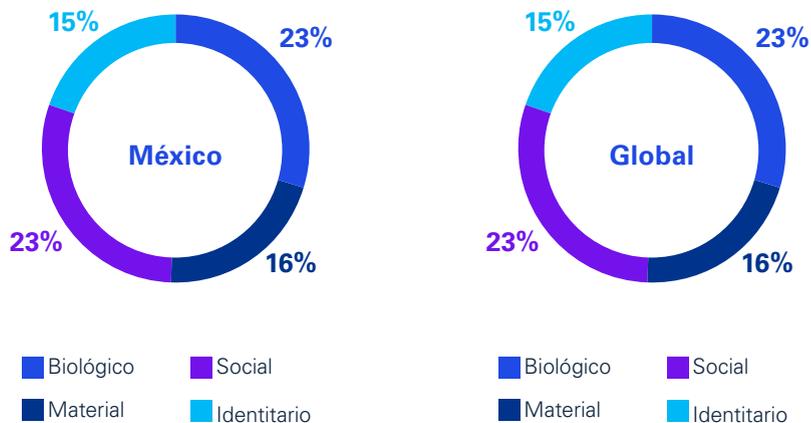
El legado es una combinación única de activos tangibles e intangibles en las organizaciones, que es reconocido por su importancia en el mantenimiento de la capacidad regenerativa de la familia y el espíritu empresarial transgeneracional.

Existen distintos tipos de legado, y cada uno impacta de manera diferente a la compañía según sus características:

- **Biológico:** resalta el nombre de la familia y su linaje
- **Material:** consta de propiedades, patrimonio familiar o reliquias de valor sentimental
- **Social:** representa los valores, actitudes y creencias compartidos por la familia
- **Identitario:** transmite historias y rituales familiares que entretejen la forma de ser de la empresa

En este sentido, hicimos preguntas específicas sobre el nivel de asimilación que las empresas tienen del concepto “legado” en su negocio. Tanto en México como de manera global, se cuenta con una integración del legado de **77%**, porcentaje que corresponde a un promedio de respuestas relacionadas con el tema, de las cuales también se desprende que esta asimilación se divide en 23% de legado de carácter biológico, 23% social, 16% material y 15% de identidad.

Tipos de legado en la empresa familiar



En definitiva, cada uno de estos tipos de legado tiene una influencia fundamental en la filosofía operativa en la que destaca la parte biológica, la cual ha ganado gran relevancia en México y a nivel global, pues le da mayor importancia a aspectos como el nombre de la familia y la promoción de la participación de generaciones más jóvenes.

Esto, derivado de que el elemento biológico permite a las y los líderes contar con un panorama más amplio del negocio gracias a la experiencia de generaciones previas para identificar oportunidades y mejores prácticas que impulsan el crecimiento sostenible y la preservación del legado.

Por otro lado, la identidad resulta fundamental, especialmente para los temas de sucesión, en el caso de que nuevas generaciones tomen el liderazgo para aportar una visión innovadora que deje huella y permita que la compañía siga evolucionando, un factor crucial en el panorama empresarial actual, derivado de los constantes cambios en los modelos de negocio, así como las necesidades y expectativas de clientes y grupos de interés.

Sin duda, la visión emprendedora que pueden aportar las nuevas generaciones, en conjunto con el conocimiento y experiencia de los fundadores y generaciones previas, ayudará a eliminar barreras de crecimiento, lo que permitirá una mayor presencia del negocio en el mercado para aprovechar nuevas oportunidades y hacer frente a los desafíos que no se percibían anteriormente, como la incorporación de los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), el entorno digital y automatizado, y la implementación de iniciativas que fomenten la evolución innovadora de la compañía. Mantener la identidad, evolucionando prácticas acordes a nuevas realidades del mercado, es, sin duda, un reto importante.

Si bien muchas organizaciones ya integran el legado en su operación, esto sigue representando un desafío crítico, ya que implica la conformación de un gobierno corporativo robusto, mediante un proceso de institucionalización que contemple tres factores clave: familia, negocio y propiedad.

Una estructura con estas características permite a las empresas transitar adecuadamente mediante estrategias definidas que ayudan a conseguir un balance entre los cuatro componentes del legado definiendo claramente su identidad y asegurando el sentido de pertenencia de la fuerza laboral y la atracción de nuevo talento con habilidades clave.

Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

Conclusiones

Emprendimiento transgeneracional



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

Conclusiones



El espíritu emprendedor transgeneracional representa la capacidad de las familias para reinventar constantemente sus negocios con un flujo continuo de actividades entre los integrantes de la familia a lo largo de múltiples generaciones.

A saber, esta capacidad está estrechamente relacionada con los cuatro componentes del legado (biológico, material, social e identitario), ya que estos fomentan el ímpetu emprendedor, jugando un papel crucial; sin embargo, también acarrearán retos.

Por ejemplo, el legado biológico impulsa la incorporación de nuevas generaciones, pero también puede implicar un desafío importante, ya que no existe una garantía de que la descendencia quiera darle continuidad o cuente con las habilidades para liderar a la compañía. Por ello, es fundamental anticiparse y contar con una lista de especialistas externos que tengan una sólida experiencia para asumir la dirección e incorporar nuevos temas clave al ritmo en que evoluciona el mercado.

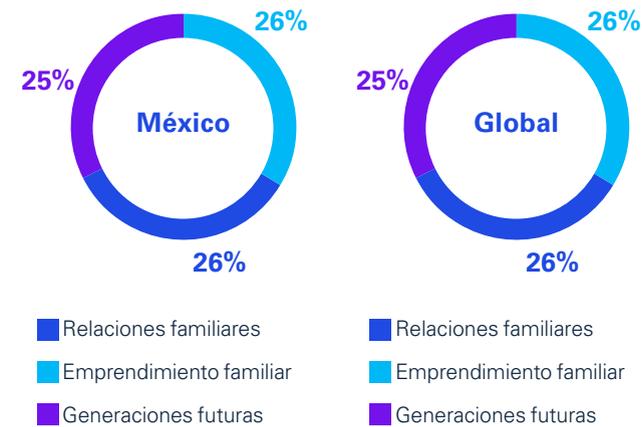
Asimismo, contar con un sólido emprendimiento transgeneracional impulsa el desempeño y la sostenibilidad; los negocios multigeneracionales tienen la gran ventaja de la experiencia y sabiduría colectivas de los fundadores y generaciones previas, las cuales, sin duda, crean un terreno fértil para el éxito futuro.

Dado lo anterior, es crucial que las compañías que están por dar el paso de una generación a la siguiente, capitalicen la experiencia y sabiduría de los pioneros, es decir, asegurar su permanencia, ya sea en el Consejo de Administración o directamente en la toma de decisiones, para crear un balance con nuevas ideas que ajusten el modelo de negocio y permitan realizar una transición efectiva y ordenada.

Para comprender mejor el tema, hicimos preguntas específicas sobre el grado de incorporación que tienen las empresas familiares del concepto "emprendimiento transgeneracional". Tanto en México como a nivel global existe un nivel de asimilación de este rasgo de **77%**, porcentaje que corresponde al promedio de respuestas relacionadas con el tema, de las cuales

también se desprende que el emprendimiento transgeneracional de los negocios en México se compone de tres ejes: relaciones familiares (26%), el propio emprendimiento mostrado por la familia (26%), y el papel activo de las generaciones futuras (25%).

Componentes del emprendimiento transgeneracional en la empresa familiar



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

Conclusiones



Como se observa en la gráfica, estos tres elementos están entrelazados y crean una evolución natural, ya que las generaciones futuras cuentan con un impulso nato de emprendimiento que llega a ser originado por las relaciones familiares, así que los tres aspectos pueden considerarse igual de relevantes.

Lo anterior influye directamente en la sostenibilidad del negocio, pues muchas compañías procuran que las nuevas generaciones tengan una buena preparación académica para considerarlas candidatas a la sucesión de posiciones directivas, lo que tiene que estar estrechamente ligado con un proceso de institucionalización que permita delimitar responsabilidades en la organización para asegurar su crecimiento sostenible y mantener, al mismo tiempo, buenas relaciones familiares.

Antes de dar el paso hacia la institucionalización, es importante que las empresas se pregunten: ¿qué queremos lograr como compañía? ¿Nos interesa preservar el legado? ¿Queremos dar continuidad al negocio? ¿Es primordial impulsar su crecimiento? ¿Cómo aseguraremos el patrimonio?

La comprensión o definición de las necesidades de la organización será un elemento sustancial que permitirá tomar las acciones necesarias para perdurar a través del tiempo.

Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

Conclusiones

Asegurar la sostenibilidad



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

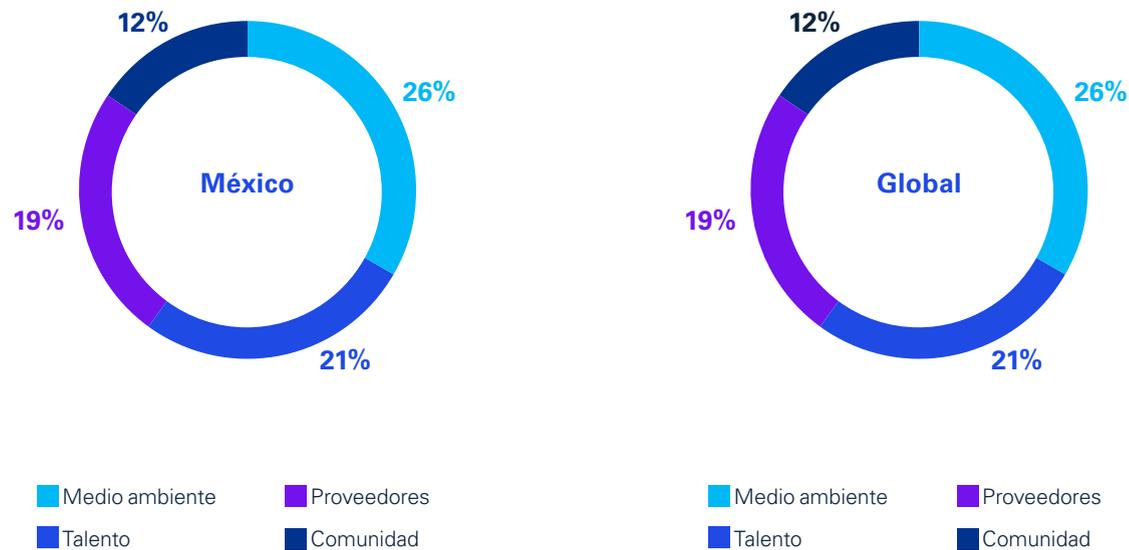
Conclusiones



La solidez del legado de una empresa familiar contribuye a sus resultados en materia de sostenibilidad en cuatro dimensiones: comunidad, medio ambiente, talento y proveedores.

En este sentido, el sondeo formula preguntas para determinar la relevancia que tienen estos factores en la operación de los negocios familiares. Tanto en México como a nivel mundial se cuenta con un grado general de incorporación del concepto “sostenibilidad” de **78%** (promedio de las respuestas relacionadas con este tema). 26% de las empresas en México se orientan al medio ambiente, 21% al talento, 19% a los proveedores y 12% a la comunidad.

Grado en que se incorpora la sostenibilidad en su empresa familiar



Como podemos observar, los factores ambientales y de capital humano han cobrado mayor relevancia durante los últimos años, particularmente en lo que concierne a la atracción y retención del talento, tema clave para la definición y el despliegue de iniciativas que promuevan su viabilidad y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

En este sentido, contar con un enfoque ASG brinda beneficios, ya que hace posible integrar las cuatro dimensiones, por lo que es importante identificar de manera concreta los temas críticos para el negocio mediante un análisis de materialidad para poder gestionarlos efectivamente.



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

Conclusiones

Desempeño



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento
transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones
clave

Información demográfica

Conclusiones



Existe un vínculo contundente entre el legado y el espíritu empresarial transgeneracional al momento de orientar las decisiones estratégicas de las empresas familiares y el impacto que esto tiene en su desempeño y la sostenibilidad a largo plazo.

Al respecto, los distintos componentes del legado juegan un papel clave en el desempeño, por ejemplo, el material tiende a ejercer un mayor impacto en el rendimiento financiero, mientras que el social tiene un compromiso superior con el bienestar de los colaboradores, proveedores y otras partes relacionadas; además, este último suele generar resultados empresariales y de sostenibilidad más sólidos.

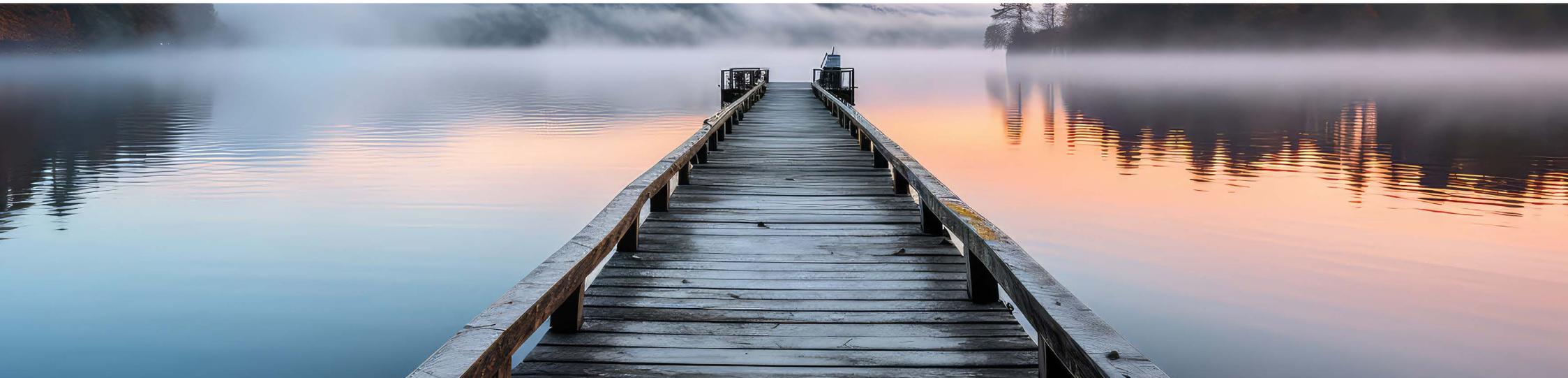
Sin embargo, es importante lograr un balance entre el desempeño financiero y el impacto social, derivado de las crecientes expectativas de las partes interesadas, lo que sin duda representa un reto para las compañías que puede lograrse con la implementación de un enfoque ASG que considere todos los factores clave y tener en cuenta que no necesariamente se obtendrán resultados inmediatos, sino a largo plazo.

En este sentido, se determinó la percepción de los líderes sobre los resultados generales de sus empresas, considerando siete componentes clave: crecimiento, cuota de mercado, talento, rentabilidad, rendimiento de los fondos propios, rendimiento de los activos y margen de beneficios.

Al respecto, las empresas familiares en México consideran alcanzar **77%** de desempeño (promedio de las respuestas relacionadas con este tema), en contraste con **71%** de la muestra global.

Esto puede derivarse de distintos factores, particularmente de la cultura de cada región, los sectores o industrias que predominan en cada país y las necesidades cambiantes de sus respectivos mercados o consumidores y su influencia en las expectativas de los accionistas y líderes organizacionales.

Grado general de desempeño percibido



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

Conclusiones

Diversidad en posiciones clave



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

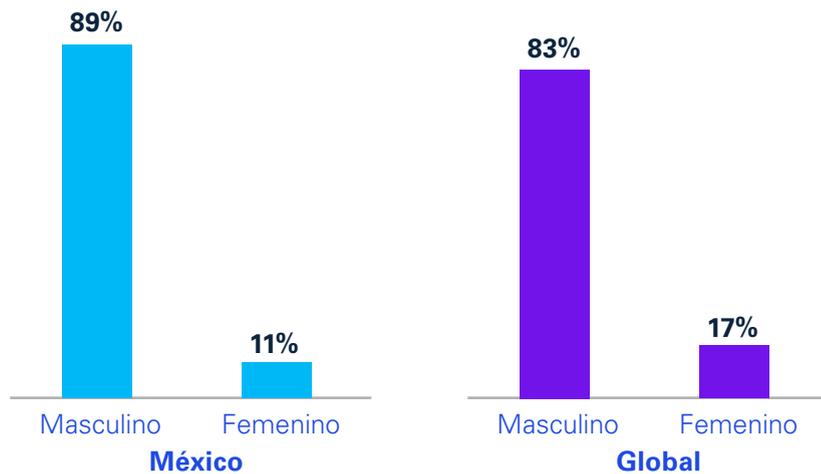
Conclusiones



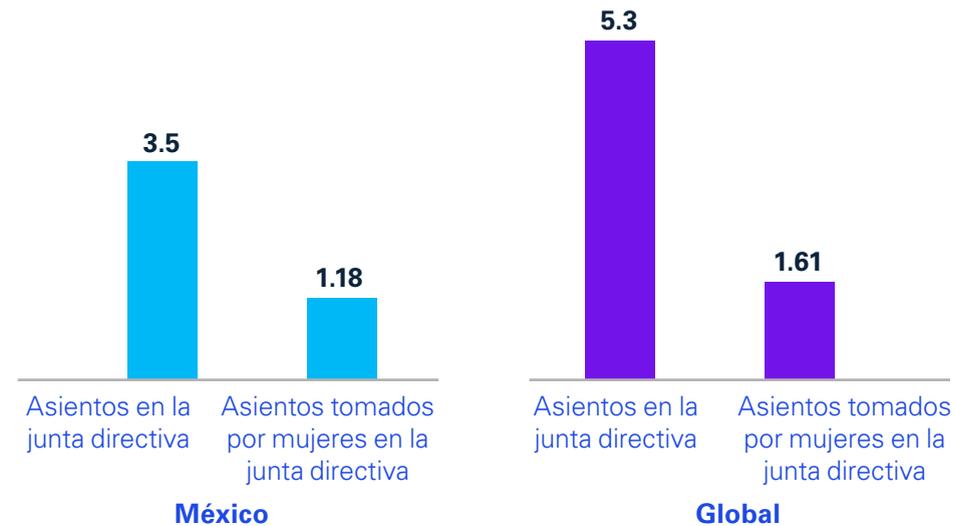
La diversidad del liderazgo sigue siendo un tema crucial. Pese a ello, aún existe un largo camino por recorrer, ya que **89%** de los puestos de Dirección General en compañías familiares en México son ocupados por hombres, porcentaje que se eleva a **83%** a nivel global. En este sentido, es fundamental establecer mecanismos eficientes para crear una Alta Dirección más equitativa e inclusiva.

De igual forma, esto debe de ser un llamado de atención para el Consejo de Administración, ya que las empresas familiares de nuestro país cuentan en promedio con **3.5** asientos, pero solo **1.18** son ocupados por mujeres; sin embargo, estos números se visualizan en todas las regiones, confirmando que el tema de inclusión de mujeres en órganos de gobierno corporativo es un área de oportunidad clave a nivel global.

Género del actual líder en la Dirección General



Número de asientos ocupados en el Consejo y asientos ocupados por mujeres



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

Conclusiones

Información demográfica



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

Conclusiones



Tamaño de la empresa



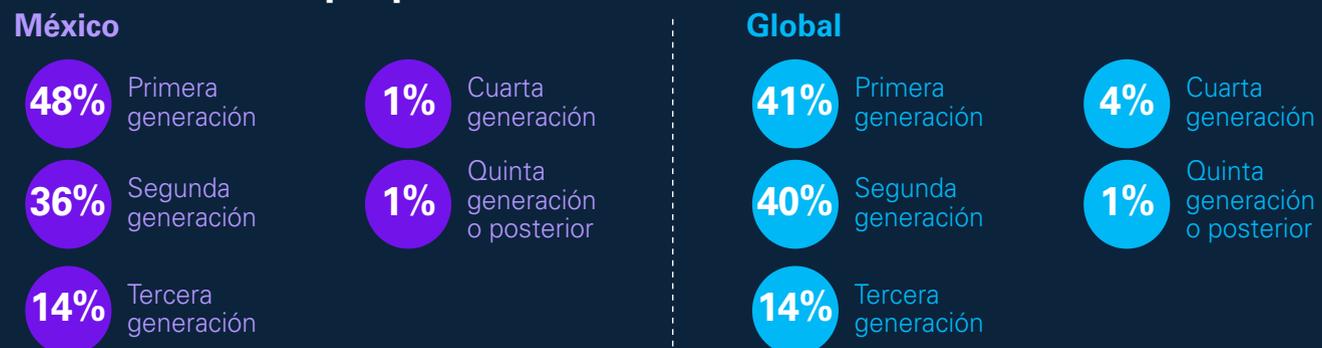
Principal industria de la empresa



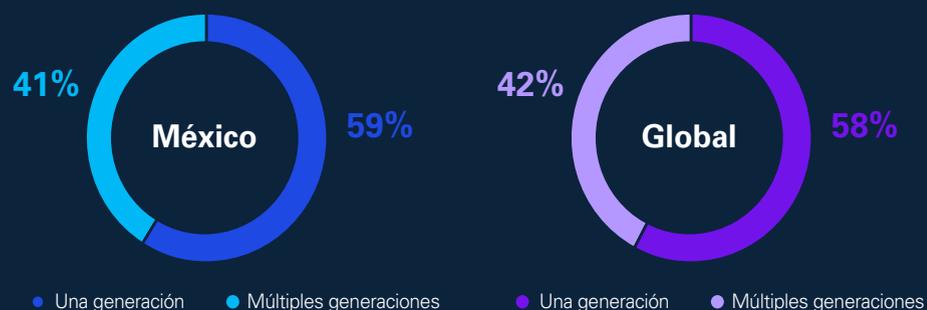
Años del negocio



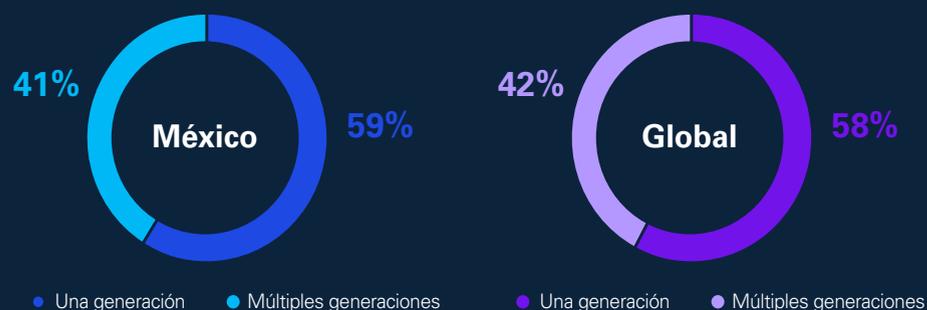
Generación a la que pertenece el o la líder actual de la Dirección General



Número de generaciones activas que gestionan el negocio



Número de generaciones propietarias del negocio



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

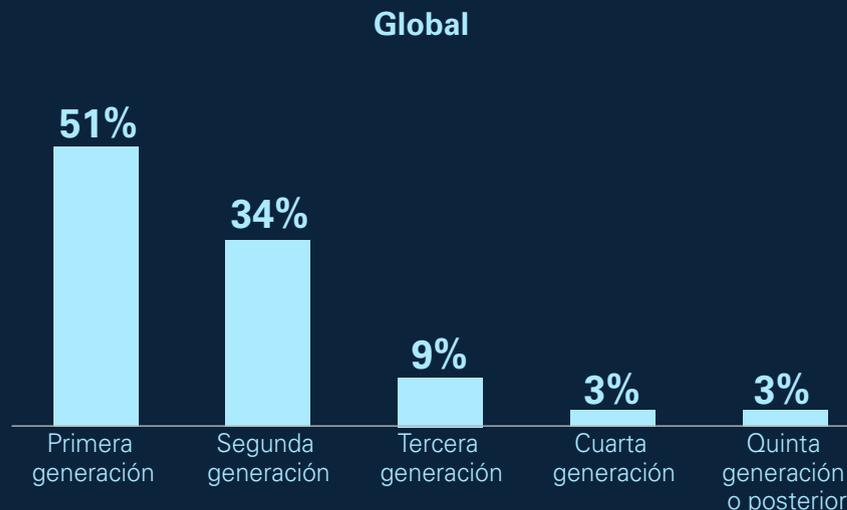
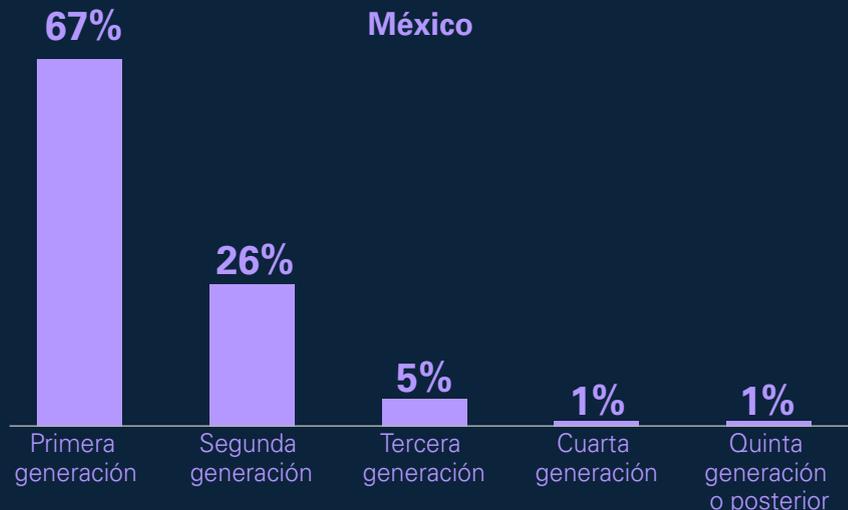
Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

Conclusiones



Número de generación familiar propietaria del negocio actualmente



Porcentaje de acciones que tiene la familia



Número de personas en la familia que poseen acciones y número de mujeres

México

Individuos que poseen acciones

5.57

Mujeres que poseen acciones

2.74

Global

Individuos que poseen acciones

5.56

Mujeres que poseen acciones

2.73

Porcentaje de empresas que cuentan con un Consejo de Administración formal



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

Conclusiones

Conclusiones



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento
transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones
clave

Información demográfica

Conclusiones



Prólogo

La importancia del legado

Emprendimiento transgeneracional

Asegurar la sostenibilidad

Desempeño

Diversidad en posiciones clave

Información demográfica

Conclusiones

El presente análisis revela la importancia del legado en las empresas familiares para impulsar su sostenibilidad y permanencia a largo plazo; para lo cual, un gobierno corporativo con mecanismos y estructuras sólidas, así como con una clara definición de responsabilidades en los roles clave de la organización le brindará fortaleza estructural para una gestión eficiente de objetivos.

Asimismo, la incorporación de nuevas generaciones es una pieza fundamental para la continuidad, por lo que el plan de sucesión y la capacitación de los integrantes más jóvenes es un tema prioritario, gracias a su visión innovadora y emprendedora capaz de aportar crecimiento a la empresa mediante la identificación de nuevas oportunidades y estrategias.

Por su parte, los temas de diversidad presentan una brecha importante a reducir para poder explotar las múltiples habilidades que van más allá del género, enriqueciendo perspectivas e iniciativas que de otra forma quedan desaprovechadas. Incorporar mujeres a puestos de liderazgo para desafiar paradigmas, retar estereotipos y generar valor a través de conversaciones y puntos de vista con perspectivas distintas, aún es una tarea pendiente.

Finalmente, incorporar temas marcados por la evolución del mercado, como los aspectos ASG o los relacionados con la innovación y la tecnología, es fundamental para que la organización siga avanzando al paso que cambian los modelos de negocio, manteniendo su viabilidad y liderazgo a largo plazo sin perder los diferenciadores, empuje y experiencia de las primeras generaciones que representan el legado familiar.



Contacto

Jesús Luna

Socio Líder de Private Enterprise
KPMG México



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.

© 2024 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.