

EL PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS DE FAMILIA DE LATINOAMÉRICA



EL PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS DE FAMILIA DE LATINOAMÉRICA



TABLA DE CONTENIDO

	INTRODUCCIÓN	1 - 3
1.	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESAS DE FAMILIA EN LATINOAMÉRICA	4 - 9
	1.1 Tamaño	5
	1.2 Edad	7
	1.3 Desempeño financiero	8
	1.4 Participación accionaria	9
2.	EMPRESAS DE FAMILIA EN LATINOAMÉRICA	10 - 37
	2.1 Cultura empresarial y riqueza socioemocional de las empresas de familia	11
	2.2 Orientación emprendedora	17
	2.3 Estructura de gobierno corporativo	33
3.	CEOs DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN LATINOAMÉRICA	38 - 63
	3.1 Características del CEO actual	41
	3.2 Planes de retiro	51
	3.3 Procesos de sucesión	57
4.	DINÁMICA DE LOS MERCADOS EN LATINOAMÉRICA	64 - 63
	4.1 Industria a la que pertenece	65
	4.2 Dinámicas de mercado	67
	4.3 Perspectivas de mercado	71
5.	CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN LATINOAMÉRICA	72



01

INTRODUCCIÓN: **EMPRESAS DE FAMILIA** **DE LATINOAMÉRICA**

“

+

1.800

Líderes de empresas familiares en todo el mundo aportaron en este proyecto.

”

407

Empresas familiares Latinoamericanas.

23%

Representa Latinoamérica del total de todas las regiones.

Las empresas de familia juegan un papel fundamental en la creación de la riqueza social y económica en el ámbito mundial. Sin embargo, la trascendencia en el tiempo de estas organizaciones no es una tarea sencilla, dado que no sólo se trata de preservar el legado de los fundadores, sino también de garantizar que éste pueda evolucionar y adecuarse a los cambios que se producen tanto en la familia como en los negocios.

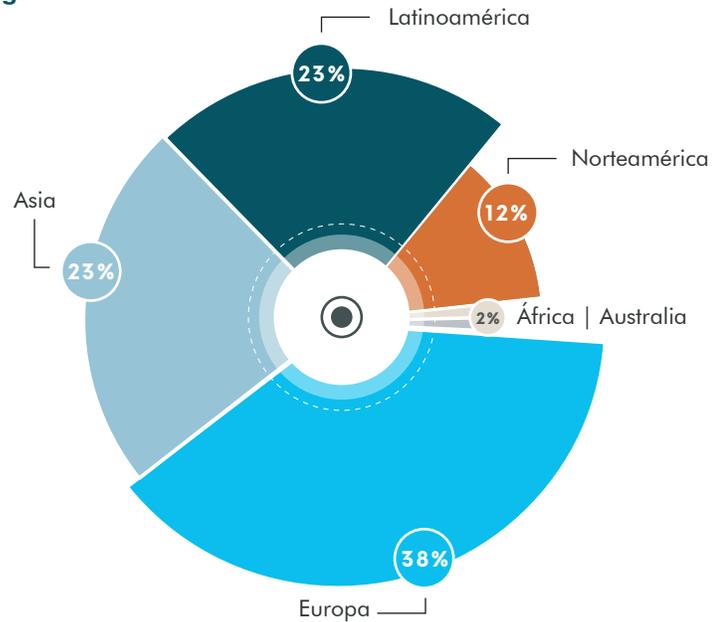
Precisamente por ello, en el marco de la última encuesta levantada a finales del año 2018 y analizizada en los primeros meses del 2019 por el proyecto global de investigación STEP (*Successful Transgenerational*

Entrepreneurship Practices), más de 1800 líderes de las empresas de familia en todo el mundo compartieron sus puntos de vista sobre cómo los cambios demográficos impactan la gobernanza, la sucesión, la orientación emprendedora y el desempeño de este tipo de organizaciones.

Este informe presenta los resultados latinoamericanos de la referida encuesta. La muestra de Latinoamérica incluyó 407 empresas de familia, representando el 23% del total de encuestas de todas las regiones. La región con mayor participación de empresas de familia fue Europa con un 38% de la muestra (Figura 1).

Fig 1 Distribución de las empresas **por región.**

“
38%
de las empresas
encuestadas se
encuentran ubicadas
en Europa.”
”



La muestra Latinoamericana está distribuida principalmente entre 8 países de la región, localizados en su mayoría en el sur del continente, excepto por México y Guatemala. La tabla 1 muestra la distribución de las empresas para los ocho países de Latinoamérica.

En términos metodológicos, es importante señalar que cada encuesta representa una unidad de análisis o firma familiar. La encuesta fue respondida por un miembro de la familia propietaria, que podía desempeñarse o no como *Chief Executive Officer* (CEO).

Tab 1 Número de empresas encuestadas reportadas a STEP por país.

México 18% N° Firmas 74	Colombia 17% N° Firmas 68	Brasil 16% N° Firmas 67
Venezuela 15% N° Firmas 63	Ecuador 10% N° Firmas 40	Chile 9% N° Firmas 35
	Perú 8% N° Firmas 33	Guatemala 7% N° Firmas 27
Latinoamérica		100%
		N° Firmas 407



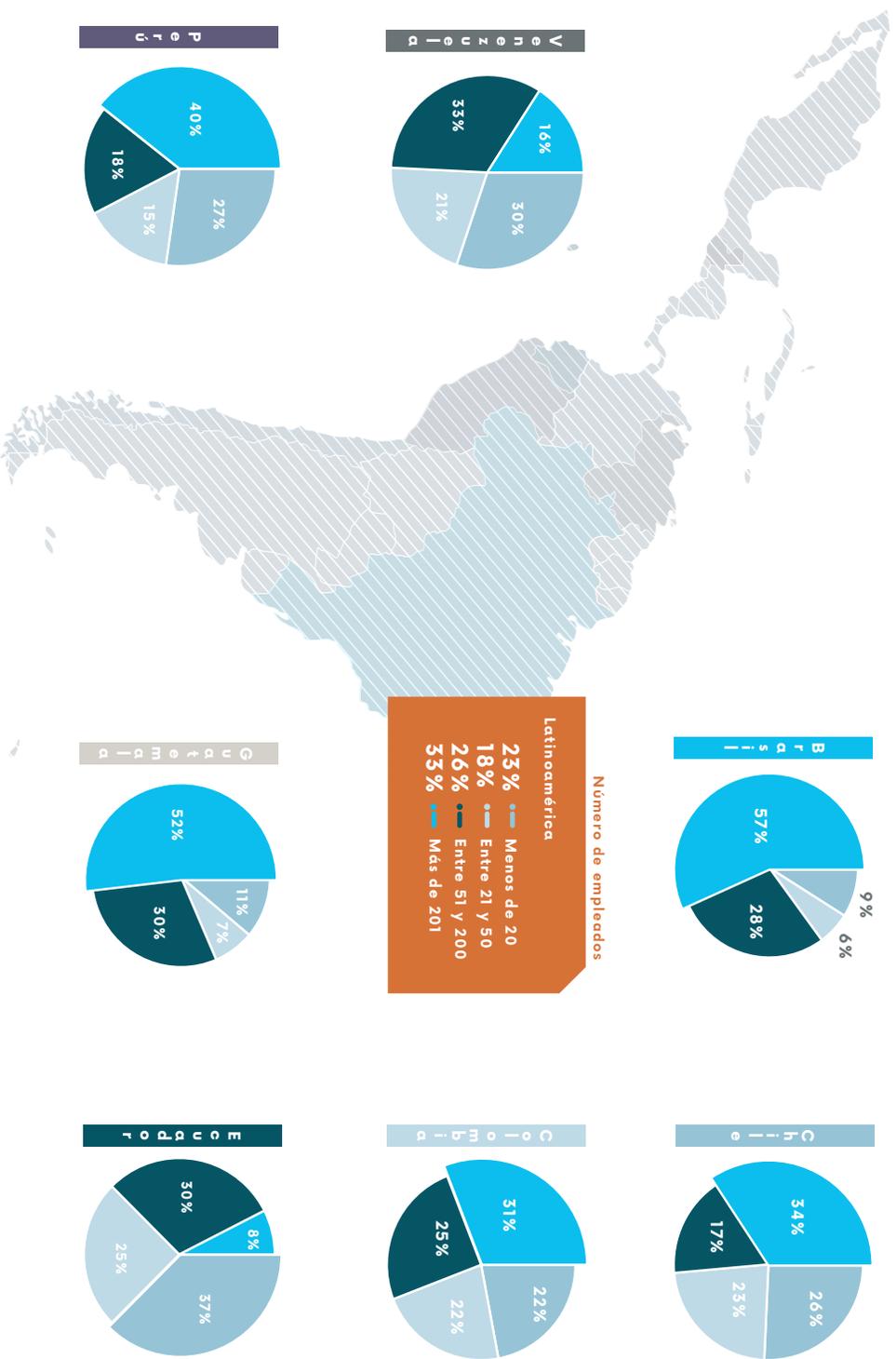
CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA EN LATINOAMÉRICA

Las características de las empresas de familia se han discriminado en términos de: tamaño, edad, generación, gobierno corporativo, estructura del gobierno familiar, y desempeño financiero.

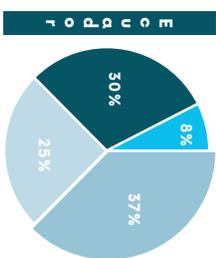
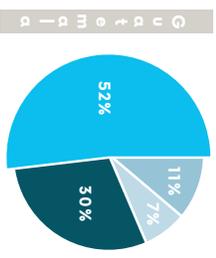
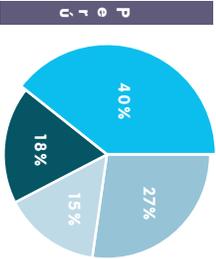
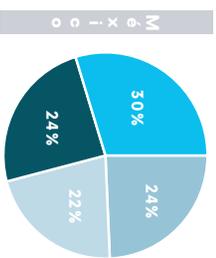
1.1 Tamaño

El tamaño de las empresas fue clasificado de acuerdo al número de empleados. La variable número de empleados se ha clasificado en cuatro categorías: microempresas (menos de 20 empleados), pequeñas empresas (20 a 50 empleados), empresas medianas (51 a 200 empleados), y empresas grandes (201 o más empleados) (OCDE, 2019). La clasificación del tamaño de las empresas de familia latinoamericanas, medida a través del número de empleados, se presenta en la figura 2.

Fig 2 Distribución del tamaño por número de empleados y por país.



“**33%** de las empresas latinoamericanas tienen más de 201 empleados.”



En el reporte global, las microempresas representan el 29%, las pequeñas empresas el 21%, las medianas el 13% y las grandes empresas el 37%. Por el contrario, en Latinoamérica, las empresas medianas corresponden al 27% y un 33% representan las empresas grandes.

Se destaca que más del 50% de las empresas de familia que reportaron en los países de Brasil y Guatemala son grandes, es decir presentan más de 201 empleados, destacándose Ecuador como el país que tiene menor participación de empresas de familia con este tamaño (7,5%), y que tiene la mayor proporción de microempresas (37,5%).

1.2 Edad

La figura 3 presenta un mapa con los quintiles de la edad promedio de los países de Latinoamérica.

La edad promedio de las empresas de familia de Latinoamérica es de 38.21 años, menor en casi 7 años a la edad promedio de las empresas de familia de la muestra mundial, la cual presenta 45,15 años en promedio, lo que muestra en general que las empresas de familia latinoamericanas son más jóvenes que las de otras regiones dada la evolución histórica y económica de la región. Se resalta que sólo tres países (Brasil, Guatemala y Venezuela) tienen empresas de familia con edades promedio superiores a la edad promedio en América Latina.

Fig
3

Mapa de la **edad promedio de las firmas** encuestadas por país.

“
38
años

La edad promedio
de las empresas
familiares de
Latinoamérica.

”

Edad promedio
de las firmas

- 33 - 34 años
- 35 años
- 36 años
- 37 - 40 años
- 41 - 54 años
- Indefinido



1.3 Desempeño financiero

El desempeño financiero se midió mediante dos preguntas: cuánto fue el crecimiento de las ventas y cuánto fue el crecimiento de las ganancias de su negocio principal en los últimos 3 años.

Fig 4 Promedio del crecimiento en **ventas en los últimos 3 años.**



En la figura anterior se observa que el mayor crecimiento promedio, con cerca de 19.9%, se dio en Perú, y los crecimientos más bajos fueron en las empresas ecuatorianas (7.9%). El promedio global del crecimiento en ventas fue del 24%, mientras que el promedio en América Latina fue del 13.7%¹.

Fig 5 Promedio del crecimiento en **ganancias en los últimos 3 años.**



1. En el STEP global el porcentaje reportado para América Latina fue de 37%. Para la estimación del promedio de Latinoamérica no se están incluyendo los países que presentaron un número de encuestas inferior a 25 (Panamá, Argentina, Costa Rica, Panamá, Antigua y Barbuda y otros), además que la base de datos se depuró y se eliminaron 20 datos que presentaban incrementos en ventas mayores o iguales a 1.

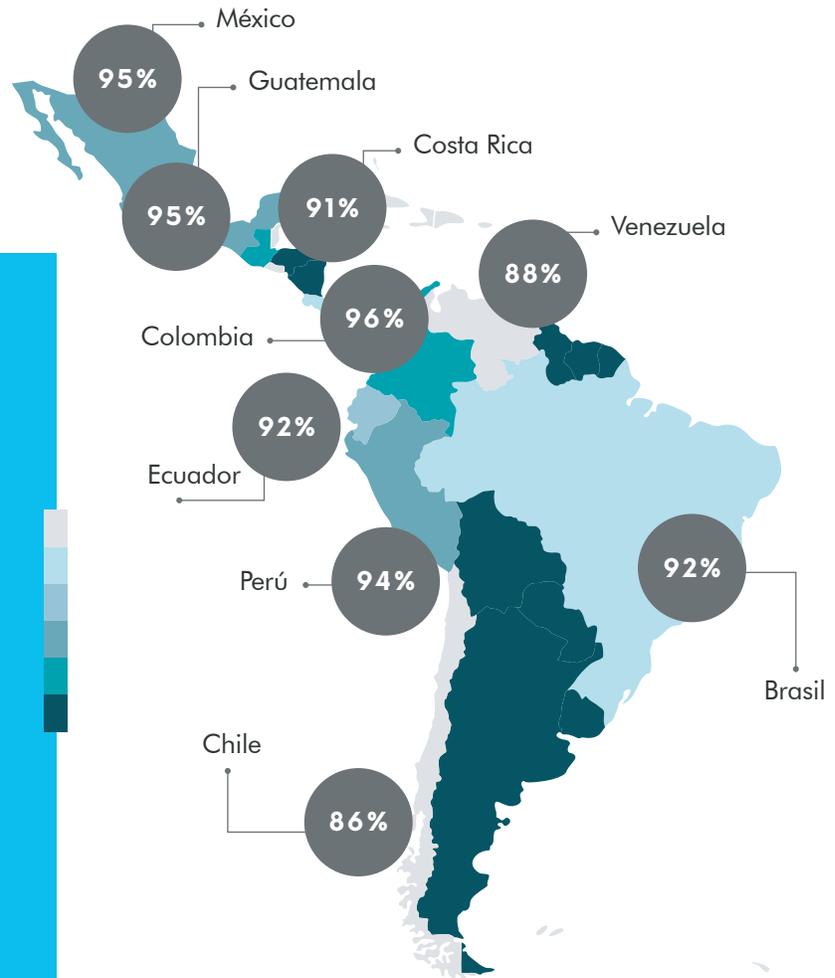
En la figura 5 se encuentra el crecimiento respecto las ganancias de los últimos 3 años. Al igual que en el crecimiento en ventas de la figura anterior, las empresas peruanas presentan los crecimientos más altos en la región, mientras que las empresas de Ecuador presentan los crecimientos más bajos. A nivel mundial los crecimientos de las ganancias de las empresas familiares que reportaron a STEP fueron alrededor de 22%. Sin embargo, el crecimiento de las ganancias para las empresas de Latinoamérica fue de 13.6%².

1.4 Participación accionaria

Respecto a la participación accionaria en las empresas encuestadas no hay gran heterogeneidad. El promedio global de participación de la familia en las empresas es del 91.6%, muy cercano al valor latinoamericano (92.4%).

Fig
6

Porcentaje de **acciones** que pertenecen a la familia.



“
Colombia y Guatemala son los países con el promedio más alto de propiedad. Venezuela y Chile son los únicos con porcentajes inferiores al 90% de la propiedad familiar.”

2. En el STEP global el porcentaje reportado para América Latina fue de 33%. Para la estimación del promedio de Latinoamérica no se están incluyendo los países que presentaron un número de encuestas inferior a 25 (Panamá, Argentina, Costa Rica, Panamá, Antigua y Barbuda y otros), además que la base de datos se depuró y se eliminaron 20 datos que presentaban incrementos en ventas mayores o iguales a 1.



02

EMPRESAS DE FAMILIA EN LATINOAMÉRICA

El pase transgeneracional de la empresa de familia con foco en el desempeño, fundamentado en los recursos de la familia y su orientación emprendedora, puede significar la evolución de una visión centrada en la empresa de familia al de una familia empresaria, capaz de poner sus recursos y capacidades en el desarrollo de negocios.

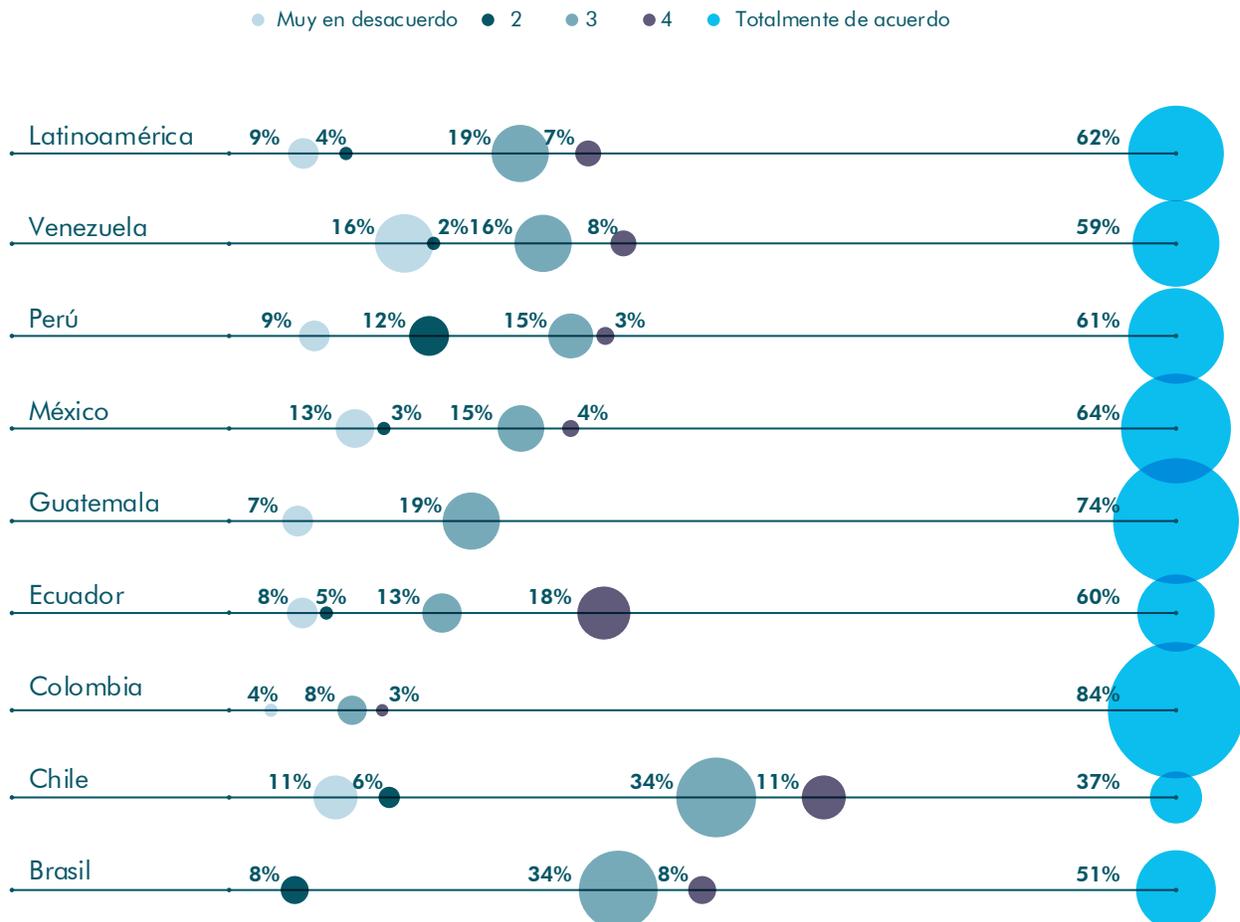
2.1 Cultura empresarial y Riqueza Socioemocional de la Familia Empresaria

Ocho preguntas son desarrolladas para entender la cultura empresarial en la que se enmarcan las empresas de familia y que es mostrada a través del concepto de riqueza socioemocional de las empresas de familia, el cual sugiere que las empresas de familia suelen estar motivadas y comprometidas con la preservación de su riqueza socioemocional, en referencia a aspectos no financieros, es decir a las "dotaciones afectivas o emocionales" por parte de las familias propietarias (Berrone et. al. 2012). Esta riqueza socioemocional es fundamental en la toma de decisiones estratégicas de las familias empresarias. Entre estas preguntas se tienen en cuenta aquellas sobre la propiedad de la familia en la empresa, puestos ejecutivos, forma de elección de los gerentes, composición de las juntas directivas, control y nivel de pertenencia con el negocio familiar.

La figura 7 confirma que los negocios familiares son principalmente propiedad de los miembros de familia, lo interesante es el alto número de encuestados que no está de acuerdo con esta afirmación, como se evidencia, el promedio de propiedad de ningún país es menor al 85%.

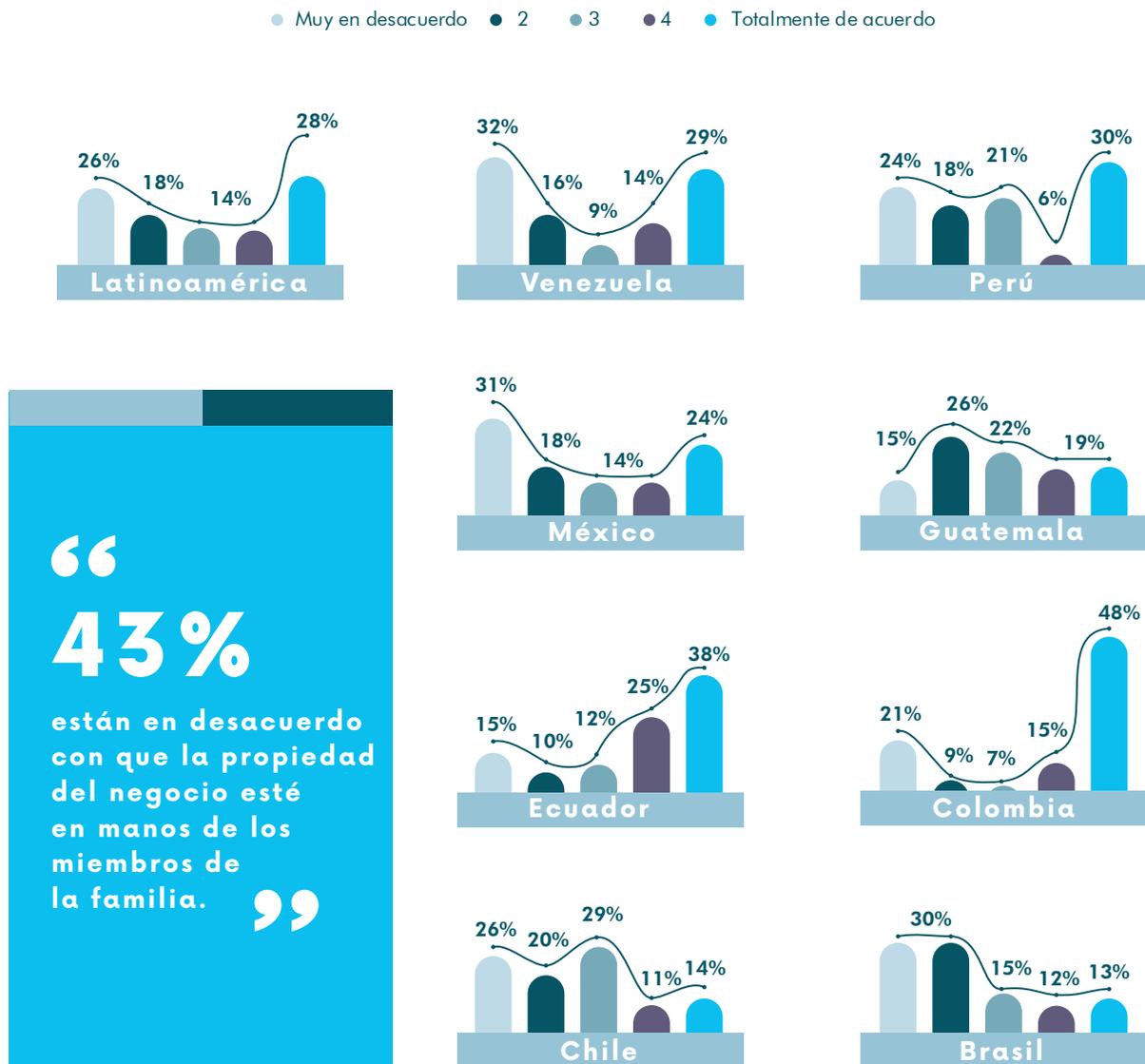
Fig 7

La mayoría de las **acciones de mi negocio** familiar son propiedad de miembros de la familia.



En América Latina un 43% de los encuestados están en desacuerdo que la propiedad del negocio esté en manos de los miembros de la familia, comparándolo a nivel mundial el 31% no están de acuerdo con esta afirmación.

Fig 8 En mi negocio familiar, la mayoría de los **puestos ejecutivos** están ocupados por miembros de la familia.

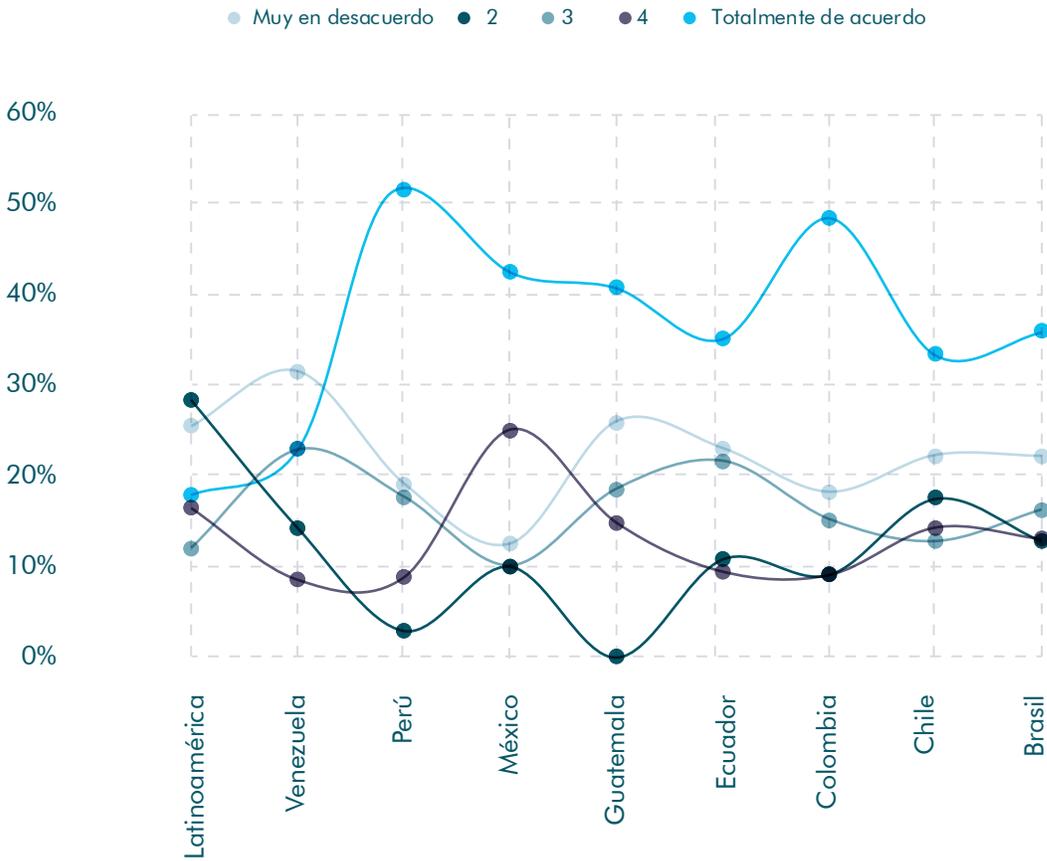


Los encuestados indican estar de acuerdo en que los administradores que no son parte de la familia son elegidos por miembros de la familia.

48%
Latinoamérica

54%
Nivel Mundial

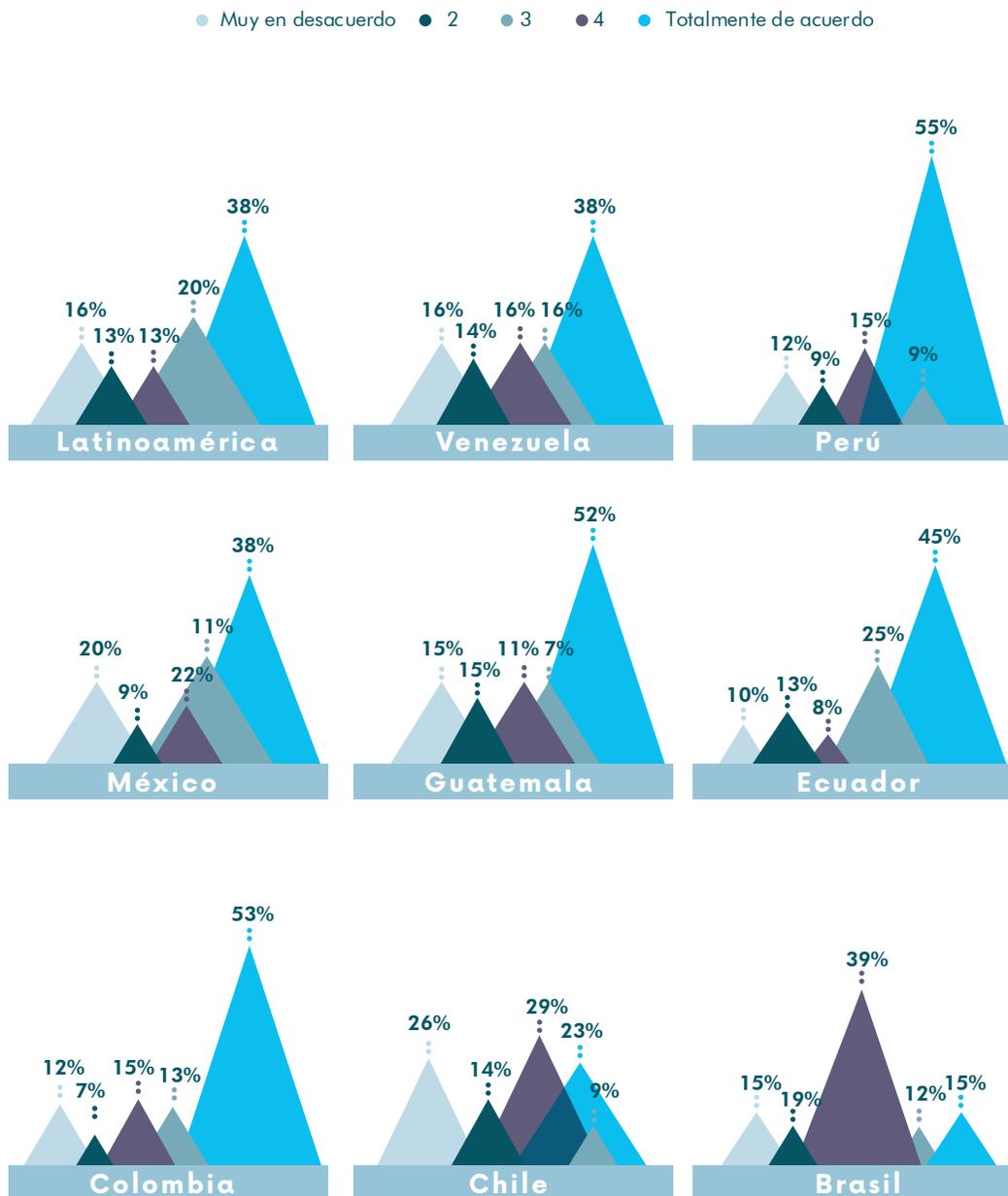
Fig 9 En mi negocio familiar, gerentes no familiares y los directores son **nombrados por miembros de la familia.**



Con respecto a la pregunta de si los administradores que no son parte de la familia son elegidos por miembros de la familia, los encuestados en Latinoamérica indican estar de acuerdo en el 48% de los casos, en comparación con el 54% a nivel mundial. Los países que sobresalen donde se está mas de acuerdo con que los gerentes no familiares y los directores son nombrados por miembros de la familia, estando en el promedio global o por encima, son Colombia y Perú.

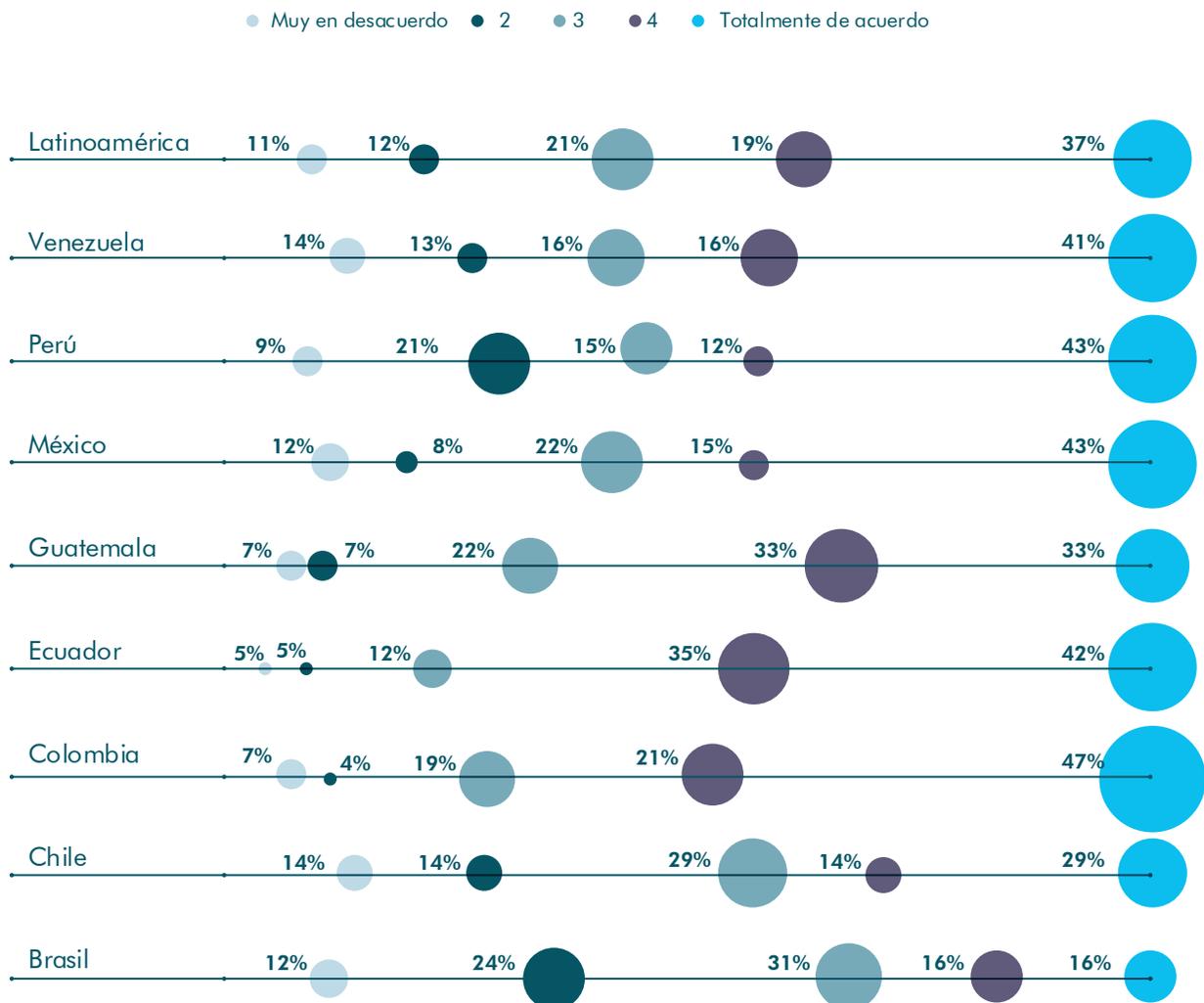
Cuando se consultó a los encuestados sobre si la mayoría de los puestos en la junta directiva estaban ocupados por miembros de la familia, el 51% estuvo de acuerdo, en comparación con el 60% a nivel mundial. Los países que sobresalen con respecto al promedio latinoamericano son Ecuador (70%), Colombia (66%), Perú (64%) y Venezuela (54%). Los países por debajo son Chile (40%) y Brasil (34%).

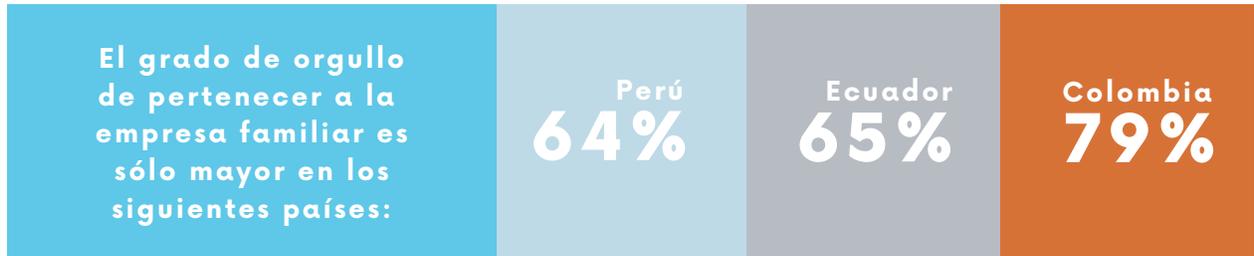
Fig 10 La **junta directiva** es compuesta principalmente por miembros de la familia.



La preservación del control familiar y la independencia sobre los objetivos empresariales es muy importante para la identidad de la empresa de familia. El 56.5% de los encuestados en Latinoamérica estuvo de acuerdo con preservar el control y mantener la independencia, cifra inferior al promedio mundial (65%). Los países que están más de acuerdo con esta afirmación son Ecuador, Colombia y Guatemala.

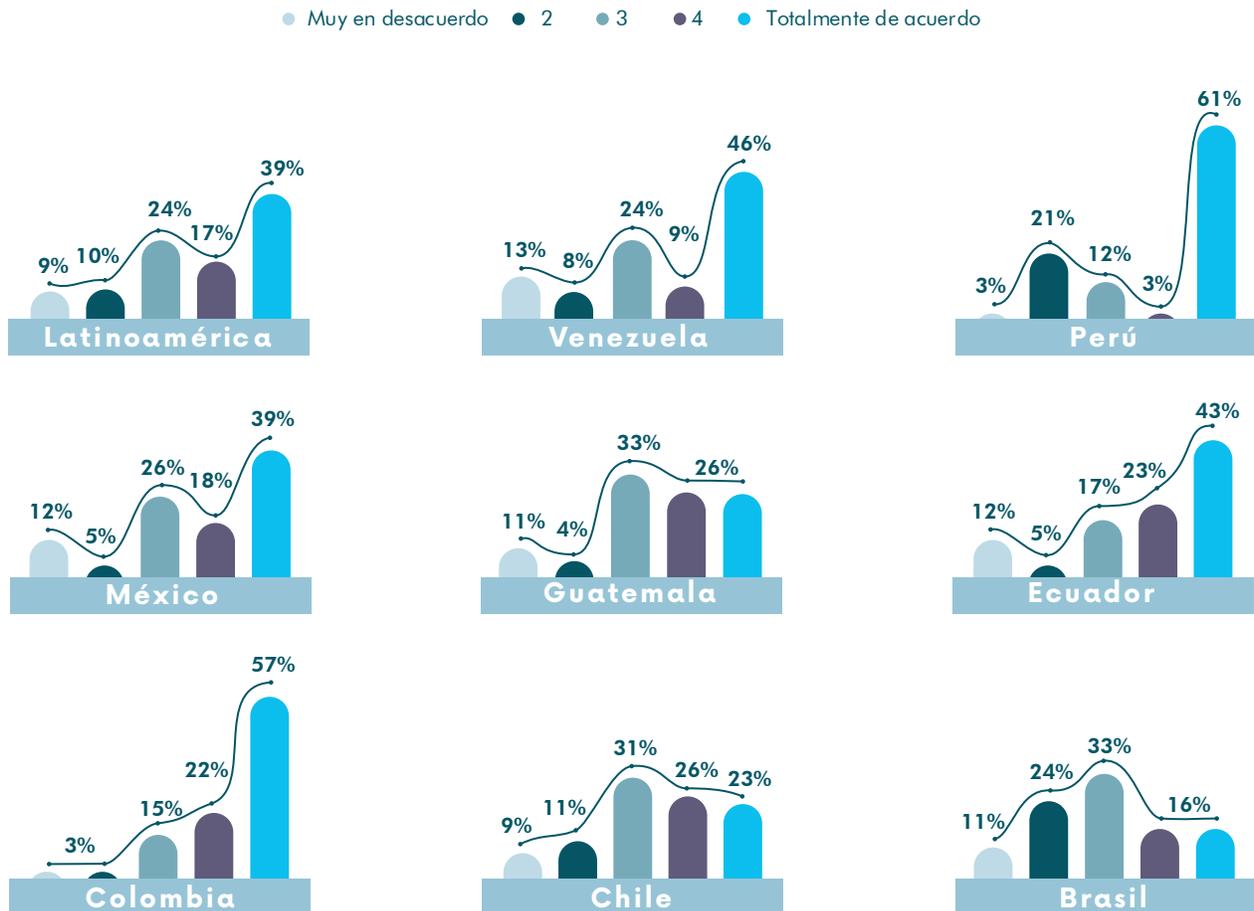
Fig 11 La preservación del control familiar y la independencia son **metas importantes** para mi negocio familiar.





Finalmente, el 56% de los encuestados latinoamericanos afirman estar de acuerdo en que se sienten orgullosos de contarle a otras personas que forman parte del negocio familiar; esta cifra es más baja que el promedio mundial, que es del 66% cada uno.

Fig 12 Los miembros de la familia se enorgullecen de decirles a los demás que **somos parte del negocio familiar.**



2.2 Orientación emprendedora

En el modelo STEP, la orientación emprendedora hace referencia a “los procesos, prácticas y actividades que se realizan en la toma de decisiones y que conducen a una nueva entrada caracterizada por una, o más de las siguientes dimensiones: una propensión a actuar de forma autónoma, una voluntad de innovar y tomar riesgos, y una tendencia a ser agresivo frente a los competidores y proactivo en relación con las oportunidades del mercado” (Lumpkin y Dess, 1996:136-137).

Las dimensiones que permiten estudiar el espíritu empresarial de las empresas de familia, y que están contenidas en el modelo STEP 2019 son: autonomía, proactividad, toma de riesgos e innovación.





Autonomía

- Autonomía

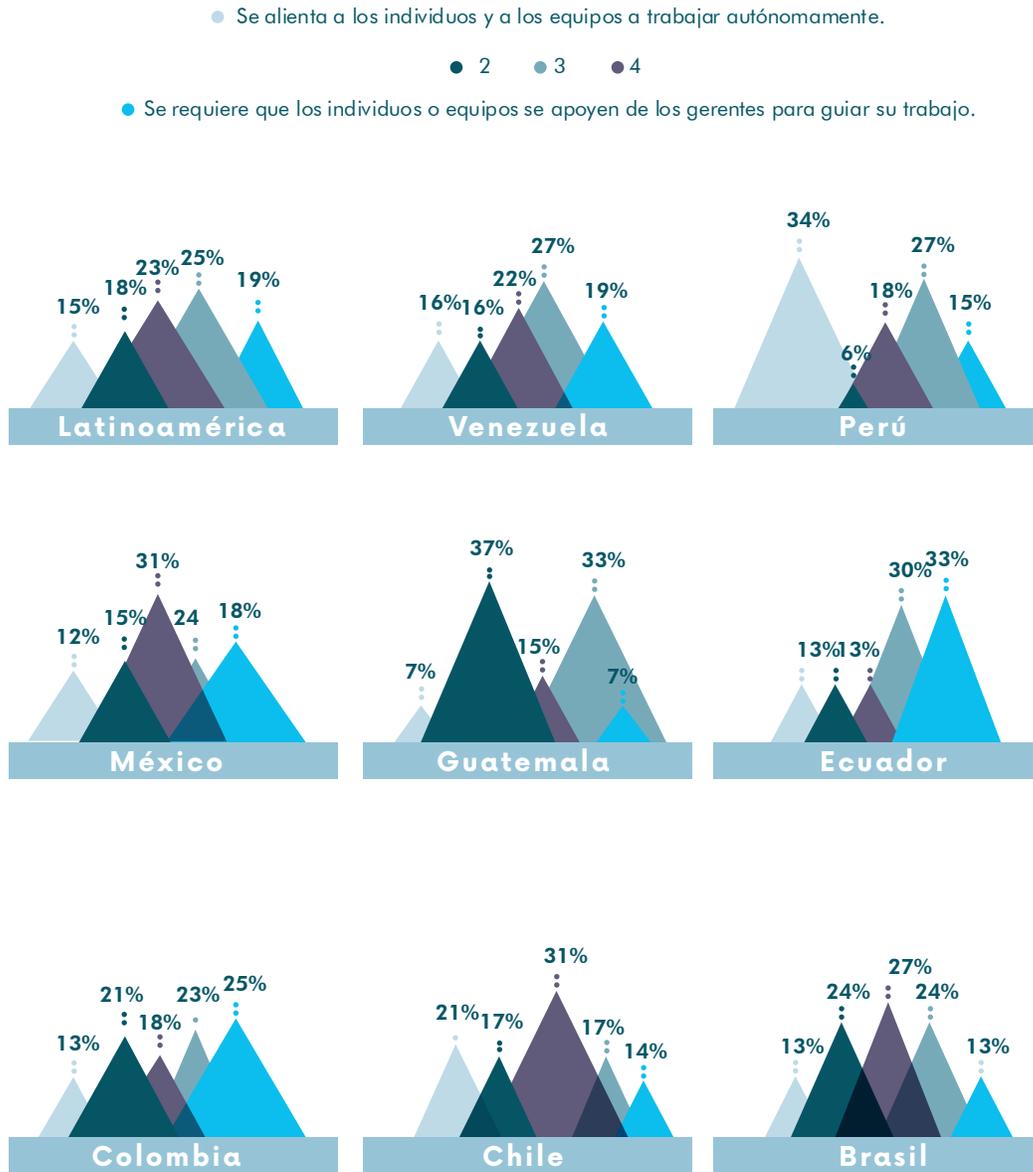
Autonomía es la acción independiente emprendida por líderes o equipos emprendedores con el objetivo de crear una nueva empresa y hacerla realidad. (Lumpkin et al., 2009: 56; adaptado de Lumpkin & Dess, 1996).

La medición de esta dimensión se ha realizado indagando a los encuestados sobre las siguientes tres aspectos:

- Esfuerzos individuales o desde el CEO
- Los mejores resultados se producen cuando...
- Autonomía de individuos y equipos en la toma de decisiones.

En Latinoamérica, el 44% de los encuestados afirman que se requiere que los individuos o equipos se apoyen de los gerentes para guiar su trabajo. Al contrario, el 33% piensa que en las firmas se alienta a los individuos y a los equipos a trabajar autónomamente. Guatemala, Perú, Brasil y México son los países que más apoyan el trabajo autónomo en Latinoamérica.

Fig 13 Esfuerzos individuales o desde el CEO.

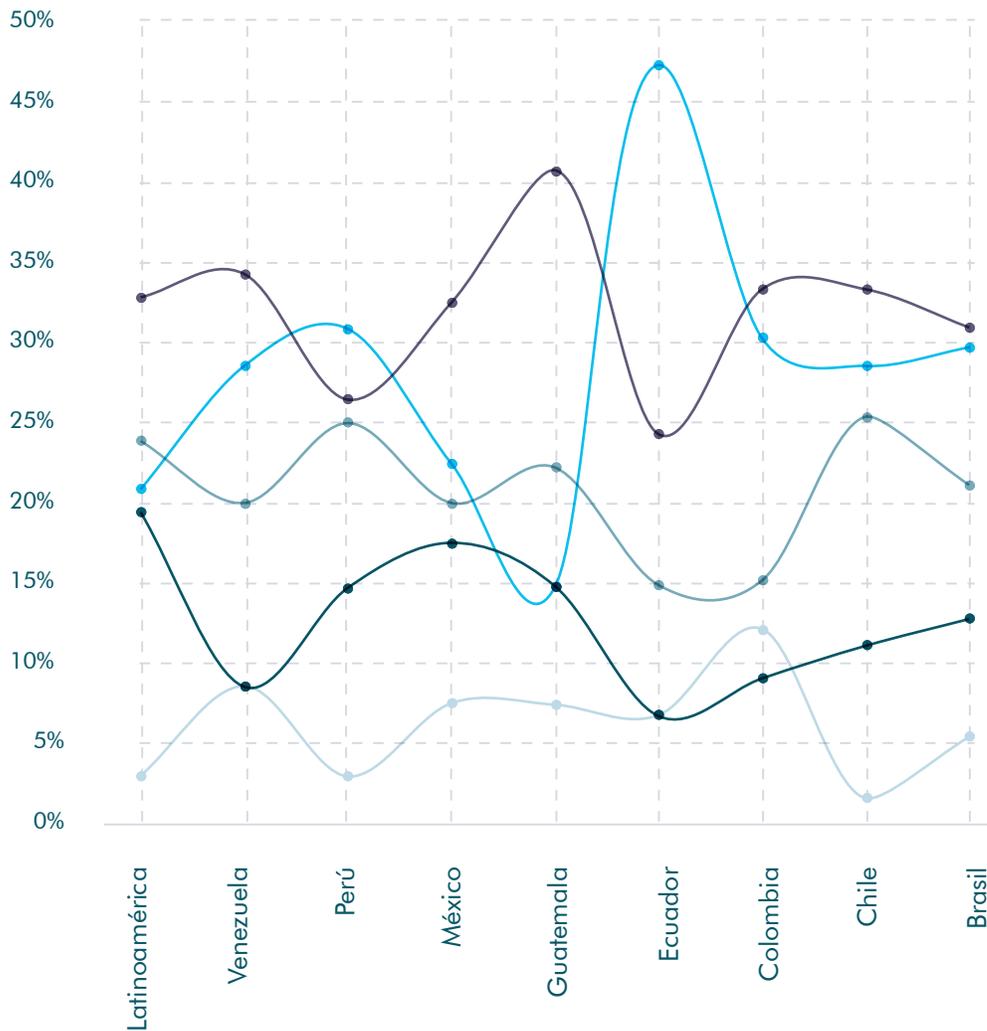


Para las empresas encuestadas, los mejores resultados se dan cuando se da el esfuerzo y el apoyo de parte de los altos directivos. En Latinoamérica el 60% de las respuestas encaminadas a que lo que se requiere es que los individuos o equipos confíen en los altos directivos para guiar su trabajo; comparado al 18% que apoya que las personas y / o los equipos deciden por sí mismos qué oportunidades comerciales perseguir. Los países que dan mayor autonomía a sus trabajadores son: Brasil, Guatemala y Perú.

Fig 14

Figura 14 Los mejores resultados se **producen** cuando...

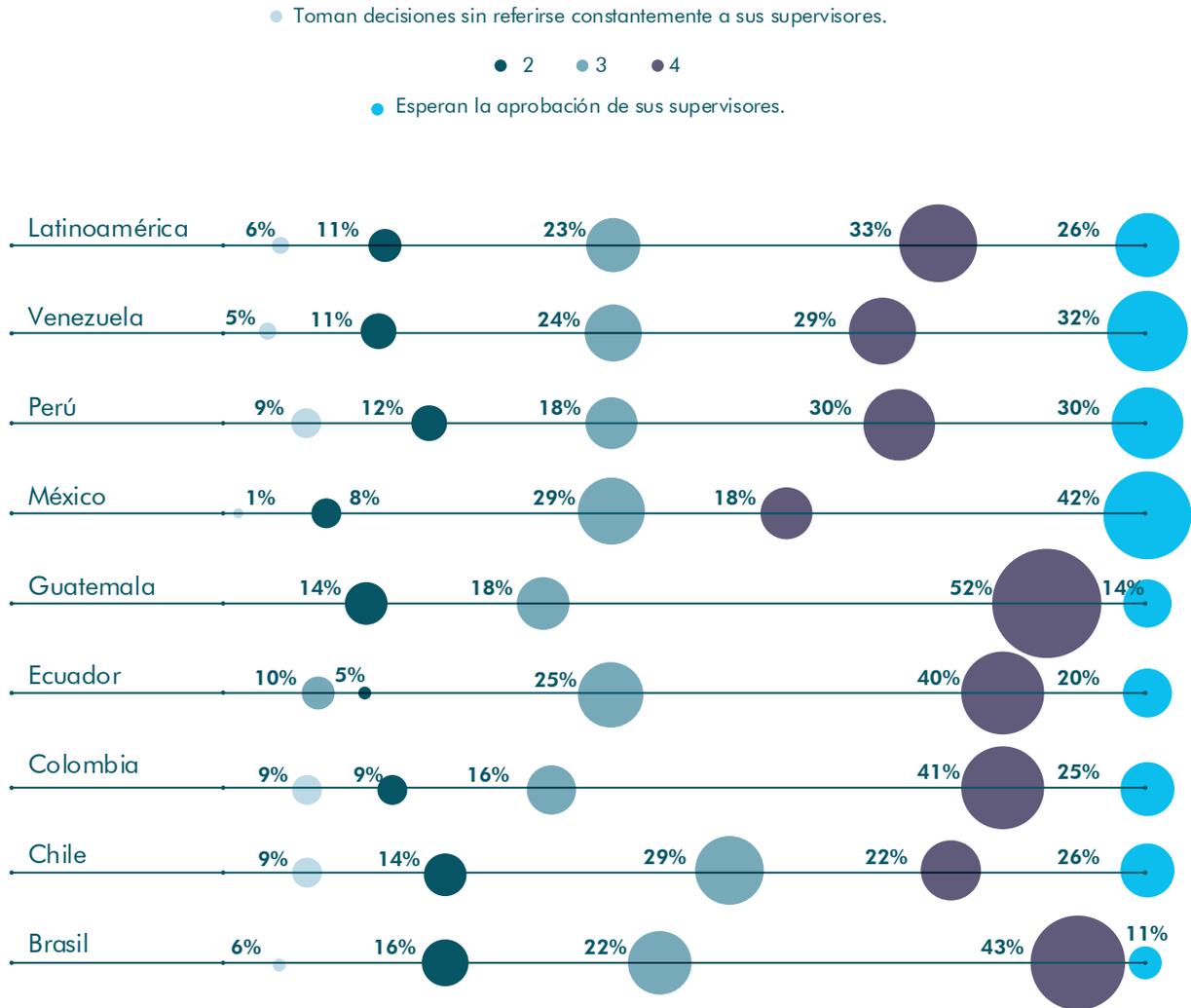
- ... las personas y / o los equipos deciden por sí mismos qué oportunidades comerciales perseguir.
- 2 ● 3 ● 4
- ... el CEO y los altos directivos brindan el impulso principal para buscar oportunidades comerciales.



Respecto a la autonomía de los individuos y equipos en la toma de decisiones, los países latinoamericanos son muy homogéneos. El 60% de los encuestados respondieron que los trabajadores y los equipos de trabajo en las empresas de familia esperaban la aprobación de sus supervisores y de los directivos de la firma. Sólo el 17% de los encuestados reflejan que existe autonomía de los empleados para tomar de decisiones.

Fig 15

La preservación del control familiar y la independencia son **metas importantes** para mi negocio familiar.



Sólo **17%** de los encuestados reportan autonomía de los empleados.

60% reportan que los equipos esperan aprobación.



Proactividad

En el modelo STEP, la proactividad es definida como una búsqueda de oportunidades, perspectiva caracterizada por la introducción de nuevos productos y servicios por delante de la competencia y que actúan en previsión de la demanda futura (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009: 763).

Dentro de esta dimensión se preguntó a los encuestados por dos aspectos:

- Al tratar con competidores, su empresa normalmente responde a acciones que son iniciadas por los competidores; o inicia acciones a las que responden los competidores
- Al tratar con competidores, su empresa es la primera en introducir nuevos productos / servicios y técnicas...

Respecto al grado de proactividad de los equipos directivos de las empresas de familia en Latinoamérica, en la figura 16 se observa que el 47% de los directivos inician acciones a las cuales los competidores responden. Por otra parte en la figura 17 se observa que el 51% de los directivos al tratar con competidores tiende a presentar o introducir nuevos productos y servicios.

Fig 16 ¿Al tratar con competidores, su empresa normalmente **responde a acciones** que son iniciadas por los competidores; o **inicia acciones** a las que responden los competidores?

● Responde a acciones que los competidores inician ● 2 ● 3 ● 4 ● Inicia acciones a las cuales los competidores responden

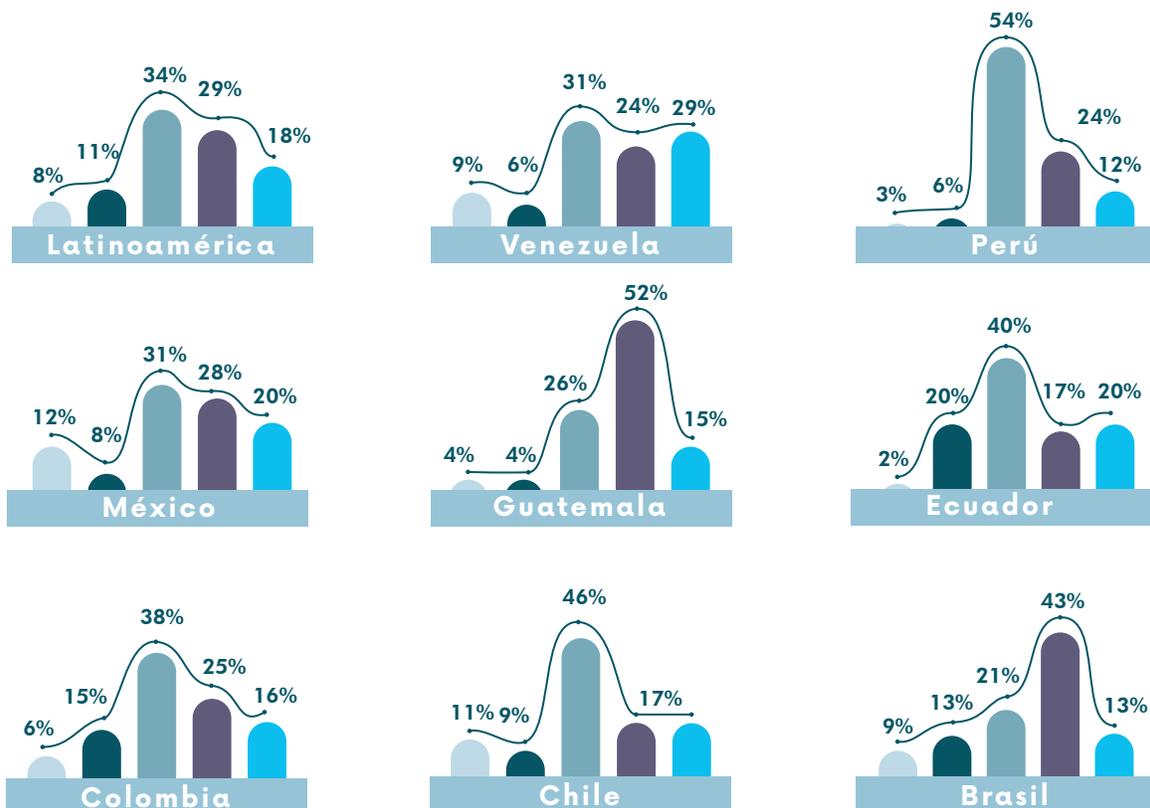
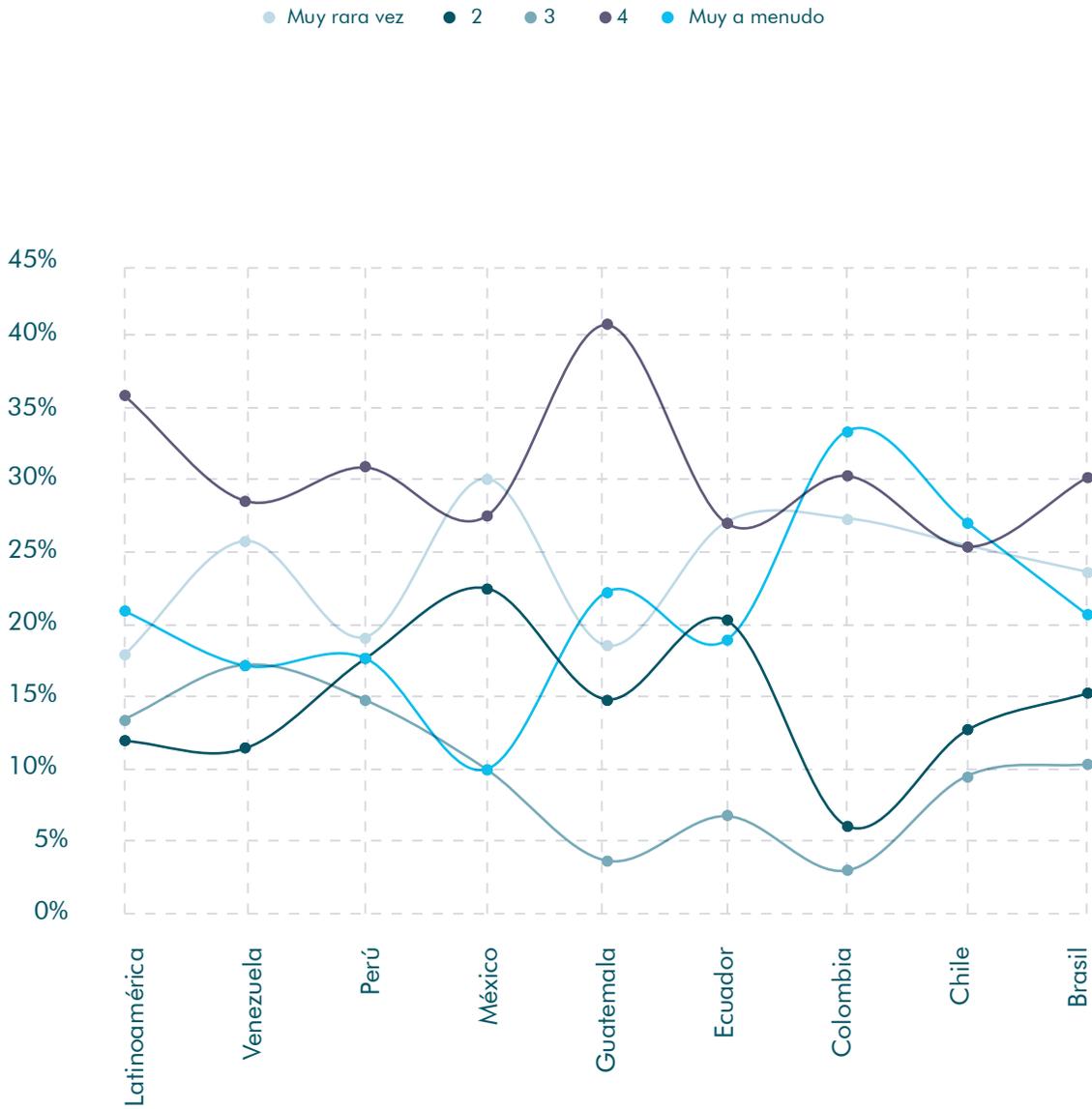


Fig 17

Al tratar con competidores, su empresa es **la primera en introducir** nuevos productos / servicios y técnicas...





Toma de riesgos

De acuerdo con STEP, la toma de riesgos implica llevar a cabo medidas audaces al aventurarse en lo desconocido, tomar grandes cantidades de préstamos y/o comprometer recursos significativos para empresas en entornos inciertos (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009: 763)

En esta dimensión se indagó con los encuestados su percepción de riesgo, teniendo en cuenta la actitud de la empresa frente a acciones como:

- ¿Los equipos directivos favorecen proyectos de bajo riesgo con tasas de retorno normales y seguras?
- ¿En condiciones inciertas los equipos directivos adoptan una postura cautelosa de "esperar y ver" para minimizar la probabilidad de tomar decisiones costosas?
- ¿Los equipos directivos exploran el entorno con acciones graduales, cautelosas e incrementales?

En Latinoamérica, el 37% de los equipos directivos realiza proyectos de bajo riesgo con tasas de retorno normales y seguras, mientras que el 27% de los equipos directivos de las empresas familiares prefiere apostar en proyectos de alto riesgo. Además, se observa que en condiciones de incertidumbre, el mismo porcentaje de los equipos directivos, 33%, adopta una postura cautelosa de "esperar y ver" en lugar de una postura atrevida y más arriesgada.

En conclusión, la mayoría de los equipos directivos de las empresas de familia prefiere invertir en proyectos de bajo riesgo pero sus posturas frente a la incertidumbre y a la exploración del entorno son más equilibradas.





Fig 18 Los **altos directivos** de su empresa tienen una fuerte tendencia a...

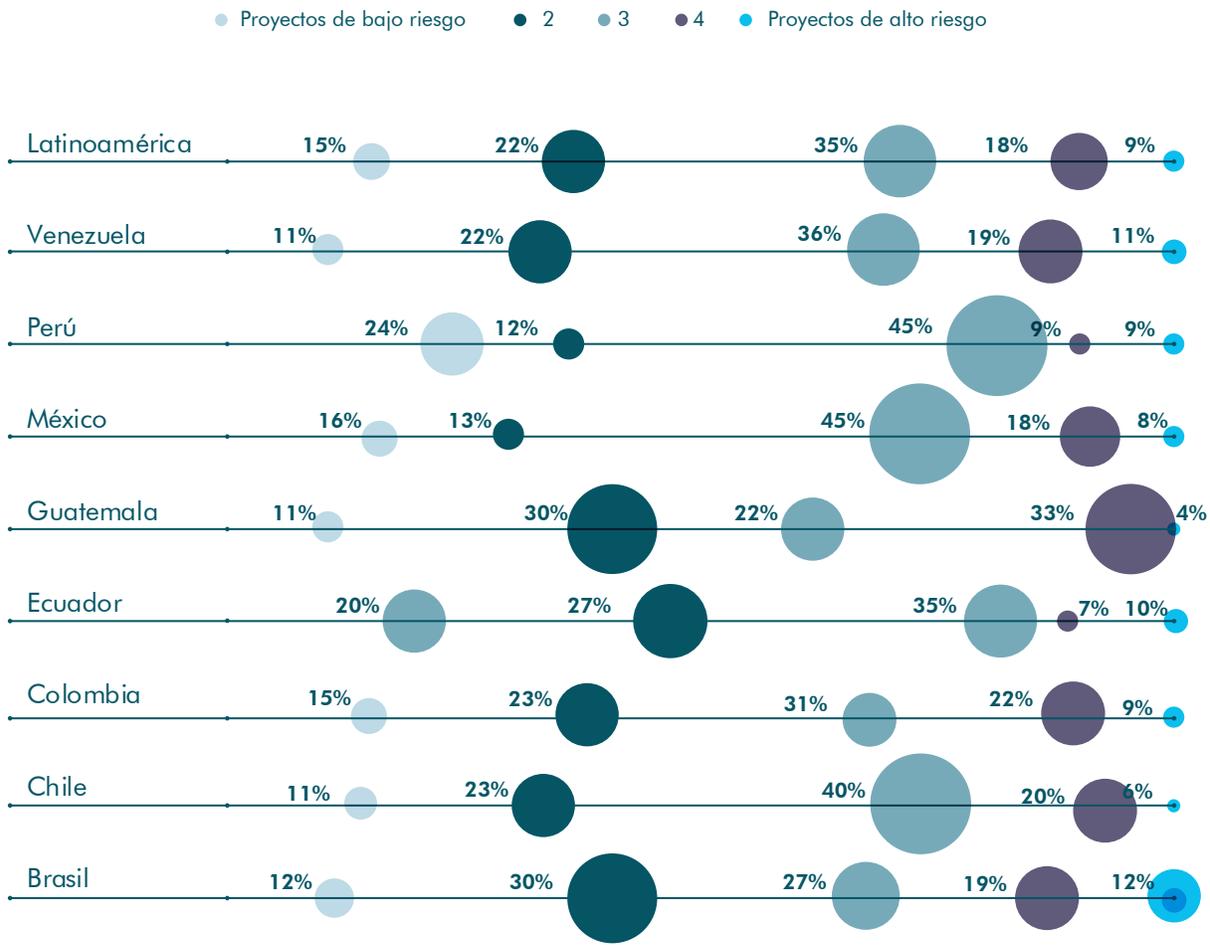
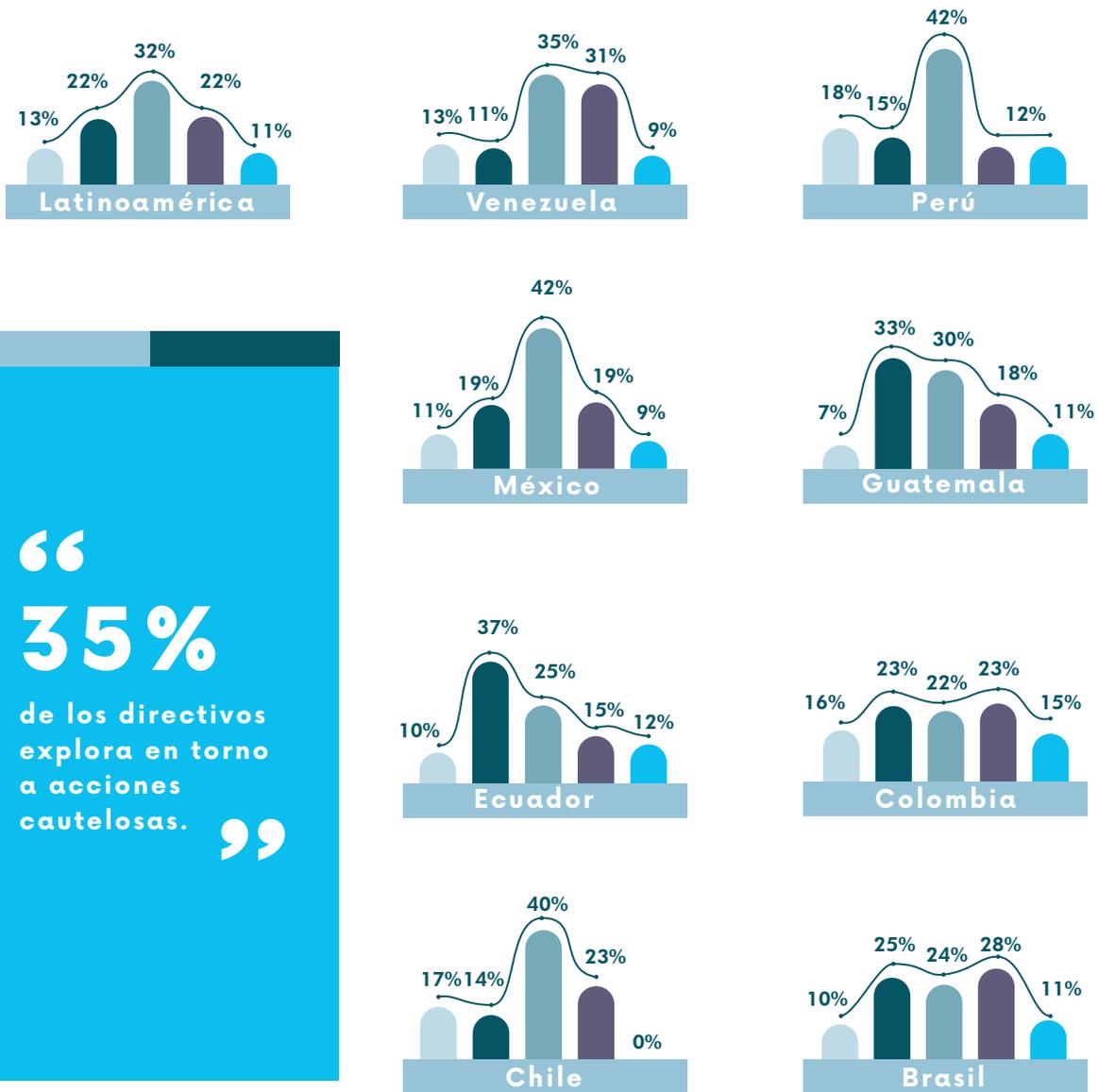


Fig 19

Cuando se enfrentan a situaciones de toma de decisiones que implican incertidumbre, mi **empresa generalmente ...**

● Adopta una postura cautelosa ● 2 ● 3 ● 4 ● Adopta una postura atrevida

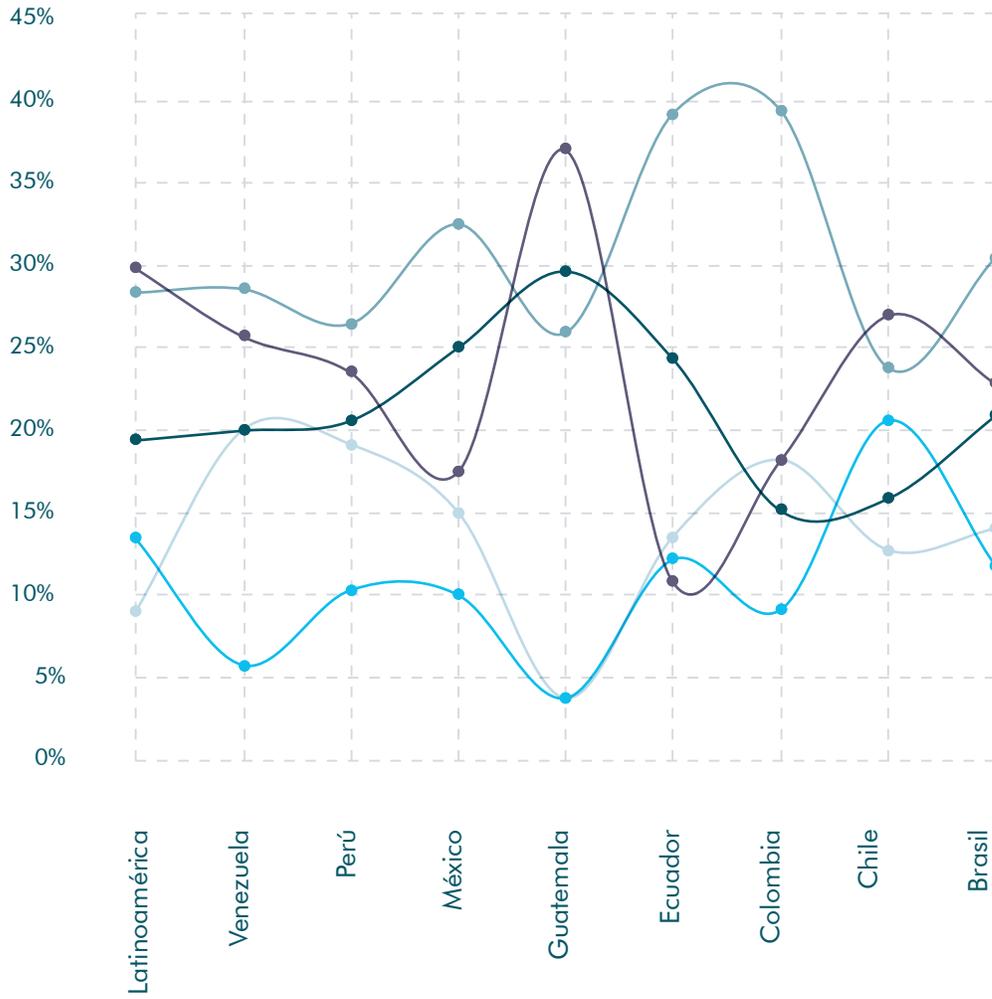


“
35%
 de los directivos
 explora en torno
 a acciones
 cautelosas.”

Fig 20

Los altos directivos de su empresa creen que debido a la naturaleza del medio ambiente...

- lo mejor es explorarlo gradualmente a través de un comportamiento prudente e incremental
- 2 ● 3 ● 4
- son necesarios actos audaces y de gran alcance para lograr los objetivos de la empresa





Innovación

En cuanto a la innovación de las empresas de familia en Latinoamérica, se observa que el 52% de ellas ha introducido líneas nuevas de productos o servicios en los últimos cinco años, en contraposición a un 46% que ha introducido cambios mínimos. Estos resultados son interesantes, pues la innovación implica riesgo y los resultados de toma de riesgos en el anterior punto pueden ser contrastados con lo de innovación.

Fig 21 Productos comercializados en los últimos 5 años.

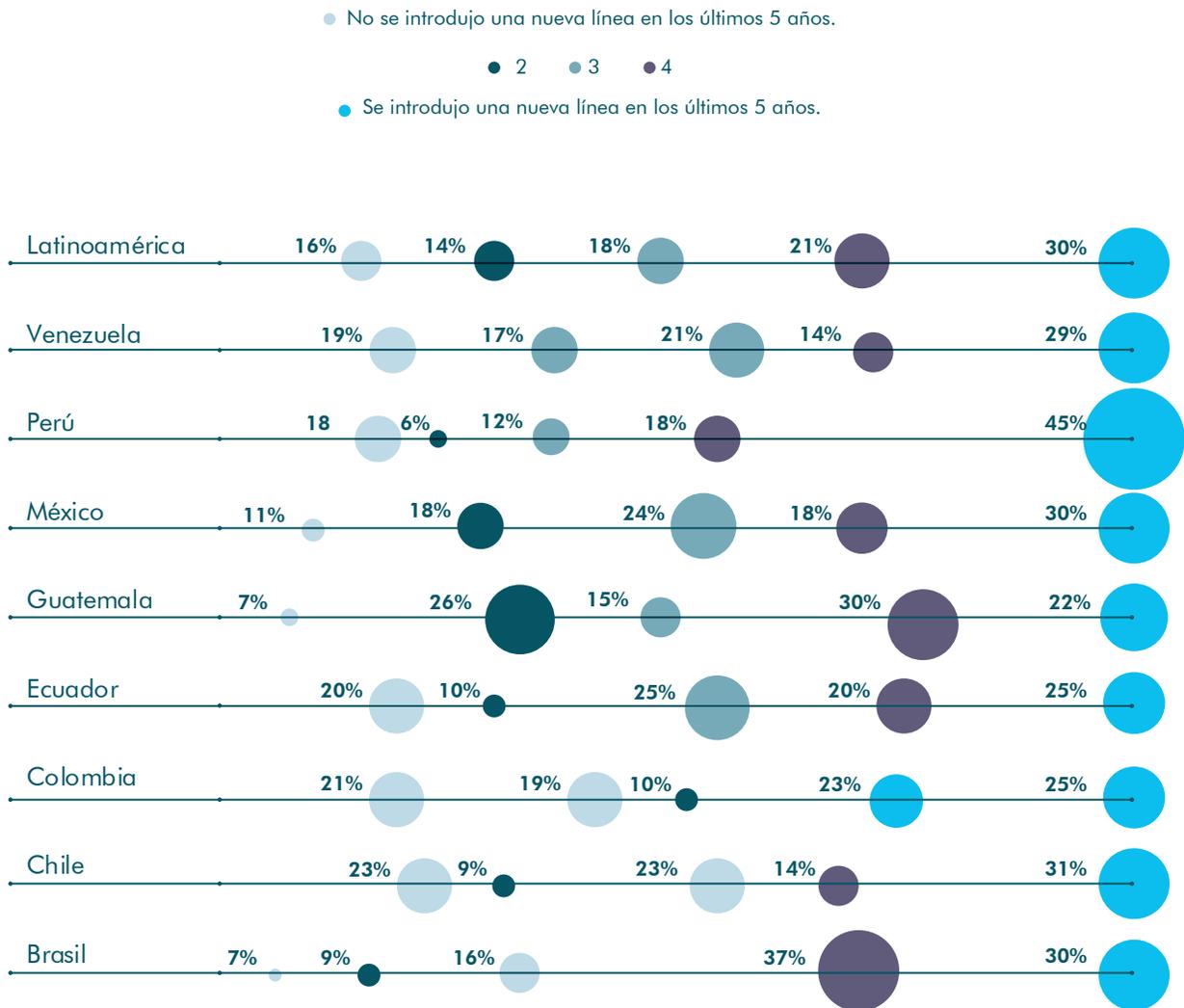
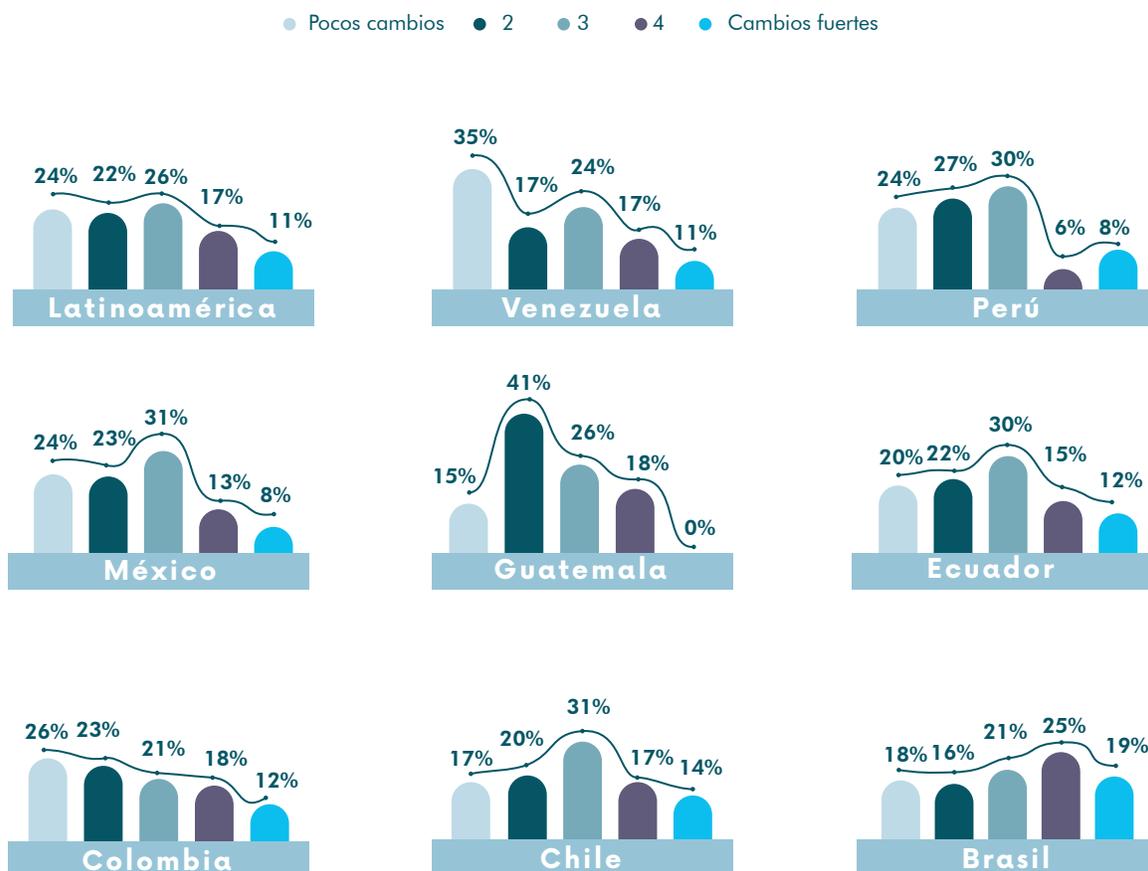


Fig 22

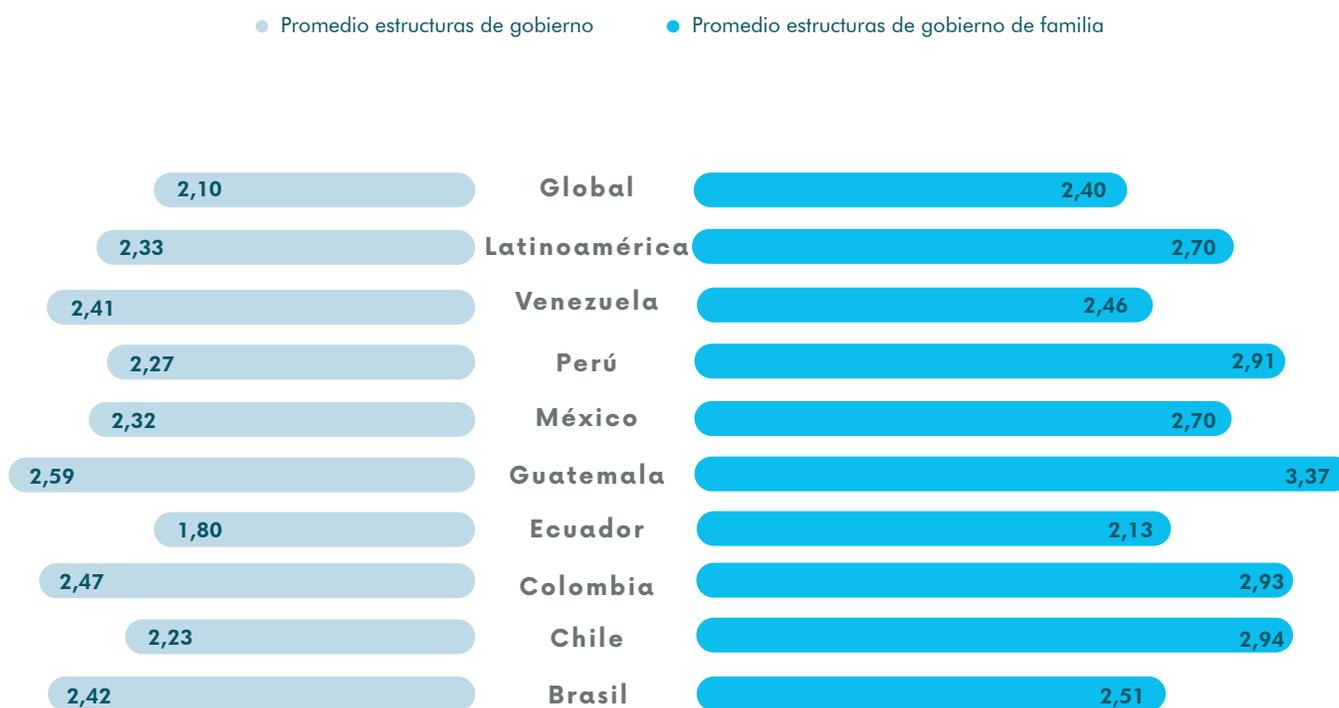
Cambios en líneas de productos o servicios.



2.3 Estructura de gobierno corporativo

En la encuesta se pregunta a las empresas por las estructuras de gobierno familiar y de gobierno corporativo más utilizadas. Las opciones que se plantean para la estructura de gobierno corporativo son: 1) Junta de asesores, 2) Junta de directores formal, 3) Directores externos en la junta, 4) La mayoría de la junta está compuesta por directores externos, 5) Diferentes clases de acciones (con o sin voto), 6) Estatutos formales, 7) Proceso de sucesión formal, 8) Edad de jubilación obligatoria no familiares y 9) Mujeres en la junta directiva. En el caso de las estructuras de gobierno familiar se presentan: 1) Consejo familiar formal, 2) Junta de directores formal 3) Reuniones familiares formales, 4) Asamblea familiar, 5) Protocolo o constitución familiar, 6) Misión familiar o declaración de visión, 7) Consultores externos, 8) Políticas de resolución de conflictos, 9) Política de empleo familiar, 10) Retiro obligatorio y 11) Otro.

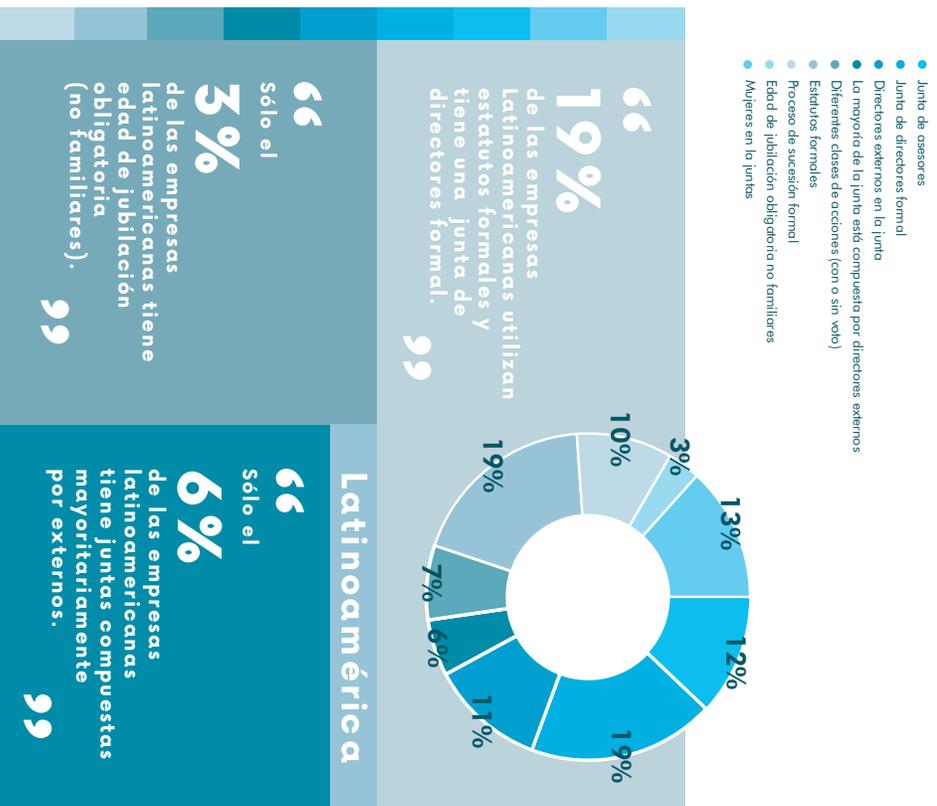
A nivel global, las empresas tienen (2.40) estructuras de gobierno familiar frente a (2.10) estructuras de gobierno corporativo. Mientras, las empresas latinoamericanas tienen más estructuras de gobierno familiar (2.70) comparado a las estructuras de gobierno corporativo (2.33). Esto mismo se refleja en cada uno de los países.

Fig
23Promedios de **número de políticas de gobierno** implementados por la firma.

La Junta Directiva es vista como un mecanismo de alta relevancia en la toma de decisiones, para realizar no sólo las tareas de monitoreo y control, sino como un grupo de apoyo y asesoría empresarial que contribuye a balancear las dimensiones familiar y empresarial.

En la figura 24 se describen las estructuras de gobierno corporativo que son utilizadas en Latinoamérica, principalmente son utilizadas las estructuras formales obligatorias por ley (18.7%), seguido de una junta de directores (18.6%); dando menos importancia a que la mayoría de la junta tenga directores externos (5.5%) o una edad obligatoria de retiro para los no familiares (3.2%). Es conveniente resaltar que la participación de mujeres en la junta es de 13.2% para Latinoamérica en comparación con el promedio de la muestra global que es de 31%, donde los países de Latinoamérica que están por debajo del promedio de la región son Brasil (6.7%), Chile (7.7%), y Colombia (12.5%).

Fig 2.4 Estructuras de gobierno corporativo por país.



Brasil - Chile - Colombia - Ecuador

	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador
Junta de asesores	17%	9%	11%	8%
Junta de directores formal	15%	18%	21%	19%
Directores externos en la junta	16%	14%	13%	3%
La mayoría de la junta está compuesta por directores externos	5%	10%	7%	4%
Diferentes clases de acciones (con o sin voto)	5%	10%	7%	7%
Estatutos formales	26%	15%	18%	26%
Proceso de sucesión formal	8%	10%	9%	10%
Edad de jubilación obligatoria no familiares	2%	5%	2%	6%
Mujeres en la juntas	6%	8%	13%	17%

Guatemala - México - Perú - Venezuela

	Guatemala	México	Perú	Venezuela
Junta de asesores	10%	12%	5%	13%
Junta de directores formal	23%	13%	21%	22%
Directores externos en la junta	13%	10%	11%	10%
La mayoría de la junta está compuesta por directores externos	6%	6%	5%	3%
Diferentes clases de acciones (con o sin voto)	4%	11%	8%	7%
Estatutos formales	14%	19%	13%	15%
Proceso de sucesión formal	11%	10%	12%	9%
Edad de jubilación obligatoria no familiares	3%	5%	4%	2%
Mujeres en la juntas	16%	13%	20%	18%

Estructura de gobierno familiar

El gobierno familiar se relaciona con los mecanismos formales e informales que regulan la relación y la influencia de la familia en la empresa. Los mecanismos sobre los cuales se indagó fueron el protocolo de familia y las reuniones de familia formales y/o informales. En la figura 25 se muestra diferentes tipos de estructuras de gobiernos que se utilizan en Latinoamérica, teniendo mayor importancia los asesores externos de la compañía (19.8%) y reuniones de familia que sean formales (17.6%). Estos dos tipos de mecanismos son los más utilizados en las empresas latinoamericanas en cada uno de los países. El mecanismo que es menos utilizado en todos los países es el del retiro obligatorio de los CEOs.

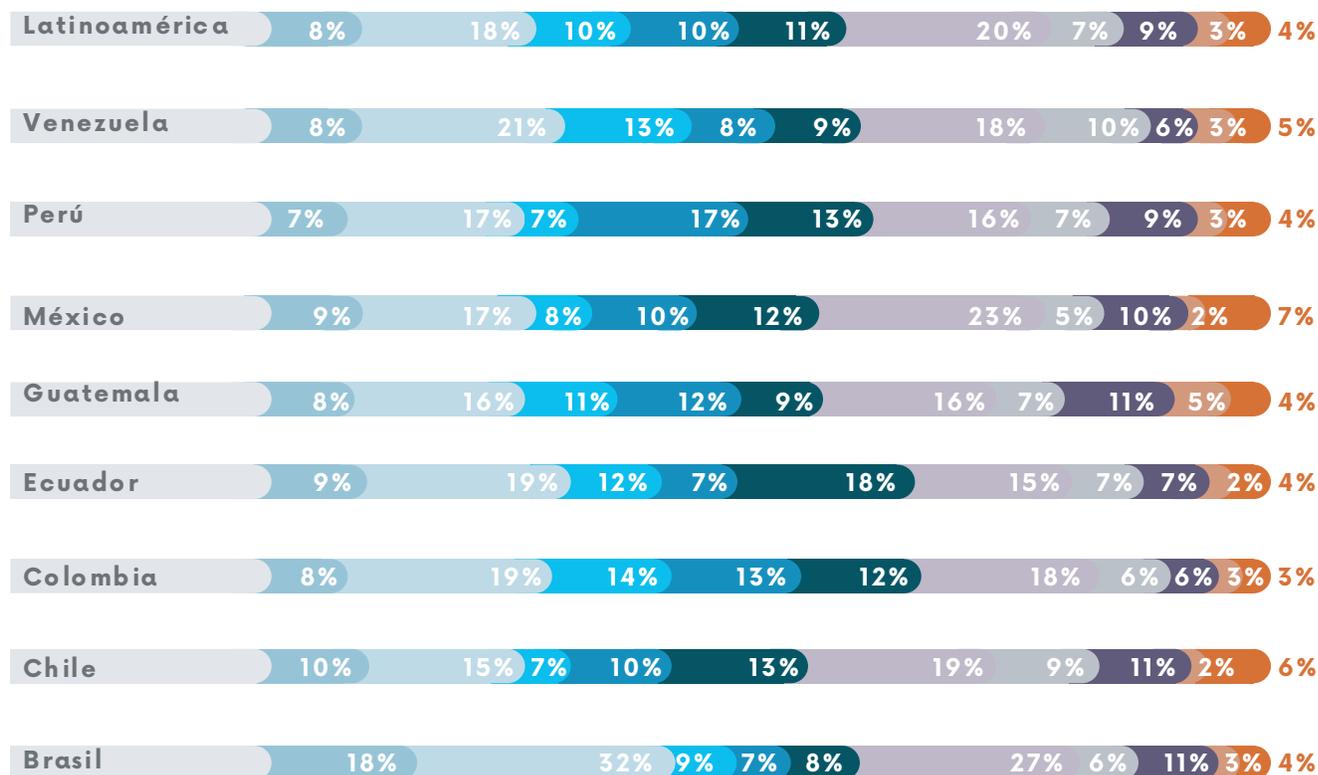
Fig 25

Estructuras de **gobierno familiar** por país.

- Consejo familiar formal
- Reuniones familiares formales
- Asamblea familiar
- Protocolo o constitución familiar

- Misión familiar o declaración de visión
- Consultores externos
- Políticas de resolución de conflictos
- Política de empleo familiar

- Retiro obligatorio
- Otro



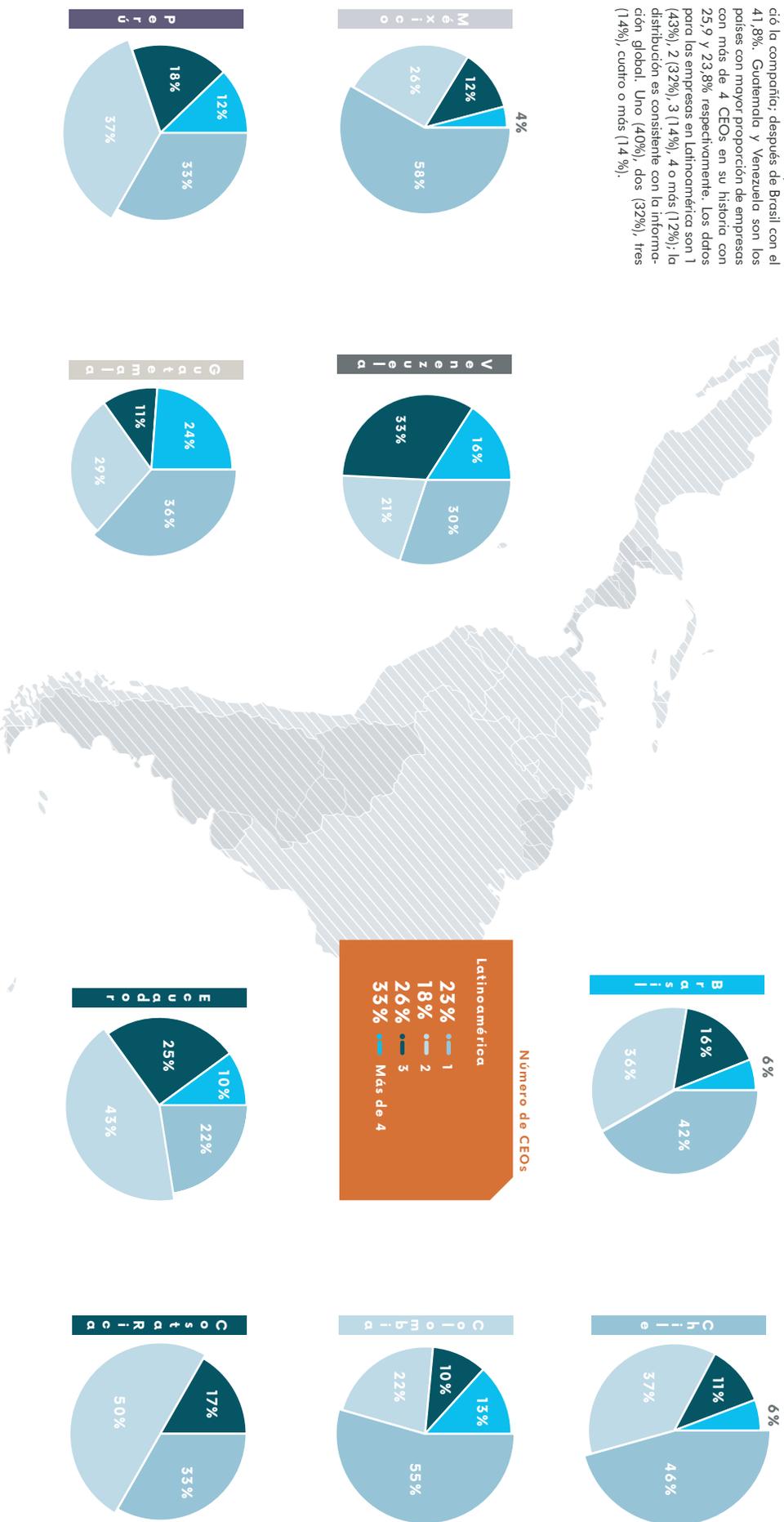


03

**CEOs DE LAS
EMPRESAS DE FAMILIA
EN LATINOAMÉRICA**

Se observa que alrededor de la mitad de la muestra de Chile, Colombia y México tienen sólo un CEO desde que se estableció la compañía; después de Brasil con el 41,8%. Guatemala y Venezuela son los países con mayor proporción de empresas con más de 4 CEOs en su historia con 25,9 y 23,8% respectivamente. Los datos para las empresas en Latinoamérica son 1 (43%), 2 (32%), 3 (14%), 4 o más (12%); la distribución es consistente con la información global. Uno (40%), dos (32%), tres (14%), cuatro o más (14%).

Fig 26 Número de CEOs desde la creación de la firma.



3.1 Características del CEO actual

A continuación, se analizan las principales características del CEO actual de la empresa de familia en términos de: Perspectiva Generacional, Experiencia en el cargo, Género, Edad, Nivel de educación, y Generación que representa.

Perspectiva Generacional

Hacer un análisis de las cohortes demográficas de los líderes de las empresas familiares ayuda a entender las diferencias en la perspectiva generacional y cómo las empresas de familia se enfrentan a los desafíos asociados con la sucesión y la gobernanza en la era moderna. Además, de cómo los cambios generacionales afectan la forma en que los líderes de las empresas de familia gestionan sus empresas y hacen que los métodos tradicionales de sucesión y gobierno ya no sean apropiados.

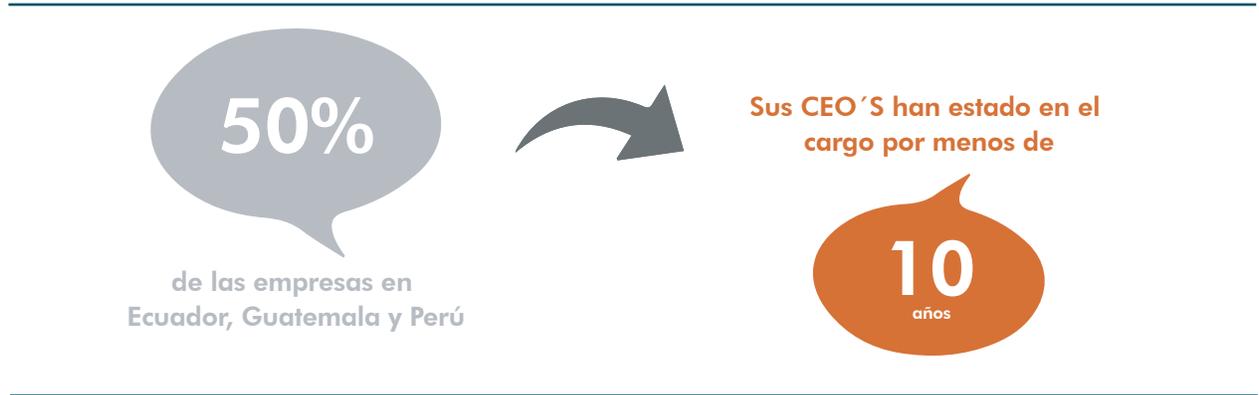
Para este propósito segmentamos a los líderes de empresas de familia en cuatro cohortes demográficas diferentes: Silent Generation (Nacidos entre 1925-1945), Baby Boomers (Nacidos entre 1946-1964), Generación X (Nacidos entre 1965-1980), Millennials (Nacidos entre 1981-2000).

Fig
27

Cuantos años el CEO ha estado en el cargo.

	Silent Generation	Baby boomers	Generación X	Millenial
Brasil	7.5%	16.4%	59.7%	16.4%
Chile	2.9%	28.6%	57.1%	11.4%
Colombia	5.9%	19.1%	66.2%	8.8%
Ecuador	2.5%	10.0%	72.5%	15.0%
Guatemala	0.0%	18.5%	63.0%	18.5%
México	8.1%	16.2%	64.9%	10.8%
Perú	9.1%	24.2%	57.6%	9.1%
Venezuela	6.3%	11.1%	61.9%	20.6%
Total general	5.9%	17.2%	63.1%	13.8%

La experiencia que presenta el CEO en el cargo se muestra en la figura 28. Se observa que



Distribuciones de años como CEO en América Latina.	24% 1-5 años	19% 6 -10 años
	16% 11 -15 años	10% 16 -20 años

Fig 28 Cuantos años el CEO ha estado en el cargo.

“
24%
 de los CEO's han estado en su cargo 5 años o menos.
 ”

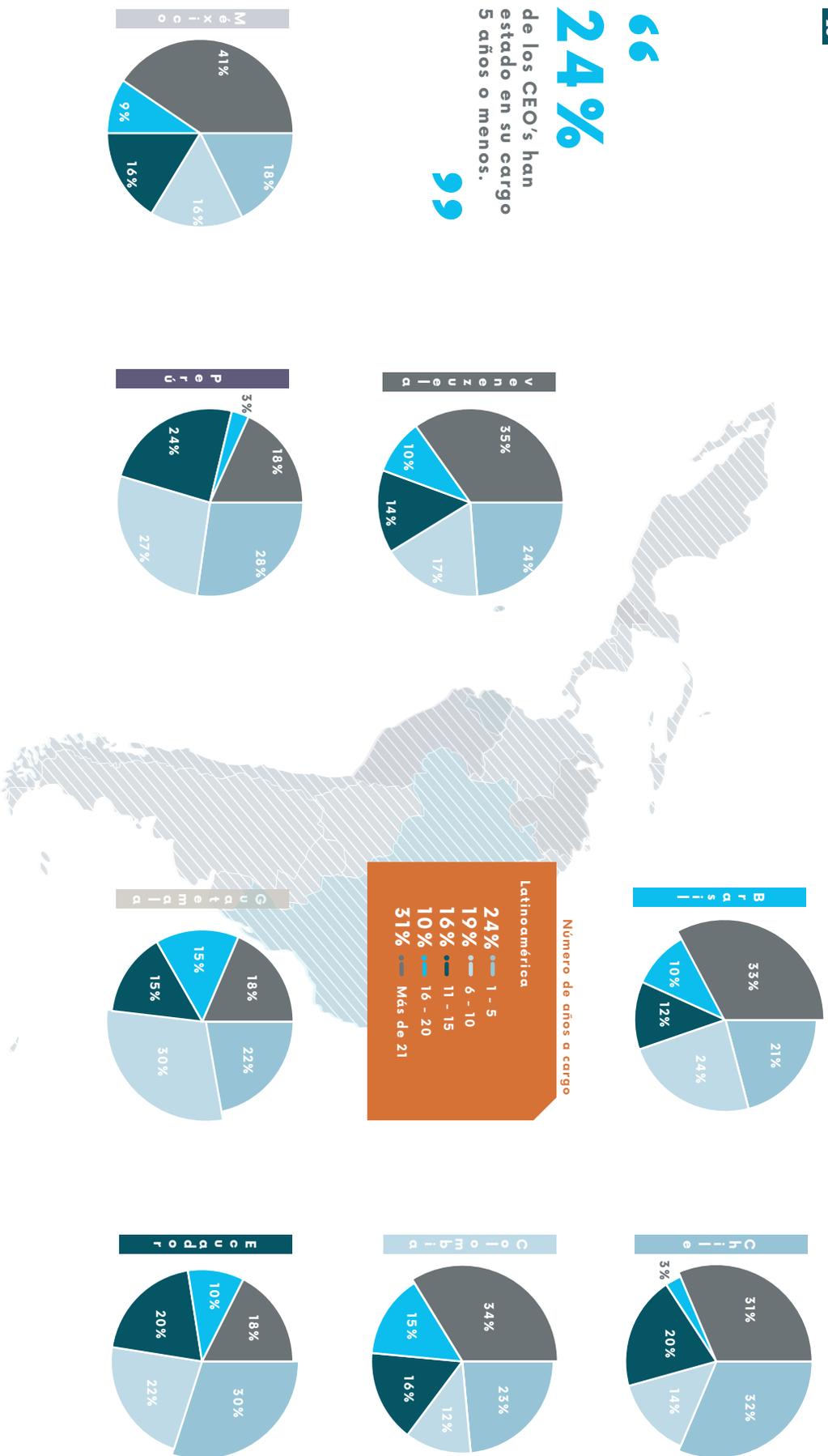
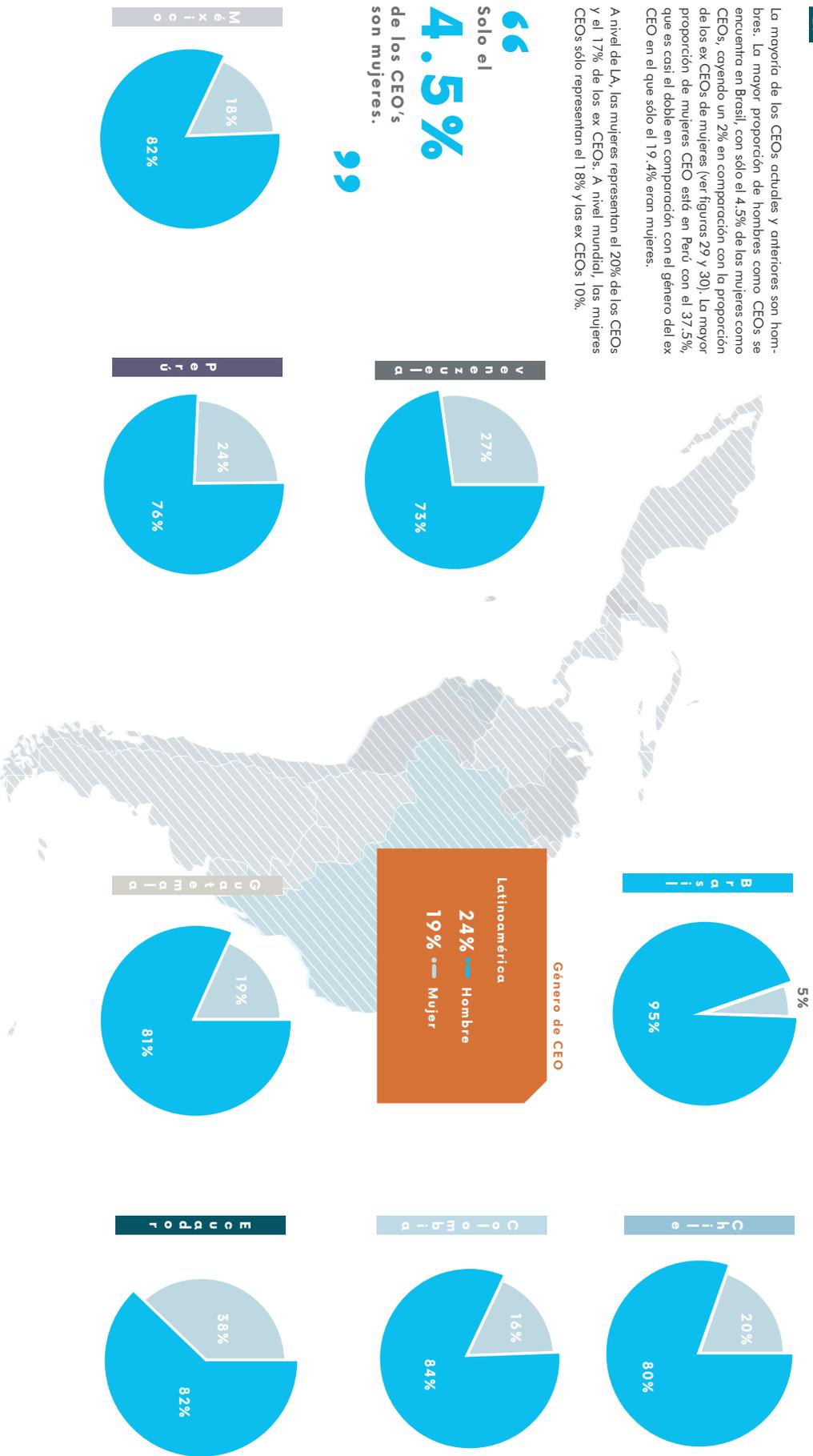


Fig 29 Proporción de mujeres como CEO por país.

La mayoría de los CEOs actuales y anteriores son hombres. La mayor proporción de hombres como CEOs se encuentra en Brasil, con sólo el 4.5% de las mujeres como CEOs, cayendo un 2% en comparación con la proporción de los ex CEOs de mujeres (ver figuras 29 y 30). La mayor proporción de mujeres CEO está en Perú con el 37.5%, que es casi el doble en comparación con el género del ex CEO en el que sólo el 19.4% eran mujeres.

A nivel de LA, las mujeres representan el 20% de los CEOs y el 17% de los ex CEOs. A nivel mundial, las mujeres CEOs sólo representan el 18% y las ex CEOs 10%.

“
Solo el
4.5%
de los CEOs
son mujeres.”
”



La tabla 2 presenta el nivel de educación del CEO actual, en los diferentes cohortes de la perspectiva generacional. A nivel general, en Latinoamérica el 80% de los CEOs tienen al menos un grado de 4 años de estudio o posgrado. En la mayoría de los países latinoamericanos no hay gran diferencia entre la perspectiva generacional y el grado de educación, aunque en general son los Millenials los que tienen mayor nivel de educación comparado a los otros cohortes generacionales.

Tab 2 Educación por cohortes demográficas.

	Colegio o menos	TS, SS, 2 años de grado	4 años de grado	Maestría o doctorado
Brasil				
Silent Generation	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%
Baby boomers	27,3%	36,4%	18,2%	18,2%
Generation X	2,5%	25,0%	45,0%	27,5%
Millennial	0,0%	18,2%	36,4%	45,5%
Chile				
Silent Generation	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Baby boomers	10,0%	0,0%	50,0%	40,0%
Generation X	0,0%	15,0%	45,0%	40,0%
Millennial	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Colombia				
Silent Generation	50,0%	0,0%	25,0%	25,0%
Baby boomers	0,0%	0,0%	69,2%	30,8%
Generation X	8,9%	0,0%	55,6%	35,6%
Millennial	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Ecuador				
Silent Generation	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Baby boomers	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%
Generation X	17,2%	10,3%	48,3%	24,1%
Millennial	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%
Guatemala				
Baby boomers	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%
Generation X	0,0%	23,5%	29,4%	47,1%
Millennial	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
México				
Silent Generation	33,3%	50,0%	0,0%	16,7%
Baby boomers	16,7%	25,0%	25,0%	33,3%
Generation X	4,2%	10,4%	41,7%	43,8%
Millennial	12,5%	12,5%	25,0%	50,0%
Perú				
Silent Generation	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Baby boomers	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%
Generation X	0,0%	10,5%	52,6%	36,8%
Millennial	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Venezuela				
Silent Generation	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Baby boomers	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%
Generation X	5,1%	20,5%	30,8%	43,6%
Millennial	0,0%	15,4%	38,5%	46,2%
Latinoamérica	6,9%	13,5%	44,2%	35,4%

¿CUÁL ES EL NIVEL EDUCATIVO QUE TIENE EL CEO ACTUAL?

En Latinoamérica

80%

de los CEO's tienen al menos un grado de 4 años de estudio o posgrado.

En Chile

100%

de la Silent Generation tiene maestría o doctorado.

En Colombia

100%

de los CEO's que son Millennial han estudiado por 4 años.

En Venezuela

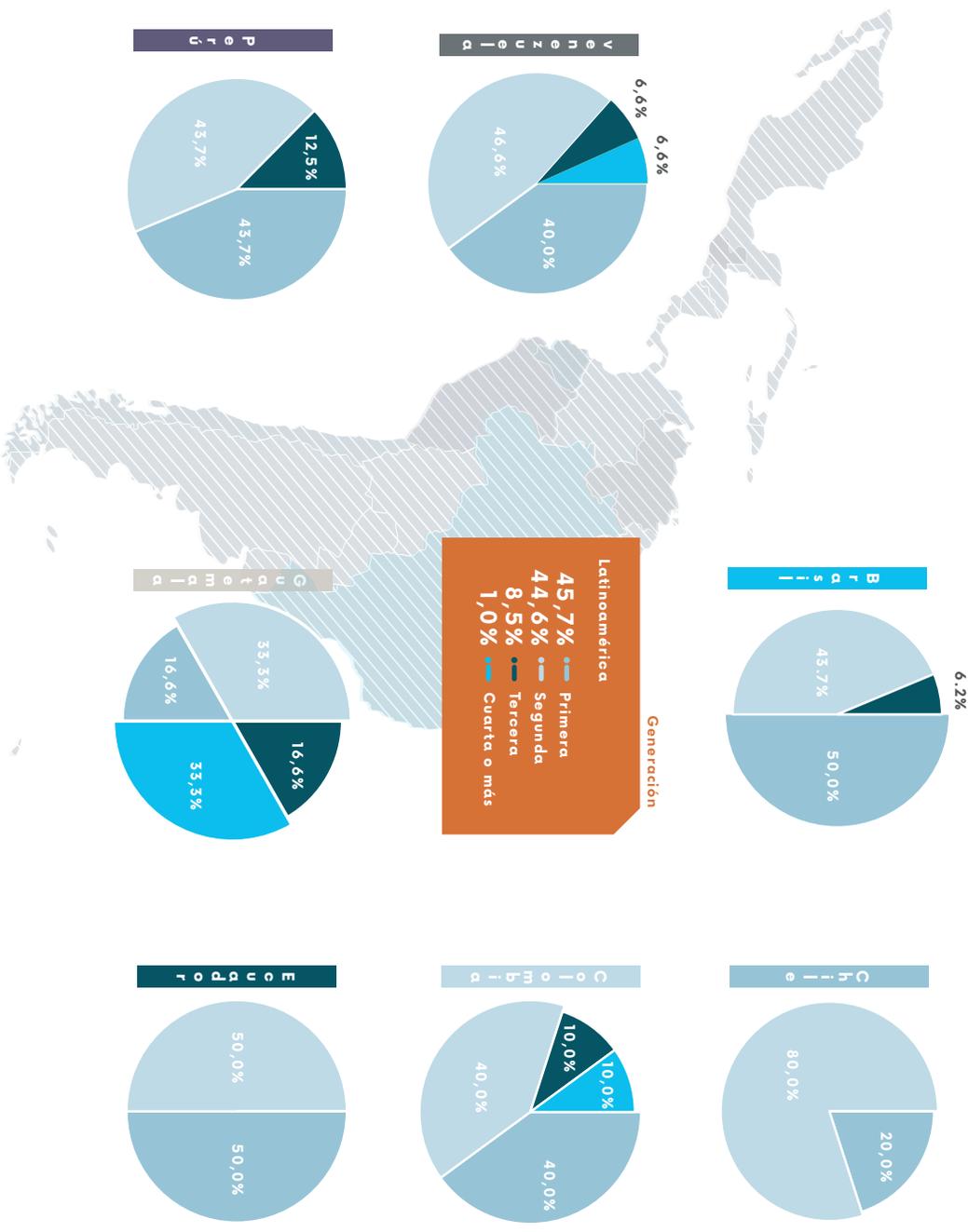
5%

de la Generation X ha estado en el colegio o no ha cursado ningún estudio.

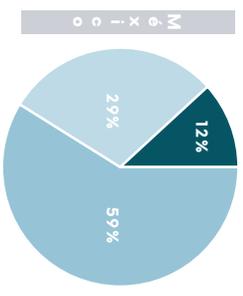


Fig 30 Generación que representa al CEO actual.

En cuanto a la generación del CEO se presenta en la Figura 30. En Latinoamérica, los CEOs representan la primera o segunda generación en alrededor del 80% de los encuestados. En Colombia, México, Chile y Perú, más del 50% de los CEOs pertenecen a la primera generación, seguido por Venezuela (44,4%). Mientras que en Ecuador más del 50% de los CEOs pertenecen a la segunda generación; seguido por Brasil (44,8%) y Guatemala (33,3%). A nivel latinoamericano, sólo el 2,2% de los encuestados pertenecen a la cuarta generación o superior.



“
Cerca del 80%
 de los CEO's pertenecen a la primera o segunda generación.”



3.2. Planes de Retiro

Sucesión

Más del 50% de los encuestados en Guatemala, México, Colombia y Venezuela, respondieron que es extremadamente probable que la propiedad de este negocio se transfiera a un miembro de la próxima generación de la familia propietaria. Brasil es el país donde un número importante de los encuestados (30%) dice que es poco o muy improbable que la propiedad del negocio se transfiera a un miembro de la próxima generación de la familia propietaria.

“

74%

de los encuestados en Guatemala indican que es extremadamente probable que la propiedad de este negocio se transfiera a un miembro de la próxima generación de la familia propietaria.

”

Fig 31 ¿Cúdi es la probabilidad de que la propiedad de este negocio se transfiera a un miembro de la próxima generación de la familia propietaria?

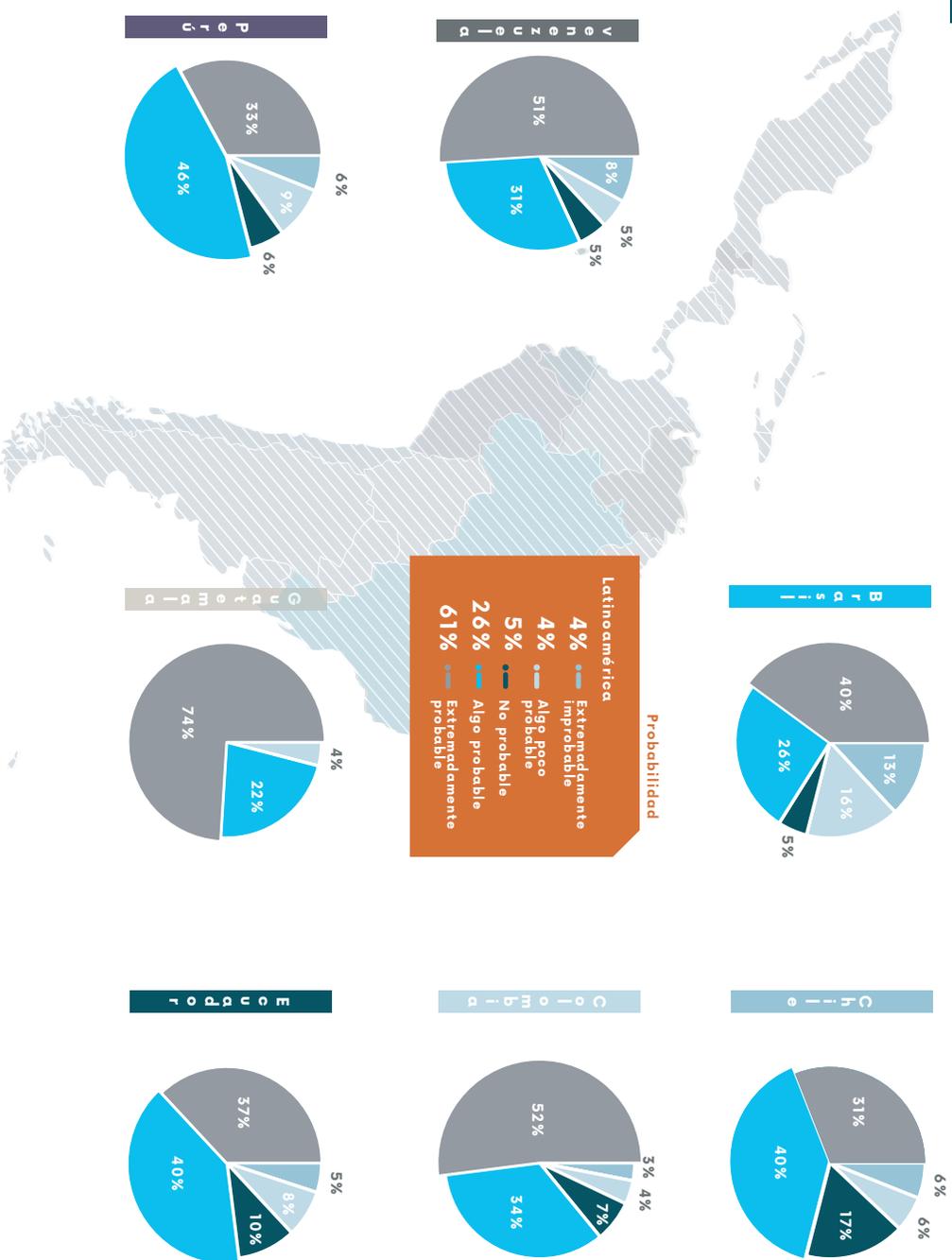


Fig 32 ¿Cúdi es la probabilidad de que el próximo CEO de la empresa sea un miembro de la familia?

Más del 50% de los encuestados respondió que es algo o extremadamente probable que el próximo CEO de la empresa sea un miembro de la familia. Brasil tiene la menor suma de estas dos categorías (50,7%) mientras que México tiene el mayor valor de la suma (87,8%). A nivel de Latinoamérica, solo el 18,2% de los encuestados cree que el próximo CEO del negocio será un miembro de la familia. Brasil, Chile, Costa Rica y Venezuela tienen un promedio más alto que el de AL en estas dos categorías (38,8%; 20%; 25%; y 23,7% respectivamente)

66
Solo el 17% de los encuestados en Chile indican que es extremadamente probable que la propiedad de este negocio se transfiera a un miembro de la próxima generación de la familia propietaria.

”

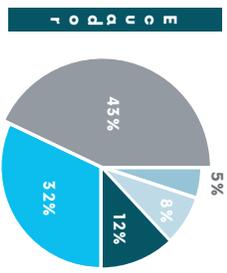
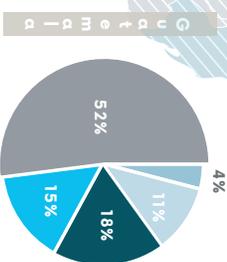
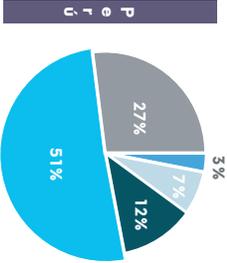
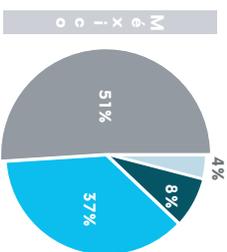
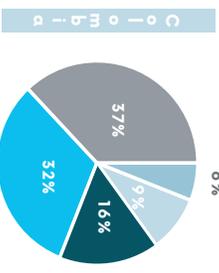
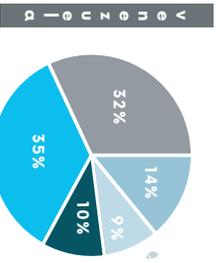
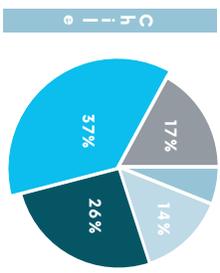
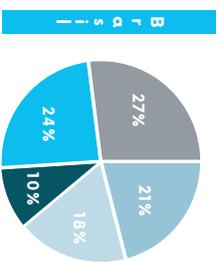
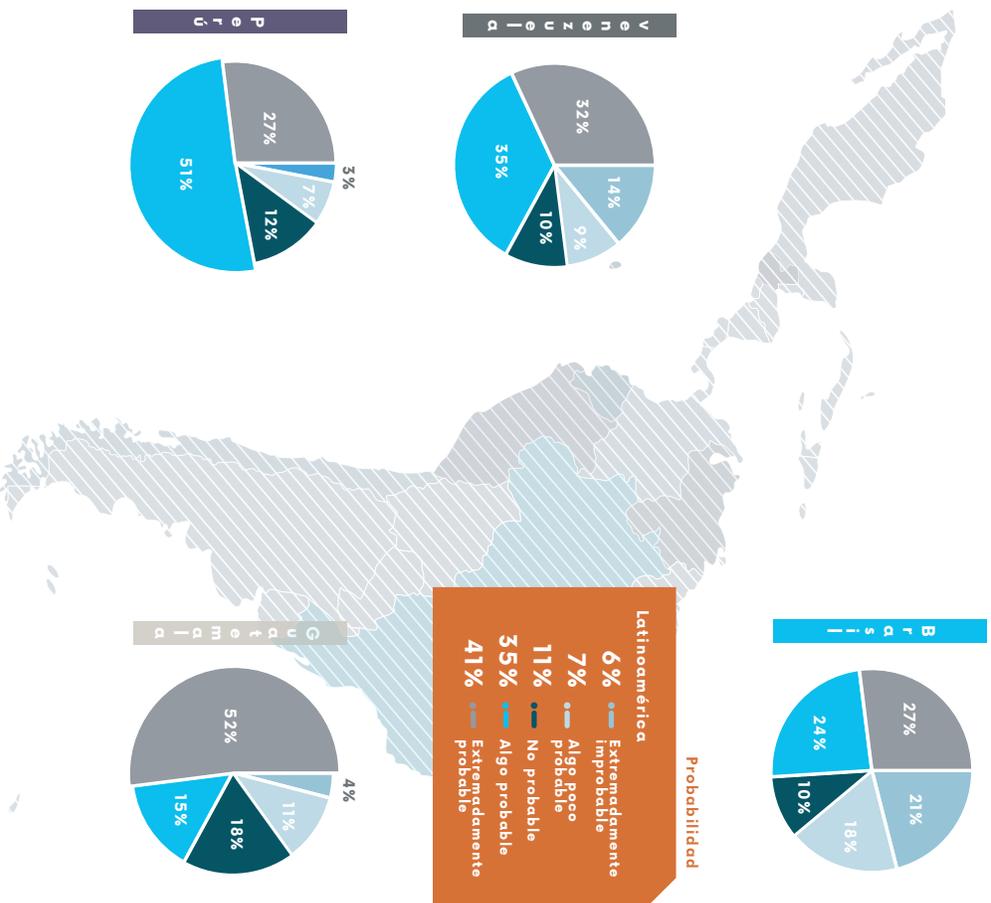


Fig 33 Edad planeada de retiro para el CEO.

La mitad de los CEOs en Latinoamérica tienen planeado retirarse entre los 61 y 70 años. Sólo un pequeño porcentaje se retirará antes de los 50 años y alrededor de un tercio cuando tengan más de 70 años.

“ 61 - 70 Años ”

Es la edad promedio donde la mitad de los CEOs en Latinoamérica tienen planeado retirarse.

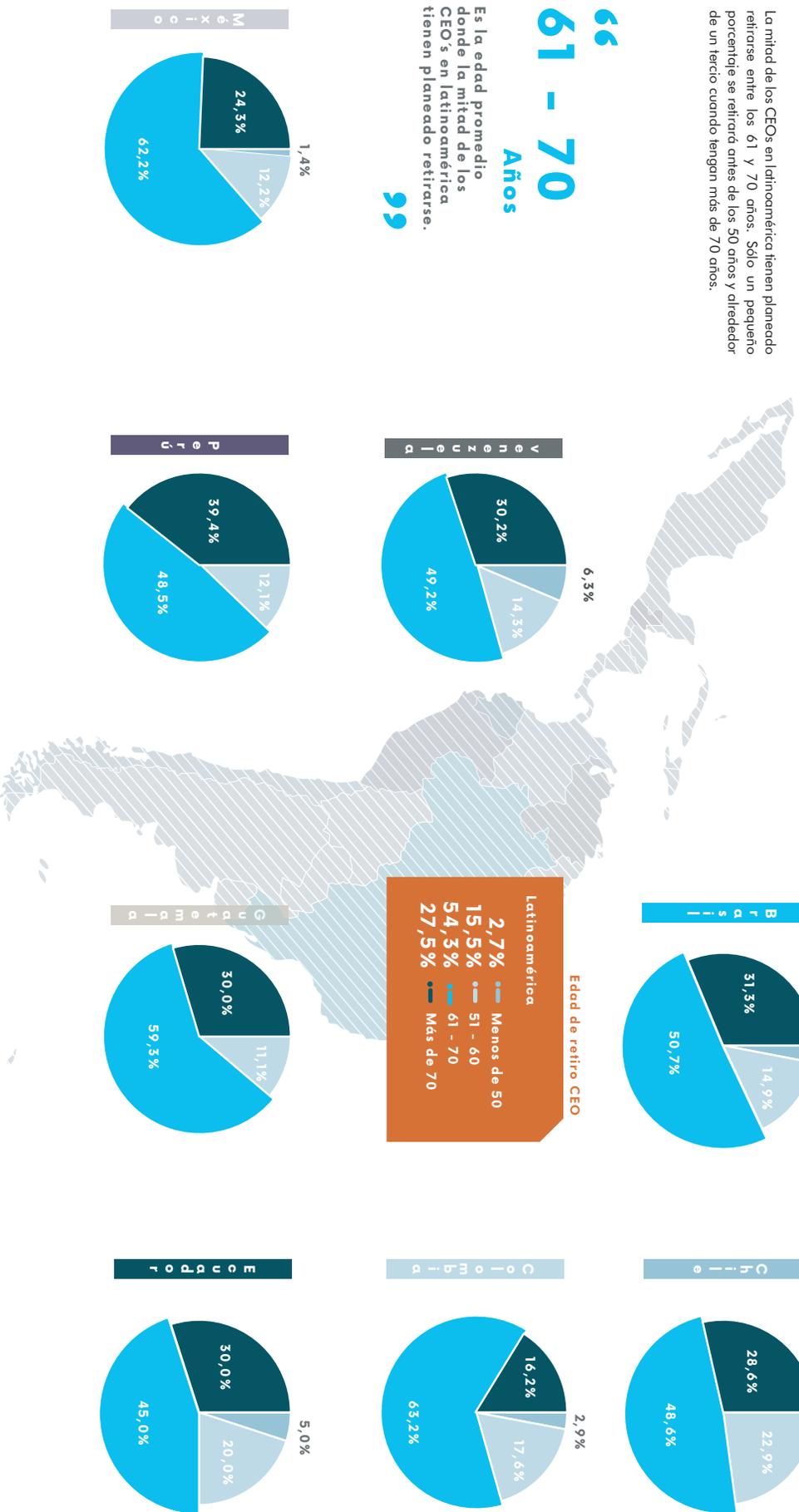


Fig 34 Tiene su negocio un proceso formal para preparar a los miembros de la familia de la próxima generación para el rol de liderazgo.

3.3 Procesos de Sucesión

Colombia, Guatemala y Venezuela tienen un proceso formal para preparar una familia de próxima generación mayor que el promedio de América Latina, que es del 22%, sólo Colombia supera el promedio mundial (26%); Ecuador (17,5%) y México (18,9%) tienen la proporción más baja de encuestados que respondieron Sí.



Colombia

con un

26%

Supera el promedio mundial, afirmando que tiene un proceso formal para preparar una familia de próxima generación.

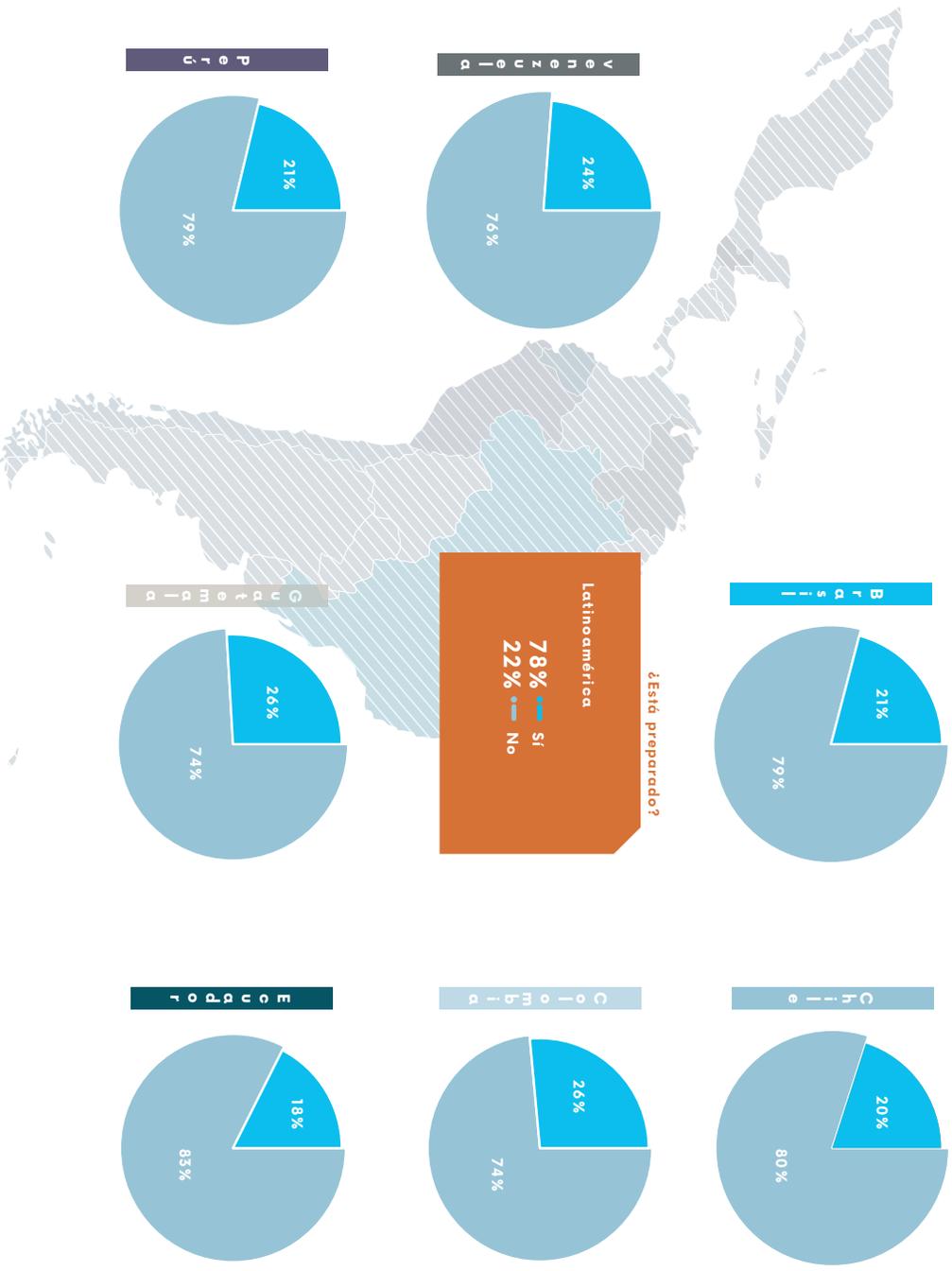


Fig 35 ¿Se ha identificado al próximo CEO para el negocio?

En promedio, sólo el 27.5% de las empresas en Latinoamérica han identificado al próximo CEO para el negocio, similar a nivel global con un 30%. Más del 33% de las empresas en México, Perú y Venezuela han identificado al próximo CEO y son los únicos que superan el promedio de las empresas latinoamericanas. Guatemala es el país donde sólo el 14.8% de las empresas han elegido al próximo CEO; y es el único país con menos del 20%.

“
Solo
28%
reportan haber
identificado
el próximo CEO.”

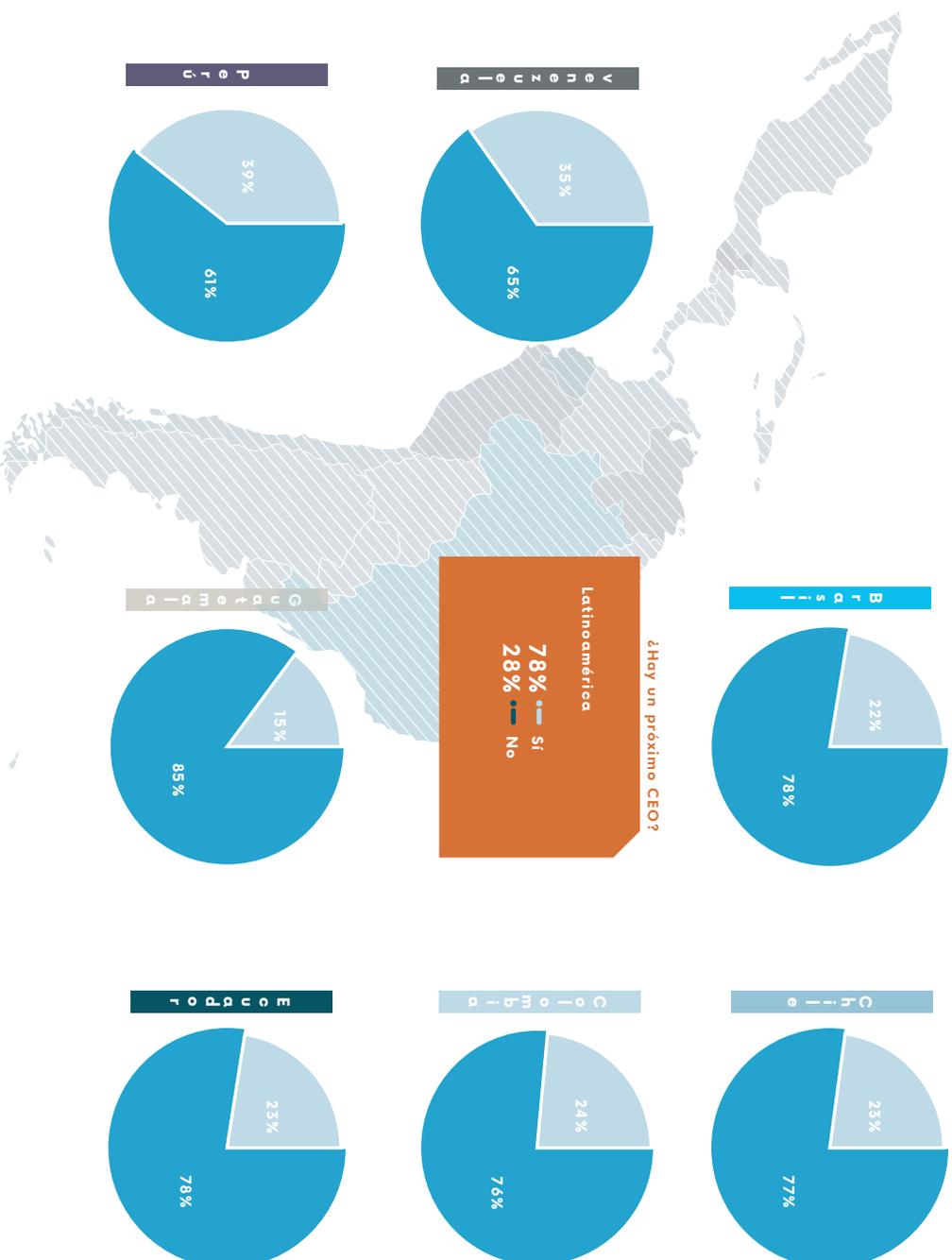
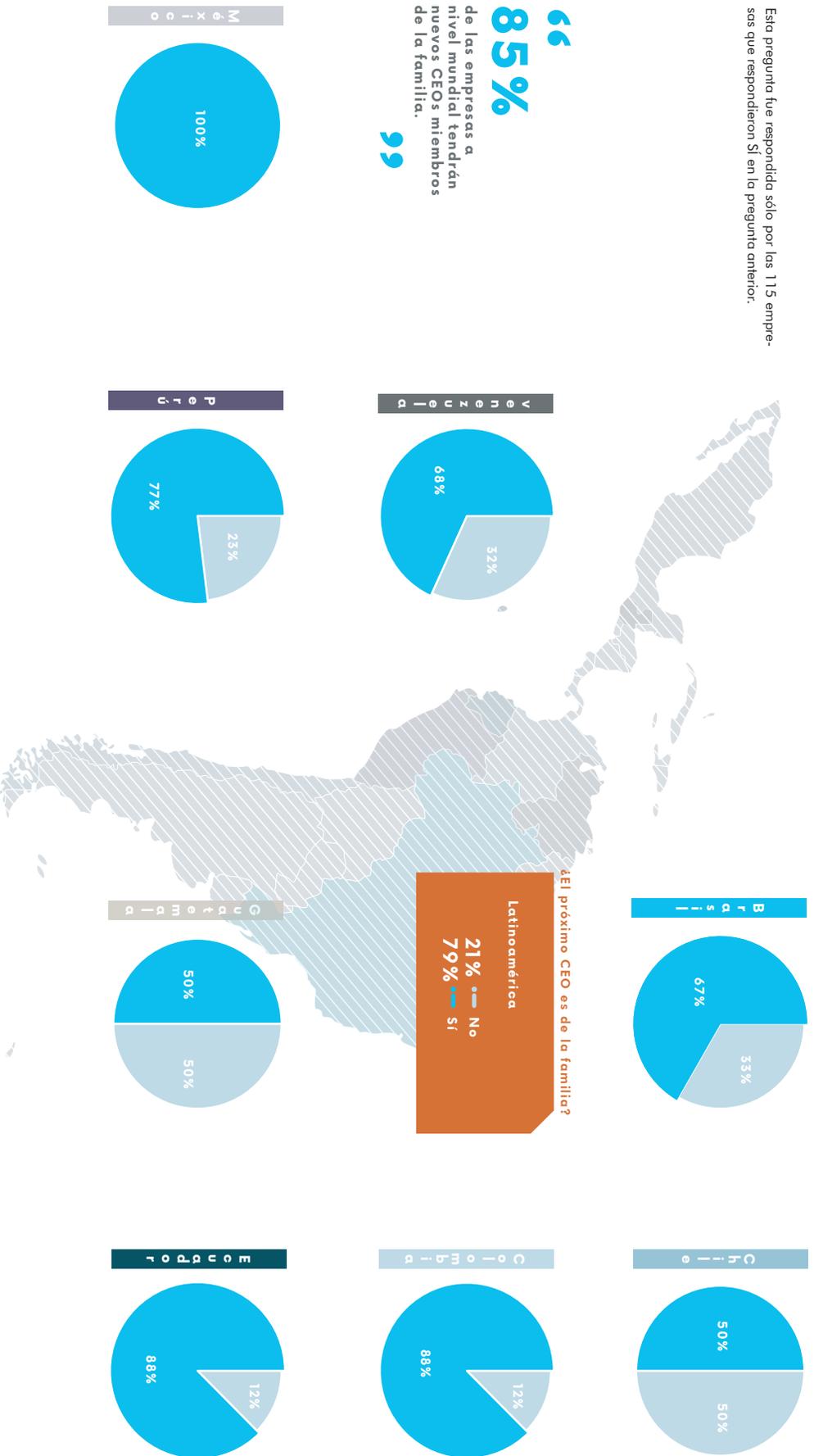


Fig 36 ¿El próximo CEO es un miembro de la familia?

Esta pregunta fue respondida sólo por las 115 empresas que respondieron Sí en la pregunta anterior.



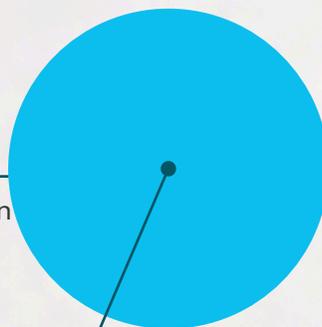
“ 85% de las empresas a nivel mundial tendrán nuevos CEOs miembros de la familia. ”



En Latinoamérica, el

79%

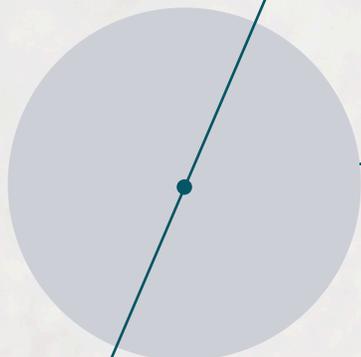
de los nuevos CEOs serán miembros de la familia.



A nivel mundial, el

85%

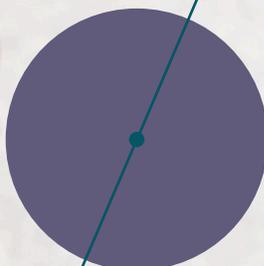
de los nuevos CEOs serán miembros de la familia.



Al menos el

50%

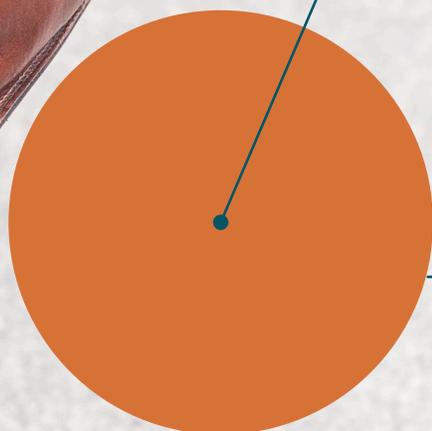
de los nuevos CEOs serán miembros de la familia como en Guatemala y Chile



En Costa Rica y México, el

100%

de los nuevos CEOs serán parte de la familia.





04

DINÁMICA DE LOS MERCADOS EN LATINOAMÉRICA

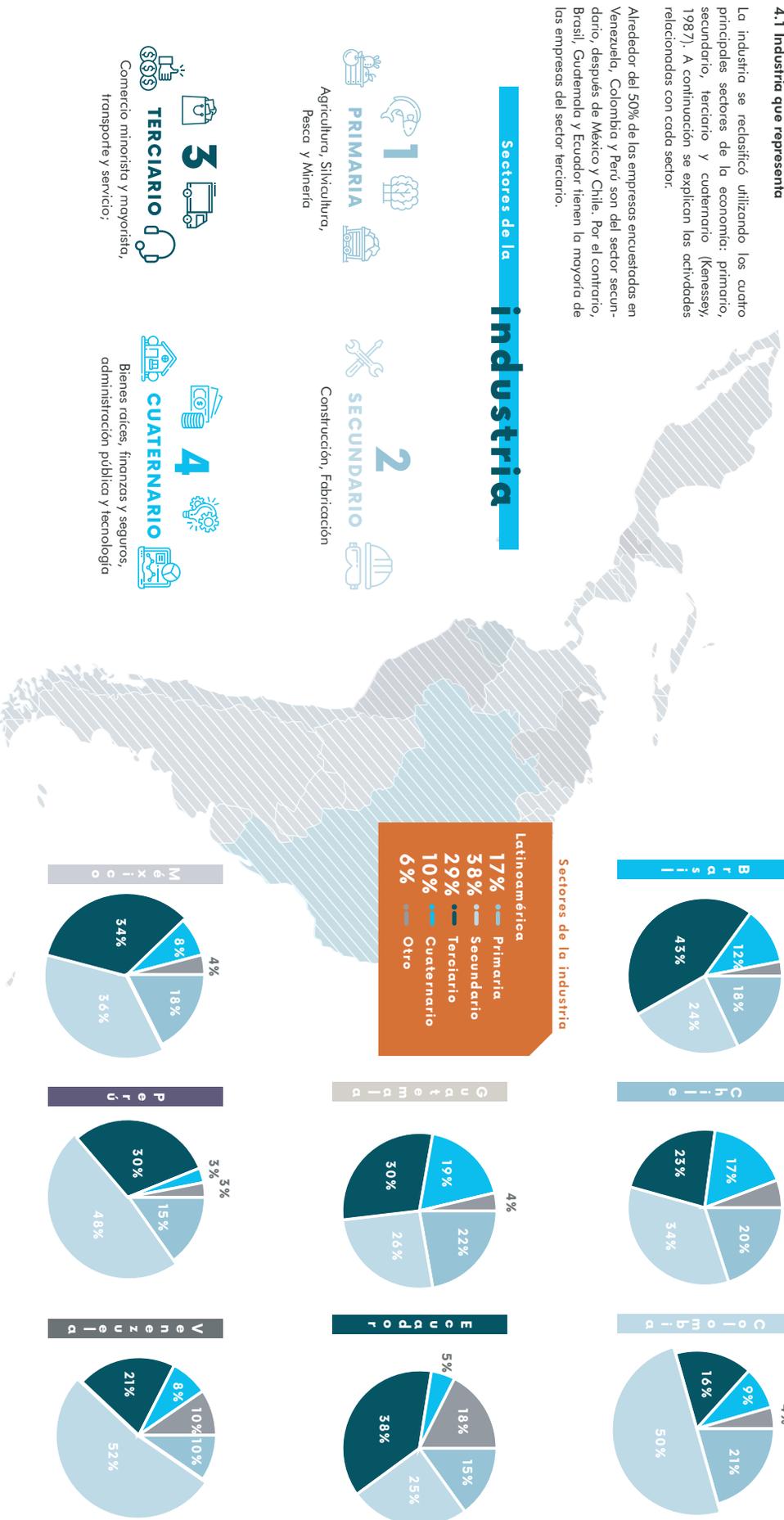
Descripción comparativa de la dinámica de los mercados que enfrentan las empresas de familia de los países de Latinoamérica.

Fig 37 ¿Qué industria representa mejor lo que hacen las empresas de familia?

4.1 Industria que representa

La industria se reclassificó utilizando los cuatro principales sectores de la economía: primario, secundario, terciario y cuaternario (Kenessey, 1987). A continuación se explican las actividades relacionadas con cada sector:

Alrededor del 50% de las empresas encuestadas en Venezuela, Colombia y Perú son del sector secundario, después de México y Chile. Por el contrario, Brasil, Guatemala y Ecuador tienen la mayoría de las empresas del sector terciario.



Sectores de la industria



PRIMARIA

Agricultura, Silvicultura, Pesca y Minería



SECUNDARIO

Construcción, Fabricación



TERCIARIO

Comercio minorista y mayorista, transporte y servicio;



CUATERNARIO

Bienes raíces, finanzas y seguros, administración pública y tecnología

4.2 Dinámicas de mercado

Para analizar las dinámicas del mercado y cómo son los cambios y las relaciones entre los mercados, se preguntará por la intensidad de estos cambios, pidiéndole a los CEOs de empresas de familia que calificarán las siguientes declaraciones sobre el mercado en el que opera su empresa familiar.

Más del 50% de las empresas en todos los países están de acuerdo con que los cambios del mercado son intensos u ocurren continuamente. Y esto también se mantiene al preguntarles si los clientes solicitan regularmente nuevos productos y servicios. Esto refleja una gran demanda de innovación en el mercado en relación con las otras regiones analizadas.

Fig
38

Los **cambios** en nuestro mercado son intensos.

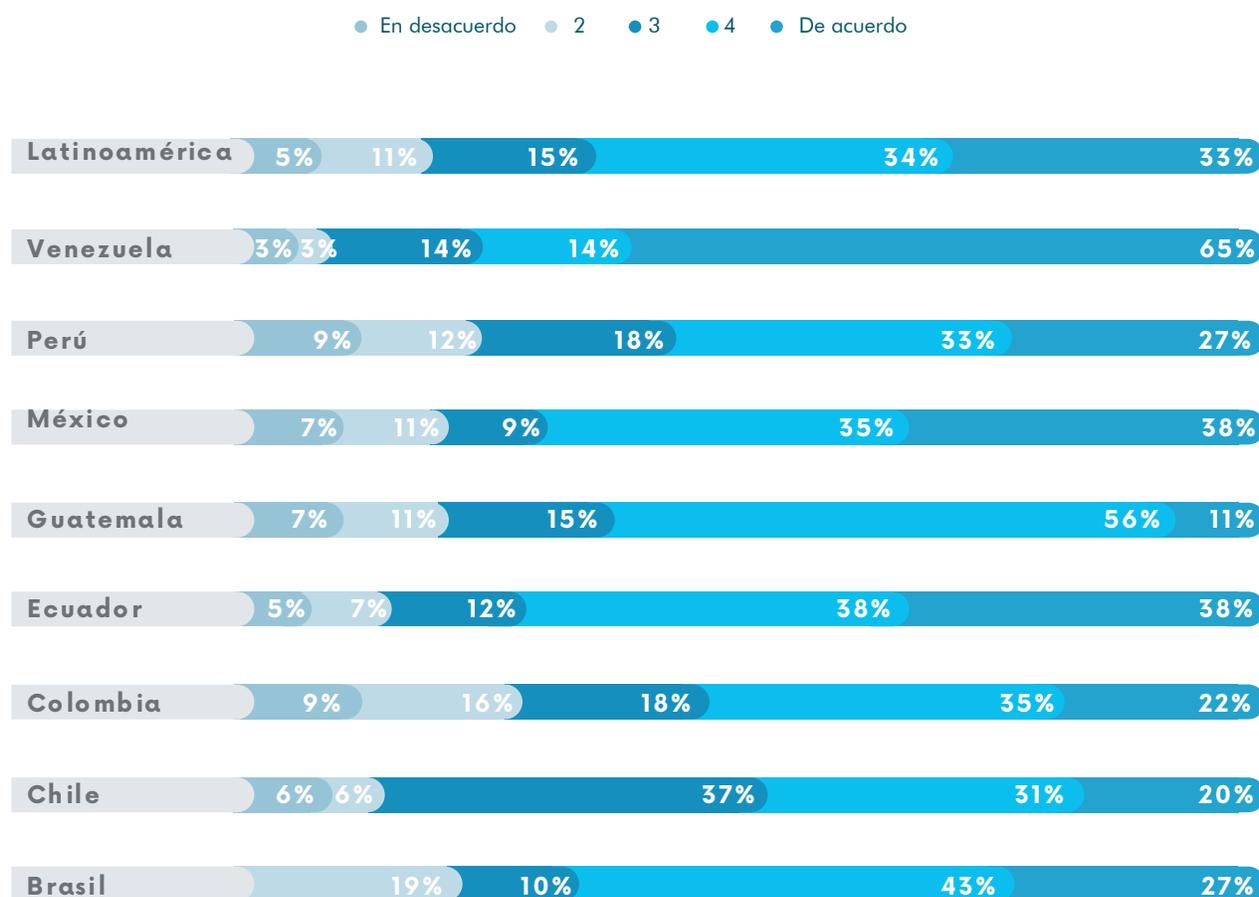
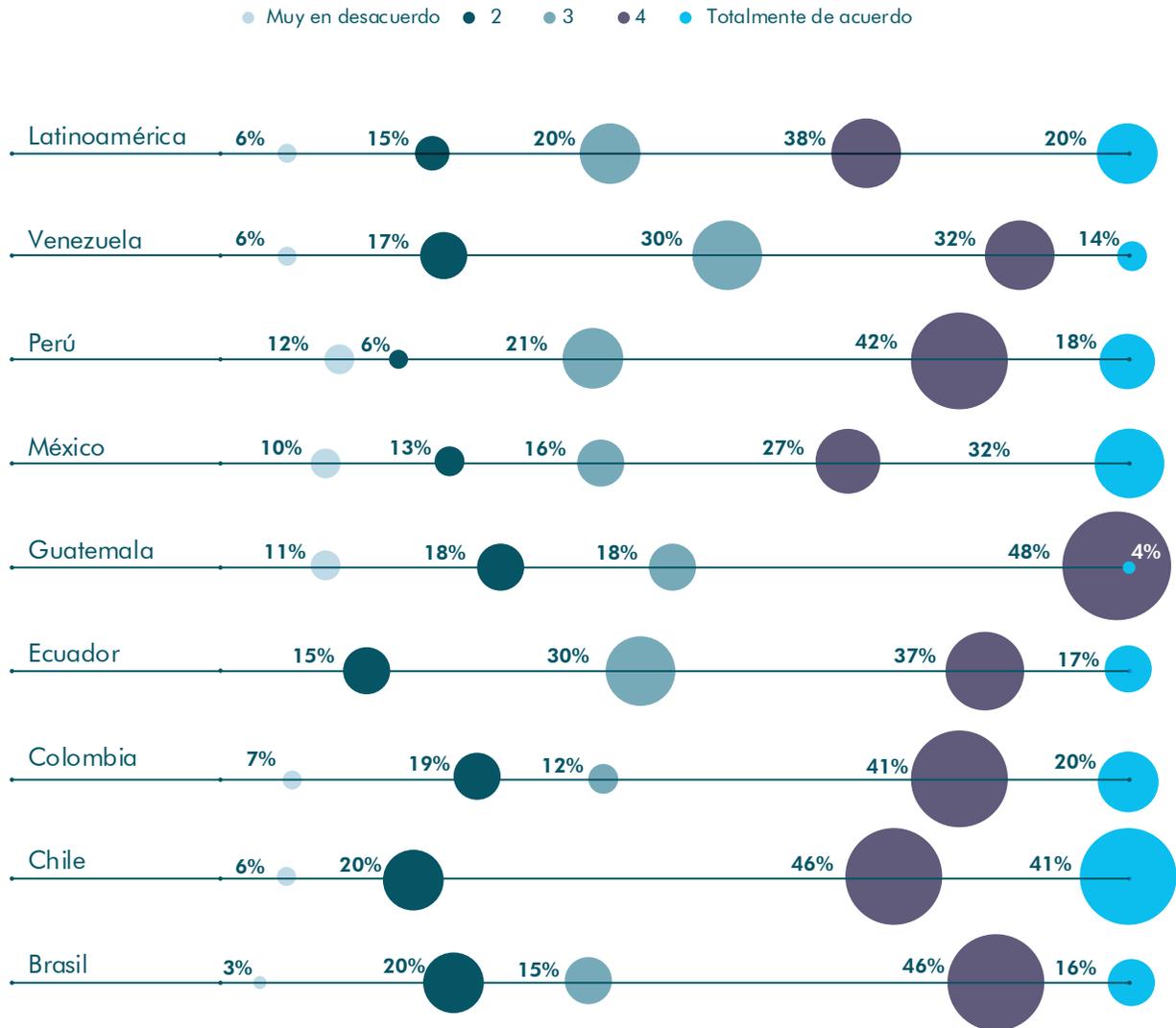


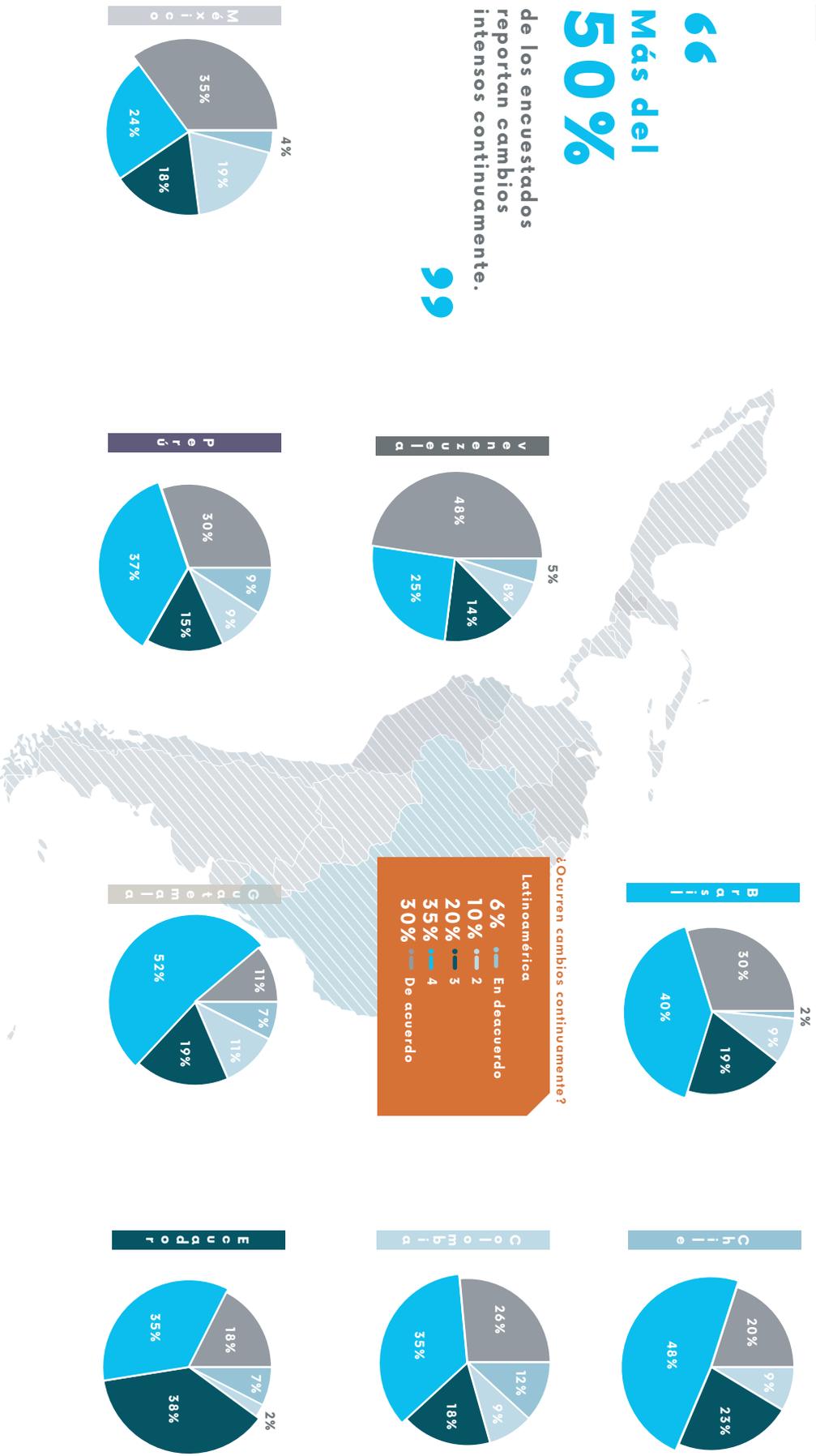
Fig 39 Nuestros clientes solicitan regularmente **nuevos productos y servicios.**



Más del
80%

reporta que sus
clientes solicitan
nuevos productos.

Fig 40 En nuestro mercado, los **cambios** están ocurriendo continuamente.



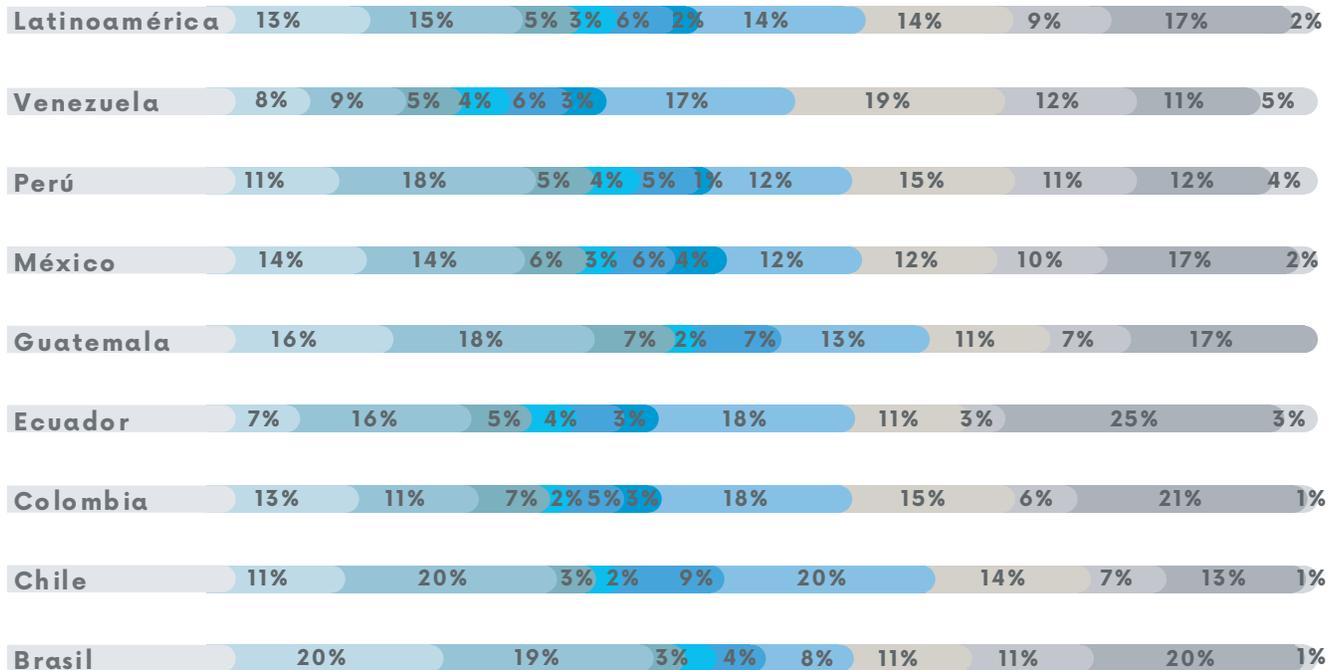
4.2 Perspectivas de mercado

Entre las principales preocupaciones de las empresas de familia en Latinoamérica se encuentran los impuestos, las tecnologías emergentes, las regulaciones y la disponibilidad de los talentos. En países como Ecuador los impuestos es de los temas más preocupantes mientras este tema no es tan relevante en Venezuela, pero sí es importante la disponibilidad de talento. Para Brasil la transformación digital y la tecnología emergente son de los temas más importantes. En general, en todos los países latinoamericanos el cambio climático, la inclusión y diversidad son de los temas menos relevantes.

Fig 41

¿Cuáles de las siguientes son preocupaciones para el negocio?

- Transformación digital
- Tecnología emergente
- Cambio climático
- Inclusion y diversidad
- Ciberseguridad y privacidad
- Regresar al territorialismo
- Regulaciones
- Disponibilidad de talentos
- Supply chain
- Impuestos
- Otro





05

**CONCLUSIONES
Y PERSPECTIVAS DE
LAS EMPRESAS DE FAMILIA
EN LATINOAMÉRICA**

CONCLUSIONES

“

STEP Project
recopiló información de

1.833

empresas en todo el mundo.

”





La encuesta global del proyecto STEP realizada a finales de 2018 para estudiar los procesos de sucesión ante el cambio demográfico recopiló información de 1833 empresas a nivel global, de las cuales 407 corresponden a empresas de familia latinoamericanas. Las características de esta muestra nos indican que el 33% son empresas grandes (más de 200 empleados) y un 27% son medianas, ubicadas en el sector secundario de la economía y con relativo buen desempeño financiero y una mayor orientación emprendedora frente a otras regiones del mundo, especialmente buscando innovación aunque con bajos niveles de promoción de autonomía y privilegiando proyectos de inversión de bajo riesgo y con cautela ante un entorno económico incierto y volátil.

Las empresas latinoamericanas son relativamente jóvenes (con 38 años de antigüedad en promedio), con un porcentaje de propiedad en manos de las familias superior al 92% y son lideradas principalmente (en un 80% por hombres) por el CEO de la familia de la primera y segunda generación (con un 31% de los encuestados con más de 20 años en sus cargos), con alto nivel educativo, y apoyados

especialmente por estructuras de gobierno familiar (con una mayor prevalencia de asesores externos y reuniones familiares formales). En el gobierno corporativo se privilegia la Junta Directiva con alta participación de miembros de la familia.

A pesar de la heterogeneidad por país en términos de desempeño y actividad económica, en Latinoamérica se confirma la importancia y valor que se da a la familia, especialmente en su control y gobierno de la empresa y en la preservación del mismo en las siguientes generaciones. La alta importancia (casi el 80% en la región) que se da al control familiar y a la preservación del mismo a través del proceso de sucesión contrasta con sólo un 22% de las empresas señalando que tienen un proceso formal de sucesión lo cual pareciera representar una mayor atención a los temas empresariales de corto plazo y un riesgo en el largo plazo teniendo en cuenta el cambio generacional que va a enfrentar la región en los próximos años con las empresas viviendo su primer o segundo proceso de sucesión a una generación no necesariamente preparada para afrontarlo.

Bibliografía

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25(3), 258-279).

OCDE (2019). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Enterprises by business size. Obtenido en: <https://data.oecd.org/entrepreneur/enterprises-by-business-size.htm>

Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 47-69.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.

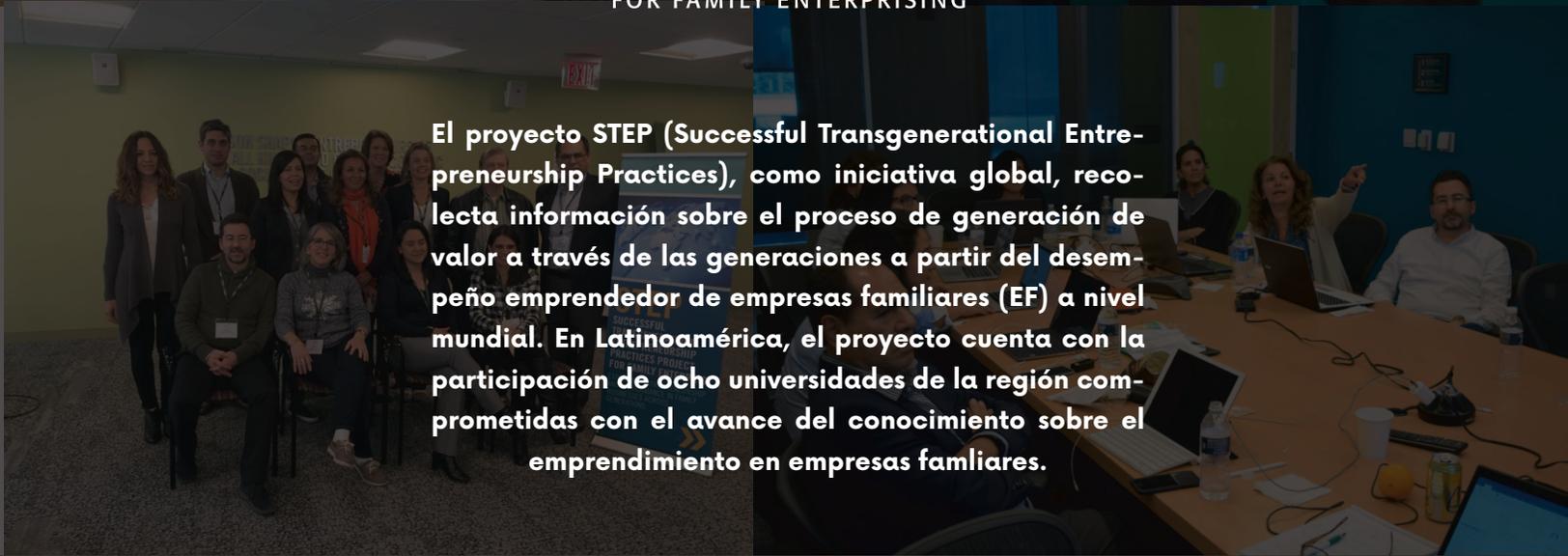
Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.

Kenessey, Z. (1987). The primary, secondary, tertiary and quaternary sectors of the economy. *Review of Income and Wealth*, 33(4), 359-385.

Calabró, A. & Valentino A. (2019). 2019 Global Family Business Survey: The impact of changing demographics on family business succession planning and governance. Retrieved from the STEP Project website: <https://www.stepresearch.org/>



STEP PROJECT
FOR FAMILY ENTERPRISING



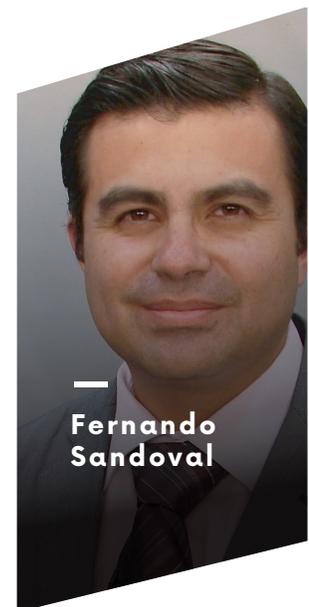
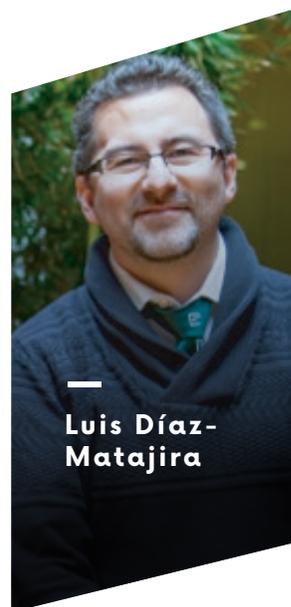
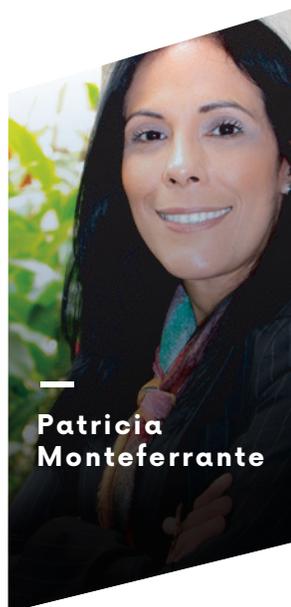
El proyecto STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices), como iniciativa global, recolecta información sobre el proceso de generación de valor a través de las generaciones a partir del desempeño emprendedor de empresas familiares (EF) a nivel mundial. En Latinoamérica, el proyecto cuenta con la participación de ocho universidades de la región comprometidas con el avance del conocimiento sobre el emprendimiento en empresas familiares.



AUTORES

Babson College lanzó el Proyecto STEP latinoamericano en el 2006. Las siguientes escuelas conforman el equipo latinoamericano de STEP:

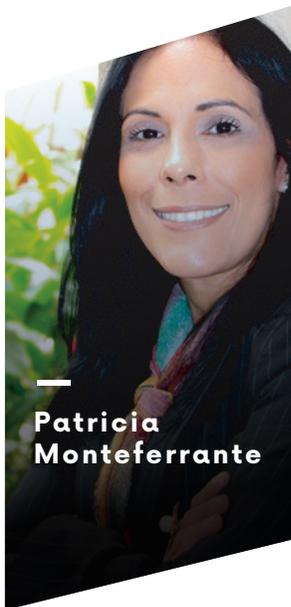
- Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, Brasil
- IESA Instituto de Estudios Superiores de Administración, Caracas, Venezuela
- Tecnológico de Monterrey, Mexico
- Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile
- Universidad ICESI, Cali, Colombia
- Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
- Universidad de Piura, Piura, Perú
- Universidad Francisco Marroquin, Guatemala
- INCAE, Costa Rica
- Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador





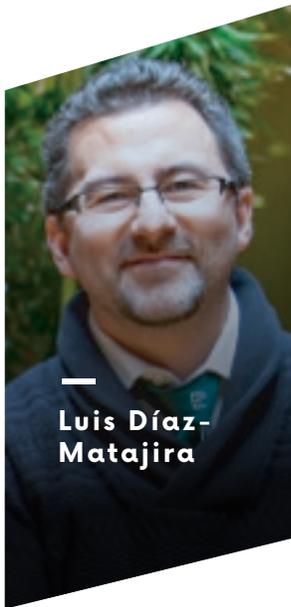
Yeny E. Rodríguez.

Profesora asociada en la Universidad Icesi en Colombia desde hace 8 años. Ella pertenece a la red STEP desde el 2015, y desde noviembre de 2018 lidera la investigación para la región de Latinoamérica desempeñándose como “Research Champion”. Su experiencia laboral incluye la Comisión de Regulación de Energía y Gas - CREG y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios - SSPD en Colombia. Sus intereses de investigación están enfocados en dos niveles: Mercado y corporativo. A nivel de Mercado involucra temas relacionados con valoración de derivados y asignación de portafolios eficientes, aplicados en los mercados de electricidad. A nivel corporativo analiza aspectos relacionados con el gobierno corporativo, la orientación emprendedora, la composición del TMT y la responsabilidad social de las empresas familiares, y su efecto sobre el desempeño financiero. Es estadista de la Universidad Nacional de Colombia. Tiene una maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes en Bogotá, y un doctorado en Administración con énfasis en finanzas de la misma Universidad. Entre mayo y agosto de 2018 estuvo como profesora visitante en Grand Valley State University realizando actividades de investigación sobre empresas de familia.



Patricia Monteferrante M.

Profesora y coordinadora del Centro de Innovación y Emprendimiento en el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Caracas, Venezuela. También es la responsable académica de las actividades relacionadas con organizaciones familiares en el IESA. Sus áreas de interés son gerencia y gobierno en firmas familiares, comportamiento emprendedor en las empresas familiares, diversidad en los equipos de alta dirección, generaciones en el trabajo y equipos de trabajo de alto desempeño. Ha participado en diferentes proyectos de investigación y consultoría relacionados con este tema tanto en Venezuela como en América Latina. Es integrante del equipo de profesores del IESA en el STEP Project (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices del Babson College). Ha sido miembro del Global Board y miembro del Latin American Leadership Council de este proyecto de investigación global. Obtuvo su PhD en Gerencia y una Maestría en esta misma área en la Universidad Tulane, Nueva Orleans, Luisiana, Estados Unidos. Tiene además una Maestría en Políticas Públicas del IESA y una Especialización en Economía Empresarial de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.



Luis Díaz-Matajira.

Profesor Asistente en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, en donde fue Director del programa de pregrado y de las Especializaciones. Su área de interés principal es la estrategia y liderazgo en empresas familiares, la gestión pública y la responsabilidad social corporativa. Tiene pregrado en Economía, un MSc. en Estudios del Desarrollo MSc y PhD in Administración (Estrategia). Realizó pasantía de investigación postdoctoral en Audencia Business School. Es parte del proyecto global STEP desde 2006, y actualmente es miembro del Consejo Latinoamericano y del Global Board. Se desempeña como parte del equipo organizador de FERC.



Fernando Sandoval Arzaga.

Actualmente es el Director Asociado del Instituto de Familias Emprendedoras del Tecnológico de Monterrey. Es Doctor en Ciencias Administrativas por la ESADE Business School de Barcelona, España y cuenta con un Posdoctorado en la London Business School. Es miembro investigador del proyecto STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices) y está certificado por la Business Families Foundation (BFF).

Ha impartido cursos, seminarios y diplomados en diversos países y ha hecho consultoría a empresas sobre empresas familiares y estrategia empresarial desde hace más de 15 años. Ha publicado en la Revista Development and Learning in Organizations, Journal of Family Business Management, en la INCAE Business Review, entre otras. Ha sido profesor en el Tec de Monterrey y en la EGADE Business School por más de 20 años. Ha impartido cursos masivos on line (MOOCS) tanto en Coursera como en edX sobre Empresas Familiares en los que ha tenido más de 15 mil alumnos de más de 20 países.



Fundado en 2005 por Babson College en colaboración con seis afiliados académicos en Europa, el Proyecto STEP es una iniciativa de investigación global que explora el proceso empresarial dentro de las familias de negocios y genera soluciones que tienen una aplicación inmediata para los líderes familiares.

Para obtener más información sobre el Proyecto STEP:

step@babson.edu
Web: STEPresearch.org
Twitter: [@STEPFamilyEship](https://twitter.com/STEPFamilyEship)