El poder regenerativo de las empresas familiares:

El espíritu emprendedor transgeneracional

Informe global sobre la empresa familiar

Venezuela

Junio 2022

KPMG Private Enterprise

STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM FOR FAMILY ENTERPRISING

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

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

INTRODUCCIÓN

Benchmark — Venezuela

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

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

En este informe comparativo, destacamos importantes características de las empresas familiares, como sus capacidad emprendedora y la identificación y el apego emocional de la familia a la empresa, que contribuyen a su desempeño financiero, social y familiar. Este informe permite comparar las características de su empresa familiar con otras de suramericanos, así como con las de Europa, las Américas, Asia-Pacífico, y Medio Oriente y África.

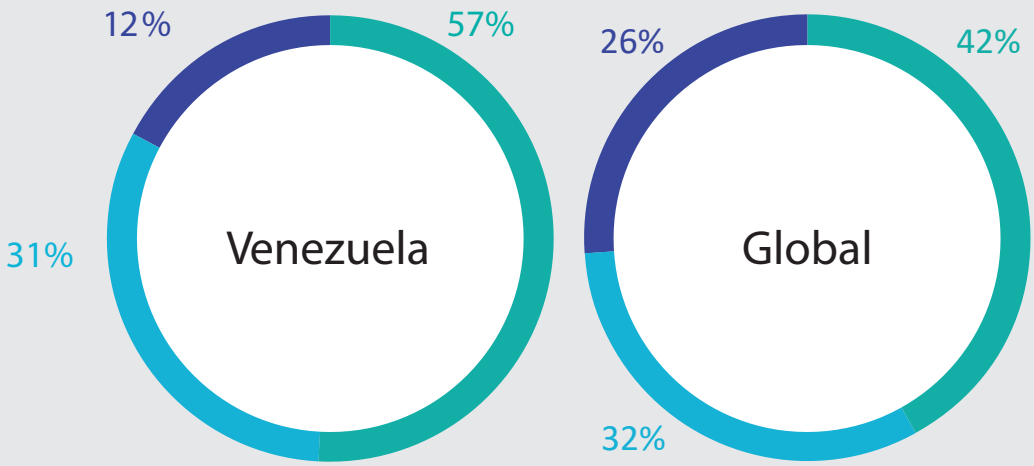
Al comparar su negocio con otros en América del Sur y en todo el mundo, podrá identificar las áreas de mejora, así como aquellas en las que puede tener ya una ventaja competitiva que mantener.

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

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

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

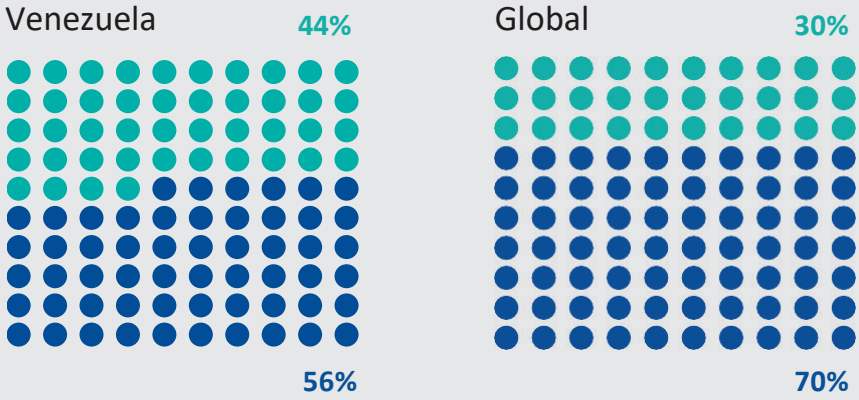
¿Cuál es el tamaño de su empresa?



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

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

¿Cuántas empresas gestiona?



Europa	Las Américas	Asia-Pacífico	Medio Oriente y África
25%	37%	29%	28%
75%	63%	71%	72%

Varias empresas · Una sola empresa

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

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

¿Cuál es la principal industria de su negocio?

Venezuela

Agricultura	Construcción	Manufactura	Servicios
1%	1%	33%	65%

Global

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

¿Cuántas generaciones están activas actualmente en la empresa?

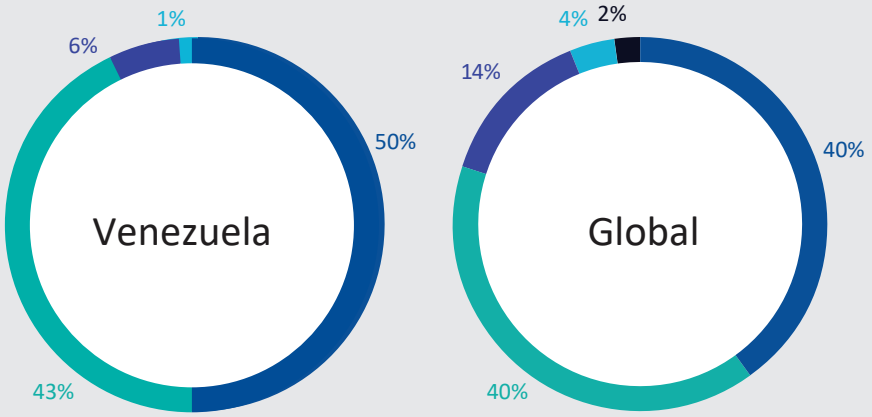
	Una sola generación	Múltiples generaciones
Venezuela	66%	34%
Global	65%	35%

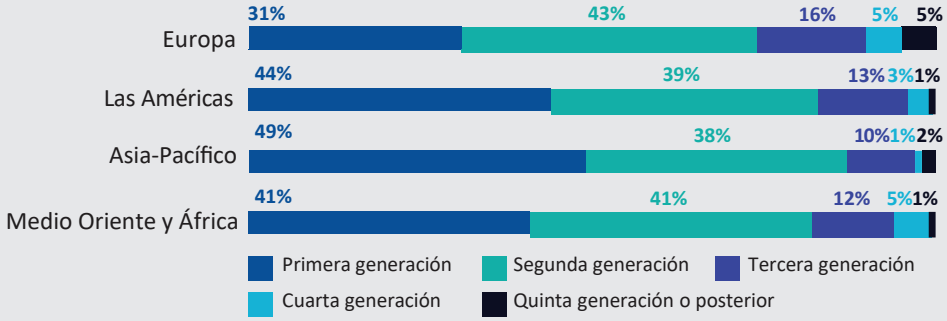
Europa	Las Américas	Asia-Pacífico	Medio Oriente y África
64%	63%	66%	65%
36%	37%	34%	35%

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

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

¿Qué generación gestiona actualmente la empresa?





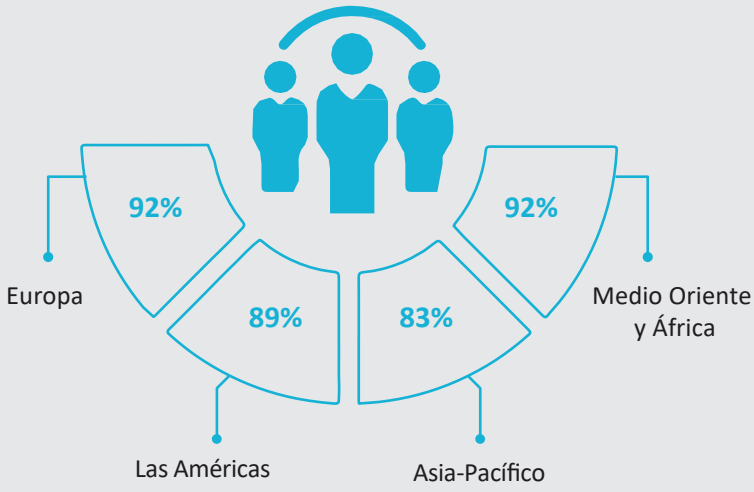
¿Qué porcentaje de las acciones de la empresa es propiedad de la familia?

Venezuela

87%

Global

89%



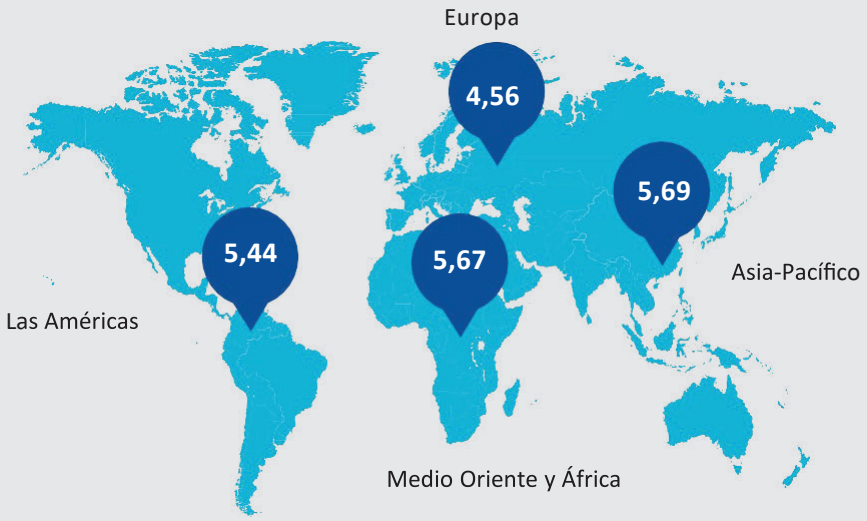
Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

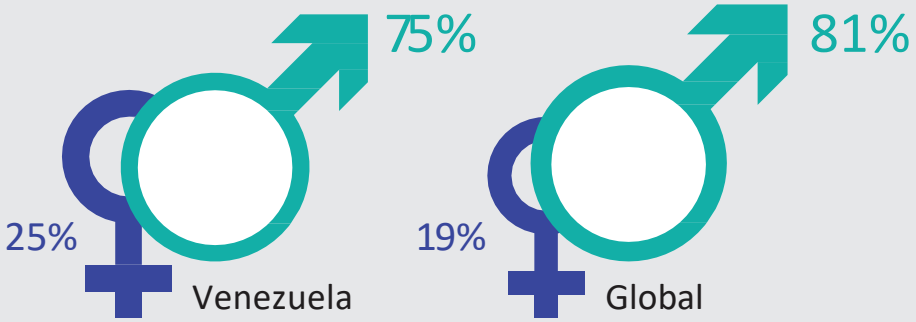
¿Cuántas personas de la familia (en promedio) poseen acciones?

Venezuela **4,89**

Global **5,15**



¿Cuál es el género del actual CEO?



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

Hombre Mujer

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

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

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

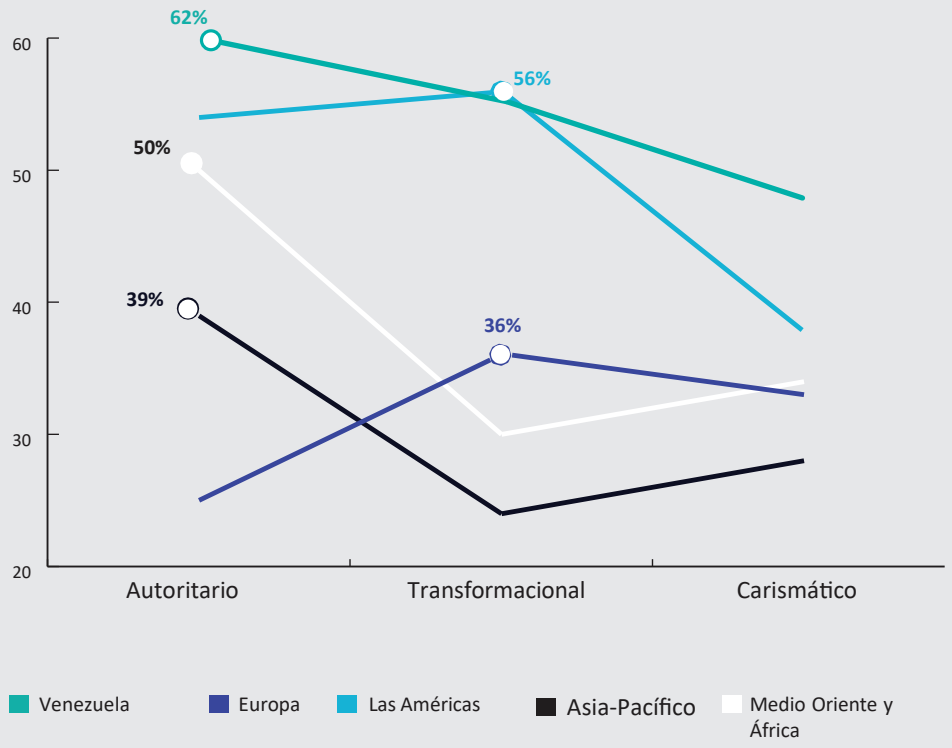
Estilos de liderazgo preferidos

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

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

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

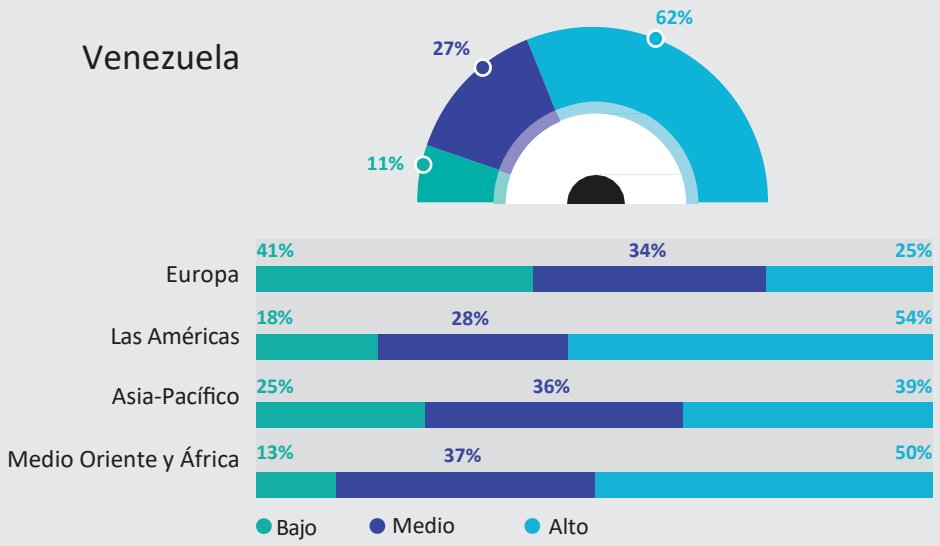
¿Cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en sus empresas familiares?



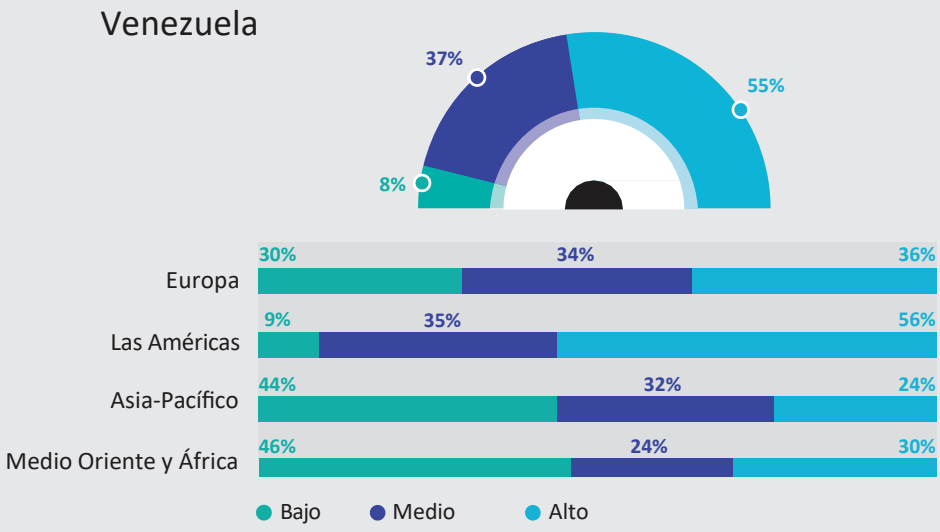
Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

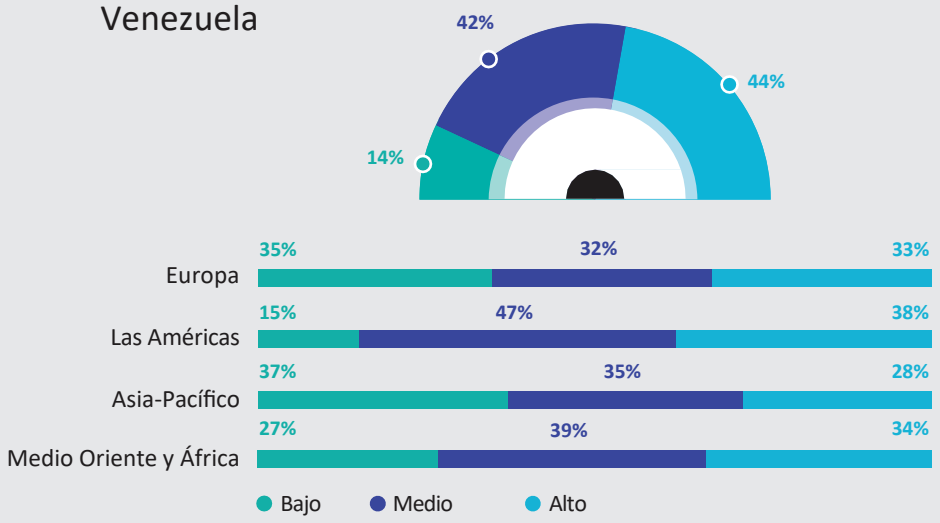
¿Qué grado de prevalencia tiene el estilo de liderazgo **autoritario** en su empresa familiar?



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



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



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

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

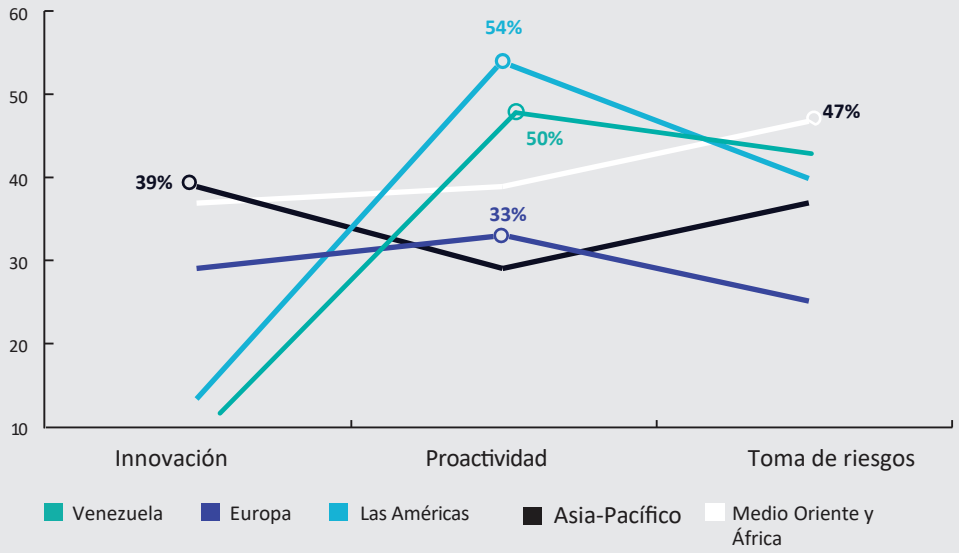
El espíritu emprendedor de las empresas familiares

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

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

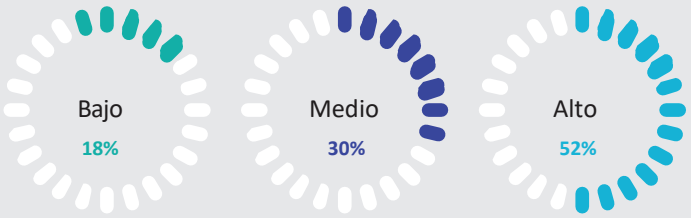
A continuación se destacan los niveles generales de este aspecto y en cada una de las tres dimensiones.

Dimensiones de la orientación emprendedora



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

Venezuela

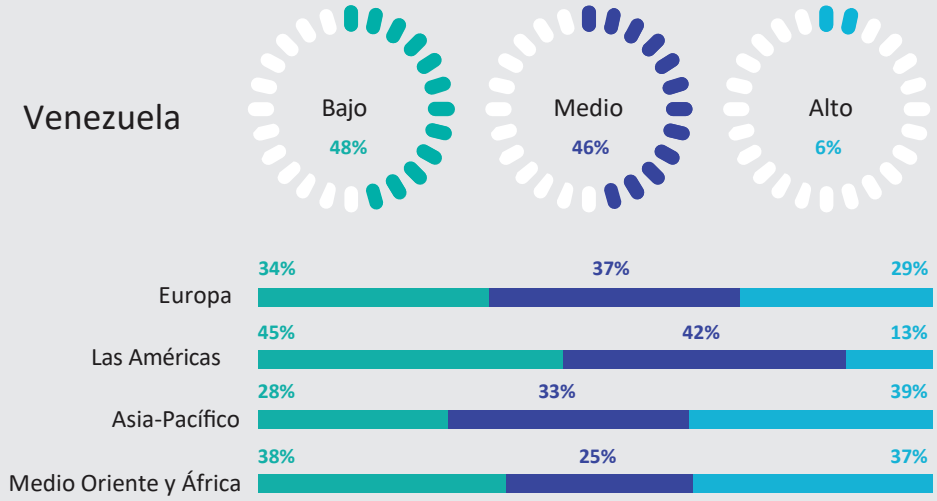


Europa	Las Américas	Asia-Pacífico	Medio Oriente y África
36%	15%	30%	32%
37%	38%	33%	21%
27%	47%	37%	47%

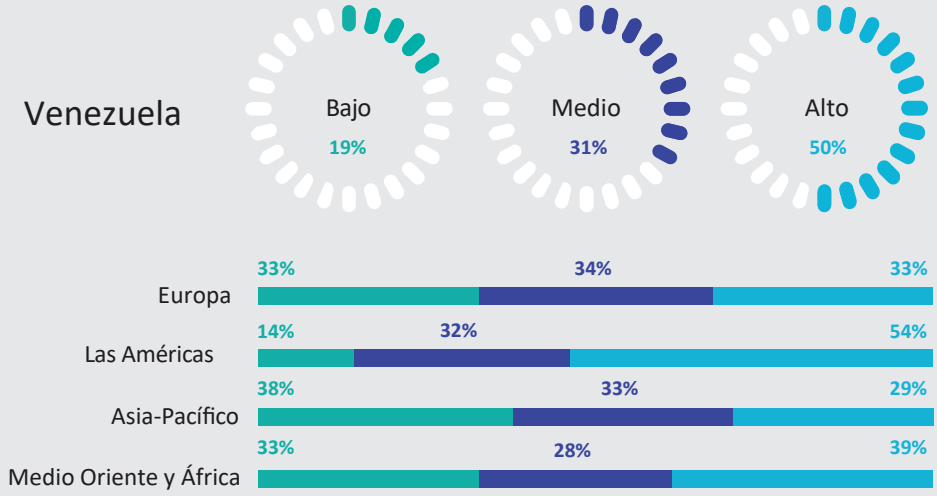
Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

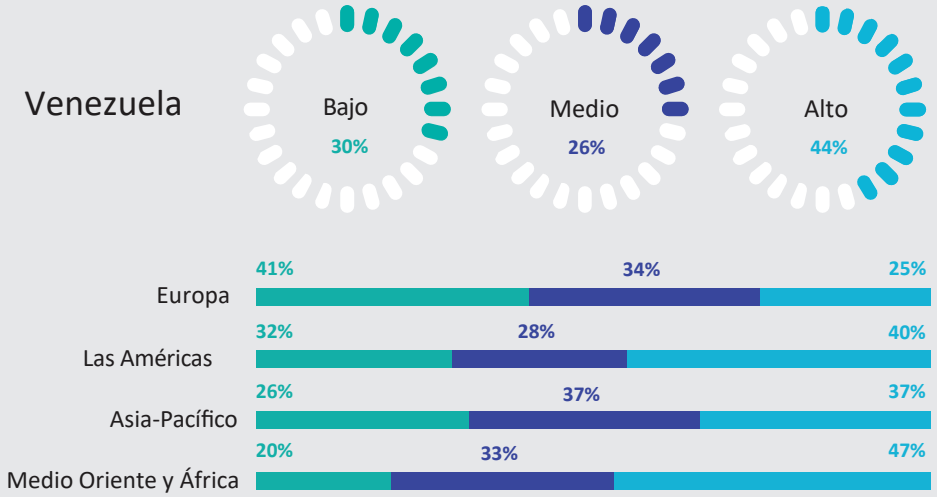
¿Cuál es el nivel de **innovación** en su empresa familiar?



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



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



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

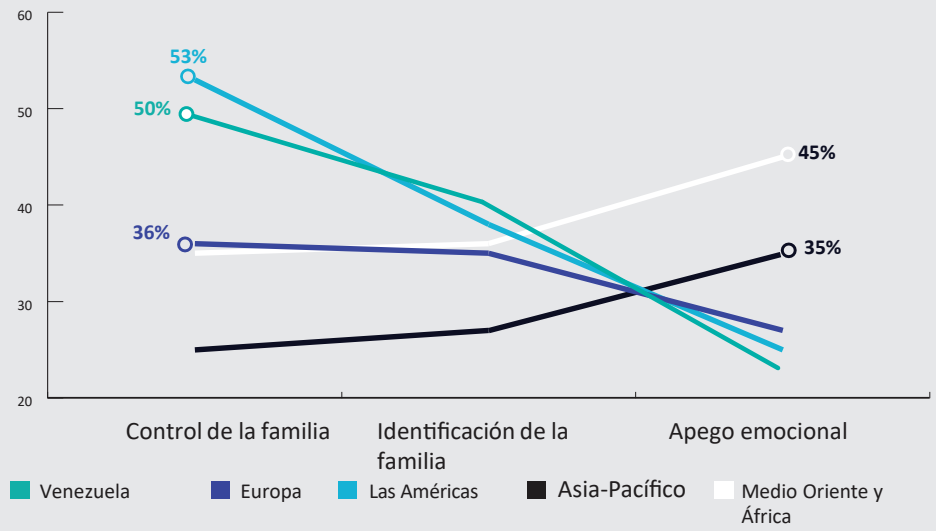
© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

El control y la influencia de la familia

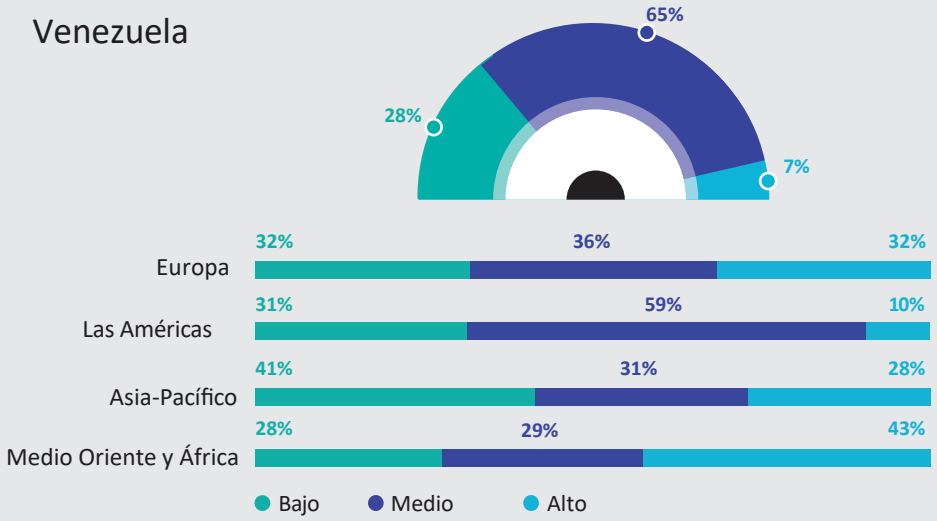
Un segundo factor importante para mantener la actividad emprendedora continua es la "riqueza socioemocional" de la familia, es decir, el valor emocional que la familia obtiene de la propiedad y la gestión de la empresa.

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

Dimensiones de la riqueza socioemocional



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

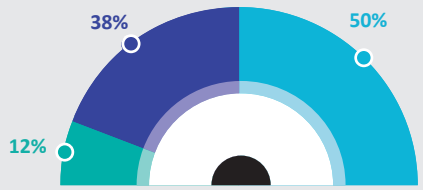


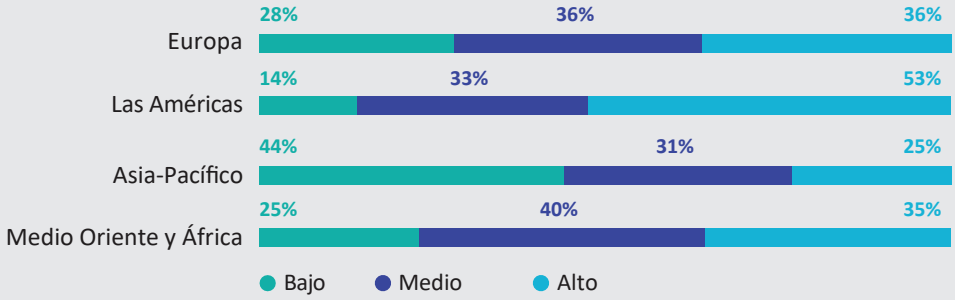
Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

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

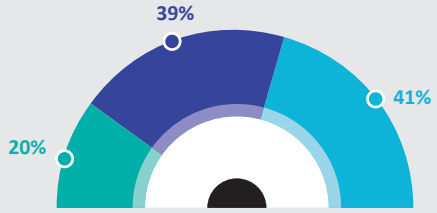
Venezuela

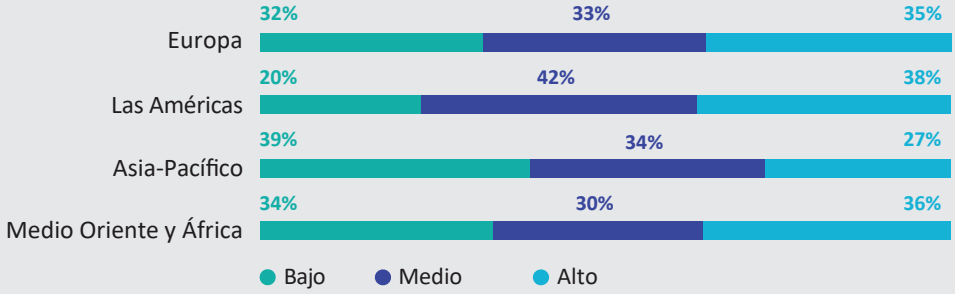




¿Cuál es el nivel de **identificación** de su familia con la empresa?

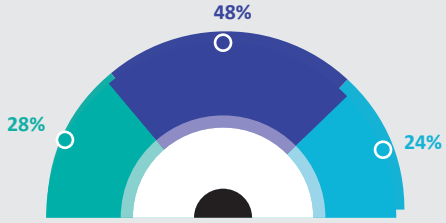
Venezuela

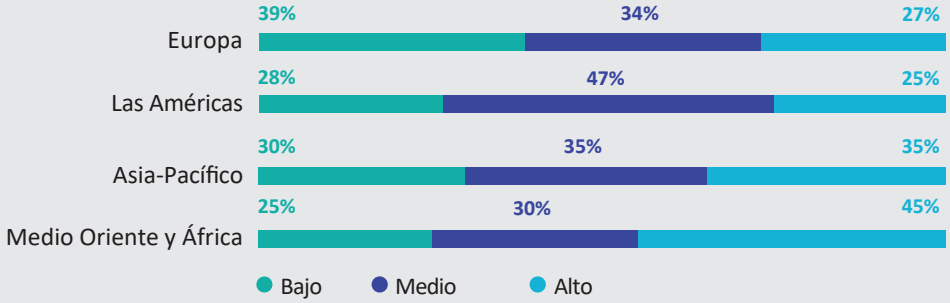




¿Cuál es el nivel de **apego emocional** de su familia a la empresa?

Venezuela





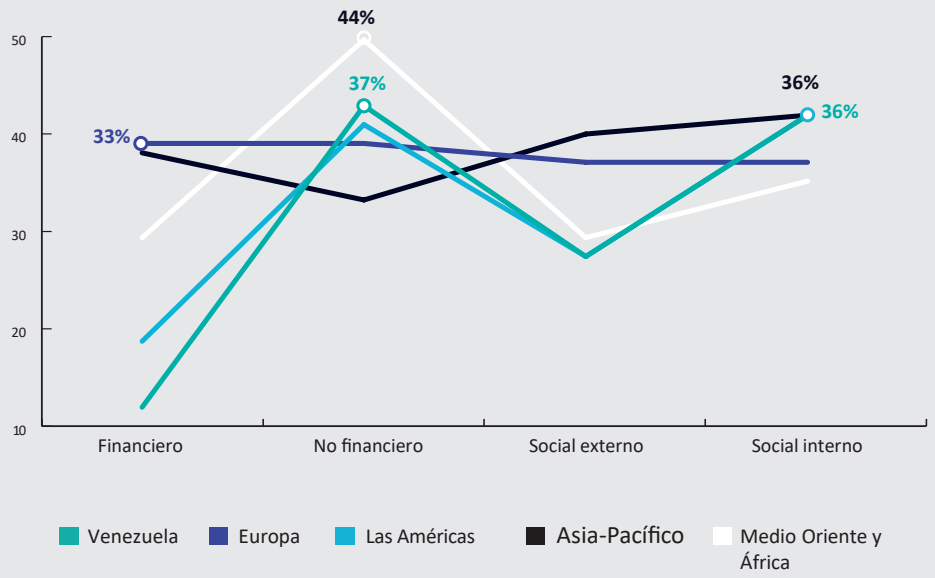
Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

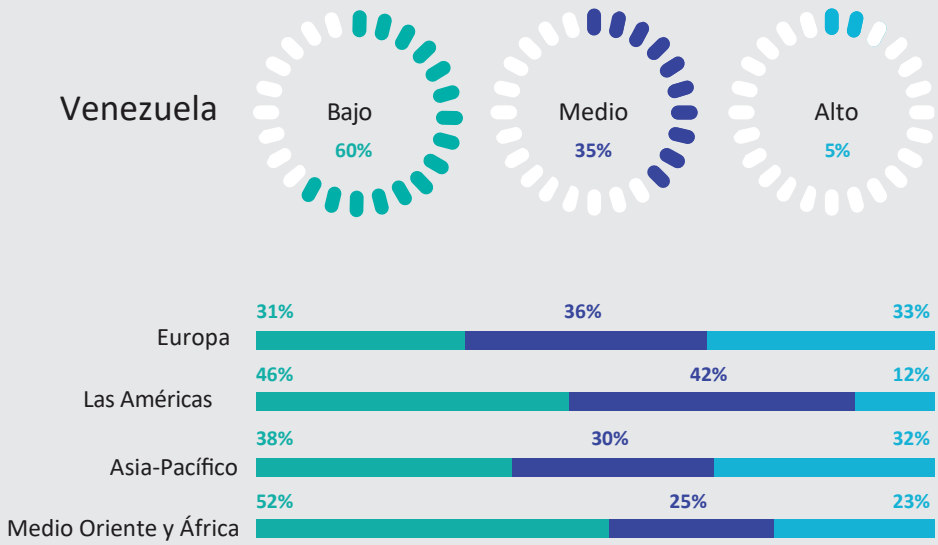
Medidas de éxito

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

Dimensiones de desempeño



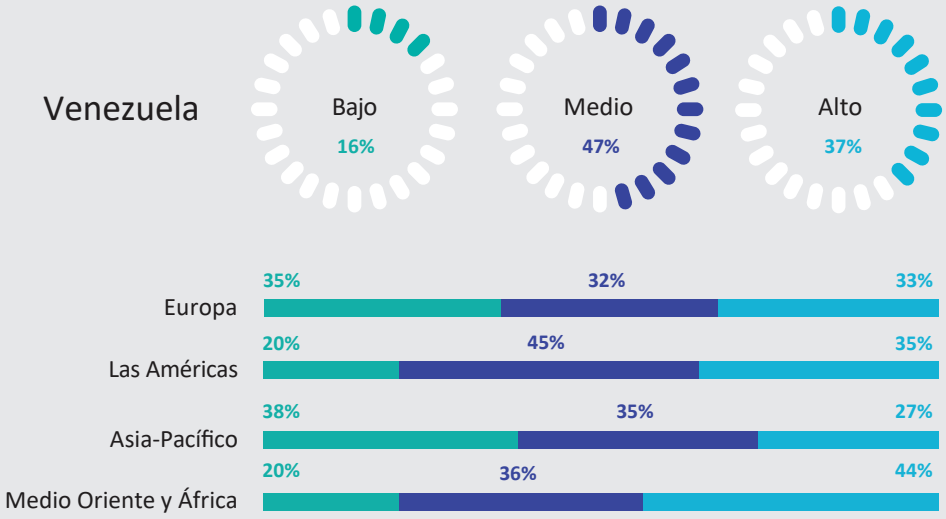
¿Cuál es el nivel de **desempeño financiero** de su empresa?



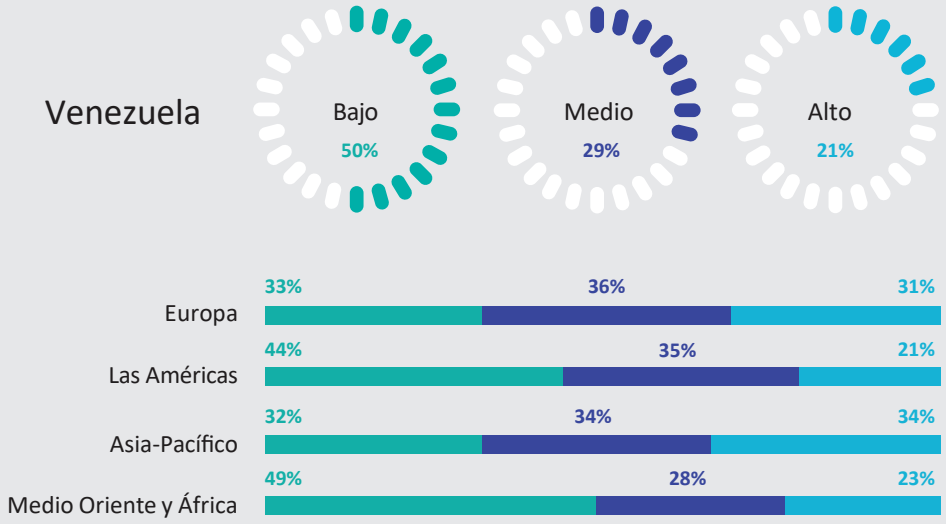
Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

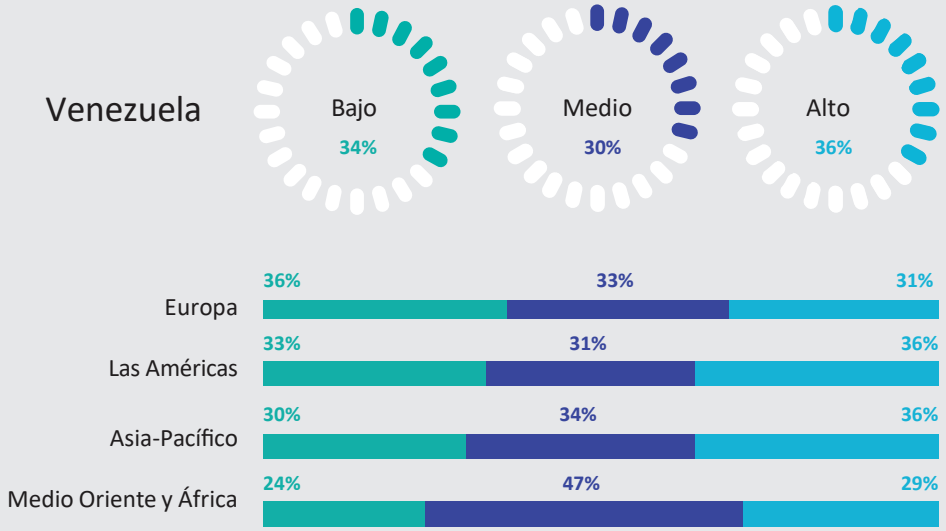
¿Cuál es el nivel de **desempeño no financiero** de su empresa?



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



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



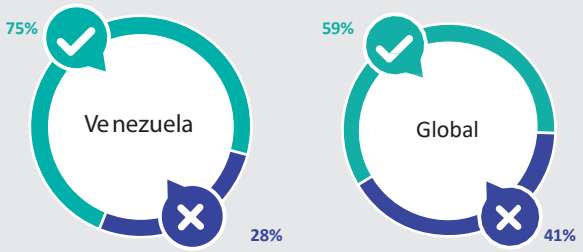
Fuente: Informe global sobre la empresa familiar 2022: El poder regenerativo de las empresas familiares, Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

Apoyar la capacidad emprendedora mediante la buena gobernanza

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

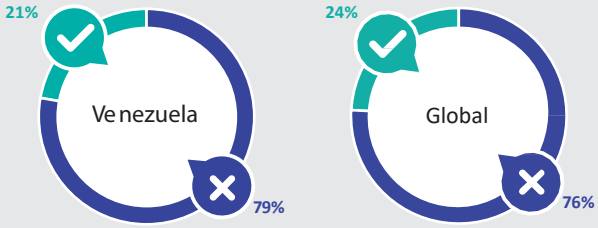
¿Tiene su empresa familiar un directorio formal?



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

Sí No

¿Tiene su empresa familiar un consejo de familia?



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

Sí No

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

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

Visión de los especialistas

Ramón de J. Ostos D.
Socio Director de KPMG en Venezuela

"La evolución de la empresa familiar venezolana ha estado vinculada al espíritu emprendedor y a un alto nivel de proactividad e innovación. Al igual que su familia, su negocio no se detiene; ha logrado impulsar una cultura de transformación con visión compartida para crear valor de forma continua para la familia, su gente y la sociedad dentro de un modelo competitivo para la sostenibilidad de sus operaciones y para las generaciones futuras, con base en el legado de sus antecesores."

Alejandro Rangel
Socio Líder de KPMG Private Enterprise

"Las fortalezas combinadas de la empresa y la familia contribuyen directamente a su poder regenerativo; esto requiere de estilos de liderazgo carismáticos y transformadores para ayudar a garantizar que las empresas familiares continúen evolucionando con éxito. La capacidad regenerativa de estas empresas es su punto fuerte y hay muchas lecciones en sus experiencias que pueden servir como guía, para continuar desarrollando los negocios, junto con acciones prácticas que se pueden considerar para llenar algunos vacíos potenciales."

Patricia Monteferrante
Coordinadora del Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA

"El emprendimiento es uno de los elementos claves para la adaptación, innovación y crecimiento de las firmas familiares en el tiempo. Los resultados de la encuesta refuerzan la importancia de esta capacidad en las empresas familiares venezolanas, particularmente en lo que respecta a pensar y actuar mirando al futuro, así como a la manera de enfrentar la incertidumbre.
Sin embargo, los hallazgos también muestran que las capacidades de la familia y su conexión con la empresa son otro elemento fundamental para garantizar la perdurabilidad en el tiempo de las empresas familiares venezolanas."

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

Contacto

KPMG Private Enterprise

Alejandro Rangel
Socio Líder de KPMG
Private Enterprise
KPMG en Venezuela
alejandrorangel@kpmg.com

Alessandra Montagna
Socia Líder de Impuesto y Legal
KPMG en Venezuela
amontagna@kpmg.com

Ramón Ostos
Socio Director
KPMG en Venezuela
rostos@kpmg.com

Giovanni Della
Socio Líder de Auditoría
KPMG en Venezuela
gdella@kpmg.com

Afiliados y colaboradores del Consorcio Global del Proyecto STEP

Patricia Monteferrante
Directora del Centro de Emprendimiento
Institutode Estudios Superiores de Administración
patricia.monteferran@iesa.edu.ve

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7

kpmg.com/ve

mercados@kpmg.com

KPMG Venezuela

@KPMG_VE

@KPMG_VE

KPMG en Venezuela

KPMG en Venezuela

Download on the App Store

ANDROID APP ON Google play

Descarga nuestra *app*:

KPMG *South America Cluster*

Caracas
Avenida Francisco de Miranda, Torre KPMG, Chacao, Caracas, estado Miranda, Venezuela.
Telfs.: 58 (212) 277.78.11
Fax: 58 (212) 263.63.50

Barquisimeto
Contacto: kpmgvenezuela@kpmg.com

Maracay
Contacto: kpmgvenezuela@kpmg.com

Maracaibo
Centro de Oficinas Torre 13, Avenida 13, entre Calle 78 (Dr. Portillo) y Calle 79 (Dr. Quintero), Maracaibo, estado Zulia.
Contacto: kpmgvenezuela@kpmg.com

Puerto La Cruz
Centro Comercial Plaza Mayor, edificio 6, nivel 2, Ofic. 6C-254 Complejo Turístico El Morro, municipio Urbaneja, Puerto La Cruz, estado Anzoátegui, Venezuela.
Telfs.: 58 (281) 282.08.33 / 01.33
Fax: 58 (281) 282.25.50

Puerto Ordaz
Centro Comercial Orinokia Mall, nivel Titanio. piso 1, Ofic. 1, Av. Guayana, Alta Vista, Puerto Ordaz, estado Bolívar, Venezuela.
Telfs: 58 (286) 922.33.59 / 85.02
Fax: 58 (286) 962.16.92

Valencia
Centro Comercial Concepto La Viña, piso 5, oficinas números 18 a 26; esquina entre Av. 104 La Victoria y calle 149 Uslar, urbanización La Viña, parroquia San José, Valencia 2001, estado Carabobo, Venezuela.
Contacto: kpmgvenezuela@kpmg.com

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

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 que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. No se deben tomar medidas con base en dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

KPMG es una red global de firmas independientes que brindan servicios profesionales de Auditoría, Impuestos y Asesoría. Operamos en 145 países y territorios y tenemos más de 236.000 personas trabajando en firmas miembro en todo el mundo. Cada firma de KPMG es una entidad legalmente distinta y separada y se describe a sí misma como tal.

KPMG International Limited ("KPMG International") es una entidad inglesa privada limitada por garantía. KPMG International Limited ("KPMG International") y sus entidades no prestan servicios a clientes