

# Encuesta de Empresas Familiares 2021

Capítulo México



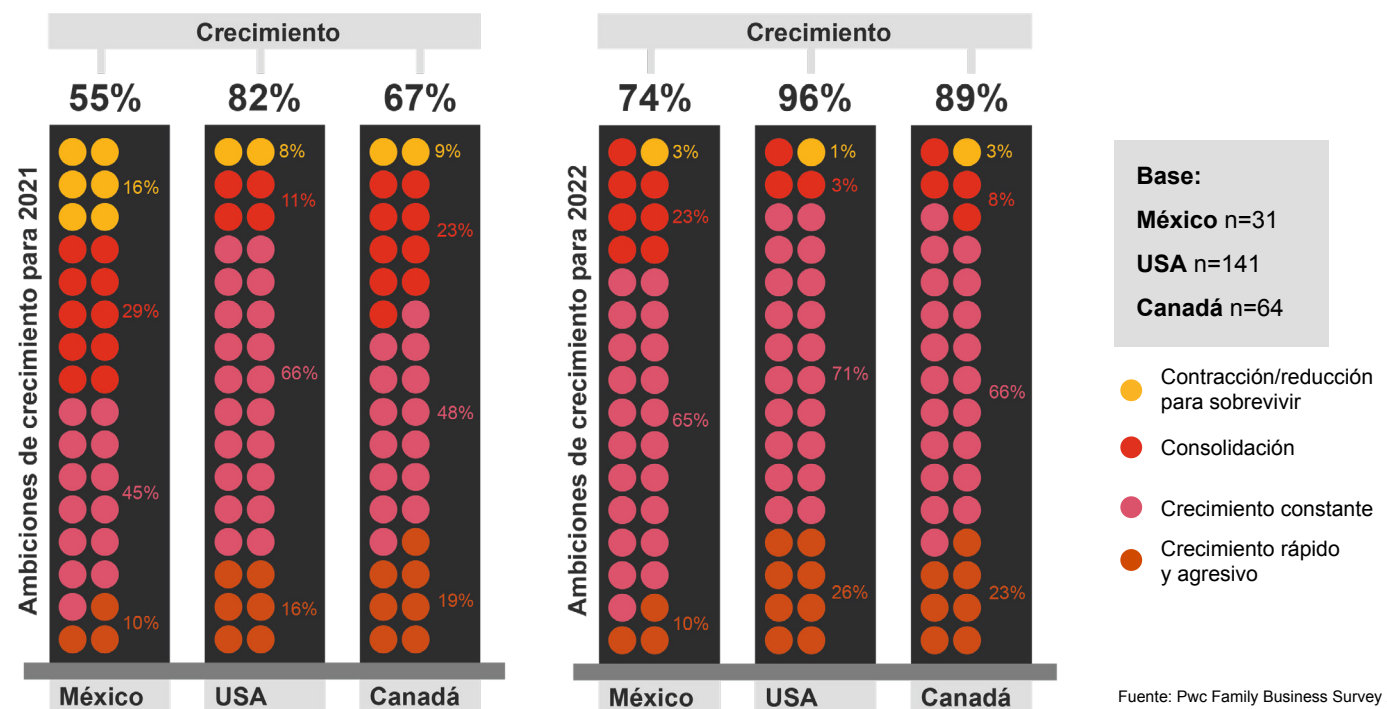


## Las empresas familiares de la región de América del Norte muestran optimismo de cara a una nueva era

Ante el escenario económico del 2020, en el que solo China registró crecimiento, es previsible que las regiones económicas del mundo y sus empresas familiares (EF) enfoquen sus esfuerzos en recuperarse e iniciar un crecimiento en términos reales en el menor tiempo posible. La carrera de lo que pudiera ser uno de los lustros más trascendentales en la economía mundial está por comenzar; así lo revelan los resultados de nuestra encuesta *Encuesta de Empresas Familiares (FBS) 2021*.

Si bien existe un optimismo generalizado en la región de Norteamérica, las EF mexicanas muestran mayor cautela con respecto a sus pronósticos de crecimiento para los próximos dos años. Un par de aspectos que podría explicar esta situación es la madurez de la economía y los pronósticos de recuperación tras la pandemia.

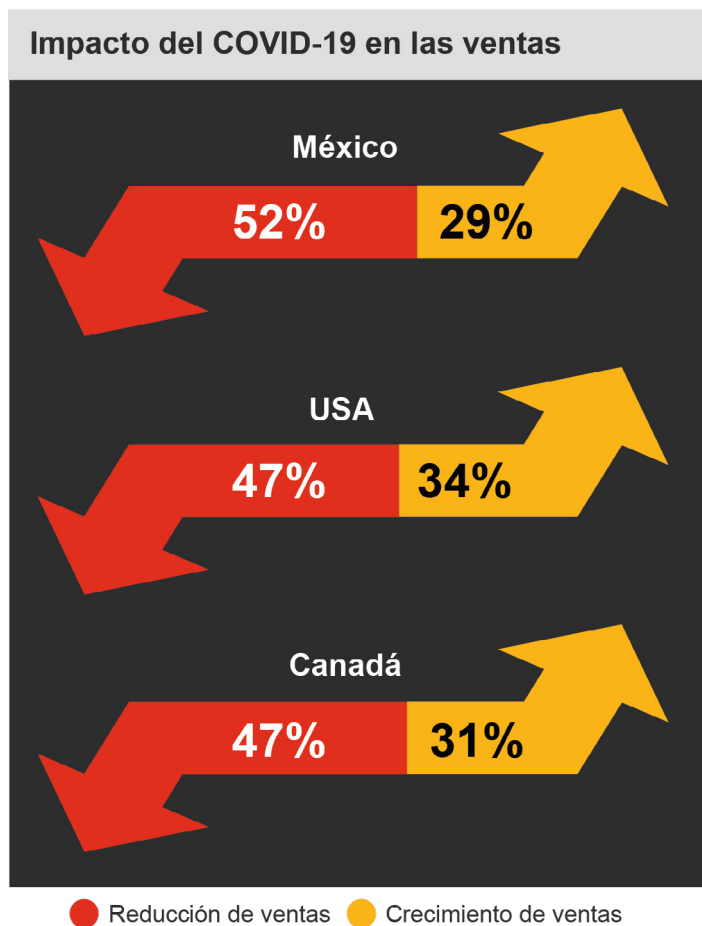
### ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor las ambiciones de tu empresa?



Los resultados de nuestra encuesta muestran que las empresas familiares experimentaron una reducción en sus ventas desde 2016, misma que se atenuó significativamente en 2020, incluso antes de la pandemia, **con una disminución de 11% para EUA; 19% para Canadá y hasta 35% en el caso de México.**

No obstante, con la llegada de la pandemia y sus restricciones, casi la mitad de las ventas de las EF en América del Norte se vieron impactadas negativamente. En el caso de México, el impacto fue incluso mayor que el sufrido por sus homólogos de la región.

### ¿Cuál crees que será el impacto de la pandemia COVID-19 en tus ventas?



Fuente: PwC Family Business Survey 2021

Entonces, ¿qué podría estar provocando optimismo en la región? Sin duda, en el caso de los principales socios comerciales de México, la percepción responde a una previsión de recuperación y crecimiento para los próximos dos años, así como el papel que jugará el Plan de Rescate Estadounidense. En tanto que, para México existe la oportunidad de generar nuevos negocios en la región.

De acuerdo con los resultados de la [Global CEO Survey 2021 - Capítulo México](#), el 78% de los CEO mexicanos encuestados consideraron que uno de los países más importantes para las perspectivas de crecimiento general de su compañía durante los próximos 12 meses es Estados Unidos; esto implica un aumento de 30 puntos porcentuales con respecto a los resultados de 2019. Otro de los cinco países más importantes para el crecimiento de las empresas mexicanas en 2021 es Canadá, con el 19% (12 puntos porcentuales arriba de lo reportado hace dos años).

¿Cómo aprovechar las oportunidades que ofrecen estos dos aliados comerciales de México y que integran la región de América del Norte? La primera recomendación es poner atención al momento en que ambas economías muestren signos claros de recuperación. Bajo los lineamientos del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), las empresas familiares mexicanas podrían explorar los mercados americanos y canadienses para contribuir con productos o servicios de alta calidad, que tendrán una demanda creciente y buenos márgenes de rentabilidad en estas economías que son conocidas por su actividad y agilidad.

**Base:**

**México** n=31

**USA** n=141

**Canadá** n=64





# Comunicación y transparencia: fortalezas de las empresas familiares mexicanas para combatir la crisis

La *Encuesta de Empresas Familiares 2021* muestra que, durante la pandemia, las empresas familiares mexicanas mostraron habilidades y capacidad para compartir información en tiempo y forma. De hecho, los encuestados indicaron que, entre los miembros de la familia (68%) y las diferentes generaciones (61%), la comunicación referente al negocio se intensificó a raíz del COVID-19. Asimismo, **seis de cada 10 consideraron que han compartido información relevante entre los familiares de manera transparente y oportuna.**

En cuanto a los valores como herramienta para proteger el patrimonio familiar en momentos de incertidumbre, la FBS revela que, **en México, el 89% de las EF participantes consideró que los valores de la empresa y/o familia fueron de ayuda durante la pandemia.**

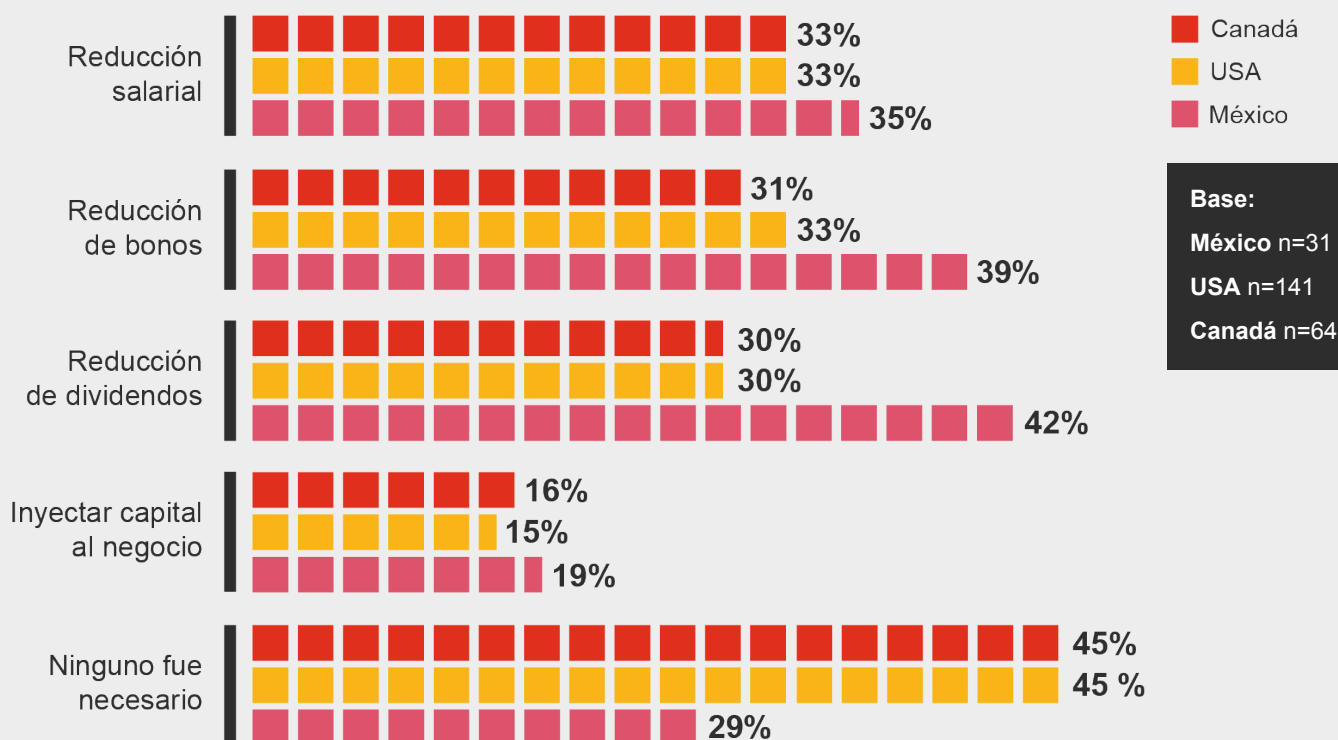
Sin embargo, vale la pena señalar que prácticamente solo uno de cada tres encuestados (35%) ha puesto sus valores y misión en papel.

Este último dato debe ser tomado como una lección más que la actual crisis ha dejado, en la cual, la formalidad y documentación pueden ser parte de una cultura de prevención destinada a la protección del patrimonio familiar. En la edición 2021 de nuestra *Global Crisis Survey*, las empresas participantes mostraron una mejor capacidad de adaptación a la pandemia a partir de una cultura de prevención gestada desde crisis pasadas. De hecho, los resultados revelan que el 71% de los encuestados en México implementó un plan de continuidad del negocio estructurado antes de la llegada de la pandemia.

Como parte de la respuesta de las EF mexicanas ante los impactos de la pandemia, en los resultados de la FBS 2021 también destaca que, para que estas organizaciones pudieran salir bien libradas, se requirió del compromiso de sus dueños. En este aspecto, **el mayor sacrificio realizado por los familiares accionistas, fue la reducción de sus ingresos financieros, como salarios (35%), bonos (39%) y dividendos (42%).**

## ¿Cuál de los siguientes sacrificios, si hubo alguno, han hecho los accionistas familiares como resultado de la pandemia del COVID-19?

### Sacrificios realizados por los familiares accionistas





No obstante, frente al tamaño de los retos impuestos por la reducción en ventas y la desaceleración en el crecimiento, podría esperarse que los esfuerzos de los dueños de las empresas familiares mexicanas sean aún mayores.

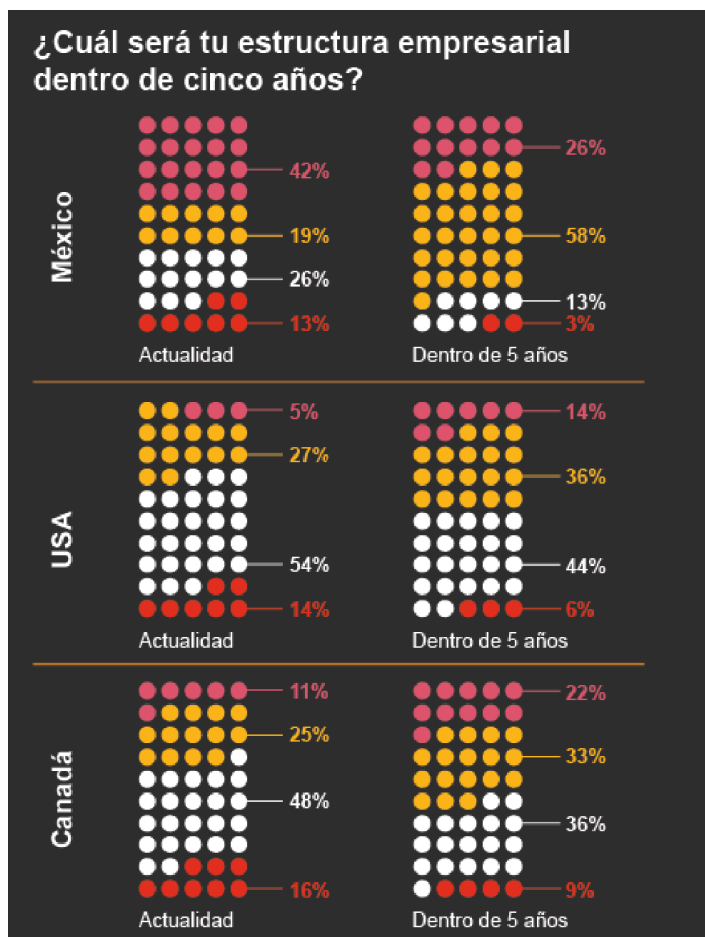
Vale la pena resaltar que, si bien las acciones para responder a una crisis son prioritarias, también lo son aquellas que se realizan antes de que esta se presente. Los pasos a seguir consideran la documentación y formalización, tanto de los valores y la misión de las EF, como de los planes de sucesión y el gobierno corporativo. Este es un reto que los líderes de las empresas familiares del mundo, incluido México, deberían añadir en su agenda.

### ¿Cómo planean responder las empresas familiares mexicanas a los nuevos desafíos económicos?

Una vez más, la reducción de ventas reportada entre 2016 y 2020 por la FBS 2021 eleva la importancia de conocer las prioridades de las EF en México durante los próximos dos años. En este sentido, las acciones emprendidas por las EF mexicanas han sido dinámicas y bien estructuradas; estas van desde **la expansión/diversificación, que aparece en primer lugar, con 87%**; seguida de **la digitalización/innovación/tecnología, con 74%**; hasta **la evolución/nuevas ideas, con 65%**.

Es común encontrar que la diversificación de los negocios forme parte de la estrategia de las EF con el fin de ser sostenibles y manejar sus riesgos de manera adecuada a través del tiempo, especialmente en países emergentes como México, con mercados de tamaño reducido en comparación con los mercados en expansión de EUA y Canadá.

Otra característica de la crisis provocada por la pandemia de coronavirus, es su impacto negativo a largo plazo. Respecto a las prioridades de los tres países integrantes de la región de América del Norte dentro de los próximos cinco años, se continúa observando que **las empresas familiares mexicanas apuntan a una mayor diversificación, con el 58%** de las respuestas; mientras que en EUA y Canadá, la mayoría de los encuestados (44 y 36%, respectivamente) espera tener un negocio más enfocado.



- Oficina de familia
- Diversificación de negocios
- Negocio enfocado
- Negocio empresarial

**Base:**  
 México n=31  
 USA n=141  
 Canadá n=64



Cabe resaltar que las empresas familiares que opten por la diversificación para mantener activo su negocio, deberán comenzar por realizar un estudio de mercado bien elaborado, el cual les permita validar la idea de que su proyecto satisfará una necesidad no cubierta. Posteriormente, y bajo la premisa de que una diversificación podría implicar que las organizaciones familiares salgan de su área de confort, la siguiente recomendación es hacerlo de una manera pensada, programada, planificada y adecuada, adquiriendo nuevas habilidades o formando un equipo de expertos con los conocimientos necesarios para atender competitivamente la demanda.

### Digitalización, una prioridad pendiente en las empresas familiares de México

La digitalización es un proceso fundamental para que las EF ejecuten sus planes de diversificación. La automatización de procesos y la generación de datos relevantes son imprescindibles para tener la capacidad de administrar distintos negocios y transitar de una empresa familiar a una familia empresaria; es decir, una familia que se dedica a emprender y administrar empresas y activos de distintos giros, tamaños, riesgos, etc.

Diversificar el negocio es solo uno de los aspectos en que la digitalización ayudará a las empresas familiares de México. No obstante, la *Encuesta de Empresas Familiares 2021* muestra que **una de cada tres EF mexicanas considera que sus capacidades digitales no son fuertes y no son una prioridad; y solo el 48% afirma haber invertido en capacidades digitales que requieren sus empleados.**

### ¿Cuáles son las capacidades y prioridades digitales de tu organización?



**Base:**  
 México n=31  
 USA n=141  
 Canadá n=64

Fuente: PwC Family Business Survey 2021





Si bien se puede observar que un número considerable de empresas familiares realizó inversiones en tecnología para la continuidad del negocio durante la crisis del COVID-19, aún hay un camino que recorrer para aprovechar las ventajas que la tecnología ofrece. En la encuesta *Global Crisis 2021*, el 93% de los encuestados consideró que la tecnología ha facilitado la coordinación del equipo de respuesta de su organización; en tanto que 84% percibió que la tecnología ha mejorado la habilidad de la organización para reunir información adecuada que ayude a la toma de decisiones.

Para las empresas y el mundo entero, la pandemia ha significado la aceleración de un proceso de transformación digital que había iniciado varios años atrás. Nuestra *Digital Trust Insights 2021* reveló que, en el esfuerzo de impulsar una transformación digital o una iniciativa digital mayor, 39% de los participantes tiene como aspiración principal la modernización de la organización, mientras que un 22% busca ingresar a nuevos mercados o industrias.

En el caso de las empresas familiares mexicanas, un elemento clave es entender que la digitalización juega un papel crucial, no solamente en la diversificación, sino también en el manejo de los activos que ya tienen. Además de los planes de acción y los objetivos, la implementación de plataformas digitales es una discusión que debería llevarse a cabo lo más pronto posible, a fin de optimizar la administración y mejorar la toma de decisiones.



## Protección del patrimonio familiar

El reto de proteger el patrimonio durante un año de pandemia ha cambiado la perspectiva en cuanto a las metas y los planes para alcanzarlas. A largo plazo (+5 años), entre las metas familiares de las empresas encuestadas destacan: **la protección del negocio como el activo familiar más importante (97%), la generación de dividendos para los miembros de la familia (87%) y de un legado (81%).**

En cuanto a los métodos para la protección del patrimonio familiar, la diversificación enfocada a tal propósito resulta una herramienta de grandes alcances. Es necesario poseer una visión adecuada del conjunto que constituye el patrimonio familiar, considerando otros bienes y activos de los que son propietarios. Esto abre nuevos panoramas para tomar buenas decisiones sobre cómo hacer mejor uso de los recursos y maximizarlos, a través de la reducción de riesgos, además de minimizar costos para incrementar utilidades, especialmente en momentos de incertidumbre económica como los que se viven actualmente.

La *Family Office* u oficina de familia ayuda a la protección del patrimonio familiar, manteniendo un balance entre los asuntos de la empresa y los personales. A través de sus servicios, las familias reciben el soporte en sus necesidades personales y de patrimonio familiar y personal, sin involucrar al negocio. Al separar los temas del negocio, se pueden tomar mejores decisiones para fortalecerlo, lograr que crezca y generar mayores beneficios para la familia.

Como parte del proceso de digitalización que el mundo está viviendo, existen las opciones de oficinas de familia virtuales en donde un conjunto de empresas familiares obtiene los mismos beneficios a través de una *Multi Family Office*, con la ventaja de repartir los costos de estos servicios entre varias organizaciones.

## Conclusiones

Los desafíos que las empresas familiares mexicanas enfrentan parecen ser mayores frente a los de sus homólogas canadienses y estadounidenses. Entre las razones principales para que esto suceda se encuentran la madurez económica, tanto de las propias empresas, como de los países a los que pertenecen.

Para el caso mexicano, la diversificación del negocio, incluyendo la incursión en los mercados de Estados Unidos y Canadá, y buscar transitar de ser empresa familiar a una familia empresaria pueden ser opciones que traigan beneficios y ventajas ante los problemas del momento.

La digitalización es un tema que las EF también deberán atender para aplanar el piso en lo que a competencia se refiere, principalmente de cara al T-MEC.

Finalmente, la protección del patrimonio y la *Family Office* son otras alternativas que también resultan eficaces y deberían considerarse, incluso fuera de periodos de crisis.

### Juan Carlos Simón

Socio Líder de Servicios a Empresas Familiares, PwC México  
Teléfono +52 55 5263 8532  
juan.carlos.simon@pwc.com

