

# El poder de la mujer en la empresa familiar

Un cambio generacional en el propósito y la influencia

Noviembre 2020

# Tabla de contenidos

01 El poder de la mujer en la empresa familiar

02 La Encuesta Global sobre la Empresa Familiar 2019 de STEP

19 Agradecimientos

19 Líderes de empresas familiares

19 Consorcio Global del Proyecto STEP

20 Autores del estudio de caso

21 Firmas miembro de KPMG Private Enterprise

22 Sobre el Consorcio Global del Proyecto STEP

22 Sobre el Centro de Excelencia para la Empresa Familiar de KPMG Global

22 Sobre KPMG Private Enterprise

23 Consejo editorial

23 Contáctanos

## El poder de la mujer en la empresa familiar

Un cambio generacional en el propósito y la influencia

El Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise tienen el placer de compartir las perspectivas obtenidas de más de 1.800 líderes de empresas familiares en las principales regiones del mundo. En la **Encuesta Global sobre la Empresa Familiar 2019 de STEP** se examinó el impacto de la evolución demográfica en el futuro de las empresas familiares y se hizo un seguimiento con entrevistas en profundidad entre los líderes de esta área en todo el mundo, muchos de los cuales aceptaron compartir sus experiencias en una serie de cuatro artículos.

El primer artículo, **“El valor de elegir sabiamente: Por qué la decisión de la sucesión puede ser un momento determinante en su empresa familiar”** exploró las formas en que los cambios demográficos están influyendo en las decisiones de sucesión y en el proceso de planificación de la misma.

**“El poder de la mujer en la empresa familiar: Un cambio generacional en el propósito y la influencia”** examina de cerca los cambios demográficos que están modificando el papel de la mujer en las empresas familiares: el valor que aportan las mujeres, las diversas formas de influencia que pueden tener en las empresas familiares y las ventajas competitivas únicas que pueden ofrecer.

Existen estudios prometedores que han examinado el cambio de roles de la mujer a lo largo de los años. Sin embargo, los estudios que examinan específicamente el papel de la mujer en las empresas familiares son escasos y fragmentados. Varios especialistas han indicado la necesidad de realizar investigaciones más sistemáticas y extensas sobre los factores que afectan a la participación, el liderazgo y el desempeño de la mujer en las empresas familiares.<sup>1,2</sup>

Basándonos en la encuesta global sobre la empresa familiar 2019 de STEP y en entrevistas exhaustivas con hombres y mujeres líderes de empresas familiares en todo el mundo, nos hemos propuesto comprender mejor el impacto que los cambios demográficos están teniendo en el papel de la mujer en las empresas familiares y la influencia que están teniendo en el éxito de sus empresas y sus familias.

<sup>1</sup> (Mussolino, Cicelin, Iacono, Consiglio, Martínez, 2019; Gimenez-Jimenez, Edelman, Minola, Calabrò, Cassia, 2020).

<sup>2</sup> Gimenez-Jimenez, D., Edelman, L. F., Minola, T., Calabrò, A., & Cassia, L. (2020). An Intergeneration Solidarity Perspective on Succession Intentions in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

A lo largo de este documento “Nosotros/Nuestra(o)” se refiere a KPMG y al Consorcio Global del Proyecto STEP (*Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices*).

“KPMG” hace referencia a la organización global o a una o más de las firmas miembro de KPMG International Limited (“KPMG International”), cada una de las cuales es una persona jurídica independiente. KPMG International Limited es una compañía inglesa privada, limitada por garantía y no provee servicios a clientes. Visite la página [home.kpmg/governance](http://home.kpmg/governance) para obtener más detalles acerca de nuestra estructura.

© 2020 Derechos de autor de propiedad de una o más de las entidades que forman parte de KPMG International. Las entidades que forman parte de KPMG International no proveen servicios a clientes. Todos los derechos reservados. KPMG y el logo de KPMG son marcas registradas usadas bajo licencia de firmas miembro independientes de la organización global de KPMG.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.



**Dra. Nupur Pavan Bang**

Directora Asociada del Centro Thomas Schmidheiny para la Empresa Familiar, Escuela de Negocios de la India



**Yashodhara Basuthakur**

Investigadora Asociada del Centro Thomas Schmidheiny para la Empresa Familiar, Escuela de Negocios de la India



**Andrea Calabrò**

Director Académico de STEP Global, Director, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center, Escuela de Negocios IPAG



**Mary Jo Fedy**

Líder Nacional de Private Enterprise, KPMG en Canada



**KarmenYeung**

Líder Nacional de Private Enterprise, KPMG China



**Tom McGinness**

Líder Global, Family Business, KPMG Private Enterprise, Socio, KPMG en el Reino Unido

# La encuesta global sobre la empresa familiar de STEP

El Consorcio Global del Proyecto STEP (*Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices*) y KPMG Private Enterprise formaron una alianza estratégica para realizar investigaciones con el fin de desarrollar una comprensión más profunda del impacto de los cambios demográficos en las prácticas de sucesión y gobernanza de las familias empresariales.

En el informe del Proyecto STEP 2019 sobre empresas familiares de todo el mundo se encuestó a más de 1.800 líderes de empresas familiares de 33 países de Europa, Asia Central, Norteamérica, América Latina, el Caribe, Asia, el Pacífico, el Medio Oriente y África. La encuesta brindó a los participantes la oportunidad de exponer sus opiniones sobre la forma en que los cambios demográficos influyen en la gestión de las empresas familiares, la sucesión, el impacto social, la orientación empresarial y el desempeño. Puede encontrar un resumen del informe de la encuesta [aquí](#) (en inglés).

Como seguimiento a la encuesta, se realizaron más de 25 entrevistas personales con líderes de empresas familiares (que representan algunas de las más grandes del mundo) antes del COVID-19 y después de su inicio a partir de marzo de 2020 hasta la fecha de publicación. Las perspectivas obtenidas de estas entrevistas ayudaron a profundizar nuestra comprensión del contexto detrás de los resultados de la encuesta, y nos permitieron explorar estas perspectivas más a fondo en este artículo, el segundo de nuestra serie de cuatro partes. Este artículo examina el rol emergente y la influencia de la mujer en la empresa familiar.

## Emergiendo de las sombras

Para empezar, creemos importante reconocer que el creciente número de mujeres en la fuerza de trabajo ha sido uno de los cambios más significativos en las economías de todo el mundo en los últimos 40 años. Las mujeres han asumido papeles de liderazgo en industrias tan diversas como la fabricación de automóviles, la minería, la construcción y las tecnologías avanzadas.

En la actualidad, el 18% de los líderes de empresas familiares en todo el mundo son mujeres, y el porcentaje más alto pertenece a empresas familiares en Europa y Asia central. Y aunque las cifras son en general más bajas en Norteamérica, las estadísticas recientes compiladas por el Banco Nacional de Canadá<sup>3</sup> muestran que el 13% de las 38 empresas que figuran en su índice de la Familia Canadiense 2020 son lideradas por una mujer, en comparación con el 5% de las empresas que cotizan en el índice compuesto S&P/TSX.

En algunos casos, por tradición, las mujeres han desempeñado un papel algo “invisible” en sus empresas familiares, trabajando tras bambalinas en tareas administrativas, como asesoras y moderadoras informales o centrándose exclusivamente en la gestión de sus hogares.

<sup>3</sup> National Bank of Canada, “The Family Advantage – Fall 2020” <https://www.bnc.ca/content/dam/bnc/a-propos-de-nous/salle-de-presse/2020/study-the-family-advantage-national-bank-2020.pdf>

Nadie dijo que sería fácil romper con esas responsabilidades tradicionales. La propia naturaleza de la cultura empresarial familiar y los múltiples roles que suelen desempeñar los miembros femeninos de la familia han contribuido a mantener intacta la barrera laboral para algunas mujeres que siguen desempeñando un doble rol, duplicando sus esfuerzos tanto en la empresa como en la familia.

*Kim Schoepflin, la CEO de Kwatani en Sudáfrica lo describe así: “Se espera que nos dediquemos al negocio, que seamos madres y cuidadoras perfectas, que lleguemos a casa temprano y que completemos el trabajo. Mi padre solía decir: “mejor que salgas de la oficina a las 5:00, porque no quiero que vuelvas tarde a casa.” Le preocupaba el cuidado de sus nietos, pero aún así tienes que terminar tu trabajo. Compórtate como madre, pero asegúrate de que el negocio esté bien dirigido.”*

Incluso como cofundadoras y copropietarias de la empresa familiar, a menudo las mujeres se encontraban al margen, enfrentándose a desafíos relacionados con la discriminación de género y los estereotipos similares a los que se encuentran en el mundo corporativo en general. Aunque pueden tener cierta participación (y definitivamente un interés) en la empresa familiar, los esfuerzos y las contribuciones de las mujeres no siempre han sido reconocidos o valorados con un cargo oficial o con beneficios monetarios. Con frecuencia, asumieron funciones menos visibles como asesoras informales o realizando tareas contables o administrativas.

Muchas de las mujeres entrevistadas compartían la opinión de que el prejuicio subconsciente sigue estando radicado en algunas áreas de la sociedad moderna. **Y como la gente no es capaz de verlo, se hace imperativo mencionarlo.**

<sup>4</sup> Cole, P.M. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371. Equal Measures 2030. (2019). 2019 EM2030 SDG Gender Index. Surrey, United Kingdom. Retrieved from <https://data.em2030.org/em2030-sdg-gender-index/> on July 24, 2020

Sin embargo, las mujeres líderes de empresas familiares con las que hablamos estuvieron de acuerdo en que la legislación y las cuotas de género obligatorias no son la respuesta. Aunque creen que las cuotas de género crean una mayor conciencia de los prejuicios y estereotipos y pueden ser un punto de partida en países donde la igualdad de género no es todavía una norma cultural, ninguna de las mujeres con las que hablamos está a favor de imponer normas y programas a las empresas.

Investigaciones anteriores han demostrado que los estereotipos de género se reflejan a menudo en los roles y las tareas de toma de decisiones que se llevan a cabo por cada socio de la empresa. Incluso cuando sus credenciales son iguales o mejores que las de sus maridos, no es raro que las mujeres descubran que otros empresarios las pasan por alto y recurren a sus cónyuges para las decisiones finales. A veces, esto se basa en la idea errónea del mundo exterior de que las mujeres ocupan puestos en la empresa familiar sólo porque están casadas o relacionadas con el “jefe”.

En algunos casos, este fenómeno incluso ha llevado a las mujeres a disociar su identidad de la de su marido para reivindicar su autoridad y establecerse como líderes empresariales. Como nos contó una copropietaria y miembro activa del negocio de su familia: *“Mi marido y yo dirigimos esta compañía juntos y no difundimos el hecho de que somos marido y mujer. Incluso usamos diferentes nombres de familia para que no nos etiqueten como “marido y mujer” dentro de la empresa. De lo contrario, los empleados y los clientes me hablan distinto, como la esposa del CEO y no como alguien que tiene la capacidad de ayudar a resolver sus problemas técnicos.”* Copropietaria de un negocio familiar, Procesamiento químico, Rusia.

“ Mi marido y yo dirigimos esta compañía juntos y no difundimos el hecho de que somos marido y mujer. Incluso usamos diferentes nombres de familia para que no nos sitúen como “marido y mujer” dentro de la empresa. De lo contrario, los empleados y los clientes me hablan distinto, como la esposa del CEO y no como alguien que tiene la capacidad de ayudar a resolver sus problemas técnicos. ”

**Copropietaria de una empresa familiar**  
Procesamiento químico, Rusia

“ Con demasiada frecuencia, las mujeres quieren agradar a todo el mundo y entran al negocio o a un lugar de trabajo con esa actitud. Al final del día, se aprovechan de ellas por esa actitud. Es difícil mantenerse firme cuando se quiere ser amable, incluso cuando se sabe que no es lo correcto. Ahí es donde entra en juego hacer lo correcto y hacer bien las cosas. Tienes que detenerte y preguntarte, “¿qué es lo correcto?” Como mujeres, tenemos que resistir la necesidad de nutrirnos constantemente y decir: “esto es un negocio, ¿qué se debe decir o hacer?” ”

**Margaret Hirsch**  
Cofundadora y Directora Ejecutiva, Hirsch's, Sudáfrica

Las mujeres de las empresas familiares tienen la oportunidad de dar un paso adelante y cambiar esta mentalidad modificando su propia estructura mental cuando entran al negocio. Según Margaret Hirsch, cofundadora y directora ejecutiva de Hirsch's en Sudáfrica: *“Con demasiada frecuencia, las mujeres quieren agradar a todo el mundo y entran al negocio o a un lugar de trabajo con esa actitud. Al final del día, se aprovechan de ellas por esa actitud. Es difícil mantenerse firme cuando se quiere ser amable, incluso cuando se sabe que no es lo correcto. Ahí es donde entra en juego hacer lo correcto y hacer las cosas bien. Tienes que detenerte y preguntarte, “¿qué es lo correcto?” Como mujeres, tenemos que resistir la necesidad de nutrirnos constantemente y decir: “esto es un negocio, ¿qué se debe decir o hacer?””*

Muchos también creen que la sensibilización es un buen punto de partida para fomentar una mayor participación de las mujeres en las juntas directivas de las empresas.<sup>5</sup> Se reconoce que la sociedad está cambiando, al igual que la educación y la crianza de los niños. Como explica Jodi Bloomer, parte de la generación Millennial, cofundadora y directora de desarrollo de negocios de Canadian Fiber Optics Corp., el objetivo de su joven empresa es crear una cultura en la que todos puedan hacer lo que saben hacer, ser quienes son y hacerlo bien. *“Este objetivo fue fundamental en mi educación,” dijo. “Así es como mis padres nos criaron a mí y a mi hermana. No nos capacitaron para unimos al negocio, pero hicieron todo lo posible para asegurarse de que pudiéramos alcanzar nuestro máximo potencial haciendo las cosas bien y de una manera auténtica siendo quienes somos. Lo que elegimos hacer dependía completamente de nosotras.”*

<sup>5</sup> Samara, G., Jamali, D., & Lapeira, M. (2019). Why and how should SHE make her way into the family business boardroom?. Business Horizons, 62(1), 105-115.

## Ideas principales

Algunas de las ideas principales de la investigación demuestran que las mujeres y los hombres tienen la oportunidad de trabajar juntos para eliminar los estereotipos y generar una mayor diversidad en la empresa familiar.



Tanto los hombres como las mujeres contribuyen a la creación de estereotipos de género y es necesario que trabajen juntos para definir con claridad sus funciones y responsabilidades y comunicarlas a todos los interesados.



Las familias deberían socializar de manera activa tanto a las mujeres como a los hombres desde una edad temprana, a fin de adquirir conocimientos sobre la empresa y recibir la educación y capacitación necesarias que los prepare para una carrera en la empresa familiar.



Si bien las cuotas no son la respuesta para lograr una mayor diversidad de género, pueden ser un punto de partida para crear nuevos modelos de roles femeninos.



Se requieren prácticas y políticas organizacionales que promuevan la equidad y minimicen los prejuicios.

### **Dra. Nupur Pavan Bang**

Directora Asociada del Centro Thomas Schmidheiny para la Empresa Familiar, Escuela de Negocios de la India

# El “CEO oculto”

“ Mi madre era el principio rector de la familia y de toda la empresa. No era sólo nuestra madre, sino que también la madre de la empresa, y todo el mundo tenía claro que mientras ella estuviera allí, todo seguiría funcionando y no teníamos que preocuparnos. ”

**Family Business CEO**  
Mechanical engineering,  
Germany

Debido a la influencia de los prejuicios de la sociedad y las tradiciones culturales o familiares en algunos lugares del mundo, las mujeres pueden ser consciente o inadvertidamente relegadas al papel de “jefa emocional” (*Chief Emotional Officer*). En este rol oculto de “CEO”, ellas se encargan de las necesidades emocionales de la familia, manteniendo a la familia unida y perpetuando los valores y tradiciones familiares a la siguiente generación.<sup>6</sup> En palabras de una líder de empresa familiar: *“Mi madre era el principio rector de la familia y de toda la empresa. No era sólo nuestra madre, sino que también la madre de la empresa, y todo el mundo tenía claro que mientras ella estuviera allí, todo seguiría funcionando y no teníamos que preocuparnos.”* CEO de una empresa familiar, Ingeniería mecánica, Alemania.

La segregación de los roles basados en el género, tanto en el hogar como en los negocios, se remonta a la revolución industrial. Mientras que a los hombres se les asociaba con rasgos como la independencia, la autonomía, el éxito y los logros, a las mujeres se les clasificaba en general como cuidadoras y atentas. Algunos de estos prejuicios de género siguen existiendo hoy en día, incluso aunque no sean conscientemente.

Las características tradicionalmente femeninas, como la lealtad, la preocupación, la sensibilidad a las necesidades de los demás, la solución de problemas y la resolución de conflictos, reflejan de manera genuina un estilo de liderazgo holístico para mujeres y hombres. Es un enfoque constructivo para cualquier empresa y puede ser una potencial ventaja competitiva. En una empresa familiar, estas

características únicas y el estilo de gestión son activos tanto para la familia como para la empresa, combinando la lealtad a la empresa y a la familia con la sensibilidad a las necesidades de los individuos y un proceso de toma de decisiones que se basa en el instinto, la intuición y la evidencia. En una entrevista con los miembros de una empresa familiar de tradición patriarcal en Canadá, por ejemplo, señalaron que una de las funciones clave de la copropietaria y esposa del CEO es hacer que los clientes y otras partes externas se sientan como si fueran parte de la familia.

Como madre, tía e hija, Margaret Hirsch cree que las mujeres juegan todos esos papeles en sus familias y obtienen pepitas de sabiduría de cada uno de ellos para alimentar el negocio. *“Esas pepitas te ayudan a aprender cómo improvisar,” dice, “y a manejar toda una gama de situaciones empresariales y personales al mismo tiempo.”* Los múltiples roles familiares y empresariales se complementan entre sí y, en general, hacen que las mujeres sean más flexibles y expertas en el manejo de un gran número de situaciones diferentes.”

También significa que las mujeres pueden enfrentarse a conflictos y dilemas de roles en los que deben equilibrar sus obligaciones en el trabajo y en el hogar. Aunque esto claramente representa un desafío, escuchamos un punto de vista interesante de varios de nuestros entrevistados que nos dijeron que, basándose en sus experiencias familiares, han aprendido a hacer malabares en varias situaciones a la vez; que el hecho de tener múltiples papeles en su negocio y en su familia les ha dado la habilidad de concentrarse en los detalles sin perder el panorama general; que pueden tomar decisiones rápidas cuando es necesario, ser disciplinados en la toma de decisiones difíciles y han aprendido a no tomar las cosas de forma personal.

<sup>6</sup> Lyman, 1988; Salganicoff, 1990

“ Esas pepitas te ayudan a aprender cómo improvisar y a manejar toda una gama de situaciones empresariales y personales al mismo tiempo. Los múltiples roles familiares y empresariales se complementan entre sí y, en general, hacen que las mujeres sean más flexibles y expertas en el manejo de un gran número de situaciones diferentes. ”

**Margaret Hirsch**  
Cofundadora y Directora Ejecutiva  
Hirsch's, Sudáfrica

# Cómo las mujeres están redefiniendo el “trabajo para mujeres”

“ Sé que ahora estamos entrevistando a una mujer para ser nuestra CFO durante los próximos 2 o 3 años. Obviamente, tendría que llevarse bien con la familia, pero siempre he encontrado que las mujeres son más competentes que los hombres en muchas áreas, porque tienen que serlo. ¿Saldría a reclutar a una mujer para que me reemplace como CEO? No lo sé. No sé si lo haría o no. Aún no lo sé. ”

**CEO de empresa familiar**  
Negocios de desechos de metal, Estados Unidos

En las industrias que por tradición han estado dominadas por los hombres, se alienta a las mujeres a que se dediquen a los “trabajos para mujeres” tradicionales por lo que puede haber confusión con respecto a su capacidad percibida para dirigir este tipo de empresas. Como la CEO de una empresa familiar de metal desechado en EE.UU. nos explicó, su industria es presentada como un trabajo sucio y varonil, que no atrae a muchas candidatas femeninas. “Sé que ahora estamos entrevistando a una mujer para ser nuestra CFO durante los próximos 2 o 3 años. Obviamente, tendría que llevarse bien con la familia, pero siempre he encontrado que las mujeres son más competentes que los hombres en muchas áreas, porque tienen que serlo. ¿Saldría a reclutar a una mujer para que me reemplace como CEO? No lo sé. No sé si lo haría o no. Aún no lo sé”.

A pesar de que en algunas partes del mundo y en ciertas industrias exista la visión convencional del “trabajo para mujeres”, hay una luz de esperanza que aparece en las empresas familiares. En lo que se podría considerar como ocupaciones no tradicionales para las mujeres, en particular en áreas dominadas por hombres, como la industria pesada, un número cada vez mayor de mujeres líderes muy competentes se muestran confiadas estando en el papel protagónico.

Nos presentaron a mujeres que fueron fundadoras y cofundadoras de empresas en industrias que históricamente se considerarían “trabajo para hombres”, incluyendo el procesamiento de acero y chatarra, la fabricación de cemento y la producción de artículos de ferretería. Estuvieron de acuerdo en que no debería haber un prejuicio hacia las mujeres o los hombres; que la diversidad generalmente añade valor a un equipo, haciéndolo más interesante y favorable para generar diferentes formas de pensar.

La CEO de Kwatani, Kim Schoepflin, por ejemplo, es una líder exitosa en una industria altamente dominada por hombres, la cual produce equipos de minería a gran escala. El negocio fue fundado por su padre y a través de su liderazgo, ha comenzado a impulsar el crecimiento del negocio respaldada por una agenda de transformación y con un mayor enfoque para alcanzar gran diversidad en la empresa familiar. En la actualidad, dos mujeres forman parte del comité ejecutivo de Kwatani y constituyen el 75% del directorio de la empresa y más del 50% de las funciones de gestión. Además, hay mujeres que trabajan en Kwatani como especialistas en metalurgia, ingenieras mecánicas e ingenieras de ventas de capital, entre otras funciones técnicas que podrían haberse considerado como “trabajo para hombres” en generaciones anteriores.

Las mujeres líderes de empresas familiares con las que hablamos están logrando derribar muchas barreras y redefinir la forma en que se percibe a las mujeres en dichas empresas. No están esperando a otra persona u otro momento para que el entorno cambie. La mayoría han crecido en sus empresas familiares y son respetadas

por su experiencia, conocimientos y habilidades por los empleados, clientes y proveedores por igual. Son las representantes del cambio que muchas mujeres buscan.

Las jóvenes emprendedoras tienen un nivel adicional de complejidad para aumentar su credibilidad y “legitimidad” para asumir funciones de liderazgo. Creemos que Jodi Bloomer de Canadian Fiber Optics Corp. es una buena representante de la generación Millennial que está empezando a asumir estos roles. Ella ha aprendido de otras mujeres en su vida que como mujer en un negocio dominado por hombres, puede presionar sutilmente sin entrar en una batalla de ego.

*“En este caso, ser mujer ha tenido ventajas porque los hombres que me rodean no necesitan tratar de intimidarme,” nos dijo. “No los estoy desafiando. Reconozco que ellos saben más que yo en sus propias áreas de especialidad; que estoy aquí para aprender y que necesito su experiencia y su contribución para tomar buenas decisiones para nuestra empresa. Hay un aprecio mutuo por lo que cada parte hace bien.”*

“ No los estoy desafiando. Reconozco que ellos saben más que yo en sus propias áreas de especialidad; que estoy aquí para aprender y que necesito su experiencia y su contribución para tomar buenas decisiones para nuestra empresa. Hay un aprecio mutuo por lo que cada parte hace bien. ”

**Jodi Bloomer**  
Cofundadora,  
Canadian Fiber Optics Corp.,  
Canadá

# El poder transformador de las mujeres

“No se puede hacer crecer a una empresa familiar si el equipo de liderazgo está formado sólo por mujeres o sólo por hombres. El verdadero liderazgo comienza con la liberación de tu ego y la apertura a una diversidad de opiniones, mentalidades y experiencias. Es erróneo asumir que las mujeres tienen niveles más altos de inteligencia emocional que los hombres. Las empresas familiares tienen la responsabilidad de dar el ejemplo y ayudar a conformar una perspectiva más amplia.”

**Ramia El Agamy**  
CEO,  
Orbis Terra Media,  
Suiza

Por lo general, se considera que las mujeres, debido a su naturaleza, exigen más colaboración y consulta que sus contrapartes masculinas. Las mujeres con las que hablamos estuvieron de acuerdo. Durante muchas generaciones, han sido educadas para ser más sensibles a las necesidades de los demás y más sociales como madres, agentes de paz y cuidadoras. Es difícil sacarlo de la naturaleza de las mujeres, nos dijeron, y no es natural cuando las mujeres se esfuerzan demasiado apagar ese instinto.

Sin embargo, señalaron que las mujeres de las que se espera que tengan este nivel de sensibilidad naturalmente mejorado se enfrentan al peligro de ser encasilladas como la principal responsable emocional del negocio familiar y nada más. Si este es el caso, es probable que no hayan sido socializadas y preparadas para interiorizar los valores y prácticas de la empresa al mismo nivel que los miembros masculinos de la familia. Y, al no recibir las mismas oportunidades para participar de forma activa en el negocio y construir sus propias carreras, corren el riesgo de quedar sin la oportunidad de asumir posiciones de liderazgo.

Es probable que esta sea la razón por la que la representación de la mujer en puestos directivos y de gestión clave en algunas empresas familiares sigue siendo difícil de alcanzar, a pesar de varios estudios que han demostrado que el hecho de tener mujeres aquellos puestos conduce a un mejor desempeño de la empresa debido a una gobernanza y eficacia superiores.<sup>7</sup> Un estudio reciente entre las empresas familiares suecas<sup>8</sup> proporciona aún más evidencia del poderoso impacto que las mujeres líderes tienen en el rendimiento de su empresa

cuando desempeñan el papel de CEO, junto con la participación en la junta directiva y la propiedad.

Como se señaló en otro estudio sobre las interacciones de género en las empresas familiares, las mayores mejoras en la rentabilidad de una empresa familiar se producen cuando el CEO es una mujer de la familia que trabaja con otras directoras que pueden pertenecer o no al mismo núcleo familiar. La explicación podría ser que la presencia de mujeres en la dirección aumenta la autoestima y la confianza de la CEO, creando una cultura empresarial favorable para las mujeres que fomenta la cooperación y el intercambio de conocimientos entre sus miembros.<sup>9</sup> Esto no significa que la presencia de las mujeres, en sí misma, conduzca a un mejor rendimiento corporativo. Sin embargo, la presencia de personas cualificadas y colaboradoras, independientemente del género, puede mejorar de manera significativa el rendimiento de la empresa.

La CEO de Orbis Terra Media en Suiza, Ramia El Agamy, es rápida para desafiar los estereotipos. *“Hoy en día no se puede hacer crecer a una empresa familiar si el equipo de liderazgo está formado sólo por mujeres o sólo por hombres;” dice. “El verdadero liderazgo comienza con la liberación de tu ego y la apertura a una diversidad de opiniones, mentalidades y experiencias. Es erróneo asumir que las mujeres tienen niveles más altos de inteligencia emocional que los hombres o que los hombres son más capaces que las mujeres al lidiar con asuntos difíciles de negocios. Esto sólo conduce a más estereotipos. Las empresas familiares tienen la responsabilidad de dar el ejemplo y ayudar a conformar una perspectiva más amplia de las capacidades de todos los miembros de la familia, ya sean hombres o mujeres.”*

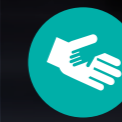
<sup>7</sup> Terjesen, Couto, & Francisco, 2016

<sup>8</sup> Bjuggren, Nordström, & Palmberg, 2018

<sup>9</sup> Amore, M. D., Garofalo, O., & Minichilli, A. (2014). Gender interactions within the family firm. *Management Science*, 60(5), 1083-1097.

## Ideas principales

La investigación indica que algunas mujeres en las empresas familiares siguen desafiando los estereotipos de roles, y al mismo tiempo aportan sus aptitudes únicas de liderazgo.



La característica innata de las mujeres como cuidadoras se traduce en un papel de “jefa emocional” (*Chief Emotional Officer*), un factor para el éxito y la perpetuidad de la empresa familiar. Su presencia aporta recursos adicionales que el negocio familiar puede capitalizar.



Las mujeres tienen estilos de liderazgo únicos y transformadores, así como habilidad, juicio y una perspectiva única que las convierte en gerentes y líderes holísticas.



Las mujeres en las empresas familiares siguen trabajando en los conflictos de roles para pavimentar su propio camino en la empresa y en la familia, y se resisten a ser designadas sólo como cuidadoras de la familia.



No es posible hacer crecer a un negocio familiar con un equipo de liderazgo formado exclusivamente por hombres o mujeres.

**Mary Jo Fedy**  
Líder Nacional de Private Enterprise,  
KPMG en Canadá

# Sucesión por mérito

“Ahora creo que puedo ser la “hija” en determinadas situaciones y al mismo tiempo tener un papel y responsabilidades como directora y alta ejecutiva en un negocio en el que la familia está comprometida emocional y financieramente.”

**Jodi Bloomer**  
Cofundadora,  
Canadian Fiber Optics Corp.,  
Canadá

Como se destacó en el primer artículo de esta serie sobre la sucesión de empresas familiares: “El valor de elegir sabiamente”, las empresas familiares tradicionales suelen seguir la regla implícita de la primogenitura en materia de sucesión y herencia, transfiriendo la empresa del padre al primogénito y, a menudo, al varón. A fin de prepararlos para sus futuros roles, los hijos varones han sido socializados en torno al negocio familiar durante las conversaciones en familia y han contado con cierta participación temprana en las actividades del negocio.

Sin embargo, los hijos e hijas pueden tener experiencias diferentes en este proceso de socialización. En particular, las hijas pueden verse a menudo influidas por los papeles tradicionales de género de la familia, que se forman a una edad temprana durante las interacciones regulares con el núcleo familiar. Esas experiencias pueden llevar a las mujeres de la familia a preocuparse más por el grupo familiar y sus necesidades que por las necesidades de la empresa familiar.<sup>10</sup>

Del mismo modo, si se sigue la primogenitura dentro de la empresa familiar, las hijas son perfectamente conscientes de que la probabilidad de que ellas sean las sucesoras de la empresa familiar es muy baja, incluso si nacieron primero. Como resultado, incluso cuando están expuestas a la empresa familiar, las investigaciones han demostrado que el compromiso emocional de las hijas con la empresa es notablemente menor que el de los hijos.<sup>11</sup>

Como consecuencia, algunas mujeres no consideran que puedan tener las mismas oportunidades que sus hermanos varones

para el crecimiento profesional en sus respectivas empresas familiares cuando se adopta la primogenitura. Sin embargo, creemos que el cambio se está gestando en muchos países del mundo.

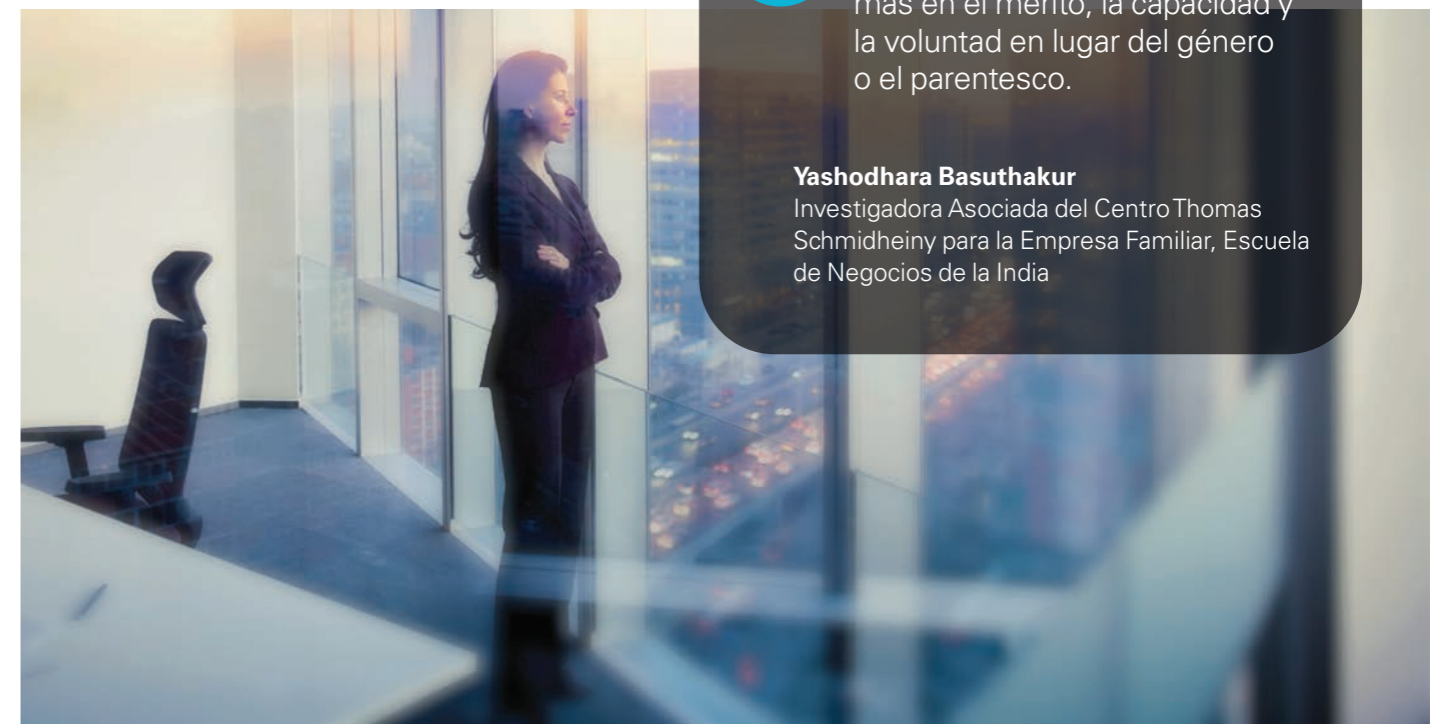
Las entrevistas con los líderes de las empresas familiares han demostrado que, aunque la primogenitura sigue siendo la norma para la sucesión en muchos países, así como en las empresas familiares individuales, las nuevas normas de ciertos países están abriendo oportunidades de liderazgo para las mujeres en las empresas familiares. Un ejemplo importante es el de China, donde el movimiento en pro de la igualdad de género ha elevado la condición social de la mujer y la política de un solo hijo ha dado a las mujeres igualdad de acceso a los recursos.

Como nos dijo ZHU Naifeng, Gerente General de Hawk Filtration Technology (Shanghai) Co., Ltd., él preferirá utilizar la “meritocracia” para elegir a la persona más competente, hombre o mujer, como su sucesor debido a estos importantes cambios sociales.

Creemos que habrá más cambios en el futuro. Con la mejora en el acceso a niveles de educación más altos, junto con la disminución del tamaño de las familias, la encuesta global sobre la empresa familiar 2019 de STEP muestra que el papel de la mujer sigue avanzando. Algunas investigaciones han examinado el efecto de la sucesión y el género y han sugerido que la sucesión de padre a hija es más armoniosa y crea menos conflictos en torno a temas de liderazgo y poder.

Jodi Bloomer, de Canadian Fiber Optics Corp., había estado trabajando fuera de la empresa familiar durante varios años cuando tomó la decisión de contribuir a la siguiente fase del negocio dirigido por su padre. Al expresar su deseo de unirse a la empresa, sintió que era importante dejar claro que estaba allí para añadir valor al negocio y no como “la hija”. Ella cree que la dinámica padre/hija cambió en ese momento, ya que ella y sus padres tuvieron la experiencia de trabajar juntos durante un periodo intenso en la familia y cuando hubo un gran cambio en su negocio.

Mediante este proceso, Jodi cree que su papel en la familia ha evolucionado. “Ahora creo que puedo ser la “hija” en determinadas situaciones y al mismo tiempo tener un papel y responsabilidades como directora y alta ejecutiva en un negocio en el que la familia está comprometida emocional y financieramente.”



## Ideas principales

Si bien las tradiciones familiares y las normas sociales suelen influir en la elección de las mujeres como sucesoras, la investigación sugiere que los líderes de la próxima generación elegirán cada vez más a sus sucesores basándose únicamente en el mérito



Existe un patrón de sucesión basado en el género. Cuando la actual CEO es mujer, hay una mayor probabilidad de que la próxima CEO también sea mujer.



Cuando la sucesión de las empresas familiares se basa tradicionalmente en el modelo de primogenitura, las mujeres pueden verse menos inclinadas a considerar una carrera profesional en sus empresas familiares.



A medida que las generaciones futuras se involucran más en el negocio, las decisiones de las empresas familiares en materia de sucesión se basan cada vez más en el mérito, la capacidad y la voluntad en lugar del género o el parentesco.

**Yashodhara Basuthakur**

Investigadora Asociada del Centro Thomas Schmidheiny para la Empresa Familiar, Escuela de Negocios de la India

<sup>10</sup> Decker, R. A., Haltiwanger, J., Jamin, R. S., & Miranda, J. (2017). Declining dynamism, allocative efficiency, and the productivity slowdown. *American Economic Review*, 107(5), 322–326.

<sup>11</sup> Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014–2035. <https://doi.org/10.1002/smj.2760>



# El impacto del cambio social en el liderazgo de las empresas familiares

“ Sé que una mujer a cargo de una empresa que fabrica cerraduras puede parecer un poco extraño, porque estamos acostumbrados a verla en ambientes más femeninos. Todo esto es producto del trabajo de mi padre y todos terminamos enamorándonos de la empresa. Esto es para lo que nos preparamos: para hacernos cargo del negocio. Somos multifuncionales, hacemos muchas cosas a la vez. En medio de esta situación, las mujeres se han mostrado sin temer a los desafíos que enfrentamos diariamente. ”

**Claudia Visani**  
CEO,  
Inversora Lockey,  
Venezuela

Para responder a la creciente necesidad de abordar el tema de la escasa representación de la mujer en los puestos de alta dirección, están surgiendo nuevas normas nacionales y culturales que promueven el papel de la mujer en las empresas familiares.

Por ejemplo, en los últimos 20 años, la visibilidad de las mujeres en las empresas familiares venezolanas ha sido influenciada favorablemente por su mayor participación en el mercado laboral. Muchas jóvenes sucesoras de empresas familiares venezolanas han demostrado que pueden hacerse cargo de sus empresas con la misma eficacia que sus homólogos masculinos. Tal es el caso de la familia Visani, propietaria de la empresa venezolana Inversora Lockey, donde el fundador incluyó a sus hijas en el negocio familiar desde una edad temprana, a pesar de que las empresas de la familia operaban en industrias tradicionalmente masculinas.

Como segunda generación Claudia Visani, CEO y miembro de la junta de Inversora Lockey desde 2007 hasta 2019 explica: “*Sé que una mujer a cargo de una empresa que fabrica cerraduras puede parecer un poco extraño, porque estamos acostumbrados a verla en ambientes más femeninos. Todo esto es producto del trabajo de mi padre y todos terminamos enamorándonos de la empresa. Esto es para lo que nos preparamos: para hacernos cargo del negocio. Somos multifuncionales, hacemos muchas cosas a la vez. En medio de esta situación, las mujeres se han mostrado sin temer a los desafíos que enfrentamos diariamente.*”

La empresa familiar del Grupo Urrea, un fabricante de hardware en México, es otro buen ejemplo de cómo la participación de las mujeres en la empresa y su gobierno corporativo ha estado a la par de los cambios en las normas sociales. En los primeros tiempos de la empresa, traer a las hijas a la compañía no era algo a considerar ya que no existía la opción de un “trabajo para mujeres”. Sin embargo, cuando la cuarta generación de la empresa alcanzó la edad laboral, esas normas sociales habían cambiado drásticamente y las dos primas mayores fueron las primeras en incorporarse a la empresa.

En la generación actual, el papel de la mujer en la familia Urrea es equivalente al de los hombres. Así, entre los primos de la quinta generación, se encuentran tres destacadas empresarias que han integrado plenamente una exitosa empresa de moda y arte apoyadas por sus padres.

Si bien las mujeres con las que hablamos no están de acuerdo con los amplios cambios sociales o las cuotas impuestas por el gobierno, existe evidencia en algunas jurisdicciones de todo el mundo de que estas medidas han tenido éxito en abrir las puertas a las mujeres.

En la India, por ejemplo, la enmienda a la Ley de sucesión hindú de 2005 confirió derechos de propiedad a las hijas, casadas o no, y les concedió derechos iguales a los de los hijos varones. Un mandato legal posterior impulsó a las empresas familiares de la India a aumentar el número de mujeres representadas en sus juntas directivas en comparación con las empresas no familiares.

Otro ejemplo es el de Noruega, que en 2005 fue el primer país que impuso una cuota de género del 40% para las mujeres en las juntas directivas de las empresas que cotizan en la bolsa. Desde entonces, más países de Europa, Asia, América Latina, Norteamérica, Medio Oriente y África han recomendado objetivos voluntarios para las mujeres directoras en las juntas de las empresas que cotizan en la bolsa.

El efecto inmediato de estas cuotas ha sido un aumento de la representación de las mujeres en puestos clave a nivel mundial. En 2019 se alcanzó un nuevo hito en materia de diversidad de género cuando ninguna de las empresas de la lista de S&P 500 informó de la existencia de una junta directiva exclusivamente masculina. Y la participación de las mujeres en la junta de S&P 500 alcanzó un nuevo récord de 28% en la primavera de 2020.<sup>12</sup>

El fomento del equilibrio entre los géneros a nivel de la junta directiva abre la puerta a oportunidades más interesantes para que las empresas familiares aumenten la representación femenina en todas sus empresas. El nombramiento de mujeres en puestos directivos puede crear un “efecto de goteo”, lo que significa que una mayor diversidad de género a nivel ejecutivo se traducirá en una mayor diversidad de género en toda la organización.<sup>13</sup> Este podría ser el medio que necesitan los líderes de las empresas familiares para nombrar a más mujeres en el siguiente nivel de gestión y, en última instancia, para mejorar la diversidad de género en toda su empresa.

Los recientes cambios sociales, ya sean obligatorios o voluntarios, han tenido un profundo efecto en la vida en general y en las empresas familiares en particular. En Arabia Saudita, el apoyo del gobierno al empoderamiento de la mujer en el lugar de trabajo ha cambiado el panorama de los sectores público y privado. En el caso de las empresas familiares, las mujeres solían estar incluidas en la estructura de propiedad en virtud de la ley sharía, especialmente después de la partida del fundador, aunque por lo general no se las incluía en el equipo directivo. Su exclusión no se atribuía simplemente a las preferencias familiares y las normas sociales, sino a los problemas que enfrentaban las mujeres debido a una mayor segregación de género en el lugar de trabajo. Las nuevas normas sociales de Arabia Saudita han transformado esa situación y han aumentado la participación de la mujer en las empresas familiares.

Como describió el CEO de una empresa de comercio general en Arabia Saudita: “La sociedad ha cambiado y definitivamente nos parece bien tener a una mujer como CEO. Antes, no era sólo que las familias no se sintieran cómodas con que la CEO fuera mujer. La realidad era que no habría funcionado. No podría haber ido a los ministerios y las reuniones eran muy difíciles de conseguir. Las cosas han cambiado significativamente, y hoy en día todas esas actividades son normales.”

“ La sociedad ha cambiado y definitivamente nos parece bien tener a una mujer como CEO. Antes, no era sólo que las familias no se sintieran cómodas con que la CEO fuera mujer. La realidad era que no habría funcionado. No podría haber ido a los ministerios y las reuniones eran muy difíciles de conseguir. Las cosas han cambiado significativamente, y hoy en día todas esas actividades son normales. ”

**CEO Empresa Familiar**  
Empresa de Comercio General,  
Arabia Saudita

<sup>12</sup> Bloomberg News. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-15/female-board-participation-rises-in-s-p-500-index-in-april>

<sup>13</sup> Gould, J. A., Kulik, C. T., & Sardeshmukh, S. R. (2018). Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management*, 57(4), 931-945.

# Un desafío para las mentalidades anticuadas

Aunque el legado del negocio familiar se les puede heredar, muchas mujeres de todo el mundo siguen asumiendo la responsabilidad principal como cuidadoras de sus familias y hogares. También siguen enfrentándose al escenario de tener que demostrar su entereza y capacidad de gestión y dirección frente a padres escépticos y hermanos o empleados hostiles.

Al igual que en el caso de las mujeres en las empresas no familiares, las mujeres en las empresas familiares requieren redes sólidas que no estén dominadas por la influencia de la familia, así como tutoría y orientación para guiarlas con éxito hacia las funciones de gestión y liderazgo.

Las mujeres que trabajan en empresas familiares se encuentran en una posición estratégica para gestionar este dilema y lograr el cambio en sus organizaciones y en la sociedad en general, convirtiéndose en modelos y mentoras de las mujeres más jóvenes que contribuirán a la futura reserva de talentos.


Como señaló una CEO de una empresa familiar, las mujeres enfrentan desafíos únicos en lo que respecta a la creación de redes. Los hombres, dijo, siempre han ido a jugar al golf o a tomar algo después del trabajo para mantenerse conectados. Eso no es un fenómeno natural para las mujeres, que suelen correr a casa para cuidar de los niños y preparar la cena. Establecer contactos es más difícil para las mujeres y a menudo no funciona muy bien.

Las líderes femeninas con las que hablamos insisten en que tienen la obligación de empoderar a otras mujeres y de ser conscientes del peso que otras mujeres cargan después de estar rodeadas de creencias y acciones anticuadas. Al mismo tiempo, reconocen que las mujeres todavía parecen sentir que tienen que trabajar más arduamente y esforzarse más. El peligro es que esto puede verse de forma completamente equivocada en una organización que sólo quiere a las mujeres presentes porque tienen talento y aportan su propia perspectiva.

Cuando preguntamos si la necesidad de las personas de legitimarse se basa en el género o en una mentalidad establecida, las mujeres que se sumaron a nuestros debates llegaron a la conclusión de que el género es el principal factor basado en una mentalidad que se ha arraigado entre ellas mismas. Preguntaron: "¿Qué es lo que nos dice que tenemos que trabajar duro y esforzarnos más?"

El consejo que nos dieron es que las mujeres deben creer que tienen la opción de decidir si quieren trabajar más duro y esforzarse más, o no. El resultado final puede no ser el mismo, dijeron. Sin embargo, el resultado es fundamentalmente diferente cuando una persona hace una elección en lugar de actuar desde una posición de miedo o una creencia de que de alguna manera carece de ella.

## Ideas principales



Las mujeres que trabajan en empresas familiares se enfrentan a oportunidades y desafíos en la supervisión de los asuntos empresariales y familiares. De hecho, desde el punto de vista de los negocios, pueden aportar diferentes habilidades y perspectivas, y es necesario que las mujeres en las empresas familiares tengan una nueva mentalidad de liderazgo.

Las únicas desventajas para las mujeres en los negocios familiares incluyen la delgada línea entre el trabajo y la vida personal, las expectativas de que dedicarás tu vida a los negocios y las instancias familiares que se convierten en discusiones sobre la empresa, las que dificultan el "cambio de switch".



También nos dijeron que en los "viejos tiempos", las mujeres tendían a sentir envidia de las demás y no celebraban los éxitos de cada una. La tendencia está cambiando y la necesidad de que las mujeres sientan la necesidad de competir se está extinguiendo.

Para las jóvenes líderes de familia, se considera importante reconocer y celebrar los esfuerzos de las generaciones de mujeres que las han precedido. El apoyo de las mujeres es más frecuente en las próximas generaciones debido a este cambio de mentalidad y a un compromiso más firme de las mujeres de empoderarse mutuamente.

Si así deben ser las cosas para las mujeres en los negocios, se nos recordó la importancia de reconocer que este nivel de apoyo no es como siempre ha sido. Se debe al duro trabajo de un número incontable de mujeres y hombres que llegaron antes y ayudaron a abrir las puertas.



Con frecuencia, las mujeres se sienten invisibles. Necesitan habilidades, herramientas y oportunidades para aumentar su visibilidad y romper los estereotipos para que no las pasen por alto.

Los mandatos legislativos y las medidas de gobierno corporativo son un punto de partida para crear nuevos modelos de roles femeninos y desarrollar el camino para futuras mujeres líderes.

**Karmen Yeung**

Líder Nacional de Private Enterprise,  
KPMG China

# Una nueva perspectiva sobre el liderazgo de la empresa familiar

Las mujeres y los hombres tienen la oportunidad de fortalecer sus empresas familiares aceptando sus diferencias y no luchando contra ellas.

La diversidad de perspectivas y enfoques tiene un enorme poder para llevar a las empresas familiares hacia futuros más interesantes y prósperos. Una mayor diversidad también aprovecha la resiliencia y la adaptabilidad que son las características distintivas de las empresas familiares y su apertura para ser voceras en el frente del cambio.

Las empresas familiares que se comprometen a potenciar a las mujeres podrían empezar por evaluar sus creencias y percepciones y fomentar debates abiertos sobre los puntos de vista de todos dentro de la familia, especialmente los de otras generaciones y géneros, aunque esas conversaciones puedan resultar incómodas al principio. El valor de ser sincero y abierto a una nueva perspectiva tiene el poder de cambiar una narrativa existente, y probablemente anticuada, sobre los papeles que desempeñan las mujeres en las empresas familiares y la ventaja competitiva que pueden aportar en el futuro.

La buena noticia es que en las empresas familiares las mujeres están situadas en una posición estratégica que permite provocar este cambio en sus propias empresas y en la sociedad en general, como modelos y guías para la próxima generación de mujeres que contribuirán a la futura reserva de talentos.

Las empresas familiares han compartido una gran cantidad de su experiencia y conocimientos únicos sobre cómo están fortaleciendo sus negocios al adoptar nuevas perspectivas generacionales y de género. Lo invitamos a conocer más sobre las familias que contribuyeron a nuestro estudio y ayudaron a dar vida a sus ideas sobre el impacto de los cambios demográficos y la influencia de las mujeres en las empresas familiares. Encontrará los perfiles de estos destacados líderes de empresas familiares en el [sitio web de KPMG Private Enterprise](#).

Esté atento a los dos próximos artículos de nuestra serie, mientras exploramos cómo las prácticas de gobernanza ayudan a dar forma y reforzar el futuro compartido de la familia y el impacto que el cambio demográfico está teniendo en el vínculo inquebrantable entre los negocios y los legados familiares. Consulte el primer artículo de la serie: [“El valor de elegir sabiamente: Por qué el proceso de sucesión puede ser un momento determinante en su negocio familiar”](#).

Lo invitamos a contactarnos en [familybusiness@kpmg.com](mailto:familybusiness@kpmg.com) para recibir el próximo artículo de la serie en cuanto esté disponible. Y, como siempre, agradecemos sus comentarios y le invitamos a compartir sus propias perspectivas y experiencias con nosotros en beneficio de las empresas familiares de todo el mundo.

## Agradecimientos

Nuestro sincero agradecimiento a los 1.834 propietarios y gerentes de empresas familiares que generosamente dedicaron su tiempo a participar en la encuesta del Proyecto STEP y a los 33 líderes de empresas familiares que participaron en las discusiones de seguimiento personal y contribuyeron a la creación de sus perfiles de empresa familiar.

También quisiéramos agradecer a nuestra Gerente de Proyectos Arpita Vyas (Consortio Global del Proyecto STEP) y a Chelsey Byng (KPMG Private Enterprise), a los investigadores asociados de STEP y al consejo editorial de STEP y KPMG Private Enterprise, que contribuyeron con sus conocimientos y perspectivas a la encuesta global sobre la empresa familiar 2019 de STEP y a la preparación de la serie de artículos.

## Líderes de Empresas Familiares

**Khalid Abunayyan**  
**Abunayyan Holding Company,**  
Arabia Saudita

**José Manuel Suso Dominguez**  
**Arrocera la Esmeralda,**  
Colombia

**Petter Wagner Avila Wagner,**  
Colombia

**Ferenc Lévai**  
**BioTech USA,**  
Hungría

**Jodi Bloomer**  
**Canadian Fiber Optics Corp.,**  
Canadá

**Gabriel Hoey and Michael Hoey**  
**Country Crest,**  
Irlanda

**Alfonso Urrea Martin**  
**Grupo Urrea,**  
México

**ZHU Xuehao**  
**Hawk Filtration Technology (Shanghai) Co. Ltd.,**  
China

**Margaret Hirsch**  
**Hirsch's,**  
Sudáfrica

**Claudia Visani**  
**Inversora Lockey C.A.,**  
Venezuela

**John K. Paul**  
**Kuttukaran Group,**  
India

**Kim Schoepflin Kwatani,**  
Sudáfrica

**Filipe de Botton Logoplaste,**  
Portugal

**Ramia El Agamy**  
**Orbis Terra Media,**  
Suiza

**Chaiwat Luangamornlert**  
**Siam Amazing Park,**  
Tailandia

**Jack Hou**  
**Universal Cement,**  
Taiwán (jurisdicción)

**George Vestey**  
**Vestey Holdings,**  
Reino Unido

**Andy Wates**  
**Wates Group,**  
Reino Unido

## Consortio Global del Proyecto STEP

**Asian Institute of Management**  
Filipinas

**Audencia Business School**  
Francia

**Babson College**  
Estados Unidos

**Bangkok University**  
Tailandia

**Bogazici University**  
Turquía

**Budapest Business School**  
Hungría

**China Europe International Business School**  
China

**Dalhousie University**  
Canadá

**Dublin City University**  
Irlanda

**Grand Valley State University**  
Estados Unidos

**HSBA Hamburg School of Business Administration**  
Alemania

**Instituto de Estudios Superiores de Administración**  
Venezuela

**Indian School of Business**  
India

**I-Shou University**  
Taiwán (jurisdicción)

**National Research University**  
Higher School of Economics  
Rusia

**Nova School of Business and Economics**  
Portugal

**Princess Nourah Bint Abdulrahman University**  
Arabia Saudita

**Tecnologico de Monterrey**  
México

**The Chinese University of Hong Kong**  
Hong Kong (RAE), China

**Universidad de Jaén**  
España

**Universidad de los Andes**  
Colombia

**Universidad de Piura**  
Perú

**Universidad Francisco Marroquín**  
Guatemala

**Universidad Icesi**  
Colombia

**University of Bergamo**  
Italia

**Windesheim University of Applied Sciences**  
Países Bajos

# Autores del estudio de caso

**Dr. Hanoof Abohodair**  
Arabia Saudita

**Daniël Agterhuis**  
Países Bajos

**Dalal Alrubaishi**  
Arabia Saudita

**Kevin Au**  
Hong Kong (RAE), China

**Nunzia Auletta**  
Venezuela

**Alan Barr**  
Sudáfrica

**Ameline Bordas**  
Francia

**Mara Brumana**  
Italia

**César Cáceres Dagnino**  
Perú

**Myriam Cano-Rubio**  
España

**Fuad Chapra**  
Arabia Saudita

**Helmuth Chávez Asturias**  
Guatemala

**Jeremy Cheng**  
Hong Kong (RAE), China

**Hsi-Mei Chung**  
Taiwán (jurisdicción)

**Alexandre Dias da Cunha**  
Portugal

**Luis Díaz-Matajira**  
Colombia

**Irmak Erdogan**  
Turquía

**Keeva Farrelly**  
Irlanda

**Steve Gaklis**  
Estados Unidos

**Ana C. Gonzalez L**  
Estados Unidos

**Mario A. Gonzalez**  
México

**María Hernández**  
España

**Remedios Hernández-  
Linares**  
España

**Albert James**  
Canadá

**Marshall Jen**  
Hong Kong (RAE), China

**Brittany Kraus**  
Canadá

**Nyeste László**  
Hungria

**Kg Lobo**  
Filipinas

**Louise Lu**  
Taiwán (jurisdicción)

**Bharagavi Mantravadi**  
India

**Antonio Martinez Valdez**  
Perú

**Tom McGinness**  
Reino Unido

**Kenneth Metrado**  
Filipinas

**Tommaso Minola**  
Italia

**Patricia Monteferrante**  
Venezuela

**Ágnes Mosolygó-Kiss**  
Hungria

**Carmen Pachas Orihuela**  
Perú

**Francisca Panades**  
España

**Nupur Pavan Bang**  
India

**Luckxawan Pimsawadi**  
Tailandia

**Stefan Prigge**  
Alemania

**Miruna Radu-Lefebvre**  
Francia

**Kavil Ramachandran**  
India

**Yeny Rodríguez**  
Colombia

**Elena Rozhdestvenskaya**  
Rusia

**Fernando Sandoval-  
Arzaga**  
México

**Allanne Mae Tiongco**  
Filipinas

**Daniel Trimarchi**  
Canadá

**Suchart Tripopsakul**  
Tailandia

**Manuel Carlos Vallejo**  
España

**Julian van den Akker**  
Países Bajos

**Diego Vélez Montes**  
Colombia

**Jaly Vibeth Chea  
Menéndez**  
Guatemala

**You-fong Wu**  
Taiwán (jurisdicción)

**Özlem Yildirim Öktem**  
Turquía

**Hua Zhao**  
China

# Firmas miembro de KPMG Private Enterprise

Quisiéramos dar las gracias a todas las firmas miembro de KPMG Private Enterprise que participaron en la elaboración de este informe, en particular a las que contribuyeron a las entrevistas y los estudios de caso.

**Australia**  
**Robyn Langsford**  
Socia,  
Private Clients & Family Business,  
KPMG Australia  
T: +61 2 9455 9760  
E: rlangsford@kpmg.com.au

**Brasil**  
**Jubran P P Coelho**  
Líder de Private Enterprise para América  
del Sur y Brasil  
KPMG en Brasil  
T: +55 1139403221  
E: jpcoelho@kpmg.com.br

**Canadá**  
**Mary Jo Fedy**  
Líder Nacional de Private,  
Socia,  
KPMG en Canadá  
T: +1 519 747 8875  
E: mfedy@kpmg.ca

**Daniel Trimarchi**  
Director,  
Red Global de Family Business,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG International Services Limited  
T: +1 416 777 3816  
E: danieltrimarchi@kpmg.ca

**China**  
**Karmen Yeung**  
Líder Nacional de Private Enterprise,  
Socia,  
KPMG China  
T: +86 755 2547 1038  
E: karmen.yeung@kpmg.com

**Francia**  
**Alpha Niang**  
Senior Manager,  
KPMG Private Enterprise  
KPMG en Francia  
T: +33 155686189  
E: aniang@kpmg.fr

**Alemania**  
**Vera-Carina Elter**  
Directora de Personas y KPMG  
Private Enterprise en Alemania,  
KPMG en Alemania  
T: +49 211 475 7505  
E: veraelter@kpmg.com

**India**  
**Kalpesh Desai**  
Socia,  
KPMG Private Enterprise en India  
T: +91 98193 73637  
E: kalpeshdesai@kpmg.com

**Irlanda**  
**Olivia Lynch**  
Socia,  
KPMG Private Enterprise in Ireland  
T: +353 1 410 1735  
E: olivia.lynch@kpmg.ie

**Israel**  
**Jonathan Lavender**  
Director Global,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG International Services Limited,  
Partner,  
KPMG en Israel  
T: +972 3 684 8716  
E: jonathanlavender@kpmg.com

**Italia**  
**Silvia Rimoldi**  
Líder Nacional de Private Enterprise,  
Socia,  
KPMG en Italia  
T: +39 011 8395144  
E: srimoldi@kpmg.it

**México**  
**Jesús Luna**  
Líder Nacional de Private  
Enterprise, Socia,  
KPMG en México  
T: +52 55 5246 8899  
E: jljuna@kpmg.com.mx

**Países Bajos**  
**Olaf Leurs**  
Director de Private Enterprise, Tax  
Socio de Impuestos,  
KPMG Meijburg & Co,  
KPMG en los Países Bajos  
T: +31 88 909 3414  
E: leurs.olaf@kpmg.com

**Portugal**  
**Luis Silva**  
Líder Nacional de Private Enterprise,  
Socia,  
KPMG en Portugal  
T: +351 220102329  
E: luissilva@kpmg.com

**Arabia Saudita**  
**Fuad Chapra**  
Líder Nacional de Private Enterprise  
Socia,  
KPMG en Arabia Saudita  
T: +966 503660370  
E: fchapra@kpmg.com

**Dr. Hanoof Abokhodair**  
Director Asociado,  
KPMG Private Enterprise &  
Family Business,  
KPMG en Arabia Saudita  
T: +966 504684064  
E: habokhodair@kpmg.com

**Singapur**  
**Jonathan Ho**  
Socia,  
KPMG en Singapur  
T: +27 833886404  
E: jho1@kpmg.com.sg

**Sudáfrica**  
**Alan Barr**  
Líder Nacional de Private Enterprise,  
Socia,  
KPMG en Sudáfrica  
T: +27 833886404  
E: alan.barr@kpmg.co.za

**España**  
**Miguel Angel Faura Borruet**  
Líder Nacional de Private Enterprise,  
Socia,  
KPMG en España  
T: +34 914563868  
E: mfaura@kpmg.es

**Suiza**  
**Hugues Salome**  
Socia,  
KPMG en Suiza  
T: +41 58 249 37 75  
E: hsalome@kpmg.com

**Reino Unido**  
**Tom McGinness**  
Líder Global, Family Business,  
KPMG Private Enterprise,  
Socia,  
KPMG en Reino Unido  
T: +44 207 694 5453  
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

**Estados Unidos**  
**Conor Moore**  
Líder Nacional de Private Enterprise,  
Socia,  
KPMG en Estados Unidos  
T: +1 415 963 7559  
E: conormoore@kpmg.com

**Bradley Sprong**  
Socia,  
KPMG Private Enterprise  
KPMG en Estados Unidos  
T: +1 816 802 5270  
E: bsprong@kpmg.com

# Sobre el Consorcio Global del Proyecto STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices)

Consorcio Global del Proyecto STEP es una iniciativa mundial de investigación aplicada que explora las prácticas familiares y empresariales dentro de las familias empresariales y genera soluciones de aplicación inmediata para los líderes de estas empresas. El objetivo de STEP es ser un proyecto de investigación global de la empresa familiar líder en su género y de reputación internacional. Las conclusiones de la investigación se extraen específicamente para ser relevantes en el desarrollo de nuevos conocimientos teóricos que puedan ofrecer recomendaciones novedosas y valiosas sobre las mejores prácticas a las partes interesadas de las empresas y a la comunidad de profesionales en general. Al tener una orientación mundial, STEP ofrece oportunidades de establecimiento de contactos a investigadores, propietarios de empresas familiares y consultores procedentes de los cinco continentes.

Visite: [thestepproject.org](http://thestepproject.org)

# Sobre el Centro de Excelencia para la Empresa Familiar de KPMG Global

Tal como su familia, su negocio no se detiene, sino que evoluciona. Las empresas familiares son únicas, y los consultores de la práctica de Empresas Familiares de KPMG Private Enterprise comprenden la dinámica de una empresa familiar exitosa y trabajan con usted para brindarle asesoramiento personalizado y orientación experimentada para ayudarlo a tener éxito.

Para apoyar las necesidades exclusivas de las empresas familiares, KPMG Private Enterprise trabaja en alianza con una red dedicada a ofrecer información y consejos relevantes a las empresas familiares. Entendemos que la naturaleza de una empresa familiar es muy diferente a la de otras empresas y requiere un enfoque que considere el componente familiar

Visite: [home.kpmg/familybusiness](http://home.kpmg/familybusiness)

# Sobre KPMG Private Enterprise

La pasión mueve a los emprendedores e inspira a los consultores de KPMG Private Enterprise para ayudarlo a maximizar el éxito. Aunque conozca KPMG, es posible que no conozca KPMG Private Enterprise. Los consultores de KPMG Private Enterprise en las firmas miembro de todo el mundo se dedican a trabajar con usted y su empresa, sin importar en qué parte de su desarrollo se encuentre, ya sea para alcanzar nuevas alturas, adoptar tecnología, planificar una salida o gestionar la transición de su patrimonio o empresa a la próxima generación. Al trabajar con KPMG Private Enterprise, usted tendrá acceso a un consultor de confianza, un punto de contacto único que comparte su mentalidad empresarial. Con acceso a los recursos globales y a la red de alianzas de KPMG, lo ayudaremos a impulsar sus negocios y a lograr sus objetivos. Su éxito es nuestro legado.

Visite: [home.kpmg/privateenterprise](http://home.kpmg/privateenterprise)

# Consejo editorial

## Consorcio Global del Proyecto STEP

### Andrea Calabrò

Director Académica Global STEP  
Director,  
IPAG Entrepreneurship & Family  
Business Center,  
Escuela de Negocios IPAG

### Georges Samara

Champion de investigación global,  
Proyecto STEP  
Editor Jefe de Business Ethics:  
A European Review

### Yashodhara Basuthakur

Investigador Asociado,  
Centro Thomas Schmidheiny  
para la Empresa Familiar,  
Escuela de Negocios de la India

### Rodrigo Basco

Profesor Asociado,  
Sheikh Saoud bin Khalid bin Khalid  
Al-Qassimi Presidente, American  
University of Sharjah

### Nupur Pavan Bang

Profesor Asociado,  
Centro Thomas Schmidheiny para  
la Empresa Familiar, Escuela de  
Negocios de la India

## Centro de Excelencia para la Empresa Familiar de KPMG Private Enterprise

### Jonathan Lavender

Director Global,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG International Services Limited,  
Socio,  
KPMG en Israel

### Daniel Trimarchi

Director,  
Family Business Global Network,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG International Services Limited

### Mary Jo Fedy

Líder Nacional de Private Enterprise,  
KPMG en Canadá

### Tom McGinness

Líder Global,  
Family Business,  
KPMG Private Enterprise  
Socio,  
KPMG en el Reino Unido

### Melany Eli

Managing Director,  
Estrategia,  
Marketing y Comunicaciones,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG International Services Limited

### Karmen Yeung

Líder Nacional de Private Enterprise,  
KPMG China

# Contáctenos



### Andrea Calabrò

Director Académico de STEP  
Global, Director,  
IPAG Entrepreneurship &  
Family Business Center,  
Escuela de Negocios IPAG  
E: [a.calabro@ipag.fr](mailto:a.calabro@ipag.fr)



### Tom McGinness

Líder Global, Family Business,  
KPMG Private Enterprise,  
Socio,  
KPMG en el Reino Unido  
E: [tom.mcginness@kpmg.co.uk](mailto:tom.mcginness@kpmg.co.uk)

[home.kpmg/privateenterprise](https://home.kpmg/privateenterprise)

[home.kpmg/familybusiness](https://home.kpmg/familybusiness)

[thestepproject.org](https://thestepproject.org)

[home.kpmg/socialmedia](https://home.kpmg/socialmedia)



Throughout this document 'We/Us/Our' means KPMG and the Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) Project Global Consortium.

'KPMG' refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more detail about our structure please visit [home.kpmg/governance](https://home.kpmg/governance).

© 2020 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved. The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

Designed by Evalueserve.

Publication name: El poder de la mujer en la empresa familiar | Publication number: 137125-G | Publication date: November 2020