

Generar valor a través de una buena gobernanza

.....
**Cómo equilibrar lo que es adecuado
para el negocio y para la familia**
.....

Diciembre 2020

Tabla de contenidos

01 Generar valor a través de una buena gobernanza

02 La Encuesta Global sobre la Empresa Familiar 2019 de STEP

24 Agradecimientos

24 Líderes de empresas familiares

24 Consorcio Global del Proyecto STEP

25 Autores del estudio de caso

26 Firmas miembro de KPMG Private Enterprise

27 Sobre el Consorcio Global del Proyecto STEP

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

27 Sobre KPMG Private Enterprise

28 Consejo editorial

28 Contáctanos

Generar valor a través de una buena gobernanza

Cómo equilibrar lo que es adecuado para el negocio y para la familia

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

El tercer artículo, **“Generar valor a través de una buena gobernanza: Cómo equilibrar lo que es adecuado para el negocio y para la familia”**, examina las numerosas capas de los sistemas y mecanismos de gobernanza familiar y corporativa y cómo los principios en evolución de la buena gobernanza generan valor tanto para la empresa como para la familia.

Nuestras conclusiones se derivan de los resultados de la Encuesta Global sobre la Empresa Familiar 2019 de STEP y de las experiencias personales de varias generaciones de líderes de empresas familiares en todo el mundo.

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 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.



Jeremy Chi-yeung Cheng
Investigador,
Centro para la Empresa Familiar,
Universidad China de Hong Kong,
Hong Kong (RAE), China



Luis Díaz-Matajira
Profesor Adjunto,
Escuela de Administración,
Universidad de los Andes,
Bogotá, Colombia



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



Jesus Luna
Líder Nacional de Private Enterprise,
Socio,
KPMG en México



Miguel Ángel Faura Borruy
Líder Nacional de Private Enterprise,
Socio,
KPMG en España



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 tercero de nuestra serie de cuatro partes. Este artículo examina el valor de la buena gobernanza en las empresas familiares y los mecanismos de gobernanza familiar que emplean las empresas familiares líderes.

La propuesta de valor de la gobernanza familiar

Eligir las prácticas de gobernanza adecuadas en una empresa familiar es el ingrediente fundamental para que ésta sea sostenible a largo plazo. Si bien la gobernanza empresarial es esencial para la eficacia de los procesos comerciales y el establecimiento de mecanismos de control, los procesos y estructuras de gobernanza familiar tienen un propósito diferente. No sólo contribuyen a apoyar un sólido entorno de comunicación entre los miembros de la familia, sino que también ayudan a definir quiénes son los miembros de la familia como grupo y qué es lo que quieren lograr.

Como revela la Encuesta Global sobre la Empresa Familiar 2019 de STEP, el 88% de los CEO de empresas familiares de todo el mundo informaron que tenían un nivel medio-alto de identificación familiar con sus empresas. Nuestras conclusiones han demostrado que el nivel de desarrollo de la gobernanza familiar está vinculado al grado de identificación de los miembros de la familia con su empresa.¹

¿Qué valor tiene una buena gobernanza en el entorno de la empresa familiar?

La gobernanza se suele describir como un sistema de filosofías, mecanismos, estructuras y prácticas que respaldan la buena toma de decisiones y la comunicación entre las personas. En una empresa familiar, estas personas tienen intereses y objetivos compartidos, así como múltiples funciones como accionistas, operadores de la empresa y miembros de la familia.

¹ STEP 2019 Global Family Business Survey — “The impact of changing demographics on family business succession planning and governance.”

Un sólido sistema de gobernanza familiar que podría incluir herramientas como comités, asambleas y constituciones familiares, proporciona una clara orientación sobre la forma en que la familia tomará las decisiones (tanto para la familia como para la empresa) y ayuda a crear una única voz tanto dentro como fuera de la familia. Todo esto contribuye a la profesionalización de la empresa y a la cohesión dentro de la propia familia.

Hace unos 40 años se introdujo el “modelo de los tres círculos”² como marco de organización para comprender los sistemas de empresas familiares. En términos sencillos, este modelo presenta tres grupos interdependientes y superpuestos que constituyen a una empresa familiar: familia, empresa y propiedad. Si bien se superponen en algunas esferas, cada grupo tiene sus propios objetivos, prioridades y dinámica, y el éxito a largo plazo de los sistemas de empresas familiares depende de lo bien que funcione cada grupo y de cómo apoye a los demás.

El marco para la gobernanza de la familia debe respaldar los procesos de toma de decisiones, las comunicaciones y la cohesión de todos estos grupos como propietarios y operadores de la empresa y como miembros contribuyentes de la propia familia.

² Tagiuri R, & Davis J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Gobernar con intención

“ El concepto de “mejor práctica” en la gobernanza familiar no existe. Lo que se consideraba una buena práctica hace 10 años podría ser mal vista hoy en día. ”

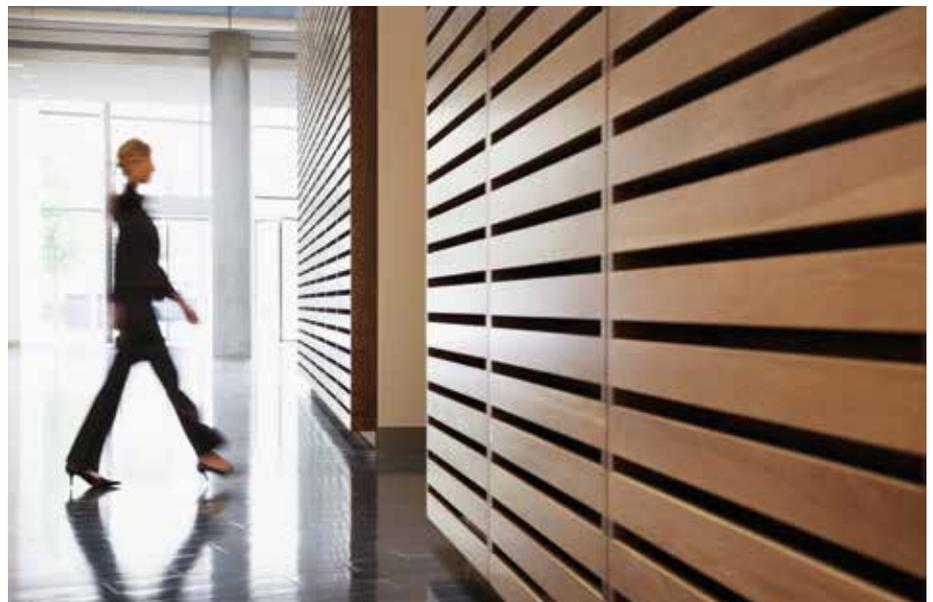
CEO de una empresa familiar
Industria de la Construcción,
Reino Unido

Por definición, la familia que controla una empresa familiar es la que decide cómo ésta funciona y definirá su éxito. A menudo, estas opciones se basan en el propósito compartido de la familia y la empresa: “¿Por qué estamos aquí? ¿Qué queremos lograr? ¿Cómo nuestras decisiones reflejan y sostienen los valores de nuestra familia?”

Varios líderes de empresas familiares nos dijeron que fue esencial contar con prácticas de gobernanza formales a medida que sus empresas crecían y evolucionaban. Fue necesario crear marcos y estructuras apropiadas para establecer un control y un equilibrio para que el negocio se desarrollara con éxito. Nos dijeron que las buenas prácticas de gobernanza familiar fueron un factor clave para cumplir el propósito de su familia y crear valor para los clientes, los empleados, los accionistas y sus comunidades.

Con frecuencia, los líderes de familia de este tipo buscan la “mejor estructura” y asesoramiento sobre las “mejores prácticas” de gobernanza. El concepto de “mejor práctica” en la gobernanza familiar no existe realmente y como el líder de una empresa familiar describió: *“Lo que se consideraba una buena práctica hace 10 años podría ser mal vista hoy en día.”*

En realidad, los sistemas de gobernanza son un conjunto dinámico de herramientas y es importante revisarlas regularmente para asegurar que sigan siendo apropiadas y pertinentes en determinados momentos y, sobre todo, en épocas de cambios importantes. Las mejores preguntas que se pueden hacer son: ¿Cómo define el éxito el sistema de la familia? ¿Qué necesita la familia (propietarios, ejecutivos y miembros de la familia) y la empresa para tener éxito en un momento dado?



Hacer que la gobernanza sea “adecuada para el propósito”

Debido a los cambios demográficos, comenzamos a ver un tema emergente.

Se está produciendo un cambio gradual de “propiedad y gestión familiar” (lo que es muy común en las empresas familiares de primera y segunda generación) a “propiedad familiar y gestión no familiar”, en el que los miembros de la familia sólo participan a nivel de propiedad (y en ocasiones en la junta directiva), pero no en las operaciones cotidianas de la empresa. Esto hace necesario que las estructuras de gobernanza se adapten a un nuevo escenario en el que los miembros de la familia son ante todo propietarios y no participan en la gestión del negocio.

Así ocurre con J. Murphy & Sons Limited, una empresa familiar de tercera generación que desarrolla y mantiene grandes proyectos de infraestructura en el Reino Unido, Irlanda y Canadá. Para esta familia, existe una definición clara de la autoridad para la toma de decisiones que se integra en el marco de gobernanza de la familia y se recoge en el acuerdo de accionistas. Aunque actualmente ningún miembro de la familia, con la excepción del CEO John Murphy, participa en las operaciones diarias de la empresa, cada rama de la familia está representada en la junta de la empresa operadora para proporcionar supervisión de la familia.

Este mecanismo de gobernanza está diseñado en parte para asegurar que el propósito y los valores de la familia se reflejen en todas las decisiones estratégicas que se tomen en la empresa.

Con estructuras y sistemas de gobernanza adecuados, se pueden mejorar tanto las decisiones empresariales como las relaciones familiares. Como explicó John Murphy, CEO de J. Murphy & Sons: *“Toda empresa responsable necesita un buen marco de gobernanza para trazar una línea clara entre la familia y la empresa. Estoy muy orgulloso de la herencia de nuestra propiedad familiar y veo el beneficio del pensamiento generacional a largo plazo que viene con ella. Sin embargo, las empresas necesitan tener una ventaja profesional y el tener una estructura de gobernanza sólida ayuda a definir cómo se mantiene ese nivel de profesionalidad.”*

En el caso de Universal Cement Corporation en Taiwán, se ha adoptado un modelo diferente. La empresa fue miembro fundador del “clan Tainan” en la década de 1960, un conjunto de empresas que eran propiedad conjunta de varias familias importantes y miembros de la comunidad. Según el modelo del clan, la gestión no familiar y profesional era la opción de gobernanza para todas las empresas que eran

miembros. Sin embargo, con el tiempo, el negocio de Universal Cement comenzó a declinar debido a la falta de innovación y al enfoque muy conservador del equipo de gestión no familiar. Por consiguiente, el Sr. B.-Y. Hou, Presidente y CEO de Universal Cement, asumió la plena propiedad y el control de la gestión en 2008 junto con sus dos hijos de la cuarta generación. Cuando una familia es propietaria del capital social pero no dispone de mecanismos adecuados para supervisar el rendimiento de la empresa, el control de la gestión no familiar puede no ser la mejor opción de gobernanza para el desarrollo y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

La evolución de los sistemas de gobernanza informales hacia los más formalizados está vinculada de manera ineludible a la creciente complejidad de la empresa y la familia. Hace necesario que los sistemas de gobernanza evolucionen en paralelo con la progresión de la familia y la empresa y sigan estando conformes con el propósito en ese momento y etapa de la evolución de la familia.

Por lo tanto, la gobernanza familiar debe ser adaptable y reflejar la composición generacional, las funciones y las responsabilidades de los miembros de la familia a medida que evolucionan sus responsabilidades de propiedad y gestión.

¿Quién tiene la función de gobernar?

“ Junto a mis hijos hemos creado las futuras reglas de gobernanza del patrimonio familiar. Es un proceso que estamos llevando a cabo juntos para que ellos puedan definir lo que quieren, en términos de gobernanza, para los bienes de sus propios hijos y nietos. ”

Filipe de Botton
Presidente,
Logoplaste,
Portugal

Hemos aprendido, gracias a la investigación y a la experiencia adquirida directamente con empresas familiares en todo el mundo, que las familias que involucran a todas las generaciones en la planificación y aplicación de sus sistemas de gobernanza logran dos objetivos.

En primer lugar, los miembros más antiguos de la familia tienen la oportunidad de reflexionar sobre lo que han construido y transmitir lo que han aprendido a través de varios cambios en el enfoque de la familia sobre la gobernanza. En segundo lugar, los miembros de la siguiente generación de la familia aportan una nueva perspectiva para hacer frente a los desafíos que la generación actual afronta en la familia y en la empresa. Tal vez lo más importante es que la próxima generación de la familia tenga la oportunidad para crear en conjunto los futuros sistemas que finalmente supervisarán.

Como describió Filipe de Botton, Presidente de Logoplaste en Portugal: “Junto a mis hijos hemos creado las futuras reglas de gobernanza del patrimonio familiar. Es un proceso que estamos llevando a cabo juntos para que ellos puedan definir lo que quieren, en términos de gobernanza, para los bienes de sus propios hijos y nietos”.

Los líderes de empresas familiares con los que hablamos también describieron cómo las prácticas y herramientas de gobernanza familiar están ayudando a dar forma y reforzar un futuro compartido para sus familias al seguir brindando oportunidades para repasar y convenir en el propósito fundamental de la empresa, confirmar los valores fundamentales de la familia y definir la cultura y la visión deseada de la empresa para el futuro a medida que los posibles sucesores pasan a primer plano.

Con los posibles eventos de sucesión en el horizonte y las perspectivas multigeneracionales que surgen dentro de la empresa familiar, existe una presión adicional para comprender el impacto que las prácticas de gobernanza pueden estar teniendo en las decisiones críticas, y a menudo a largo plazo. Esto incluye los criterios para el desarrollo de futuros sucesores y los criterios para elegir al sucesor correcto en el momento adecuado. Estas y otras consideraciones importantes para la planificación de la sucesión se abordan en detalle en el primer artículo de nuestra serie: **“El valor de elegir sabiamente: Por qué la decisión de sucesión puede ser un momento determinante en su negocio familiar”.**



“ Toda empresa responsable necesita un buen marco de gobernanza para trazar una línea clara entre la familia y la empresa. Estoy muy orgulloso de la herencia de nuestra propiedad familiar y veo el beneficio del pensamiento generacional a largo plazo que viene con ella. Sin embargo, las empresas necesitan tener una ventaja profesional y tener una estructura de gobernanza sólida ayuda a definir cómo se mantiene ese nivel de profesionalidad. ”

John Murphy
CEO,
J. Murphy & Sons,
Reino Unido

Los mecanismos de gobernanza familiar

Con frecuencia, la dinámica familiar hace que las conversaciones sean difíciles y las discusiones en los negocios familiares no son una excepción. Puede ser difícil hablar sobre cómo el negocio debe cambiar y ponerse de acuerdo sobre cómo apoyar su evolución de una generación a la siguiente (potencialmente de un negocio que se ha basado en una tradición de “confianza, informalidad y reglas implícitas” a una nueva tradición de “estructura y reglas explícitas”). A medida que la empresa madura y crece, la presencia de mecanismos de gobernanza familiar se hace aún más esencial.³

Si bien la evolución puede resultar difícil, el valor de los sistemas de buena gobernanza familiar en todas las etapas de la empresa supera con creces los obstáculos. La gobernanza de la empresa familiar consiste en mantener el equilibrio entre lo que la empresa trata de lograr y lo que la familia quiere lograr. Así pues, además de los sistemas de gobierno corporativo habituales, las familias en la empresa tienen la oportunidad de construir su propio gobierno familiar para equilibrar sus objetivos económicos y centrados en la familia y traducirlos en una visión compartida para ella.

La gobernanza familiar también puede incluir la gestión de los bienes y la riqueza a través de comités, asambleas y constituciones familiares y la necesidad de crear cohesión en toda la familia, especialmente cuando ésta comienza a pasar a la etapa de consorcio de primos y otras.

En las últimas dos décadas, el concepto de la oficina familiar ha ganado terreno. Si bien las familias (especialmente las de Occidente) establecieron oficinas familiares (*family office*) principalmente como centros de atención integral para la inversión, planificación tributaria y sucesión, en la actualidad han avanzado mucho más allá de la gestión del patrimonio para desempeñar también importantes funciones de gobernanza, educación, filantrópicas y sociales.

En un caso que conocemos, una empresa familiar en Venezuela creó un holding (que podría considerarse como un tipo de *family office*) para gestionar eficazmente la cartera de negocios de la familia, lo que les permitió crear una visión compartida en temas como la estrategia, la diversificación, el riesgo, la rentabilidad, la tributación y el control. La familia se encuentra ahora en el proceso de institucionalizar la oficina familiar para avanzar en las funciones de gobernanza de la familia y ayudarle a establecer su constitución.

³ “The Power of Governance in Family Business”, 21 February 2017, Dominic Pelligana, KPMG Private Enterprise, KPMG in Australia <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/01/power-of-governance-in-family-business.html>

Ideas principales

Al evaluar el rol de la gobernanza familiar en su negocio, es importante considerar algunos principios y características clave de una gobernanza efectiva.



La gobernanza familiar en el modelo de estas empresas se centra en el sustento del propósito, los principios y los valores compartidos de la familia y su empresa, y responde a las preguntas: ¿por qué estamos haciendo esto y qué queremos lograr?



La buena gobernanza establece límites claros en torno a quién decide qué: ¿qué decisiones son de negocios, qué decisiones son de la junta directiva, qué decisiones son de los accionistas, qué decisiones son de la familia?



Existen muchos mecanismos de gobernanza familiar, como los comités, asambleas, constituciones y oficinas familiares, pero sólo son eficaces si son cohesivos y flexibles, de modo que la familia pueda trabajar en conjunto y adaptarlos según sea necesario.



La gobernanza familiar es dinámica y debe seguir siendo “adecuada para el propósito” a medida que la empresa y la familia evolucionan.



La gobernanza familiar trabaja de la mano con el gobierno corporativo, pero tiene un propósito y un valor únicos.

Jesus Luna

Líder Nacional de Private Enterprise,
Socio,
KPMG en México

Promover la cohesión, la flexibilidad y la comunicación

Los sistemas de gobernanza familiar eficaces promueven la cohesión, la flexibilidad y la comunicación. Esto refleja el modelo de Olson de sistemas matrimoniales y familiares, demostrando que un sistema familiar funcional requiere un equilibrio de cohesión y flexibilidad que se facilita a través de una buena comunicación. La cohesión familiar se define como el vínculo emocional que los miembros de la familia tienen entre sí y el grado en el que están conectados.⁴ En entornos que suelen ser dinámicos e impredecibles, la *flexibilidad* es la clave para encontrar el equilibrio adecuado entre la estabilidad y el cambio para mantener la salud de la organización. Si bien las normas de gobernanza pueden imponer restricciones a determinados comportamientos y acciones, también pueden ser lo suficientemente flexibles para que los miembros de la familia tomen acciones importantes en el marco de la gobernanza. El COVID-19 ha proporcionado numerosos ejemplos de las formas en que los sistemas de buena gobernanza han sostenido la necesidad de ser flexibles sin perjudicar la estabilidad de la empresa y la familia

La clave aquí es cómo un sistema equilibra la estabilidad con el cambio. Un ejemplo es cómo los sistemas de gobernanza eficaces pueden preparar a la familia y a la empresa para adversidades imprevistas. El objetivo de una buena gobernanza familiar es asegurar que los miembros de la

familia se mantengan conectados y puedan expresar sus preocupaciones y compartir sus emociones en un entorno profesional.⁵ Con frecuencia se utiliza un marco de gobernanza eficaz que incluye un *protocolo de comunicaciones y procesos para la resolución de conflictos*, a fin de contar con un mecanismo neutral para reconocer y resolver conflictos y promover la armonía familiar siempre que sea posible.

Los foros como las asambleas y comités familiares suelen ofrecer una plataforma dedicada a los miembros de la familia para debatir temas específicos. Sin embargo, es importante señalar que esas estructuras pueden adoptarse de forma ceremonial⁶ y no disminuyen la necesidad de que los miembros de la familia adquieran una buena y respetuosa capacidad de comunicación para hablar, escuchar, expresarse con claridad y mantenerse enfocados entre sí.

Los líderes de las empresas familiares con los que hemos hablado son en general muy conscientes de la necesidad fundamental de mantener un diálogo abierto y constructivo en su familia. Como Balázs Lévai, Director de Ventas de BioTechUSA en Hungría, describió: “En la familia, discutíamos todo. Cada contradicción se convirtió en un compromiso, nunca en una contradicción reprimida que no se escuchara y comentara”

⁴ Olson, D.H. (2000). Circumplex model of marital and family systems. *Journal of Family Therapy*, 22(2), 144-167.

⁵ Berent-Braun & Uhlener, 2012; Umans, Lybaert, Steijvers, & Voordeckers, 2020.

⁶ Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*.



“ En la familia, discutíamos todo. Cada contradicción se convirtió en un compromiso, nunca en una contradicción reprimida que no se escuchara y comentara. ”

Balázs Lévai
Director de Ventas,
BioTechUSA,
 Hungría

Aprender a llevarse bien

“ Estuvimos 3 años sin hablarnos. Aún marca tu vida, incluso cuando algunos familiares ya no están aquí. Nunca lo he olvidado y creo que las personas fuertes no deben tratar de imponerse en las decisiones de los demás. Debemos dejar espacio para que cada uno declare sus propias intenciones.”

Propietario de Empresa Familiar
Sector de la Vivienda,
Francia

A pesar de que se reconoce la importancia de un diálogo abierto y honesto, es frecuente que haya límites familiares que pueden socavar los objetivos necesarios para entablar debates provechosos y resolver potenciales conflictos. Las malas relaciones familiares pueden aumentar los inconvenientes, ya que no representan un momento en el tiempo, sino toda una historia de desarrollo personal y familiar. Los desacuerdos de la infancia pueden perpetuarse en el presente e insertarse en la dinámica interpersonal en el negocio. Tu madre, por ejemplo, al mismo tiempo también podría ser tu jefa. O, como la hija mayor de la familia, puede que te encuentres trabajando para tu hermano menor.

Estas situaciones no son inusuales y los conflictos pueden ser la norma para algunas familias en los negocios. Estas situaciones no sólo son perjudiciales para la armonía familiar, sino que también pueden extenderse y afectar a la sostenibilidad a largo plazo de la propia empresa. Evitarlas no es generalmente considerado como una estrategia ideal para la resolución de conflictos. Sin embargo, como los conflictos pueden ser perjudiciales para algunas familias, es posible que los lleven a evadirlos parcialmente recurriendo a la salida de la propiedad o a la terminación de una relación familiar en vez de reabrir viejas heridas familiares.

“Estuvimos 3 años sin hablarnos. Aún marca tu vida, incluso cuando algunos familiares ya no están aquí. Nunca lo he olvidado y creo que las personas fuertes no deben tratar de imponerse en las decisiones de los demás. Debemos dejar espacio para que cada uno declare sus propias intenciones,” señaló el propietario de una empresa familiar del sector de la vivienda en Francia.

Las familias que cuentan con sistemas eficaces de resolución de conflictos tienen más éxito a la hora de centrarse en los objetivos de la empresa y la familia que en las opiniones personales o en antiguos problemas. Sin duda, la “comunicación abierta” se cita como la estrategia más eficaz para prevenir y resolver conflictos. Muchos líderes de empresas familiares también abogan por la aplicación de una autoridad decisoria definida para ayudar a reducir una posible ambigüedad de funciones que, en última instancia, puede dar lugar a conflictos.

Aunque se sugiere que los sistemas de gobernanza familiar y corporativa son medios eficaces para gestionar los conflictos,⁷ los líderes familiares los citaron con poca frecuencia durante nuestras conversaciones. Sin embargo, observamos que las familias que establecen mecanismos de gobernanza familiar, como las constituciones familiares, suelen utilizarlos como una base para definir cómo se resolverán los conflictos y cómo se gestionarán eficazmente situaciones concretas.

⁷ Kubiček A, & Machek O. (2020). Intrafamily conflicts in family businesses: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Family Business Review*, 33(2), 194-227.

Ideas principales

Un proceso documentado de resolución de conflictos es sólo un respaldo. Si el proceso debe activarse con frecuencia, es probable que sea necesario abordar cuestiones empresariales y familiares de mayor envergadura.



Los conflictos son una parte natural del sistema de negocios familiares. Es importante tratar de entender la naturaleza y la causa de los conflictos para resolverlos.



Una autoridad decisoria bien definida en la empresa familiar puede reducir la ambigüedad de los roles y los posibles conflictos.



Las familias deberían considerar el uso de una combinación de estrategias de resolución de conflictos, como la comunicación abierta, la gobernanza, la mediación y la terapia familiar, para lograr mejores resultados para los individuos, la familia y la empresa.

Luis Díaz-Matajira

Profesor Adjunto,
Escuela de Administración,
Universidad de los Andes,
Bogotá, Colombia

En ciertas situaciones, es conveniente ser precavido. En un caso que conocemos, se incluye un acuerdo prenupcial en el protocolo familiar como requisito obligatorio antes del matrimonio de cualquier miembro de la familia. Estos acuerdos tienen por objeto garantizar la continuidad de la propiedad familiar en caso de divorcio y definen de antemano que cualquier división de bienes se basará exclusivamente en los bienes matrimoniales que no estén vinculados a la propiedad de la empresa familiar.



Invertir en el activo más valioso de la familia

El objetivo principal de nuestra investigación fue evaluar el impacto de los cambios demográficos en las prácticas de las empresas familiares. No nos sorprendió, por supuesto, saber que el ritmo del cambio está aumentando rápidamente con la creciente perspectiva y los enfoques multigeneracionales de los líderes de las empresas familiares.

En este entorno, las familias tienen una oportunidad inmediata de asegurar el futuro de sus negocios invirtiendo en su activo más valioso: la próxima generación que dirigirá los negocios.

El desarrollo de esta nueva raza de futuros líderes no ocurre de forma aislada, sino en el nexo entre la familia y la empresa. Tampoco se limita sólo a la educación formal, sino que incluye las oportunidades de aprendizaje informal dentro de la empresa que la familia suele proporcionar desde una edad temprana. Este conocimiento implícito suele empezar a desarrollarse en los primeros años a través de las experiencias familiares y el trabajo en la empresa familiar.⁸

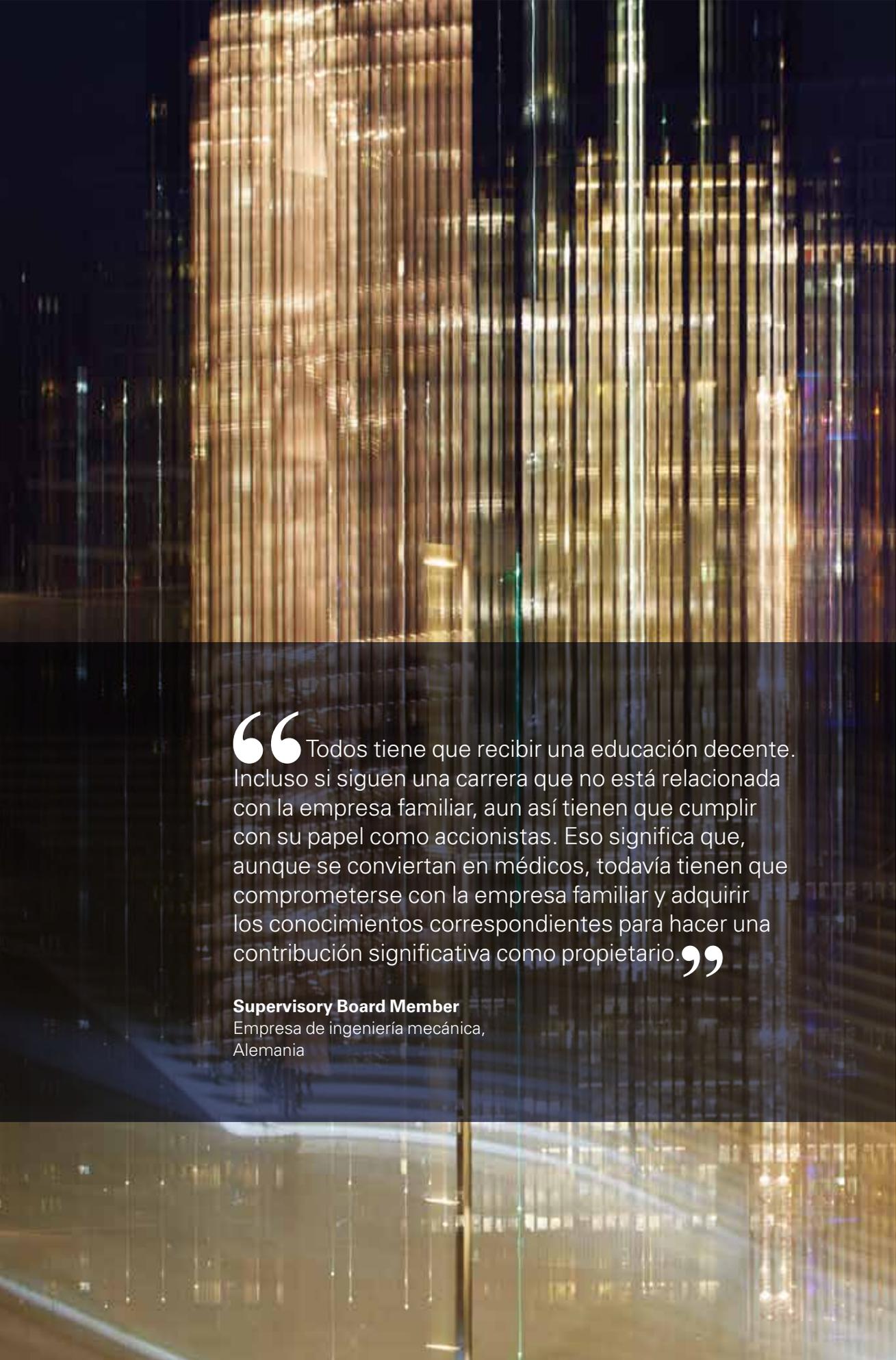
Al aplicar sus sistemas de gobernanza familiar para crear oportunidades de aprendizaje, las familias también pueden ofrecer opciones de asesoramiento y tutoría a la próxima

generación mediante su participación en proyectos de filantropía, pasantías y aprendizajes. Los futuros líderes de las familias suelen participar también en los directorios secundarios o como observadores del comité familiar, el de propietarios o el de empresas.

Otros han adoptado el concepto de "familia de aprendizaje", estableciendo comités de educación y carrera dentro del sistema de gobernanza familiar. De este modo, coordinan las iniciativas de aprendizaje mediante un plan de estudios específico para la familia que educa a la próxima generación sobre los valores y las tradiciones familiares y ofrece la oportunidad de explorar su talento y creatividad.

Como describió un líder de una empresa familiar en Alemania: *"Todos tiene que recibir una educación decente. Incluso si siguen una carrera que no está relacionada con la empresa familiar, aun así tienen que cumplir con su papel como accionistas. Eso significa que, aunque se conviertan en médicos, todavía tienen que comprometerse con la empresa familiar y adquirir los conocimientos correspondientes para hacer una contribución significativa como propietario,"* miembro del Consejo de Supervisión de una empresa de ingeniería mecánica, Alemania.

⁸ Chirico, F. & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.



“ Todos tiene que recibir una educación decente. Incluso si siguen una carrera que no está relacionada con la empresa familiar, aun así tienen que cumplir con su papel como accionistas. Eso significa que, aunque se conviertan en médicos, todavía tienen que comprometerse con la empresa familiar y adquirir los conocimientos correspondientes para hacer una contribución significativa como propietario.”

Supervisory Board Member

Empresa de ingeniería mecánica,
Alemania

El rol de la gobernanza en la planificación de la carrera familiar

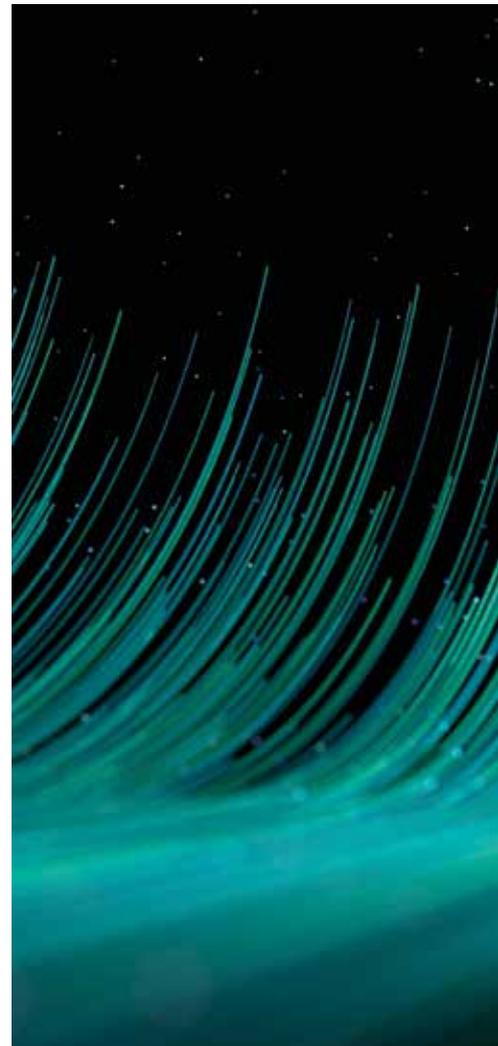
“ Cuando tuve que elegir una carrera, me guio mi padre y la pasión que ya tenía por la empresa porque había trabajado en el laboratorio y la distribución cuando era joven. Cuando estudié ingeniería industrial, me sentí feliz porque sabía que al final me ayudaría a hacer bien mi trabajo en la empresa. ”

José Manuel Suso Domínguez
CEO,
Arrocera la Esmeralda,
Colombia

Existe una fuerte asociación entre la educación familiar y la planificación de la carrera. Las familias exitosas que cuentan con sistemas formales de gobernanza familiar suelen establecer un comité dedicado a la educación y la carrera profesional para ayudar a identificar las aspiraciones profesionales de los miembros de la familia y vincularlas a los planes de desarrollo de la empresa y la familia.

Incluso la próxima generación no ve a la empresa familiar como su opción profesional predilecta, las familias tienden a sumergirlos en el entorno empresarial de la familia a una edad temprana. “ Cuando tuve que elegir una carrera, me guio mi padre y la pasión que ya tenía por la empresa porque había trabajado en el laboratorio y la distribución cuando era joven. Cuando estudié ingeniería industrial, me sentí feliz porque sabía que al final me ayudaría a hacer bien mi trabajo en la empresa”, dijo José Manuel Suso Domínguez, CEO de Arrocera la Esmeralda, Colombia.

La intención de la próxima generación de hacer de la empresa familiar su elección de carrera se refuerza cuando ven un claro camino de desarrollo por delante.



Ideas principales

La educación familiar y los mecanismos eficaces que apoyan la planificación de la carrera contribuyen a la intención de sucesión de la próxima generación.



Las familias deben tratar de comprender las aspiraciones individuales de la próxima generación y los planes de desarrollo previstos de la familia y la empresa como parte del proceso de planificación de la carrera profesional.



Un plan de desarrollo de carrera con reglas y políticas claras puede ayudar a elevar las intenciones de sucesión de las generaciones futuras.



No existe un enfoque único para la planificación de la carrera. Las familias deben adaptar sus estrategias para reflejar la trayectoria de desarrollo de la próxima generación, la familia y la empresa.

Jeremy Chi-yeung Cheng

Investigador,
Centro para la Empresa Familiar,
Universidad China de Hong Kong,
Hong Kong (RAE), China

¿La familia o los negocios primero?

“ En el futuro planeamos tener profesionales en la mayoría de los puestos gerenciales para que las operaciones de la compañía sean manejadas de manera independiente de los miembros de la familia, mientras ésta continúa manteniendo el control a través de la junta directiva.”

Claudia Visani

Miembro de la junta directiva, Inversora Lockey, Venezuela

La importancia del desarrollo del capital humano se refleja en los sistemas de gobernanza de las empresas y las familias debido a la necesidad de involucrar y desarrollar a los miembros de la familia y a los que no lo son. Como nos han contado los líderes de familia, hay varios factores que afectan las decisiones sobre la contratación de personas que no pertenecen a la familia en cargos de gerentes (o incluso como líderes) de la empresa familiar. Cuando la familia percibe las ventajas de contratar a profesionales de la gestión para la sostenibilidad de su empresa, normalmente se basa en una decisión fundamental de poner “el negocio en primer lugar”.¹¹

A modo de ejemplo, Claudia Visani, ex CEO y actual miembro del directorio de Inversora Lockey en Venezuela explicó: “*En el futuro planeamos tener profesionales en la mayoría de los puestos gerenciales para que las operaciones de la compañía sean manejadas de manera independiente de los miembros de la familia, mientras ésta continúa manteniendo el control a través de la junta directiva.*”

Son varios los factores que pueden influir en esa decisión. Algunas familias optan por involucrar a los miembros de la familia casi exclusivamente en funciones de liderazgo y gestión. En el caso de Arrocería la Esmeralda, una empresa familiar de producción y distribución de arroz en Colombia, por ejemplo, el protocolo familiar establece que si hay dos candidatos de igual calificación

para un puesto en la empresa, se debe seleccionar al miembro de la familia. La familia reconoce que esta política tiene sus pros y sus contras y que se han adoptado políticas claras de contratación familiar en su estructura de gobierno que todos deben respetar.

Si bien algunas empresas familiares pueden ser acusadas de nepotismo en sus prácticas de sucesión y contratación, esto no es cierto en todos los casos. Las decisiones que tomen tienen que ser adecuadas para esa familia específica y en ese momento concreto de su ciclo de vida y basarse en la historia de la familia, su dinámica actual, sus aspiraciones futuras y sus actitudes y valores generales.

En este contexto, el concepto de “equidad” se refiere al cumplimiento simultáneo de los objetivos económicos y no económicos de la empresa familiar.^{12 13} El trato privilegiado a los empleados que pertenecen a la familia, si se basa en el mérito, no contradice necesariamente la mentalidad de “los negocios primero”, sino que se relaciona con el objetivo de la familia de maximizar su rendimiento, medido por el cumplimiento de los objetivos tanto económicos como no económicos de los propietarios controladores.

Con la evolución demográfica y el cambio gradual de “propiedad y gestión familiar” a “propiedad familiar y gestión no familiar” que señalamos anteriormente en este artículo, el concepto de “la empresa en primer lugar” puede ser cada vez más atractivo en ciertas situaciones de empresas familiares.

¹¹ Astrachan, J.H., & Kolenko, T.A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251–262.

¹² Samara, G., & Paul, K. (2019). Justice versus fairness in the family business workplace: A socioemotional wealth approach. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 175–184.

¹³ Samara, G., & Arenas, D. (2017). Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*, 60(5), 647–655.

Ideas principales

Si bien las empresas familiares pueden ser criticadas por su nepotismo, muchas han adoptado normas y estándares profesionales en sus prácticas de sucesión y contratación.



Las familias pueden lograr un equilibrio entre qué es lo primero: la familia y el negocio, implementando principios y prácticas de gobierno que incorporen sus elecciones en la planificación de los recursos humanos.



Las familias que formulan políticas de empleo familiar ilustran lo que significa que la familia o los negocios estén primero. La equidad y la transparencia son cualidades fundamentales de estas políticas, sin embargo, la ejecución coherente de las mismas es la clave para obtener verdaderos beneficios para la familia y la empresa.



El establecimiento de una edad de jubilación para las funciones de gestión y gobierno es ventajoso para la generación actual y los futuros sucesores.

Tom McGinness

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

Apoyar a los emprendedores del mañana

“ El espíritu empresarial de las generaciones venideras se enciende a través de la libertad que se les da para iniciar sus propias empresas. En nuestra constitución familiar se prescribe que se dará apoyo monetario y tutoría a los miembros de la familia que deseen emprender esas actividades a discreción de la junta de la empresa familiar.”

John K. Paul

Director General,
Grupo Kuttukaran,
India

A demás de la importancia de la educación y el desarrollo profesional, el fomento del espíritu empresarial transgeneracional suele ser una prioridad para la familia. Se considera que es esencial para el desarrollo continuo de innovaciones que impulsen la competitividad de la empresa y, al mismo tiempo, mantengan el propósito, los principios y los valores fundamentales de la familia. Las estructuras de gobierno de la familia tienen un papel que desempeñar en este sentido al formalizar los procesos que proporcionan a los miembros de la familia experiencia práctica y oportunidades para dar rienda suelta a su espíritu empresarial y crear sus nuevos emprendimientos.

Como nos ha descrito el Sr. John K. Paul, Director General del Grupo Kuttukaran en la India, la ambición empresarial de su familia se apoya activamente de la siguiente manera: *“El espíritu empresarial de las generaciones venideras se enciende a través de la libertad que se les da para iniciar sus propias empresas. En nuestra constitución familiar se prescribe que se dará apoyo monetario y tutoría a los miembros de la familia que deseen emprender esas actividades a discreción de la junta de la empresa familiar.”*

“intención fundadora”⁹ de su empresa familiar y animan a los miembros de la familia a embarcarse en una carrera empresarial. Esto a veces incluye la creación de una empresa de la próxima generación dentro de la empresa familiar o un negocio separado que es independiente del proyecto familiar original. Las empresas familiares que toman iniciativas como éstas ofrecen oportunidades reales a los miembros de la familia para seguir una carrera sin límites, desarrollando sus habilidades dentro de la empresa familiar y fuera de ella.¹⁰

Por ejemplo, cuando se reconoció que el espíritu emprendedor de la siguiente generación ya estaba bien arraigado, una familia de Guatemala desarrolló un “programa de desarrollo de jóvenes talentos”. Su objetivo es doble: fomentar el desarrollo de innovaciones e introducir a los jóvenes miembros de la familia en la cultura de la empresa. Se invita a los miembros de la próxima generación a desarrollar un proyecto para mejorar el negocio en un área que les interese. En un caso, la nueva perspectiva de un joven y prometedor empresario de la familia permitió a los altos directivos comprender rápidamente cómo percibe una nueva generación de consumidores los productos y mercados de la empresa y planificar cómo podría evolucionar el negocio en consecuencia.

⁹ Schroder, Schmitt-Rodemund, & Arnaud, 2011; Zellweger, Sieger, & Halter, 2011.

¹⁰ Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. In M.B. Arthur and D.M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 3-20). New York, NY: Oxford University Press.

Ideas principales

Fomentar la pasión por el emprendimiento a través de las generaciones impulsa la innovación, la energía familiar y la futura competitividad.



Adoptando el concepto de familia de aprendizaje, las familias deben repensar la educación y el desarrollo de la próxima generación, incluido el aspecto formal e informal, con el fin de aumentar su función tanto como accionistas como administradores de empresas.



El sistema de gobierno familiar puede ser un mecanismo efectivo para coordinar y planificar las iniciativas de aprendizaje de la próxima generación y de la familia en su conjunto.



La inversión continua en el espíritu emprendedor de todas las generaciones puede utilizar mejor su energía e impulsar las innovaciones.

Miguel Ángel Faura Borruy

Líder Nacional de Private Enterprise,
Socio,
KPMG en España

Un plan para la gobernanza familiar

Es importante que toda empresa familiar se asegure de que sus prácticas y mecanismos de gobernanza estén en consonancia con la realidad del momento. La clave es determinar en qué medida el sistema de gobernanza de cada familia es capaz de equilibrar la necesidad de estabilidad y, al mismo tiempo, mantener su agilidad y resiliencia. Mientras que las reglas de gobernanza pueden imponer ciertas restricciones en el comportamiento o las acciones tomadas por la empresa y la familia, también deben ser lo suficientemente flexibles para permitir a los directivos y a los miembros de la familia realizar nuevas actividades dentro de ese marco.

Las respuestas al COVID-19 han revelado excelentes ejemplos de cómo los sistemas de gobernanza familiar han logrado este equilibrio mediante marcos de adopción de decisiones lo suficientemente flexibles como para permitir una acción rápida que proteja a la empresa familiar sin perder de vista su propósito y sus valores fundamentales.

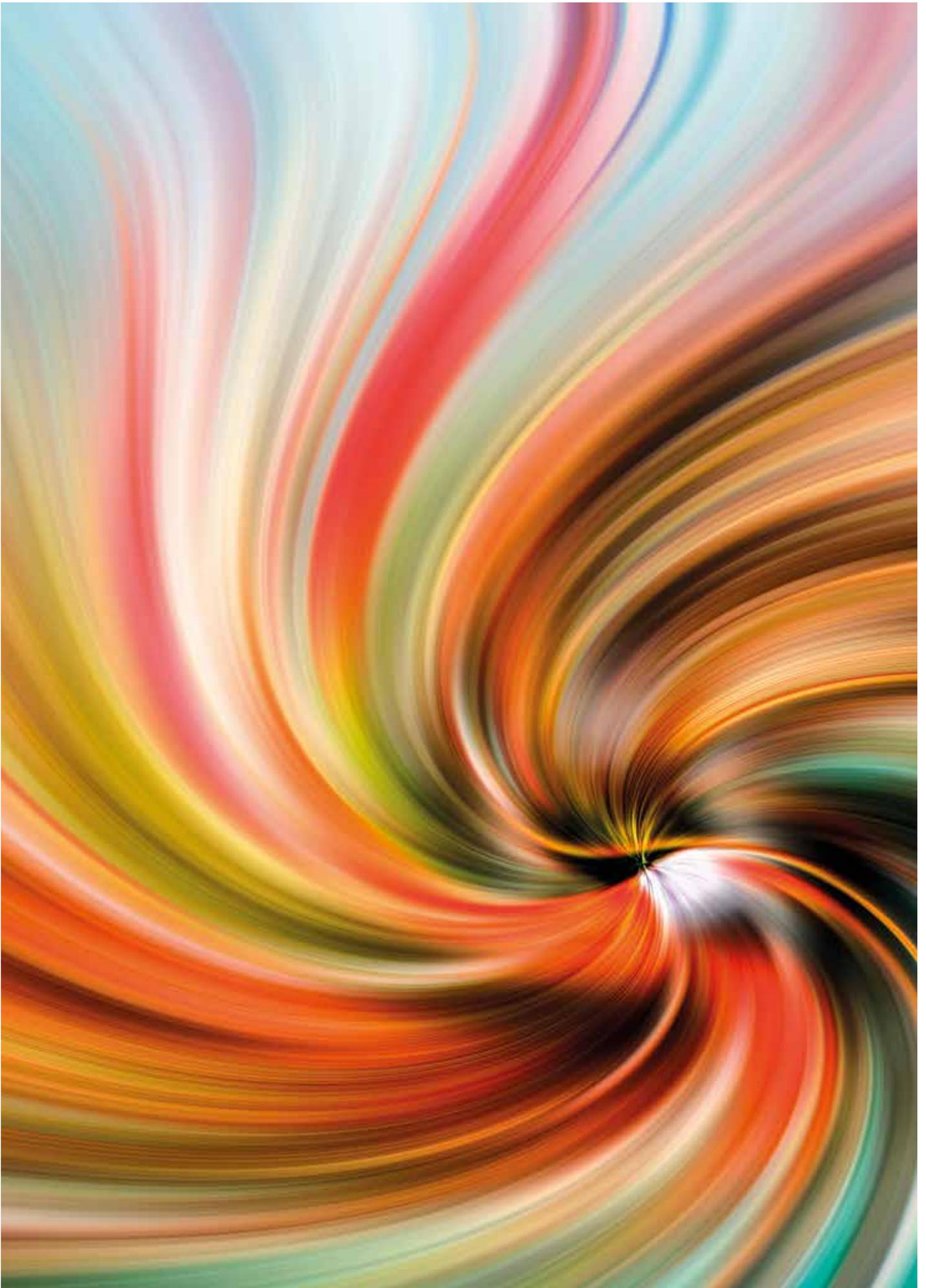
La evolución de los sistemas de gobernanza está íntimamente ligada a la creciente complejidad de la empresa y la familia. Hace necesario que estos sistemas evolucionen en paralelo con la progresión de la familia y la empresa. Ello exige que sean lo suficientemente flexibles para alcanzar los objetivos previstos (incluso en períodos de

cambio impredecible), de modo que puedan seguir cumpliendo su función.

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 en la gobernanza familiar. Encontrará los perfiles de estos destacados líderes de empresas familiares en el **sitio web** de KPMG Private Enterprise.

Esté atento al cuarto artículo de nuestra serie, mientras exploramos el impacto de los cambios demográficos en el vínculo inquebrantable entre los negocios y el legado familiar. Si desea leer los dos primeros artículos de la serie, los encontrará aquí: **“El valor de elegir sabiamente: Por qué la decisión de sucesión puede ser un momento determinante en su negocio familiar”** y **“El poder de la mujer en la empresa familiar”: Un cambio generacional en el propósito y la influencia”**.

Lo invitamos a contactarnos en **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
BioTechUSA,
Hungria

Jodi Bloomer
Canadian Fiber Optics Corp.,
Canadá

Gabriel Hoey and Michael Hoey
Country Crest,
Irlanda

Alfonso Urrea Martin
Grupo Urea,
México

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

Margaret Hirsch
Hirsch's,
Sudáfrica

Claudia Visani
Inversora Lockey C.A.,
Venezuela

John Murphy
J. Murphy & Sons Limited,
Reino Unido

John K. Paul
Kuttakaran Group,
India

Kim Schoepflin
Kwatani,
Sudáfrica

Filipe de Botton
Logoplaste,
Portugal

Ramia El Agamy
Orbis Terra Media,
Suiza

Chaiwat Luangamomlert
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
EE.UU.

Bangkok University
Tailandia

Bogazici University
Turquía

Budapest Business School
Hungria

China Europe International Business School
China

Dalhousie University
Canadá

Dublin City University
Irlanda

Grand Valley State University
EE.UU.

IMF Institute for Mittelstand and Family Firms
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

EE.UU.

Ana C. Gonzalez L

EE.UU.

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

Hungría

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

Hungría

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 Brazil
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 in 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 en Irlanda
T: +353 1 410 1735
E: olivia.lynch@kpmg.ie

Israel

Jonathan Lavender

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

Jesus Luna

Líder Nacional de Private Enterprise, Socio
KPMG in México
T: +52 55 5246 8899
E: jjluna@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, Socio,
KPMG en Portugal
T: +351 220102329
E: luisilva@kpmg.com

Arabia Saudita

Fuad Chapra

Líder Nacional de Private Enterprise Socio,
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

Socio,
KPMG en Singapur
T: +27 833886404
E: jho1@kpmg.com.sg

Sudáfrica

Alan Barr

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

España

Miguel Angel Faura Borruey

Líder Nacional de Private Enterprise, Socio,
KPMG en España
T: +34 914563868
E: mfaura@kpmg.es

Suiza

Hugues Salome

Socio,
KPMG en Suiza
T: +41 58 249 37 75
E: hsalome@kpmg.com

Reino Unido

Tom McGinness

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

Estados Unidos

Conor Moore

Líder Nacional de Private Enterprise, Socio,
KPMG en EE.UU.
T: +1 415 963 7559
E: conormoore@kpmg.com

Bradley Sprong

Socio,
KPMG Private Enterprise
KPMG en EE.UU.
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

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

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

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

Luis Díaz-Matajira

Profesor Adjunto,
Escuela de Administración,
Universidad de los Andes,
Bogotá, Colombia

Rodrigo Basco

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

Jeremy Chi-yeung Cheng

Investigador,
Centro para la Empresa Familiar,
Universidad China de Hong Kong,
Hong Kong (RAE), China

KPMG Private Enterprise Center of Excellence for Family Business

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

Jesus Luna

Líder Nacional de Private Enterprise,
Socio,
KPMG en México

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

Miguel Ángel Faura Borruy

Líder Nacional de Private Enterprise,
Socio,
KPMG en España

Contáctenos



Andrea Calabrò

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

home.kpmg/privateenterprise

home.kpmg/familybusiness

thestepproject.org

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.

© 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. The views and opinions expressed herein are those of the interviewees and do not necessarily represent the views and opinions of KPMG.

Designed by Evalueserve. Publication name: Creating value through good governance | Publication number: 137215-G | Publication date: December 2020