

El coraje de elegir sabiamente

Por qué la decisión de la sucesión puede ser un momento decisivo en su empresa familiar

Noviembre 2020

home.kpmg/privateenterprise | thestepproject.org

KPMG Private Enterprise

STEP PROJECT FOR FAMILY ENTERPRISING

Tabla de **contenido**

01 El coraje de elegir sabiamente

01 Acerca de la Encuesta Mundial de Empresas Familiares de 2019

21 Agradecimientos

21 Líderes de empresa familiar

21 Consorcio Global del Proyecto STEP

22 Autores de estudios de caso

23 Firmas miembro de KPMG Private Enterprise

24 Acerca del Consorcio Global del Proyecto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP)

24 Acerca del Centro Global de Excelencia para Empresas Familiares de KPMG

24 Acerca de KPMG Private Enterprise

25 Consejo Editorial

25 Contáctenos

El coraje de elegir sabiamente

Por qué el proceso de sucesión puede ser un momento decisivo en su empresa familiar

Por medio de una alianza estratégica entre el Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise, tenemos el privilegio de contar con esta oportunidad de compartir con ustedes las tendencias que vemos que afectan las prácticas de las familias empresarias en todo el mundo y cómo podría verse un modelo para el futuro en la nueva realidad a la que ahora nos enfrentamos.

Más de 1.800 líderes de empresas familiares de todo el mundo han compartido sus opiniones con nosotros acerca del impacto de los crecientes cambios demográficos y sociales que fueron revelados por la Encuesta Mundial de Empresas Familiares STEP 2019. La encuesta fue seguida por 33 entrevistas en profundidad con líderes de empresas familiares de todas las regiones importantes antes y después del inicio de la pandemia de la COVID-19. Les preguntamos cómo los cambios demográficos afectan la forma en que abordan una variedad de problemas que van desde la gobernanza y la sucesión de las empresas familiares hasta el impacto social, la orientación empresarial y el desempeño.

Agradecemos a estos destacados líderes de empresas familiares que brindaron su valiosísimo aporte al estudio y que compartieron abiertamente sus ideas con nosotros. Si bien hemos incluido citas directas de algunos para ilustrar este artículo, tengan la seguridad de que cada uno de estos 33 líderes de empresas familiares nos brindó información única sobre sus empresas y sus familias. Nos complace tener esta oportunidad de compartir sus observaciones y las nuestras por medio de una serie de cuatro artículos en coautoría que abarcan temas que van desde la sucesión hasta el impacto social de la sostenibilidad y la diversidad, la gobernanza y el legado empresarial. El primer artículo de la serie comienza con la planificación de la sucesión y el coraje de elegir al sucesor adecuado en este punto de inflexión crítico en toda empresa familiar.



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



Tom McGinness
Líder Global, Empresa Familiar,
KPMG Private Enterprise,
Socio, KPMG Private Enterprise
en el Reino Unido

A lo largo de este documento, "Nosotros/Nos/Nuestro" significa KPMG y el Consorcio Global del Proyecto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP).

"KPMG" se refiere 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 entidad legal individual. KPMG International Limited es una empresa privada inglesa limitada por garantía y no brinda servicios a los clientes. Para obtener más detalles sobre nuestra estructura, visite home.kpmg/governance.

© 2020 Copyright propiedad de una o más de las entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no proveen servicios a los clientes. Todos los derechos reservados. El nombre y el logotipo de KPMG son marcas registradas utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global KPMG.

La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

Acerca de la Encuesta Mundial de Empresas Familiares de 2019

El Consorcio Global del Proyecto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) y KPMG Private Enterprise celebraron una alianza estratégica para realizar estudios y desarrollar una comprensión más profunda del impacto de los cambios demográficos en las prácticas de sucesión y gobernanza de las familias empresarias.

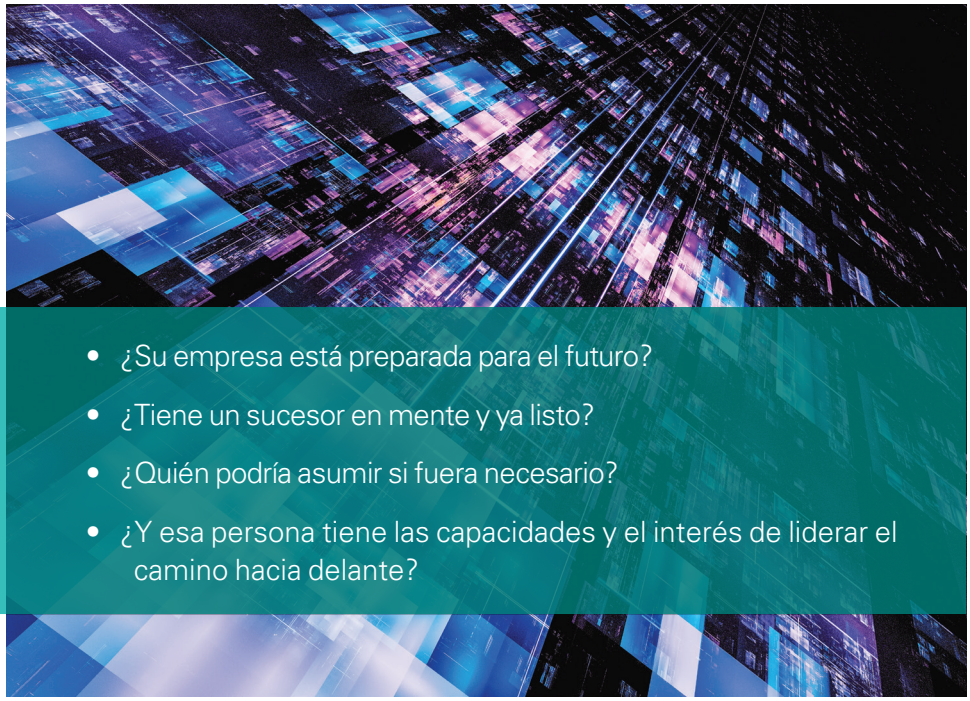
El informe de la Encuesta Global de Empresas Familiares del Proyecto STEP 2019 encuestó a más de 1.800 líderes de empresas familiares de 33 países de Europa, Asia Central, América del Norte, América Latina, el Caribe, Asia, el Pacífico, Oriente Medio y África. La encuesta brindó a los participantes la oportunidad de ofrecer sus puntos de vista sobre cómo los cambios demográficos afectan la gobernanza, la sucesión, el impacto social, la orientación empresarial y el desempeño de las empresas familiares. Usted puede encontrar un resumen del informe de la encuesta aquí.

Como seguimiento de la encuesta, se realizaron más de 33 entrevistas personales con líderes de empresas familiares antes de la COVID-19 y luego de su estallido, a partir de marzo de 2020 y hasta la fecha de publicación. Los resultados recopilados de estas entrevistas ayudaron a ahondar nuestra comprensión del contexto detrás de los resultados de la encuesta y nos permitieron explorar estos conocimientos más a fondo en este artículo, el primero de nuestra serie de cuatro partes.

El poder detrás de la empresa familiar

En medio de la realidad híper acelerada en la que nos encontramos hoy, la planificación de la sucesión puede no ser la planificación de la sucesión puede no ser la prioridad. Sin embargo, al considerar todas las opciones para sostener a su empresa hoy y hacia el futuro, el proceso de sucesión en sí mismo puede ser fundamental para sustentar el modelo de empresa familiar para las futuras generaciones. De hecho, podría ser uno de los momentos decisivos en la historia de su empresa familiar.

Hay un poder indiscutible que reside en las empresas familiares: una mentalidad emprendedora combinada con la capacidad de dominar la velocidad del cambio. Rara vez estas capacidades han sido más cruciales de lo que resultan hoy, ya que la realidad de la COVID-19 hace que sea necesario seguir esperando lo inesperado, anticipar y prepararse para los cambios que sin duda se avecinan.



- ¿Su empresa está preparada para el futuro?
- ¿Tiene un sucesor en mente y ya listo?
- ¿Quién podría asumir si fuera necesario?
- ¿Y esa persona tiene las capacidades y el interés de liderar el camino hacia delante?

Elegir al líder correcto, en el momento correcto

Estudios anteriores han demostrado que la transferencia de la propiedad y el control de la gestión de unageneración a otra es uno de los factores más importantes para la continuidad de la empresa familiar y para preservar su identidad familiar. Los líderes de la empresa familiar con los que hemos hablado confirmaron esa conclusión. Nos dijeron que elegir al líder correcto en el momento correcto será una de las decisiones más críticas que pueden tomar para asegurar la continuidad del éxito de su empresa.

Rara vez la planificación de contingencia y continuidad ha sido más importante y las empresas familiares tienen una ventaja envidiable basada en una historia de agilidad, invención y resiliencia. Dada la incertidumbre que enfrentan todas las empresas en la actualidad, sugerimos que este es precisamente el momento correcto para dar un paso atrás y considerar todas las opciones para el liderazgo y la propiedad futuros de su empresa familiar y cómo se pueden integrar esas preguntas directamente en sus planes de contingencia.

Muchos líderes de empresas familiares con los que hemos hablado se hicieron eco de esta visión. Como nos dijo el Sr. Alfonso Urrea Martín, Director General de la División de Herramientas del Grupo Urrea de México: él no pudo administrar su empresa en el momento más crítico del estallido de la COVID-19. Gracias a la estructura de gobernanza y al plan de continuidad bien establecidos de la empresa, las personas correctas ya estaban identificadas para asumir su rol, si fuera necesario, y los sistemas estaban listos para hacerlo realidad.

"La empresa funcionó perfectamente durante mi ausencia por COVID-19, gracias a las estructuras y órganos de gobernanza que ya habíamos implementado a nivel de directorio y entre los comités de gestión. No está claro si hubiéramos podido continuar tan bien de otra manera" Alfonso Urrea Martin, Grupo Urrea, Mexico.

"La empresa funcionó perfectamente durante mi ausencia por COVID-19, gracias a las estructuras y órganos de gobernanza que ya habíamos implementado a nivel de directorio y entre los comités de gestión. No está claro si hubiéramos podido continuar tan bien de otra manera".

Alfonso Urrea Martin
Director General,
Grupo Urrea,
México

[1] Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., & Dawson, A. (2020). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business*

Preparándose para el inesperado

> “No tuve otra opción. Tenía que dirigir la empresa. Quiero decir, el domingo fue el funeral y literalmente el lunes a la mañana estaba en el trabajo. Podríamos haber quedado fuera del negocio en un mes si yo no hubiera asumido la empresa. Realmente no había nadie más para dirigirla.”

Family Business CEO
Empresa de procesamiento de chatarra,
Estados Unidos

Ya sea creada mediante un plan de contingencia u otros métodos de sucesión, una hoja de ruta de sucesión es una guía fundamental para lidiar con lo inesperado. El CEO de una familia nos dijo, por ejemplo, que se estableció un fondo fiduciario latente en su empresa familiar como un paraguas sobre todas las entidades operativas. En el caso de que el líder de la empresa familiar quede incapacitado o fallezca, se activará el fondo. Los miembros del fondo entienden perfectamente que serán responsables de garantizar que se designe de inmediato un nuevo presidente para dirigir la empresa.

Sin embargo, muy a menudo, las empresas familiares no tienen planes de contingencia detallados, con orientación específica sobre quién tomará el control y mantendrá la empresa en funcionamiento. De hecho, solo el 47 por ciento de los líderes familiares que participaron en nuestro estudio tenían este tipo de planes. Como consecuencia, la próxima generación a menudo se siente moralmente obligada a tomar las riendas del negocio, incluso si no quiere o no tiene las habilidades y la experiencia que pueda necesitar, no tiene otra opción que tener éxito. El líder de una empresa familiar describió de manera conmovedora su propia situación de sucesión inesperada. *“Yo no tenía otra opción. Tenía que dirigir la empresa. Quiero decir, el domingo fue el funeral y literalmente el lunes a la mañana estaba en el trabajo. Podríamos haber quedado fuera del negocio en un mes si yo no hubiera asumido la empresa. Realmente no había nadie más para dirigirlo.” CEO de empresa familiar, Estados Unidos.*

Sin embargo, hay ciertas situaciones en las que las normas de las culturas nacionales pueden dificultar la planificación de la continuidad y las consideraciones para una sucesión de emergencia. En muchas sociedades orientales, por ejemplo, no es aceptable hablar de eventos inesperados que están relacionados con la salud de los ancianos. Dado que esos temas son tabúes, es muy difícil para las empresas familiares considerar qué sucederá en caso de que sea necesaria una sucesión de emergencia.

Sin embargo, los resultados que obtuvimos de los líderes familiares con los que hablamos dejaron en claro que solo se requiere un caso de una sucesión inesperada como esta para que la familia se asegure de estar preparada para responder rápidamente en el futuro.

Sin embargo, eso no quiere decir que las opciones sean siempre fáciles u obvias tanto en las sociedades orientales como occidentales.

Como lo describió el Sr. George Vestey, CEO de Vestey Holdings, de 125 años, en el Reino Unido, *“Independientemente de nuestra intención, la sucesión a la próxima generación no es algo dado por hecho. Tienen muchas opciones fuera de la empresa familiar y si eligen sucedernos, tendrán que estar tan interesados y apasionados por el negocio como las cuatro generaciones que los han precedido. Sin embargo, más que nunca debemos asegurarnos de dejar que nuestros sucesores escriban su propio capítulo generacional si queremos que el legado de la empresa familiar sobreviva”.*



> “Independientemente de nuestra intención, la sucesión a la próxima generación no es algo dado por hecho. Tienen muchas opciones fuera de la empresa familiar, y si eligen sucedernos, tendrán que estar tan interesados y apasionados por el negocio como las cuatro generaciones que los han precedido. Sin embargo, más que nunca, debemos asegurarnos de dejar que nuestros sucesores escriban su propio capítulo generacional si queremos que el legado de la empresa familiar sobreviva.”

George Vestey
CEO,
Vestey Holdings,
Reino Unido

Una nueva perspectiva generacional para el camino por delante

Muchos CEOs familiares estuvieron de acuerdo con los comentarios del Sr. Vestey, señalando que los líderes de la generación Millennial están teniendo una voz cada vez más importante en la dirección futura de sus empresas familiares y en la elección de un sucesor. Se les está dando más espacio en la mesa de dirección para abordar problemas y oportunidades cada vez más complejos, como la digitalización acelerada de los procesos comerciales que están surgiendo a nivel mundial. Y cuando la intención es mantener la empresa en la familia, en algunos casos se puede invitar a miembros de la familia de la próxima generación a unirse a la empresa a una edad temprana para comenzar a prepararlos para un futuro rol de liderazgo.

Pero muchos de la generación Millennial también vienen con una perspectiva y una filosofía empresarial diferentes a las de sus predecesores, ya que buscan una mayor libertad personal y un mejor equilibrio entre la vida y el trabajo.

El Sr. Khalid Abunayyan, presidente de Abunayyan Holding Company en Arabia Saudita, describió su visión de la perspectiva de los millennials de esta manera: "Las generaciones que vienen detrás de nosotros tienen una mentalidad diferente, un ecosistema diferente, que no está bien ni mal, es simplemente diferente. Se inspiran en diferentes cosas, son rápidos, están orientados a las máquinas y están profundamente involucrados en las redes sociales. Para implicar su interés en la empresa familiar y, posteriormente, en la sucesión del liderazgo, debe existir un vínculo psicológico. Es importante para ellos ver que este es un negocio con un impacto y un propósito social y es eso lo que los seguirá motivando".

Asimismo, se está comenzando a reconocer que el vínculo emocional con la empresa puede no ser tan profundo para los sucesores de la próxima generación como lo es para los empresarios de primera generación, cuya vida y empresa a menudo han estado profundamente entrelazados.

En opinión del Sr. Andy Wates, director de Wates Group en el Reino Unido, el peor de los casos sería que un miembro de la familia se uniera a la empresa y se resintiera de la familia por "hacerlo" estar allí.

En cambio, la familia Wates les está diciendo a sus potenciales sucesores de quinta generación que pueden seguir una carrera fuera de la empresa y unirse a la empresa familiar en una fecha posterior, si esa es su elección. No tienen que sumarse a la empresa y quedarse de por vida, como pueden haber hecho las generaciones anteriores.

Como dijo un líder empresarial familiar de Hong Kong (RAE), China, la diferencia entre las generaciones en términos del ambiente en el que crecen y su educación, valores, formas de pensar y entender el mundo no puede ser subestimada.

Como ejemplo, escuchamos a muchos empresarios de primera generación en China que crearon sus empresas como un medio de supervivencia y, finalmente, con fines de lucro. Sin embargo, a medida que sus sucesores de segunda generación comienzan a tomar el control, se están enfocando cada vez más en una misión más amplia para crear valor a través de la responsabilidad social y la sostenibilidad de sus empresas.

> “Las generaciones que vienen detrás de nosotros tienen una mentalidad diferente, un ecosistema diferente, que no está bien ni mal, es simplemente diferente. Se inspiran en diferentes cosas, son rápidos, están orientados a las máquinas y están profundamente involucrados en las redes sociales. Para implicar su interés en la empresa familiar y, posteriormente, en la sucesión del liderazgo, debe existir un vínculo psicológico. Es importante para ellos ver que este es un negocio con un impacto y un propósito social y es eso lo que los seguirá motivando.”

Khalid Abunayyan
Chairman,
Abunayyan Holding Company,
Saudi Arabia

¿Cuál es la elección sabia?

Sucesores de la próxima generación pueden aportar una perspectiva renovada con el poder de transformar algunos aspectos de la empresa familiar y potencialmente descubrir oportunidades previamente inexploradas que pueden redefinir la identidad de la empresa familiar en el futuro. Entonces, se necesita coraje para elegir sabiamente y permanecer receptivo a nuevas formas de pensar sobre el negocio: ideas innovadoras que podrían ser transformadoras e integrar la misión de la empresa con cuestiones societarias más amplias.

Las políticas y prácticas de diferentes naciones también pueden tener un rol importante en el proceso de selección y, nuevamente, se necesita coraje para considerar alternativas no tradicionales.

Estábamos interesados en conocer algunas de las diferencias culturales descritas a ese respecto por los participantes de nuestro estudio. El uso de la regla de "primogenitura" para la sucesión - elegir al primogénito para dirigir la empresa familiar - fue un punto de particular interés. En culturas colectivistas no occidentales, como la de Perú, los CEOs familiares confirmaron que la regla de la primogenitura aún se mantiene.

En las culturas occidental e individualista, la meritocracia suele ser el criterio principal para elegir un sucesor. ¿Dónde termina el nepotismo y comienza la protección del legado familiar cuando la primogenitura es el principio rector?

Los resultados de la encuesta no concluyen si la primogenitura es una buena práctica y sigue siendo adoptada en muchas culturas no occidentales.

Sin embargo, estudios anteriores muestran que las empresas familiares experimentan un mayor desempeño posterior a la sucesión cuando tienen el coraje de ignorar la primogenitura y tomar sus decisiones de sucesión basadas en la meritocracia. Esto es particularmente cierto cuando la empresa crece más allá de la segunda generación. Se necesita coraje para tomar una decisión diferente y sugeriríamos que esto se debe principalmente a que los líderes de la familia nacidos en segundo lugar o más tarde son menos conformistas y menos inclinados a seguir el modelo empresarial de sus padres de estar más abiertos a nuevas experiencias y tolerantes al riesgo.

Incluso cuando las empresas familiares rompen con la sucesión automática de primogenitura, no significa necesariamente que los primogénitos no puedan competir por puestos de liderazgo. Sin embargo, sí sugiere que los tomadores de decisiones de la familia pueden necesitar crear un ambiente competitivo constructivo - una 'sucesión como carrera' - entre sus sucesores potenciales en el camino hacia la identificación de la mejor opción para las necesidades de la empresa familiar y las necesidades personales de los sucesores.

En el caso de las empresas familiares chinas, muchas enfrentan un desafío de sucesión único con solo una hija o un hijo para heredar la empresa como resultado de los programas de política de control poblacional. Como ha afirmado ZHU Xuehao, fundador de Hawk Filtration Technology (Shanghái) Co. Ltd. en China; que él es afortunado ya que su único hijo está dispuesto y puede hacerse cargo de la empresa familiar. Si ese no hubiera sido el caso, se habría enfrentado a tener que capacitar a un miembro que no era de su familia para que lo sucediera, o a directamente vender la empresa.

[2] 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.



En otras situaciones, hay CEOs que no están confiados de que los miembros de su familia de la próxima generación tengan las capacidades o la pasión para impulsar el negocio, a pesar de las ideas y la energía que pueden ofrecer. Por ejemplo, el líder de una empresa familiar en Canadá que actualmente se está preparando para su jubilación nos dijo que no cree que ninguno de sus hijos lo suceda. El más joven está persiguiendo activamente una carrera diferente, mientras que el mayor no tiene, en su opinión, la capacidad de manejar las presiones de un puesto directivo. *"I think at the end of the day," he said, "Creo que al final de todo", dijo, "la sucesión familiar probablemente terminará conmigo".*

Ideas clave

Escuchamos puntos de vista interesantes de los líderes familiares sobre los factores que influyen en su intención de sucesión y en su elección de sucesor, tales como:

- La posible falta de confianza de los padres en la capacidad de sus hijos para dirigir la empresa familiar puede disminuir su intención de transmitir la empresa a las generaciones futuras.
- El apego emocional de la próxima generación a la empresa y sus propios valores y metas personales probablemente determinarán su deseo de ser sucesores.
- Si bien la primogenitura no es necesariamente la mejor práctica, aún es ampliamente adoptada en culturas no occidentales y menos en culturas occidentales.

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

La libertad de elegir

Si bien la intención de sucesión transgeneracional puede estar presente dentro de los planes de la generación anterior, puede que no necesariamente coincida con los planes o habilidades de la generación entrante. En ese caso, los líderes actuales pueden elegir un sucesor no familiar para administrar la empresa, mientras continúan manteniendo la participación de la familia a través de la propiedad.

Como se destaca en un artículo reciente del Wall Street Journal, que citó el estudio del Proyecto STEP, involucrar a miembros de la familia en el negocio de una generación a la siguiente no siempre es un hecho. Por diversas razones, los niños pueden no estar tan interesados como sus predecesores en tomar las riendas. Tanto los líderes de empresas familiares como sus posibles sucesores tienen que tomar decisiones importantes.

Para Michael y Gabriel Hoey, los actuales copropietarios y líderes de cuarta generación de Country Crest de Irlanda, estas opciones están por delante para ellos y sus sucesores. Country Crest es líder en la producción sostenible de alimentos y a los hermanos les gustaría mantener la propiedad y la gestión dentro de la familia, si esa es la elección de los miembros de la familia de la próxima generación. Si bien aún no se han definido roles precisos, ya existen estructuras formales para garantizar la continuidad de las prácticas agrícolas sostenibles de la familia. Esas prácticas, combinadas con los sólidos valores intergeneracionales de la familia, están profundamente arraigadas en la empresa y seguirán siendo la base del éxito de Country Crest para aquellos que elijan liderarlo.

> “La empresa es más grande que nosotros. No queremos sofocar a la empresa, por lo que es probable que se sume más gente de fuera.”

Michael Hoey
Copropietario y Gerente Director, Country Crest, Irlanda



[3] Wall Street Journal, https://www.wsj.com/articles/how-to-get-children-interested-in-the-family-business-11588986481



Ideas clave

Los líderes de empresas familiares que conocimos nos contaron con franqueza sobre sus propias experiencias de sucesión y cómo se puede mejorar el proceso de sucesión para la próxima generación:

Los miembros de la familia de la próxima generación están aprendiendo del pasado y ahora están estableciendo mecanismos de gobernanza para gestionar el proceso de sucesión.

Se considera que el uso de fondos fiduciarios facilita el proceso de sucesión y conduce a una mayor acumulación de riqueza.

Confiar en un tercero externo para gestionar el proceso de sucesión mitiga los conflictos intrafamiliares en tiempos de sucesión y conduce a un proceso de sucesión sin problemas.

Tom McGinness
Líder Global, Empresas familiares, KPMG Private Enterprise, Socio, KPMG Private Enterprise en el Reino Unido

El orden de la sucesión

Traspasar la empresa familiar a un nuevo administración o a un nuevo propietario es algo que abarca todo. No se trata exclusivamente de la selección y desarrollo de sucesores. Se trata igualmente de proteger la marca y la reputación de la empresa, y de retener el conocimiento para asegurarse de que la empresa sea sostenible durante los próximos años. También es una de las experiencias más desafiantes que enfrenta cualquier líder, y más particularmente un emprendedor que ha construido una empresa familiar desde cero.

Las empresas familiares con planes de sucesión y contingencia bien establecidos tienen en cuenta la preparación y las necesidades de desarrollo de los miembros de la familia que son los sucesores más probables. A menudo, esto incluye una base educativa, complementada con la experiencia empresarial directa adquirida en diversas edades y etapas de la vida de los miembros de la familia.

Para facilitar este proceso y minimizar los conflictos intrafamiliares que a veces surgen durante las deliberaciones de planificación de la sucesión, las empresas familiares recurren cada vez más a partes externas para guiar y gestionar el proceso y ayudar a minimizar los posibles conflictos intrafamiliares. Las partes externas brindan un punto de vista independiente para facilitar discusiones productivas entre los miembros de la familia y guiarlos por medio de marcos y procesos ya probados para producir una solución de sucesión personalizada.

Por ejemplo, para estar al día con las demandas de la empresa y de la familia, el Sr. John K. Paul, Director General del Grupo Kuttukaran en India, nos contó que su familia adoptó una constitución familiar en diciembre de 2015. En marzo siguiente, el Trust Familiar Kuttukaran se registró como parte del plan de sucesión para incorporar todas las acciones de la empresa al fideicomiso. "De esa manera" el Sr. Paul señaló, "ningún miembro de la familia es poseedor de acciones que puedan transferirse a voluntad. La intención es ayudar a reforzar la confianza dentro de la familia y permitir que las generaciones futuras desenvuelvan una afinidad con el Grupo y mantengan el legado de la familia Kuttukaran."

Las familias generalmente comprenden la importancia de comenzar temprano el proceso de planificación de la sucesión, para hacerlo bien y para ver un buen plan de sucesión como el primer paso para mantener la fortaleza de la empresa y la prosperidad de la familia para las generaciones venideras.

Sin embargo, si bien este tipo de planificación disciplinada es generalmente aceptado, obtuvimos una visión sorprendente de nuestras conversaciones con el CEO. Parece que, incluso cuando la selección de un sucesor se considera importante, las empresas familiares dirigidas por miembros de la generación silenciosa (nacidos entre 1925-1945) o de la generación de los baby boomers (nacidos entre 1946-1964) no han todavía ideado un plan de sucesión.

Esto es preocupante. No es solo un impedimento potencial para la transición fluida y la continuidad de la empresa; es también una injusticia para con el sucesor, que en última instancia deberá asumir la función de líder.

Como nos explicó el actual director general de una empresa familiar en Holanda, su abuelo tuvo dificultades para ceder el control y preparar a otro miembro de la familia para que asumiera la dirección de la empresa.

[4] KPMG, Succession in family business: start early. https://home.kpmg/au/en/home/insights/2017/02/succession-planning-family-business-start-early.html

Esto condujo a una confusión constante en toda la familia, así como en la empresa, ya que la estructura de responsabilidad y toma de decisiones no quedó clara durante varios años. *"Cuando mi padre y su hermano sucedieron a mi abuelo, él afirma, "realmente pasaron un tiempo terrible juntos. Mi abuelo nunca pudo soltar completamente el control. Realmente frenó el crecimiento de la firma, pero también el desarrollo personal de los sucesores en ese período. Mi padre me dijo que no quería que yo tuviera la misma experiencia y que necesitaba darme la oportunidad de ocupar un puesto como líder senior de la empresa y dejar espacio para que me desarrollara".*

Muchos sucesores de la generación actual han aprendido lecciones importantes de experiencias como esta, y están haciendo todo lo posible para asegurarse de que se implementen los procesos de sucesión adecuados para la próxima generación a fin de evitar que se repitan los errores del pasado.



Hacer la sucesión bien

Para hacer bien una sucesión, creemos que hay algunas consideraciones importantes para transferir la administración, el control, la propiedad y el capital de una generación a la siguiente, todo lo cual redunda en el mejor interés de la empresa y la familia.



Sepa lo que necesita la empresa

Muchos propietarios de empresas familiares asumen que la planificación de la sucesión se centra en quién dirigirá la empresa cuando renuncien, pero es necesaria una perspectiva más amplia. El fundador y el directorio o los asesores deben considerar dónde se encuentra la empresa en su ciclo de vida y qué tipo de líder o líderes necesita para progresar.



Proteger la marca

Muchas empresas familiares se construyen alrededor de una marca personal e incluso pueden llevar el nombre del fundador. Es importante conservar la esencia de la marca y evaluar qué tan bien encaja con el modelo comercial actual.



Mantener la confianza financiera

Al planificar el futuro, las empresas familiares deben decidir quién estará a cargo desde una perspectiva financiera, ya que muchos inversores y bancos consideran que la persona que está detrás de una empresa familiar es un factor crítico a la hora de tomar decisiones sobre la financiación actual y futura. Necesitan tener la confianza de que sigue habiendo fortaleza en la empresa.



Conservar el conocimiento heredado

La continuación del conocimiento es tan importante como el liderazgo y la sucesión financiera. Ese conocimiento es a menudo una de las ventajas competitivas clave de la empresa y debe documentarse y comunicarse a toda la empresa y a la familia.



Documentar el plan

Finalmente, cuando se desarrolla y acuerda un plan de sucesión, debe articularse explícitamente y documentarse formalmente en la familia.

¿Cuál es el momento de pasar la posta?

> “Decidir cuándo es el momento de jubilarme es una cuestión muy difícil. La empresa familiar ha sido mi vida, es mi pasión y probablemente he pasado más horas en la oficina que en mi casa. Soy consciente del hecho de que todos tenemos que prepararnos para ese día y el peor de los casos sería que te impusieran esa decisión. Para mí, es importante entender que mi función cambiará de la gestión diaria de la empresa a convertirme en coach de la próxima generación de líderes de la familia que mantendrán vivo el legado que fue construido por mi padre y más tarde. por mi generación ”.

Khalid Abunayyan
Presidente,
Abunayyan Holding Company, Arabia Saudita

El plan de sucesión está en marcha. ntonces, ¿cómo deciden los líderes familiares cuándo es el momento adecuado para jubilarse total o parcialmente o para asumir un nuevo rol en la empresa familiar?

Nos sorprendió un poco saber que el 53% de los líderes de empresas familiares de nuestro estudio no tienen un plan de jubilación formal, lo que hace que el camino sea incierto para sus potenciales sucesores y para el futuro de la empresa familiar.

Para quienes sí tienen un plan de jubilación, el estudio nos dice que los líderes empresariales familiares cuyo objetivo principal es disfrutar de la vida y lograr la seguridad financiera para la familia, planean retirarse por completo de la gestión empresarial. Algunos incluso consideran vender sus empresas directamente. Esta idea es sorprendente, porque contrasta radicalmente con el pensamiento tradicional de que los fundadores de empresas familiares rara vez abandonan sus empresas porque obtienen mucha satisfacción e identidad personal de ellas.

En el mismo estudio, encontramos que los líderes que continúan apasionados por su trabajo rara vez piensan en la jubilación y buscan formas alternativas de mantenerse involucrados en la empresa familiar. Algunos no tienen una edad de jubilación planificada en absoluto o permanecen parcialmente involucrados en la empresa a través de la participación en el directorio o un cargo de asesor. *Como dice el Sr. Khalid Abunayyan, presidente de Abunayyan Holding Company, “Decidir cuándo es el momento de jubilarme es una cuestión muy difícil.*

La empresa familiar ha sido mi vida, es mi pasión y probablemente he pasado más horas en la oficina que en mi casa. Soy consciente del hecho de que todos tenemos que prepararnos para ese día y el peor de los casos sería que te impusieran esa decisión. Para mí, es importante entender que mi función cambiará de la gestión diaria de la empresa a convertirme en coach de la próxima generación de líderes de la familia que mantendrán vivo el legado que fue construido por mi padre y más tarde. por mi generación”.

Sin embargo, una nota de advertencia con respecto a las funciones de asesoría. En algunos casos, aunque los padres afirman tener funciones de asesores y se consideran solo marginalmente involucrados en la empresa, es posible que los sucesores de la próxima generación no lo vean de esa manera. Pueden percibir la participación de sus padres como un comportamiento controlador y una falta de confianza en su capacidad para dirigir la empresa. La falta de voluntad de la generación anterior para jubilarse sin dejar el negocio de la empresa por completo a menudo hace que sea difícil delegar verdaderamente la autoridad en el siguiente líder y que los nuevos líderes escapen de la sombra de su predecesor.

Como señaló un CEO de una empresa familiar en Francia, *“Estoy empezando a darme cuenta de que mi presencia en la empresa puede ser perjudicial para la capacidad de mis hijos de hacerse un nombre. Seguramente deben pensar que, dado que el padre está en el lugar, no debemos contradecirlo”*

De hecho, al tener poca o ninguna autonomía para tomar decisiones estratégicas para la empresa, pueden estar preocupados por no poder escapar de la sombra de su padre.

[5] Akhter, N., Sieger, P., & Chirico, F. (2016). If we can’t have it, then no one should: Shutting down versus selling in family business portfolios. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), 371-394.

Al mirar hacia el futuro y considerar los planes de jubilación de los líderes millennials, es posible que descubramos una imagen completamente diferente de la jubilación. Los líderes empresariales de NextGen tienen un alto nivel de formación y están motivados para cumplir; sin embargo, es probable que no lideren de la misma manera que sus predecesores. Están más enfocados en lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida, por un lado, y planean jubilarse antes de cumplir 50 años, no de los 70, 80 o 90.

Uno de los líderes de nuestra empresa familiar lo explicó bien: "No voy a trabajar hasta que tenga 90 años, tal como lo hizo mi padre. Pienso en tomarme un año sabático, en abrir mi mente hacia otras cosas, otras inversiones, porque estar todo el día en la empresa no te deja ver el mundo. Hay que salir a ver qué pasa con otras empresas. Quiero dejar que la nueva generación haga el trabajo del día a día aquí. Son muy buenos en eso" Sr. José Manuel Suso Domínguez, CEO, Arrocera la Esmeralda, Colombia.

Incluso nos encontramos con un empresario familiar de 33 años de edad que ya está contemplando su jubilación. No tiene nada que ver con su edad, sino con la cantidad de estrés que experimenta en su trabajo y el deseo de perseguir un sueño personal lejos de la empresa.

Al considerar el liderazgo futuro de la empresa familiar, comprender el tiempo probable de duración de esta próxima generación de líderes en sus funciones será tan importante como sus necesidades y expectativas. Si los líderes millennials planean jubilarse mucho antes que los anteriores, la planificación temprana de la sucesión resultará aún más crítica.

Ideas clave

Los líderes de empresas familiares discutieron sus planes de jubilación y nos dijeron que su decisión estaría influenciada por varios factores personales y familiares. Estos son algunos de los temas que yacen por detrás de sus decisiones:



Los líderes que continúan apasionados por su trabajo en la empresa familiar a menudo no están haciendo planes de jubilación de manera activa.



Los líderes de empresas familiares cuyo objetivo principal es disfrutar de la vida y lograr la seguridad financiera de la familia tienen más probabilidades de retirarse de su empresa por completo e incluso pueden considerar vender la empresa directamente si proporciona a la familia el apoyo financiero que puedan necesitar.



Los millennials pueden planear jubilarse mucho antes que las generaciones anteriores si perciben que su trabajo en la empresa familiar es estresante o les hace perder la vida.

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

Saber cuándo retirarse

La literatura de estudio define un retiro como el proceso por el cual los fundadores de mpresas familiares abandonan el negocio que han establecido al ceder parte o la totalidad de su propiedad y poder de decisión.

La teoría de la autodeterminación sugiere que la motivación subyacente de un líder afectará su voluntad de continuar trabajando y permanecer comprometido con la empresa. Según esta teoría, el nivel de confianza en la capacidad de la próxima generación para liderar la empresa es esencial para su desarrollo de liderazgo y si están motivados o no para asumir el control.

El interés y la capacidad de la próxima generación también tienen un efecto directo en la decisión del líder actual de mantener o vender la empresa. Los líderes de empresas familiares reconocen el significado y la importancia de la voluntad de la próxima generación de hacer avanzar la empresa y comprometerse con su éxito. Muchos han pasado por todas esas mismas cosas antes en sus vidas. También reconocen que una estrategia de retiro puede ser la mejor opción si faltan la voluntad y el compromiso.

Nuestro estudio sugiere que el deseo de mantener el negocio dentro de la familia es mayor cuando el líder actual tiene descendencia. Sin hijos, los CEOs de empresas familiares son más proclives a vender la empresa y disfrutar de las recompensas financieras de su retiro.

Esto puede ser un reflejo del principio de que tener hijos puede aumentar el deseo de un líder de buscar la "riqueza socioemocional" para la familia: el valor emocional que la familia obtiene de ser propietaria y administrar una empresa.

La decisión de vender la empresa también se ve afectada por la expectativa de los posibles conflictos que podrían ocurrir entre los miembros de la familia cuando la empresa pasa a la etapa de consorcio de primos. En los casos en que las riendas de la empresa pudieran pasar a una tercera generación que incluye a varios primos que son responsables de la gestión y operaciones de la empresa, podría ser necesaria una "poda del árbol genealógico". En casos como este, la empresa a menudo se compra y es propiedad de una sola familia nuclear, a diferencia de la familia extendida de primos, o se vende a un tercero externo.

Sin hijos, el deseo de riqueza socioemocional se reduce y el líder actual generalmente está menos comprometido y apegado a mantener la propiedad familiar de la empresa.

Ya sea forzado o planificado, las empresas familiares no siempre pueden transmitir el liderazgo o la propiedad de su empresa de una generación a la siguiente o a otros miembros de la familia. La planificación de la sucesión presenta

[6] DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203-215.
[7] Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
[8] Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., & Dawson, A. (2020). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*.
[9] Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.



una variedad diferente de opciones para la transición en estos casos, que incluyen:

- Permanecer como propietario, pero otorgar roles de liderazgo y administración a un miembro que no sea de la familia.
- Renunciar a la propiedad a través de una venta comercial a terceros o una inversión o compra de capital privado.
- Recaudar capital a través de una OPI.
- Renunciar a la propiedad total o parcial a través de una compra por parte de la administración.

Los CEOs de empresas familiares que eligen cualquiera de estas estrategias de retiro no lo hacen a la ligera.

Ideas clave

Los líderes empresariales que entrevistamos nos señalaron que no siempre es posible lograr una sucesión transgeneracional y que hay que explorar otras opciones, incluso estrategias de retiro en algunos casos. Estas son algunas de las razones de ello:

El deseo de retirarse de la empresa tiende a aumentar cuándo los actuales líderes de empresas familiares no tienen hijos.

Falta de confianza en la capacidad de la descendencia para liderar la empresa familiar o en la voluntad y motivación de la próxima generación para seguir avanzando.

El conflicto anticipado entre los miembros de la familia en el momento de la sucesión cuando la empresa familiar llega a la etapa de consorcio de primos se asociará positivamente con la decisión de retirarse de la empresa.

Tom McGinness
Líder Global, Empresa familiar, KPMG Private Enterprise, Socio, KPMG Private Enterprise en el Reino Unido

> “En los viejos tiempos’, el sucesor recibió una palmada en la espalda. La generación actual y la siguiente no aceptarán eso. Si las futuras generaciones están impresionadas por nuestras empresas familiares, si ven un rol en el que pueden tener un impacto y obtener satisfacción personal y disfrutar del trabajo que hacemos, ENTONCES podrán verse a sí mismos desempeñando un papel en su futuro. El enfoque para llevarlos a ese destino no será un golpe en el hombro”

George Vestey
CEO,
Vestey Holdings,
Reino Unido

Mirar más allá de la familia

Cuando el líder de una empresa familiar no logra relacionarse con éxito con la próxima generación, o si no se puede encontrar al sucesor adecuado, o si el consejo familiar no puede organizarse de manera eficaz, a menudo se toma una decisión pragmática para contratar al mejor ejecutivo posible fuera de la familia, manteniendo las conexiones interactivas entre la empresa y la familia. Esto puede requerir el fortalecimiento de la capacidad y participación del grupo de propietarios para reflejar la “familiaridad” de la empresa junto con un ejecutivo no familiar que comparte los valores de la familia.

¿Quién lo sucederá?

Los líderes de empresas familiares de nuestro estudio sostuvieron que elegir al ucesor adecuado será, de hecho, su legado más importante y un momento de orgullo personal. Se construirá sobre una base histórica importante, valores familiares profundos, una pasión por lo que hace la empresa y lo que esta representa y el impacto que tiene en las personas y la sociedad.

De ello depende la continuidad de la empresa familiar y la preservación de su identidad familiar.

La evolución de la empresa familiar

Hemos aprendido mucho de nuestras conversaciones con CEOs.reemos que se está produciendo una evolución en el mundo de la sucesión que está alineando el propósito general de la empresa familiar con la motivación y las creencias de los líderes de NextGen.

El director de Wates Group, el Sr. Andy Wates, lo describió de esta manera: *"Nuestra empresa es una máquina impulsada por procesos. Para la próxima generación, se requerirán diferentes plataformas para brindarles tantas opciones como sea posible, especialmente a aquellos que tienen una fuerte orientación empresarial. Se alienta a los miembros de la familia de la próxima generación a participar en las actividades de Wates Family Enterprise Trust, por ejemplo, lo que les brinda la oportunidad de sentarse a la mesa de la empresa familiar y participar directamente en las decisiones de cómo, como "goodowners" el dinero del Trust se asigna para un impacto social"*

Una opinión similar fue manifestada por el Sr. Filipe de Botton, presidente de Logoplaste en Portugal, quien describió el avance de la familia de una empresa familiar a una familia emprendedora de elevado funcionamiento. Describió a los miembros de la familia que están comprometidos con los proyectos filantrópicos de la empresa, la gestión del Family Office, la participación en el directorio y la diversificación en los esfuerzos comerciales que están fuera de los parámetros del negocio principal original de la empresa.

Esto sugiere que los esfuerzos para involucrar a los miembros de la familia de la próxima generación en la empresa familiar son cada vez más diversos. Desde el papel de la familia en la gestión del negocio principal hasta la propiedad de las acciones de la empresa, la participación el directorio y los roles activos en las actividades filantrópicas de una fundación familiar, todas son consideraciones con un gran significado para la planificación de la sucesión. ¿Quizás este sea el comienzo de una nueva definición de realidad de cómo es la "sucesión de la empresa familiar"?

Esperamos que haya disfrutado de este primer artículo de nuestra serie, centrado en la sucesión de empresas familiares. En lo que podría convertirse en un momento decisivo para su empresa familiar, esperamos haber reforzado y provocado su pensamiento sobre las cuestiones en relación con la sucesión que pueda estar contemplando:

- Estar preparado para esperar lo inesperado incorporando planes de sucesión a la estructura de la planificación de contingencias de su empresa.
- Entender que la perspectiva de la próxima generación puede no ser igual que la suya, ni buena ni mala, solo diferente.
- Reconocer que las generaciones futuras pueden estar buscando un mayor propósito en el trabajo de la familia y de la empresa.
- Tener el coraje de elegir sabiamente seleccionando al sucesor correcto en el momento correcto.



> “Nuestra empresa es na máquina impulsada por procesos. Para la próxima generación, se requerirán diferentes plataformas para brindarles tantas opciones como sea posible, especialmente a aquellos que tienen una fuerte orientación empresarial. Se alienta a los miembros de la familia de la próxima generación a participar en las actividades de Wates Family Enterprise Trust, por ejemplo, lo que les brinda la oportunidad de sentarse a la mesa de la empresa familiar y participar directamente en la decisión de cómo, como “buenos propietarios “El dinero del Trust se asigna para un impacto social.”

Andy Wates
Director, Grupo Wates,
Reino Unido

- Considerar opciones de sucesión más allá de la familia.
- Aplicar el mismo orden a la planificación de la sucesión que aplica a la planificación de la empresa.
- Saber cuándo es el momento de pasar la posta a un nuevo líder.

Las empresas familiares tienen una gran experiencia y conocimientos únicos para compartir, y lo alentamos a conocer más sobre algunas de las familias que contribuyeron a nuestro estudio y ayudaron a dar vida a estos conocimientos. Puede explorar las historias detrás de las familias en la página web de KPMG Private Enterprise.

Los siguientes tres artículos de nuestra serie analizarán de cerca el impacto de los cambios demográficos en el impacto social, la profesionalización de la empresa, incluida la orientación empresarial y, finalmente, el legado. Lo invitamos a comunicarse con nosotros a través de familybusiness@kpmg.com para recibir el próximo artículo de la serie en cuanto se encuentre disponible. Y, como siempre, agradecemos sus comentarios sobre estas informaciones y lo invitamos a compartir sus propias perspectivas y experiencias con nosotros y en beneficio de las empresas familiares de todo el mundo.

Agradecimientos

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

También nos gustaría agradecer a Arpita Vyas (Consorcio Global del Proyecto STEP) y a Chelsey Byng (KPMG Private Enterprise) a las afiliadas al estudio STEP y a la junta editorial de STEP & KPMG Private Enterprise, que contribuyeron generosamente con sus conocimientos y perspectivas a la Encuesta Mundial de Empresas Familiares STEP 2019 y a la preparación de la serie de artículos.

Líderes de empresa familiar

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

Gabriel Hoey and Michael Hoey
Country Crest,
Irlanda

Alfonso UrreaMartin
Grupo Urrea,
México

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

Claudia Visani
Inversora Lockey C.A,
Venezuela

John K. Paul
Kuttukaran Group,
India

Filipe de Botton
Logoplaste,
Portugal

Chaiwat Luangamornlert
Siam Amazing Park,
Thailandia

Jack Hou
Universal Cement,
Taiwán
(jurisdicción)

George Vestey
Vestey Holdings,
Reino Unido

Javier Quiñones
Viajes Pacífico
Perú

Andy Wates
Wates Group,
Reino Unido

Consorcio 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 Saundita

Tecnologico de Monterrey
México

The Chinese University of Hong Kong
Hong Kong (SAR), 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 caso de estudio

Dr. Hanoof Abohodair
Arabia Saudita

Daniël Agterhuis
Países Bajos

Dalal Alrubaishi
Arabia Saudita

Kevin Au
Hong Kong (SAR), 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 (SAR), 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 (SAR), 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

Líderes de KPMG Enterprise

Argentina
Emiliano Martin
Socio líder de Private Enterprise,
KPMG en Argentina
T: +54 3 415 684 567
E: emilianomartin@kpmg.com.ar

Bolivia
Drina Krsul
Socia líder de Private Enterprise,
KPMG en Bolivia
T: +591 2 244 2626
E: dkrsul@Kpmg.Com

Brasil
Carolina de Oliveira
Socia Directora de Private Enterprise,
KPMG en Brasil
T: +55 1 139 406 430
E: carolinapoliveira@kpmg.com.br

Canadá
Mary Jo Fedy
Socio líder de Private Enterprise,
KPMG en Canadá
T: +1 519 747 8875
E: mfedy@kpmg.ca

Chile
Enrique Margotta
Socio líder de Private Enterprise,
KPMG en Chile
T: +56 229 971 471
E: emargotta@kpmg.com

China
Karmen Yeung
Socio líder de Private Enterprise,
KPMG China
T: +86 755 2547 1038
E: karmen.yeung@kpmg.com

Colombia
Juan Moreno
Socio líder de Private Enterprise,
KPMG en Colombia
T: +57 1 6188 000
E: juandmoreno@kpmg.com

Colombia
Carsten Alves
Socio Advisory Transaction Services
KPMG en Colombia
T: +57 1 6188 000
E: carstenalves@kpmg.com

Ecuador
Ramiro De La Calle
Socio líder de Private Enterprise,
KPMG en Ecuador
T: +59 325 000 051
E: jdelacalle@Kpmg.com

Alemania
Vera-Carina Elter
Head of People and KPMG Private Enterprise,
KPMG en Alemania
T: +49 211 475 7505
E: veraelter@kpmg.com

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

Italia
Silvia Rimoldi
Socio líder de Private Enterprise,
KPMG en Italia
T: +39 011 8395144
E: srimoldi@kpmg.it

México
Jesus Luna
Socio líder de Private Enterprise,
KPMG en México
T: +52 55 5246 8899
E: jjluna@kpmg.com.mx

Perú
Edgar Vera
Socio líder de Private Enterprise,
KPMG en Perú
T: +51 1 6113 000
E: egvera@kpmg.com

Portugal
Luis Silva
National Private Enterprise
Leader Partner,
KPMG en Portugal
T: +351 220102329
E: luissilva@kpmg.com

España
Miguel Angel Faura Borruey
National Private Enterprise Leader, Partner,
KPMG en España
T: +34 914563868
E: mfaura@kpmg.es

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

Estados Unidos
Conor Moore
National Private Enterprise Leader, Partner,
KPMG en Estados Unidos
T: +1 415 963 7559
E: conormoore@kpmg.com

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

Uruguay
Nicolas Ramos
Socio líder de Private Enterprise,
KPMG en Uruguay
T: +59 829 024 546
E: nramos@kpmg.com

Venezuela
Alejandro Rangel
Socio líder de Private Enterprise,
KPMG en Venezuela
T: +58 212 277 78 92
E: alejandrorangel@kpmg.com

Acerca del Consorcio Global del Proyecto Successful Transgenerational Entrepreneurship

El Consorcio Global del Proyecto STEP es una iniciativa de estudios aplicados global que explora las prácticas familiares y empresariales dentro de las familias empresarias y genera soluciones que tienen una aplicación inmediata para los líderes de empresas familiares. STEP tiene como objetivo ser un proyecto de estudio de empresas familiares líder a nivel mundial con reputación internacional. Los conocimientos del estudio se extraen específicamente para ser relevantes para el desarrollo de nuevos conocimientos teóricos que pueden ofrecer recomendaciones de mejores prácticas novedosas y valiosas a las partes interesadas de la empresa y a la comunidad de práctica en general. Con una orientación global a nivel mundial, STEP ofrece oportunidades de networking para investigadores, propietarios de empresas familiares y consultores de los cinco continentes.

Visit: **thestepproject.org**

Acerca del Centro Global de Excelencia para Empresas Familiares de KPMG

Al igual que con su familia, su negocio no se detiene, evoluciona. Las empresas familiares son únicas y los asesores 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 dar apoyo a las necesidades únicas de las empresas familiares, KPMG Private Enterprise actúa en coordinación con una organización global dedicada a ofrecer información y asesoramiento relevantes a las empresas familiares. Entendemos que la naturaleza de una empresa familiar es inherentemente diferente de una empresa no familiar y requiere un enfoque que tenga en cuenta el componente familiar.

Visit: **home.kpmg/familybusiness**

Acerca de KPMG Private Enterprise

La pasión es lo que impulsa a los emprendedores, también es lo que inspira a los asesores de KPMG Private Enterprise para ayudarlo a maximizar el éxito. Usted conoce a KPMG, es posible que no conozca a KPMG Private Enterprise. Los asesores de KPMG Private Enterprise en firmas miembro de todo el mundo están abocados a trabajar con usted y su empresa, sin importar dónde se encuentre en su camino de crecimiento, ya sea que esté buscando alcanzar nuevos máximos, adoptar tecnología, planificar una salida o administrar la transición de la riqueza o de su empresa a la siguiente generación. Al trabajar con KPMG Private Enterprise, obtendrá acceso a un asesor de confianza, un único punto de contacto que comparte su mentalidad empresarial. Con acceso a los recursos globales y la red de alianzas de KPMG, lo ayudaremos a impulsar su empresa y alcanzar sus objetivos. Su éxito es nuestro legado.

Visit: **home.kpmg/privateenterprise**

Consejo editorial

Consorcio Global del Proyecto STEP

Andrea Calabrò
Director Académico Global de STEP, Director, Centro de Emprendimiento y Empresas Familiares IPAG, IPAG Business School

Rodrigo Basco
Profesor Asociado, Sheikh Saoud bin Khalid bin Khalid Al-Qassimi, Presidente en Empresa Familiar, Universidad Americana de Sharjah

Georges Samara
Campeón de Estudio Mundial, Proyecto STEP, Editor en Jefe de Ética Empresaria: A European Review

Centro de Excelencia para Empresas Familiares de KPMG Private Enterprise

Jonathan Lavender
Director global, KPMG Private Enterprise, KPMG International, Socio, KPMG en Israel

Tom McGinness
Líder Global, Empresa familiar, KPMG Private Enterprise, Socio, KPMG Private Enterprise en el Reino Unido

Daniel Trimarchi
Director, Red Global de Empresas Familiares, KPMG Private Enterprise, KPMG International

Melany Eli
Director General, Estrategia, Marketing y Comunicaciones, KPMG Private Enterprise, KPMG International

Contáctenos

Jubran Coelho

Sócio Líder de Private Enterprise
KPMG en Brasil y América del Sur
E:jpcoelho@kpmg.com.br

home.kpmg/privateenterprise

home.kpmg/familybusiness

thestepproject.org

home.kpmg/socialmedia



A lo largo de este documento, "Nosotros/Nos/Nuestro" significa KPMG y el Consorcio Global del Proyecto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP).

"KPMG" se refiere 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 entidad legal individual. KPMG International Limited es una empresa privada inglesa limitada por garantía y no brinda servicios a los clientes. Para obtener más detalles sobre nu estra estructura, visite home.kpmg/governance.

© 2020 Copyright propiedad de una o más de las entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no provee n servicios a los clientes. Todos los derechos reservados. El nombre y el logotipo de KPMG son marcas registradas utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la orga nización global KPMG.

La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individu o o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular. Diseñado po r Evalueserve.

Nombre de la publicación: El coraje de elegir sabiamente | Número de publicación: 137125-G | Fecha de publicación: noviembre de 2020