

El legado perdurable de las familias en los negocios

Unificación del propósito de negocios y los valores familiares

Enero 2021

Tabla de contenido

01 El legado perdurable de las familias en los negocios

02 Acerca de la Encuesta Global de Familias en los negocios STEP 2019

16 Agradecimientos

16 Líderes de negocios familiares

16 Proyecto Consorcio Global del Proyecto STEP

17 Autores de estudio de caso

18 Firmas Miembro de KPMG Private Enterprise

19 Acerca del Consorcio Global del Proyecto STEP

19 Acerca del Centro Global de Excelencia de KPMG Para los Negocios Familiares

19 Acerca de KPMG Private Enterprise

20 Junta Editorial

20 Contáctenos

El legado perdurable de las familias en los negocios

Unificación del propósito de negocios y los valores familiares

El Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise se complacen en compartir las opiniones obtenidas de más de 1.800 líderes de negocios familiares en las principales regiones del mundo. **La Encuesta Global de Negocios Familiares STEP 2019** analizó el impacto de los cambios demográficos en el futuro de las empresas familiares y se complementó con entrevistas en profundidad entre los líderes de las empresas familiares de todo el mundo, muchos de quienes accedieron generosamente a compartir abiertamente sus experiencias en una serie de cuatro artículos en coautoría.

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

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

En el tercer artículo, examinamos cómo las empresas familiares están **“Creando valor a través de la buena gobernabilidad: Cómo equilibrar lo que es correcto para la empresa y para la familia”**, y cómo los sistemas de gobierno familiar y la evolución de los principios de buen gobierno están creando valor tanto para la empresa como para la familia.

Este cuarto y último artículo explora **“El legado perdurable de la empresa familiar: La unión de los objetivos empresariales y los valores familiares”** y el importante papel que desempeñan los legados a la hora de unir el objetivo principal de la empresa con los valores permanentes de la familia.

Nuestras reflexiones se derivan de los resultados de la Encuesta Global de Empresas Familiares STEP 2019 y de las experiencias de primera mano de múltiples generaciones de líderes de empresas familiares a nivel mundial.

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.

© 2021 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.



Albert James

Profesor asociado, Rowe School of Business, Dalhousie University



Georges Samara

Universidad de Sharjah, Champion en investigación, Proyecto STEP, Editor en jefe de ética empresarial: una revisión europea



Andrea Calabrò

Director de STEP, Centro de Emprendimiento y Empresas Familiares IPAG, Escuela de Negocios IPAG



Tom McGinness

Líder global de empresa familiar y Empresa privada KPMG en el Reino Unido



Jubran Coelho

Líder de empresas privadas KPMG en América del Sur y Brasil



Silvia Rimoldi

Socia Líder de Empresa Privada, KPMG en Italia

Acerca de la Encuesta Global de Familias en los negocios STEP 2019

El Consorcio Global del Proyecto de Prácticas Empresariales Transgeneracionales Exitosas (STEP) y KPMG Private Enterprise establecieron una alianza estratégica para llevar a cabo una investigación destinada a desarrollar una comprensión más profunda del impacto de los cambios demográficos en las prácticas de sucesión y gobernabilidad de las familias en los negocios.

El informe STEP 2019 Global Family Business encuestó a más de 1800 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 permitió a los participantes dar su opinión sobre cómo los cambios demográficos afectan a la gobernabilidad, la sucesión, el impacto social, la orientación empresarial y el rendimiento de las empresas familiares. Puede encontrar un resumen del informe de la encuesta [aquí](#).

Como seguimiento de la encuesta, se realizaron más de 25 entrevistas personales con líderes de empresas familiares (que representan a algunas de las mayores empresas familiares del mundo) antes de COVID-19 y después de su inicio, a partir de marzo de 2020, hasta la fecha de publicación. Las ideas recogidas en estas entrevistas ayudaron a profundizar nuestra comprensión del contexto que subyace a los resultados de la encuesta y nos permitieron profundizar estas ideas en este artículo, el último de nuestra serie de cuatro partes. Este artículo examina el legado perdurable de las familias en los negocios y cómo el legado sirve de enlace entre el propósito central de la empresa y los valores de la familia.

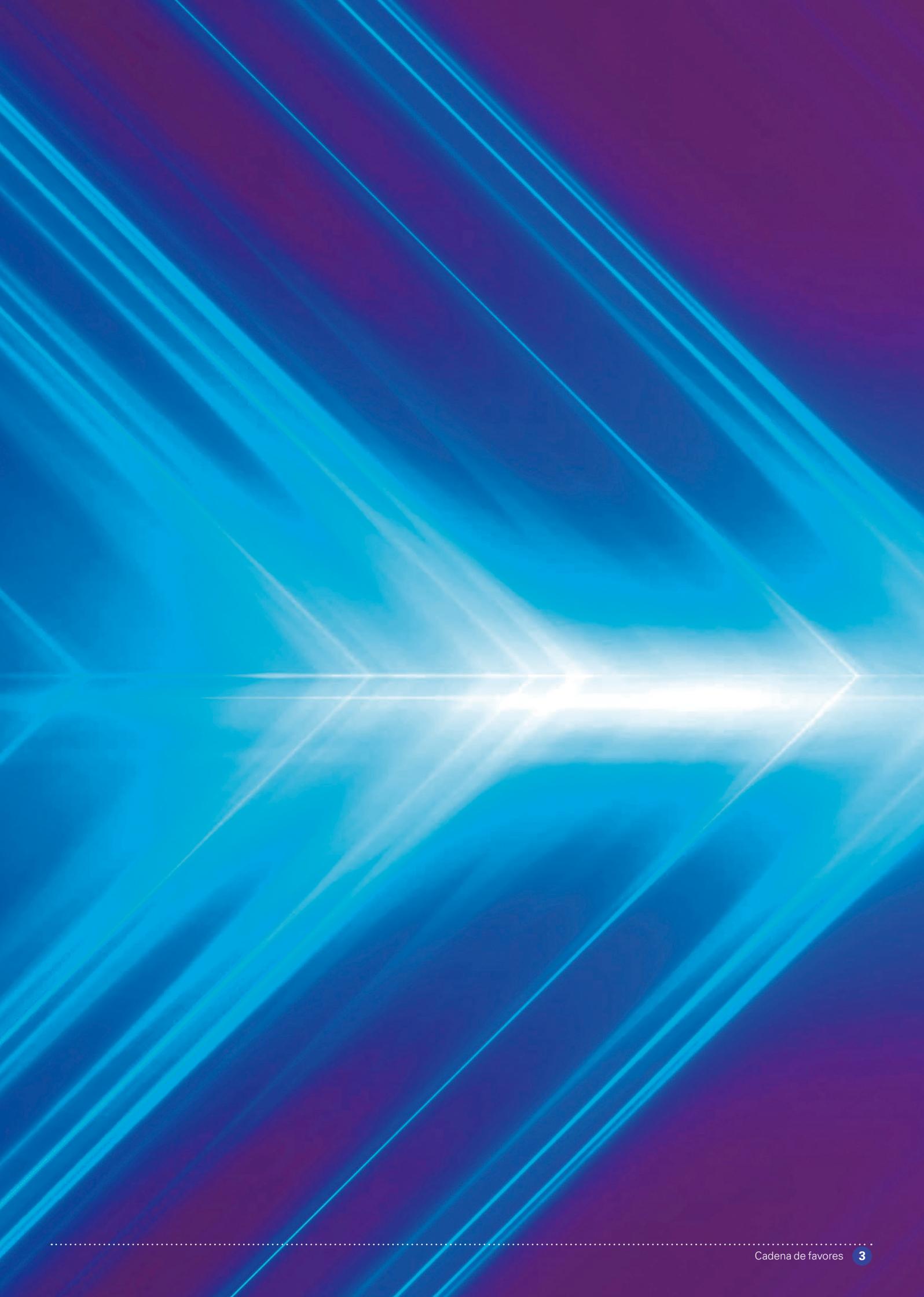
Cadena de favores

La familia y el legado van de la mano y la mayoría de las familias en los negocios tienen el deseo de conectar y contribuir a mantener su legado a través de las generaciones. Una forma de hacerlo es compartiendo y manteniendo las cosas que valoramos como las tradiciones importantes, los hitos, las historias personales y las creencias y principios de la familia. En la empresa familiar, el legado es el tejido conectivo que une el propósito central de la empresa, los valores de la familia y los logros significativos a través de múltiples generaciones. Representa los activos tangibles e intangibles: el valor financiero y el valor social y emocional que la familia ha acumulado, adaptado y transmitido.

De este modo, el legado es un medio eficaz para descifrar, transferir e interpretar el propósito, los valores y el significado de la familia empresarial a través de las generaciones. Y, como ocurre con tantos temas empresariales y familiares, las empresas familiares aportan su toque personal y sus propios matices al tema del legado.

En la investigación sobre empresas familiares, el legado se ha utilizado para explicar el espíritu empresarial, las relaciones con los clientes y la longevidad. Para mejorar nuestra investigación con experiencias de primera mano, acudimos a la fuente: líderes de empresas familiares de todo el mundo que se unieron a nosotros para conversar y nos ofrecieron sus descripciones personales y apasionadas de sus propias empresas y legados familiares. Dejaron claro que los legados empresariales y familiares están inextricablemente entrelazados y que cada uno sirve para reforzar al otro.

También nos recordaron que el legado no consiste únicamente en mirar hacia atrás, sino también en mirar hacia adelante, en lo que se valora tanto desde el punto de vista empresarial como familiar, y en lo que motiva a las familias a querer seguir construyendo ese valor a través de las generaciones futuras.



Dar más de lo que se recibe

“ El legado es una parte vital de nuestra historia y debe nutrirse, protegerse y crecer. Es una gran responsabilidad para la familia llevarlo adelante. Lo peor que podría pasar es transmitir algo a la siguiente generación que sea menos de lo que recibiste. ”

Miembro de la familia y accionista de tercera generación
México

El legado de cada familia es tan único como la propia familia. Puede tratarse de un linaje, un nombre, unas reliquias, una entidad jurídica o historias, mitos y artefactos familiares.¹ Como hemos visto en la mayoría de las empresas familiares, el legado familiar también suele incluir los principios, el propósito y los valores que sustentan tanto a la familia como a la empresa.

Al asociar la orientación a largo plazo de la empresa con la intención de mantenerla a través de múltiples generaciones, la naturaleza pragmática de la empresa familiar está estrechamente relacionada con la naturaleza “generativa” y los fundamentos emocionales del legado familiar, esa etapa de la vida adulta en la que las personas se sienten motivadas para nutrir y guiar a sus hijos y nietos.² Así es como las familias codifican, transfieren e interpretan el significado a través de múltiples generaciones.

Hay aspectos del legado que representan tanto a la empresa como a la familia para reflejar los deseos, comportamientos y expectativas de la familia, al tiempo que se legan elementos de valor específicos de la empresa, como una suma de dinero, una propiedad e incluso una empresa en marcha, de una generación a otra. Se espera que las generaciones futuras mantengan, adapten y sigan aumentando el patrimonio que se les ha otorgado.

Como explicó un miembro de la tercera generación de la familia y accionista de una empresa de fabricación industrial en México, “el legado es una parte vital de

nuestra historia que tiene que cultivarse, protegerse y crecer, y representa una gran responsabilidad para la familia seguir adelante con él. Lo peor sería pasarle a la siguiente generación algo que sea inferior a lo que uno recibió”

Las decisiones que tome una generación afectarán a las de todas las siguientes y es importante que las generaciones mayores “dejen espacio” para que la siguiente tome sus propias decisiones sobre cómo llevar el legado familiar y empresarial hacia adelante.

El fundador planta las semillas y es responsabilidad de la familia seguir alimentándolas y ayudándolas a crecer. Esto nos recordó dos estilos de crianza³ — el carpintero y el jardinero— de los que se habla a menudo en la literatura sobre la familia. El concepto es que el carpintero piensa que el niño puede ser moldeado (como lo haría un escultor) tomando un bloque de mármol y cincelandolo para darle la forma que quiere que tenga la siguiente generación. Les dicen a los miembros de la familia a qué escuela deben asistir, qué trabajos deben tener y moldean la próxima generación para que tenga el aspecto que ellos quieren.

El jardinero, en cambio, planta la semilla y la riega, permitiendo que la próxima generación crezca en la dirección que ellos quieren. La familia cultiva las oportunidades para ayudarles a conseguirlo. La mentalidad del jardinero da a los miembros de la siguiente generación el espacio para tomar sus propias decisiones con la orientación y el apoyo que necesitan para tomarlas.

¹ Barbera, Stamm, & DeWitt, 2018; Dyer, 1988; Hammond et al., Hunger & Rowles, 2005.

² Dollahite, Marks, & Wurm, 2019; Erikson, 1963.

³ Alison Gopnik, “The Gardener and the Carpenter: What the New Science of Child Development Tells Us About the Relationship Between Parents and Children”, Farrar, Straus and Giroux, 2016.

Ideas clave



En el negocio familiar, el legado es el tejido que conecta el objeto del negocio, los valores familiares y los logros significativos a lo largo de varias generaciones.



Generalmente, el legado familiar abarca los principios, propósitos y valores que inciden tanto en la familia como en el negocio.

Albert James

Profesor Adjunto,
Rowe School of Business,
Dalhousie University, Canadá



Lecciones del legado del pasado

“ Mis padres eran empresarios. Tenían un negocio. Los padres de mi madre tenían negocios. Ser emprendedor es algo muy arraigado en nuestra familia y está en nuestros genes. ”

CEO de empresa familiar
Canadá

Por su propia naturaleza, la familia es una agrupación social estable que se ha mantenido a lo largo de la sociedad. Aunque ha habido transformaciones y variaciones a lo largo del tiempo, la familia sigue siendo una “unidad que puede distinguirse de otras formas de organización social”.⁴ En cambio, las empresas son menos estables. De hecho, algunas estadísticas estadounidenses sugieren que más de la mitad de las nuevas empresas dejarán de existir en sus primeros 5 a 10 años.⁵ Tiene sentido, por tanto, que una forma familiar en la que los miembros de la familia suelen referirse a su legado empresarial sea en relación con el impacto que el propósito, los valores y los principios de la familia han tenido, y seguirán teniendo, en su negocio.

Por ejemplo, el Sr. George Vestey, Director General de Vestey Holdings en el Reino Unido, nos contó una historia convincente sobre la resistencia y el ingenio de su familia y cómo la empresa familiar ha sobrevivido a una gran cantidad de crisis mundiales durante más de 125 años: desde guerras a revoluciones, revueltas políticas y entornos competitivos hostiles, hasta las incertidumbres actuales en torno a la pandemia del COVID-19.

Independientemente del tipo de crisis, el Sr. Vestey describió cómo la familia ha mostrado las mismas características de resistencia a lo largo de las generaciones y ha conseguido hacer evolucionar su negocio en cada ocasión gracias a la increíble capacidad de la familia para reinventarse. Este legado de reinención es lo que las siguientes generaciones de su familia se han esforzado por mantener tanto en el negocio como entre sus miembros.

Entre muchas de las familias que entrevistamos, descubrimos que había un vínculo profundo y casi genético entre las familias y sus empresas en las que los miembros de la familia entrelazaban claramente su identidad familiar con sus actividades empresariales.

Como describió el director general de una empresa familiar canadiense: *“Mis padres eran empresarios. Dirigían un negocio. Los padres de mi madre dirigían empresas. Ser empresario está muy arraigado en nuestra familia y está en nuestros genes”*.

Aunque el legado que se deja a las generaciones futuras suele ser bienvenido y aceptado como un “regalo”, la obligación de llevarlo adelante también puede ser una carga. Un selecto número de líderes de empresas familiares con los que hablamos hablaron de la “imperiosa necesidad” de que la familia se involucre en la empresa para continuar con su legado y de cómo eso se considera en ocasiones una pesada responsabilidad y una fuente de tensión.

Sin embargo, Luiz Alexandre García, Presidente del Grupo Algar de Brasil, destacó que, aunque mantener el legado familiar y empresarial es una obligación de peso para las generaciones más jóvenes de su empresa familiar, es importante que entiendan su responsabilidad como accionistas. Más allá de sus responsabilidades como propietarios, se les anima a perseguir sus sueños personales sin que tengan la sensación de estar obligados a trabajar en la empresa. Si están preparados para tener éxito por sus propios méritos fuera de la empresa familiar, se les anima a seguir sus propios intereses y búsquedas.

⁴ Cigoli & Scabani, 2006, p.24.

⁵ Lyengar, 2015; JP Morgan & Chase, 2014.

Ideas clave



La naturaleza pragmática del negocio familiar y su prosperidad a largo plazo están íntimamente relacionados con la naturaleza “generativa” y conexión emotiva del legado familiar, que es la forma en la que las familias codifican, transfieren y traducen su legado a través de generaciones.



Cuando el legado es aprovechado para aprender del pasado, se crean mejoras continuas en los procesos de negocios y se fortalece la conexión emocional entre la familia y el negocio

Georges Samara

University of Sharjah,
Global Research Champion,
STEP Project, Editor-in-Chief for
Business Ethics: A European Review



¿Oportunidad u obligación moral?

“ Muchos miembros de la familia de la próxima generación consideran la preservación del legado familiar como una obligación moral, lo que los alienta a involucrarse en el negocio desde el principio y alimenta su intención de tomar las riendas del negocio. ”

Andrea Calabrò

Directora Académica Global STEP, Emprendimiento y familia IPAG, Centro de negocios, Escuela de Negocios IPAG

Una empresa familiar es un activo que tiene valor en un momento determinado. Su legado es el valor generacional que la familia emprendedora ha aportado a lo largo de varios periodos de tiempo. Este legado no es algo que simplemente se le da a la siguiente generación, sino una responsabilidad que se le pide que asuma para mantener el éxito de la empresa y la reputación de la familia.

Recibir un legado suele considerarse un honor y un privilegio, y una conversación sobre el legado puede ser muy positiva para “sacarlo adelante” y hacerlo crecer. Sin embargo, también se aprecia la gran responsabilidad que conlleva llevar adelante un legado. Puede ser un reto pensar en lograr lo que tus padres o abuelos- probablemente con menos recursos a su disposición. ¿Seré alguna vez tan bueno como ellos? ¿Cómo puedo seguir honrando lo que con esfuerzo han creado?

Un joven sucesor de una empresa familiar en Hong Kong (SAR), China, nos contó sobre las oportunidades que se le ofrecen para mantener el legado de su padre. *“Heredar el legado de mi padre es mi responsabilidad, pero hacer crecer el negocio es mi verdadera misión. La sucesión significa que no necesitas vender el negocio; es tuyo para crecer y una oportunidad para construir tu propia identidad y estatus social”.*

La responsabilidad de ser un buen propietario y administrador crece exponencialmente con cada generación. Los fundadores que fracasan con una idea suelen volver al principio y empezar de nuevo.

El activo que las generaciones futuras son responsables de sacar adelante generalmente implica a muchas más personas y el impacto de su éxito o fracaso puede ser más sustancial.

No hay vuelta atrás, pero tampoco es siempre fácil avanzar. Aunque puede haber diferentes puntos de vista entre las distintas generaciones sobre cómo gestionar el negocio, una cosa permanece constante: el deseo de mantener y hacer crecer el negocio y el legado familiar.

Un director general de Arabia Saudí describió esta situación en su familia, diciendo: *“Mi padre no tenía nada que proteger cuando empezó. Yo empecé con un legado que necesitaba proteger y tenemos diferencias sobre cómo hacerlo. La forma en que yo fui educado es diferente a la forma en que él fue educado; el mercado actual es definitivamente diferente al de su época. Creo que por eso él y yo tenemos diferencias sobre la dirección futura de nuestro negocio”*

Incluso para los miembros de la familia que no trabajen en la empresa, el legado es una responsabilidad que cada generación debe perpetuar para difundir los principios y valores de la familia y la empresa y las obligaciones de ser propietario. Estamos empezando a ver una tendencia emergente con algunas empresas familiares que pasan a ser de propiedad familiar pero no gestionadas por la familia. Esto hará que sea aún más importante vincular a las futuras generaciones con el objetivo principal de la empresa y con la comprensión de lo que significa ser un buen empresario.

Ideas clave



El deseo de preservar el legado de la empresa familiar puede ser un activo o un pasivo para la empresa familiar, dependiendo de cómo se traduzca en las prácticas empresariales.



Mientras que la mayoría de las generaciones futuras ven el legado como un "regalo" que hay que preservar, algunas ven la obligación de llevarlo adelante como una carga.

Jubran Coelho

National Private
Enterprise Leader, Socio,
KPMG en Brasil



La sustentabilidad del legado de valores

“Algar Group ha operado durante 90 años en muchos campos diferentes y el negocio ha cambiado mucho en ese tiempo. Pero los principios, el propósito y los valores de la empresa nunca han cambiado. Ese es nuestro legado principal. Es lo que ha llevado a la empresa a su posición actual y lo que la llevará al futuro.”

Luiz Alexandre Garcia
Algar Group, Brasil

Existe una clara coincidencia entre los valores que representan a la familia y la forma en que éstos se extienden para crear y mantener un legado empresarial familiar.

En nuestras entrevistas, los miembros de la familia ven claramente reflejada la identidad familiar en sus actividades empresariales, como hemos visto en el caso de Country Crest en Irlanda. Los hermanos Michael y Gabriel Hoey son la actual generación detrás de Country Crest y les apasiona producir alimentos de la mejor calidad, al tiempo que mantienen relaciones de larga data con agricultores locales irlandeses e internacionales. Las prácticas agrícolas de la empresa están directamente relacionadas con los sólidos valores intergeneracionales de la familia Hoey: respeto por la tierra, reciprocidad medioambiental, prácticas sustentables e inversión en la comunidad.

Líderes de empresas familiares como Michael y Gabriel Hoey están legando a sus empresas el legado familiar acumulado, no sólo para mejorarlas y mantenerlas para ellos mismos y para las generaciones futuras, sino para el beneficio de todas las comunidades con las que se relacionan a lo largo del camino.

El Sr. Luiz Alexandre García, del Grupo Algar de Brasil, describió una situación similar en su empresa familiar diciendo: *“El Grupo Algar ha trabajado durante 90 años en distintos campos y el negocio ha cambiado mucho durante ese tiempo. Pero los principios, el propósito y los valores de la empresa nunca han cambiado. Ese es nuestro principal legado. Es lo que ha llevado a la empresa a su posición actual y lo que la llevará al futuro”.*

No todas las empresas familiares están dirigidas y gestionadas por miembros de la familia como los hermanos Hoey y el Sr. García. Dada la importancia de los valores familiares, nos interesaba conocer el impacto del emergente modelo empresarial “de propiedad familiar pero no gerenciado por la familia” mencionado anteriormente y la capacidad de mantener el legado de las familias empresarias es este nuevo modelo. Tuvimos la suerte de tener la oportunidad de discutir este asunto con un director general no familiar recientemente contratado en México.

Nos dijo que ve el legado de la familia como el “faro” para el equipo de gestión. La pregunta para la dirección no es simplemente “¿a dónde queremos ir?”, sino también “¿cómo queremos llegar?”. El propósito, los principios y los valores de la familia son el faro que nos guía. Entiende la importancia crítica de que la gerencia siga siendo la pionera e innovadora que encarnó la generación fundadora.

También entiende la importancia de mantener relaciones respetuosas con los empleados y las comunidades. El espíritu pionero y el respeto por todas las personas con las que se relaciona la empresa son los dos principios rectores y el marco de las operaciones de la empresa. Son legados que deben mantenerse para determinar cómo se hace el trabajo y cómo la gerencia ejecuta los planes de la empresa.

Ideas clave



Los miembros de la familia suelen referirse a su legado empresarial en relación con el impacto que el propósito, los valores y los principios de la familia tienen en el significado de la empresa.



En las empresas familiares dirigidas por un CEO sin relación con la familia, la claridad del propósito, los principios y los valores de la familia guían la toma de decisiones y la gerencia de la empresa.

Silvia Rimoldi

National Private
Enterprise Leader, Socio,
KPMG en Italia

Propósito y filantropía para alcanzar resultados duraderos

Muchas empresas familiares crean y mantienen su legado haciendo contribuciones significativas a las comunidades que las rodean. A menudo, esto adopta la forma de actividades filantrópicas en las que las familias y sus empresas retribuyen a la sociedad mediante contribuciones financieras a organizaciones que son importantes para ellas. Muchos también hacen importantes “regalos en especies” donando su tiempo y compartiendo su experiencia con juntas directivas de ciertas comunidades y organizaciones benéficas.

Por ejemplo, el Sr. Brian Sidorsky, que es Presidente Ejecutivo de Lansdowne Equity Ventures en Canadá, atribuye su éxito empresarial personal a la oportunidad que le dieron de participar en el programa local de Junior Achievement en su adolescencia. Fue allí donde aprendió los principios de las buenas prácticas empresariales y donde comenzó su pasión por el aprendizaje permanente. El Sr. Sidorsky ha retribuido ese regalo como antiguo rector de la Universidad del Éxito de Junior Achievement Worldwide, un programa curricular que enseña conocimientos financieros para hacer del mundo un lugar mejor para los jóvenes de todo el mundo.

En varias de nuestras entrevistas, escuchamos las amplias contribuciones que muchos líderes de empresas familiares están realizando, junto con varias generaciones de sus miembros familiares, a iniciativas sociales a largo plazo que son un reflejo significativo de los valores y el propósito de la familia.

La implicación en cuestiones sociales que el Grupo Urrea de México ha mostrado a lo largo de su historia, por ejemplo, comenzó con las acciones emprendidas por Raúl Urrea Avilés, quien dirigía la empresa a mediados de la década de 1950. A sus ojos, el indicador perfecto del éxito de la empresa era la comparación entre el bienestar de la empresa y el de sus empleados. Llegó a ser presidente de la COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana) y trabajó junto con la Confederación de Trabajadores Mexicanos para crear el Instituto Jalisciense de Asistencia Social. Su misión consistía en proporcionar una vivienda digna a los trabajadores de la región. A través del instituto, los trabajadores ahorraban el 5% de su salario y el Grupo Urrea aportaba la misma cantidad como incentivo salarial.

Aunque la iniciativa se implementó primero en el Grupo Urrea, la misma fue adoptada por varias empresas que pertenecían a la confederación. Se convirtió en el modelo de vivienda digna y la base para la creación a nivel nacional del Instituto Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

Del mismo modo, el legado engendra un compromiso y un apoyo tangible a la responsabilidad social de las empresas que a menudo se convierte en un importante hilo conductor que une a las familias a través de las generaciones. Por ejemplo, la empresa irlandesa Country Crest ha llegado a establecer una rama dedicada a la responsabilidad social corporativa (RSC) en la empresa, dirigida por Michael Hoey, quien considera que él y la generación de su hermano tienen el deber de la retribución.

El sistema de valores de la familia Hoey y las operaciones internas de Country Crest hacen hincapié en que el compromiso con la comunidad es un deber que va mucho más allá de un esfuerzo caritativo. Es simplemente la forma en que la familia y sus empleados se desenvuelven.

A través de su compromiso con CSR, la empresa familiar ha invertido en una serie de acciones sociales y medioambientales que han aportado un gran sentido de cuidado de la comunidad, responsabilidad y reciprocidad medioambiental al nombre de la empresa.



Mirar atrás para seguir adelante

“ En mi experiencia, la mejor manera de construir una cultura heredada es involucrar a los miembros de las generaciones más jóvenes en las actividades de la empresa, como los esfuerzos filantrópicos y las reuniones de asambleas familiares, y a través de ejemplos de los comportamientos deseados en cada acción y cada decisión que se toma día a día. ”

Tom McGinness

Líder global, empresa familiar y Empresa privada KPMG en el Reino Unido

MA la mayoría de nosotros nos gustaría saber que hemos aportado algo al mundo y a la vida de los demás que merece ser recordado y continuado. Como ocurre con muchos aspectos de la empresa familiar, crear y mantener un legado significativo tiene un significado especial. No sólo representa los logros de la empresa, sino que también es un reflejo del carácter de toda la familia y lo que quieren transmitir a las generaciones futuras para que lo mantengan y lo adapten.

Durante nuestras conversaciones con líderes familiares de todo el mundo y con varios miembros de sus familias, hemos obtenido información práctica sobre cómo las familias están utilizando sus conocimientos y experiencias acumuladas para fortalecer sus empresas. Hemos visto cómo los valores de la familia siguen arraigados en sus negocios y sus motivaciones para no sólo ampliar su legado familiar y empresarial, sino para seguir alimentando y guiando su evolución.

Esto refuerza nuestra comprensión de cómo la estabilidad de la familia como organización social se aprovecha para apoyar y conservar las empresas familiares, y está claro que los legados familiares y empresariales son importantes entre sí y para cada generación.

Existen oportunidades únicas no sólo para institucionalizar los legados de las empresas familiares, sino para que las futuras generaciones los revitalicen para asegurarse de que siguen teniendo sentido en la sociedad contemporánea.

Incluso cuando se ha enfrentado a retos financieros, algunos de ellos derivados de la crisis financiera en Asia, la compañía tailandesa Siam Amazing Park ha mantenido su compromiso de preservar la visión de la empresa y el legado de la familia. Aunque en un momento de su historia se contempló la venta de la empresa, los miembros de la segunda generación de la familia estaban convencidos de que el negocio podía revitalizarse con prácticas de gestión más contemporáneas. Estaban comprometidos a mantener el negocio y la herencia familiar de ofrecer entretenimiento asequible a la población de Tailandia y era un legado que les apasionaba preservar.

Hemos observado que el deseo de perpetuar los valores familiares y de

continuar con los logros pasados de la familia a través de las generaciones es el corazón de un legado familiar. El legado empresarial perpetúa las actividades empresariales de la familia, como la búsqueda de la innovación y el espíritu empresarial a través de las generaciones.

Así describió el valor de institucionalizar el legado de la familia y la empresa el Sr. John K. Paul, Director General del Grupo Kuttakaran en la India:

“Los miembros de la familia Kuttukaran no sólo buscarán la prosperidad en sus vidas, tanto personales como oficiales, sino que también se esforzarán por transmitir una saga de prosperidad a sus descendientes. La familia, las empresas que posee y, sobre todo, el legado de la marca “Kuttukaran” siempre deben preservarse como un todo coherente. La fuerza de todos los miembros individuales de la familia reside en ser identificados bajo el amparo de “Kuttukaran”.

Está claro que el legado familiar y empresarial es importante para las distintas generaciones involucradas en la empresa familiar. Lo que más nos resonó es la forma en que la cohesión de la familia como organización social puede aprovecharse para estabilizar la organización empresarial siempre cambiante.

Durante nuestras conversaciones con los líderes de las empresas familiares, aprendimos cómo la transferencia de sus valores a sus empresas sigue siendo fundamental para su legado familiar y empresarial. Aunque algunos pueden considerarlo una carga o un reto, la mayoría nos animó a escuchar de la mayoría que la oportunidad de llevar adelante estos legados es una fuerte motivación y una oportunidad que se debe aprovechar.

Esperamos que esto anime a más empresas familiares a seguir uniendo el propósito de su negocio y los valores de la familia para un legado duradero y que las generaciones venideras se sientan inspiradas a darle continuidad.

Si está interesado en saber más sobre las familias que han contribuido a nuestros debates sobre el legado, la planificación de la sucesión, la gobernabilidad y la diversidad, le animamos a que consulte los perfiles de estos destacados líderes de empresas familiares en el sitio web de KPMG Private Enterprise.

Si tiene alguna pregunta o desea discutir este artículo más a fondo, no dude en escribir a familybusiness@kpmg.com o andrea@thestepproject.org.

**familybusiness@kpmg.com or
andrea@thestepproject.org.**

Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento a los 1.834 empresarios y directivos de empresas familiares que generosamente dedicaron su tiempo a participar en la encuesta del Proyecto STEP y a los 37 líderes de empresas familiares que participaron en conversaciones personales de seguimiento y contribuyeron a la creación de sus perfiles de empresa familiar.

También nos gustaría dar las gracias a nuestros directores de proyecto, Arpita Vyas (The STEP Project Global Consortium) y Chelsey Byng (KPMG Private Enterprise), a los afiliados a la investigación de STEP y al consejo editorial de STEP y KPMG Private Enterprise, que han contribuido generosamente con sus conocimientos y puntos de vista a la encuesta STEP 2019 Global Family Business y a la preparación de la serie de artículos.

Líderes de Negocios Familiares

Khalid Abunayyan
Abunayyan Holding Company,
Arabia Saudita

Luiz Alexandre Garcia
Algar Group,
Brasil

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 Urrea,
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
Kuttukaran Group,
India

Kim Schoepflin Kwatani,
Sudáfrica

Brian Sidorsky
Lansdowne Equity Ventures,
Canadá

Filipe de Botton
Logoplaste,
Portugal

Ramia El Agamy
Orbis Terra Media,
Suiza

Chaiwat Luangamornlert
Siam Amazing Park,
Tailandia

Jack Hou
Universal Cement,
Taiwán (jurisdicción)

George Vestey
Vestey Holdings,
Reino Unido

Andy Wates
Wates Group,
Reino Unido

Consorcio Global del Proyecto STEP

Asian Institute of Management
Filipinas

Audencia Business School
Francia

Babson College
Reino Unido

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
Estados Unidos

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 (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 de estudio de caso

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)

Jubran Coelho

Brasil

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)

Jesús Luna

México

Bharagavi Mantravadi

India

Antonio Martínez 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

Thailandia

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

Guatemala

Menéndez

Guatemala

You-fong Wu

Taiwán (jurisdicción)

Özlem Yildirim Öktem

Turquía

Hua Zhao

China

Firmas Miembro de KPMG Private Enterprise

Nos gustaría dar las gracias a todas las firmas miembro de KPMG Private Enterprise que han participado en la elaboración de este informe, en particular, a las que han contribuido a las entrevistas y a los estudios de casos.

Australia

Robyn Langsford

Socio, Private Clients & Family Business, KPMG en Australia

T: +61 2 9455 9760

E: rlangsford@kpmg.com.au

Brasil

Jubran P Coelho

Líder de Private Enterprise para América del Sur y Brasil, KPMG en Brasil

T: +55 1139403221

E: jpcoelho@kpmg.com.br

Canadá

Mary Jo Fedy

National Private Enterprise Leader, Socio, KPMG en Canadá

T: +1 519 747 8875

E: mfedy@kpmg.ca

Daniel Trimarchi

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

T: +1 416 777 3816

E: danieltrimarchi@kpmg.ca

China

Karmen Yeung

National Private Enterprise Leader, Socio, KPMG en 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

Head of People and KPMG Private Enterprise in Germany, KPMG en Alemania

T: +49 211 475 7505

E: veraelter@kpmg.com

India

Kalpesh Desai

Socio, KPMG Private Enterprise en India

T: +91 98193 73637

E: kalpeshdesai@kpmg.com

Irlanda

Olivia Lynch

Socio, 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

National Private Enterprise Leader, Socio, KPMG en Italia

T: +39 011 8395144

E: srimoldi@kpmg.it

México

Jesus Luna

National Private Enterprise Leader, Socio, KPMG en México

T: +52 55 5246 8899

E: jjluna@kpmg.com.mx

Países Bajos

Olaf Leurs

Head of Private Enterprise, Tax Partner, KPMG Meijburg & Co, KPMG en los Países Bajos

T: +31 88 909 3414

E: leurs.olaf@kpmg.com

Portugal

Luis Silva

National Private Enterprise Leader Socio, KPMG en Portugal

T: +351 220102329

E: luisilva@kpmg.com

Arabia Saudita

Fuad Chapra

National Private Enterprise Leader Socio, KPMG en Arabia Saudita

T: +966 503660370

E: fchapra@kpmg.com

Dr. Hanoof Abokhodair

Director Adjunto

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

National Private Enterprise Leader, Socio, KPMG en Sudáfrica

T: +27 833886404

E: alan.barr@kpmg.co.za

España

Miguel Angel Faura Borruey

National Private Enterprise Leader, 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

Global Leader, Family Business, KPMG Private Enterprise, Partner, KPMG en Reino Unido

T: +44 207 694 5453

E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Estados Unidos

Conor Moore

National Private Enterprise Leader, Socio, KPMG en los Estados Unidos

T: +1 415 963 7559

E: conormoore@kpmg.com

Bradley Sprong

Socio, KPMG Private Enterprise KPMG en Reino Unido

T: +1 816 802 5270

E: bsprong@kpmg.com

El Consorcio Global del Proyecto de Prácticas Empresariales Transgeneracionales Exitosas

El Consorcio Global del Proyecto STEP es una iniciativa global de investigación aplicada que explora las prácticas familiares y empresariales de las familias empresarias y genera soluciones de aplicación inmediata para los líderes de las empresas familiares. STEP aspira a ser un proyecto de investigación sobre la empresa familiar líder en el mundo y con reputación internacional. Las ideas de la investigación se han extraído específicamente para que sean relevantes para el desarrollo de nuevas ideas teóricas que puedan ofrecer recomendaciones novedosas y valiosas sobre las mejores prácticas a las partes interesadas de la empresa y a la comunidad de la práctica en general. Al tener una orientación mundial, STEP ofrece oportunidades para la creación de redes entre investigadores, propietarios de empresas familiares y consultores procedentes de los cinco continentes.

Visít: thestepproject.org

Acerca del Centro Global de Excelencia de KPMG Para los Negocios Familiares

Al igual que su familia, su negocio no se queda estancado, sino que evoluciona. Las empresas familiares son únicas y los asesores de KPMG Private Enterprise Family Business comprenden la dinámica de una empresa familiar de éxito y trabajan con usted para ofrecerle un asesoramiento a medida y una orientación experimentada que le ayude a alcanzar el éxito.

Para apoyar las necesidades únicas de las empresas familiares, KPMG Private Enterprise se coordina con una red global de firmas miembro dedicadas a ofrecer información y asesoramiento relevante a las empresas familiares. Entendemos que la naturaleza de una empresa familiar es intrínsecamente diferente a la de una empresa no familiar y requiere un enfoque que tenga en cuenta el componente familiar.

Visít: home.kpmg/familybusiness

Acerca de KPMG Private Enterprise

La pasión es lo que impulsa a los empresarios, también es lo que inspira a los asesores de KPMG para empresas privadas a ayudarle a maximizar el éxito. Usted conoce a KPMG, pero quizás no conozca a KPMG Private Enterprise. Los asesores de KPMG Private Enterprise en las firmas miembro de todo el mundo se dedican a trabajar con usted y su negocio, independientemente de la etapa de crecimiento en la que se encuentre, ya sea que busque alcanzar nuevas alturas, adoptar la tecnología, planificar una salida o gestionar la transición del capital o de su negocio a la siguiente generación. Al trabajar con KPMG Private Enterprise, tendrá acceso a un asesor de confianza, un único punto de contacto que comparte su mentalidad empresarial. Con el acceso a los recursos globales y a la red de alianzas de KPMG, le ayudaremos a impulsar su negocio y a alcanzar sus objetivos. Su éxito es nuestro legado.

Visít: home.kpmg/privateenterprise

Junta Editorial

Consorcio Global del Proyecto STEP

Andrea Calabrò

Director Académico Global de STEP, Director, Centro de Emprendimiento y Empresas Familiares IPAG,

Georges Samara

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

Rodrigo Basco

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

Albert James

Profesor asociado, Rowe School of Business, Dalhousie University, Canadá

Centro Global de Excelencia de KPMG Para los Negocios Familiares

Jonathan Lavender

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

Daniel Trimarchi

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

Jubran Coelho

Private Enterprise Leader for the South Americas Region and Brasil, KPMG en Brasil

Tom McGinness

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

Melany Eli

Socio Director, Strategy, Marketing and Communications, KPMG Private Enterprise, KPMG International Services Limited

Silvia Rimoldi

National Private Enterprise Leader, Socio, KPMG en Italia

Contáctenos



Andrea Calabrò

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



Tom McGinness

Líder Global, Negocios Familiares, 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



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. Diseñado por Evalueserve.

Nombre de la publicación: El coraje de elegir sabiamente | Número de publicación: 137125-G | Fecha de publicación: noviembre de 2021