



Private Enterprise

# Manteniendo una cultura de transformación continua en la empresa familiar

KPMG International

---

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

# Introducción

**M**ientras el mundo sigue lidiando con las consecuencias de la pandemia, la necesidad de una transformación empresarial parece estar presente en la mente de todos.

En el pasado, cuando los líderes empresariales hablaban de la necesidad de cambio, normalmente se consideraba un proyecto especial en un área bien definida, como una reestructuración profunda del área de ventas o la implementación de un nuevo sistema de gestión del rendimiento.

En estos casos, el plan de gestión del cambio era una pieza fija que generalmente tenía un principio y un final en tres etapas: explorar, diseñar e implementar. Con frecuencia, la necesidad de cambio venía dada por una crisis o por un "estado de necesidad" (lo que en inglés se clasifica como una "burning platform"). No cabe duda de que la pandemia encendió esas llamas, y empresas de todo tipo tuvieron que reaccionar rápidamente.



**"Con lo avanzados que somos, ¿quién iba a pensar que en el siglo XXI podría llegar algo como una pandemia y cambiarlo todo para el mundo entero? Fue un duro recordatorio de que la única manera de avanzar es siendo sensibles a lo que ocurre en todo nuestro entorno. En Sudáfrica, por ejemplo, los cambios sociales son vastos y radicales, y nadie puede predecir el entorno económico o los resultados políticos futuros.**

**Esto requiere una combinación de esfuerzos proactivos y decidir hacia dónde queremos ir, y al mismo tiempo estar preparados y ser lo suficientemente ágiles para responder a los entornos que existen y cambian a nuestro alrededor."**

**Philip Krawitz**  
Presidente Ejecutivo  
Cape Union Mart, Sudáfrica

La respuesta a la pandemia dio lugar a una multitud de cambios operativos esenciales y específicos, desde la introducción de canales de venta online para los clientes hasta la exitosa transición al trabajo a distancia para los empleados. Estos fueron proyectos de gestión del cambio en su máxima expresión.

Sin embargo, la "transformación empresarial" lleva el concepto de cambio a un nivel muy diferente y superior. El objetivo no es ejecutar un cambio definido, sino reinventar la organización y adaptar el modelo de negocio basándose en una visión de futuro muy bien enfocada. Este proceso de transformación es más imprevisible, iterativo y experimental. Y la capacidad de hacerlo es uno de los secretos de la resiliencia y la longevidad de muchas empresas familiares.

“

**“El cambio no siempre es un término fácil de discutir, especialmente con la generación que ha fundado el negocio. Sin embargo, el doble efecto del COVID-19 y el Brexit facilitó estas conversaciones en nuestra empresa.**

**Nos motivó a poner en marcha un nuevo plan estratégico para transformarnos. El cambio continuo es una realidad en nuestra industria, y la transformación ya no es opcional en nuestro negocio. Estamos siendo muy transparentes en cuanto a nuestra visión de futuro, para que todos los miembros de la empresa sepan hacia dónde vamos y los pasos que estamos dando para conseguirlo”.**

**Sanjay Arora**

Director, Arora Group, Reino Unido

# Contenidos



# ¿Qué es lo que diferencia la transformación empresarial en las empresas familiares?

En el entorno actual, cuando la gente escucha las palabras "transformación empresarial", el contexto suele ser el de un cambio corporativo o tecnológico, de procesos o sistemas. Pero la transformación empresarial y la transformación digital no son sinónimos, y ese es el caso en particular de las empresas familiares. La adopción de nuevas tecnologías y la transformación de las capacidades digitales de una empresa permiten realizar esfuerzos de transformación más amplios, y pueden ser buenos puntos de partida, pero son sólo una de las piezas de un proyecto final más amplio.

Entre las empresas familiares, por ejemplo, la agenda de transformación suele incluir asuntos y oportunidades que son importantes para todas sus partes interesadas, desde los clientes hasta los proveedores, pasando por los empleados y las comunidades en las que vive y opera la familia. Tienen una mentalidad muy diferente sobre el "cambio" y un concepto único de "transformación" que las diferencia de otros tipos de empresas.

Para las empresas familiares, el cambio transformador está motivado por la previsión. Es proactivo, no reactivo, y tiene una visión a largo plazo. Está impulsado por el propósito y los valores de la familia y su capacidad para reconocer continuamente nuevas oportunidades, o el peligro de posibles amenazas. La transformación continua también refleja la determinación de la familia de seguir encontrando nuevas formas de ajustar su negocio a las necesidades cambiantes de los clientes, los proveedores, las comunidades y la propia familia.

Las familias empresarias son quienes conducen el cambio, no sus pasajeros. Crean y sostienen una cultura de "transformación continua", que es una fuente importante de su reconocida resiliencia.

Para saber más sobre lo que hay detrás de esta cultura de transformación continua, KPMG Private Enterprise organizó recientemente una mesa redonda entre líderes de empresas familiares de los sectores de la hostelería, el retail, la infraestructura y la construcción de tecnología avanzada de toda Europa, África y Asia para debatir el papel de la transformación continua en un mundo post-pandémico.

KPMG Private Enterprise se complace en tener la oportunidad de compartir las ideas de estos líderes empresariales, su enfoque sobre la transformación empresarial y el modo en que sostiene su propósito, sus valores y el éxito a largo plazo de sus negocios.



# Más allá de lo digital

Aunque la tecnología y la transformación digital son *facilitadores* de muchos cambios que pueden ser necesarios, resultan insuficientes si el objetivo es lograr una amplia transformación del negocio en general.

Los líderes de las empresas familiares que participaron en la mesa redonda coincidieron en que la transformación empresarial incluye el propósito y la cultura de la familia y la empresa; el impacto humano; el impacto medioambiental y social; la gobernanza y la responsabilidad; básicamente, todo lo que es importante para la empresa familiar y la familia empresaria, incluyendo, pero sin limitarse a ello, su tecnología y sus sistemas operativos.

Por ejemplo, estos líderes hablaron de la sostenibilidad y de sus programas ambientales, sociales y de gobernanza corporativa (ESG, por sus siglas en inglés) como fuerzas impulsoras de la transformación de sus empresas. Reconocen que los aspectos ESG se vinculan con el propósito compartido de la familia y la cultura de la empresa, y que pueden impulsar todo, desde la elección que pueda hacer un cliente, hasta si la cadena de suministro es ética, y si los sistemas de fondo de la empresa son capaces de producir los datos necesarios para medir el impacto de sus acciones.

Es un tema que desean seguir explorando para entender mejor cómo estas estrategias pueden afectar a su negocio y a sus grupos de interés y qué podrían hacer mejor o de otra forma.

Muchas familias empresariales están empezando a revisar y actualizar su propósito compartido, lo que también les lleva a considerar cómo podrían tener que transformar su negocio y su cultura para apoyar su refinado sentido del propósito y repasar sus valores fundamentales para ayudar a asegurar que han sido comprobados en el tiempo.

“

**“Veo la transformación empresarial como un espectro. Muchas empresas familiares ordenaron su back office durante la pandemia para ahorrar costos y gestionar su liquidez. A medida que la pandemia avanzaba, se hizo evidente que el comercio online estaba creciendo y tenían que responder a lo que los clientes demandaban. Esto está evolucionando e influyendo en la elección de los clientes, incluyendo la forma en que éstos responden a las empresas con las que tratan, en función de sus estrategias e impactos ESG”.**

**“Creo que ahora estamos viendo un cambio hacia el front office porque muchas empresas familiares podrían decir que ya se encargaron del back end para gestionar su liquidez durante la crisis, y son las estrategias de cara al cliente, su agenda ESG y el potencial para revisar su propósito compartido lo que tienen que afrontar”.**

**Tom McGinness**

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

# Crear una cultura de transformación continua y de responsabilidad

No es de extrañar que los participantes en la mesa redonda coincidieran en que sus desafíos empresariales se volvieron más volátiles, complejos y ambiguos a causa del COVID-19.

Sin embargo, también dejaron claro que, aunque tuvieron que hacer cambios tácticos rápidos y a corto plazo para proteger sus negocios del impacto inmediato de la pandemia, esto no les impidió mantener un enfoque claro en el futuro. Adaptarse y evolucionar continuamente es una forma de vida. Es simplemente la forma que tienen de hacer negocios, y la pandemia no ha cambiado eso.

Como describió John Murphy, CEO del Grupo Murphy: *"Los cambios urgentes y drásticos suponen una gran tensión para cualquier empresa desde el punto de vista cultural y para sus personas. Uno se pregunta cuánto de ese cambio se mantiene realmente. Nuestra opinión es que es mucho mejor ser una empresa progresista que se adapta constantemente, que busca la progresión gradual y que es progresista en sus puntos de vista, adaptándose, evolucionando y cambiando de forma continua. Es mucho más fácil hacer que los cambios se mantengan a largo plazo que tener que dar la vuelta al barco en un periodo de tiempo muy corto"*.

Craig Robinson, Codirector General de la cadena sudafricana Ultra Liquors, coincide con esta opinión: *"Ser ágil y tomar decisiones rápidas no tiene tanto que ver con la gestión del cambio, sino con descubrir nuevas oportunidades para obtener una ventaja competitiva. Hablamos de oportunidades de transformación todos los días: de revolucionar la forma de hacer las cosas y de adoptar ideas de personas de diferentes orígenes que sigan revitalizando la cultura de nuestra empresa"*.

*"Es una mentalidad proactiva que siempre busca nuevas oportunidades. La motivación viene de dentro para que así los demás quieran estar a la altura de las circunstancias"*.



---

En Japón existen más de 30.000 empresas que llevan más de 100 años establecidas, lo que supone más de la mitad en todo el mundo. La razón principal es la filosofía corporativa de muchas de estas empresas de adaptarse continuamente a los cambios de la sociedad.

*“Nuestra empresa lleva 120 años en el mercado, y mi misión es seguir buscando nuevos negocios y adaptarme a las nuevas circunstancias”.*

**Hiroaki Ishii**  
Director General Senior  
Ishii Iron Works Co., Ltd.  
Japón

---

Otro factor importante para mantener una cultura de transformación continua es la interconexión entre la empresa y la familia. Para muchos, la empresa es básicamente el patrimonio de la familia, y un pasaporte a un determinado estilo de vida para las generaciones actuales y futuras. Algunas empresas familiares han descrito cómo la pandemia reveló que los márgenes de su negocio no eran lo suficientemente importantes como para soportar el riesgo de la pandemia y mantener a la familia en el futuro.

Si las necesidades de la familia se expanden a un ritmo mayor que el negocio, algo tiene que cambiar, y esto ha llevado a algunos a mirar el futuro de una manera diferente; a considerar cómo el negocio podría tener que transformarse mediante la diversificación del mismo a través de una adquisición en un sector más rico en márgenes, por ejemplo, o revolucionando el modelo operativo para mejorar la rentabilidad.

La identificación de la familia con la empresa y sus valores compartidos también conduce a una gran responsabilidad personal. Como ha descrito el líder de una empresa familiar: "La familia es la empresa, y la empresa es la familia. Cuando las cosas no van bien en una familia, no se pueden levantar las manos y marcharse. Lo mismo ocurre con la empresa familiar".

# ¿Quién es responsable de la transformación del negocio?

La importancia de una cultura de transformación continua combinada con una responsabilidad compartida es la base de muchos debates sobre la empresa familiar, y evoluciona con el tiempo y a través de las generaciones.

En un entorno corporativo típico, las funciones y responsabilidades están estrechamente definidas y quién es responsable de qué está mejor prescrito. Como empleado, tienes un título, una descripción de tu función y trabajas dentro del ámbito de esa función. Otros miembros del equipo hacen lo mismo.

En las empresas familiares que son más fluidas, los miembros de la familia pueden asumir múltiples funciones y suelen echar una mano extra donde y cuando sea necesario. Esta dinámica familiar se puso de manifiesto en el reciente informe global del Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise: **"Un regreso con maestría: Cómo las empresas familiares están triunfando sobre el COVID-19"**. La importante memoria histórica de las generaciones más antiguas de la familia, que habían superado crisis anteriores, combinada con los miembros de la familia de la siguiente generación, expertos en tecnología, que fueron capaces de reconocer y aplicar soluciones innovadoras, fue reconocida como una de las claves del éxito de las empresas familiares a la hora de afrontar la pandemia.

Con una estructura más flexible en comparación con las empresas corporativas, las empresas familiares también suelen cambiar y evolucionar con la entrada de miembros de la familia de nueva generación que aportan nuevas habilidades y experiencia.

Sin embargo, a algunos líderes de empresas familiares les preocupa que si una familia dirige la empresa y es propietaria de la misma, esencialmente se están reportando a sí mismos, lo que podría llevar a problemas potenciales si no son responsables ante alguien que tiene una perspectiva objetiva y les hace rendir cuentas haciendo preguntas acertadas.

“

**“Las empresas que se encuentran en una fase temprana de su ciclo de vida, como las de primera generación, tienen más probabilidades de tener una capacidad intuitiva de transformación y flexibilidad, ya que la primera generación aún no tiene que rendir cuentas a otros miembros de la familia. Y la cuestión de "quién es responsable" sigue fluctuando a lo largo de los años en función del número de generaciones que participan activamente en la empresa”.**

**Camilla Cullinane**  
Socia de Tax,  
KPMG Private Enterprise  
KPMG en Irlanda



**“En la primera generación de una empresa familiar, la familia, el CEO y la administración son esencialmente la misma persona. Esto no requiere mucha estructura y la atención se centra primero en la supervivencia del negocio y luego en el crecimiento. Con el éxito, esto cambia a medida que la empresa crece y, finalmente, se hace necesario incorporar una administración profesional y establecer una verdadera estructura corporativa para la gestión del rendimiento, la contabilidad y la compensación, de modo que las funciones estén claramente definidas y se establezcan controles de rendimiento. Es un gran desafío para que las empresas familiares sigan siendo sostenibles”.**

**Jonathan Mayer**

Managing Director, KPMG Private Enterprise  
KPMG en EE. UU.



**“Conozco algunas empresas en las que todos quieren mantener la paz en la familia, por lo que nadie asume la responsabilidad de las acciones o decisiones que se toman en la empresa. En otras, si alguien toma una decisión que pueda perjudicar al negocio, no hay consecuencias. El impacto socioeconómico de no conducir la responsabilidad es potencialmente destructivo.**

**En estas situaciones, creo que es necesario formalizar las funciones, las responsabilidades y las expectativas de rendimiento para todos los miembros de la empresa, tanto los empleados pertenecientes a la familia como los que no lo son. De este modo, no sólo hay consecuencias para las acciones y decisiones de las personas, sino que se puede garantizar que las personas más adecuadas están tomando decisiones para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa”.**

**Alan Barr**

Líder Nacional de KPMG Private Enterprise Leader, Socio, KPMG en Sudáfrica

En una cultura de transformación continua, alguien debe ser responsable de asegurar que existe el impulso, la presión, la energía y la dedicación para entender lo que realmente está sucediendo en el negocio, cómo son las perspectivas de futuro y cómo se debe actuar.

Los participantes de la mesa redonda expresaron su interés por una responsabilidad más formal de los resultados empresariales, a través de directores independientes externos en el directorio de la empresa o en comités de asesoramiento que a menudo no tienen autoridad de voto o control, pero tienen la capacidad de hacer que la gerencia rinda cuentas.

También indicaron que están explorando nuevos mecanismos de gobernanza, como el establecimiento de consejos familiares que incluyen un asesor externo de confianza como presidente para cuestionar los objetivos, las estrategias y las acciones que la familia planea tomar.

Yendo más allá, Marian O’Gorman, Presidenta Ejecutiva del Grupo Kilkenny, abogó por un CEO ajeno a la familia para dirigir la empresa:

*“Recomendaría a todas las empresas familiares que se planteen traer a un CEO externo si buscan crecer de una manera diferente y reconocen que pueden no tener las habilidades adecuadas dentro de la familia”.*

*“El momento de hacerlo es cuestión de tiempo y la forma de gestionar la transición dependerá de la dinámica de la familia y de la edad y la etapa de la empresa. No hay soluciones únicas para todos los casos, pero cuando es importante, los dueños de las empresas familiares reconocerán que ha llegado el momento de traspasar el liderazgo a una persona que no sea miembro de la familia y que será responsable de la transformación de la empresa.”*

# La transformación digital de vuelta al back office

Al principio de la pandemia, muchas empresas familiares tuvieron que emprender soluciones rápidas para asegurarse de que podían seguir operando en un entorno de trabajo híbrido o remoto. El enfoque se inclinó hacia la transformación digital de las operaciones del back office.

A continuación, la atención se centró en el front office (la ruta hacia el mercado y el canal hacia el cliente), donde con frecuencia eran necesarios cambios masivos para que las empresas pudieran seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes. La competencia que ya tenía una buena presencia online estaba un paso por delante. Ellos ganaron cuota de mercado y, de repente, Internet se convirtió en la forma de hacer negocios.

Las amenazas de la competencia llevaron a las empresas familiares a considerar cómo digitalizar su estrategia de front end como un aspecto de la transformación de su negocio, y la transformación digital volvió a ser el centro de atención. En lo que ahora se considera la fase de recuperación de la pandemia, parece que las operaciones de back office vuelven a ser una prioridad.

“

**“En los últimos meses, he visto que se vuelve a prestar atención al back office para ayudar a reducir los gastos de funcionamiento. Las empresas familiares están considerando entornos de servicios compartidos y explorando cómo el back office puede facilitar para ayudar a reducir los gastos operativos, mejorar la eficiencia y aprovechar los datos que se recogieron en el pasado, pero que nunca se utilizaron. Se trata de transformar el negocio para que siga avanzando”.**

**Anurag Bajpai,**  
Líder de KPMG Private Enterprise,  
KPMG en los Emiratos Árabes Unidos

# Manteniendo una cultura de transformación

En realidad, no existe un fórmula para crear un espíritu de evolución que esté arraigado en la cultura de muchas empresas familiares.

“

“Si bien no existen resultados de las mejores prácticas ni soluciones únicas para la transformación continua, sí hay mejores prácticas en cuanto al proceso. Comienza con una misión compartida para crear valor de forma continua para la familia, la empresa y sus numerosas partes interesadas. Hay que centrarse en acciones deliberadas, estableciendo un marco en el que las decisiones se tomen de forma proactiva y con cierto grado de responsabilidad”.

**Daniel Trimarchi,**  
Director, Red Global de Empresas Familiares, KPMG Private Enterprise  
KPMG en Canadá

Existen muchas perspectivas prácticas de los líderes de empresas familiares y de los profesionales de KPMG Private Enterprise de todo el mundo que pueden servirle de guía en este proceso. Para crear valor y apoyar la transformación continua de su empresa, le animamos a considerar estas ideas y observaciones de esta experiencia colectiva:



**¿Quién es responsable?** Esto plantea cuestiones importantes sobre la diferencia entre una empresa familiar y una familia empresaria. La empresa familiar es un activo que posee la familia y es un aspecto del patrimonio familiar. Sin embargo, para ser una empresa familiar, ¿es necesario que sea de propiedad y gestión de la familia? ¿Qué relación quiere tener la familia con la empresa y cuán dependiente o independiente será la familia en relación con la empresa? No hay una respuesta correcta o incorrecta a esta pregunta, pero es una gran interrogante para discutir dentro de la familia de la empresa.



**La transformación continua no está exenta de riesgos.** La alta dirección debe tener una clara visibilidad de los riesgos internos y externos relevantes que pueden afectar a la empresa familiar, la estrategia o el modelo de transformación empresarial. Por lo tanto, una evaluación de la gestión de riesgos empresariales (ERM, por sus siglas en inglés) de la empresa familiar puede ser un ejercicio clave que proporciona a la dirección una visión de los riesgos con el fin de desarrollar planes de acción que puedan ayudar a abordarlos, aceptarlos, transferirlos o eliminarlos según sea necesario.



**Con la transformación continua, existe la posibilidad de que se produzca una "fatiga por el cambio".**

La cantidad de rotación de personal es un indicador de la disminución de la energía, y la clave es tener buenas políticas y procedimientos para que cuando se produzca la rotación, no sea demasiado perjudicial. La comunicación transparente entre la familia y la empresa ayuda a reducir el estrés, y realizar llamadas quincenales o mensuales con la empresa y el equipo es una buena práctica.



**Para tener un modelo de propiedad y gestión sostenible, es importante mantener a los miembros de la familia entusiasmados con el negocio.** Para

mantener la solidez de la empresa, es importante no perder de vista la necesidad de seguir reclutando a los miembros de la familia, vinculando el propósito, la visión y los valores compartidos por la familia y esforzándose por garantizar que la familia continúe creyendo en ellos.



**Según la experiencia de los profesionales de KPMG, suele haber una correlación entre los resultados financieros de una empresa familiar y la participación de un director independiente.** Además, en los casos en los que se realizan

evaluaciones formales del directorio para valorar el desempeño del mismo en su conjunto, se han observado mejoras significativas en el desempeño de la empresa.



**A veces es necesario formalizar las funciones y responsabilidades en la empresa para ayudar a garantizar que existan resultados en el desempeño empresarial.** Las posibles consecuencias financieras de las decisiones empresariales sin la debida

responsabilidad se subestiman y deberían abordarse en muchas familias empresariales.



**Las grandes empresas familiares suelen disponer de mecanismos para establecer y medir los objetivos de rendimiento.** En otras, las funciones y

responsabilidades pueden quedar poco claras, tanto para los miembros de la familia como para los empleados que no pertenecen a ella. Es importante que se definan claramente las funciones y responsabilidades de cada uno y que se establezcan mecanismos para medirlas.

No es de extrañar que las empresas familiares vuelvan a estar en primera línea, luchando contra el impacto de una pandemia mundial y, al mismo tiempo, ampliando los límites de la innovación. Esperemos que sus reflexiones y observaciones sean útiles para ofrecerle a usted, a su familia y a su equipo directivo algunos puntos de referencia adicionales a medida que su estrategia de crecimiento siga evolucionando.

Las empresas familiares son los motores del cambio en las empresas y en la sociedad, y KPMG Private Enterprise se complace en poder poner sus experiencias de manifiesto. "Manteniendo una cultura de transformación continua en la empresa familiar" es el primero de una serie de cuatro artículos sobre **"Ampliar los límites: Por qué las empresas familiares son el motor del cambio"**.

No olvide estar atento al segundo artículo de la serie, en el que se analizará de cerca la responsabilidad social: las estrategias que subyacen a la responsabilidad social en las empresas familiares, el impacto que tiene en los resultados financieros de la empresa y su capacidad para garantizar una ventaja competitiva.

Si desea recibir futuros artículos en su correo electrónico, póngase en contacto con [familybusiness@kpmg.com](mailto:familybusiness@kpmg.com) y se le enviará una copia en cuanto se publique cada uno de ellos.

Como siempre, sus comentarios son bienvenidos y le invitamos a compartir sus propias perspectivas y experiencias sobre la transformación empresarial, la responsabilidad social y otros temas importantes de las empresas familiares para ayudar a los líderes del sector en todo el mundo.

Puede ponerse en contacto con [familybusiness@kpmg.com](mailto:familybusiness@kpmg.com) cuando lo desee.

**¿Quiere saber más sobre cómo KPMG Private Enterprise puede asistir a su empresa familiar? Póngase en contacto con su asesor de KPMG Private Enterprise o busque un [asesor de KPMG Private Enterprise para empresas familiares](#).**

# Agradecimientos

KPMG Private Enterprise agradece a los líderes de empresas familiares de todo el mundo que generosamente han dedicado su tiempo a compartir sus experiencias y perspectivas para el futuro.

## Líderes de empresas familiares

**Sanjay Arora**  
Director  
Arora Group  
Reino Unido

**Hiroaki Ishii**  
Director General Senior  
Ishii Iron Works Co., LTD  
Japón

**Philip Krawitz**  
Presidente Ejecutivo  
Cape Union Mart  
Sudáfrica

**John Murphy**  
CEO  
Murphy Group  
Reino Unido

**Marian O’Gorman**  
Presidenta Ejecutiva  
Kilkenny Group  
Irlanda

**Craig Robinson**  
Codirector General  
Ultra Liquors  
Sudáfrica

## KPMG Private Enterprise

Nos gustaría dar las gracias a todas las firmas miembros de KPMG Private Enterprise que contribuyeron al desarrollo de la mesa redonda y compartieron sus ideas.

### Brasil

**Jubran PCoelho**  
Líder de KPMG Private Enterprise para  
América del Sur y Brasil  
KPMG en Brasil  
E: [jpcoelho@kpmg.com.br](mailto:jpcoelho@kpmg.com.br)

### Canadá

**Daniel Trimarchi**  
Director,  
Red Global de Empresas Familiares,  
KPMG Private Enterprise, Director,  
Family Enterprise Advisory  
KPMG en Canadá  
E: [danieltrimarchi@kpmg.ca](mailto:danieltrimarchi@kpmg.ca)

### Dubai

**Anurag Bajpai**  
Líder de KPMG Private Enterprise  
KPMG en los Emiratos Árabes Unidos  
E: [abajpai@kpmg.com](mailto:abajpai@kpmg.com)

### Grecia

**Dimitris Papakanellou**  
Socio, KPMG Private Enterprise  
KPMG en Grecia  
E: [dpapakanellou@kpmg.gr](mailto:dpapakanellou@kpmg.gr)

### Irlanda

**Camilla Cullinane**  
Socia de Tax,  
KPMG Private Enterprise  
KPMG en Irlanda  
E: [camilla.cullinane@kpmg.ie](mailto:camilla.cullinane@kpmg.ie)

### Japón

**Makoto Otani**  
Líder de KPMG Private Enterprise  
KPMG en Japón  
E: [makoto.otani@jp.kpmg.com](mailto:makoto.otani@jp.kpmg.com)

### México

**Jesús Luna**  
Líder Nacional de KPMG Private  
Enterprise, Socio  
KPMG en México  
E: [jjluna@kpmg.com.mx](mailto:jjluna@kpmg.com.mx)

### Carlos Vargas

Socio, KPMG Private Enterprise  
KPMG en México  
E: [carlosvargas@kpmg.com.mx](mailto:carlosvargas@kpmg.com.mx)

### Juan Carlos Resendiz

Socio, KPMG Private Enterprise  
KPMG en México  
E: [jresendiz@kpmg.com.mx](mailto:jresendiz@kpmg.com.mx)

### Sudáfrica

**Alan Barr**  
Líder Nacional de KPMG Private  
Enterprise, Socio  
KPMG en Sudáfrica  
E: [alan.barr@kpmg.co.za](mailto:alan.barr@kpmg.co.za)

### Reino Unido

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

### Neill Whittaker

Socio, KPMGBoxwood  
KPMG en el Reino Unido  
E: [neill.whittaker@kpmg.co.uk](mailto:neill.whittaker@kpmg.co.uk)

### Estados Unidos

**Jonathan Mayer**  
Managing Director,  
KPMG Private Enterprise  
KPMG en EE. UU.  
E: [jonathanmayer@kpmg.com](mailto:jonathanmayer@kpmg.com)

### Joseph Patin

Managing Director,  
KPMG Private Enterprise  
KPMG en EE. UU.  
E: [jpatin@kpmg.com](mailto:jpatin@kpmg.com)

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

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

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

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

## Sobre KPMG Private Enterprise

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

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

## Consejo editorial del Centro de Excelencia para la Empresa Familiar de KPMG Private Enterprise

**Jonathan Lavender**  
Líder Global,  
KPMG PrivateEnterprise,  
Socio  
KPMG International

**Tom McGinness**  
Líder Global,  
Family Business,  
KPMG PrivateEnterprise,  
Socio  
KPMG en el Reino Unido

**Daniel Trimarchi**  
Director,  
Red Global de Empresas Familiares,  
KPMG Private Enterprise, Director,  
Family Enterprise Advisory  
KPMG en Canadá

**Melany Eli**  
Managing Director,  
Estrategia,  
Marketing y Comunicaciones, KPMG  
PrivateEnterprise  
KPMG International

**Laura Taylor**  
Gerente de Marketing,  
KPMG PrivateEnterprise  
KPMG en el Reino Unido

Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.

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

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



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.

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

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

name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Designed by Evaluerve.

Publication name: Manteniendo una cultura de transformación continua en la empresa

familiar Publication number: 137834-G

Publication date: January 2022