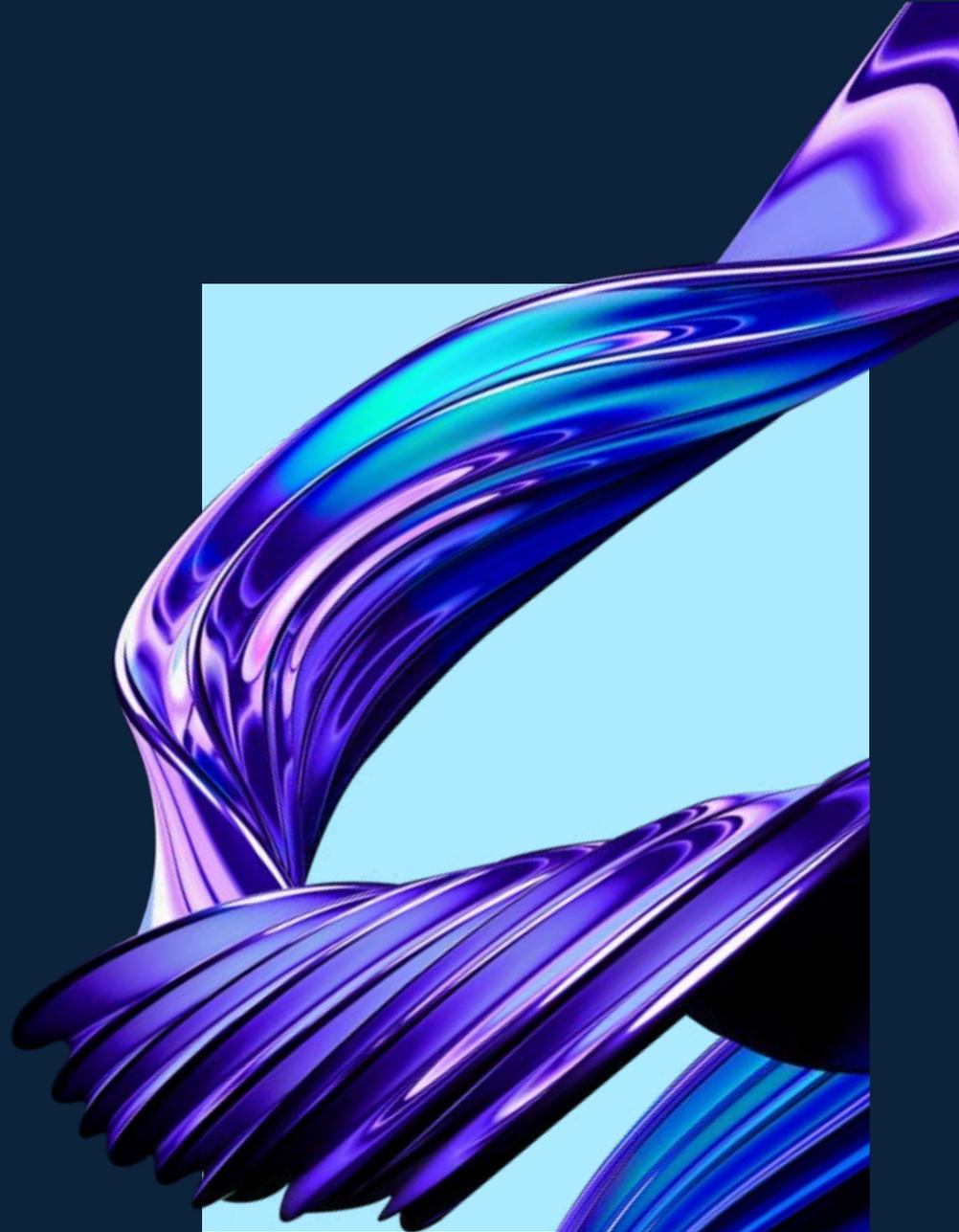


# Redefiniendo la riqueza en las familias empresarias

La diversificación del capital financiero,  
humano y social de la familia



# Prefacio



**Muchas familias empresarias se enfrentan a una nueva realidad desde una perspectiva de creación de riqueza y asignación de capital. Después de toda una vida de tener la riqueza familiar casi totalmente ligada a su negocio, la necesidad de reducir el riesgo y diversificar su riqueza se está haciendo evidente. Un factor clave para las familias que buscan una riqueza más independiente, especialmente para los miembros de la familia de la próxima generación, conedores de la tecnología, que están ansiosos por emprender sus propias aventuras empresariales.**

Las familias en los negocios son bien conocidas por sus estrategias de capital paciente con enfoque en la creación de valor a largo plazo, y no la búsqueda continua de resultados a corto plazo. El concepto mismo de „capital“ y cómo se asigna está evolucionando, y la idea de capital paciente se está volviendo más expansiva e inclusiva. No solo incorpora el uso de los activos financieros tangibles de la empresa, sino que ahora también abarca las fuentes menos tangibles de capital social y humano que generalmente se reflejan en el propósito y los valores de la familia.

El informe del Consorcio Global del Proyecto STEP 2021 y KPMG Private Enterprise “[Mastering a Comeback](#)”, describió cómo las empresas familiares aplicaron un enfoque de capital paciente a largo plazo para proteger sus negocios durante la pandemia.

Reconocieron que sus activos financieros por sí solos no podían abordar el impacto total de la pandemia en sus empleados, clientes y comunidades locales, por lo que también desplegaron sus activos de capital social y humano para apoyar a todas sus partes interesadas importantes.

Se trataba de una “asignación de activos” en el sentido más amplio posible.

Este enfoque más inclusivo de asignación de activos **financieros + sociales + de capital humano** se ha vuelto aún más importante en el entorno actual. Con la alta inflación y el aumento de las tasas de interés, hay una mayor preocupación por la creciente brecha entre ricos y pobres, el potencial de rupturas sociales y la importancia de establecer vínculos en las comunidades para fortalecer la cohesión de la sociedad.

Muchos de estos temas también están directamente relacionados con la agenda global de sostenibilidad, y han hecho que muchas empresas familiares den un paso atrás, y consideren cuál debería ser la definición de éxito para sus familias y negocios a futuro.

## ¿Es hora de una actualización de la riqueza?

Las comunidades son partes interesadas importantes en el ecosistema de la empresa familiar, y el impacto de la pandemia en las personas y el planeta ha hecho que la necesidad de un capital humano y social fuerte sea aún más pertinente. Ha alentado a muchas familias empresarias a repensar cómo están definiendo su riqueza y lo que significa crear riqueza, como empresa, familia e individuo, observando el crecimiento y el valor del capital humano y social de la familia, así como sus activos financieros.



**Cuando miramos hacia atrás a las generaciones anteriores, se podría argumentar que el enfoque principal era generalmente en la creación de riqueza por el bien de la riqueza. Pero los miembros actuales de la familia de la próxima generación están cambiando eso y marcando los elementos humanos y sociales. Todavía se trata de crear riqueza, pero ahora se hacen más preguntas sobre ,¿cómo podemos usar esta riqueza para mejorar la sociedad?’ y menos sobre ,qué podemos hacer para seguir construyéndola.”**

**Tom McGinness**

Líder Global, Empresa Familiar,  
KPMG Empresa Privada,  
KPMG International, y Socio,  
KPMG en el Reino Unido

Este proceso se conoce como una „actualización de la riqueza” y subraya la importancia de la propia familia como uno de los activos más grandes y diferenciadores de las empresas familiares. La cohesión familiar, la unidad, la lealtad y el desarrollo y despliegue del talento de próxima generación son activos intangibles de capital humano, todo lo cual contribuye a la riqueza socioemocional que resulta de ser una familia en los negocios.

KPMG Private Enterprise quería escuchar directamente a los líderes de empresas familiares sobre el significado de la riqueza en sus familias y empresas, y cómo están creciendo y preservándola mediante la asignación estratégica de todos sus negocios tangibles e intangibles y activos familiares. Se invitó a empresarios y líderes de empresas familiares de todo el mundo, así como a académicos y asesores de empresas familiares, a unirse a mesas redondas y compartir sus experiencias.

KPMG Private Enterprise se complace en tener esta oportunidad de destacar sus ideas y orientación sobre la asignación de activos bajo una definición más inclusiva y de la nueva era del capital familiar empresarial.

# Contenido

<b>01 Protegiendo los activos financieros de la familia</b>	<b>05</b>
<b>02 Una nueva era de asignación de capital: aprovechamiento del capital humano</b>	<b>07</b>
<b>03 Marca y reputación: poderosos activos de capital social</b>	<b>10</b>
<b>04 Adoptar una visión global de los activos estratégicos</b>	<b>12</b>

# Proteger los activos financieros de la familia

**Poco después de que el mundo enfrentara las interrupciones iniciales provocadas por COVID-19, muchas empresas familiares unieron a sus familias. Algunos unieron sus recursos financieros para mantener y fortalecer sus operaciones comerciales actuales y proteger el legado familiar. Otros priorizaron a sus empleados y comunidades locales para ayudar a reducir parte de la tensión en sus vidas y familias.**

Ahora, con los vientos económicos en contra más recientes, especialmente la inflación y el aumento de las tasas de interés, las estrategias de capital financiero en muchas empresas familiares están siendo impulsadas por la necesidad de reducir el riesgo de la riqueza de la familia. Hay una visión global de la incertidumbre, sin certeza sobre dónde invertir. Con una inflación de dos dígitos, mantener efectivo no tiene sentido, entonces, ¿dónde pueden las familias empresarias invertir sus activos financieros para obtener un rendimiento protegido contra la inflación?

Con tasas de interés más altas, ¿debería la empresa refinanciar su deuda utilizando fondos verdes, suponiendo que pueda demostrar una estrategia ESG efectiva? En el caso de una dependencia excesiva de un sector o negocio, ¿podría tener sentido adquirir empresas fuera del negocio heredado para generar un retorno de ganancias alternativo?

¿Existe la oportunidad de buscar coinversiones con otras oficinas familiares?

¿Podría apoyar a la comunidad de startups (incluida la próxima generación de empresarios en la familia) ser una estrategia de diversificación inteligente, no solo para crear nuevos negocios que ayuden a hacer crecer

la economía local, sino también para apoyar las ambiciones de la familia empresarial?

En este entorno, las familias empresarias están pensando cada vez más en las acciones que pueden necesitar tomar para continuar construyendo y transmitiendo su riqueza multigeneracional. En algunos casos, después de toda una vida o más de tener la riqueza familiar ligada al negocio, algunos líderes actuales están reconociendo que las próximas generaciones pueden no tener interés en el negocio heredado. De hecho, muchos están buscando formas de crear su propia riqueza independiente, y esta es una estrategia de diversificación financiera por derecho propio. Es importante que la generación actual reconozca esto, y debe haber una gobernanza adecuada para ayudar a garantizar que no acelere las posibles pérdidas financieras.

En algunos casos, esto está resultando en un alejamiento de la reinversión de la mayor parte de las ganancias de la compañía en el negocio, y asegurando en su lugar que haya suficientes dividendos para apoyar las oportunidades independientes de creación de riqueza que pueden estar motivando a varios miembros de la familia.

Algunos están considerando el potencial de proporcionar fondos iniciales para nuevas empresas comerciales de próxima generación, por ejemplo, o escindir el negocio heredado en un nuevo negocio digital que pueda ser dirigido por miembros de la familia más jóvenes y conocedores de la tecnología. Esto requiere un buen mecanismo de gobernanza, como comités de inversión familiar, para ayudar a administrar la asignación del capital de la familia y administrar su riesgo, mientras se esfuerza por garantizar que los miembros de la familia de la generación más joven sean capaces e interesados en participar en la estrategia de crecimiento de la familia. Hay muchos ejemplos de empresas que han establecido fondos a los que los miembros de la familia pueden acceder para perseguir sus propios intereses y sueños empresariales. Si bien muchas familias empresarias están prestando atención a medidas como estas para preservar y hacer crecer su capital financiero, se presta cada vez más atención a dos activos de capital adicionales que son de importancia crítica, a saber, su capital humano y social.

# Una nueva era de asignación de capital: aprovechamiento del capital humano

## Bajo la definición más amplia de „capital“, el capital humano abarca el conocimiento, las habilidades, la experiencia y las cualidades sociales de los miembros de la familia y los empleados y su capacidad para generar valor.

La familia en sí misma es uno de los activos de capital humano más grandes e influyentes porque representa la riqueza socioemocional que se asocia con ser parte de una familia ... en los negocios. También contribuye directamente a la preservación del espíritu emprendedor de la familia y el legado del fundador. Hacer un esfuerzo consciente para transferir los invaluable conocimientos, habilidades, experiencia y valores de la generación actual a cada generación sucesiva es una excelente asignación del capital humano de la familia, al igual que desplegar los diversos talentos y habilidades de los empleados de la compañía y los miembros de la familia de la próxima generación de nuevas maneras.



**Las familias griegas tradicionalmente invierten en la educación de sus hijos, y las empresas familiares invierten ampliamente en la preparación y el desarrollo de la próxima generación de líderes. Alientan a los miembros jóvenes de la familia a obtener una educación superior (con frecuencia en universidades internacionales aclamadas). Además de esto, los miembros de la familia a menudo son socializados a una edad muy temprana para comprender la naturaleza del negocio, sus clientes y competidores y para recibir capacitación práctica de líderes familiares experimentados“.**

### Vangelis Apostolakis

Socio Senior Adjunto,  
KPMG Empresa Privada,  
KPMG en Grecia A

A menudo, estos esfuerzos para explorar los intereses y talentos de los miembros de la familia de la próxima generación incluyen talleres multigeneracionales y reuniones familiares formales para ayudar a los miembros más jóvenes de la familia a comprender cómo pueden contribuir a su empresa como buenos accionistas, gobernadores y operadores. Se sabe que otros implementan „reglas familiares de compromiso“, como restringir a los miembros de la familia de trabajar en el negocio familiar durante al menos cuatro años después de su graduación de la universidad y oportunidades para adquirir experiencia en otra empresa, industria o mercado. El propósito de tal regla es proporcionar a los miembros más jóvenes de la familia suficiente tiempo para aprender de los demás y conocerse a sí mismos, su propio sentido de propósito y cómo pueden contribuir al futuro del negocio.

*“Incluso si no se formaliza, es probable que haya un gobierno familiar natural que esté entretendido en las decisiones que toman los miembros de la familia de la próxima generación. Desarrollar procesos formales sobre cómo las multigeneraciones trabajan juntas es particularmente importante a medida que las familias crecen y se vuelven más complejas. La formalización de estos procesos solidifica aún más la transparencia y la rendición de cuentas para las familias y las partes interesadas clave“.*

### Jonathan Mayer

Socio fiscal,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG en EE.UU.

## La diversificación de los activos de capital humano

A medida que los miembros de la familia Millennial y GenZ ingresan a la fuerza laboral, es posible que el negocio familiar no siempre sea el adecuado. Sin embargo, todavía es posible transmitir el espíritu emprendedor de la familia a cada generación sucesiva, sin transferir necesariamente el control y la gestión del negocio junto con él.



**No es necesario “esposar” a los miembros de la familia al negocio. Es importante aprovechar las ideas de todos, pero forzar a los miembros de la familia a entrar en el negocio es una receta para la decepción. Definitivamente no es una buena manera de asegurarse de que el negocio y la familia puedan seguir creciendo“.**

### Luiz Gustavo Kass Mwosa

Consejero delegado  
Grupo Paranoá,  
Brasil

Los miembros de la familia cuyas habilidades pueden no estar alineadas con la empresa familiar también pueden contribuir de otras maneras, llamando la atención sobre cuestiones relevantes de impacto social que son importantes para ellos y, potencialmente, para la empresa familiar.

Existe un potencial más que suficiente para continuar aumentando el capital humano de la familia, así como fomentando las innovaciones de próxima generación y permitiendo que los miembros de la familia se conviertan en empresarios por derecho propio. Esta puede ser una forma muy efectiva de aprovechar el capital financiero de la familia y, al mismo tiempo, aumentar su capital humano mediante la financiación de innovaciones de próxima generación y nuevas empresas.



**La cultura es lo que determina el éxito de nuestra empresa familiar. Es la base de nuestras operaciones de generación en generación y en el futuro. Cómo creamos esa cultura es mejor que crear riqueza a través de cualquier estrategia de inversión familiar. Eso cambia con el tiempo. Pero si te enfocas en construir la cultura correcta a tu alrededor, eso para mí es más sostenible. Mis hijos han construido carreras muy exitosas fuera de nuestro negocio familiar. Cuando eran jóvenes, trabajaron en nuestra empresa desde cero, y eso les ayudó a construir una fuerte ética de trabajo. Ahora, tienen el lujo de construir nuevas capacidades fuera de nuestro negocio familiar, pero todavía tienen voz en cómo estamos asignando todos los diferentes tipos de capital de nuestra familia“.**

**Owen Curtin**

Socio, Odas Investments, Irlanda

Ampliar las capacidades del capital humano de la familia de esta y otras maneras puede convertirse en un factor crítico de éxito para las familias empresarias multigeneracionales. Si no están trabajando dentro del negocio, las próximas generaciones pueden continuar agregando valor como posibles cajas de resonancia, como miembros de la Junta en empresas en las que invierte la empresa familiar o como referentes de oportunidades sociales y ambientales emergentes que la familia y la empresa pueden abordar.

### **Diversificar las habilidades y la experiencia de la familia**

En muchas empresas familiares multigeneracionales, la toma de decisiones todavía está en manos de la generación actual, aunque esa situación está empezando a cambiar. La próxima generación suele estar bien educada, ha tenido una exposición temprana al mundo, se siente cómoda con la tecnología y está lista para obtener derechos de toma de decisiones.

Para diversificar y aprovechar la totalidad del capital humano de la familia, es importante que los líderes de

la generación actual reconozcan las habilidades y competencias de liderazgo de sus próximos miembros de la familia y comiencen a delegar cuidadosamente las decisiones, especialmente en lo que se refiere a las oportunidades ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) y las nuevas tecnologías. Las generaciones Millennial y GenZ, en particular, están dispuestas a aprovechar ambas oportunidades. Entienden el potencial, están energizados por él y tienen mucho que aportar.

Por otro lado, la sugerencia para los miembros de la familia de la próxima generación es que deben tomarse el tiempo para aprender de la generación actual y obtener una comprensión de sus objetivos y preocupaciones a largo plazo. Al encontrar formas de relacionarse con ellos de una manera significativa y respetuosa, las generaciones más jóvenes no solo pueden beneficiarse de su sabiduría y experiencia, sino que también pueden mostrar sus capacidades de liderazgo iniciando los primeros pasos en la construcción de un puente generacional de transición para continuar haciendo crecer el capital humano de la familia.



Las perspectivas múltiples y los puntos de vista objetivos son esenciales para discutir las direcciones estratégicas a mediano y largo plazo en las familias empresarias. Las constituciones familiares y otros mecanismos de gobernanza familiar, como los consejos familiares y los comités de próxima generación, han demostrado ser eficaces para fomentar la participación de todas las generaciones.

# Marca y reputación: poderosos activos de capital social

**Las grandes empresas familiares siempre han tenido mucho cuidado de mantener un perfil positivo con sus principales partes interesadas, incluidas las autoridades fiscales relevantes en muchos casos.**



**En general, las familias prefieren no ser conocidas por los residentes locales y la comunidad ya que „la prioridad de esa empresa es su propio éxito financiero“. Las empresas familiares entienden que tienen una responsabilidad social y una presencia pública, por lo que gestionar su riesgo de reputación es una prioridad“.**

#### **Makoto Otani**

KPMG Private Enterprise  
Leader, KPMG en Japón

Por ejemplo, como buenos ciudadanos corporativos, las familias empresarias nunca aprovecharían las oportunidades fiscales emergentes si sus acciones pudieran interpretarse como inapropiadas o cuestionables a los ojos de sus clientes, empleados o miembros de la comunidad. No están dispuestos a arriesgarse al impacto que tales acciones pueden tener en su reputación y el daño potencial a la confianza en su marca si las personas comienzan a ver a su familia y empresa bajo una luz diferente y potencialmente negativa.

#### **ESG — El gran integrador**

Se espera ampliamente que todos los aspectos de ESG se regulen en los próximos 5 años, y los clientes votarán con los pies si las empresas no cumplen. Las familias empresarias estaban haciendo importantes contribuciones filantrópicas a cuestiones ambientales y sociales y apoyando a sus comunidades mucho antes de que la agenda ESG se convirtiera en una prioridad global. Ganar dinero y tener un impacto

positivo en el mundo no son mutuamente excluyentes. De hecho, muchas estrategias de inversión financiera, social y de capital humano a largo plazo están fuertemente relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza, los cuales también son factores importantes en la reputación de las empresas y sus familias. Como buenos ciudadanos corporativos, ahora tienen la oportunidad de lograr una tasa de rendimiento superior a la media de todas sus inversiones a largo plazo mediante la integración de sus actividades filantrópicas y comerciales en una revisión general de cómo están asignando su capital financiero, social y humano.

*“Vemos ESG, como un concepto práctico, como reputacional. ESG tal como lo presentan actualmente algunas empresas es un mero „lavado verde“. Para que ESG sea funcionalmente valioso se necesitan métricas y estándares rigurosos y basados en hechos. No solo pensamos en hacer lo correcto, sino en lo que también es lo admirable y reflexivo que hay que hacer. También queremos medir y hacernos responsables de hacerlo mejor hablando abiertamente sobre ello y sus verdaderos objetivos con nuestros empleados, y haciendo que todos en la administración, la junta y la propiedad se centren en hacer lo correcto para nuestros grupos de interés, desde los propietarios hasta nuestras comunidades. Al final del día, podemos permitirnos perder dinero en nuestra empresa, pero nunca podemos permitirnos perder una pizca de nuestra reputación“.*

#### **Ed Weisiger**

Presidente y CEO,  
Carolina Tractor & Equipment Co.,  
Estados Unidos

Ahora, con un creciente ímpetu para que las empresas avancen en temas ESG, las empresas familiares que están „haciendo lo correcto“ están buscando cada vez más la certificación B Corp. Es una forma más de fortalecer su reputación y diferenciarse como el empleador preferido de talento de alto rendimiento y la compañía de elección para los clientes. También puede ampliar su acceso al capital financiero, especialmente al capital verde. Si bien las tasas de interés preferenciales son cada vez más difíciles de asegurar, el capital verde tiende a favorecer a las empresas que tienen una estrategia ESG muy clara, lo que puede marcar una gran diferencia en los niveles de crédito que ofrecen los bancos verdes a las empresas.



**La mayoría de las empresas familiares en España están menos dispuestas a invertir en empresas que no están totalmente comprometidas con los principios ESG. Algunas empresas familiares están dando un gran paso adelante al solicitar el estatus de B Corp, que no solo es un diferenciador potencial en términos de retención y reclutamiento de capital humano calificado, sino que también mejora su acceso al capital financiero“.**

#### **Ignacio Martínez**

Socio, Deal Advisory —  
Corporate Finance, KPMG Private Enterprise,  
KPMG en España

# Adoptar una visión del mundo de los activos estratégicos

**Después de toda una vida o más de tener la riqueza familiar ligada al negocio, muchos líderes actuales de la compañía reconocen que no todos los miembros de su familia de próxima generación trabajarán en el negocio. Y hay una creciente preocupación con respecto a la sucesión del negocio entre las familias empresarias.**



**El número de niños en muchas familias empresarias está disminuyendo. A medida que cada generación envejece, están cada vez menos interesados en tener éxito en el negocio familiar. Como resultado, estas familias están buscando oportunidades para vender el negocio familiar a otras familias o a organizaciones más grandes. Esto se está convirtiendo en una preocupación cada vez más importante para muchas familias empresarias que se enfrentan a resolver la gestión y distribución de su riqueza compartida cuando el negocio ya no está en sus manos”.**

**Akihiro Okumura**

Profesor Emérito — Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Keio, Japón

Esto sugiere que las generaciones futuras probablemente definirán su riqueza de maneras completamente nuevas, tanto dentro como fuera de la familia empresaria, a medida que continúan desplegando el capital financiero, humano y social de la familia para avanzar en la agenda de sostenibilidad del mundo.

Esto no significa que los miembros de la familia que no están en el negocio se desconectarán del negocio. La familia es el pegamento que une, y los miembros de la familia continuarán preocupándose por el legado que han heredado y cómo se asignan todos sus activos.

En este entorno centrado en la sostenibilidad, se espera que la próxima generación sea el punto de inflexión en la redefinición del significado de la riqueza, y cómo crearla y hacerla crecer en las empresas familiares. Tienen un conjunto de valores diferente y reconocen el poder del capital humano y social, así como los activos financieros de la familia, que incluyen, entre otros:



Mirando hacia el futuro a los muchos cambios dinámicos que están teniendo lugar en todo el mundo, los profesionales de KPMG Private Enterprise opinan que las empresas familiares tienen la oportunidad de cambiar la lente en la definición de riqueza y lograr los mayores rendimientos posibles de sus inversiones en capital financiero, humano y social.

Aquí hay algunos puntos de reflexión y preguntas a considerar a medida que comienza a mirar el capital a través de una lente más amplia.



### ¿Su negocio es apto para el futuro?

¿El negocio heredado sigue siendo relevante para la próxima generación y las generaciones futuras? Si no, ¿a dónde quiere ir la familia después?



### La reasignación de activos rara vez es una decisión de una generación.

¿Cómo valora actualmente su familia los activos?

¿Cómo participan las diversas generaciones de su familia en discusiones y decisiones importantes sobre la riqueza de la familia?

¿Pueden (y deben) los miembros de la familia de la próxima generación fuera de la empresa familiar tener voz en las estrategias comerciales y las decisiones de asignación de capital?



### En los últimos 3 años, ¿ha reexaminado su cartera de negocios e inversiones?

¿Qué decisiones ha tomado para centrarse en los activos con mayor potencial de crecimiento e impacto?

¿Cuál fue la razón de sus elecciones? ¿siguen siendo relevantes?



### ¿Cómo ha evolucionado la actitud de la generación actual hacia la diversificación potencial en los últimos años, si es que lo ha hecho?

Con el aporte de la próxima generación, ¿tiene la familia un apetito por redirigir los activos de la familia para satisfacer las aspiraciones de las generaciones siguientes / más jóvenes?

¿Cómo podría implementar, administrar y supervisar la estrategia de inversión de su familia si se crea riqueza fuera de la empresa familiar?



### ¿Cómo mide el retorno de las inversiones en relación con su definición de éxito?

¿Se miden los factores de éxito financieros y no financieros, incluidos los factores ESG? Y si es así, ¿cómo?

¿Cómo podría implementar mecanismos de gobierno apropiados para administrar y supervisar la estrategia de inversión de su familia si se crea riqueza fuera de la empresa familiar?

Agradecemos sus comentarios y perspectivas sobre cómo define la riqueza en su negocio y su familia, y cómo está equilibrando la asignación de su capital financiero, humano y social hoy. Contáctenos en cualquier momento en [familybusiness@kpmg.com](mailto:familybusiness@kpmg.com)

“Redefiniendo la riqueza” es el tercero de esta serie de artículos sobre “Empujando los límites: por qué las empresas familiares son los impulsores del cambio”. Si te perdiste los dos primeros artículos puedes encontrarlos aquí: [“Mantener una cultura de transformación continua en la empresa familiar”](#) y [“Bueno para los negocios, bueno para el mundo”](#).

¿Le interesa saber más sobre cómo KPMG Private Enterprise puede ayudar a su empresa familiar? Póngase en contacto con su asesor de KPMG Private Enterprise o encuentre un [Asesor de KPMG Empresa Privada Empresa Familiar](#).

## Agradecimientos

KPMG Private Enterprise agradece sinceramente a los líderes de empresas familiares y académicos que generosamente dieron su tiempo para compartir sus puntos de vista y perspectivas sobre las oportunidades para redefinir la riqueza en las empresas familiares.

## Líderes de empresas familiares

### Owen Curtin

Socio, Odasa Investments  
Irlanda

### Akihiro Okumura

Profesor Emérito, Cátedra de la  
Universidad de Keio de la Empresa  
Familiar de Japón

### Luiz Gustavo Kass Mwosa

CEO, Grupo Paranoá  
Brasil

### Ed Weisiger

Presidente y CEO,  
Carolina Tractor & Equipo Co.  
Estados Unidos

## Firmas miembro de KPMG Private Enterprise

Gracias a las firmas miembro de KPMG Private Enterprise que contribuyeron al desarrollo de este artículo y compartieron sus ideas en las mesas redondas.

### Canadá

#### Mike Baxter

Gerente Senior,  
KPMG Empresa Privada,  
KPMG en Canadá

### Grecia

#### Vangelis Apostolakis

Socio Senior Adjunto,  
KPMG Empresa Privada,  
KPMG en Grecia}

### Japón

#### Makoto Otani

KPMG Private Enterprise Leader,  
KPMG en Japón

### Sudáfrica

#### Alan Barr

Líder Nacional de Empresas  
Privadas de KPMG,  
Socio,  
KPMG en Sudáfrica

### España

#### Ignacio Martinez

Socio,  
Deal Advisory — Corporate Finance,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG en España

### Reino Unido

#### Tom McGinness

Líder Global,  
Empresa Familiar,  
KPMG Empresa Privada,  
Socio,  
KPMG en el Reino Unido

#### Giles Taylor

Socio,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG en el Reino Unido

### United States

#### Jonathan Mayer

Socio fiscal,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG en EE.UU.

## Acerca del Centro 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 entienden 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 únicas de las empresas familiares, los profesionales de KPMG Private Enterprise coordinan con las empresas de KPMG de todo el mundo que se dedican a ofrecer información relevante y asesoramiento a las empresas familiares. Los profesionales de KPMG Private Enterprise entienden que la naturaleza de una empresa familiar es inherentemente diferente de una empresa no familiar y requiere un enfoque que considere el componente familiar.

**Visita:** [kpmg.com/familybusiness](https://kpmg.com/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 KPMG, pero es posible que no conozca KPMG Private Enterprise. Los asesores de KPMG Private Enterprise en las firmas de KPMG de todo el mundo están dedicados a trabajar con usted y su negocio, sin importar dónde se encuentre en su viaje de crecimiento, ya sea que esté buscando alcanzar nuevas alturas, adoptar la tecnología, planificar una salida o administrar la transición de riqueza o su negocio a la próxima generación. Al trabajar con KPMG Private Enterprise, obtendrá acceso a un asesor de confianza, un único punto de contacto que comparte su mentalidad empresarial. El acceso a los recursos globales y la red de alianzas de KPMG puede ayudarlo a impulsar su negocio y alcanzar sus objetivos. Su éxito es el legado de KPMG Private Enterprise. *business forward and meet your goals. Your success is KPMG Private Enterprise's legacy.*

**Visit:** [kpmg.com/privateenterprise](https://kpmg.com/privateenterprise)

## Consejo Editorial

### Jonathan Lavender

Jefe Global,  
KPMG Empresa Privada,  
KPMG Internacional

### Tom McGinness

Líder Global,  
Empresa Familiar,  
KPMG Empresa Privada,  
KPMG International, y  
Socio, KPMG en el Reino Unido

### Daniel Trimarchi

Director,  
Empresa Familiar,  
KPMG Empresa Privada,  
KPMG International

### Creagh Sudding

Director,  
Empresa Familiar,  
KPMG Empresa Privada,  
KPMG en Sudáfrica

### Melany Eli

Director Gerente, Estrategia,  
Marketing y Comunicaciones,  
KPMG Empresa Privada,  
KPMG International

### Heather Baker

Gerente de Práctica,  
Empresa Familiar,  
KPMG Empresa Privada,  
KPMG International

### Laura Taylor

Gerente de Marketing,  
KPMG Empresa Privada,  
KPMG en el Reino Unido

Algunos o todos los servicios descritos en este documento pueden no ser permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

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

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



La información contenida en este documento es de naturaleza general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea precisa a partir de la fecha en que se recibe o que continuará siendo precisa en el futuro. Nadie debe actuar sobre esa información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

2022 Derechos de autor propiedad de una o más de las entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no prestan servicios a los clientes. Todos los derechos reservados.

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 separada. KPMG International Limited es una compañía privada inglesa limitada por garantía y no proporciona servicios a clientes. Para obtener más detalles sobre nuestra estructura, visite [kpmg.com/governance](https://kpmg.com/governance).

El nombre y el logotipo de KPMG son marcas comerciales utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global KPMG.

Los puntos de vista y opiniones de los colaboradores externos expresados en este documento son los de los entrevistados y no representan necesariamente los puntos de vista y opiniones de KPMG International Limited o cualquier firma miembro de KPMG.

La participación y contribución de KPMG en este sentido no es un respaldo, patrocinio o respaldo implícito de los productos o servicios de ninguna compañía.

Diseñado por Evalueserve.

Nombre de la publicación: Redefiniendo la riqueza en las familias empresarias

Número de publicación: 138515-G

Fecha de publicación: diciembre de 2022