



# Encuesta de empresas familiares

**El legado como generador de valor  
en las empresas familiares  
en América del Sur**

**Carolina de Oliveira**

Socia Líder de Private Enterprise  
en KPMG Brasil y América del Sur

**KPMG Business Insights América del Sur**

**Edición N° 52 | Octubre • 2024**



*El legado familiar es una parte central en la vida de los individuos. El legado define en gran parte quienes somos y es, también, una manera de garantizar que nuestros valores y creencias se transmitirán a las generaciones futuras. Algo similar ocurre cuando hablamos de empresas familiares, es decir aquellas organizaciones conformadas por los miembros de una o más familias, en la que tanto las decisiones como el control de esta se encuentran en manos de la/s misma/s, y, como parte del legado, se espera que siga siendo así a futuro. No obstante, el legado de la empresa es tan único como la familia que la lidera. Para algunas familias, el legado es simplemente la manera de honrar el patrimonio de la empresa, la tradición familiar y su reputación (ya que, en muchos casos, la empresa lleva el apellido de la familia); en tanto que, para otros, el legado es el pilar sobre el cual se construye el éxito de la compañía, apostando a la resiliencia, el espíritu emprendedor y los logros obtenidos por las generaciones anteriores. Cualquiera sea el sentido que la empresa le dé, el legado es, indiscutiblemente, un determinante de peso en la generación de valor para la empresa familiar.*

Con esta idea en mente, **KPMG** y el **Consortio Global del Proyecto STEP** decidieron explorar en su más reciente edición del estudio sobre empresas familiares, el impacto que el legado tiene en estas empresas, como así también en el *emprendedorismo transgeneracional*, es decir en la capacidad de la empresa de mantener y transmitir el interés y la orientación empresarial a los miembros de la familia a lo largo de las generaciones.

En términos generales, los resultados del estudio, que fueron obtenidos a partir de una encuesta realizada a 2.683 líderes de empresas familiares alrededor del mundo –y de los cuales 503 pertenecían a empresas radicadas en **América del Sur**–, determinaron, por ejemplo, que el legado contribuye al patrimonio socioemocional de las familias, fomentando conexiones profundas con la historia familiar y generando un sentimiento de orgullo y dedicación al negocio. Además de unir generaciones, el legado contribuye a la visión y a las decisiones estratégicas de la empresa familiar, impulsando de esta manera un crecimiento económico y financiero sostenible de largo plazo. Asimismo, al profundizar en los componentes tangibles e intangibles que determinan la incidencia del legado en el desempeño de la empresa (biológico, material, social, y de identidad)<sup>1</sup>, el estudio arribó, entre otras, a las siguientes conclusiones.

En **América del Sur**, por ejemplo, la **puntuación del legado** no resultó diferente a la obtenida globalmente (79% vs 78%), siendo que en ambos grupos se le dio mayor relevancia o peso a los aspectos sociales y biológicos, que al material y de identidad. Esto significa que, para las empresas familiares, en general, el legado biológico y social, determinados por el apellido y el linaje, por un lado, y los valores y creencias por el otro; son aspectos centrales que no solo determinan la importancia del legado dentro de la empresa, sino cómo este influye en sus decisiones.

---

1. Para conocer más detalladamente estos aspectos y sus definiciones, sugerimos leer el informe completo realizado para el total de las empresas encuestadas (“Unlocking Legacy – The path to superior growth in family businesses”), o bien el recorte para América del Sur (“Desbloqueando el legado de las empresas familiares: El equilibrio entre tradición e innovación para un éxito duradero”).





# Llegó la hora de transformar insights en oportunidades

Asimismo, la encuesta reveló que tanto los **líderes regionales como globales estuvieron de acuerdo en que existe una relación positiva entre el emprendedorismo transgeneracional (TE) y los niveles de desempeño y sostenibilidad de las empresas familiares**, siendo esta relación aún más pronunciada entre empresas **multigeneracionales**, en las que el legado implica la transmisión de una mayor experiencia y sabiduría colectiva que termina siendo terreno fértil para el éxito futuro de la empresa. De hecho, los resultados de la encuesta permitieron concluir que, en materia de desempeño o rendimiento, los componentes del legado son lo que determinarán qué tipo de rendimiento será el que prospere. Así, las empresas que prioricen el aspecto material de su legado serán más proclives a obtener mejores rendimientos financieros, mientras que aquellas que den mayor peso al componente biológico y tengan un compromiso sólido con el bienestar de sus empleados y proveedores tenderán a mostrar un elevado rendimiento empresarial general y en materia de sostenibilidad. Siguiendo los resultados de la encuesta, las empresas familiares **sudamericanas** estarían dando mayor peso al legado como impulsor del rendimiento empresarial, no solo en comparación a los resultados generales sino, también, cuando se observan los obtenidos en otras regiones (Europa, Americas, Asia Pacífico, y Oriente Medio y África).

De manera concluyente, puede decirse que las empresas con fuertes legados familiares suelen alcanzar elevados niveles de emprendedorismo transgeneracional y, al mismo tiempo, asegurase un buen desempeño general en el corto, mediano y largo plazo. En definitiva, como asegura la versión del estudio realizada para **América del Sur**<sup>2</sup>: *" el legado de una empresa familiar es mayor que la suma de sus partes, con elementos que contribuyen al rendimiento de la empresa, la fortaleza de los lazos familiares y la capacidad de mantener su orientación empresarial a lo largo de varias generaciones"*.

---

<sup>2</sup>.KPMG. Desbloqueando el legado de las empresas familiares: El equilibrio entre tradición e innovación para un éxito duradero. KPMG, página 15, agosto de 2024.