

El legado como guía para el crecimiento de las empresas familiares

El equilibrio entre tradición
y cambio para garantizar el
éxito a largo plazo

Julio 2024

kpmg.es



Un proceso en constante evolución

Es inevitable relacionar a las empresas familiares con aspectos como el propósito, los valores, la capacidad de emprendimiento, la visión a largo plazo o la relación con la comunidad. Al fin y al cabo, definen su esencia y les aportan un valor diferencial frente a otro tipo de organizaciones.

En las últimas ediciones de este informe anual, desde KPMG y STEP Project Global Consortium, hemos analizado cómo estos factores se integran en las estrategias de negocio de las empresas familiares y cuál es su impacto en los resultados financieros y no financieros de estas compañías. Este año, hemos querido centrarnos en el legado, un concepto que aúna la doble naturaleza de estas organizaciones: el negocio y la familia. Hablar de legado en la empresa familiar es interconectar la historia de la familia con la historia de la compañía.

Como queda patente en el informe, no hay una única tipología de legado: aspectos como el grado de participación de la familia en el accionariado, la generación a la que pertenece el primer ejecutivo, la convivencia de diferentes generaciones en los órganos de decisión o la existencia de órganos de gobernanza determinan en buena medida las áreas que se priorizan en las agendas corporativas y estas, a su vez, definen el modelo de empresa que se transmite a la siguiente generación.

Al igual que las agendas corporativas y las empresas, el legado también cambia y evoluciona. Hay que entenderlo como un proceso, en el que cada generación que participa en la gestión de la empresa deja su huella e intenta inspirar a las siguientes generaciones, sin perder de vista el espíritu y visión del fundador. Por esa razón, el legado actúa como un factor de conexión intergeneracional, que pone de manifiesto, además, la visión a largo plazo de las empresas.

Especialmente importante es la contribución de los miembros más jóvenes de la familia, generalmente más orientados a la innovación y a la sostenibilidad. Por esa razón, hemos querido contar con la participación de los jóvenes empresarios que forman parte del Fórum Familiar IEF y de las 18 Asociaciones Territoriales Vinculadas al IEF, para que aporten su visión sobre algunos de los temas en los que profundizamos en este informe, desde la importancia del diálogo intergeneracional y los valores, al compromiso con la comunidad y el equipo humano. Sus experiencias sin duda enriquecen las conclusiones de este informe. A todos ellos, les quiero dar las gracias.

Miguel Ángel Faura

*Socio responsable de
Empresa Familiar de
KPMG en España*

El legado: equilibrio entre tradición e innovación

Construir y preservar el legado familiar es la característica principal de las empresas familiares más duraderas y exitosas y constituye tanto una responsabilidad como un activo para los miembros de la familia de las siguientes generaciones. Creado a partir de una trayectoria común y continuada en el tiempo de valores, recuerdos e identidad familiar, el legado da a los miembros de la familia un sentimiento de orgullo, privilegio y posición social en una comunidad; un sentido de pertenencia y una reputación familiar, al igual que contribuye en el desarrollo de estrategias de crecimiento, como es la sostenibilidad y la innovación. De hecho, posibilitar la coexistencia de tradición e innovación representa uno de los desafíos más comunes en la creación de un legado duradero en las empresas familiares.

A partir del análisis de datos, combinados con los conocimientos académicos y experiencias de primera mano de miembros familiares, podemos destacar el papel que juegan los CEOs, caracterizados por la generación y el género, a la hora de priorizar el tipo de legado a potenciar. Así, estos CEOs contribuyen a una comprensión más profunda de la importancia y la necesidad de equilibrar tradición e innovación para alcanzar el éxito a largo plazo en las empresas familiares. El legado conecta a las generaciones y ayuda a garantizar su continuidad a través de la transferencia intergeneracional de valores, riqueza y patrimonio. Igualmente, la capacidad de desarrollo de

emprendimiento transgeneracional contribuye a formar la visión a largo plazo de la empresa familiar, guiando su comportamiento y sus estrategias. Las alternativas son variadas: ¿debería expandirse a nuevos mercados? ¿tendría que invertir en tecnología punta? ¿habría que desarrollar nuevas actividades? La aversión al riesgo que caracteriza a las empresas familiares junto a la necesidad de mantener el legado puede pesar mucho en esas decisiones y creemos que es necesario para la familia que las empresas reconozcan cuándo es correcto apoyarse en la tradición o cuándo deben atreverse a salir de su zona de confort y adentrarse en lo desconocido, sin miedo a perder lo que define a la familia y a la empresa familiar.

En la creación del legado de la empresa familiar, el papel de los fundadores es vital, no sólo en el desarrollo de la visión y las estrategias iniciales de su empresa, sino también en la formación de la cultura para diseñar estrategias futuras. De hecho, aquellas empresas familiares con nivel medio-alto de emprendimiento transgeneracional son las que muestran tanto un mayor desempeño económico-financiero como en términos de sostenibilidad.

De este modo, aunque el legado ha presentado siempre una versión romántica y una perspectiva histórica de la empresa familiar, no se debe de perder de vista su influencia en el desempeño empresarial y en la implantación de estrategias de RSC. Es decir, el

legado impacta en la sostenibilidad de las empresas familiares, en aspectos ambientales, sociales, en las relaciones con empleados y con proveedores. Esta visión prospectiva de la "esencia" del legado es una perspectiva importante, no sólo por el impacto que puede tener en su negocio hoy, sino en cómo puede aprovecharlo para el éxito de las generaciones futuras.

Por ello, una vez se crea el legado, la empresa familiar debe actuar para que se siga, se proteja y se nutra a través de múltiples generaciones, conduciendo al crecimiento y supervivencia de la empresa familiar.

Rocío Martínez Jiménez

Directora de la Cátedra Ávolo de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén

Myriam Cano Rubio

Líder para el Proyecto STEP de la Cátedra Ávolo de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén

Montserrat Boronat-Navarro

Directora del Grupo de Investigación GRECO-UJI del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I

Alejandro Escribá-Esteve

Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

Ramón Sanguino Galván

Director del Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Universidad de Extremadura

Índice



La esencia del legado

La esencia **del legado**



El concepto de legado es intrínseco a la empresa familiar, ya que refleja la doble naturaleza de este tipo de organizaciones, negocio y familia. El legado nace con el fundador y crece en la siguientes generaciones. Pone en valor los orígenes de la empresa, la tradición y el espíritu de emprendimiento, así como los logros y valores de las generaciones precedentes.

Pero no todos los legados se crean del mismo modo.

La paradoja del legado

El legado constituye un activo para las empresas familiares si se concibe como fuente de identidad, inspiración e innovación. Pero en ocasiones, la visión es distinta. En aquellas empresas que relacionan el legado con la idea de *“así es como hemos hecho las cosas siempre”*, puede constituir un obstáculo para la innovación y el cambio.

En ocasiones puede llevar a desacuerdos entre los miembros más jóvenes de la familia, habitualmente más orientados a la innovación y las generaciones con más experiencia, que priorizan la tradición y optan por modelos de gestión basados en el control directo.

Esta es la paradoja del legado.

Las decisiones de una generación afectan a las siguientes. Por esa razón, la gestión que se haga del legado debe garantizar que este continúa generando valor para la familia, el negocio y los grupos de interés.

Dejar espacio para los objetivos y estrategias de la siguiente generación

Actualmente, el legado supone un reto para los líderes de las empresas familiares, que necesitan encontrar el equilibrio entre los valores tradicionales de la organización y las nuevas estrategias de negocio, sin perder de vista la integración de las nuevas generaciones. ¿Cómo lo consiguen?

- Concretando el significado que tiene para ellos el legado y su impacto en la compañía.
- Debatiendo en torno a los principales componentes del legado (materiales, biológicos, sociales, así como los relacionados con la identidad y el emprendimiento) y sobre cómo se aplican.
- Identificando oportunidades potenciales, retos y la viabilidad de su legado a largo plazo.
- Abordando la paradoja del legado de forma abierta en la organización.
- Desarrollando estrategias y prácticas que ayuden a reforzar y mantener el legado, impulsándolo en el futuro.

Claves

El legado es un aspecto clave de las empresas familiares ya que conecta generaciones y define la visión a largo plazo del negocio.

Pero el legado puede ser un activo o un lastre: puede constituir una fuente de identidad e inspiración o frenar la innovación y el cambio.



Raíces del legado

Raíces del legado



Con el objetivo de profundizar en cómo los diferentes legados impactan en la empresa familiar, hemos preguntado a sus líderes que identifiquen cuál es la tipología que mejor caracteriza a su organización. Sus respuestas están basadas en los cuatro componentes del legado que hemos identificado en el informe: material, biológico, social e identitario.

Una de las principales conclusiones que hemos extraído de las conversaciones que hemos mantenido con los líderes de empresas familiares de todo el

mundo es que, además de estos cuatro componentes, el emprendimiento contribuye decididamente a perfilar las estrategias de estas compañías, por lo que también hemos analizado su impacto.

A partir de las respuestas de los líderes de empresas familiares, hemos analizado las características clave de cada uno de estos componentes, así como los factores que ayudan a construir un legado robusto o que potencialmente pueden debilitarlo.

Los componentes del legado

El legado material

El legado material incluye los activos tangibles sobre los que se construye la riqueza de la familia. Se trata tanto de objetos materiales con valor sentimental para la familia como propiedades o patrimonio que se hayan transmitido entre generaciones. En aquellas organizaciones en las que conviven diferentes generaciones, los intereses en lo que respecta a este aspecto del legado pueden diferir.

Raíces del legado

Según la encuesta...

- Globalmente, la primera y segunda generación son las que conceden una mayor importancia al legado material. Esta relevancia tiende a reducirse conforme el número de generaciones involucradas en la gestión aumenta.
- Sin embargo, en España, el mayor interés por el legado material se observa en la primera, la segunda y la quinta generación, de lo que se deduce que las generaciones iniciales y las más recientes son las que prestan una mayor atención a aspectos como la riqueza o los activos, en comparación con las generaciones intermedias.



Legado biológico

El legado biológico (que apela a aspectos como el apellido o los lazos de sangre) pone de manifiesto el compromiso con la cohesión dentro de la familia, así como con su vinculación con el negocio. A menudo los más jóvenes se involucran de forma activa en el negocio como sucesores potenciales. Priorizar el legado material y el biológico facilita la transmisión del patrimonio entre generaciones.

Contar con un CEO contribuye significativamente al legado biológico: aquellos que ostentan un liderazgo más prolongado suelen desarrollar más este tipo de legado. De ello, se puede deducir que conforme es mayor el tiempo en el que un mismo miembro de la familia ejerce como primer ejecutivo, son mayores las posibilidades de que la familia siga vinculada a la empresa.

Según la encuesta...

- En España, las mujeres muestran un mayor interés que los hombres por todos los tipos de legado, excepto en el caso del legado material, en el que registran niveles similares.
- Esto significa que las líderes empresariales se preocupan más por los aspectos familiares y por la reputación, la imagen y la marca de la empresa, muchas veces asociadas al apellido familiar.
- Igualmente, las primeras ejecutivas prestan una mayor atención a las relaciones con los grupos de interés (empleados, clientes y/o proveedores) y con la comunidad en la que la empresa familiar desarrolla su actividad.

Raíces del legado



Legado social

El legado social se construye sobre los valores compartidos por la familia, sus actitudes y creencias. Su objetivo es construir una relación sólida con la comunidad y hacer del mundo un lugar mejor. El debate entre las diferentes generaciones en torno a cómo se percibe y se transmite el legado es esencial en todos los aspectos de la gobernanza y en la sucesión. Y en esa conversación, los valores constituyen un elemento crítico.

Y es que el compromiso con la comunidad no supone una novedad para empresas familiares: mitigar los efectos de retos como la sostenibilidad, el cambio climático o la incertidumbre económica y social es una prioridad estratégica. En sus estrategias el trinomio “*personas, planeta y beneficio*” es esencial. De ese modo, crean empleo, contribuyen a la prosperidad de las comunidades en las que están presentes y protegen el entorno, mientras refuerzan el legado social de la compañía y generan valor a largo plazo para la familia, los empleados, los clientes y la sociedad.

Según la encuesta...

- En España, los CEO de la generación silenciosa son los que conceden mayor relevancia al legado social. En el conjunto de los países analizados, los CEO de la generación X son los que ponen mayor foco en esta tipología de legado.

Legado identitario

Cuando la identidad de la familia está integrada en el negocio, la narrativa se convierte en un elemento nuclear de la empresa. La historia familiar se vincula a

la de la empresa y la integración de ambas constituye un mecanismo informal de gobernanza que permite resolver conflictos dentro de la familia.

Según la encuesta...

- Tanto en España como globalmente, el legado identitario es especialmente relevante para los CEO de la generación silenciosa y en aquellas empresas que han superado la quinta generación.
- En España, de hecho, la generación silenciosa es la que mayor importancia otorga a todos los tipos de legado, mientras que los *millennials* y la generación Z son los que, en general, otorgan menos.
- Por tipos, el legado material y biológico es el que más peso supone en todas las generaciones en nuestro país.
- Asimismo, destaca la diferente relevancia que conceden al legado identitario los líderes de empresas familiares españolas según pertenezcan a la generación silenciosa (con un promedio de 4,58 sobre 5) o a la generación *millennial* (2,33 sobre 5).
- También es reseñable que, en el caso español, en todas las generaciones se le da más importancia al legado material y biológico que al social e identitario.
- Los encuestados que pertenecen a la quinta o sucesivas generaciones son los que más relevancia otorgan a todos los tipos de legado.

Raíces del legado



Legado emprendedor

El legado emprendedor hace referencia a la transmisión del espíritu de innovación y de creación del fundador a las nuevas generaciones. Los valores y el conocimiento de los miembros más experimentados de la familia determinan en buena medida la capacidad para poner en marcha nuevos proyectos de los más jóvenes.

Claves ● ● ●

La interrelación entre legados

En la historia de una empresa familiar, los diferentes componentes del legado se interrelacionan. A medida que se integran nuevas generaciones en la gestión de la compañía, el foco se puede mover de un componente a otro. Generalmente, en los primeros años del ciclo de vida de una empresa familiar, los componentes material y social son nucleares. A medida que se integran nuevas generaciones y la compañía crece, los aspectos biológicos y la narrativa adquieren mayor importancia para reforzar la naturaleza familiar de la organización. A la vez, el legado emprendedor continúa incrementándose.

¿Cuál es el componente del legado más importante?

De acuerdo con los resultados de la encuesta, los componentes del legado que más contribuyen a un buen desempeño de la compañía en términos financieros y de sostenibilidad son:

- 1
- Material**
- 2
- Biológico**
- 3
- Social**
- 4
- Identitario**

Aunque el legado emprendedor no fue incluido en la encuesta, ha sido uno de los componentes más destacados en las conversaciones que mantuvimos con líderes de empresas familiares.

Claves ● ● ●

- Las empresas familiares cambian y crecen con el tiempo y su legado evoluciona.
- Nuevos legados emergen cuando las familias comienzan a poner un mayor foco en preservar y revitalizar el patrimonio y la cultura familiar.
- Es importante que cada generación adapte su legado a los cambios en el mercado y la sociedad.

Raíces del legado



El impacto **del legado**

El impacto del legado



Como el legado de las empresas familiares supone una combinación única de activos tangibles e intangibles, refleja aquellos aspectos que más interesan y preocupan a la familia.

No obstante, medir el valor del legado de una empresa familiar es difícil. En primer lugar, porque va más allá de la propia familia. A menudo, es la base sobre las que estas organizaciones desarrollan las iniciativas orientadas al bienestar de las comunidades en las que operan.

El impacto del legado en el desempeño

La encuesta pone de manifiesto que, a nivel global, las empresas familiares que potencian un legado integral, que conjuga activos financieros, responsabilidad social, identidad y planes de sucesión, obtienen mejores resultados. En España también constata este fenómeno, aunque con cifras más modestas.

Cómo el legado puede impulsar la sostenibilidad en el negocio

Existe una estrecha vinculación entre el legado y las iniciativas que ponen en marcha las empresas familiares en ámbitos como la sostenibilidad, el compromiso con la comunidad, el uso eficiente de los recursos, la diversidad de los equipos y su bienestar o la relación con proveedores y clientes.

A nivel global, el 53% de los encuestados para los que el legado tiene mayor relevancia registran buenos resultados en sostenibilidad. En España este porcentaje aumenta hasta el 84%.

Uno de los rasgos que caracterizan a las empresas familiares es su capacidad para operar de forma sostenible y por su compromiso con la comunidad y el entorno. De hecho, aquellas organizaciones que priorizan el legado identitario y en las que valores e historia de la familia se vinculan a los del negocio son las que registran un mejor desempeño en estos ámbitos.

De las empresas que otorgan un mayor valor al legado, en España un **42%** obtiene también un elevado nivel de desempeño, porcentaje se que se eleva al **45%** a escala global.

En el ámbito de la sostenibilidad, el **84%** de los que encuestados españoles que muestran un mayor interés por el legado, obtiene buenos resultados en sostenibilidad. A escala global, el porcentaje se reduce al **53%**.

Clave ● ● ●

En España, las generaciones de mayor edad y las más jóvenes son las que conceden mayor relevancia a su impacto social y medioambiental.

El impacto positivo del legado en términos de sostenibilidad es significativamente mayor en las organizaciones lideradas por mujeres

El impacto del legado



Cómo construir un legado que perdure

Construir, incrementar y conservar el legado de la empresa familiar requiere aplicar un enfoque estratégico y holístico. Estas son algunas recomendaciones para conseguirlo.



Definir y comunicar los valores y la visión

Identificar los valores y la visión que guían el negocio y definir canales para comunicarlos de forma clara y consistente a todos los miembros de la familia y a los accionistas contribuirá a crear una imagen compartida de la empresa y a impulsar el compromiso con su propósito.



Innovar y adaptarse al cambio

Poner en valor el legado y las tradiciones de la empresa familiar no es incompatible con estar abierto a la innovación y a la adaptación al cambio. Cada generación quiere hacer su aportación al crecimiento de la compañía. Por ello, muchas combinan la tradición con la innovación. Las tecnologías emergentes, así como las estrategias y los modelos de negocio más innovadores son clave para ser competitivo y relevante en un entorno de cambio acelerado.



Favorecer la unidad y la armonía dentro de la familia

Promover la comunicación y las relaciones entre los miembros de la familia contribuye a reforzar la unidad. Las salidas en grupo, los talleres y las reuniones familiares favorecen las conversaciones sobre el negocio, los retos que afronta y su futuro.



Promover una administración responsable

Es necesario promover una administración responsable en la que se anime a los miembros de la familia a considerarse custodios de la empresa familiar para generaciones futuras. En esta administración tienen un papel clave la gestión financiera, la ética y el compromiso con la sostenibilidad.



Preservar y compartir la historia de la familia

Es recomendable registrar y poner en valor la historia de la familia y de la empresa a través de la narrativa, archivos, recuerdos o museos, ya que fomentan el sentimiento de orgullo y pertenencia entre las generaciones actuales y futuras.



Priorizar la acción social

Las acciones sociales en las que se involucra la empresa reflejan los valores de la familia y su compromiso con la comunidad. No solo mejoran el legado de la familia, sino que también refuerza el desempeño en sostenibilidad de la compañía.

El impacto del legado



El legado, como factor para preservar la empresa para las **generaciones futuras**

El legado, como factor para preservar la empresa para las generaciones futuras



Un legado robusto, que transmite la capacidad de emprendimiento a las siguientes generaciones, mejora el desempeño financiero y en términos de sostenibilidad. Además, garantiza la continuidad de la empresa y fortalece los lazos entre los miembros de la familia.

Las propias relaciones familiares pueden ser catalizadores de cada uno de los componentes del legado. Pero solo si se ponen en valor las tradiciones de las generaciones anteriores y a la vez se integra la innovación y el cambio que las generaciones más jóvenes buscan.

Tradición y cambio

Con la incorporación de nuevas generaciones, la agenda de la empresa familiar puede cambiar, integrando la innovación sin renunciar a los valores que han guiado el crecimiento.

Transmitir el espíritu emprendedor entre generaciones es fundamental para garantizar que la compañía es capaz de adaptarse al cambio. Cada generación realiza su aportación, que sirve de inspiración para que las siguientes redefinan los objetivos de negocio de acuerdo con las necesidades del momento, sin perder de vista la visión del fundador.

Todas las generaciones deben velar por los valores y el propósito de la empresa e incentivar a las siguientes a adquirir ese espíritu emprendedor, indispensable para que el negocio siga creciendo.

¿Cómo influyen las diferentes generaciones en el legado?

La encuesta pone de manifiesto la relevancia que las empresas familiares conceden al legado. Sin embargo, la tipología predominante varía en función de la generación a la que pertenezca el primer ejecutivo.

Tanto en España como en el conjunto de los países analizados, los primeros ejecutivos de la generación silenciosa (nacidos entre 1925-1945) ponen un mayor foco en el legado material y biológico. En España, además, prestan también una mayor atención al legado identitario. En consecuencia, esta generación centra sus esfuerzos en construir el legado y en mantener a la familia unida.

Por su parte, los primeros ejecutivos de la generación del *baby-boom* (1946-1964) y de la generación X (1965-1980) se enfocan sobre todo en el legado material y biológico en un momento en el que preservar y transmitir el patrimonio familiar constituye una prioridad. Mientras que en las empresas lideradas por *baby-boomers*, el impacto positivo del legado es especialmente

destacable en el ámbito de la sostenibilidad, en aquellas encabezadas por la generación X es notable tanto en términos financieros como de sostenibilidad.

En lo que respecta a los primeros ejecutivos de la generación *millennial* (1981-1996) y de la generación Z (1997 en adelante), en España priorizan el legado material y biológico, lo que pone de manifiesto la relación que establecen entre buen desempeño financiero y compromiso con el linaje. A nivel global, en cambio, conceden una mayor importancia al legado identitario, lo que refleja la relevancia que conceden a los valores de la familia.

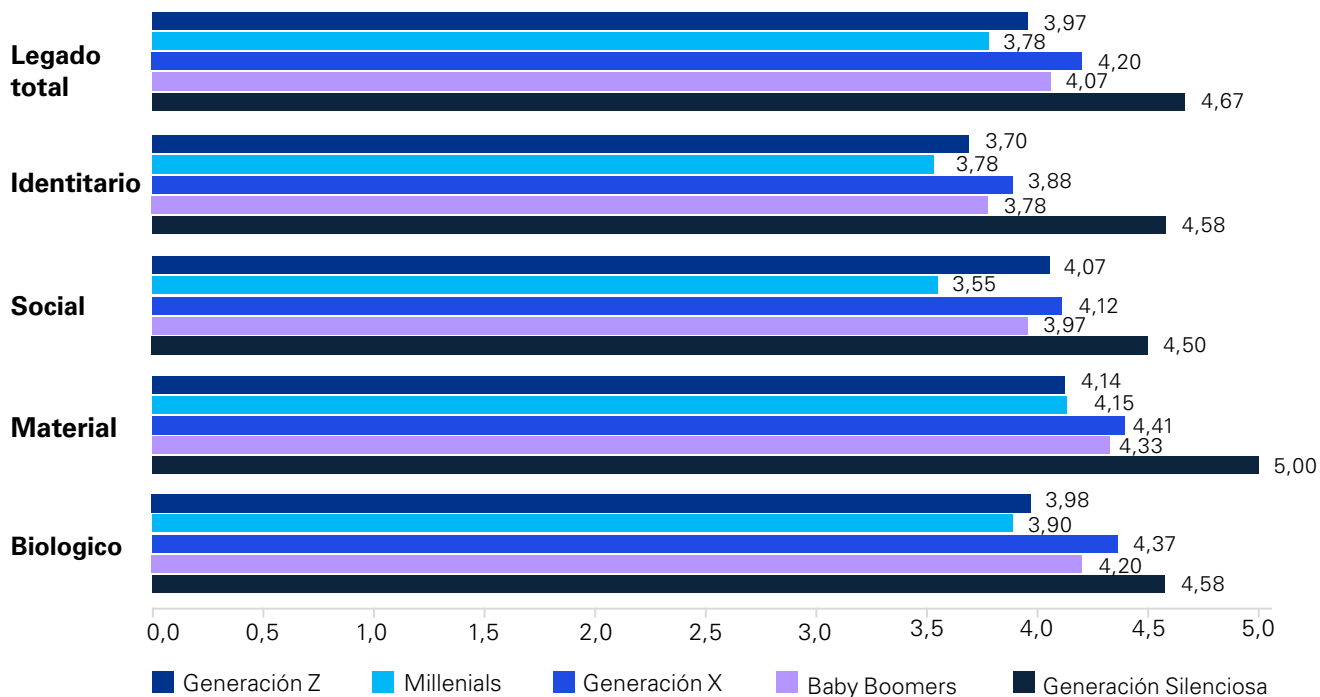
Estas diferencias ponen de manifiesto las distintas visiones e intereses que coexisten dentro de las empresas familiares. En ocasiones pueden ser el origen de conflictos. Para evitarlos, es fundamental que la familia en su conjunto sea consciente de la diversidad de puntos de vista y de cómo esta es compatible con la tradición y el cambio.

El legado, como factor para preservar la empresa para las generaciones futuras





Legado y generación del CEO (España)



En las empresas familiares, tenemos la suerte de poder confiar en el alineamiento con el beneficio de la empresa a largo plazo para todas las generaciones. Sobre esa base de entendimiento, la mezcla del conocimiento y la experiencia de una generación con la iniciativa y la creatividad de la siguiente, junto con una colaboración abierta, respeto y comunicación, es infalible. ”



Patricia Riberas

Directora de Excelencia Operacional, GESTAMP.
Presidenta del Fórum Familiar del IEF



La convivencia intergeneracional supone un paso imprescindible para que las nuevas generaciones puedan aprender de manera adecuada el funcionamiento interno de la empresa y, a la vez, supone una oportunidad única para que las empresas tengan una visión más moderna y actualizada. Aunque existan diferencias, el objetivo de las empresas es el mismo, por lo que salen a luz distintos enfoques que permiten a las empresas hacer un debate y realizar así verdaderas transformaciones de calado. ”



Gori Jaume

Presidente del Fórum Familiar de la Asociación de Empresa Familiar de Islas Baleares

El legado, como factor para preservar la empresa para las generaciones futuras



¿Cómo el legado puede actuar como punto de encuentro entre las distintas generaciones?

La diversidad de puntos de vista enriquece el legado de la familia, ya que incorpora y enfoques que reflejan la evolución del mercado y de la sociedad.

Un buen ejemplo son los asuntos ESG, que han adquirido especial relevancia en los últimos años. Las generaciones más jóvenes prestan mayor atención a estos ámbitos, mientras que las de más edad se enfocan principalmente en el legado material y en el linaje familiar.



Para que el diálogo entre generaciones funcione en nuestra empresa familiar, necesitamos respeto mutuo, comunicación abierta y transparente, y flexibilidad para integrar nuevas ideas con la experiencia existente. Definir roles claros, planificar la sucesión y fomentar el aprendizaje continuo son también esenciales. Combinando la sabiduría de la generación fundadora con la innovación de la nueva, aseguramos el crecimiento y la sostenibilidad del negocio. ”



Isaac Vicioso Araiz
CEO, Araiz Suministros Eléctricos
Presidente del Fórum Familiar de la Asociación de Empresa Familiar de Aragón



El diálogo permite contrastar los diferentes puntos de vista y enriquecer el legado, convirtiéndose así en un punto de encuentro entre generaciones. A través del diálogo las generaciones de más edad hacen evidente la labor de guía que realizan con respecto a las más jóvenes en la gestión del negocio.

Las nuevas generaciones tienen sus propios desafíos y compromisos. Obviamente, tienen que afrontar los honrando los valores transmitidos por sus mayores. Pero también deben aportar su impronta al legado que reciben, y para ello la clave es el espíritu emprendedor. El intraemprendimiento es imprescindible para la supervivencia de la empresa familiar, que requiere tener la inquietud, la flexibilidad y la valentía necesarias para afrontar los cambios que cada generación necesita. ”



Salvador Bautista
Chief Corporate & Business Development Officer y secretario del Consejo de Administración de Bergé y Compañía S.A.
Vicepresidente del Fórum Familiar del IEF



Para que el diálogo en una empresa familiar funcione, es clave fomentar una comunicación abierta y transparente, respetando las contribuciones de cada generación. Establecer roles claros es fundamental, así como facilitar la formación y mentoría, ser flexibles y adaptables, y mantener un compromiso con una visión y valores comunes. Además, es importante tener mecanismos para resolver conflictos y asegurar la participación de todas las generaciones en decisiones importantes. ”



Jaime Ortega
Desarrollo de Negocio, AMBIENTAIR
Presidente del Fórum Familiar de Empresa Familiar de Castilla y León

Claves ●●●

Las familias deben ser conscientes de que el negocio, el mercado y la sociedad evoluciona entre generaciones. Por esa razón, es importante planificar y organizar la transmisión del legado. Aspectos como el patrimonio (tangible e intangible) o la narrativa en torno a la familia y la empresa contribuyen a que las nuevas generaciones consideren que el legado es un activo y se vean incentivadas a invertir en su desarrollo.

El legado, como factor para preservar la empresa para las generaciones futuras



La capacidad de emprendimiento entre generaciones (emprendimiento transgeneracional)

Tres son los factores clave que contribuyen a transmitir la capacidad de emprendimiento entre generaciones:

- **Relaciones familiares:** las relaciones e interacciones dentro de la familia determinan la evolución de la empresa y su capacidad de adaptación en un entorno cambiante.
- **Capacidad de emprendimiento de la familia,** entendida como la voluntad conjunta de comprometerse con iniciativas emprendedoras, con la innovación y con el riesgo (previamente calculado).
- **Foco en las generaciones futuras:** la planificación, las decisiones y las acciones deben estar orientadas a garantizar la viabilidad de la

empresa en el largo plazo y pensando en las nuevas generaciones.

Las familias que muestran una alta capacidad de emprendimiento entre generaciones construyen legados robustos. Asimismo, aquellas que construyen legados robustos registran un buen desempeño en términos de negocio, sostenibilidad. Por tanto, esta capacidad no solo impulsa, sino que amplifica el legado.

La relación entre capacidad de emprendimiento entre generaciones y desempeño

Uno de los objetivos de la encuesta era identificar relaciones entre los niveles de emprendimiento entre generaciones y el desempeño. Efectivamente, esta

capacidad desempeña un papel importante en los resultados de las empresas familiares en términos financieros, de sostenibilidad y de ESG.

El 44% de empresas que alcanzan alto nivel de capacidad de emprendimiento entre generaciones son empresas que registran el desempeño financiero más elevado.

El 87% de empresas que alcanzan alto nivel de capacidad de emprendimiento entre generaciones son empresas que registran el resultado más elevado en términos de sostenibilidad.

El legado, como factor para preservar la empresa para las generaciones futuras



Frases como ‘esta empresa es como una gran familia’, ‘tengo la obligación de dejar la empresa a la siguiente generación mejor que cuando me la dieron a mí’, o ‘tomo decisiones pensando en que serán las decisiones más acertadas para cuando mi hija tome el relevo’ nos condicionan a la hora de tomar nuestras decisiones a largo plazo tanto para la empresa como para los colaboradores con los que nos rodeamos.

Para nosotros, la relación con nuestros equipos es de largo plazo, de forma que cuidamos nuestra relación de forma directa y cercana, transmitiéndoles orgullo de pertenencia, compromiso y lealtad, valores que tanto nos caracterizan, ya que queremos fomentar su crecimiento profesional dentro de esta gran familia, nuestra empresa. ”



Darío Grimalt

Consejero, director de Expansión Internacional, director de Recursos Humanos y responsable de Relaciones Institucionales, ALE-HOP.



Presidente del Fórum Familiar de la Asociación Valenciana de Empresarios

Desde mi perspectiva, lo diferencial es que nuestros equipos pueden aportar y hablar directamente al centro de decisión. Somos más accesibles y directos, lo que nos permite transmitir claramente nuestra visión. Además, si la estructura no está anclada en el pasado, podemos reducir el ‘time to market’ de nuestras ideas. La responsabilidad de cada decisión recae directamente en nosotros, brindando tranquilidad al equipo al saber que avanzamos en la misma dirección. ”



Albert Borràs Arnal

Consejero delegado, AMSTRO.
Presidente del Fórum Familiar de la Asociación de Empresa Familiar de Cataluña

Claves ●●●

Aprovechar los diferentes puntos de vista y prioridades

- La relevancia que conceden al legado las diferentes generaciones se basa en sus propios puntos de vista y prioridades.
- En consecuencia, las estrategias para construir y mantener el legado varían entre generaciones.
- Integrar diferentes puntos de vista enriquece el legado de la empresa familiar, ya que permiten reflejar la evolución del mercado y de la sociedad.

Construir puntos de encuentro entre generaciones

- Promover el diálogo entre generaciones es crucial para reducir la brecha generacional.
- Un legado duradero requiere de la comprensión y colaboración entre generaciones.

Guiar y favorecer el emprendimiento

- Es fundamental guiar a las siguientes generaciones.
- En esa labor es fundamental estimular la capacidad de emprendimiento de las generaciones más jóvenes.
- Mantener una narrativa en torno al legado ayuda a concienciar a las nuevas generaciones sobre la importancia de mantenerlo. De hecho, la transferencia y el mantenimiento del emprendimiento intergeneracional favorece que se transmita también la importancia y preocupación por la sostenibilidad.

El impacto del legado biológico en los empleados

- Es importante prever el impacto negativo que el legado biológico puede generar en los empleados.
- Es importante crear una cultura corporativa abierta, que apoye, valore e involucre a los empleados, especialmente a los que muestren un mejor desempeño.

El legado, como factor para preservar la empresa para las generaciones futuras



Cómo el legado **puede generar valor**

Cómo el legado
puede generar valor



El legado es un activo tangible e intangible, que impulsa un buen desempeño en términos de negocio y sostenibilidad, a la vez que crea vínculos emocionales entre los miembros de la familia.

¿Cómo el legado crea valor para la empresa familiar?

- 1 Manteniendo el foco estratégico:** El legado permite aplicar un enfoque estratégico y a largo plazo. Refleja los valores y el propósito de la familia, concentra los esfuerzos en las prioridades estratégicas, genera confianza en los grupos de interés y muestra el camino hacia la excelencia.
- 2 Protegiendo los valores familiares:** Las distintas generaciones comparten una serie de valores y propósitos, que definen la identidad de la empresa familiar y guían las decisiones. Protegiendo estos valores, se asegura la continuidad del negocio y la cohesión de la familia.
- 3 Construyendo una cultura corporativa robusta:** El legado contribuye a desarrollar una cultura corporativa en la que se impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y el compromiso de los empleados en un entorno laboral positivo, alineado con los valores de la familia.
- 4 Potenciando una reputación positiva:** Las empresas familiares construyen su reputación a partir de sus éxitos y compromiso con sus valores y principios. Una reputación positiva genera confianza en los clientes, atrae talento y constituye una ventaja competitiva en el mercado.
- 5 Transmitiendo el conocimiento y la experiencia:** Las empresas familiares poseen conocimientos, experiencias y habilidades propios, que se transmiten de generación a generación. Esta sabiduría constituye un activo de valor incalculable que supone una ventaja competitiva.
- 6 Garantizando la continuidad:** El legado contribuye de forma decidida a la continuidad de la empresa familiar y a su vez los planes de sucesión aseguran el mantenimiento del legado.
- 7 Reforzando los vínculos emocionales:** Una empresa familiar está vinculada emocionalmente a la historia de la familia. El legado genera un sentimiento de orgullo y dedicación entre los miembros de la familia y entre los empleados.
- 8 Impulsando la adaptación al cambio:** Las empresas familiares tienen que mantener la tradición a la vez que se adaptan a los cambios en el entorno. El legado garantiza que la capacidad de innovación y emprendimiento se transmite entre generaciones.
- 9 Guiando la toma de decisiones:** El legado integra los valores y el propósito de la familia y de la empresa. Actúa como brújula que orienta las decisiones que afectan a la familia, a la empresa, a los empleados, a los proveedores y a las comunidades.



Cómo el legado puede generar valor

¿Conoces tu legado?



¿Conoces tu legado?



El legado es un proceso, no un resultado, en el que intervienen numerosos factores. En la matriz se muestran cuatro tipologías de legado que vienen determinadas por la relación existente entre el legado y la transmisión de la capacidad de emprendimiento entre generaciones dentro de la organización. Cada una de estas tipologías presenta una serie de características propias.

Esta matriz permite que las empresas familiares se identifiquen con una tipología de legado: estático, conservador, evolutivo y dinámico. Esta tarea constituye un primer paso para valorar la fortaleza del legado, cómo está impactando en el desempeño de la compañía y cómo está impulsando a la empresa hacia el futuro.

Matriz del legado



[¿Conoces tu legado?](#)



Características de cada tipología de legado

De acuerdo con el análisis de los resultados de la encuestas, estas serían las características de cada tipología de legado en España.



Legado estático

Bajo nivel de legado

Bajo nivel de capacidad de emprendimiento entre generaciones



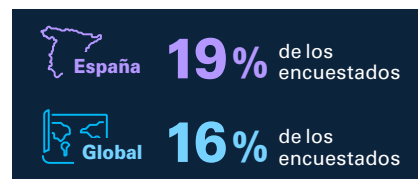
- Pequeño tamaño
- Una única generación en el equipo directivo



Legado conservador

Alto nivel de legado

Bajo nivel de capacidad de emprendimiento entre generaciones



- Los relevos generacionales de padre a hijo han sido más elevados que entre otros tipo de parentesco
- Buen rendimiento en sostenibilidad, aunque por debajo de la categoría "legado dinámico".
- La primera generación aún forma parte de la propiedad de la empresa.



Legado evolutivo

Bajo nivel de legado

Alto nivel de capacidad de emprendimiento entre generaciones



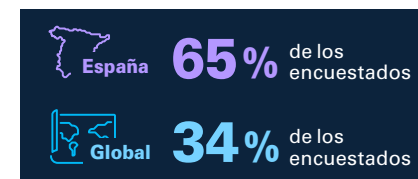
- Lideradas por los hijos primogénitos
- Mayor porcentaje de empresas lideradas por miembros de la generación Z
- Mejor desempeño en términos de negocio



Legado dinámico

Alto nivel de legado

Alto nivel de capacidad de emprendimiento entre generaciones



- Empresas de mayor tamaño
- Lideradas por CEO con varios años de experiencia en el cargo
- Mejor desempeño en el ámbito de la sostenibilidad
- Categoría en la que el porcentaje de sucesión de padre a hija es mayor.

¿Conoces tu legado?



Cómo evolucionar de un legado conservador a un legado dinámico

Esa transición solo se puede hacer si se pone en valor el patrimonio de la familia y, al mismo tiempo, se impulsa la transformación de la compañía. ¿Cuáles son los elementos indispensables para conseguirlo?

Innovación estratégica:

Desarrollar una cultura corporativa que integre los valores tradicionales de la empresa y la adaptación al cambio, adoptando las tecnologías emergentes, los nuevos modelos de negocio y los procesos que favorezcan la transformación de la compañía.

Liderazgo de las nuevas generaciones:

Integrar a las nuevas generaciones en puestos directivos para que aporten nuevas ideas y puntos de vista más actuales, con el objetivo de orientar a la compañía hacia el futuro.

Capacidad de emprendimiento:

Animar a los miembros de la familia a poner en marcha nuevos proyectos, con un enfoque innovador y diferencial, dentro de la empresa.

Gobierno flexible:

Definir estructuras de gobierno corporativo flexibles que permitan agilizar la toma de decisiones y la adaptación al cambio.

Transmisión del legado:

Compartir el legado de la empresa y de la familia entre generaciones, destacando su valor como catalizador de la innovación dentro de la empresa.

Plan de sucesión:

Desarrollar un plan de sucesión que no solo identifique a los futuros directivos y directivas de la compañía, sino que también los prepare para liderar en un entorno de cambio. Invertir en la educación de los miembros de la familia y en su desarrollo profesional, así como comprender las tendencias del mercado y adoptar estrategias y tecnologías innovadoras y diferenciales será clave para garantizar el buen desempeño de la compañía en el futuro.



Creemos que en primer lugar todo el tema de protocolo de sucesión debe estar ordenado, tienen que existir unos órganos internos reguladores, marcados por unas reglas de juego. Una vez que la siguiente generación conoce las normas, es más claro poder plantear un legado. Posteriormente, las siguientes generaciones, en función del tamaño de la empresa, deberían salirse del día a día del *core business*, profesionalizar los equipos de gestión de la empresa e intentar emprender o plantear nuevos negocios para la familia, de esta manera se mantiene unida la familia empresarial. ”



Pablo Fernández Cabrero

Dirección Corporativa, Grupo Fernández Jove
Presidente del Fórum Familiar de la Asociación Cantabra de Empresa Familiar



En nuestro caso, mi padre siempre ha sido un gran creador y emprendedor. Es el fundador de Geinsa, así como de importantes proyectos de lingüística, e impulsor de infinidad de patentes. Es una persona con una enorme capacidad de trabajo y extraordinaria generosidad. Estos y otros valores se transmiten con el ejemplo. Los hijos de empresarios ven desde pequeños muchos valores y aprendizajes que se les quedan grabados. No hay herramienta más fuerte para la transmisión de valores, que verlo y vivirlo. ”



Nerea Uribe-Etxebarria

Desarrollo de negocio, GEINSA
Presidenta de Fórum Familiar de la Asociación Empresa Familiar Euskadi

¿Conoces tu legado?



Nuevos horizontes, viejas raíces: cómo evolucionar de un legado evolutivo a un legado dinámico

Para evolucionar de un legado evolutivo a uno dinámico será necesario adoptar medidas que permitan fortalecer el legado. El objetivo es potenciar la identidad de la compañía. ¿Cuáles son los factores indispensables para conseguirlo?

Valores:

Identificar los valores y principios que condensan las creencias y visión de la familia.

Tradiciones:

Formalizar las tradiciones que ponen en valor la historia de la familia, ya sea en forma de eventos o ceremonias. Algunas empresas ponen en marcha museos (físicos o digitales) que muestran su historia.

Plan de legado:

Desarrollar un plan orientado exclusivamente a conservar y ampliar el legado de la familia. A las iniciativas relacionadas con la acción social, la educación u otras temáticas vinculadas a los valores de la familia, se le suman acciones concretas para generar sentido de pertenencia entre los miembros de la familia y los empleados. Asimismo, es recomendable definir roles concretos para esta labor.

Narrativa:

Crear una narrativa que divulgue la historia del fundador y de la familia, conectando a generaciones pasadas, presentes y futuras.



En nuestro caso, la convivencia con la primera y segunda generación a lo largo de los años del crecimiento de la empresa nos ha permitido conocer la historia de la empresa y de la familia, a través de relatos y vivencias propias. Según ha ido creciendo la familia, hemos detectado la necesidad de plasmar todas esas vivencias en un libro familiar que recoja toda la historia y las diferentes experiencias de cada uno de los miembros. ”



Aída de Miguel

COO, Euroambrosías
Presidenta del Fórum Familiar de la Asociación de Empresa Familiar de Madrid

Las empresas con un liderazgo estático deben impulsar medidas que, por un lado, potencien su capacidad de emprendimiento y, por otro, definan y refuercen su legado, poniendo especial foco en aquellos factores que definen la identidad de la familia y aseguran su continuidad.

¿Conoces tu legado?



Compromiso con la comunidad:

Fortalecer los vínculos con la comunidad, a través del apoyo a proyectos o causas locales, refuerza la visión de la empresa familiar como pilar fundamental de la misma.

Hitos:

Los aniversarios o los hitos son una oportunidad ideal para celebrar el legado y la historia de la empresa.

Liderazgo que se apoye en el legado:

Desarrollar un estilo de liderazgo que valore tanto la capacidad de innovación como la historia de la familia y de la empresa, de modo que los líderes sean embajadores del emprendimiento y del legado.



Desde el inicio, mi abuelo nos transmitió la importancia de estar agradecidos y vinculados a la sociedad en la que operamos. Este agradecimiento se refleja en nuestro compromiso con diversas entidades sociales y en la colaboración continua en proyectos que benefician a la comunidad. Este vínculo ha permitido un apoyo mutuo y una comunicación constante que refuerza nuestra posición a lo largo del tiempo. ”



Manuel Ríos Arias

Vectalia

Presidente del Fórum Familiar de la Asociación de Empresa Familiar de Alicante



El compromiso con las comunidades locales parte de conocer en profundidad de dónde viene y a dónde quiere llegar Galicia. Incluso con la exportación de mano de obra, en tiempos de crisis, la relación de expatriados gallegos con su tierra ha sido y es muy especial. No olvidaron nunca su cultura, creando Casas de Galicia por todo el mundo y puntos de reunión. Es algo que tenemos muy dentro, es la defensa de lo nuestro. Esa desventaja competitiva por estar en una esquina hace que se tenga que agudizar el ingenio y que salgamos a competir con calidad y afán de comernos el mundo. En Bodegas Terras Gauda, cuando abrimos bodegas fuera de Galicia, en La Rioja, por ejemplo, nos llamaban los gallegos y en Galicia, los riojanos. ‘Somos una empresa gallega con vocación universal’, les respondió una vez mi padre.

La razón, la fidelidad y el arraigo a la comunidad local hacen que no te vayas a otro territorio, a pesar de que puedas conseguir beneficios fiscales o ahorros en otros países. Fijamos aquí nuestras sedes y seguimos trabajando por nuestro territorio. ”



Antón Fonseca

CEO Grupo Terras Gauda

Presidente del Fórum Familiar de la Asociación Gallega de Empresa Familiar

¿Conoces tu legado?

Integrar el legado



Integrar el legado



Aprender del pasado, construir el futuro

Aunque se vincula con la historia, los valores y el patrimonio de la familia y de la empresa, el legado no es una cosa del pasado. Todo lo contrario. Ofrece los cimientos para que las nuevas generaciones continúen desarrollando el trabajo de los fundadores. No es solo un elemento nuclear para la identidad de la compañía, sino también para impulsar el espíritu de emprendimiento entre los miembros más jóvenes de la familia. En definitiva, la esencia del legado está orientada al futuro.

El pasado ayuda a dibujar el futuro

Las empresas familiares están orientadas al largo plazo, lo que permite vincular pasado y futuro. Cada generación que se incorpora a la empresa asume la responsabilidad de hacer perdurar el legado familiar.

Pero al mismo tiempo que ponen en valor la tradición, las empresas familiares de éxito integran la innovación con el objetivo de no perder relevancia en un entorno económico y social en constante cambio. A partir del conocimiento y la experiencia acumulados, desarrollan estrategias de futuro que garantizan la competitividad de la empresa y su resiliencia ante nuevos retos.

Al mismo tiempo
que ponen en valor la
tradición, las empresas
familiares de éxito
integran la innovación.

Por esa razón, las empresas familiares no solo se enfocan en transmitir el patrimonio financiero, a través de una excelente gestión de los recursos y reinvertiendo las ganancias en el negocio, sino también legando sus valores, conocimientos y experiencia a las siguientes generaciones. El impacto de este legado va más allá de la familia y afecta al bienestar de las comunidades en las que están presentes. Generar un impacto positivo y duradero en la empresa, la familia y la sociedad requiere de un compromiso continuo con la innovación y el crecimiento.

Integrar el legado



Metodología

Los datos analizados en este informe se han obtenido a través de la colaboración entre KPMG y STEP Project Global Consortium. El estudio engloba las respuestas de 2.683 líderes de empresas familiares de 70 países, 176 de ellos españoles.

Un 42% de los directivos de la muestra española dirigen compañías de pequeño tamaño (menos de 50 trabajadores), el 30% está al frente de empresas medianas (entre 50 y 250 trabajadores) y uno de cada cuatro, el 28%, lideran grandes empresas (más de 250 trabajadores).

Hemos entrevistado a



176
en España



+2.600
en Global



Número de empleados

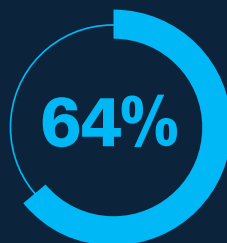


De media el

92%



de las acciones están en manos de la familia propietaria en España



de las compañías españolas que han participado cuentan con un Consejo de Administración

5

Número medio de miembros

2

De ellos, de media, son mujeres

Metodología



Han colaborado en este informe

Fórum Familiar del Instituto de Empresa Familiar y de las 18 Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar vinculadas

STEP Project Global Consortium en España

Cátedra Ávolo de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén

Directora:

Rocío Martínez Jiménez (UJA)

Equipo:

Myriam Cano Rubio (UJA)
Purificación Parrado Martínez (UJA)
María Comino Jurado (UJA)
Guadalupe Fuentes Lombardo (UJA)
Pedro Núñez-Cacho Utrilla (UJA)

Universitat Jaume I Grupo de Investigación GRECO-UJI del Departamento de Administración de Empresas y Marketing

Directora:

Montserrat Boronat-Navarro (UJI)

Equipo:

Beatriz Forés (UJI)
Alba Puig-Denia (UJI)
José M. Fernández-Yáñez (UJI)
Alexandra García-Joerger (UJI)

Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de Valencia

Director:

Alejandro Escrivá-Esteve (UV)

Equipo:

Ana Botella Andreu (UV)
Esther Sánchez Peinado (UV)
Fernando López Muñoz (ESIC)
Pilar González Navarro (UV)
Jorge Villagrassa Guarch (EDEM)

Universidad de Extremadura. Departamento de Dirección de Empresas y Sociología

Director:

Ramón Sanguino Galván (UEX)

Equipo:

Ascensión Barroso Martínez (UEX)

Colaboradores



Contactos

Miguel Ángel Faura

Socio responsable de Empresa Familiar de KPMG en España

E: mfaura@kpmg.es

Manel Blanco

Socio responsable de Empresa Familiar en Cataluña, Baleares y Andorra

E: mblanco@kpmg.es

Jerusalem Hernández

Socia responsable de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España

E: jerusalemhernandez@kpmg.es

José Antonio Zarzalejos

Socio de Corporate Finance de KPMG en España

E: jzarzalejos@kpmg.es

Luis García Laynez

Socio de DA – Funding de KPMG en España

E: lglaynez@kpmg.es

Pedro León Francia

Socio Responsable del Board Leadership Center y director de Fundación de KPMG en España

E: pleonyfrancia@kpmg.es

José Luis López Hermida

Director del área de Family Office Private Cliente de KPMG Abogados

E: jllopezhermida@kpmg.es

Alejandro Agudo

Responsable de negocio de Empresa Familiar de KPMG en España

E: aagudo@kpmg.es

María Sáez

Responsable de Marketing y Comunicación de Empresa Familiar de KPMG en España

E: mariasaez@kpmg.es

kpmg.es

kpmg.es/empresafamiliar



La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2024 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.