



# Webcast

“Mirando hacia el futuro: cómo las empresas familiares sobrevivirán a la crisis”

## Notas del evento

### Resiliencia y Reanudación

Efectos de la crisis en la industria de Enterprise.

---

Junio 2020



# Expositores



**Jesús Luna (JL)**  
Socio líder  
Enterprise de  
KPMG en México y  
Centro América



**Carsten Alves (CA)**  
Socio de Deal  
Advisory de  
KPMG en  
Colombia



**Felipe Godard (FG)**  
Vice Chairman JP  
Morgan Banca  
Privada para  
Latinoamérica



**Alexandra Stewart (AS)**  
Executive Director,  
JP Morgan Banca  
Privada para Perú



**Luis Matajira (LM)**  
Profesor Asistente,  
Universidad  
de los Andes.  
Representante  
Proyecto STEP  
Latinoamérica



**Sebastian Soares (SS)**  
Socio líder de  
Enterprise de KPMG  
en América del Sur

**1 - La gestión de los riesgos, el COVID-19 y su repercusión global (JL):** La capacidad de **gestión de crisis** determina, en gran medida, la supervivencia de las empresas. Prueba de ello es el escenario actual y la evolución del brote de COVID-19, que ha transformado de forma imprevista el entorno **económico local y global**. En este entorno, los dueños de las empresas deben analizar la ejecución de un ejercicio integral de **gestión del riesgo empresarial** que pondere un amplio espectro de escenarios hipotéticos y logre identificar y anticipar amenazas. La gestión proactiva y eficiente es clave para lograr los objetivos de la organización y sostenibilidad a largo plazo.

**1.1 - La gestión de los riesgos empresariales:** La gestión de riesgo empresarial es un proceso definido por el Consejo de Administración, e implementado por la Alta Dirección para la identificación, análisis y evaluación de riesgos tanto existentes como emergentes. Hay diferentes categorías de riesgo empresarial, los que pueden provenir del sector en el que se encuentra inmerso la empresa, de la estrategia utilizada, de su estructura operacional y financiera, o del exterior (nuevo gobierno, crisis económica, nuevas regulaciones, cultura, etc.). Por ejemplo, los riesgos que pueden surgir de una coyuntura marcada por la pandemia y por las nuevas regulaciones o modelos de trabajo (trabajo remoto). Asimismo, debe poder evaluarse la probabilidad de materialización de un riesgo (matriz de riesgos). **No todos los riesgos van a suceder al mismo tiempo o, incluso, terminarán materializándose.** La empresa debe poder determinar su probabilidad de ocurrencia, y cuál sería su impacto estimado sobre la empresa. Claramente, los riesgos que requieren mayor atención son los más probables y de mayor impacto (los que se ubican en el cuadrante superior derecho). Entre los principales, pueden destacarse los riesgos al crecimiento económico del negocio, los grandes trastornos (huracanes, inseguridad, etc.) y la competencia. Asimismo, debe tenerse en cuenta que los riesgos evolucionan, por lo que deben analizarse de manera continua para entender su comportamiento.

**1.2 - Formas de gestionar los riesgos:** las formas de gestionar los riesgos son, en general, i) la posibilidad de evitar el riesgo (cambiando las condiciones originales de ese evento, para eliminar totalmente el riesgo identificado), ii) transferirlo (trasladando el impacto negativo del mismo a un tercero, por ejemplo, contratando un seguro o una cobertura), iii) mitigar su impacto (por medio de los controles internos que reduzcan de manera significativa su probabilidad de ocurrencia) o iv) aceptarlo (manteniendo invariable el plan original, y aceptando el impacto potencial del riesgo identificado).

**1.3 - Clave para el éxito:** Un programa exitoso de gestión de riesgos genera contenido de valor sobre los riesgos a los que la organización está expuesta.

**2 – El Gobierno Corporativo (Gov. Corp.) y los riesgos (CA):** el objetivo del Gov. Corp. es alinear intereses. Busca un mayor grado de coordinación entre los intereses de los propietarios, las empresas y la sociedad, como así también proveer sostenibilidad y resultados a largo plazo. Para ello, se establecen normas, reglas y principios internos a través de los cuales las empresas son operadas y controladas, como así también entre la gerencia, la junta directiva, sus accionistas y los otros grupos de interés. Es una cultura empresarial que permite administrar la organización, la toma de decisiones y los riesgos a los que está expuesta de una manera coordinada, y

que permite efectuar un análisis estratégico del entorno. Hay transparencia y claridad respecto a: i) los objetivos de la empresa, ii) los medios para alcanzarlos, iii) los mecanismos de supervisión utilizados y iv) los roles y responsabilidades. En tiempos de crisis, como el actual, el Gob. Corp. permite la reconfiguración y adaptación de la empresa de una manera rápida al nuevo entorno o normalidad, habilitándola a aprovechar las nuevas oportunidades. En general, los beneficios del Gob. Corp. en tiempos de crisis son: 1) alineación de los intereses de los stakeholders, 2) la transformación conforme a estrategias y con control, 3) la calidad y agilidad para la toma de decisiones, 4) la atractividad y retención de talento humano, y 5) el acceso rápido al financiamiento con bancos e inversionistas.

**3 - Los negocios familiares y su nueva realidad (FG y AS, de JP Morgan):** JP Morgan viene acompañando a sus clientes en este período de pandemia. Según **FG** los gobiernos de Latinoamérica (LATAM) no tienen los recursos necesarios para implementar una batería de estímulos fiscales y monetarios que mejoren o mitiguen el impacto económico de la pandemia, como lo han hecho otras economías más desarrolladas (EE.UU., por ejemplo). No obstante, JP Morgan ha estado también ayudando a las economías y empresas familiares de la región. Para ello, **FG** destacó dos aspectos relevantes necesarios para superar la crisis: i) que el capital operativo de las empresas esté disponible si es necesario (tiene que ver con la cadena de pagos), y ii) que haya acceso al financiamiento (líneas de crédito blandos para PyMEs y empresas familiares para seguir operando). En ese sentido, **AS** proporcionó algunos ejemplos de sectores en los que la reactivación no sería inmediata, como son la industria del entretenimiento, el turismo y los restaurantes (es decir, sectores donde puede haber una proporción elevada de empresas familiares). La pregunta más importante en este entorno entonces es ¿cómo mantenerse en esta realidad sin poder operar? La pandemia es un evento que nadie tuvo en cuenta en sus matrices de riesgo, es un suceso sin precedente y del que estamos aprendiendo en el proceso. Y en este contexto, no solo deben tenerse en cuenta los casos en los que el negocio no pueda operar, sino también aquellos en los que el dueño del emprendimiento familiar se contagie, situación que interpela a estas familias a implementar medidas que sustenten o aseguren su capital. Al respecto, **FG**

añadió que el liderazgo en los negocios familiares es determinante. La crisis no solo presenta riesgos sino también oportunidades que deben aprovecharse. La valoración de la empresa ha sufrido seguramente frente a este evento incierto, ya que mientras algunos integrantes de la familia pueden estar viendo el negocio como una amenaza o carga, otros pueden verlo como una oportunidad para crecer. Aquí, entonces, el liderazgo es muy importante para tomar una decisión: ¿seguir o vender (M&A)? También deben tenerse en cuenta otros elementos en esta decisión: la coyuntura social, económica y política de cada país, el impacto de la pandemia, las decisiones y medidas que los gobiernos están tomando, las regulaciones, y, especialmente, las perspectivas de mediano plazo.

**3.1 - El Proyecto STEP (LM):** “Prácticas exitosas de emprendimiento transgeneracional” (STEP, por sus siglas en inglés) es una iniciativa de investigación aplicada. Estudia familias emprendedoras, su capacidad para generar valor y perpetuar su legado para las generaciones futuras. De la encuesta global 2019, los principales resultados para LATAM (407 casos o empresas familiares encuestadas) fueron:

- Tamaño y crecimiento de ventas de las empresas familiares: el 33% tiene más de 201 empleados, en tanto que el 23% tiene menos de 20 empleados. El 67% se ubica en los sectores secundario y terciario. Las ventas de estas empresas crecieron en un 13,7% en 2019.
- La edad promedio de las firmas familiares en LATAM: 38 años
- El porcentaje de acciones de la empresa que pertenece a la familia: alrededor del 90% en promedio (LATAM), con países por encima y otros por debajo de esa media (especialmente, Venezuela y Chile). También destaca que las familias, en general, forman parte de los directorios de sus empresas.
- Los líderes de las empresas familiares de LATAM utilizan más herramientas de gobierno familiar que de gobierno corporativo. El 50% de los líderes mundiales de empresas familiares consideran necesario un cambio en el gobierno familiar para



lograr un mayor crecimiento. Las empresas familiares que adoptan más de una herramienta de gobierno familiar en comparación con las que adoptan solo una, muestran también niveles más altos de desempeño. En particular, la encuesta destacó que existe una gran variedad de instrumentos de gobierno familiar disponibles en los países de LATAM.

- Las empresas familiares que adoptan tres o cuatro herramientas de gobierno corporativo en comparación con las que adoptan solo una herramienta, también muestran niveles más altos de desempeño.
- Solo el 3% de las empresas familiares tienen edad de retiro obligatoria, el 6% posee mayoría de externos en sus juntas directivas, y el 19% posee estatutos y directorios formales.
- En general, no hay un plan de sucesión formal.
- Los CEO están altamente educados, con una participación creciente de los “Millennials”. Aunque los CEO de la “Generación X” siguen capturando la mayor parte (64% de los CEO de empresas familiares de LATAM).
- Hay un alto espíritu emprendedor, el 98% de los encuestados fundaron al menos una empresa, con un promedio de 7 empresas. El 50% no ha liquidado empresas y el 51% son proactivos (innovan constantemente).
- Sus principales preocupaciones precrisis han sido i) la disponibilidad de talento, ii) los impuestos, iii) la regulación, iv) la transformación digital y la tecnología (que se ha acelerado durante la pandemia).

#### **4 - Las empresas familiares de LATAM ¿están preparadas para el futuro?:**

en términos generales depende mucho de la resiliencia. Las que disponen de alta resiliencia, son las que sobrevivirán a la actual crisis, especialmente aquellas que tengan altos niveles de resiliencia empresarial y familiar.

#### **5 - Algunas consideraciones finales:**

- **FG** entiende que las principales preocupaciones de las familias y las empresas familiares en la actualidad son la gestión de la liquidez y el control de los gastos. Por lo que es importante, para ello, disponer de buenas fuentes de financiamiento y crédito accesible que permita sostener la empresa en una situación de crisis.
- **JL** comentó que el apetito de riesgo de las empresas familiares, considerando la actual crisis y la estructura de las empresas, debe tener en cuenta el deterioro de los ingresos y de la cadena de pagos de los sectores, los que terminan impactando en las finanzas e incrementando los riesgos a los que está expuesta la empresa. Sin embargo, también es importante entender que los riesgos dependerán de la situación de la empresa y su sector, ya que, si bien es cierto que hay muchas empresas y sectores que están en una situación de deterioro, otras se están beneficiando de la crisis.
- **CA** aseguró que el sector de M&A está quieto y en modo “observación”, teniendo en cuenta el marco de regulaciones y medidas que los países están tomando, ya que estos elementos alteran o afectan las decisiones de venta y compra de empresas. No obstante, comentó que habrá en el corto plazo algún movimiento en este sector, aunque el número de transacciones tal vez no sea importante.
- Finalmente, **LM** comentó que según la investigación STEP habrá una aceleración del cambio generacional en los CEO de las empresas familiares.