

# Un regreso con maestría

## Cómo las empresas familiares están triunfando sobre el COVID-19

.....  
Informe de las empresas familiares  
en el mundo: Edición COVID-19  
.....

Marzo 2021

# Tabla de contenidos

01 Un regreso con maestría

02 Resumen ejecutivo

08 El impacto de la pandemia de COVID-19 en las empresas familiares en el mundo

10 Impacto sectorial y regional

12 Del impacto a la acción

18 Cómo absorber el impacto financiero del COVID-19

20 Cómo poner en práctica el propósito y los valores

24 Tres estrategias clave: Preparación para un regreso

32 Cómo seleccionar la estrategia: Dos factores clave

33 Cuatro tipos de empresas familiares

34 La Corporación Familiar

38 El Consorcio Familiar

42 La Empresa Familiar

46 El Emprendimiento Familiar

48 La misma talla no es para todos

50 Metodología

52 Agradecimientos

55 Sobre el Consorcio Global del Proyecto STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices)

55 Sobre el Centro Global de Excelencia para Empresas Familiares de KPMG Private Enterprise

56 Consejo editorial

55 Sobre KPMG Private Enterprise

# Un regreso con maestría

---

Existe una opinión ampliamente aceptada de que las empresas familiares han dominado el arte de la resiliencia, la agilidad y la adaptabilidad para superar cualquier desafío que se les presente. Con esto en mente, y para el beneficio de todas las empresas familiares, quisimos rescatar los valiosos conocimientos y las importantes enseñanzas que han aprendido los líderes de empresas familiares en todo el mundo para guiar a sus empresas en el contexto de incertidumbre de la pandemia de COVID-19.

¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 a sus empresas y familias? ¿Qué acciones han tomado para mantener, adaptar y, potencialmente, incluso hacer crecer sus empresas en un entorno tan incierto? ¿La resiliencia y la agilidad continúan siendo una ventaja única de las empresas familiares?

El Consorcio Global del Proyecto STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices) y KPMG Private Enterprise se unieron para encontrar las respuestas a estas preguntas y muchas más, mediante la realización de una encuesta especial sobre empresas familiares en el mundo: Edición COVID-19. Los datos de la encuesta se recopilaron entre junio y octubre de 2020 y capturaron las experiencias y los conocimientos de empresas familiares de todos los tamaños pertenecientes a una amplia gama de sectores industriales en todo el mundo.

La alianza estratégica entre el Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise nos permite compartir información valiosa sobre los problemas y oportunidades clave que están afectando a las empresas familiares. El Proyecto STEP ha unido con éxito la investigación y la práctica de empresas familiares durante los últimos 15 años y ambas organizaciones tienen una gran experiencia en el trabajo con familias empresarias de todo el mundo. Esto nos ha brindado la oportunidad de desarrollar una mejor comprensión de algunas de las preguntas más urgentes que están en la mente de los líderes de las empresas familiares. Comprender el impacto del COVID-19 y las acciones que las empresas familiares han tomado en respuesta es precisamente una de esas oportunidades.

Como era de esperar, los conocimientos que hemos obtenido son instructivos para empresas familiares de todos los tamaños, sectores y modelos operativos. Nos complace tener la oportunidad de compartir con ustedes cómo las empresas familiares de todo el mundo triunfan durante uno de los eventos más importantes e inesperados en la historia de sus familias.



**Andrea Calabrò**

Director Académico de STEP Global, Director, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center, Escuela de Negocios IPAG



**Tom McGinness**

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

# Resumen ejecutivo

---

## La resiliencia está en su ADN

Las empresas familiares desempeñan un papel económico vital en la mayor parte de los países del mundo. No solo hacen una contribución importante al PIB, sino que también emplean a una parte sustancial de la fuerza laboral mundial. Con contribuciones tan importantes a las principales economías del planeta, no es de extrañar que las empresas familiares estén preparadas para ser el motor de la recuperación económica mundial posterior a la pandemia de COVID-19.

Se encuentran en la mejor posición posible para asumir este papel de liderazgo debido a los atributos únicos de las empresas familiares, entre los que destaca su conocida orientación a largo plazo. Es común escuchar comentarios sobre las empresas familiares que piensan en plazos de veinticinco años y no en los retornos a corto plazo para el próximo trimestre. Se centran en construir un negocio que continuará avanzando en cada

generación, lo que les da tiempo y paciencia para pensar estratégicamente sobre el negocio y planificar a largo plazo. Esta perspectiva futurista está profundamente arraigada en la cultura de las empresas familiares y se ve reforzada por los fuertes valores y el claro sentido de propósito de la familia.

Estos atributos están integrados en el ADN de las empresas familiares y, a menudo, se consideran ventajas competitivas únicas y sorprendentes. Son las fortalezas detrás de la capacidad de resiliencia que han hecho que tantas empresas familiares tengan éxito al lidiar con el impacto inmediato del COVID-19 y dirijan rápidamente su atención a estrategias a largo plazo para impulsar sus empresas y familias.

## Del impacto inicial a la realidad actual

Ha habido numerosos estudios académicos y artículos de opinión en los últimos meses sobre el impacto de la pandemia en las empresas

familiares. Cuando el Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise se unieron para la Encuesta global de empresas familiares: edición COVID-19, había un propósito claro. Nuestro objetivo era descubrir hallazgos significativos que ayudarían a las empresas familiares a aprender de las experiencias de los demás y ofrecer pautas para hacer avanzar a sus empresas hacia el futuro. Y no nos decepcionamos. Como lo describió el líder de una empresa familiar, “una puerta se cerró y diez más se abrieron.”

Sin lugar a dudas, la economía mundial está en movimiento y, a medida que las empresas familiares continúen centradas en sentar las bases para el futuro, probablemente permanecerán en la delantera de la recuperación económica y proporcionarán una orientación importante para que otros las tengan en consideración. Esperamos que sus conocimientos ayuden a abrir muchas más puertas de oportunidades para las empresas familiares en todo el mundo.

## Acciones a corto plazo

La pandemia tuvo un impacto inmediato en la mayoría de los negocios. Tanto las empresas familiares como las no familiares tuvieron que actuar rápidamente para protegerse de una caída repentina en las ventas y las alteraciones en la cadena de suministro. Los costos no esenciales se redujeron durante los primeros meses de la pandemia, que también fueron sumamente impredecibles, y, en algunos casos, fue necesario reducir el empleo. Sin embargo, la visión a largo plazo característica de las empresas familiares se afianzó rápidamente, lo que demostró una vez más cómo y por qué han logrado prosperar durante uno de los periodos más inciertos de la historia reciente.

Debido a que las familias empresarias han estado tan comprometidas con mantener el espíritu emprendedor a lo largo de las generaciones, se ha incrustado en su ADN un instinto profundamente resiliente. Con la llegada repentina del COVID-19, esos instintos desencadenaron acciones financieras inmediatas, como administrar cuidadosamente su flujo de efectivo y requisitos de liquidez durante un período de disminución de la demanda de los clientes y alteraciones en la cadena de suministro. Muchos renegociaron sus contratos con proveedores o ajustaron las condiciones de pago.

Las empresas familiares también llevaron a cabo varias acciones no financieras, como que algunos miembros de la familia decidieran regresar al negocio para ayudar a resolver los problemas que la empresa estaba enfrentando, mantener relaciones vitales con empleados, clientes, proveedores y comunidades o contribuir a los planes a largo plazo de la empresa.

## Estrategias a largo plazo

Uno de los diferenciadores clave de las empresas familiares es cómo se define el éxito. Mientras las ganancias y los dividendos son medidas financieras importantes, el éxito en las empresas familiares se define tanto para los objetivos financieros como no financieros, como el control, la sucesión transgeneracional, el capital social, la conexión emocional con la firma y la reputación. Estos objetivos no financieros (socioemocionales) son lo suficientemente importantes en las firmas familiares como para tener un impacto directo en su toma de decisiones y en cómo miden el éxito.

El legado de la familia, el honrar las tradiciones de generaciones anteriores y el apoyo a la comunidad en momentos de necesidad son elementos que refuerzan las características socioemocionales de las empresas familiares. También explican por qué, después de tomar medidas inmediatas para amortiguar el impacto financiero del COVID-19, las familias volvieron su atención al territorio familiar: el desarrollo de estrategias a más largo plazo y la mantención del propósito y el valor no económico derivado del hecho de que la familia es propietaria del negocio y lo administra. Ese profundo sentido de propósito se hizo evidente en el cómo las familias empresarias apoyaron a sus comunidades y a una amplia gama de partes interesadas, desde sus empleados, pasando por sus clientes, hasta sus proveedores.

Para muchas empresas familiares, un resultado inesperado y positivo de la pandemia fue el regalo de contar con tiempo. Con una desaceleración en sus operaciones comerciales, varios líderes de empresas familiares descubrieron que tenían el tiempo y la agilidad para diversificarse, para explorar ideas de nuevos productos, nuevos mercados y extensiones de sus empresas que

habían estado guardadas, en un segundo plano, durante años. De hecho, las empresas familiares tenían un 42% más de probabilidades de implementar una estrategia de transformación comercial que las empresas no familiares. Muchas se tomaron el tiempo de estudiar seriamente las formas de optimizar sus operaciones, incluyendo la aceleración de la implementación de nuevas soluciones digitales y para centrarse en asuntos familiares importantes, tales como la planificación de la sucesión y sus estructuras de propiedad.

Este inesperado regalo de tiempo brindó la oportunidad de repensar, renovar y revitalizar sus estrategias y dinámicas familiares a largo plazo. Este es el caso, en particular, ya que los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) se están convirtiendo en impulsores de valor clave y respaldan la necesidad de que los miembros de la siguiente generación de la familia se involucren en la configuración del futuro de los negocios. Al evaluar la necesidad de un nuevo pensamiento estratégico, los líderes de empresas familiares generalmente buscan las respuestas a algunas preguntas clave:

- ¿Contamos con una estrategia que aborde la realidad actual, así como las perspectivas a largo plazo para el negocio?
- ¿Nuestra estrategia ha sido probada?
- ¿Nuestra estrategia debe perfeccionarse o revisarse por completo?
- ¿Nuestra estrategia tiene en cuenta la dinámica cambiante de la familia?
- ¿Hemos aprovechado el conocimiento y las perspectivas de los miembros de todas las generaciones de la familia?

- ¿Qué tan bien se integra nuestra estrategia en términos ambientales, sociales y de gobernanza con nuestra estrategia comercial?  
¿Apoya nuestro legado familiar y continúa desarrollándolo?

A medida que las empresas familiares consideraron estas preguntas en el contexto del COVID-19, sus conclusiones englobaron tres marcos estratégicos principales:

- 1. Responsabilidad social:** abordar el impacto de la pandemia en el bienestar de los empleados, la sociedad en su conjunto y las necesidades de todas sus partes interesadas, incluidos clientes, proveedores y comunidades locales.
- 2. Transformación de la empresa:** dinamizar sus negocios de manera *reactiva* para abordar el impacto de la pandemia de COVID-19 y de manera *proactiva* para garantizar que los nuevos modelos comerciales incluyan estrategias que utilicen los recursos de forma responsable, además de respaldar el crecimiento y la adaptabilidad de su negocio en un entorno externo que cambia rápidamente.
- 3. Ejercitar la paciencia:** aprovechar su capital paciente para comprender el impacto total de la pandemia de COVID-19 en su negocio y otros de su industria observando las acciones inmediatas que muchos de sus competidores debieron tomar. Esto puede dar a las empresas familiares una ventaja competitiva en el futuro, pues son capaces de aprovechar oportunidades que otros en la industria pueden no prever o no cuentan con los recursos para visualizar.

## Categorías de empresas familiares

Hay varios factores importantes que influyen en las estrategias y acciones específicas que cada una de las empresas familiares implementan. Sin embargo, se han identificado dos características clave que influyen

en sus hojas de ruta estratégicas actuales. La primera es si el CEO es un miembro de la familia o no. Por ejemplo, en las empresas familiares dirigidas por un miembro de la familia, en general ésta participa más en la toma de decisiones y en el desarrollo de estrategias a largo plazo.

El segundo factor está relacionado con la propiedad de las acciones. Si las acciones de la familia están muy concentradas en un pequeño número de miembros de la familia, normalmente hay una mayor participación e influencia familiar en las decisiones que cuando las acciones están ampliamente distribuidas entre varias generaciones que no suelen estar tan involucradas en las operaciones de la empresa.

Estos dos factores definieron cuatro categorías de empresas familiares y para ayudar a darles vida, los hemos denominado "Corporaciones," "Empresas," "Consortios" y "Emprendimientos" familiares. Otras características, como la antigüedad y tamaño de la empresa o el número de generaciones que participan en ella, nos han ayudado a describir qué hace que cada tipo sea único.

Esta clasificación en categorías de empresas familiares brinda a sus líderes la oportunidad de explorar las estrategias y acciones desarrolladas por otras empresas familiares que comparten los mismos factores definitorios y tienen características similares a las suyas. Es una forma de ayudarles a determinar si ahora es el momento de explorar opciones estratégicas alternativas para alcanzar su propia definición de éxito.

## Ahora es el momento de mirar hacia adelante... y actuar

En las empresas familiares, la primera respuesta al COVID-19 fue proteger la empresa familiar y la familia empresaria. El segundo paso fue reevaluar y rediseñar sus estrategias para regresar con maestría. El tercer paso será triunfar como líder de la recuperación económica mundial.

Al mirar unos meses en el pasado, vemos que hay empresas familiares que reconocieron no tener suficientes planes de contingencia para enfrentar un evento importante e inesperado. Otros se percataron de que la planificación de la sucesión se está convirtiendo en una prioridad más urgente para garantizar que el liderazgo adecuado se prepare para tomar el mando y se dirija hacia una nueva dirección estratégica con éxito.

Ahora muchos ven que las generaciones más jóvenes de la familia tienen ideas innovadoras para el futuro del negocio y están examinando los mecanismos que deben existir para seguir trayendo nuevas ideas a la superficie. Las empresas con múltiples generaciones involucradas en el negocio, en puestos de liderazgo u operativos, como miembros del Consejo o accionistas, tenían 45% más de probabilidades de implementar una estrategia de transformación empresarial en comparación con las empresas de una sola generación.

La mayoría ha puesto a prueba su capacidad de recuperación y ha emergido de la pandemia con una dirección estratégica renovada y una visión a largo plazo que está dinamizando la empresa y la familia.

**There are many lessons that can be learned from all of these experiences. Now is the time for every family business to apply these learnings in evaluating their own actions and to implement the changes that will be necessary to keep family businesses moving forward as the engine of the global economy.**



# Aspectos destacados de la Encuesta global de empresas familiares: Edición COVID-19

## Número de encuestados



2,493

Empresas familiares

517

Empresas no familiares

» 3,010

Número total de empresas

## Generaciones

% de empresas familiares



42%

» Primera generación



36%

» Segunda generación



14%

» Tercera generación



8%

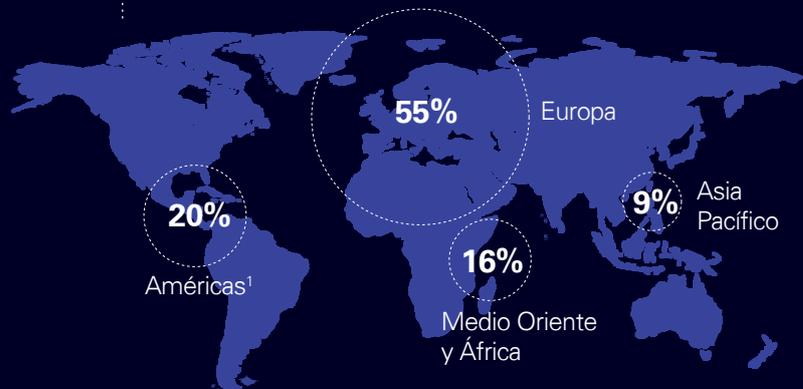
» Cuarta o siguientes generaciones

## Tamaño y porcentaje de empresas familiares



## Nacionalidades

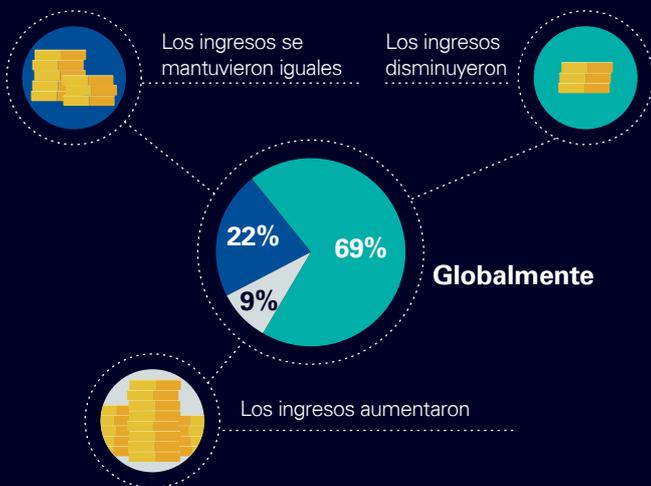
Encuestados de **75** países distribuidos en **cinco** macrorregiones: Europa; América del Norte, América del Sur y el Caribe; Asia Pacífico; Medio Oriente y África.



○ de empresas familiares

<sup>1</sup> América del Norte, América del Sur y el Caribe

## Ingresos



## Apoyo gubernamental

**76%**

de las empresas en el mundo accedieron a programas de apoyo gubernamental.



## Empleo



**8.56%**

Reducción de la fuerza laboral de las empresas familiares en el mundo, en comparación con el 10,24% de las empresas no familiares.



● **20.07%**

Mayor reducción de empleo en Medio Oriente y África

● **4.31%**

Menor reducción de empleo en Europa

## Tres estrategias principales

Se adoptaron tres estrategias principales para abordar el impacto del COVID-19:



Responsabilidad social



Transformación de la empresa

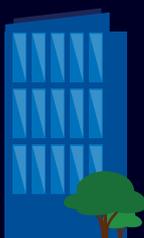


Ejercitar la paciencia

**42%**

de las empresas familiares tenían 42% más de probabilidades de implementar una estrategia de transformación empresarial que las empresas no familiares.

## Acciones llevadas a cabo por las empresas familiares



**41%**

Reducción de costos y reducción o aplazamiento de sus inversiones



**36%**

Reducción del número de empleados, horas trabajadas o sueldos



**14%**

Hizo cambios en su negocio mediante la reestructuración o cierre temporal o permanente



**9%**

Reducción de los salarios de los ejecutivos o ajustes a los planes de compensación de incentivos

# El impacto del COVID-19 en las empresas familiares del mundo

En total, 3.010 líderes empresariales completaron la Encuesta global de empresas familiares: Edición COVID-19, de los cuales 2.493 correspondían a empresas familiares en las Américas, Asia Pacífico, Europa, y Medio Oriente y África, y otros 517 a empresas no familiares, a modo de comparación.

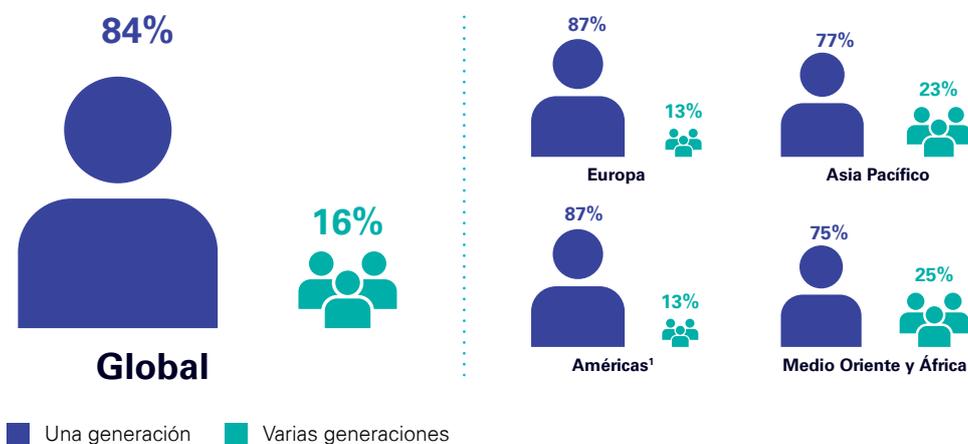
Dado que la encuesta se realizó durante los primeros meses de la pandemia, creímos que el primer indicador del impacto del COVID-19 en las empresas familiares y no familiares se reflejaría en sus ingresos. La incertidumbre en los mercados y la necesidad de restricciones gubernamentales sobre las interacciones sociales y operaciones comerciales en la mayor parte del mundo tuvieron, de hecho, un impacto sorprendente en los ingresos de las empresas.

El 69% de las empresas familiares informó que sus ingresos experimentaron una disminución inicial debido al COVID-19.

El 22% de las empresas familiares informó que sus ingresos se mantuvieron iguales, mientras que el 9% indicó que sus ingresos tuvieron un aumento a raíz de la pandemia. Esto incluyó empresas que no se beneficiaron por una mayor demanda en sus productos o servicios debido a las medidas de confinamiento.

Estos hallazgos nos motivaron a descubrir más sobre las empresas que continuaron prosperando en un entorno tan incierto y las acciones que otros han desarrollado para mantener o reconstruir sus negocios para el futuro.

## Generaciones que actualmente están activas en el negocio



<sup>1</sup> América del Norte, América del Sur y el Caribe

Fuente: Informe de la Encuesta global de empresas familiares del Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise: Edición COVID-19

## Tres niveles de resiliencia

Las empresas familiares en Emiratos Árabes Unidos (EAU) han experimentado el impacto de una desaceleración económica que ha durado varios meses y ha introducido altos niveles de incertidumbre.

Debido a la integración de las empresas familiares en el entorno social y económico de EAU, el compromiso de mantener el espíritu emprendedor a lo largo de las generaciones ha impulsado sus instintos resilientes. Esta resiliencia se transfirió a acciones estratégicas que las empresas desarrollaron para acoger a todas sus partes interesadas durante la pandemia.

En primer lugar, en el ámbito *organizativo*, algunas familias empresarias han reaccionado incorporando un gabinete de crisis para promover la resiliencia familiar y empresarial, además de formular planes de recuperación que atiendan por igual a familiares y no familiares. En segundo lugar, en el ámbito *estratégico*, las familias empresarias han implementado acciones comerciales para sostener sus operaciones comerciales y preservar sus inversiones económicas, sociales y emocionales a largo plazo.

Finalmente, en términos *sociales*, las familias empresarias han representado una contribución económica importante y activa en el apoyo al liderazgo del gobierno y como respuesta social a las necesidades de las comunidades locales.

Una crisis puede brindar una de las mejores oportunidades para aprender. Creo que las familias empresarias que adaptaron sus estructuras familiares y empresariales, implementaron acciones comerciales y se comprometieron con sus comunidades han desarrollado aún más sus instintos resilientes y han reforzado la tenacidad característica de las empresas familiares transgeneracionales.



### Rodrigo Basco

Profesor Adjunto y Catedrático de Negocios Familiares en Sheikh Saoud bin Khalid bin Khalid Al-Qassimi, Universidad Americana de Sharjah



Los aumentos en los ingresos más significativos se registraron en empresas que se beneficiaron de la aceleración de la tecnología y el aumento del comercio electrónico en muchos minoristas tradicionales.”

## Impacto sectorial y regional

Primero, analizamos el impacto inicial en diferentes regiones del mundo y en una variedad de sectores.

Descubrimos que las caídas en los ingresos variaron ampliamente entre los diferentes subsectores de la industria; algunos experimentaron pérdidas extremadamente agudas, mientras que otros han logrado superar muy bien la tormenta. No es de extrañar que los sectores primarios que informaron caídas en los ingresos corresponden a aquellos que se vieron afectados inmediatamente por las restricciones sociales y de viaje. Esto incluyó el 88% de los hoteles y restaurantes, el 83% de las instituciones educativas, el 71% de del sector del transporte donde se vio una disminución drástica debido al aumento de las restricciones de viaje, y otro 71% de los sectores de las artes, entretenimiento y recreación.

La manufactura y la construcción también sintieron el impacto. El 71% de las empresas familiares de manufactura se enfrentó a problemas considerables en la cadena de suministro, los que interrumpieron sus capacidades de producción y entrega. El 61% de la industria de la construcción sufrió pérdidas de ingresos debido a proyectos cancelados, interrupciones en la cadena de suministro y adaptaciones de personal necesarias para proteger la salud y la seguridad de los trabajadores en la obra.

Los *aumentos* más importantes en los ingresos se registraron en empresas que se beneficiaron de la aceleración de la tecnología y el aumento del comercio electrónico en muchas empresas minoristas tradicionales. Con la pandemia, que provocó que las

personas se quedaran en sus hogares y que acudir a una consulta médica significara un riesgo, el mercado de la telemedicina se aceleró. Otros servicios esenciales respaldados por la tecnología también vieron un aumento en sus ingresos, como las tiendas de abarrotes y las farmacias, que migraron a los pedidos en línea y la entrega a domicilio.

La necesidad de una tecnología de comunicaciones más rápida y mejor para entornos de trabajo remoto y comunicaciones interpersonales llevó a muchas empresas familiares a acelerar la digitalización de sus modelos comerciales, lo que impulsó el crecimiento de los desarrolladores de tecnologías de la información y proveedores de servicios.

Como resultado, se registraron aumentos en los ingresos en el 21% de las empresas del sector de la salud humana y trabajo social, en el 13% de las empresas de información y comunicaciones y en el 11% de las áreas de agricultura, silvicultura, pesca y comercio mayorista y minorista. Incluso el 12,5% de aquellos en el sector de las artes y entretenimiento informaron aumentos en los ingresos, aunque el sector en general ha experimentado disminuciones considerables.

En términos regionales también encontramos diferencias importantes: el 84% de las empresas de Medio Oriente y África, por ejemplo, informaron que sus ingresos habían disminuido, comparados con las del resto del mundo, que informaron una reducción del 69%. La fortaleza y resiliencia de la estructura económica en países y regiones es importante para las empresas familiares. Parece que la gravedad del impacto de la pandemia se relaciona, en parte, con el nivel de desarrollo regional y la capacidad del sistema económico para absorber el impacto. Es posible que las economías desarrolladas estuvieran mejor preparadas para superar la tormenta.

Los sectores que se vieron directamente afectados por las políticas de distanciamiento social y las restricciones a los viajes, como hoteles y centros de entretenimiento, fueron los primeros en experimentar un impacto negativo en sus ingresos, así como aquellos de la industria de restaurantes que no lograron ajustar su modelo operativo para la recogida y entrega de alimentos. Por otro lado, con más familias trabajando y quedándose en casa, aumentó la preparación de comidas familiares y las industrias agrícolas y procesadoras de alimentos experimentaron un aumento considerable.



Los sectores que se vieron directamente afectados por las políticas de distanciamiento social y las restricciones a los viajes, como hoteles y centros de entretenimiento, fueron los primeros en experimentar un impacto negativo en sus ingresos, así como aquellos de la industria de restaurantes que no lograron ajustar su modelo operativo a la recogida y entrega de alimentos. Por otro lado, con más familias trabajando y quedándose en casa, aumentó la preparación de comidas familiares y las industrias agrícolas y procesadoras de alimentos experimentaron un aumento considerable.



**Alfredo Valentino**  
Experto de STEP  
Global Research  
Profesor asociado en  
ESCE International  
Business School

## Principales industrias afectadas por el COVID-19

### Disminución en los ingresos

-  Hoteles y restaurantes
-  Instituciones educativas
-  Artes, entretenimiento y recreación
-  Manufactura
-  Construcción
-  Transporte

### Aumento en los ingresos

-  Salud humana y trabajo social
-  Información y comunicación
-  Agricultura, silvicultura y pesca
-  Comercio mayorista y minorista
-  Empresas de arte, entretenimiento y recreación seleccionadas

 **84%**

de las **empresas familiares** experimentaron una disminución en los ingresos en el Medio Oriente y África

# Del impacto a la **acción**

El 87% de las empresas familiares que participaron en la encuesta están dirigidos por un CEO que es miembro de la familia, lo que a menudo refleja también un alto nivel de participación familiar en la toma de decisiones. La participación de la familia en las decisiones cotidianas del negocio es una característica única del modelo de empresa familiar, especialmente en tiempos agitados y de cambios drásticos. La familia puede ser una fuente de capacidades y recursos únicos e inigualables que conducen a la resiliencia y agilidad con las que a menudo se identifican las empresas familiares.<sup>2</sup> El impacto provocado por una sorpresiva pandemia mundial ofreció la oportunidad de comprobar de primera mano si realmente tienen esa "resiliencia especial" en su ADN.

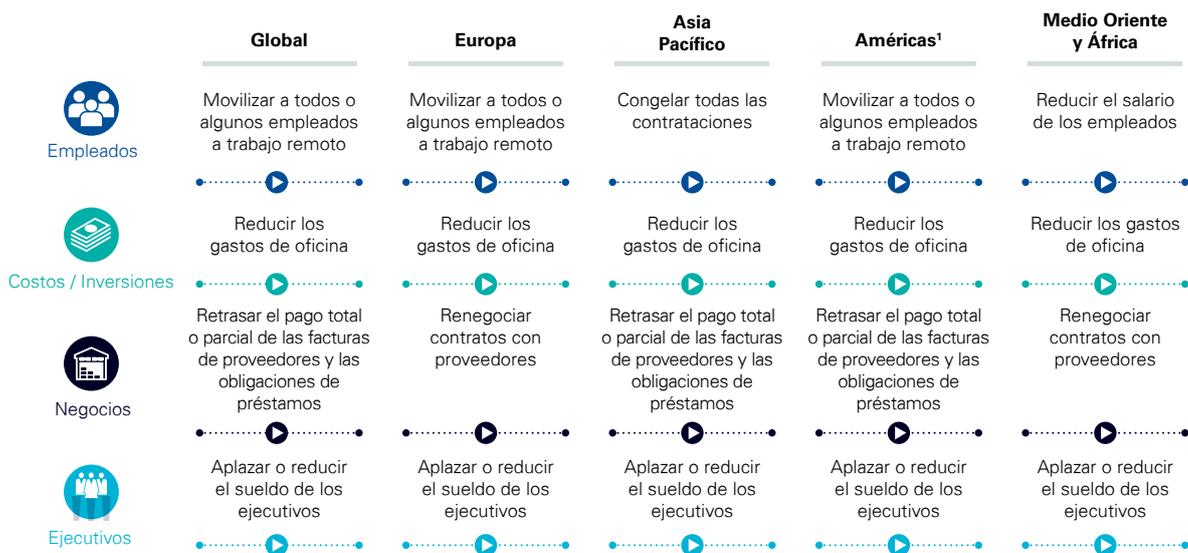
La participación de la familia no solo aborda los objetivos económicos de la empresa, sino que también aborda los objetivos orientados a la familia, como el mantenimiento del legado familiar. Descubrimos que esta combinación de objetivos orientados a la familia y orientados a los negocios afecta la forma en que las familias reaccionaron y respondieron al impacto del COVID-19.

Con base en las respuestas de la encuesta, así como en las experiencias directas con empresas

familiares, identificamos varias acciones financieras y no financieras que las familias desarrollaron para estabilizar sus empresas frente al impacto inicial de la pandemia. Sus decisiones también establecen las bases para las perspectivas de crecimiento a largo plazo de sus empresas. En algunos casos, estas decisiones han llevado a una transformación completa de sus modelos operativos comerciales y ofertas de productos, a menudo con la intención de adecuarlos a su propósito en la nueva era digital. De hecho, las empresas familiares tenían 42% más de probabilidades de implementar una estrategia de transformación comercial que las empresas no familiares.

Un alto porcentaje de miembros de la familia en todo el mundo no solo se involucraron para abordar el impacto del COVID-19 en sus negocios, sino que también han estado atentos a las preocupaciones de sus comunidades. La mayoría ha confiado en la participación dentro de la empresa de los miembros de la familia para superar el impacto de la pandemia. Otros también han ampliado sus horizontes más allá de la empresa familiar con el fin de aprovechar el capital social familiar para abrir oportunidades de colaboración con sus partes interesadas externas.

## Las acciones más implementadas por macrocategoría



<sup>1</sup> América del Norte, América del Sur y el Caribe

Fuente: Informe de la Encuesta global de empresas familiares del Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise: Edición COVID-19

<sup>2</sup> Minichilli, A., Brogi, M., & Calabrò, A. (2016). Weathering the storm: Family ownership, governance and performance through the financial and economic crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 552-568.

## Impacto familiar



Se pidió a los miembros de la familia que ayudaran al negocio familiar con apoyo moral, físico e intelectual para seguir atendiendo a sus clientes. Esto creó nuevas oportunidades para que los miembros de la familia reevaluaran su relación con su negocio. Algunos reconocieron la capacidad de la próxima generación para asumir el negocio. Otros ganaron interés en participar más en el negocio o cuestionaron el valor de continuar.

**Albert James**, *profesor asociado de Empresas y Emprendimientos Familiares, Rowe School of Business, Universidad de Dalhousie, Canadá*



Durante la pandemia, la incertidumbre promovió discusiones sobre “qué pasaría si” y exigió revisiones críticas de los escenarios a la baja y al alza en el futuro de muchas empresas familiares. En algunos casos, esto incluyó el examen de la estructura de propiedad familiar. Las familias empresarias pueden ser ágiles en el rediseño de su estructura, como privatizar una empresa que cotiza en bolsa para dar a la familia más flexibilidad en el lanzamiento de nuevas iniciativas. La privatización también puede ayudar a administrar los activos familiares como una cartera, lo que les permite tener la tranquilidad necesaria para tomar decisiones comerciales y de inversión sólidas en medio de la incertidumbre.

**Kevin Au**, *Profesor en Chinese University of Hong Kong (SAR), China*



El COVID-19 ha acelerado las conversaciones familiares en torno a la gobernanza para permitir una toma de decisiones más rápida y una interacción eficiente entre sus familiares y accionistas. Especialmente entre las empresas familiares más pequeñas, en los que la gobernanza podría haberse visto como un enfoque que se limita a marcar casillas en el pasado, ahora existe una mejor comprensión sobre cómo las buenas prácticas de gobernanza pueden ayudar a reducir los riesgos y proteger la empresa y la familia.

**Daniel Trimarchi**, *Director, Family Business Global Network, KPMG Private Enterprise, Director, Family Enterprise Advisory, KPMG en Canadá*



Surgieron desafíos desde todos los frentes y las empresas familiares tuvieron que adaptarse. Un ejemplo simple fue el impacto de las restricciones a la movilidad que se introdujeron en Guatemala. Todos los ciudadanos mayores de 60 años debían permanecer en sus hogares, lo que incluía a la mayoría de los CEO de las empresas familiares. Aproximadamente el 85% de todas las empresas en Guatemala son empresas familiares. Con la caída de las ventas y la cesantía de los empleados, las jefaturas de estos negocios no pudieron estar presentes en sus empresas precisamente cuando más se les necesitaba.

**Jaly Chea**, *Vicedecana académica de la Universidad Francisco Marroquín, Guatemala*

# Absorción del impacto financiero del COVID-19

.....

**D**ebido a la singularidad de las empresas familiares y cómo la participación de la familia se traduce en una ventaja competitiva, nuestra intención fue explorar, analizar y comprender las acciones que desarrollaron las empresas familiares como respuesta a la pandemia. Si hubo un impacto inesperado, ¿qué hicieron las empresas familiares y no familiares para absorber ese impacto?

## Acciones con respecto a empleados y ejecutivos

Las reacciones de la gerencia para mitigar el impacto del COVID-19 en sus negocios se evidenciaron principalmente en cambios en las cifras de empleo de las empresas. En todo el mundo, el empleo en empresas familiares tuvo una reducción del 8,56% desde el inicio de la pandemia hasta la finalización de la encuesta. En comparación, el cambio en el empleo en las empresas no familiares fue del 10,24%.

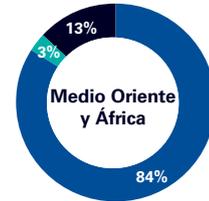
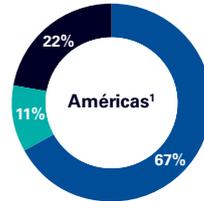
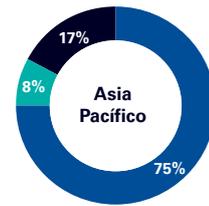
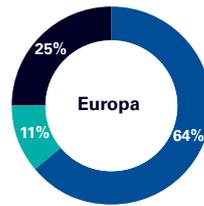
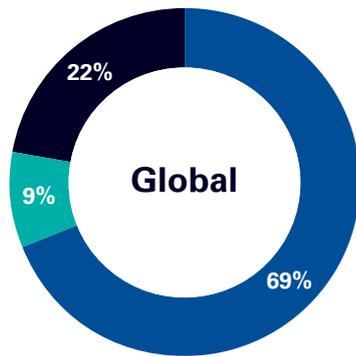
- El 46% de los empleados pasó al trabajo remoto.
- El 40% redujo las horas de los empleados.
- El 32% concedió permisos a los empleados y el 19% implementó despidos de empleados.

- El congelamiento de las contrataciones fue implementado por el 38% de las empresas familiares en todo el mundo.

En algunos casos, también se realizaron ajustes a los acuerdos de compensación de ejecutivos de las empresas; el 29% de las empresas familiares en el mundo redujo el salario de los ejecutivos y el 19% consideró formas alternativas de compensación de los ejecutivos. En particular, los cambios en la remuneración de los ejecutivos fueron más frecuentes entre los encuestados de empresas grandes y bien establecidas dirigidas por un CEO que no pertenece a la familia. El 36% de esas empresas encuestadas aplazaron o redujeron el pago de los ejecutivos y el 29% consideró alternativas de compensación de incentivos.

Sin embargo, es importante destacar que los cambios en el empleo en las empresas familiares variaron ampliamente entre las regiones. Por ejemplo, mientras que las reducciones de empleados en Europa fueron bajas, de alrededor del 4%, el cambio en el empleo en Medio Oriente y África alcanzó el 20%. Debido a que la ubicación de la empresa familiar parece ser el factor más importante a la hora de realizar reducciones en el empleo, es probable que las amplias variaciones se relacionen con la economía de cada región y las diferentes protecciones de la legislación laboral en muchos países.

## Cómo la pandemia de COVID-19 afectó los ingresos de las empresas



■ Ingresos disminuyeron ■ Ingresos aumentaron ■ Ingresos se mantuvieron iguales

<sup>1</sup> América del Norte, América del Sur y el Caribe

Fuente: Informe de la Encuesta global de empresas familiares del Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise: Edición COVID-19



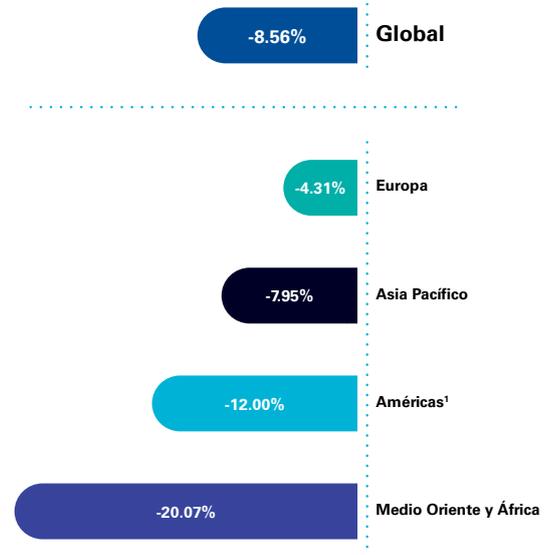
Por medio de la encuesta y las experiencias con líderes de empresas familiares en todo el mundo, descubrimos que el impacto inicial de la pandemia de COVID-19 en las empresas familiares se centró principalmente en las medidas generales de reducción de costos, incluida la reducción de los gastos en empleo y las acciones comerciales de las empresas, como la renegociación de contratos con proveedores y los acuerdos de pago con clientes.

Esto respalda la opinión ampliamente aceptada de que, bajo graves amenazas a su negocio, las empresas familiares deben reequilibrar sus objetivos económicos y no económicos poniendo mayor énfasis en las prioridades económicas que les permitirán navegar con éxito por un camino incierto hacia el futuro.



**Andrea Calabrò**  
 Director Académico de STEP Global, Director, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center, Escuela de Negocios IPAG

### Diferencia en la cantidad de empleados en su empresa al día de hoy, en comparación con antes de la pandemia de COVID-19



<sup>1</sup> América del Norte, América del Sur y el Caribe

Fuente: Informe de la Encuesta global de empresas familiares del Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise: Edición COVID-19



Si bien más del 80% de las acciones que se desarrollaron para superar el impacto del COVID-19 se centraron en los empleados de las empresas, en medidas de disminución de costos y en la reducción o aplazamiento de inversiones, el 12% de las empresas familiares consideró necesario cerrar sus negocios de forma permanente o temporal. Si bien estas acciones secuenciales no fueron necesarias en la mayoría de las empresas familiares, sí lo fueron otras acciones para sustentar la empresa.



**Alfredo Valentino**  
Experto de STEP  
Global Research,  
Profesor asociado,  
ESCE International  
Business School

## Medidas de reducción de costos

Además de reducir los costos en empleo, el 41% de las empresas familiares han implementado medidas más amplias en este aspecto, tales como:

- el 58% redujo sus gastos generales de oficina,
- aproximadamente la mitad recortó el gasto en marketing, y
- el 32% redujo sus inventarios para disminuir los costos de mantenimiento.

Por medio de la encuesta y las experiencias con líderes de empresas familiares en todo el mundo, descubrimos que el impacto inicial de la pandemia de COVID-19 en las empresas familiares se centró principalmente en las medidas generales de reducción de costos, incluida la reducción de los gastos en empleo y las acciones comerciales de las empresas, como la renegociación de contratos con proveedores y los acuerdos de pago con clientes.

## Reacciones de la empresa

Más allá de las acciones inmediatas para absorber el impacto del COVID-19 mediante la reducción de costos, las empresas reorganizaron rápidamente sus operaciones internas para satisfacer los nuevos niveles de demanda del mercado. En algunos casos, esto llevó a reestructurar sus negocios y orientarse al desarrollo de nuevos

productos de alta demanda. También reforzaron y renegociaron sus relaciones con proveedores, clientes e instituciones financieras ya que el impacto en sus ingresos generó cambios en su situación económica y financiera.

- el 30% renegoció sus contratos con proveedores,
- aproximadamente un tercio retrasó los pagos a proveedores y las compensaciones de préstamos,
- el 24% pospuso o canceló sus inversiones en I+D y lanzamiento de productos, y
- el 26% asumió una deuda adicional para financiar sus operaciones a fin de abordar la escasez de ingresos y obtener el capital necesario para modernizar sus instalaciones de fabricación, desarrollar nuevos productos o implementar nuevas soluciones tecnológicas.

Si bien más del 80% de las acciones que se desarrollaron para superar el impacto del COVID-19 se centraron en los empleados de las empresas, medidas de disminución de costos y reducción o aplazamiento de inversiones, el 12% de las empresas familiares consideró necesario cerrar sus negocios de forma permanente o temporal. Si bien estas acciones secuenciales no fueron necesarias en la mayoría de las empresas familiares, sí lo fueron otras acciones para sustentar la empresa.

## La mitigación de riesgos futuros

El 16 de marzo de 2020 comenzó el cierre en México. Aunque algunos tenían un plan de continuidad comercial, muchas empresas familiares no estaban preparadas. Aquellos que tenían un plan tenían un buen punto de partida para abordar la situación. Ya habían documentado cómo interactuarían entre sí durante una crisis y activaron los comités que se diseñaron para tratar con proveedores y clientes.

Sin embargo, en aquellas empresas que no se habían planificado para un evento inesperado, tuvo que iniciarse un trabajo serio en torno a las evaluaciones comerciales para identificar los riesgos más importantes para los negocios. En muchos casos, esto requirió que los accionistas y otros miembros de la familia se involucraran en el negocio más de lo que lo habían hecho en el pasado.

Algunas generaciones mayores que habían dejado la administración cotidiana regresaron para supervisar y compartir las acciones exitosas en el enfrentamiento a grandes desafíos en el pasado.

Las necesidades de comunicación se ampliaron también en relación con los problemas que enfrenta la familia. Si en el pasado se convocaba una reunión del directorio trimestralmente, en la actualidad se realizan reuniones quincenales para mantener informada a la familia y tomar decisiones rápidas que son importantes para el negocio.



**Jesus Luna**

Líder Nacional de Private Enterprise, KPMG en México



### Acceso al apoyo del gobierno

Los programas de apoyo de los gobiernos se introdujeron en muchas jurisdicciones y el 76% de las empresas familiares del mundo accedieron a algún tipo de subsidio gubernamental u otras formas de apoyo financiero. Aproximadamente las tres cuartas partes de las empresas familiares y no familiares hicieron uso de los esquemas gubernamentales disponibles en sus países. Las empresas familiares utilizaron principalmente programas de apoyo financiero, como los acuerdos de préstamos a bajo costo, e hicieron menor uso de subsidios en comparación con las empresas no familiares.

- El 76% de las empresas familiares en el mundo accedieron a programas de apoyo del gobierno. De aquellos que accedieron a estos programas:
- el 43% adquirió apoyo financiero,
- el 36% hizo uso de la reducción de impuestos y las oportunidades de aplazamiento de la declaración de impuestos, y
- solo el 21% recibió subsidios del gobierno para complementar las pérdidas salariales y los gastos relacionados con cambios en las capacidades de producción o los recursos necesarios para habilitar una fuerza de trabajo remota.



## Apoyo regional del gobierno



En septiembre de 2020, se introdujo en Francia un plan de recuperación de cien mil millones de euros para mantener la competitividad, la cohesión y el avance de la economía verde, con el objetivo de desarrollar infraestructuras y tecnologías ecológicas como el hidrógeno, los biocombustibles y el reciclaje.

**Miruna Radu-Lefebvre**, Profesora titular de Emprendimiento, directora de la cátedra Family Entrepreneurship and Society en Society Audencia Business School, Francia



El Mercado Laboral Virtual del gobierno de Emiratos Árabes Unidos presta asistencia a las empresas y empleados afectados por las medidas de precaución relacionadas con el COVID-19. Si es necesario que una empresa libere trabajadores, el mercado en línea facilita su contratación por parte de otras empresas con sede en los Emiratos Árabes Unidos, según las necesidades del mercado. El objetivo es mantener empleadas a tantas personas como sea posible.

**Anurag Bajpai**, Líder del Lower Gulf, KPMG Private Enterprise, KPMG en Lower Gulf



El impulso por el cambio se ha estimulado con el reciente anuncio de la Unión Europea de un crédito de "Recuperación y Resiliencia", de 672,5 mil millones de euros, para comenzar a sanar las cicatrices económicas generadas por el brote de coronavirus. Mientras los primeros programas de apoyo correspondían a acciones y subvenciones a corto plazo, este nuevo fondo tiene un plazo mayor, de seis años, para fomentar un pensamiento a más largo plazo. Esto debería darles a las familias empresarias la oportunidad de examinar su enfoque comercial actual y considerar qué tipo de mercado quieren tener en el futuro.

**Miguel Angel Faura Borruey**, Líder Nacional de Private Enterprise, Socio, KPMG en España



Algunos sectores se han enfrentado a más desafíos que otros, incluidas las organizaciones sin fines de lucro. Si bien muchas empresas con fines de lucro recibieron apoyo mediante aperturas parciales, programas de estímulo del gobierno y acuerdos de protección de nómina, muchas organizaciones sin fines de lucro no han podido operar y cuentan con programas de estímulo del gobierno más limitados. Por muy atentos a la comunidad que sean los miembros de la familia y las oficinas familiares, muchos centraron sus prioridades filantrópicas en proyectos de asistencia directamente relacionados con la pandemia, en lugar de organizaciones sin fines de lucro tradicionales. Por lo tanto, será interesante ver cómo los programas de estímulo del gobierno podrían estructurarse en el futuro para apoyar la recuperación tanto del sector con fines de lucro como del sector sin fines de lucro, que es igualmente importante.

**Brad Sprong**, Líder Nacional de Tax, KPMG Private Enterprise, KPMG en EE. UU.



El 76% de las empresas familiares del mundo accedió a algún tipo de subsidio gubernamental u otras formas de apoyo financiero. ”

# Puesta en práctica del **propósito** y los valores

---

**R**espondiendo al impacto de la pandemia de COVID-19, muchos miembros de la familia han desempeñado un papel fundamental como propietarios de la empresa para salvaguardar su inversión financiera y emocional, además de preservar el legado que se ha construido a lo largo de varias generaciones.

En algunas familias, su respuesta al COVID-19 fue involucrarse más profundamente en programas de apoyo comunitario y contribuir a causas sociales. Algunos hicieron uso de su experiencia y recursos comerciales para fabricar productos de alta demanda, como desinfectantes para manos y mascarillas faciales. Otros utilizaron el tiempo de inactividad temporal de sus negocios para reestructurarse y prepararse para su reapertura y eventual regreso al mercado.

## **Participación y respuesta familiar**

Cuando muchas empresas familiares comenzaron a comprender lo que la pandemia podría significar para sus empresas, se percataron de que era

necesaria una mayor participación y aporte de la familia. Era importante que la familia volviera a involucrarse, especialmente en los casos en los que se confió la gestión a ejecutivos que no son miembros de la familia. En algunas familias, los miembros mayores regresaron al negocio para aportar un contexto histórico y, al mismo tiempo, asegurarse de que el propósito y los valores familiares permanezcan intactos.

Debido a su conocimiento y exposición a muchas tecnologías nuevas, las generaciones más jóvenes de la familia han debido dedicarse cada vez más a la tarea de identificar soluciones digitales que transformen las operaciones comerciales de la familia o para ayudar a desarrollar nuevos productos tecnológicos u ofertas de servicios que pueden impulsar el negocio hacia el futuro.

En la mayoría de las empresas familiares, la comunicación honesta y frecuente dentro de la familia ha aumentado considerablemente para garantizar que todos estén bien informados sobre el desempeño de la empresa y puedan tomar decisiones rápidas con base en información de calidad.

## Refuerzo de los compromisos fundamentales

Varias empresas familiares colombianas han demostrado cómo los valores de seguridad, benevolencia y universalismo han mejorado su resiliencia, evidenciada en sus decisiones y compromiso con sus empleados y clientes.

En respuesta al impacto del COVID-19, muchos fundadores de empresas familiares colombianas se centraron en la continuidad de su negocio como un deber, con el fin de asegurar que las familias que dependen de la empresa continúen prosperando. Reforzaron sus políticas existentes de empleados, pagaron los salarios a tiempo y dieron bonificaciones a los trabajadores esenciales.

En una empresa que tiene más de 700 empleados, por ejemplo, significa que más de 5.000 personas dependen de ellos, y la familia reconoce que esa es su responsabilidad.

Un miembro del directorio de una empresa familiar colombiana describió el compromiso de su familia de la siguiente manera: “Esta familia tiene un concepto de familia como clan, con un sentido muy profundo de unidad y cohesión. La familia se une en un apoyo mutuo en los momentos buenos y malos”.



**Luis Díaz-Matajira**  
Profesor asistente,  
Universidad de los Andes



There continues to be a need for an appropriate level of family involvement in family businesses. This is often the case when the business is managed by a non-family CEO and the distance between the family and the business has been widening over time. There have been many examples in the past several months where the family came “back into the business” to come to an agreement on highly consequential decisions, such as whether or not regular dividend payments should be issued, or if the time has come to appoint a new CEO with a different skill set to meet the challenges ahead. The involvement of several generations of family members contributed directly to their firms’ ability to accelerate the transformation of their businesses.”



**Tom McGinness**

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

Varios líderes de empresas familiares señalaron que la frecuencia de la comunicación también aumentó drásticamente, sobre todo en los primeros meses de la pandemia, con reuniones semanales o quincenales con miembros de la familia, en lugar de las reuniones regulares del directorio familiar que se celebraban cada 2 a 3 meses.

Sigue siendo necesario un nivel adecuado de participación de la familia en las empresas familiares. Este suele ser el caso de la empresa dirigida por un CEO que no es de la familia y la distancia entre la familia y la empresa ha ido aumentando con el tiempo. Ha habido muchos ejemplos en los últimos meses en los que la familia “volvió al negocio” para llegar a un acuerdo con respecto a decisiones muy importantes, como si se deben emitir o no pagos regulares de dividendos o si ha llegado el momento de designar un nuevo CEO con un conjunto de habilidades diferentes para enfrentar los desafíos futuros.

### **Gestión de las relaciones con las partes interesadas**

Los miembros de la familia también colaboran con otros

líderes empresariales de sus comunidades, clientes, proveedores y otras partes interesadas externas para diagnosticar los problemas subyacentes, desarrollar soluciones para el negocio y abordar asuntos sociales más amplios.

Se informaron diferentes respuestas organizativas frente a la pandemia de COVID-19 en las regiones. En Asia, Medio Oriente y África, las empresas familiares informaron que trabajaron en colaboración con partes interesadas externas (industrias y grupos sectoriales, proveedores y clientes) para hacer frente a la pandemia, mientras que en América del Norte se hizo más hincapié en compartir información de forma abierta y frecuente con todos los grupos de interés de sus empresas.

Es interesante ver las diversas respuestas organizativas al COVID-19 en las macrorregiones. En Asia, Medio Oriente y África, las empresas familiares han confiado más en las partes interesadas externas como colaboradores para abordar el impacto de la pandemia, mientras que en Europa y las Américas, han confiado más en el empoderamiento de los miembros de la familia y empleados para tomar decisiones y llevar a cabo acciones.

## Movilización de los empleados

En India, las pequeñas y medianas empresas familiares se vieron particularmente afectadas por el COVID-19, ya que enfrentaron dos desafíos importantes: asegurarse de seguir pagando a los empleados y, al mismo tiempo, administrar cuidadosamente sus costos continuos. Sin embargo, muchos líderes de empresas familiares también reconocieron que una desaceleración en su negocio presentó una nueva oportunidad: el tiempo y la perspectiva para estudiar la situación, revisar sus operaciones y desarrollar una nueva visión futura de su negocio.

Como partes interesadas clave en el negocio, los propietarios y sus empleados trabajaron juntos para pensar en nuevas formas de hacer las operaciones más efectivas y eficientes. Al hacerlo juntos, se movieron rápidamente para adaptarse a las condiciones impredecibles que surgían a diario.

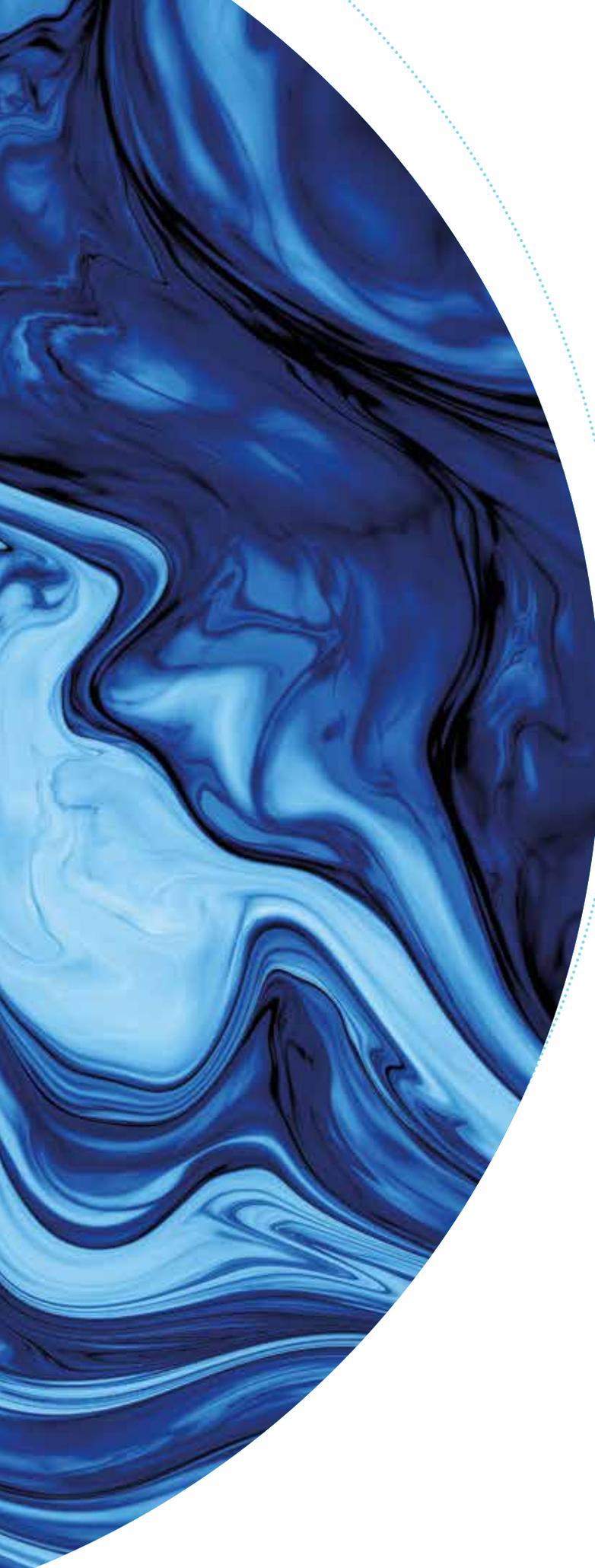
A más largo plazo, descubrieron oportunidades que no habían considerado previamente para digitalizar sus operaciones y adoptar nuevas tecnologías.

Actuaron con decisión. Invertieron en las personas y se ganaron la lealtad de sus empleados. Y tomaron decisiones estratégicas inteligentes sin entrar en pánico. Han sobrevivido y tanto los propietarios como los empleados esperan salir de la desaceleración con un vigor revitalizado y una visión renovada del futuro.



**Dr. Nupur Pavan Bang**

Directora asociada,  
Thomas Schmidheiny  
Centre for Family  
Enterprise,  
Indian School  
of Business



# Tres estrategias clave: **Preparándose para el regreso**

Las empresas familiares han identificado tres estrategias centrales para responder al impacto que la pandemia de COVID-19 ha tenido en sus empresas y legados familiares:

- 1. Responsabilidad social:** abordar el impacto de la pandemia en el bienestar de los empleados, la sociedad en su conjunto y las necesidades de todas sus partes interesadas, incluidos clientes, proveedores y comunidades locales.
- 2. Transformación de la empresa:** dinamizar sus negocios de manera reactiva para abordar el impacto de la pandemia de COVID-19 y de manera proactiva para garantizar que los nuevos modelos comerciales incluyan estrategias que utilicen los recursos de forma responsable, además de sustentar el crecimiento y la adaptabilidad de su negocio en un entorno externo que cambia rápidamente.
- 3. Ejercitar la paciencia:** aprovechar su capital paciente para comprender el impacto total del COVID-19 en su negocio y en otros de su industria, observando las acciones inmediatas que muchos de sus competidores debieron llevar a cabo.

Nos pareció interesante observar que en Medio Oriente y África, las empresas familiares parecían ser más reacias al riesgo y muchos preferían esperar hasta tener una mejor comprensión de la situación para tomar una decisión estratégica.

Observamos un patrón completamente diferente en algunas partes de las Américas, donde las empresas familiares fueron más proactivas a la hora de transformar sus negocios o adoptar una estrategia de responsabilidad social y contribuir a las organizaciones locales y los programas de ayuda ante una pandemia con los recursos financieros y humanos de la familia. En Asia, las tres estrategias parecieron ser igualmente importantes.

## El impacto multigeneracional de las familias

# 45%

más de probabilidades de implementar una estrategia de transformación comercial

Las empresas familiares que tienen varias generaciones involucradas en la empresa, en roles de liderazgo u operativos, como miembros del directorio o accionistas, tuvieron 45% más de probabilidades de implementar una estrategia de transformación comercial en comparación con las empresas de una sola generación.



En algunos casos, ha dominado un único enfoque estratégico en la pandemia. En la mayoría de las empresas, sin embargo, se ha seguido más de una estrategia a medida que avanzan los meses y el impacto de la pandemia en sus negocios va cambiando. En muchos de esos casos, las tres estrategias (responsabilidad social corporativa (RSC), dinamizar y esperar) se han adoptado, considerando que las circunstancias del negocio continúan cambiando.



**Andrea Calabrò**

Director Académico de STEP  
Global, Director,  
IPAG Entrepreneurship &  
Family Business Center,  
Escuela de Negocios IPAG

## Aceleración estratégica

En muchos casos, no creo que la pandemia haya *cambiado* las estrategias de la empresa familiar tanto como *aceleró* la implementación de algunas estrategias o intensificó la posición de la familia con respecto a cambios que ya estaban considerando. Si la empresa tenía un desempeño deficiente, la pandemia de COVID-19 lo ha empeorado. Si la familia estaba pensando en cambiar al CEO y potencialmente traer un nuevo líder de fuera de la familia, la discusión y decisión se aceleraron.

Uno de los resultados del COVID-19 que he visto en las empresas familiares es un aumento en las discusiones sobre la sucesión, así como la participación de las generaciones más jóvenes en la empresa familiar en general.

También veo una aceleración con respecto a los CEO externos debido a la necesidad de un conjunto de habilidades y un rango de experiencia diferente para los próximos 20 años en comparación con los 20 años pasados.

Con más empresas analizando su infraestructura tecnológica y la aceleración de la nueva economía digital, fomentar una mayor participación de las generaciones más jóvenes puede ser una de las acciones a corto plazo más importantes que pueden llevar a cabo las empresas familiares.



**Dr. Knut Tonne**

Socio,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG en Alemania



## Estrategia 1: Responsabilidad social

El primero de los enfoques estratégicos se centra fuera de la propia empresa familiar, con la familia empresaria centrada en el bienestar de la sociedad en su conjunto y las necesidades de todas sus partes interesadas, incluidos empleados, clientes, proveedores y comunidades locales. Las empresas familiares suelen estar muy comprometidas con sus iniciativas medioambientales, culturales y comunitarias. Esta estrategia refleja los valores de la familia y el importante objetivo de mantener su reputación como propietarios responsables en las comunidades donde viven y hacen negocios, además de asumir sus responsabilidades sociales y ambientales.

Las familias hicieron contribuciones sustanciales a los programas de ayuda comunitaria cuando el impacto inicial de la pandemia fue más impactante y la ayuda financiera del gobierno y otros programas aun no se habían implementado. Muchas de las empresas familiares más grandes y establecidas desde hace mucho tiempo utilizaron la desaceleración de sus empresas para participar en proyectos comunitarios y algunas contribuyeron a fondos especiales, como los que se establecieron para apoyar a otras empresas privadas más pequeñas para, de esta forma, ayudar a garantizar que estas pudieran superar la tormenta financiera de la pandemia.

Con su orientación a largo plazo y su interés en mantener el legado familiar, junto con su creencia de que todas las partes interesadas que las rodean son importantes, las familias empresarias han avanzado mucho al abordar las inquietudes y necesidades de sus empleados, clientes y proveedores (incluso los proveedores más pequeños), lo que muestra una capacidad superior para aportar su capital social cuando más se necesita. En particular, algunas empresas familiares han destacado la importancia de todos los proveedores y muchas priorizaron los pagos a sus proveedores más pequeños para asegurarse de que pudieran seguir siendo viables. A medida que miran hacia el futuro, también comienzan a desarrollar objetivos ESG más desafiantes, alineados la una ambición renovada de transformar sus estrategias comerciales.



## Dirigiendo el legado durante una pandemia

“Estamos juntos en esto,” es un mantra comúnmente utilizado en todo el mundo; las sociedades buscan responder a la mayor crisis de salud pública en más de un siglo. En Irlanda, un país dominado por empresas y granjas familiares, el llamado a la acción fue debidamente respondido.

Hemos sido testigos del giro que los fabricantes de alcohol dieron a sus negocios para producir productos desinfectantes para manos; empresas de ingeniería que comenzaron a producir ventiladores médicos; proveedores de tecnología que ofrecen teléfonos móviles gratuitos a miembros vulnerables de la sociedad; clubes de comedia que albergan eventos virtuales para organizaciones benéficas en dificultades; y aerolíneas que ofrecen flotas para misiones humanitarias.

El hilo conductor común que resuena en estas historias es la creación de un legado. Como comentó un líder de un destacado negocio familiar irlandés: “Nuestra empresa familiar está en su séptima generación. Durante la Gran Hambruna Irlandesa, de 1845, nuestro negocio asumió un papel muy similar al de la Cruz Roja, ya que distribuía alimentos a los enfermos y necesitados. Hemos pasado por guerras mundiales, guerras civiles y tiempos de dificultades económicas enormes. Los aprendizajes de estas experiencias reflejan los valores que tenemos como familia, y quiero que mis hijos me recuerden por lo que mi equipo y yo hicimos por nuestras comunidades durante un momento de necesidad”.



**Eric Clinton**

Profesor Asociado de Emprendimiento, Director del DCU National Centre for Family Business



## Estrategia 2: Transformación de la empresa

Mientras continuaban reforzando el propósito, los valores y los compromisos comunitarios de la familia como primera reacción al impacto (especialmente en sus ingresos), comenzaron a dirigir su atención a nuevas estrategias para dinamizar su negocio y, con ello, sobrevivir mediante un giro proactivo hacia la creación de nuevos enfoques que permitan adaptar y transformar sus negocios con el fin de prosperar en el futuro.

La transformación comercial es la segunda respuesta estratégica observada en las empresas familiares. Adopta el concepto de dinamizar y rescata la importancia de fomentar una mentalidad emprendedora transgeneracional para que el negocio pueda pasar con éxito de una generación a otra. Se desarrollaron acciones como la optimización de sus operaciones y la implementación de nuevas medidas financieras, además de la creación de nuevos productos, la exploración de nuevos mercados o la adopción de nuevas soluciones tecnológicas para transformar sus negocios. Estos pueden haber sido cambios que el negocio había contemplado en el pasado, pero al responder al impacto de la pandemia de COVID-19, la familia determinó que el momento de dar el salto estaba justo delante de ellos.

En algunos casos, una desaceleración en las operaciones regulares de la empresa o la necesidad urgente de encontrar nuevas fuentes de ingresos trajo consigo una ventana que era necesaria para que la empresa explorara nuevas ideas. Los miembros de varias generaciones de la familia pasaron más tiempo juntos debido al confinamiento necesario, lo que les ayudó a nutrir la mentalidad emprendedora transgeneracional que es el combustible para la innovación. Poner en práctica los conocimientos y habilidades de varias generaciones hizo que tuvieran 45% más de probabilidades de acelerar las oportunidades de desarrollo e implementación de nuevas ideas bien planificadas como parte del plan de recuperación inmediata y para las perspectivas de crecimiento futuro de la empresa.

Esto incluyó el fortalecimiento de su compromiso con los objetivos ESG de su empresa y con la expansión de estos, lo que se reconoce como una prioridad particularmente alta entre los miembros de la familia de la próxima generación.

Muchas empresas familiares adoptaron rápidamente nuevos procesos tecnológicos que transformaron por completo la eficiencia de sus operaciones. Otros han aprovechado el espíritu emprendedor de su familia para diversificar sus negocios mediante la creación de un nuevo catálogo de productos digitales y servicios tecnológicos que abrió mercados completamente nuevos, nunca imaginados unos meses antes.



Un resultado prospectivo de la pandemia es el estímulo que ha creado para que las empresas familiares comprendan el valor de la tecnología digital avanzada para sus operaciones y su crecimiento. Ahora, muchos ven el potencial del uso de servicios gestionados, por ejemplo, para hacer sus operaciones más eficientes y reducir gastos.

Como nueva oportunidad de negocio, el apetito por las aplicaciones de la tecnología digital ha avanzado rápidamente. Muchas empresas familiares ya iniciaron la introducción de tecnologías innovadoras para satisfacer las necesidades de segmentos del mercado completamente nuevos, que están recién apareciendo. ”



**Jonathan Lavender**

Director Global,  
KPMG Private Enterprise,  
Socio,  
KPMG en Israel

## Diversificación del patrimonio familiar y del negocio

He observado que las empresas familiares están comenzando a transformar sus empresas para lo que traerá el futuro. Veo que en este momento se centran en la diversificación; no lejos del negocio principal, sino hacia nuevas áreas que ya no dependen de uno o dos sectores o flujos de ingresos. Están explorando una gama más amplia de mercados y asegurándose de que sus productos sean relevantes en la nueva realidad.

Las familias también han reconocido que deben diversificar su riqueza mientras mantienen y hacen crecer la empresa familiar. He visto varias situaciones en las que la familia ha tomado la decisión de no pagar dividendos para conservar los puestos de trabajo de sus empleados. Sin embargo, muchos de esos mismos miembros de la familia ahora se han dado cuenta de que dependen de esos dividendos y que también necesitan diversificar su riqueza en el caso de que vuelva a surgir un evento inesperado.

Dado que la riqueza de la familia se encuentra en una canasta de empresas familiares, reconocen que deben considerar invertir una parte de su dinero en el extranjero, en inversiones alternativas o en nuevos negocios. Las voces de las generaciones más jóvenes desempeñan un papel más importante en la identificación de problemas como este y en la recomendación de soluciones con discusiones y puntos de vista mucho más abiertos que los del pasado.



**Alan Barr**

Líder Nacional de Private Enterprise,  
Socio,  
KPMG en Sudáfrica



## Estrategia 3: Ejercitar la paciencia

La tercera estrategia corresponde a aquella en la que las empresas familiares no tomaron medidas inmediatas para abordar el impacto de la pandemia de COVID-19.

Esta estrategia fue común en empresas familiares muy grandes que cuentan con los recursos financieros para enfrentar, en el corto plazo, grandes cambios y desafíos en sus operaciones. En la encuesta, observamos que en varias etapas del ciclo de vida de la pandemia se adoptó un enfoque paciente, ya que las empresas familiares evaluaron el impacto a largo plazo del COVID-19 y se tomaron el tiempo para proyectar una perspectiva realista del futuro. Pudieron aprovechar su capital paciente para observar el impacto y las acciones de otras empresas de la misma

industria que no cuentan con el conjunto único de recursos de la familia, lo que puede dar a las empresas familiares una ventaja competitiva futura en su industria.

Hay un aspecto interesante en esta estrategia entre las empresas familiares que se preocuparon especialmente de retener y cuidar a sus empleados. En muchos de estos negocios, por ejemplo, se tomó la decisión de aplazar el pago de dividendos hasta por 12 meses con el fin de retener el capital para su fuerza laboral. Esto ha generado una tremenda buena voluntad entre los empleados que reconocieron la preocupación y cuidado que los accionistas han mostrado por el bienestar de sus empleados.

## La necesidad de la velocidad

En mi experiencia, el nivel de concentración de la propiedad familiar influye significativamente en las estrategias y acciones que se toman en el negocio.

En una empresa que cotiza en bolsa, por ejemplo, aunque el CEO sea un miembro de la familia, tiene que tener en cuenta los asuntos de cumplimiento y seguir los procedimientos prescritos para tomar decisiones en nombre de los accionistas familiares y no familiares antes de tomar una determinada medida.

En las empresas familiares, el hecho de que el CEO sea familiar o no familiar es menos importante. Lo que importa en

estos casos es si la familia tiene que pasar por muchas evaluaciones para determinar si sus decisiones logran el propósito de la familia. Cuanto más dispersa esté la propiedad familiar, más tiempo tomará una comunicación exhaustiva y un debate abierto para que se tomen las decisiones. Como resultado, la rapidez en la toma de decisiones por la que generalmente se conocen las empresas familiares puede perderse en el proceso.



**Karmen Yeung**

Líder Nacional  
de Private Enterprise,  
Socia,  
KPMG China

## Estrategias regionales preferidas

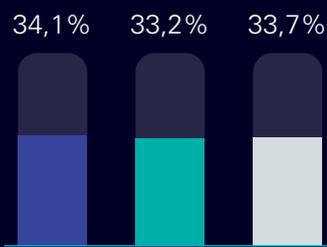
Encontramos diferencias regionales interesantes en la elección de una o más de estas tres estrategias. En Medio Oriente y África, por ejemplo, observamos que algunas empresas familiares parecían más reacias al riesgo; preferían “tener paciencia” y desarrollar una mejor comprensión de la situación antes de tomar otras decisiones estratégicas.

Sin embargo, vimos un patrón muy diferente en Europa y las Américas, donde las empresas familiares tomaron medidas para

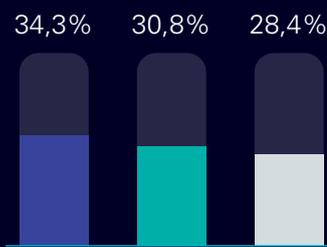
transformar sus negocios o implementar una estrategia integral de responsabilidad social (o ambas). No identificamos un patrón claro entre las empresas familiares en Asia, donde las tres estrategias se adoptaron de manera relativamente equitativa.

Muchas empresas familiares emplearon diferentes estrategias a medida que la pandemia iba avanzando. Sin embargo, descubrimos que algunas estrategias tuvieron más preferencias que otras en diferentes partes del mundo.

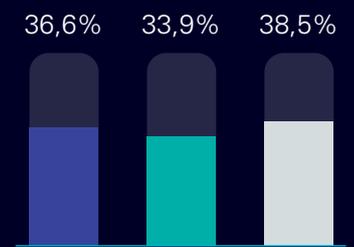
### Global



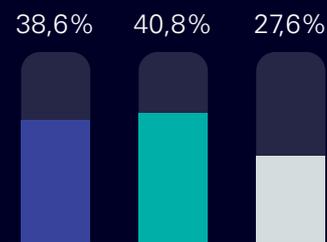
### Europa



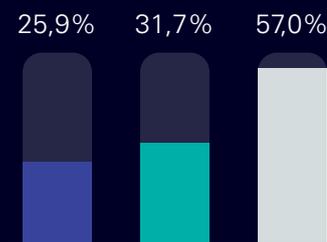
### Asia Pacífico



### Américas<sup>1</sup>



### Medio Oriente y África



#### Leyenda

- Responsabilidad social
- Transformación de la empresa
- Ejercitar la paciencia

<sup>1</sup> América del Norte, América del Sur y el Caribe

# Elección de la estrategia:

## Dos factores clave

Observamos un patrón en las estrategias que se eligieron entre las empresas familiares que refleja dos factores clave: el liderazgo y la composición de la propiedad de la empresa.

**“¿La empresa está dirigida por un CEO que es miembro de la familia o por uno que no lo es?”**

**“¿Están las acciones de la empresa altamente concentradas en un pequeño número de accionistas o están muy dispersas entre varios miembros de la familia (o no familiares)?”**

Desde una perspectiva global, la propiedad familiar fue alta entre los encuestados. En promedio, más del 90% de las acciones de sus negocios son propiedad de la familia, lo que mantiene firmemente el control del negocio en manos familiares. Además de la propiedad familiar, los negocios encabezados por un CEO de la familia ejercen la autoridad adicional de la

familia para dirigir la toma de decisiones estratégicas y, al mismo tiempo, controlar los activos de la empresa.

Si bien los factores, el CEO familiar/no familiar y la concentración de la propiedad familiar son claves, encontramos otras características comunes entre las empresas familiares (como el tamaño y la antigüedad de la empresa, o el número de generaciones familiares que participan activamente en ella) que también han tenido cierta influencia en sus decisiones y acciones estratégicas durante la pandemia.

Al combinar las dimensiones del CEO familiar/no familiar y la propiedad familiar, pudimos agrupar las empresas familiares en cuatro conjuntos que comparten otras características comunes. Hemos descrito estos cuatro grupos como **categorías de empresas familiares** que hemos denominado “Corporación Familiar”, “Empresa Familiar”, “Consortio Familiar” y “Emprendimiento Familiar”.

“

Entre las empresas familiares seleccionadas surgieron dos factores clave: el liderazgo y la composición de la propiedad de la empresa.”

# Cuatro categorías de empresas familiares



Cuando vemos, por ejemplo, los negocios dirigidos por un CEO de la familia, observamos un patrón distinto: cuanto mayor es la participación de la familia en el negocio, ya sea en roles de liderazgo, gerenciales o de propiedad (o una combinación de los tres), es más probable que su respuesta inicial a la pandemia haya sido centrar su atención en el bienestar de sus empleados y las comunidades donde vive y opera la familia.

Cuanto menor es la participación general de la familia, mayor es la probabilidad de que el líder de la empresa (ya sea un CEO familiar o no familiar) tome las decisiones comerciales difíciles que podrían ser necesarias con respecto a los empleados de la empresa, las reducciones generales de costos y la potencial reestructuración del propio negocio.

Naturalmente, existen muchas diferencias sutiles y "áreas grises" entre estos dos ejemplos. De esta manera, pensamos que sería útil dar vida a cada una de las categorías de empresas

familiares mediante la creación de ejemplos ficticios e ilustrativos de cómo podrían haber reaccionado a la pandemia de COVID-19 con base en sus características familiares y comerciales

## Dando vida a las categorías de empresas familiares

Si bien las siguientes historias de empresas familiares son totalmente ficticias, sus experiencias y las acciones que han tomado tienen su base en los datos que recopilamos en la Encuesta global de empresas familiares: edición COVID-19 y los conocimientos prácticos y experiencias que han sido compartidos abiertamente por líderes de empresas familiares de todo el mundo.

Nos complace incorporar experiencias de la vida real a estas historias ilustrativas como una forma de mostrar, como ejemplo, las características únicas de una empresa familiar como la suya y cómo sus características pueden influir en las decisiones que toman y acciones que desarrollan.



## La Corporación Familiar

### Características comunes de la Corporación Familiar

Las empresas familiares incluidas en esta categoría se encuentran generalmente entre las empresas más antiguas y más grandes que contribuyeron a la encuesta,

habiendo estado en funcionamiento durante un promedio de 58 años.

Además de estar entre las empresas familiares más consolidadas, las otras características que comparten son las siguientes:



- El negocio es dirigido por un CEO que no pertenece a la familia.
- Las acciones del negocio están ampliamente distribuidas entre varios miembros de la familia.
- Varias generaciones de la familia están directamente involucradas en el negocio.
- Muchos de estos negocios tienen más de 200 empleados.

## Estrategia de respuesta primaria a la pandemia de COVID-19: Responsabilidad social

La estrategia de responsabilidad social fue la respuesta más ampliamente adoptada frente al impacto del COVID-19 entre los negocios de las Corporaciones Familiares. Considerando que estas empresas son más antiguas y más grandes que las empresas de las otras categorías, podemos inferir que eran más estables económicamente y estaban mejor preparadas financieramente para soportar un impacto externo. Mantener la reputación, el legado y los compromisos sociales de la familia es una prioridad para estas familias, por lo que utilizaron sus recursos para apoyar a sus comunidades locales y sus objetivos ESG.

## La historia de una Corporación Familiar

Para ilustrar la “Corporación Familiar”, hemos creado la historia de una empresa familiar de tercera generación en Asia que opera en los sectores mayorista y minorista desde hace más de 67 años. Hoy, la empresa tiene más de 300 empleados.

Tres generaciones están involucradas en el negocio, incluido un miembro de la generación fundadora, que representa los intereses de los accionistas, y tres miembros de la segunda generación, que supervisan la dirección estratégica y están directamente involucrados en las operaciones minoristas, la logística y las ventas de la empresa. Dos miembros de la tercera generación están en el proceso de aprendizaje del negocio y adquisición de experiencia en varios departamentos de operaciones minoristas y mayoristas.

Los miembros de la segunda generación son responsables de la dirección estratégica del negocio. Sin embargo, los miembros de la tercera generación están ganando experiencia rápidamente en el negocio y sus contribuciones se volvieron cada vez más importantes para identificar las acciones que debían tomarse en respuesta al COVID-19.

## Una consideración clave: Cómo proteger el negocio y el legado de la familia

Al igual que con muchas empresas del sector minorista, el ejemplo de negocio familiar descrito en esta categoría sufrió un fuerte impacto en sus ingresos debido al COVID-19.

El CEO que no es de la familia tomó medidas inmediatas para reducir los costos y amortiguar la caída de los ingresos de la empresa. Al igual que muchas de las empresas que informaron en la encuesta una reducción en los salarios de los ejecutivos, la familia está considerando un arreglo alternativo para la compensación de incentivos. También ha hecho recortes importantes en sus gastos e inventarios y renegoció varios contratos con proveedores.

Si bien las reducciones de gastos fueron una reacción inmediata al impacto del COVID-19 en sus resultados comerciales, el propósito y los valores de la familia están bien arraigados y los miembros de la familia están dedicando su tiempo y recursos financieros para apoyar los programas comunitarios locales, como los bancos de alimentos y donaciones de mascarillas y desinfectantes a pequeños minoristas.

Debido a que la empresa está bien establecida, podemos inferir que la familia ha adoptado esta estrategia de apoyo a la comunidad porque su empresa goza de más estabilidad organizativa y económica para sostenerla a largo plazo en comparación con empresas más pequeñas y más jóvenes. En consecuencia, están mejor equipadas para absorber el impacto externo del COVID-19. Pueden utilizar sus recursos para integrar su estrategia ESG con los valores de la familia en un marco de gobernanza del directorio que supervisa las actividades comerciales principales del negocio y su impacto en una amplia gama de partes interesadas, incluidos clientes, empleados, proveedores y sus comunidades.

## Sustento y protección del negocio

El comportamiento de las familias en los negocios durante la pandemia me ha inspirado. Desde el principio, se han comportado de la manera que esperábamos. Entienden que existe una necesidad urgente de proteger su negocio y su legado. En muchas de mis conversaciones con los líderes de empresas familiares, me enteré de que la familia ha optado por dejar más dinero en la empresa del que dejaría en circunstancias normales. Eso incluye tomar la decisión de no pagar dividendos para preservar la mayor cantidad posible de su capital para sostener el negocio.

En lo que respecta a las relaciones familiares, la pandemia de COVID-19 ha sido un amplificador. Si las relaciones eran malas, empeoraron. Pero si eran buenas, se han vuelto aun mejores y más constructivas, pues hemos visto que muchas familias se acercan más al compartir un interés común en la protección de su negocio y su legado.

También se han ampliado las discusiones sobre la sucesión. Fue un shock para algunos líderes familiares de generaciones mayores descubrir que no tenían un plan para cubrir las habilidades necesarias para responder rápidamente a un evento inesperado. Como resultado, he observado un aumento en la delegación de responsabilidades a los miembros más jóvenes de la familia y, aunque eso puede ayudar a que estén mejor preparados para asumir más funciones en el negocio, el riesgo de delegar de manera deficiente o a la persona equivocada, debido a la prisa, no debe descuidarse.



### Vangelis Apostolakis

Socio Senior adjunto,  
Director de KPMG  
Private Enterprise,  
KPMG en Grecia

Al igual que en otras firmas grandes y bien establecidas con muchas generaciones de la familia estrechamente vinculadas al negocio, los valores de la familia y el propósito comercial están estrechamente entrelazados. Mantener el legado y la reputación de la familia es una prioridad. Si bien la reducción de gastos fue una acción inmediata tomada por el CEO no familiar para proteger la inversión de la familia, ésta última ha dirigido la mayor parte de su atención a sus compromisos de impacto comunitario, con la excepción del miembro de la segunda generación que es responsable de revisar la logística de la cadena de suministro resultante de la pandemia.

Estas dos opciones estratégicas entre acciones comerciales y acciones comunitarias a menudo son consistentes en negocios en los que la familia está menos involucrada en las operaciones diarias de la empresa, pero el apellido y la reputación siguen siendo primordiales. Por lo tanto, era importante para la familia de este ejemplo tomar medidas para potenciar el legado familiar sin involucrarse directamente en las decisiones operativas inmediatas tomadas por el CEO o sus acciones con proveedores, clientes y grupos de la industria. La familia considera que esas actividades son responsabilidad del CEO. Mantener la marca, la reputación y el legado del apellido y el negocio familiar son el enfoque principal de la familia.

Los cambios dentro de la organización han seguido la estrategia de responsabilidad social de la empresa. Como una de las firmas familiares más grandes y más antiguas, en este ejemplo de Corporación Familiar, la empresa ya es administrada de una manera altamente profesional, como la mayoría de las corporaciones no familiares. Compartir conocimientos e información es de vital importancia para la empresa, y el CEO que no es de la familia juega un papel importante en la participación en grupos de la industria y el sector para abordar la situación de COVID-19 y gestionar las relaciones externas con proveedores y clientes.

En cualquier corporación compleja, la comunicación honesta y frecuente con las partes interesadas externas es fundamental. Y es igualmente importante en las empresas familiares, en los que los accionistas familiares deben estar bien informados de los pasos que se están dando para preservar su inversión.

## Factores clave del éxito de la Corporación Familiar:

- mantención de un compromiso con la comunidad para reflejar los valores de la familia y mantener su legado;
- ajustes en los acuerdos de compensación de los ejecutivos, así como las medidas generales de reducción de costos;
- gestión respetuosa de las relaciones con proveedores y clientes;
- garantía de un flujo de información abierta y accesible con respecto a todas las partes interesadas.



## El Consorcio Familiar

### Características comunes del Consorcio Familiar

Las empresas familiares incluidas en esta categoría se encuentran entre las empresas familiares más antiguas de la encuesta. Sin embargo, están representadas principalmente por empresas pequeñas y

medianas, a diferencia de las empresas muy grandes que corresponden al grupo de la "Corporación Familiar". Como tal, tienen un número relativamente pequeño de empleados.

Las características que comparten las empresas representadas en la categoría Consorcio Familiar incluyen:



- El negocio es dirigido por un CEO que es miembro de la familia.
- La propiedad está ampliamente distribuida entre la familia y varias generaciones.
- Dos o más generaciones de la familia están involucradas en el negocio.
- Incluye empresas pequeñas y medianas, de las cuales aproximadamente el 45% emplea a menos de 50 empleados.
- La edad promedio del negocio es de 46 años.

## Estrategias de respuesta primaria a la pandemia de COVID-19: Responsabilidad social, transformación comercial

Las empresas incluidas en el Consorcio Familiar han priorizado el apoyo comunitario, de forma similar a las firmas representadas en la Corporación Familiar, en las que la longevidad del negocio y el legado familiar son importantes. Sin embargo, en el caso de los Consorcios Familiares, es más probable que también hayan adoptado una estrategia de transformación comercial, lo que puede reflejar su agilidad adicional debido a su tamaño relativamente más pequeño.

### La historia de un Consorcio Familiar

Nuestro Consorcio Familiar ficticio es una empresa de tercera generación de 45 años en Alemania que fabrica componentes para la industria del transporte. La empresa tiene aproximadamente 120 empleados y es dirigida por un CEO que es miembro de la familia.

Como consorcio familiar, tres generaciones de la familia están involucradas en el negocio, incluidos cuatro miembros de la segunda generación que administran las operaciones diarias junto con el fundador de la primera generación, que continúa involucrado brindando supervisión en nombre de los accionistas. Más recientemente, cuatro jóvenes de la tercera generación empezaron a participar en el negocio en puestos de producción en la planta de fabricación de la empresa.

La dirección estratégica del negocio es responsabilidad compartida entre el CEO fundador y el directorio familiar, mientras que la segunda y tercera generación tienen responsabilidades y roles operativos.

### Perfeccionando el arte del dinamismo

Con la participación amplia y directa de la familia en el negocio, los miembros de las tres generaciones participaron activamente en la implementación de soluciones para abordar el impacto del COVID-19 mediante algunas medidas de

reducción de costos y el aplazamiento de una inversión planificada en una pequeña empresa que suministra material utilizado en la producción de airbags de automóviles. Se ha prestado menos atención, en comparación con otras categorías de negocios, a acciones comerciales como el cierre del negocio. La familia se compromete a mantener a sus funcionarios activamente empleados.

A lo largo de las décadas, los miembros de la familia de este ejemplo de Consorcio Familiar han desarrollado habilidades importantes para responder a una amplia gama de desafíos comerciales. Los miembros de la familia son creativos, adaptables y han aprendido a aplicar los conocimientos adquiridos en un área de negocios a nuevas oportunidades.

Han adoptado una estrategia combinada de responsabilidad social y transformación comercial con el fin de utilizar sus recursos disponibles para proteger la reputación de la familia en la comunidad, al mismo tiempo que dinamizan su negocio. Para ayudar a mantener a los empleados comprometidos, la compañía ha organizado un "banco de voluntarios" para que la familia y los empleados apoyen con su tiempo y experiencia a los programas comunitarios de recaudación de fondos y participen en un servicio de transporte dirigido por voluntarios que ayuda a los miembros vulnerables de la comunidad para trasladarse a citas médicas y diligencias esenciales.

Al mismo tiempo, los miembros de la familia han trabajado diligentemente para encontrar soluciones que mitiguen el impacto financiero en el negocio causado por una desaceleración en los requisitos de producción de sus clientes habituales. El CEO que es miembro de la familia estableció un pequeño equipo de trabajo que incluye al fundador de la primera generación, para representar los intereses de todos los accionistas, al gerente de producción de la compañía y a dos miembros de la tercera generación. El objetivo del equipo corresponde a explorar varias opciones para aprovechar las fortalezas de la empresa y transformar esa experiencia y conocimientos en una solución comercial innovadora, al mismo tiempo que mantienen los compromisos medioambientales y de bienestar social de la empresa.



Mientras algunas empresas similares en el sector de los repuestos para autos estaban cambiando sus modelos comerciales para fabricar equipos de protección personal para los trabajadores de la salud, el Consorcio Familiar de este ejemplo reconoció que su experiencia en ingeniería se aplicaría mejor a dispositivos de transporte alternativos. Esta elección también simplificaría cualquier requisito de reequipamiento que podría ser necesario. Se tomó la decisión de renovar una sección de la planta de producción para fabricar piezas de los nuevos dispositivos de transferencia de pacientes de alta demanda entre hospitales y otras instalaciones de atención médica. La compañía solicitó y recibió una subvención del gobierno para remodelar una sección de la planta con este propósito.

Al dar un giro como este a su negocio, la familia pudo enfocarse en sus fortalezas y capacidades centrales al mismo tiempo que transformó un segmento del negocio para un nuevo mercado emergente. Lo que fue un impacto inicial en los ingresos tuvo como resultado una mejora en las perspectivas de ingresos a corto plazo debido a su capacidad para transformar rápidamente el negocio.

Creemos que una estrategia combinada de responsabilidad social y transformación comercial, como se ilustra en este ejemplo, está influenciada directamente por la cantidad de miembros de la familia que participan en el negocio como accionistas, operadores y administradores de la reputación de la familia y los compromisos ESG. Básicamente, cuando hay una crisis, todos los miembros de la familia están preparados para ayudar a proteger los activos comerciales y familiares, incluida su reputación en la comunidad. Tener un CEO que es miembro de la familia también fomenta una alta participación familiar en la empresa, con una familia que está profundamente arraigada en el negocio y es motivada a contribuir activamente en la toma de decisiones importantes.

## Factores clave de éxito del Consorcio Familiar:

- utilización de los recursos disponibles de la familia para mantener el legado familiar y el negocio;
- desarrollo de acciones financieras y no financieras para mitigar el impacto de la pandemia;
- un alto nivel de participación de los miembros de la familia en el desarrollo de soluciones para contrarrestar el impacto de la pandemia;
- creatividad, adaptabilidad y habilidad de la familia para responder a los desafíos;
- capacidad de la familia para aplicar sus conocimientos de un área del negocio a las oportunidades que surgen en otras;
- fuerte liderazgo de la alta dirección, incluido el CEO que es miembro de la familia.



# La Empresa Familiar

## Características comunes de la Empresa Familiar

Las empresas familiares incluidas en esta categoría son empresas jóvenes y relativamente pequeñas. Como tal, también cuentan generalmente con un pequeño número de empleados. Sin embargo, resulta interesante que estén

dirigidas por un CEO que no es parte de la familia, lo que podría sugerir que la complejidad del negocio demanda experiencia y conocimientos externos en el equipo de la alta dirección.

Las características que comparten las empresas familiares de este tipo incluyen:



- El negocio es dirigido por un CEO que no es parte de la familia.
- Las acciones de la empresa están muy concentradas en un pequeño número de miembros de la familia.
- Se trata principalmente de empresas de primera o segunda generación.
- Solo una generación de la familia está involucrada en el negocio.
- Aproximadamente la mitad de estas empresas tienen menos de 50 empleados.

## **Estrategias de respuesta primaria a la pandemia de COVID-19: Responsabilidad social, transformación comercial, ejercicio de la paciencia**

No es evidente la adopción de una estrategia dominante en la categoría Empresa Familiar. Las tres estrategias se adoptaron por igual. Creemos que esto refleja algunos de los desafíos en la gobernanza y gestión de empresas familiares que tienen un CEO que no es de la familia y un pequeño número de accionistas familiares que también participan activamente en el negocio.

### **La historia de una Empresa Familiar**

En este ejemplo de Empresa Familiar, hemos creado una empresa ilustrativa de segunda generación de 31 años en México que cuenta con 18 empleados y brinda soluciones tecnológicas a pequeños minoristas.

El CEO de la empresa no es parte de la familia y tiene experiencia operativa y financiera general. Un miembro de la familia es responsable de los nuevos desarrollos tecnológicos y posee la mayoría de las acciones. Otro miembro masculino de la familia tiene un interés minoritario, pero no está directamente involucrado en el negocio.

### **En la búsqueda de apoyo externo al negocio**

Al igual que en muchos negocios similares que tienen una estructura de propiedad concentrada y una cantidad pequeña de empleados, las reducciones de empleados no fueron necesarias durante los primeros días de la pandemia. A pesar de que los ingresos cayeron, la empresa logró sostener su negocio trasladando su fuerza laboral al trabajo remoto, gestionando cuidadosamente la carga de trabajo del equipo e identificando oportunidades para reducir algunos de los gastos operativos generales.

El negocio en sí se benefició de algunas modificaciones introducidas por el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas para sustentar las estrategias dinamizantes de los restaurantes y pequeños minoristas en sus propios esfuerzos para responder a la pandemia.

Cabe señalar que este negocio no tiene una sola estrategia para responder a la pandemia de COVID-19. De hecho, elementos de las estrategias de responsabilidad social, transformación comercial y ejercicio de la paciencia se aplican de diversas maneras. El propietario principal, por ejemplo, ha desarrollado nuevas soluciones tecnológicas para ayudar a las organizaciones comunitarias en sus esfuerzos de recaudación de fondos durante la pandemia. En un número limitado de casos, el CEO que no pertenece a la familia tomó decisiones para aplazar los pagos a proveedores seleccionados y solicitó un subsidio del gobierno para apoyar el desarrollo de las nuevas soluciones digitales para la compañía y obtuvo un préstamo especial para pequeñas empresas respaldado por el gobierno.

Con una alta concentración de la propiedad familiar, los CEO no familiares a menudo tienen menos control sobre los cambios organizacionales que pueden ser necesarios en tiempos de crisis. Debido a la adopción de más de una estrategia para abordar el impacto del COVID-19 en este ejemplo de empresa familiar, podemos inferir que el uso de estrategias múltiples podría ser el resultado de una dificultad experimentada a menudo en muchas empresas familiares, en las que puede ser un desafío para un miembro que no es de la familia administrar y gobernar una empresa en la que los accionistas familiares están muy atentos a las operaciones de la empresa y, a menudo, participan directamente en ellas.

El rol del CEO en este ejemplo incluye identificar nuevos proveedores y establecer conexiones con nuevos mercados. Demostró un fuerte liderazgo en la adopción de medidas decisivas para proteger la exposición financiera del negocio al acceder a préstamos de bajo costo proporcionados por el programa gubernamental de ayuda COVID-19 para los negocios.

## Aprendiendo de la experiencia

Las empresas familiares son conocidas por su capacidad de utilizar experiencias pasadas para hacer frente a alteraciones como la pandemia. En Estados Unidos, alrededor de 650.000 empresas recibieron préstamos para pequeñas empresas como parte del Programa de Protección de Cheques de Pago (PPP, por sus siglas en inglés) del gobierno federal. Aunque no hay datos exactos, es probable que un porcentaje muy alto de esos préstamos haya sido recibido por empresas familiares.

En los estados del Medio Oeste, por ejemplo, muchos líderes de empresas familiares han dicho que solicitaron préstamos del PPP porque sabían lo que se avecinaba.

Han vivido recesiones anteriores y han aprendido de la experiencia que estar preparados es clave.

El CEO de una empresa familiar describió su decisión de esta manera: "Al liderar la empresa durante más de 40 años, he manejado el impacto de al menos siete recesiones y he aprendido lo que tengo que hacer. El dinero es lo que importa. El programa de préstamos fue un buen recurso para nosotros".



### Ana Gonzalez

Profesora asistente de Management Director, Family Owned Business Institute Seidman College of Business, Grand Valley State University

Y con los contactos externos ya establecidos dentro de su red, logró abrir con éxito las puertas para que el equipo de ventas y marketing persiguiera nuevos mercados entre los pequeños minoristas y restaurantes que requerían soporte tecnológico.

Al implementar acciones dinámicas como esta, los CEO que no pertenecen a la familia a menudo se convierten en los principales solucionadores de problemas, pues encuentran formas de administrar y eventualmente superar el impacto de situaciones desafiantes y potencialmente amenazantes para el negocio. El propietario de la familia, que tiene la experiencia tecnológica en este caso, ha desarrollado ideas innovadoras de productos y servicios para introducirlas en nuevos mercados. En este sentido, sus roles se han definido de forma clara y los posibles conflictos se han minimizado.

## Factores clave del éxito de la Empresa Familiar:

- descubrimiento de formas de hacer crecer el negocio y al mismo tiempo reducir los gastos;
- apoyo a la familia con un fuerte liderazgo no familiar;
- colaboración con las partes interesadas externas; identificación de nuevos proveedores;
- utilización de una red establecida para identificar y abrir nuevos mercados;
- desarrollo de productos y servicios innovadores que sean adecuados para el propósito;
- apoyo a las comunidades locales por medio del uso de experiencia de la empresa en ayudar a otros.



# El Emprendimiento Familiar

## Características comunes del Emprendimiento Familiar

Las empresas familiares incluidas en esta categoría se encuentran entre los más pequeños y jóvenes de la encuesta. En comparación con las otras categorías de empresas familiares, también presentaron una tendencia a responder de forma más conservadora al impacto de la pandemia de COVID-19.

Estas empresas generalmente cuentan con menos recursos financieros y estratégicos para implementar cambios importantes.

Debido a que son relativamente pequeñas y jóvenes, es posible que aun no tengan un modelo competitivo claro. También pueden estar más orientadas a la familia que a los negocios. Su reacción inmediata es preservar su inversión económica y emocional en la empresa siendo, en primer lugar, pacientes; antes de considerar cómo deben transformar el negocio.

Las características que comparten las empresas representadas en la categoría Emprendimiento Familiar incluyen:



- El negocio es dirigido por un CEO que es miembro de la familia.
- Las acciones de la empresa están muy concentradas en un pequeño número de miembros de la familia.
- Suelen ser negocios de primera generación de menos de 30 años.
- Solo una generación de la familia está involucrada en el negocio.
- Tienen menos de 50 empleados.

## Estrategias de respuesta primaria a la pandemia de COVID-19: Ejercicio de la paciencia, transformación comercial

Debido a su visión un tanto más conservadora, la estrategia inicial adoptada por las empresas familiares categorizadas en la categoría Emprendimiento Familiar fue la de ejercer paciencia; esperar y ver cómo evolucionaría el impacto de la pandemia durante un período de tiempo. Sin embargo, es importante resaltar que la segunda estrategia más importante para este grupo fue comenzar a transformar sus negocios después de haberse tomado el tiempo suficiente para evaluar la situación y sus opciones.

## La historia de un Emprendimiento Familiar

El negocio representado en nuestro ejemplo de la categoría Emprendimiento Familiar es una empresa de construcción de 25 años en el Medio Oriente. Es una operación pequeña, administrada de manera conservadora, supervisada por el fundador de la primera generación, con acciones minoritarias que son propiedad de su hijo y una de las hermanas del fundador.

La empresa tiene 16 empleados a tiempo completo y la mayor parte del trabajo lo realizan subcontratistas. Con un control estricto sobre la administración y la propiedad de la empresa, la compañía adoptó una posición cautelosa inicialmente, ya que enfrentó lo que esperaba serían retrasos temporales en el trabajo (y un flujo de ingresos inconsistente) como consecuencia de la pandemia. Las pocas acciones a corto plazo que se desarrollaron afectaron principalmente a los empleados de la empresa. Cinco fueron suspendidos y las horas restantes se redujeron a la mitad.

Si bien el negocio es relativamente pequeño, las conexiones fuera de la familia son amplias debido a la cantidad de subcontratistas y proveedores con los que la empresa trabaja continuamente. Para una empresa pequeña como esta, mantener esas relaciones y conexiones sólidas es esencial.

Mientras esperaba pacientemente para determinar cuál podría ser el impacto a largo plazo de la pandemia, la familia centró su energía en mantener estas conexiones externas esenciales.

Había pocas áreas adicionales en las que se podían hacer recortes de gastos y pronto comenzó a parecer que podría ser necesario cambiar las cosas para evitar decisiones difíciles. Al reconocer esto, el fundador y CEO puso a trabajar los recursos de capital humano de la familia para comenzar a identificar formas de transformar el negocio para un futuro diferente.

Debido a que la empresa inicialmente tomó una postura en la que "esperaron para ver" qué sucedía con la pandemia,

la familia se centró inicialmente en la importancia de mantener una comunicación honesta y frecuente dentro de la familia y con los empleados, subcontratistas, clientes y proveedores, hasta tener más clara una perspectiva a largo plazo. Cuando pareció que se requeriría un camino diferente para la supervivencia de la empresa, se tuvo que tomar decisiones difíciles ya que el CEO y su familia reconocieron que había llegado el momento de modernizar al menos algunas partes de la empresa familiar.

Como aprovecharon su capital paciente en los primeros meses de la pandemia, pudieron comprender el impacto total del COVID-19 en su industria y las acciones inmediatas que muchos de sus competidores debieron tomar. Con su capacidad para superar la tormenta inicial, tuvieron el tiempo y los recursos para descubrir algunas oportunidades competitivas emergentes que no habían sido explotadas y comenzaron a desarrollar una estrategia a más largo plazo para llevar su negocio hacia una posible nueva dirección.

Su estrategia dinámica comenzó a tomar forma en un esfuerzo de colaboración para diagnosticar los problemas asociados a la industria de la construcción durante la aplicación de restricciones por el COVID-19 y la empresa ahora está trabajando en un nuevo modelo de construcción prefabricado que aliviará algunos de los obstáculos de instalación inmediata y potencialmente abrirá mercados completamente nuevos.

## El sustento de un futuro resiliente

Las categorías ilustran algunas de las muchas opciones estratégicas que las empresas familiares siguen a medida que preparan su retorno con maestría. Al evaluar la necesidad de un nuevo pensamiento estratégico, los líderes de empresas familiares generalmente buscan las respuestas a algunas preguntas clave:

- ¿Contamos con una estrategia que aborde la realidad actual, así como las perspectivas a largo plazo para el negocio?

- ¿Nuestra estrategia ha sido probada?
- ¿Nuestra estrategia debe perfeccionarse o revisarse por completo?
- ¿Nuestra estrategia tiene en cuenta la dinámica cambiante de la familia?
- ¿Hemos aprovechado el conocimiento y las perspectivas de los miembros de todas las generaciones de la familia?

## Factores clave del éxito del Emprendimiento Familiar:

- un arraigo sólido de la familia en el negocio;
- mantención de la paciencia y reconocimiento de cuándo es el momento de hacer un cambio;
- rapidez en la toma de decisiones difíciles;
- mantención de relaciones estrechas con clientes, proveedores y otros recursos externos para futuros esfuerzos de colaboración;
- mantención de las líneas de comunicación abiertas con todas las partes interesadas.

# La misma talla no es para todos

Las cuatro categorías de empresas familiares que surgieron de la encuesta confirman nuestra convicción original. Las empresas familiares tienen una extraordinaria capacidad competitiva para actuar y adaptarse rápidamente y lo hacen de diversas formas. A menudo son resilientes y capaces de recuperarse de mejor forma que las empresas no familiares, incluso en los momentos más difíciles. Fue instructivo ver la variedad y combinación de estrategias que reflejan los sectores y regiones en las que operan, la composición generacional y la participación de sus familias y sus opciones de liderazgo.

Si la pandemia de COVID-19 nos ha enseñado algo sobre la recuperación empresarial y las estrategias de sostenibilidad, es que una talla única no es adecuada para todos. Los encuestados revelaron excelentes ejemplos de cómo los líderes de empresas familiares están recuperándose mediante una serie de diferentes decisiones y acciones estratégicas, muchas de las cuales están influenciadas por las características de su familia.

Estos líderes no solo introducen innovaciones y toman medidas para asegurar el futuro de sus negocios, sino que también ayudan a preservar los valores y legados familiares en las decisiones que toman. La fuente de resiliencia, agilidad y adaptabilidad que el mundo ha llegado a reconocer en el modelo de empresa familiar es simple: la familia empresaria es el pilar de su resiliencia y resistencia.

Independientemente de su sector o región, las experiencias de las empresas familiares en todo el mundo han proporcionado una variedad de opciones al abordar el impacto inmediato y a largo plazo de una pandemia global (y, de hecho, cualquier otro evento inesperado).

Agradeceríamos sus comentarios sobre el informe y sus experiencias personales y perspectivas en torno a las acciones que ha realizado en su empresa familiar. Comuníquese con nosotros por medio de los correos electrónicos: [familybusiness@kpmg.com](mailto:familybusiness@kpmg.com) o [andrea@thestepproject.org](mailto:andrea@thestepproject.org) para compartir sus opiniones sobre el informe y sus experiencias de superación de la pandemia de COVID-19 para tener un regreso exitoso.

## Contáctenos



### Andrea Calabrò

Director Académico de STEP Global, Director, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center, Escuela de Negocios IPAG  
E: [andrea@thestepproject.org](mailto:andrea@thestepproject.org)



### Tom McGinness

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

## Reflexiones sobre los pasos a seguir

Esperamos sinceramente que estas perspectivas hayan dado lugar a nuevas consideraciones a medida que decide los siguientes pasos para su propia empresa familiar. Lo invitamos a reflexionar sobre estas preguntas como gatilladores de la discusión con su familia empresaria y sus equipos de administración:

- ¿Qué tan efectivas han sido las acciones financieras y no financieras iniciales para mitigar el impacto inmediato de la pandemia de COVID-19 en su negocio? ¿Los procesos y procedimientos de la empresa ayudaron a respaldar estos esfuerzos y reducir los potenciales riesgos?
- ¿Qué otras acciones podrían considerar ahora?
- ¿Cuán relevantes son las tres estrategias (responsabilidad social, transformación comercial y ejercicio de la paciencia) para las necesidades a corto y largo plazo de su negocio?
- ¿Cuál es la perspectiva a más largo plazo para su negocio?  
¿Es hora de recalibrar el modelo de negocio y adoptar nuevas soluciones tecnológicas? ¿Es la fuerza de trabajo remota una opción viable a largo plazo?
- ¿Existen adquisiciones, alianzas estratégicas u otras oportunidades disponibles para diversificar sus productos y abrir una potencial entrada a nuevos mercados?
- ¿Debería considerar la posibilidad de diversificar su patrimonio familiar?
- ¿Debería la familia comenzar a desempeñar un papel más importante en las operaciones de la empresa? ¿Existen buenos mecanismos para facilitar la toma de decisiones de la familia?
- ¿Es importante involucrar a las generaciones más jóvenes de la familia para que contribuyan a la recalibración del negocio? ¿La planificación de la sucesión se está convirtiendo en una prioridad?

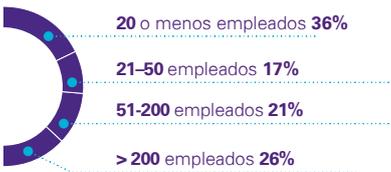
# Metodología

La Encuesta global de empresas familiares: Edición COVID-19 tuvo su base en una estrategia de muestreo práctica replicada en varios países, regiones y jurisdicciones. Cada equipo asociado identificó potenciales encuestados elegibles para el proyecto considerando las características de la industria y la estructura comercial de su propio país. La encuesta fue diseñada por un equipo de investigación con más de 10 años de experiencia en la realización de investigaciones cualitativas y cuantitativas del Consorcio Global del Proyecto STEP, European Family Businesses (EFB) y KPMG Private Enterprise. En el cuestionario se han utilizado escalas previamente validadas para definir cada pregunta. El cuestionario se generó primero en inglés y luego se tradujo a 13 idiomas. La encuesta se lanzó en junio de 2020 y se completó en octubre de 2020. En total, 2.493 empresas familiares y 517 empresas no familiares de 75 países, regiones y jurisdicciones en cinco macrorregiones del mundo completaron el cuestionario: Europa, Américas<sup>1</sup>, Asia Pacífico y Medio Oriente y África.

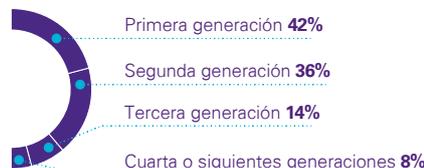
## 1. Número de encuestados:



## 2. Tamaño y porcentaje de empresas familiares:



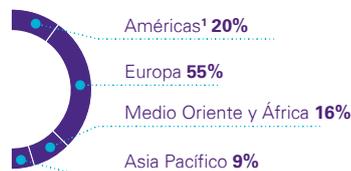
## 3. Generaciones (% de empresas familiares):



## 4. Nacionalidades

### (% de empresas familiares):

Encuestados de 75 países distribuidos en cinco macrorregiones: Europa; Las Américas<sup>1</sup>; Asia Pacífico; y Medio Oriente y África.



## 5. Sector principal de las empresas familiares:

### Global



### Europa



### Asia Pacífico



### Américas<sup>1</sup>



### Medio Oriente y África

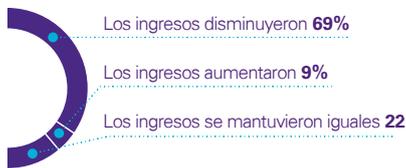


<sup>1</sup> América del Norte, América del Sur y el Caribe

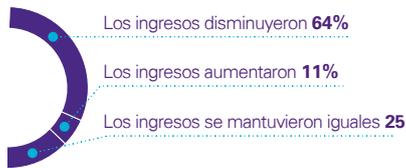
\* Primario incluye agricultura, silvicultura, pesca, minería y canteras.

## 6. Cómo la pandemia de COVID-19 afectó los ingresos de las empresas familiares:

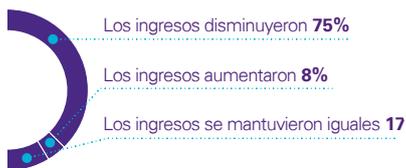
### Global



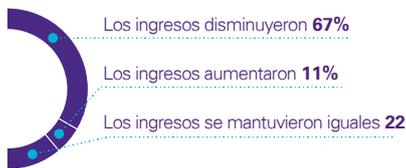
### Europa



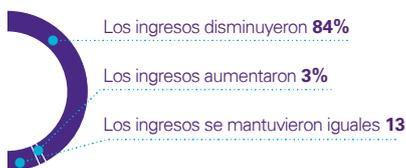
### Asia Pacífico



### Américas<sup>1</sup>

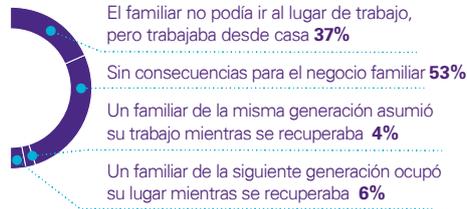


### Medio Oriente y África

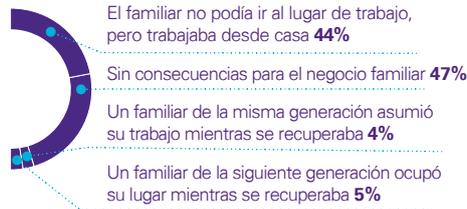


## 7. Immediate consequences on the family business of having a family member affected by COVID-19:

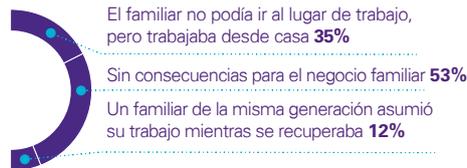
### Global



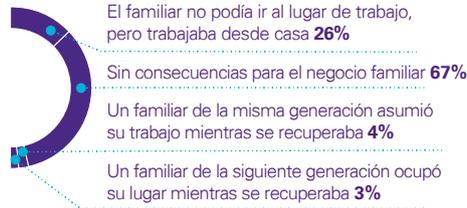
### Europa



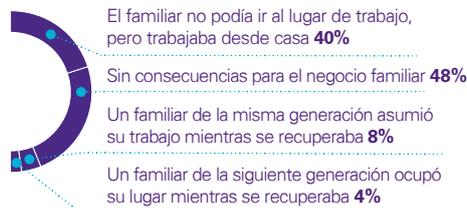
### Asia Pacífico



### Américas<sup>1</sup>

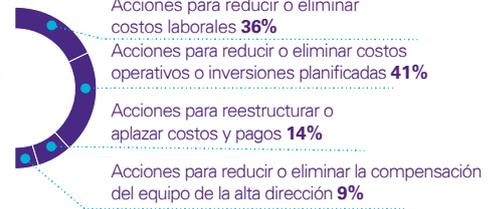


### Medio Oriente y África

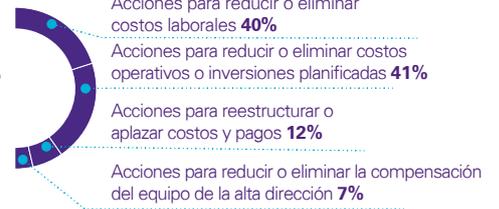


## 8. Acciones ejecutadas en respuesta al impacto en la empresa familiar:

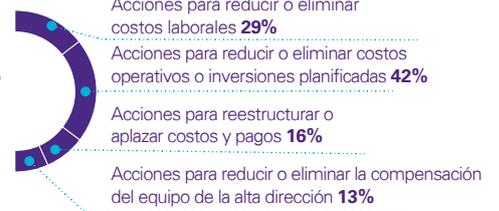
### Global



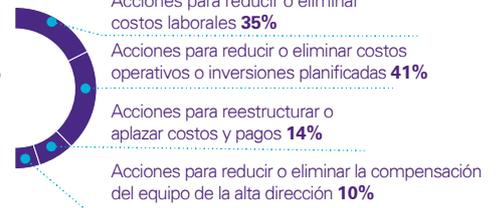
### Europa



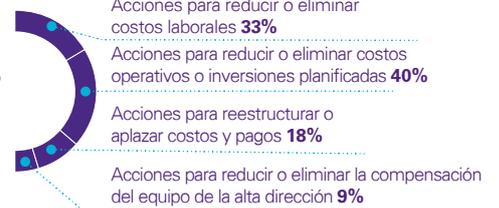
### Asia Pacífico



### Américas<sup>1</sup>



### Medio Oriente y África



# Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento a las 3.010 empresas que generosamente dedicaron su tiempo a participar en la Encuesta de empresas familiares y a quienes contribuyeron con su tiempo y perspectivas en la planificación, análisis, redacción y producción del informe en sí.

También nos gustaría agradecer a nuestros directores de proyecto Arpita Vyas (Consortio Gobl del Proyecto STEP) y Chelsey Byng (KPMG Private Enterprise), a los asociados y colaboradores de investigación del Consortio Gobl del Proyecto STEP, al consejo editorial del Consortio Gobl del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise y Jesús Casado (EFB), que contribuyó generosamente con su apoyo, pespectivas y perspiciacia.

## Asociados y colaboradores del Consortio Gobl del Proyecto STEP

### Argentina

**Silvana Mariel Muñoz**

### Brasil

**Franciele Beck  
Juliana Binhote**

### Canadá

**Albert James**  
Dalhousie University

### China

**Chen Ling**  
Zhejiang Uiversity

### Colombia

**Luis Diaz Matajira**  
Universidad de los Andes

### Yeny Rodriguez

Universidad ICESI

### Ecuador

**Maria L. Granda**  
Escuela de Posgrado  
en Administración  
ESPAE - ESPOL

### Egipto

**Ashraf Sheta**  
Universidad Americana  
en El Cairo

### Francia

**Miruna Radu-Lefebvre**  
Audencia

### Adnane Maalaoui

Centro de Emprendimiento y  
Empresas Familiares IPAG

### Alemania

**Thomas Clauß**  
Universidad Witten/Herdecke

### Petra Moog

Universidad de Siegen

### Grecia

**Alexis Komselis**  
Alba Graduate Business  
School, American College  
of Greece

### Guatemala

**Jaly Chea**  
Universidad Francisco  
Marroquín

### Hong Kong (SAR), China

**Kevin Au**  
Universidad China de Hong  
Kong (SAR), China

### India

**Nupur Pavan Bang**  
Indian School of Business

### Irlanda

**Catherine Faherty**  
Dublin City University

### Italia

**Carmen Gallucci**  
Universidad de Salerno

### Kenia

**Mworia Kaibunga**

### Malasia

**Dr. Mohar Yusof**  
Universidad Tun Abdul Razak

### Dr. Leilanie Mohd Nor

### Marruecos

**Lamia Larioui**

### Países Bajos

**Erik Veldhuizen**  
Windesheim University of  
Applied Sciences

### Perú

**César Cáceres**  
Universidad de Piura

### Ruanda

**Pierre Sindamiwe**  
Universidad de Ruanda

### España

**Ramón Sanguino Galván**  
Universidad de Extremadura

**Alejandro Escribá-Esteve**  
Cátedra de Empresa Familiar  
de la Universitat de València

**Manuel Carlos Vallejo-Martos**  
Universidad de Jaén

**Fernando Álvarez Gómez**  
Universidad Abat Oliba-CEU  
de Barcelona

### Emiratos Árabes Unidos

**Rodrigo Basco**  
Universidad Americana  
de Sharjah

### Estados Unidos

**Ana Gonzalez**  
Universidad Estatal  
de Grand Valley

### Izabela Szymanska

Universidad Estatal  
de Saginaw Valley

### Venezuela

**Patricia Monteferrante**  
Instituto de Estudios  
Superiores de Administración

# Firmas miembro de KPMG Private Enterprise

Queremos agradecer a todas las empresas miembro de KPMG Private Enterprise que participaron en el desarrollo de este informe, en particular, a las que contribuyeron a las entrevistas y estudios de caso.

## Argentina

### Emiliano Martin

**Líder Nacional de Private Enterprise,**  
KPMG en Argentina  
**T:** +543415684567x3128  
**E:** emilianomartin@kpmg.com.ar

## Austria

### Yann Georg Hansa

**Socio,**  
KPMG en Austria  
**T:** +43 1 31332 3446  
**E:** yannhansa@kpmg.at

## Australia

### Robyn Langsford

**Socio,**  
**Clientes Privados y Empresas Familiares,**  
KPMG Australia  
**T:** +61 2 9455 9760  
**E:** rlangsford@kpmg.com.au

## Brasil

### Jubran P Coelho

**Líder de Private Enterprise para la Región de América del Sur y Brasil,**  
KPMG en Brasil  
**T:** +55 1139403221  
**E:** jpcoelho@kpmg.com.br

## Canadá

### Mary Jo Fedy

**Líder Nacional de Private Enterprise,**  
**Socio,**  
KPMG en Canadá  
**T:** +1 519 747 8875  
**E:** mfedy@kpmg.ca

### Daniel Trimarchi

**Director,**  
**Family Business Global Network,**  
**KPMG Private Enterprise,**  
**Director,**  
**Family Enterprise Advisory,**  
KPMG en Canadá  
**T:** +1 416 777 3816  
**E:** danieltrimarchi@kpmg.ca

## China

### Karmen Yeung

**Líder Nacional de Private Enterprise,**  
**Socio,**  
KPMG China  
**T:** +86 755 2547 1038  
**E:** karmen.yeung@kpmg.com

## Colombia

### Andres Barrios

**Líder Nacional de Private Enterprise,**  
KPMG en Colombia  
**T:** +5716188000  
**E:** andresbarrios@kpmg.com

### Carlos Neira

**Director de Empresa Familiar,**  
**Socio,**  
**KPMG Private Enterprise,**  
KPMG en Colombia  
**T:** +5716188000  
**E:** ceneira@kpmg.com

## Chipre

### Demetris Vakis

**Miembro del Directorio,**  
**KPMG Private Enterprise,**  
KPMG en Chipre  
**T:** +35722209009  
**E:** demetris.vakis@kpmg.com.cy

## Ecuador

### Jamiro de la Calle

**Líder Nacional de Private Enterprise,**  
KPMG en Ecuador  
**T:** +59325000051  
**E:** jdelacalle@Kpmg.com

## Francia

### Alpha Niang

**Socio,**  
**KPMG Private Enterprise,**  
KPMG en Francia  
**T:** +33155682005  
**E:** nbeaudouin@kpmg.fr

### Nicolas Beaudouin

**Socio,**  
**KPMG Private Enterprise**  
KPMG en Francia  
**T:** +33155682005  
**E:** nbeaudouin@kpmg.fr

## Alemania

### Vera-Carina Elter

**Directora de Personal y KPMG Private Enterprise en Alemania,**  
KPMG en Alemania  
**T:** +49 211 475 7505  
**E:** veraelter@kpmg.com

### Dr. Knut Tonne

**Socio,**  
**KPMG Private Enterprise,**  
KPMG en Alemania  
**T:** +49 511 8509 5110  
**E:** ktonne@kpmg.com

## Grecia

### Vangelis Apostolakis

**Socio Senior Adjunto,**  
KPMG en Grecia  
**T:** +30 2106062378  
**E:** eapostolakis@kpmg.gr

## India

### Kalpesh Desai

**Socio,**  
KPMG Private Enterprise en India  
**T:** +91 98193 73637  
**E:** kalpeshdesai@kpmg.com

## Irlanda

### Olivia Lynch

**Socia,**  
KPMG Private Enterprise en Irlanda  
**T:** +353 1 410 1735  
**E:** olivia.lynch@kpmg.ie

## Israel

### Jonathan Lavender

**Director Global,**  
**KPMG Private Enterprise,**  
**Socio,**  
KPMG en Israel  
**T:** +972 3 684 8716  
**E:** jonathanlavender@kpmg.com

## Italia

### Silvia Rimoldi

**Líder Nacional de Private Enterprise,**  
**Socia,**  
KPMG en Italia  
**T:** +39 011 8395144  
**E:** srimoldi@kpmg.it

## Kenia

### Sandeep Main

**Director Asociado,**  
**KPMG Private Enterprise,**  
KPMG en África Oriental  
**T:** +254202806000  
**E:** sandeepmain@kpmg.co.ke

## Malasia

### Laikok Tai

**Director de Family Business,**  
**Socio,**  
**KPMG Private Enterprise,**  
KPMG en Malasia  
**T:** +60377213388  
**E:** lital1@kpmg.com.my

## México

### Jesus Luna

Líder Nacional de Private Enterprise,  
Socio,

KPMG en México

T: +52 55 5246 8899

E: jjluna@kpmg.com.mx

## Marruecos

### Abderrazzak Mzougui

Socio,

KPMG Private Enterprise,

KPMG en Marruecos

T: +212 537 633 702

E: amzouguy@kpmg.com

## Holanda

### Olaf Leurs

Director de Private Enterprise,

Socio Tributario,

KPMG Meijburg & Co,

KPMG en los Países

T: +31 88 909 3414

E: leurs.olaf@kpmg.com

## Arnold De Bruin

Director de Family Business,

Socio de Auditoria,

KPMG Assurance,

KPMG en los Países

T: +31 26 389 9761

E: DeBruin.Arnold@kpmg.nl

## Mark Lof

Director de KPMG Private Enterprise,

Advisory Partner,

KPMG in Países Bajos

T: +31 30 658 2160

E: lof.mark@kpmg.nl

## Portugal

### Luis Silva

Líder Nacional de Private Enterprise,

Socio,

KPMG en Portugal

T: +351 220102329

E: luissilva@kpmg.com

## Ruanda

### Sandeep Main

Director Asociado,

KPMG Private Enterprise,

KPMG en África Oriental

T: +254202806000

E: sandeepmain@kpmg.co.ke

## Arabia Saudita

### Fuad Chapra

Líder Nacional de Private Enterprise,

Socio,

KPMG en Arabia Saudita

T: +966 503660370

E: fchapra@kpmg.com

## Dr. Hanoof Abokhodair

Director Adjunto,

KPMG Private Enterprise

& Family Business,

KPMG en Arabia Saudita

T: +966 504684064

E: habokhodair@kpmg.com

## Singapore

### Jonathan Ho

Socio,

KPMG en Singapur

T: +27 833886404

E: jho1@kpmg.com.sg

## Sudáfrica

### Alan Barr

Líder Nacional de Private Enterprise,

Socio,

KPMG en Sudáfrica

T: +27 833886404

E: alan.barr@kpmg.co.za

## España

### Miguel Angel Faura Borruy

Líder Nacional de Private Enterprise,

Socio,

KPMG en España

T: +34 914563868

E: mfaura@kpmg.es

## Sri Lanka

### Thamali Rodrigo

Socio,

KPMG Private Enterprise,

KPMG en Sri Lanka

T: +94115426305

E: trodrigo@kpmg.com

## Suiza

### Hugues Salome

Socio,

KPMG en Suiza

T: +41 58 249 37 75

E: hsalome@kpmg.com

## Taiwán (jurisdicción)

### Pederson Chen

Socio,

KPMG Private Enterprise,

KPMG en Taiwán

T: +88 6281016666 x 01962

E: pedersonchen@kpmg.com.tw

## Emiratos Árabes Unidos

### Anurag Bajpai

Líder de Lower Gulf,

Socio,

KPMG Private Enterprise,

KPMG Lower Gulf

T: +97143569702

E: abajpai@kpmg.com

## Reino Unido

### Tom McGinness

Líder Global,

Family Business,

KPMG Private Enterprise,

Socio,

KPMG en el Reino Unido

T: +44 207 694 5453

E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

## Estados Unidos

### Conor Moore

Líder Nacional de Private Enterprise,

Socio,

KPMG en los EE. UU

T: +1 415 963 7559

E: conormoore@kpmg.com

## Bradley Sprong

Socio,

KPMG Private Enterprise

KPMG en los EE. UU

T: +1 816 802 5270

E: bsprong@kpmg.com

## Venezuela

### Alejandro Rangel

Líder Nacional de Private Enterprise,

KPMG en Venezuela

T: +58 212 277 7892

E: alejandrangel@kpmg.com

# Sobre el Consorcio Global del Proyecto STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices)

---

El Consorcio Global del Proyecto STEP es una iniciativa mundial de investigación aplicada que explora las prácticas familiares y empresariales dentro de las familias empresariales y genera soluciones de aplicación inmediata para los líderes de estas empresas. El objetivo de STEP es ser un proyecto de investigación global de la empresa familiar líder en su género y de reputación internacional. Las conclusiones de la investigación se extraen específicamente para ser relevantes en el desarrollo de nuevos conocimientos teóricos que puedan ofrecer recomendaciones novedosas y valiosas sobre las mejores prácticas a las partes interesadas de las empresas y a la comunidad de profesionales en general. Al tener una orientación mundial, STEP ofrece oportunidades de establecimiento de contactos a investigadores, propietarios de empresas familiares y consultores procedentes de los cinco continentes.

Visite: [thestepproject.org](http://thestepproject.org)

## Sobre el Centro Global de Excelencia para Empresas Familiares de KPMG Private Enterprise

---

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

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

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

## Sobre KPMG Private Enterprise

---

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

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

# Consejo editorial

---

## Consorcio Global del Proyecto STEP

### **Andrea Calabrò**

Director Académico de STEP  
Global, Director,  
IPAG Entrepreneurship &  
Family Business Center,  
Escuela de Negocios IPAG

### **Alfredo Valentino**

STEP Global Research Champion,  
Profesor Asociado,  
ESCE International Business School

### **Rodrigo Basco**

Profesor Asociado,  
Jeque Saoud bin Khalid bin Khalid  
Al-Qassimi Cátedra de Empresas  
Familiares Universidad Americana  
de Sharjah

### **Jeremy Cheng**

Investigador,  
Center for Family Business,  
Universidad China de Hong Kong,  
Hong Kong (SAR), China

## Centro de Excelencia para Empresas Familiares de KPMG Private Enterprise

### **Jonathan Lavender**

Director global,  
KPMG Private Enterprise,  
Socio,  
KPMG en Israel

### **Daniel Trimarchi**

Director,  
Family Business Global Network,  
KPMG Private Enterprise,  
Director,  
Family Enterprise Advisory,  
KPMG en Canadá

### **Tom McGinness**

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

### **Melany Eli**

Managing Director,  
Estrategia,  
Marketing y Comunicaciones,  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG



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

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

[thestepproject.org](https://thestepproject.org)

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



A lo largo de este documento, “Nosotros/Nos/Nuestro” significa KPMG y el Consorcio Global del Proyecto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP).

“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 individual. KPMG International Limited es una empresa privada inglesa limitada por garantía y no brinda servicios a los clientes. Para obtener más detalles sobre nuestra estructura, visite [home.kpmg/governance](https://home.kpmg/governance).

© 2021 Copyright propiedad de una o más de las entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no proveen servicios a los clientes. Todos los derechos reservados. El nombre y el logotipo de KPMG son marcas registradas utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global KPMG. La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

Diseñado por Evalueserve.

Nombre de la publicación: Un regreso con maestría: Cómo las empresas familiares están triunfando sobre la COVID-19  
| Número de la publicación: 137333-G | Fecha de publicación: Marzo de 2021