

Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende



Contenido



01

Crecimiento y desempeño empresarial



04

Continuidad de los negocios en la era digital: relevancia de los planes de sucesión y las futuras generaciones



02

Desafíos y objetivos de las empresas familiares en Colombia



05

Aspectos clave a tener en cuenta: formalización y cumplimiento



03

Los valores y el propósito de las organizaciones familiares: ventajas competitivas que impactan el legado empresarial

Introducción

Un reto fundamental que enfrentan las empresas de familia es aprovechar el legado y la experiencia de sus antecesores para lograr una renovación estratégica, utilizando sus valores como un diferenciador clave o como una ventaja competitiva, sin dejar de lado el papel que las próximas generaciones deberían desempeñar para afrontar la transformación digital y preservar el negocio.

Estos temas, entre otros, son los que día a día nuestro equipo de consultores afronta junto con nuestros clientes de empresas familiares, mientras buscamos fórmulas y herramientas que garanticen su continuidad y crecimiento.

El estudio de Empresas Familiares, desarrollado por PwC, analiza la perspectiva de más de 50 empresas familiares en Colombia y más de 2900 en el mundo, a través de entrevistas realizadas entre abril y agosto de 2018, lo que permite entender y enfrentar sus problemáticas y llevar a dichas compañías a nuevos escenarios, tan lejos como su ambición lo permita.

Esta publicación compila opiniones sobre estas empresas en Colombia, desde el punto de vista de los miembros de la familia y se complementa con el punto de vista del equipo de expertos de PricewaterhouseCoopers Colombia.

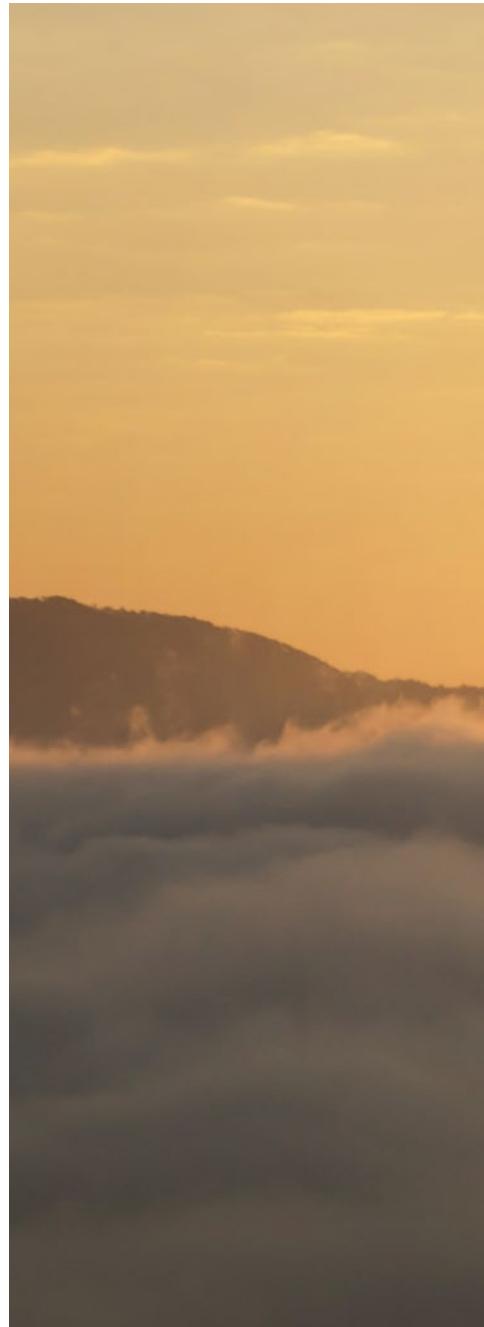
La publicación abarca temas sobre el crecimiento y el desempeño organizacional de las empresas familiares en Colombia; sus desafíos y objetivos; sus valores y el efecto que estos tienen en su competitividad; su estado, en términos de planes de sucesión, la importancia que tienen las próximas generaciones en la continuidad de sus negocios y los aspectos legales, tributarios y laborales que preocupan a este tipo de empresas.

En este contexto, nuestro estudio ha demostrado ser de gran utilidad en el desarrollo de nuestra labor de asesoría a empresas de familia. Por eso, en esta ocasión, hemos querido darlo a conocer a través de esta publicación, como nuestro aporte al mejor entendimiento de las preocupaciones y perspectivas de las empresas de familia en su condición de gran motor de la economía colombiana.

Wilson Herrera,
Socio unidad de Estrategia Familiar
PwC Colombia

01

Crecimiento y desempeño empresarial





Crecimiento de las empresas familiares de Colombia

El número de empresas familiares en Colombia representa un porcentaje significativo del total de organizaciones nacionales. Según el informe de Confecámaras, el 86.5 % de las empresas en Colombia son organizaciones de familia¹.

Con respecto al crecimiento, según el estudio de empresas familiares en Colombia de PwC, el 70 % de estas organizaciones confían en que en los próximos años su crecimiento sea continuo y estable, mientras que el 12 % espera tener un crecimiento rápido y agresivo.

En nuestro estudio también se evidencia que el 52 % aumentó sus ventas respecto al año anterior y el 32 % incrementó sus ventas a un doble dígito en el mismo periodo.

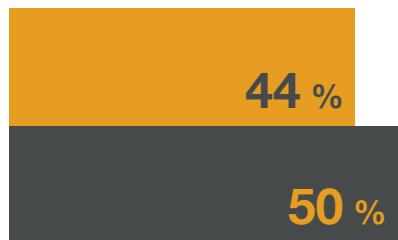
Por otra parte, participar en el mercado internacional es un factor clave para las empresas familiares. En Colombia, el 50 % de estas exportaron sus bienes o servicios durante el 2018; esto, en promedio, representa el 16 % del volumen total del negocio.

Crecimiento en los siguientes dos años



Ventas internacionales actuales

Colombia



Global



■ 2016

Ventas internacionales a futuro

(Próximos 5 años)

Colombia



Global



■ 2018

En un plazo de cinco años el 76 % de estas empresas espera estar realizando exportaciones que representen el 26 % del volumen del negocio.

Se puede identificar que las expectativas de crecimiento para los negocios familiares en Colombia son altas, respecto a sus ventas y participación en el mercado internacional; lo que evidencia distintos retos para continuar con el fortalecimiento de sus ventajas competitivas.

En las empresas familiares el crecimiento sólido y ordenado se suele privilegiar, por encima de oportunidades que pueden poner en riesgo el patrimonio familiar.

Esta tendencia que vemos en el día a día de nuestros clientes es coherente con los resultados de nuestro estudio, que evidencia un marcado interés por el crecimiento, pero sin descuidar la solidez familiar del negocio.

En esta medida, las divisiones relacionadas con nuevos negocios o la diversificación de mercados requieren de un análisis profundo que reduzca las variables de riesgo.



Wilson Herrera
Socio unidad de Estrategia Familiar
PwC Colombia

‘’

Empresas familiares que acceden a **créditos bancarios** como fuente de financiamiento:



Capital privado y fuentes de financiamiento

Las características organizacionales de las empresas familiares resultan atractivas para los inversionistas porque representan bajo riesgo a la hora de otorgar financiamiento; sin embargo, tradicionalmente, estas no han considerado el capital privado como una opción compatible con sus estrategias a largo plazo o con sus valores empresariales.

No obstante, el estudio ha revelado que las empresas familiares están aprendiendo más acerca de las oportunidades y beneficios que el capital privado les puede otorgar. El 90 % de las empresas familiares de Colombia acceden a créditos bancarios como fuente de financiamiento, mientras que a nivel global esta cifra se reduce al 81 %.



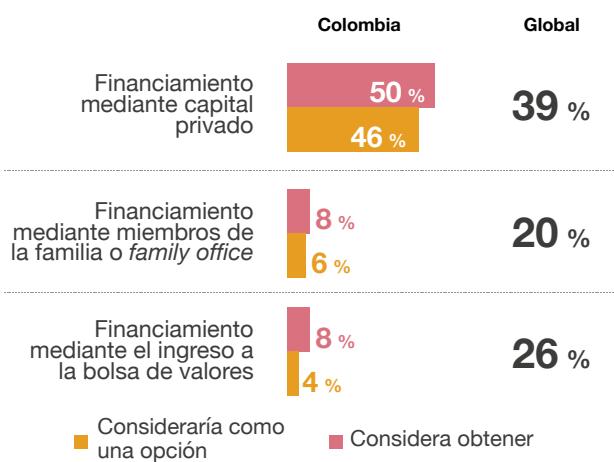
**En Colombia
90 %**



**A nivel global
81 %**

Asimismo, el 50 % de las empresas familiares en Colombia consideraría obtener financiamiento a través de capital privado.

Acciones que considerarían para financiar su negocio



Este interés de las empresas familiares en las entidades de capital privado e inversionistas se explica, principalmente, por un mejor entendimiento de estas de las inversiones propias y de las empresas de familia, lo que se traduce en un comportamiento colaborativo.

Hoy en día, los inversionistas de capital privado no solo se preocupan por otorgar recursos monetarios, sino también por apoyar a las empresas en términos operacionales y estratégicos.

Se espera que, a través de los años, el capital privado y las inversiones ganen relevancia como una opción favorable y beneficiosa para las empresas familiares.



Un Fondo de Capital Privado es un vehículo de inversión administrado por un equipo profesional (gestor profesional), cuyo objetivo principal es proveer un retorno de mediano o largo plazo a sus inversionistas a través de inversiones de capital en empresas o proyectos que no cotizan en la bolsa de valores.

Los fondos de capital privado son también llamados “dinero inteligente”, puesto que, además de ofrecer capital a las empresas o proyectos, ofrecen valor agregado a través de redes de contactos, esquemas de gestión sofisticados y mejores esquemas de gobierno corporativo para la generación de valor.

Durante la última década, múltiples estudios han mostrado que la inversión de los fondos de capital privado en una empresa o proyecto, contribuye en la mejora de su desempeño. Las principales razones se deben a un mayor monitoreo y control sobre la gerencia, mejores esquemas de incentivos, mejor uso de recursos y niveles de deuda, así como la mejora en las prácticas de gobierno corporativo. En Colombia se ha evidenciado una gran labor de los gestores profesionales en la generación de valor.

En este sentido, los fondos de capital privado se han convertido en un mecanismo alternativo de financiación para las empresas o proyectos en nuestro país, en diferentes etapas de desarrollo y en diferentes sectores económicos, lo que permite que el capital fresco llegue a manos de compañías o proyectos que lo requieren, para apalancar su crecimiento, o a familias que están en transición y quieren vender parcial o totalmente la participación accionaria de su compañía.

Desde sus inicios, en el 2005 a la fecha, la industria suma 111 fondos de capital privado en operación, los cuales han apalancado recursos por cerca de USD 16,500 millones de inversionistas, tanto locales como internacionales, de los cuales se estima que USD 9,500 millones se han invertido para apalancar el crecimiento de más de 700 activos colombianos.



María Isabella Muñoz
Socia
MAS Equity Partners (MEP)

”

02

Desafíos y objetivos de las empresas familiares en Colombia





La persistente necesidad de innovar

Las empresas familiares en Colombia han identificado diferentes desafíos que pueden afectar los negocios en los próximos dos años. El 80% considera la innovación como su principal desafío, seguido por el desarrollo económico (78%), la regulación (68%) y la competencia nacional (66%).

Para afrontar su desafío principal, uno de los mayores retos de las organizaciones es generar innovaciones que mejoren su eficiencia productiva y satisfagan las necesidades de los consumidores en el mercado.

Los avances tecnológicos y las herramientas digitales del siglo XXI han generado innovaciones disruptivas para la eficiencia de los negocios y han impactado las tendencias de demanda, en las que las preferencias de los consumidores se encuentran cada vez más ligadas a un entorno digital.

Algunos de los avances más relevantes se han generado, y se están generando, a partir de la inteligencia artificial (IA), el internet de las cosas (IoT), la robótica y la impresión 3D.

Con respecto al desarrollo económico y la regulación, es importante tener presente que la estructura económica y social del país es un aspecto que afecta la eficiencia de las organizaciones; es por esto que las empresas familiares en Colombia consideran estos dos aspectos como un mayor desafío que el resto de empresas en el mundo.

Una de las opciones que tienen las empresas colombianas para mitigar dichos efectos es aumentar su participación en las decisiones del Estado.

En lo que se refiere a la competencia nacional, según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta de la ANDI², uno de los principales problemas para las empresas en Colombia son las estrategias agresivas en términos de precios y comercialización que utilizan los competidores, lo que conlleva a que los empresarios colombianos se vean obligados a desarrollar planes estratégicos para afrontar la competencia de manera adecuada.

Los retos más importantes en los próximos dos años



Colombia



Global

Necesidad de innovar para estar adelante

**80 %****66 %**

Ambiente económico

**78 %****56 %**

Regulación	Competencia local	Tener las habilidades y capacidades correctas	Manejo de información	Competencia internacional
📍 68 % 🌐 43 %	📍 66 % 🌐 49 %	📍 60 % 🌐 60 %	📍 60 % 🌐 39 %	📍 58 % 🌐 34 %
Digitalización	Corrupción en los países donde se opera	Profesionalización del negocio	Precios de la energía y de la materia prima	Ciberseguridad
📍 58 % 🌐 44 %	📍 54 % 🌐 23 %	📍 52 % 🌐 41 %	📍 48 % 🌐 43 %	📍 46 % 🌐 39 %
Sucesión	Acceso a financiamiento	Conflictos entre miembros de la familia	Crecimiento de robótica e inteligencia artificial	
📍 46 % 🌐 33 %	📍 32 % 🌐 25 %	📍 32 % 🌐 14 %	📍 24 % 🌐 22 %	

Si bien, la innovación sigue siendo el principal desafío que expresan los líderes de empresas familiares en Colombia, resulta importante que cada organización reflexione sobre los resultados obtenidos, de acuerdo con el propósito que cada una persigue.

En general, Colombia mantiene un rezago en términos de innovación, si se tienen en cuenta parámetros como el registro de patentes y publicaciones científicas, frente a otros países de la región como Chile, Argentina y Brasil. Adicionalmente, en el ámbito empresarial se ha identificado que persiste cierta asimetría entre la declaración o intención de innovar de las empresas y los recursos efectivos que se destinan para tal fin.

La coherencia en la asignación de recursos para construir capacidades diferenciales permite que la innovación, más allá de la declaración, genere beneficios sociales y económicos en las empresas familiares.

Las tecnologías emergentes se han convertido rápidamente en vehículos efectivos para apalancar la estrategia de innovación de las empresas familiares, principalmente aplicados al mejoramiento del desempeño de los negocios (eficiencia en costos y gastos).

El efecto combinado sobre el desempeño se ve potencializado al incorporar dichas tecnologías aplicadas en los procesos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), el desarrollo y mejoramiento de productos/servicios, el acceso a nuevos clientes y canales; pero, nuevamente, focalizado en la creación o fortalecimiento de las capacidades clave de cada organización.



Óscar Prada
Socio
Consultoría estratégica
PwC Colombia

”

Adaptación de las empresas familiares a la transformación digital

Al hablar de transformación digital, según la Guía de Transformación Digital de CINTEL³, se hace referencia no solo a la tecnología en sí, sino a una estrategia que analice las oportunidades del ecosistema digital y cuente con una prospectiva de los clientes, equipo de trabajo, innovación de productos y servicios, entre otros.

Las empresas familiares colombianas reconocen que la adaptación a la transformación digital es un desafío generado en esta era.

Aunque el 68 % de las empresas familiares colombianas considera que en los próximos dos años realizará avances significativos en términos de capacidades digitales, el 30 % se siente vulnerable ante la transformación digital, con lo que se puede evidenciar la posibilidad de que no estén preparadas para afrontarla de la mejor manera.

¿Qué acciones tomará la compañía en dos años?

Colombia
Global



Hará un esfuerzo significativo en aspectos digitales

68 %
57 %



Contratará profesionales experimentados fuera de la familia

56 %
53 %



Venderá sus productos o servicios fuera de Colombia

30 %
38 %



La mayoría de sus ingresos serán generados por productos o servicios

28 %
18 %



Estará involucrado en la compra o adquisición de un negocio local

20 %
24 %



Modificará significativamente su modelo de negocio

12 %
20 %

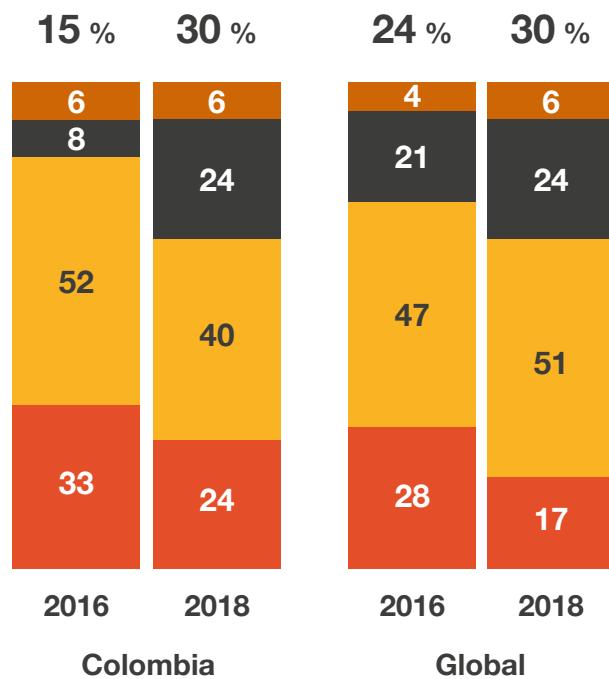


Estará involucrado en la compra o adquisición de un negocio internacional

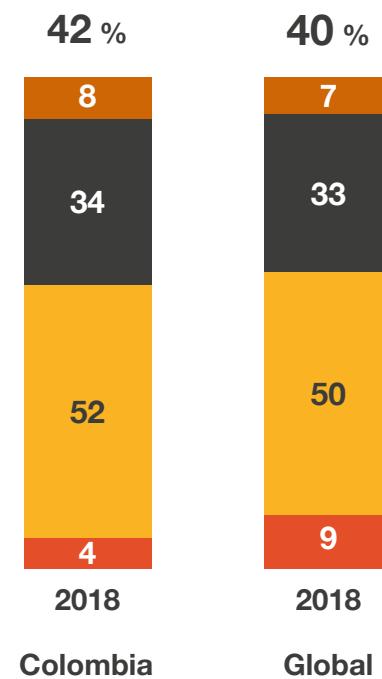
12 %
18 %

Dentro de este proceso de adaptación existe el riesgo de sufrir ataques cibernéticos. El 42 % de las empresas familiares se siente vulnerable ante estos ataques, lo que lleva a concluir sobre la importancia de entender el impacto que estos pueden tener en la estrategia que construyan los negocios para adaptarse de mejor manera a la era digital.

Vulnerabilidad del negocio frente a la disruptión digital



Vulnerabilidad del negocio frente a un ataque cibernético



■ Bastante vulnerable

■ Vulnerable

■ No muy vulnerable

■ Nada vulnerable

Las dos grandes realidades que las empresas tienen que afrontar hoy en día están relacionadas con el crecimiento y el cambio continuo en los ambientes de negocios.

La tecnología puede ser vista como una amenaza y una oportunidad al mismo tiempo. La definición de transformación digital vincula desde el uso de dispositivos electrónicos en procesos específicos y aislados, hasta el cambio en los modelos de negocios de las empresas que traigan consigo innovación, crecimiento y eficiencia.

Uno de los retos más significativos para los empresarios colombianos está en la combinación balanceada de la tecnología, los procesos, la experiencia de los clientes (internos y externos) y la cultura organizacional.

Digital no solo se refiere al departamento de TI (tecnología de la información) de la empresa, se refiere a los procesos, capacidades y, sobre todo, a la mentalidad innovadora de la alta gerencia y empleados.

Jorge Mario Añez
Socio consultoría en Tecnología
PwC Colombia



”

El principal objetivo es atraer y retener el mejor talento

El capital humano es un factor de productividad que está marcando la diferencia competitiva en las empresas, ya que es fundamental para que las ideas generadas sean innovaciones significativas.

De hecho, del 96 % del total de las empresas familiares considera que atraer y retener el mejor talento en su fuerza laboral es su principal objetivo. Igualmente, el 84 % plantea como un objetivo el balance entre vida y trabajo.

Según el estudio *Preparing for tomorrow's workforce today*⁴, realizado por PwC, el verdadero diferenciador para atraer y retener el mejor talento es la capacidad que las empresas tengan para construir confianza y brindar experiencias a sus colaboradores que inspiren compromiso y maximicen el potencial de la organización.

Además, deben tener clara la visión y la estrategia para comunicar lo que planean desarrollar, de esta manera, sus equipos de trabajo no perderán la confianza en el futuro de la empresa.

Metas importantes en lo personal y en lo laboral



Atraer y retener al mejor talento de la compañía



Mejorar la rentabilidad



Ser más innovador



Alcanzar un balance entre la vida y el trabajo



Contribuir a la comunidad y dejar un legado positivo



Profesionalizar el negocio



Ofrecer un sistema de recompensas a los empleados



Diversificarse



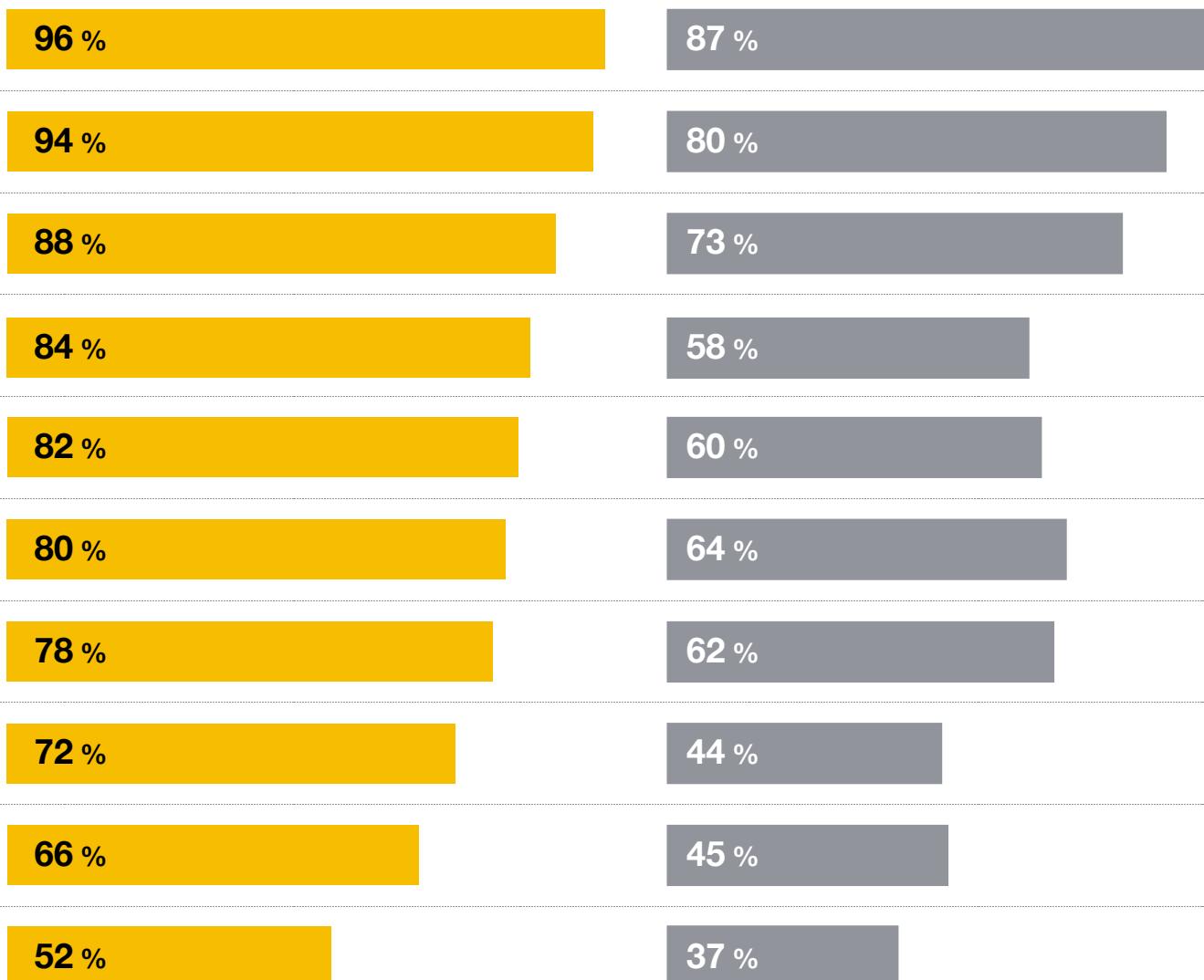
Promover la diversificación



Internacionalizarse

Colombia

Global





Las empresas familiares se han visto retadas a incrementar la productividad, ser más eficientes y conducir el cambio requerido para la transformación y desarrollo organizacional con talentos, capacidades y habilidades alineadas a su estrategia en un mercado altamente competitivo.

Atraer y retener el talento que requiere la organización es una tarea de todos y no solo de las áreas de gestión humana. Las personas están siendo valoradas y cuidadas, sobre todo por el liderazgo, para movilizar a otros al cambio ágil, por sus ideas innovadoras y entrega de la mejor experiencia a otros y al cliente de manera cautivante.

Al analizar los resultados en empresas familiares, el talento humano ocupa un lugar preponderante, por cuanto hace realidad la estrategia de la organización y a la vez, les permite a las empresas continuar con su legado y ser coherentes con sus acciones para que sus clientes y empleados vivan los valores y comportamientos más diferenciales al trabajar con estos, a nivel de clientes, colaboradores, proveedores y comunidad en general.

Ser una empresa familiar atractiva que cuente con los talentos requeridos, quienes se encuentran en un escenario de diversas opciones de empleo, emprendimiento, migración a otros países, etc., es lograr desarrollar la promesa al trabajador, lo que aumentará su empleabilidad futura y, al apostar por el desarrollo por medio de líderes mentores, llegar a ser atractivos por salarios y otros beneficios.

Asimismo, los talentos que ingresan a las empresas familiares deberán contar con momentos significativos como empleados y también con líderes que se preocupen, escuchen las expectativas y los puntos de vista y cuiden a su gente; vale la pena generar ese compromiso y conexión para obtener ideas innovadoras, alta productividad, equipos motivados y clientes satisfechos.

La atracción y retención no es algo de dar más, es resultado de trabajar día a día para que cada empleado sea un embajador de su empresa, para que haya orgullo y ganas de trabajar en un ambiente que promueva el desarrollo de su potencial y la confianza de que tendrá oportunidades tan buenas e interesantes como trabajar en otro tipo de empresas o en sus propios negocios.

Es momento de retar si la cultura, que tan cuidadosamente han construido las empresas de familia, hace que los empleados vibren con ella; o si es momento de hacer cambios para que las nuevas generaciones le apuesten a continuar en ellas y las otras generaciones se alineen para conducir el cambio, sobre todo el que implica la era digital.

Por tanto, la marca del empleador no es un asunto que deba dejarse a la deriva; incluye también volver visible y gestionar la marca del empleado hacia los aspectos más relevantes que atraen y retienen lo cual requiere una visión estratégica para balancear lo que para el empleado tiene valor y lo que la organización desea y quiere promulgar.

La marca del empleador se comunica a nivel interno y externo, es la promesa de lo que trabajar y permanecer en la organización traería a nivel individual y social.

El estudio *Workforce of the future*, publicado por PwC en el 2018, ratifica que el verdadero diferenciador para atraer y retener el mejor talento es la capacidad que las empresas tengan para construir confianza y brindar experiencias a sus colaboradores que inspiren compromiso y maximicen el potencial de la organización.

Además, deben tener clara la visión y la estrategia para comunicar lo que planean desarrollar y así sus equipos de trabajo no perderán la confianza en el futuro de la empresa.



Martha Rosa Quiñones
Directora People
and Organization
PwC Colombia

”

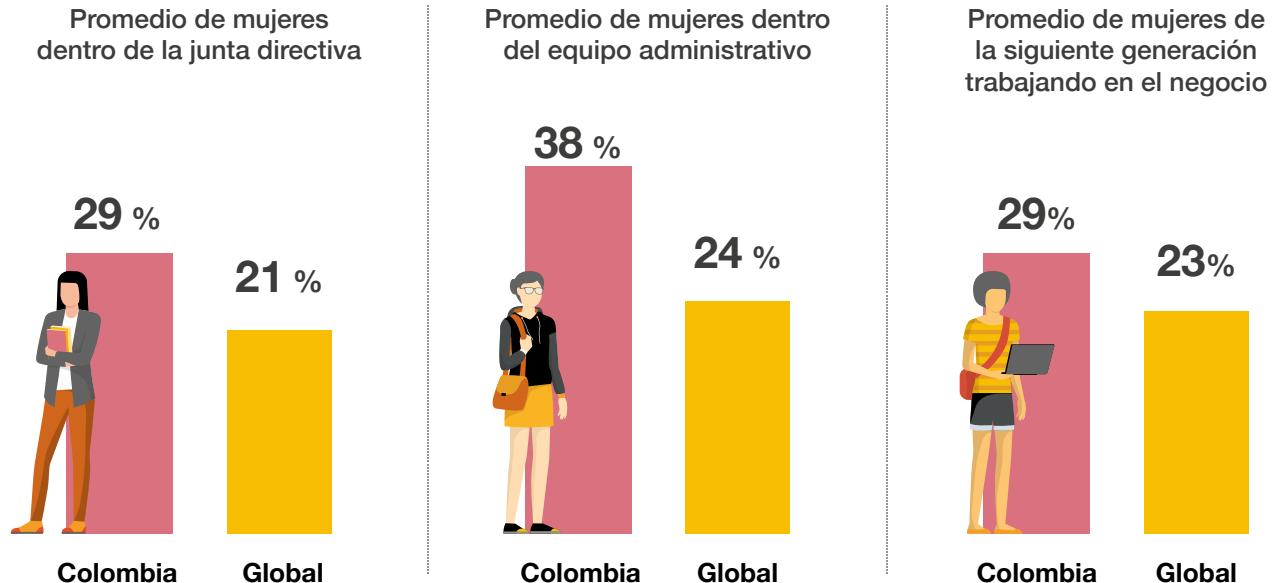
Participación de mujeres en la dirección de empresas familiares colombianas

La participación de las mujeres en las empresas familiares en Colombia es un aspecto que debe ser resaltado.

El porcentaje de presencia de las mujeres en las juntas directivas, equipos gerenciales y siguientes generaciones interesadas en trabajar en el negocio familiar es más alto en Colombia que a nivel global.

En las juntas directivas de las empresas familiares colombianas el 29% son mujeres, mientras que a nivel global son el 21%; en los equipos gerenciales de Colombia son el 38 % y a nivel global el 24 %; y el 29% de las siguientes generaciones que trabajarán en el negocio en Colombia son mujeres, mientras que a nivel global representan el 23%.

Participación de las mujeres en los negocios familiares



Las mujeres se han ido empoderando cada vez más profesionalmente. Y esto no solo ha ocurrido en Colombia, sino a nivel global también. Según la encuesta *PwC Time to talk: what has to change for women at work⁶*, se evidencian elementos clave que los líderes de los negocios deben tener en cuenta para continuar desarrollando la equidad de género y apoyar la carrera profesional de la mujer.



Transparencia y confianza:

Los líderes deben garantizar que la retroalimentación que les hacen a las mujeres sea verdadera.



Soporte estratégico:

Las mujeres necesitan redes de líderes proactivos que las acompañen en el proceso de potenciar sus habilidades.



Equilibrio entre vida, familia y trabajo:

Los líderes deben proporcionar soluciones efectivas para facilitar a las mujeres el equilibrio entre el trabajo y su vida familiar.



La participación creciente de las mujeres en los órganos de gobierno y en la alta gerencia de las corporaciones en Colombia es, sin duda, el resultado de su compromiso personal con una formación profesional avanzada e integral, aplicada a los negocios con gran honestidad, liderazgo y capacidad crítica, aunque siempre colaborativa.

Las expectativas del mercado de capitales, las mejores prácticas de gobierno corporativo y la evolución de la legislación han contribuido paulatinamente a brindar mayores oportunidades.

El excelente desempeño demostrado por la mujer y su capacidad para lograr resultados son la mejor carta de presentación para una mayor participación de las generaciones presentes y futuras.

No obstante, como lo indican los resultados comparativos globales, aún hay mucho por hacer para desarrollar y aprovechar el gran potencial de la mujer en la sociedad y en el mundo de los negocios.

Luisa Fernanda Salcedo
Socia de Auditoría
PwC Colombia

” ”



Planes estratégicos y logro de objetivos

Las empresas familiares deben tener presente que la formulación de planes estratégicos les permite plantear un horizonte en el que establecen sus objetivos y, respecto a estos, miden el desempeño con base en los resultados.

La formulación de un plan estratégico adecuado permitirá que en el mediano o largo plazo los desafíos y objetivos de las organizaciones sean alcanzables y medibles.

Asimismo, con estos planes es posible asignar responsabilidades, involucrar al equipo en los objetivos, adaptarse a los cambios y compartir el progreso con los grupos de interés.

Los resultados de nuestro estudio reflejan que gran parte de las empresas familiares tienen la oportunidad de trabajar en la elaboración de sus planes estratégicos. Tan solo el 48 % de estas indicó tener una plan formal y costeado, el 26 % tiene un plan, pero no formal ni costeado, y el otro 26 % no tiene un plan estratégico definido.

El 92 % de aquellos que tienen un plan definido dice tener el plan en su proceso de planeación financiera y el 68 % afirma que ha definido indicadores de desempeño financieros y no financieros. El 95 % comparte dichos planes de manera interna y el 78 % lo ha comunicado externamente.

Cuentan con un plan estratégico para los próximos 3 a 5 años

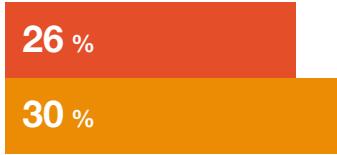
Cuentan con un plan robusto, formalizado y documentado.



48 %

49 %

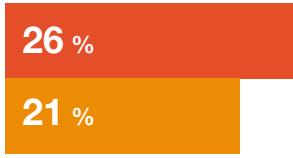
Cuentan con un plan. Sin embargo, no está costeado, formalizado ni documentado.



26 %

30 %

No cuentan con un plan.



26 %

21 %

■ Colombia

■ Global

10 Pasos para construir un plan estratégico efectivo

Según el US Family Business Survey de PwC, se aconsejan 10 pasos para construir un plan estratégico efectivo, estos son:



El mayor reto para los gerentes de las empresas familiares consiste en contar con una estructura organizacional que tenga colaboradores con las competencias técnicas y organizacionales adecuadas, para, en conjunto, diseñar e implementar un plan estratégico armónico en el corto y mediano plazo, con indicadores de desempeño que permitan hacer seguimiento a la gestión de cara al cumplimiento de la visión y misión del negocio.

Entender que es necesario delegar a partir de la confianza y trabajar en equipo para el logro de los objetivos y metas empresariales representa un desafío inminente en el cambio organizacional de las empresas familiares.

En este contexto, el diseño de planes estratégicos realistas y realizables son una herramienta fundamental para cimentar las bases del crecimiento sostenible de las empresas de familia y la trascendencia del legado familiar.



Juan Fernando Ramírez
Gerente de Desarrollo Estratégico
PwC Colombia

”

03

Los valores y el propósito de las organizaciones familiares: ventajas competitivas que impactan el legado empresarial



Valores y propósito de las empresas

Los valores y el propósito de una empresa son los principios que guían su comportamiento y dan forma a una cultura empresarial específica. Son un elemento de diferenciación y, por lo tanto, de obtención de ventajas en el mercado.

Los resultados de nuestro estudio demuestran que el 86% de las empresas familiares colombianas tienen una clara perspectiva de sus valores y propósito. Estos son, evidentemente, aspectos que caracterizan a las organizaciones familiares.

De igual manera, el 82% están adheridas a valores de responsabilidad social empresarial (RSC) y el 80 % tiene su visión y propósito de manera documentada.

Esto convierte a los valores en parte fundamental de las empresas familiares; que no solo tienen en cuenta los desafíos y objetivos, sino también el impacto que los valores generan en su cultura organizacional y en su estrategia.

De acuerdo con las afirmaciones...

 Colombia
 Global

	Tiene un claro sentido de cuáles son los valores y propósitos de la empresa	86 %
	Está comprometido y adherido con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	82 %
	La familia dueña del negocio posee un grupo de valores familiares	77 %
	La familia dueña del negocio posee un grupo de valores familiares	75 %
	Usted tiene documentada la visión y la misión de la compañía	80 %
	Usted tiene los valores de la familia y la visión de la compañía debidamente formalizada	68 %
	Tiene definido un código de conducta	76 %
	Tiene definido un código de conducta	60 %
	Tiene definido un código de conducta	66 %
	Tiene definido un código de conducta	49 %
	Tiene definido un código de conducta	64 %
	Tiene definido un código de conducta	66 %



El efecto de los valores

A nivel global se encontró que el 74 % de las empresas familiares creen tener una ventaja significativa sobre las empresas no familiares porque tienen una cultura y valores más fuertes.

Los principales efectos que tienen sus valores y su propósito, según las empresas familiares, son: hacer la empresa un lugar feliz para los empleados (86 %); mejorar la reputación en el mercado (81 %); mejorar la retención de personal (81 %); e incrementar el conocimiento de la marca (79 %).

Asimismo, aproximadamente, siete de cada diez empresas familiares sienten que sus valores las hacen más atractivas, crean una ventaja competitiva y aumentan sus ingresos.

Sin embargo, aunque muchas empresas familiares tienen un claro sentido de sus valores y el efecto que pueden generar, estas no siempre los utilizan o aprovechan en su totalidad.

Uno de los primeros pasos para aprovechar los valores es escribiéndolos y comunicándolos interna y externamente. Los resultados del estudio permitieron evidenciar que las empresas que escriben sus valores y propósito son más propensas que el promedio a:

- Tener un **plan de sucesión formal**.
- Contar en el mediano plazo con un **plan estratégico** costeado, formal y comunicado.
- Ver la inteligencia artificial (IA) y el ciberespacio como **desafíos**.
- **Obtener crecimiento** en los dos años anteriores.
- Esperar **crecer** en los próximos dos años.

Diría que los valores y propósitos...

 Colombia  Global

	Tienen identificada la visión de la compañía	88 %	83 %
	Provienen de quienes son dueños del negocio	86 %	82 %
	Siempre se han tenido en cuenta en la familia	84 %	76 %
	Provienen de quienes manejan el negocio	79 %	81 %
	Son comunicados regularmente con los empleados	74 %	79 %
	Se han vuelto más fuertes con el paso de los años	72 %	74 %
	Son comunicados regularmente con los clientes	65 %	59 %

Los valores familiares son el pilar alrededor del cual se construyen las empresas de familia. Conceptos como la honestidad, la ética del trabajo, la integridad, el respeto y la responsabilidad suelen surgir cuando preguntamos a nuestros clientes por los valores de la familia y la organización empresarial.

Normalmente, estos valores logran trascender a toda la organización, y van más allá del grupo familiar, para influenciar positivamente a los empleados y colaboradores, y formar una cultura empresarial coherente y responsable.

La solidez de estos valores supone una ventaja competitiva que no siempre las empresas de familia logran aprovechar. Por lo mismo, es importante implementar estrategias de comunicación claras y estructuradas, que permitan al mercado conocer estos valores, impactando en la actividad de la empresa familiar.



Wilson Herrera
Socio unidad de Estrategia Familiar
PwC Colombia

”

Responsabilidad social: un legado familiar

Muchas empresas no solo definen su propósito en términos de riqueza, también lo definen por elementos como el apoyo a la comunidad en la que operan, la felicidad de sus empleados y sus aportes a la sostenibilidad ambiental.

El propósito de una empresa se relaciona con las expectativas en torno a por qué sus bienes y servicios crean valor en la sociedad, siendo esta su razón de ser. Asimismo, define el legado por el cual se les reconocerá en el futuro.

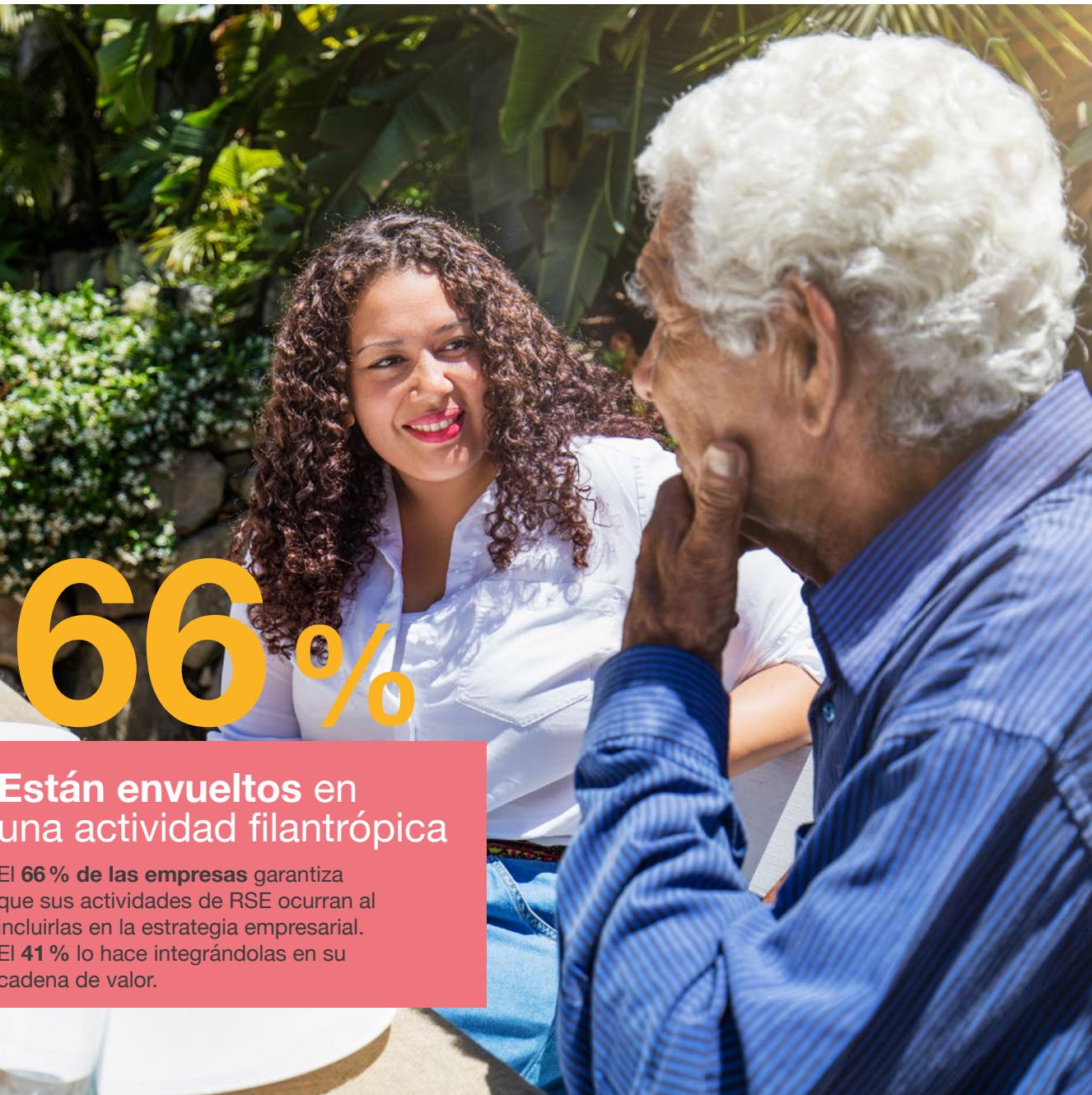
Las acciones en términos de RSE son una manera de cumplir, en parte, con el propósito empresarial. El 66 % de las empresas familiares en Colombia se encuentran involucradas en realizar alguna actividad filantrópica o de responsabilidad social.

La más significativa de dichas actividades es otorgar recursos a buenas causas (70 %); seguida por involucrar a los empleados en la toma de decisiones en torno a servicios para la comunidad (44 %) y proveer servicios voluntarios a la comunidad local (42 %).

¿En qué asuntos filantrópicos está involucrada la compañía?

Colombia
Global





Están envueltos en una actividad filantrópica

El **66 % de las empresas** garantiza que sus actividades de RSE ocurran al incluirlas en la estrategia empresarial.
El **41 %** lo hace integrándolas en su cadena de valor.

El 86.5 % de las empresas colombianas son familiares, lo que significa que juegan un papel fundamental no solo en la economía del país, sino en la construcción social y la preservación del medio ambiente. Aunque el 66 % de ellas cuenta con actividades filantrópicas, estas no son suficientes para asegurar un impacto social positivo o garantizar la sostenibilidad de los negocios en el tiempo.

En la actualidad, la globalización y la mirada estricta de los grupos de interés, preocupados cada vez más por la gobernanza y el desempeño social y ambiental de la industria, hacen a las empresas familiares más vulnerables y las obliga a asimilar cambios externos rápidamente, tanto en la legislación como en el mercado; por lo tanto, asegurar

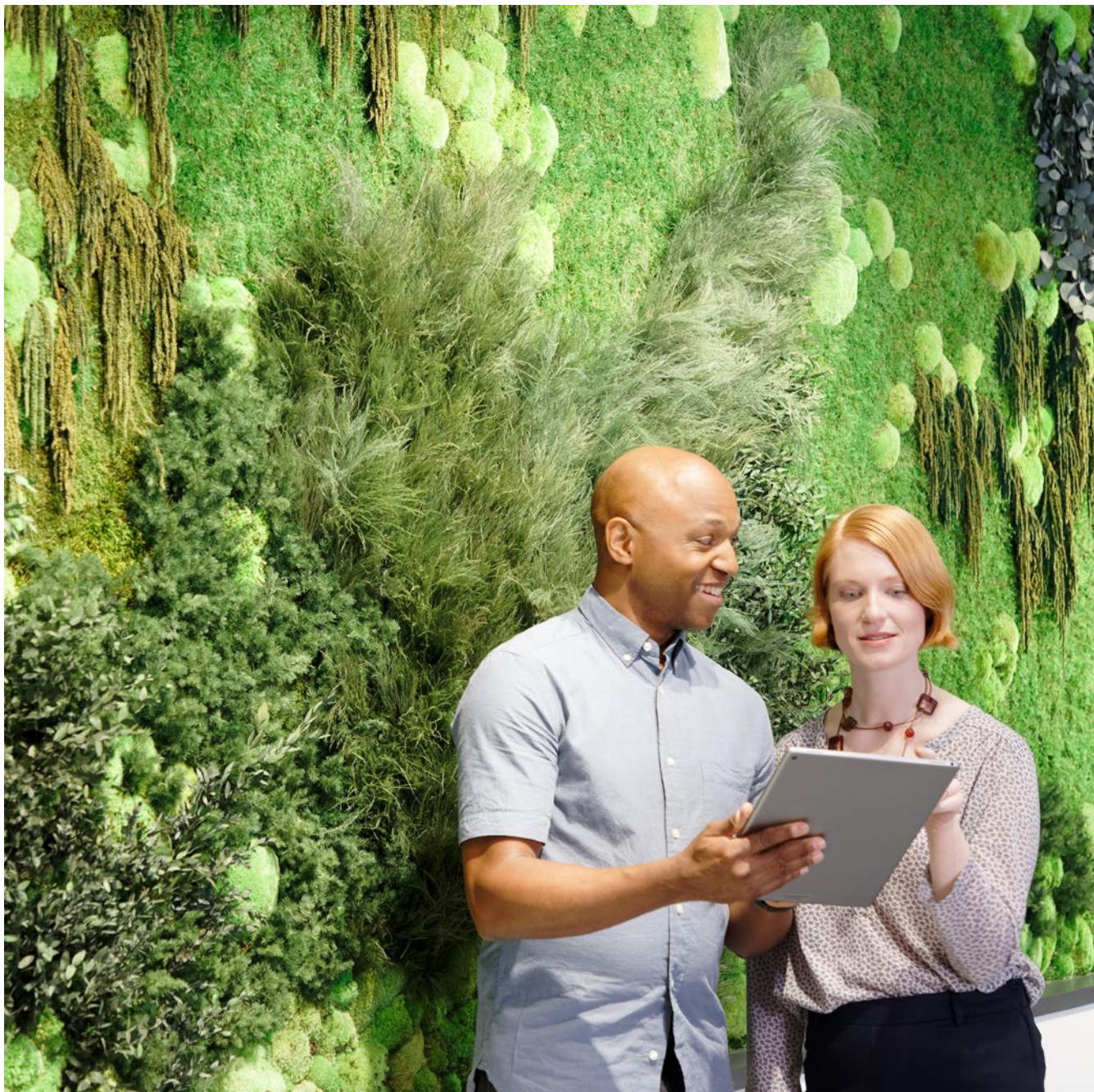
que estos elementos se encuentren integrados en su estrategia empresarial y se desarrollen a lo largo de su cadena de suministro es un factor clave de éxito.

En este sentido, es importante que reorienten sus esfuerzos para una gestión responsable, buscando direccionar sus iniciativas filantrópicas a actividades de mayor impacto, tanto para la comunidad y el medio ambiente, como para el negocio. De igual forma, reportar su gestión a través de sus informes de sostenibilidad es un reto que las empresas familiares deben asumir con mayor rigurosidad, en pro de mejorar: su relacionamiento con los grupos de interés y su contribución a las metas nacionales y globales.



Juan Malagón
Socio de Consultoría
PwC Colombia

”



Métodos utilizados para asegurar que la filantropía ocurra



Colombia



Global

Incluirla en la estrategia de la firma	Incluirla en la estrategia de la cadena de suministro	Integrarla dentro de estrategia de inversión de la compañía	Incluirla en las reglas del gobierno corporativo y artículos de asociación
📍 66 % 🌐 42 %	📍 41 % 🌐 16 %	📍 39 % 🌐 24 %	📍 36 % 🌐 19 %
Incluirla en los acuerdos de los accionistas	Incorporarla en el gobierno familiar	Delegarla a la siguiente generación familiar	Otro
📍 36 % 🌐 13 %	📍 32 % 🌐 34 %	📍 23 % 🌐 22 %	📍 5 % 🌐 4 %

En Colombia

EI 39 % 
de las empresas familiares mide el impacto de sus actividades filantrópicas.



EI 30 %
lo hace a través de su informe de sostenibilidad.

Además de garantizar que dichas actividades se lleven a cabo, es importante poder medir sus resultados. El 39 % de las empresas familiares en Colombia mide el impacto de sus actividades filantrópicas y, de ellas, el 30 % lo hace a través de su informe de sostenibilidad.

Esto con el fin de identificar mejoras para desarrollar, de una manera más adecuada, sus estrategias y que puedan estar seguros de que efectivamente generan valor a la sociedad.

El activo más importante del legado familiar

En el largo plazo el 96 % de las empresas familiares de Colombia desea proteger su negocio porque lo consideran el activo más importante para su legado familiar. Asimismo, el 80 % tiene como objetivo generar dividendos a los miembros de su familia y el 70 %, asegurar que el negocio permanezca en la familia.

Metas a largo plazo

Proteger la compañía como el mayor activo familiar



Volverse ambientalmente sostenible



Generar empleo para toda la comunidad



Crear un legado



Otro de los principales objetivos es ejecutar acciones en términos ambientales y sociales.

En el largo plazo el 84 % de las empresas familiares tienen como objetivo ser sostenibles y generar empleo en la comunidad.

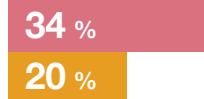
Crear dividendos para los miembros de la familia



Asegurarse de que el negocio quede en la familia



Generar empleo a otros miembros de la familia



■ Colombia

■ Global

Muchas empresas familiares definen el éxito no solo en términos de riqueza monetaria, sino también en elementos menos tangibles como su desarrollo personal, el apoyo de la comunidad en la que opera, el apoyo a sus empleados y la defensa de los valores fundamentales. Por esto, el 80 % de las empresas familiares desea crear un legado.

La persistencia y constancia son la clave para que los negocios familiares establezcan un legado, involucren a la familia, desarrollen los productos y servicios y apoyen a la comunidad.

Según nuestro estudio, las empresas familiares esperan que su legado impacte a su familia, a la comunidad y al desarrollo de su negocio.

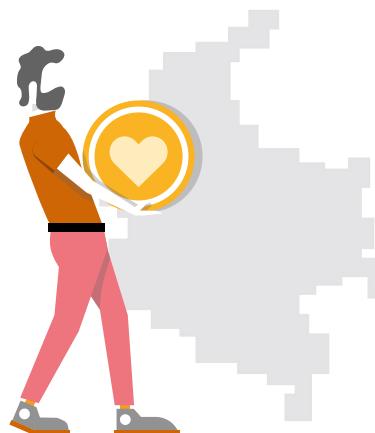
En la familia y la comunidad estas esperan ser empleadores respetados, mantener los valores familiares, beneficiar a la sociedad, apoyar a las familias de los empleados y dejar una fuente de empleo a su familia, accionistas, empleados y comunidad.

En el desarrollo de su negocio esperan mantenerse como un jugador importante en el mercado, afrontar y superar los cambios que se presenten en el entorno, transmitir el negocio a la siguiente generación en mejor estado del que fue heredado, aumentar la calidad de sus productos y servicios y diversificar el negocio.

Algunas de las perspectivas de empresas familiares en Colombia acerca de lo que esperan que sea su legado son:

“Dejar una organización más fuerte en términos de valores y con un plan de sucesión sólido, para convertir a la empresa en una de las más admiradas de la región, trabajando en diferentes áreas —como valores en innovación, desarrollo de talento o respeto— y, con esto, ser un lugar reconocido y un buen lugar para trabajar”.

“La compañía conserva un legado basado en ser una empresa colombiana que siempre ha generado empleo legal y bien remunerado; **orgullosa de contar con capital 100 % colombiano**. Creciendo en forma rentable y proporcionando empleo decente y de calidad al máximo número de personas como sea posible”.



En estos momentos de consolidación del Grupo Hada, se tienen como metas los siguientes aspectos:

- 1.** Al ser los empleados el activo más importante del grupo, hemos continuado fortaleciendo el desarrollo personal, familiar, comunitario y cívico de todos los integrantes de nuestra organización.
- 2.** El Gobierno Corporativo se ha convertido en la principal herramienta del grupo y, por ende, hemos continuado fortaleciéndolo y haciéndolo parte del día a día de la organización, sus accionistas, sus empleados, proveedores y clientes.
- 3.** Seguimos empeñados en cumplir la visión del grupo para el año 2021, la cual es tener presencia en tres continentes, lograr ventas superiores a 150 millones de USD por año y tener un EBITDA superior al 11 %. Esta proyección nos ayuda a asegurar la permanencia del Grupo Hada en el tiempo y, como consecuencia, el crecimiento personal de sus empleados y la generación de rentabilidad para los accionistas.

4. El Sistema de Gestión del Grupo Hada es el segundo activo más importante, y es por esta razón que seguimos volviéndolo más robusto, fácil de manejar y abierto a nuestros clientes, sin entregar o poner en peligro nuestro *know how*.

En la actualidad el Grupo Hada está conformado por las empresas Hada S.A., ubicada en la ciudad de Manizales; Hada International S.A., ubicada en la Zona Franca La Cayena en la ciudad de Barranquilla; Cosméticos Trujillo S.A. de C.V., ubicada en la ciudad de Cuautitlán Izcalli en México y el Hada Ecuador S.A., ubicada en la ciudad de Manta.



Mauricio Trujillo
Vicepresidente ejecutivo
del Grupo Hada

”

04

Continuidad de los negocios en la era digital: relevancia de los planes de sucesión y las futuras generaciones





Más de la mitad de las empresas familiares no cuentan con un plan de sucesión

El plan de sucesión en las empresas familiares juega un papel muy importante cuando la familia quiere que su legado trascienda. El 60 % del total de empresas familiares en Colombia no cuenta con un plan de sucesión, mientras que a nivel global el porcentaje es menor (44 %); el 12 % en Colombia cuenta con un plan, pero menos formal, y tan solo el 22 % tiene un plan de sucesión sólido, formalizado y comunicado.

Existen otros tipos de procedimientos que tienen una mayor relevancia para las empresas familiares. El 82 % de estas tiene algún tipo de política o procedimiento implementado, tal como: acuerdos con grupos de interés (52 %), mecanismos de resolución de conflictos (44 %) o un protocolo de constitución familiar (42 %).

Ahora bien, aunque el porcentaje de empresas familiares en Colombia que no cuentan con un plan de sucesión es alto, se evidencia que el 45 % de las que no cuentan con un plan de sucesión formal tiene la intención de desarrollarlo.

¿Existe un plan de sucesión?

Cuentan con un plan robusto, formalizado y documentado

22 %

15 %

Existe un plan, pero menos formal

12 %

34 %

No hay plan

60 %

44 %

No sabe

6 %

7 %

■ Colombia
(15% en 2016)

■ Global
(8% en 2016)

En la encuesta global de empresas familiares, Jonathan Flack, líder del servicio de Empresas Familiares en Estados Unidos, afirma que existen **cinco principios para preservar el legado familiar⁸**:

- 1** **Pensar en el legado de la empresa familiar y cómo la familia puede y debería continuar dicho legado.** Solo el hecho de pensar en un juicio de sucesión es complicado, y esto es solo la punta del iceberg. El legado de la familia debería tener un líder en el plan de sucesión, una directiva de sucesión y un plan para abordar este punto. Este plan debería estar formalizado para poder continuar con el legado familiar.
- 2** **Construirlo como un plan estratégico orientado hacia el futuro.** No es necesario enfocarse solamente en cómo hacer la transición a la siguiente generación y cómo ellos serán los nuevos directores del negocio.
- 3** Es importante enfatizar que **el liderazgo de la sucesión se gerencia mejor cuando se tiene un plan en el largo plazo.** Cuando este plan se piensa en un periodo de más de 15 años, la empresa familiar puede llegar a tener más candidatos —familiares o no— para el manejo de la compañía.
- 4** **Los miembros de la junta directiva, con diferentes perspectivas en varias industrias,** pueden llegar a ser de gran ayuda. Estas perspectivas pueden ayudar en la medida en que la empresa se enfrente a las situaciones del día a día.
- 5** **Un buen plan de sucesión tiene que basarse en una estructura sólida,** en la cual esté involucrado tanto el negocio como la determinación de este. El plan es de buena calidad cuando al pasar el tiempo se le pueden hacer ajustes, cambios o mejoras en su estructura. Esto es un proceso continuo y no es algo que se haga una sola vez.

Preservación de lazos familiares

La preservación de los lazos de sangre en las empresas familiares está expuesta a diluirse en el largo plazo si no se implementan planes que lo eviten. En Colombia tal exposición se potencia debido a los problemas presentados en cuanto a la formulación de planes de sucesión.

Adicionalmente, se encuentra el hecho de que el 60 % no ha planeado conceder la dirección o propiedad de sus negocios a los miembros de sus próximas generaciones, lo que revela una diferencia significativa con respecto a los resultados globales (32 %).

¿Las empresas familiares planean entregar la gestión y/o planeación del negocio familiar a los miembros de las próximas generaciones?

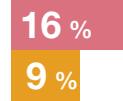
Sí, ambas



Sí, solo la propiedad



Sí, solo la gestión



No



No sabe



■ Colombia ■ Global

En Colombia solo el 30 % tiene planeado otorgar la dirección o la propiedad de los negocios a sus próximas generaciones; el 10 % va a conceder la dirección y la propiedad, el 16 % la dirección y el 4 % la propiedad.

En cambio, el 57 % de las empresas familiares en el mundo tienen planeado conceder la dirección o propiedad de sus negocios a las siguientes generaciones y el 37 % tanto la administración como la propiedad.

30 %

Planean pasar el mando a la siguiente generación.

En el ámbito de una empresa familiar hablar de los planes de sucesión es, usualmente, un tema complejo y abordarlo toma su tiempo. Aun en los casos en los que los temas son discutidos y definidos por el fundador o su sucesor, no es usual tomar la decisión de formalizarlo con todos sus componentes principales.

Lo anterior es entendible dado que este proceso en muchos casos produce divisiones y discusiones entre los familiares y obliga a definir temas de conducción del negocio y temas económicos que pueden generar fricciones; sin embargo, es aun peor no atender el tema con suficiente anticipación y nadie está exento de eventos que obliguen a procesos imprevistos.

En cuanto al tema específico de planes de sucesión discutidos y acordados en la familia se observa que en Colombia hay un retraso en su adopción, en comparación con otros países de la región y con las cifras globales.

Tener la guía del fundador es fundamental en el proceso de sucesión, pues es quien tiene la visión adecuada para el negocio: por ello lo convirtió en un emprendimiento exitoso.

Por más complejo que sea, los planes de sucesión deben ser realizados con suficiente anticipación y ser revisados constantemente, según los acuerdos que la familia establezca.



”

Gustavo F. Dreispel
Socio Líder
PwC Colombia

Futuras generaciones como punto de partida para afrontar la transformación digital

Las empresas familiares colombianas deben reconocer el valor de las próximas generaciones y empoderarlas para tener una mayor participación en sus negocios.

Resulta estratégico que las empresas familiares involucren a las futuras generaciones en los negocios no solo para asegurar su sucesión, sino para aprovechar sus habilidades.

De hecho, un punto de partida para que las empresas familiares afronten la transformación digital pueden ser los *millennials*. Esta es la generación mejor educada en la historia, experta en tecnología y hábil con las herramientas digitales, puesto que estas han sido parte de su desarrollo personal.

Según el estudio *Next Gen Study 2017*⁹, realizado por PwC, el 82 % de las siguientes generaciones considera que la innovación es muy importante y esencial para la supervivencia de las empresas; por otro lado, el 56 % de las próximas generaciones indicó que pueden contribuir aún más en la transformación digital de la compañía.

La complejidad que existe en el campo de las sucesiones familiares es inmensa. A su vez, los diferentes retos que enfrentan las empresas de familia crecen cada vez más con los retos que se crean en el mercado.

Interacción de la siguiente generación dentro de la empresa

	En el liderazgo del equipo	34 %	43 %
	Como miembro de la junta directiva	34 %	37 %
	Ejecutivos de alto rango	32 %	36 %
	Trabaja en la empresa, pero no en la alta gerencia	20 %	31 %
	No trabaja en la empresa, pero es accionista	44 %	29 %
	Comprometido con el Family Office	28 %	15 %
	Comprometido en actividades filantrópicas	30 %	24 %
	Involucrado de otra manera	4 %	2 %

Colombia

Global

Parte del legado de la empresa familiar se determinará por la forma en que empoderen a los miembros de las próximas generaciones.

En nuestro estudio se pudo encontrar que el 62 % de las familias colombianas tienen personas de la siguiente generación trabajando en sus empresas.

En el mismo sentido, el 34 % tienen a sus nuevas generaciones en los equipos de liderazgo, el 32 % indicó que estos se encuentran entre los principales directivos y otro 32 %, que estos hacen parte de los altos ejecutivos. En el 20 % de las empresas familiares las nuevas generaciones trabajan en sus empresas, pero sin ocupar cargos directivos.

Ng Siew Quan, líder de empresas y negocios privados de PwC en Singapur, comparte **cinco principios para construir un legado digital**.

1

Aceptar la realidad. Gracias a la revolución digital, el mundo es diferente, ya no es el mundo al cual la empresa familiar estaba acostumbrada. Se debería repensar su supuesto sobre la creación de valor de la compañía.

2

Reconocer que la siguiente generación, dentro de la empresa familiar, **puede jugar un rol importante en la evolución digital de la empresa**. Es necesario aceptar que se necesita ayuda. ¿Qué mejor manera que recibir ayuda de la siguiente generación de la familia?

3

Empoderar a la siguiente generación de la familia.

Dejarlos que prueben y que ganen experiencia, a partir del trabajo en otras compañías; dejar que tengan recursos para hacerlo. Cuando vuelvan a la compañía familiar, es importante dialogar con ellos sobre las capacidades que tienen en cuanto a la transformación digital.

4

Dirigir a la nueva generación hacia los trabajadores más antiguos de la empresa. Mediante el *reverse mentoring* (iniciativa en la que los trabajadores jóvenes orientan a los más experimentados) pueden comunicarse ideas y capacidades que van más allá de la transformación digital.

5

Inculcar los valores de la familia y los valores de la empresa y llevarlos a la transformación digital. Esto hará que los principales valores trasciendan en el tiempo. Es importante no asumir que porque se adoptó una transformación digital, los valores de la empresa van a cambiar, generalmente estos se mantienen en el tiempo.

Expectativas de formación en las futuras generaciones

La obtención de experiencia laboral y de habilidades para el trabajo son consideradas cruciales por las actuales generaciones, quienes consideran que las futuras los deben desarrollar.

El 74 % de las empresas familiares en Colombia espera que los miembros de las nuevas generaciones obtengan experiencia externa y el 71 % tiene la expectativa de que tal experiencia sea tan adecuada como para suplir los roles de los miembros no familiares en sus empresas.

Igualmente, en siete de cada diez empresas familiares colombianas se busca que las nuevas generaciones desarrollen habilidades específicas en algún idioma extranjero.

Solo el 55 % del total de las empresas espera que los miembros de su próxima generación obtengan experiencia laboral en sus negocios familiares, mientras que a nivel global el 76 % espera que estas trabajen en sus respectivos negocios.

Expectativas de la siguiente generación familiar en la empresa

Ganar experiencia fuera del negocio familiar

 **74 %**

 **69 %**

Suplir las expectativas de un trabajo específico

 **71 %**

 **65 %**

Saber una lengua extranjera

 **71 %**

 **50 %**

Graduarse de una escuela de negocios

 **68 %**

 **59 %**

Ganar experiencia dentro del negocio familiar

 **55 %**

 **76 %**

Aplicar a un trabajo mediante un proceso oficial de selección

 **55 %**

 **34 %**

 Colombia

 Global

De esta manera, se llega a concluir que en Colombia las generaciones actuales prefieren que sus sucesores ganen experiencia fuera de sus negocios familiares; situación contraria a nivel global, donde se prefiere que ganen experiencia en sus negocios familiares.

La expectativa que tienen los miembros fundadores de las empresas familiares, con respecto a si desean que las próximas generaciones obtengan experiencia en los negocios familiares o fuera de ellos, está condicionada por su formación académica, su percepción de la empresa, del entorno y de la madurez del miembro de la nueva generación. El aporte de los nuevos miembros puede ser determinante en la supervivencia de las empresas al traer ideas nuevas, especialmente en el campo de la tecnología y los cambios sociales, a los cuales deben adaptarse.

No existe una fórmula única para una formación exitosa, pero siempre es importante que exista un balance entre el conocimiento del entorno, de las mejores prácticas del sector al que

pertenecza la compañía (potencializado por la experiencia fuera de los negocios familiares) y los aspectos particulares que tiene el funcionamiento de esta (potencializado por la experiencia dentro de los negocios familiares). También, es importante desarrollar herramientas que permitan a todos los miembros de la familia poder resolver las diferencias de criterio y opinión, de tal manera que se puedan separar las relaciones familiares de las empresariales.

En este aspecto, es conveniente solicitar la colaboración de expertos en la materia, que adapten estrategias comprobadas a la realidad de cada empresa.



Julio César Porras
Gerente general
GI Colombia S.A.S.

”

05

Aspectos clave a tener en cuenta: formalización y cumplimiento





En los aspectos corporativos, tributarios y laborales **pueden existir barreras** que afectan los procesos de planeación, formalización y crecimiento de las empresas familiares.

Aspectos clave a tener en cuenta: Formalización y Cumplimiento



Impactos corporativos de no planear el crecimiento

- Crecimiento desordenado.
- Gran número de sociedades y otros vehículos societarios.
- Imbricación / participaciones cruzadas.
- Alta carga administrativa.
- Ineficiencias en la distribución de dividendos.
- Desequilibrios en políticas de gestión y administración.
- Injerencia no concertada de la familia en los asuntos de las sociedades.
- La toma de decisiones se convierte en un ejercicio reactivo y no en el fruto de una planeación elaborada.
- Procesos en los nombramientos de la familia, especialmente de las nuevas generaciones.



Impactos tributarios de no planear el crecimiento

- Retribución y gastos de los miembros de la familia, presentada como gastos que no serían deducibles.
- Tributación familiar asumida por las empresas.
- Desconocimiento sobre la tasa efectiva de tributación.
- Falta de planeación:
 - Inversión externa.
 - Disponibilidad de recursos en el exterior.

Impactos laborales de no planear el crecimiento

- Desconocimiento del correcto manejo de las obligaciones derivadas del pago de nómina.
- Falta de políticas laborales internas.
- Miembros de la familia que prestan servicios a la empresa sin tener claro el tipo de vinculación o su paquete de compensación.
- Confusión entre la remuneración (salario) y pagos por fuera de nómina de otra naturaleza como honorarios o utilidades.

En nuestro equipo
multidisciplinario,

con más de 10 años de
experiencia, entendemos la
realidad de los negocios
familiares en Colombia y
te podemos ayudar a superar
estas barreras.



Conclusiones

Las empresas familiares conforman una significativa fracción en el total de las empresas de Colombia (86.5 %). En el estudio de PwC se puede evidenciar que crecieron las ventas de aproximadamente la mitad de las empresas y la tercera parte obtuvo dicho crecimiento a doble dígito, respecto a los últimos doce meses.

La necesidad de innovar, el desarrollo económico, la regulación y la competencia nacional son los principales desafíos para las empresas familiares en los próximos dos años. Asimismo, la retención de talento, innovación y rentabilidad son factores importantes para la gran mayoría de estas. Los resultados sugieren que para alcanzar o superar estos desafíos es importante que las empresas familiares formulen planes estratégicos; tan solo el 48 % de estas indicó tener un plan formal y costeado.

En términos de valores y propósitos, el 86 % tienen un claro sentido de estos y, además, los perciben como determinantes en términos de retención de personal y reputación comercial.

Sin embargo, aunque muchas empresas familiares tienen un claro sentido de sus valores y de los efectos que estos pueden generar, estas no siempre los utilizan o aprovechan en su totalidad. Uno de los primeros pasos para aprovecharlos es escribirlos y comunicarlos de manera interna y externa.

Por otra parte, en la era actual, caracterizada por la transformación digital, aproximadamente, siete de cada diez empresas familiares colombianas está planteando realizar pasos significativos en sus capacidades digitales para los próximos dos años. Uno de los principales hallazgos es, que para lo anterior, serán relevantes las nuevas generaciones, debido a que tienen habilidades tecnológicas y digitales.

Actualmente, el 62 % de las personas de la siguiente generación ya se encuentra trabajando en las empresas de sus familiares. No obstante, solo el 30 % de las generaciones actuales tiene la intención de traspasar la administración o la propiedad del negocio a las nuevas generaciones, lo que es un porcentaje menor al presentado a nivel global (57 %). En el mismo sentido, el 60 % ha afirmado que no cuenta con un plan de sucesión para ello, aunque el 45 % de dicha proporción desea desarrollarlo.

En general, las empresas familiares de Colombia tienen una clara perspectiva de sus objetivos, desafíos, valores y capacidades digitales; sin embargo, no han profundizado sus esfuerzos en planear y formalizar temas como planes estratégicos, comunicación de valores o realización de planes de sucesión.

Para resolver esto, y obtener un mayor crecimiento, un primer paso es identificar los impactos negativos que tiene la falta de planeación en términos corporativos, tributarios y laborales. Esto permitirá a las empresas familiares empezar su camino hacia la formalización y el cumplimiento.

Referencias

1.

El Heraldo, 2018. El 86,5% de las empresas en el país son familiares, <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>

2.

ANDI, 2017. Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, <http://www.andi.com.co/Uploads/Informe EOIC Junio 2018.pdf>

3.

CINTEL, 2017. Guía de Transformación Digital, <https://cintel.co/wp-content/uploads/2018/07/Gu%C3%A3A-de-la-Transformaci%C3%B3n-Digital-CINTEL.pdf>

4.

PwC, 2018. Preparing for tomorrow's workforce today, <https://www.pwc.com/gx/en/people-organisation/pdf/pwc-preparing-for-tomorrows-workforce-today.pdf>

5.

PwC, 2018. Workforce of the future, <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>

6.

PwC, 2018. Time to talk: what has to change for women at work, <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/iwd/international-womens-day-pwc-time-to-talk-report.pdf>

7.

PwC, 2018. The missing middle: Bridging the strategy gap in US family firms.

8.

PwC, 2018. PwC Global Family Business Survey 2018, <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/pwc-global-family-business-survey-2018.pdf>

9.

PwC, 2017. Next Gen Study 2017, <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/next-gen-study-2017.pdf>





Contactos PwC Colombia



Gustavo F. Dreispel

Socio Líder PwC Colombia
gustavo.f.dreispel@pwc.com
57+ (1) 634 0555 Ext. 10218



Eliana Bernal Castro

Socia Servicios Legales y Tributarios
eliana.bernal@pwc.com
57+ (1) 634 0555 Ext. 10280



Mónica Jiménez Poveda

Socia Líder Consultoría
monica.jimenez@pwc.com
57+ (1) 634 0555 Ext. 10307



Wilson Herrera Robles

Socio unidad de Estrategia Familiar
wilson.herrera@pwc.com
57+ (1) 634 0555 Ext. 10324



Juan Colina Pimienta

Socio Líder Auditoría
juan.colina@pwc.com
57+ (1) 634 0555 Ext. 10284



Daniel Orrego Velásquez

Clientes y Mercados
daniel.orrego@pwc.com
57+ (1) 634 0555 Ext. 10356



Carlos Mario Lafaurie Scorza

Socio Líder Servicios Legales y Tributarios
carlos_mario.lafaurie@pwc.com
57+ (1) 634 0555 Ext. 10404



Laura Carolina Rojas Rubiano

Clientes y Mercados
laura.r@pwc.com
57+ (1) 634 0555 Ext. 10296

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer a los propietarios y directores de las empresas familiares de Colombia que otorgaron su tiempo para participar en la encuesta.

Contribuciones al contenido del reporte por parte de expertos de PwC Colombia

Gustavo F. Dreispiel
Jorge Mario Añez R.
Juan Carlos Malagón N.
Juan Fernando Ramírez L.
Luisa Fernanda Salcedo S.
Martha Rosa Quiñones A.
Óscar Prada P.
Wilson Herrera R.

Gestión, redacción y edición del reporte

Camilo García S.
Carlos Mario Maiguel S.
Daniel Orrego V.
Laura Carolina Rojas R.
Manuela Arango V.
Mónica Díaz M.
Wilson Herrera R.

Diseño y diagramación

Laura María Ricaurte S.
Laura María Trujillo R.

Personas y empresas externas que aportaron al contenido del reporte

Julio César Porras, GI Colombia S.A.S
María Isabella Muñoz, MAS Equity Partners (MEP)
Mauricio Trujillo, Grupo Hada



Este documento ha sido preparado únicamente para propósitos de orientación general sobre asuntos de interés y no constituye asesoramiento profesional. No se debe actuar sobre la información contenida en esta publicación sin obtener asesoría profesional específica. No se da ninguna representación o garantía (expresa o implícita) en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación, y, en la medida de lo permitido por la ley, PricewaterhouseCoopers no acepta ni asume ninguna obligación, responsabilidad o deber de cuidado por las consecuencias de su actuación o de cualquiera que actúe, o deje de actuar, basándose en la información contenida en esta publicación o para cualquier decisión basada en este documento. Esta publicación (y cualquier extracto de ella) no se debe copiar, redistribuir o compartir en ningún sitio web, sin consentimiento por escrito previo de PricewaterhouseCoopers.

www.pwc.com/co

**En PwC te acompañamos a seguir
construyendo tu legado familiar.**

Síguenos
PwC Colombia



PwC ayuda a las organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países, con más de 250.000 personas comprometidas a entregar calidad en los servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría. Cuéntanos lo que te importa y encuentra más información visitando nuestra web: www.pwc.com.

© 2019 PricewaterhouseCoopers. PwC se refiere a las Firmas colombianas que hacen parte de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Todos los derechos reservados.