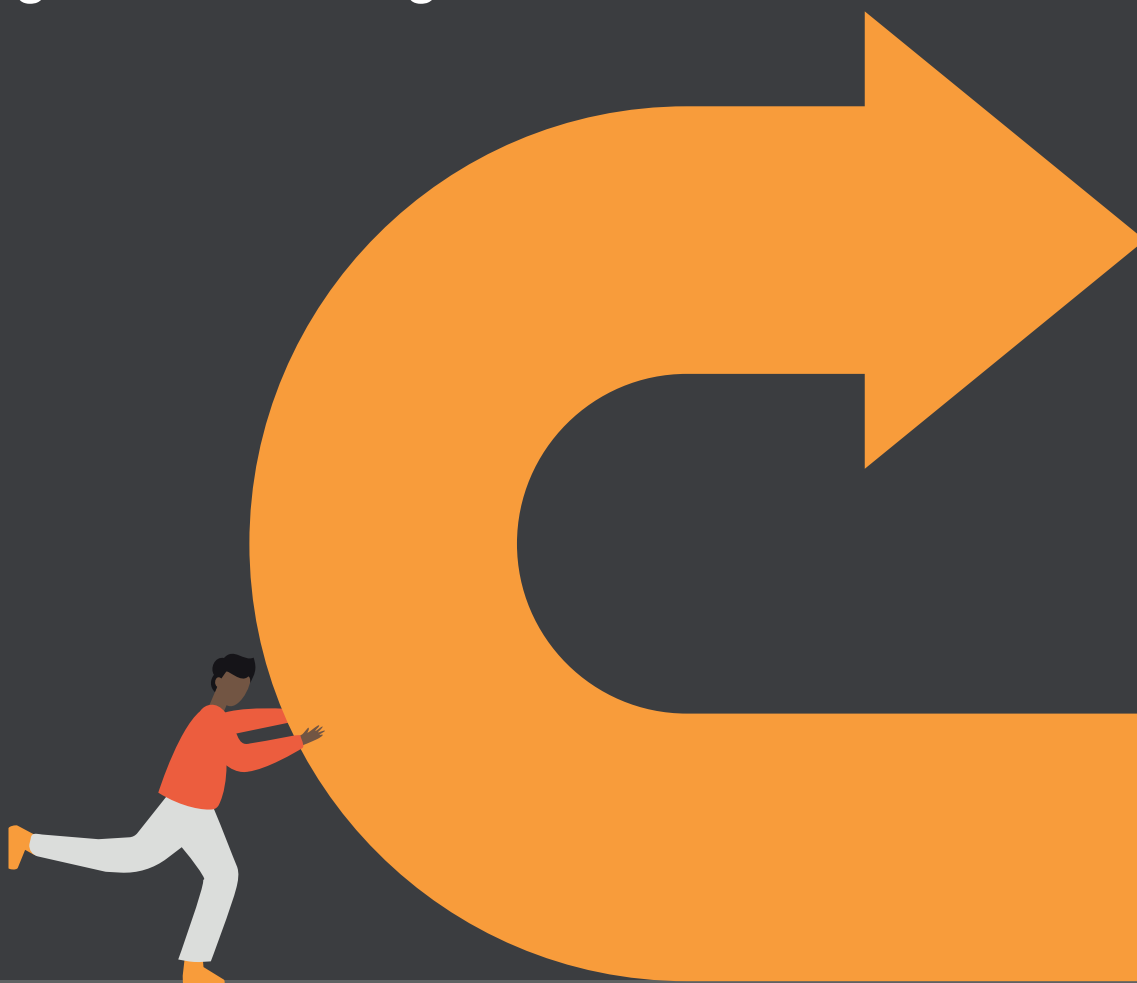


De la confianza al impacto

**Por qué las empresas familiares
necesitan actuar ahora para
garantizar su legado del mañana**





Prólogo

El primer trimestre de 2020 pasará a la historia como aquel que marcó el comienzo de una pandemia sin precedentes que ha impactado todas las capas de nuestra sociedad y todos los niveles de nuestro ecosistema económico. Esta situación ha puesto a prueba tanto nuestra capacidad como seres humanos para superar las adversidades y adaptarnos a los cambios que esta nueva realidad nos ha impuesto, como la solidez de nuestro entramado empresarial.

En un contexto como el actual, se valora aún más la capacidad de adaptación y resistencia ante las crisis que las empresas de familia han demostrado a lo largo de la historia, principalmente, soportados en la existencia de unos valores familiares sólidos que irradian la actividad empresarial y trascienden al propio negocio, y que provocan comportamientos como el apalancamiento responsable, la capacidad para establecer lazos de comunicación efectiva, el mantenimiento de una línea directa entre la propiedad y la dirección para la toma de decisiones, que las dejan mejor posicionadas para afrontar una crisis como la que actualmente nos impacta.

En este orden de ideas, es de destacar que conceptos como la honestidad, la ética del trabajo, el

respeto y el compromiso con la comunidad son habituales cuando se indaga sobre los valores de las empresas de familia, que logran efectos palpables sobre la forma de hacer negocios y que generan una cultura empresarial y de relaciones humanas coherentes y responsables.

Lo anterior cobra mayor relevancia si tenemos en cuenta que según algunas estimaciones, a nivel mundial, las empresas familiares generan más de la mitad del PIB y, aproximadamente, dos tercios del empleo global y que, en un país como el nuestro, los datos de Confecamaras anteriores a la pandemia nos indicaban que más del 85% de las sociedades colombianas se constituían como empresas familiares. Otros datos de la misma época nos indicaban también que este tipo de organizaciones representaban cerca del 70% del PIB nacional y generaban alrededor del 65% de los empleos del país, cifras que nos dan una imagen muy certera sobre la importancia de las empresas de familia para la estabilidad económica del país.

Por eso, en nuestra opinión, las empresas de familia están llamadas a jugar un papel fundamental en la reconstrucción de la economía global, no sólo por su capacidad en la generación de riqueza y empleo, que

¹ Los aportes de las empresas de familia a la economía global no son fáciles de calcular, debido principalmente a las diferentes definiciones sobre lo que debe o no considerarse como una empresa de familia. Para más información, sugerimos referirse al artículo "Family Ownership" de Belén Villalonga y Raphael Amit, publicado el 17 de marzo de 2020 en "Oxford Review of Economic Policy", Volume 36, Issue 2, Summer 2020, páginas 241 a 257. <https://academic.oup.com/oxrep/article-abstract/36/2/241/5813058>.



ya de por sí sería suficiente, sino también por su condición de generadoras de confianza. Las empresas de familia son la prueba de que es posible generar riqueza y bienestar sin perder de vista los valores, los principios éticos y la responsabilidad social, algo que la comunidad general está reclamando.

Sin embargo, es claro que la reconstrucción de la economía global no será una tarea fácil para ninguno de los actores, y en particular para los empresarios de familia requerirá un esfuerzo adicional que les permita entender esta nueva realidad y adaptarse a los cambios que la misma requiere. En tal sentido, los resultados de nuestro estudio son consecuentes con esta afirmación. Los empresarios entrevistados están de acuerdo en que prosperar en el mundo actual les exigirá un cambio de mentalidad, qué pasa por repensar sus prioridades y comportamientos, incrementar sus inversiones en las herramientas digitales necesarias para llegar a sus clientes y fortalecer su posición de mercado y, por supuesto, redefinir el legado que quieren dejar a las futuras generaciones y el impacto positivo que quiere generar en la sociedad.

En nuestro décimo Estudio Global de Empresas de Familia entrevistamos a 2.801 empresas familiares en 87 territorios y, específicamente, en Colombia hicimos también varias entrevistas a profundidad con líderes de empresas representativas de diferentes sectores para comprobar nuestros hallazgos. Con base en los resultados, podemos afirmar que, si bien las empresas familiares son por esencia resilientes, este momento histórico las obliga a dar un paso al frente en la reconstrucción de la economía global

bajo el entendido de que su compromiso real con el medio ambiente, la responsabilidad social y el buen gobierno corporativo dejó de ser una opción para convertirse en una necesidad.

Esperamos, por tanto, que la lectura de nuestro estudio resulte tan interesante y útil para ustedes como para nosotros lo ha sido su preparación y que podamos contribuir de esta manera a enriquecer el debate sobre lo que debe ser la posición de las empresas de familia en la reconstrucción de nuestra economía, a partir de los valores, la responsabilidad social y medioambiental y la sostenibilidad.

Por lo anterior, en los próximos capítulos haremos un repaso sobre los principales hallazgos de nuestro estudio alrededor de cinco grandes temas: El crecimiento de tiempos de Covid-19; la sostenibilidad; la curva digital; las dinámicas familiares y la redefinición de las fórmulas para el éxito de las empresas familiares. A lo largo del texto, encontrarán no sólo los resultados del estudio, sino también nuestra interpretación de los mismos, y los testimonios de algunos empresarios colombianos quienes nos han compartido su visión y experiencia para enriquecer el análisis. Además, encontrarán la participación especial de la Universidad Externado de Colombia quienes, desde su perspectiva académica, destinaron un capítulo para hablar sobre la empresa familiar y sus condiciones de adaptación al entorno

Wilson Herrera R.


Socio de la Unidad de Estrategia Familiar de PwC en Colombia.





Contenido

- 5** Introducción y hallazgos clave.
- 8** Crecimiento en tiempos del COVID - 19.
- 12** Sostenibilidad: Pasando de la ambición a la acción.
 - 14 Reposicionando la agenda ESG en empresas familiares.
- 16** Atrasados en la curva digital.
 - 20 Cómo avanzar más rápido en su transformación digital.
- 21** Dinámicas familiares: la vista en el espejo.
 - 23 Los valores son un imán para la nueva generación.
- 25** La empresa familiar y sus condiciones de adaptación al entorno.
- 31** Redefiniendo la fórmula para el éxito de una empresa familiar.
- 34** Contactos clave en la red PwC.



Introducción y hallazgos clave

El 2020 fue un año que nos puso a prueba a todos, irrumpiendo en nuestras vidas y nuestros hogares a causa de la pandemia del COVID-19. La salud y la seguridad de las personas pasó al primer plano de las empresas familiares, reconfigurando sus operaciones para combatir la contracción económica y un futuro incierto. Aún con eso, la percepción del crecimiento para el 2022 fue bastante optimista y considerada alta (79%), partiendo del hecho de que la mayor parte de los 2,801 líderes de las empresas familiares del mundo que respondieron la encuesta lo hicieron antes de las noticias sobre las vacunas.

La primera sección de este informe revisa la resiliencia financiera en las empresas familiares, y muestra cómo se preparan para liderar la recuperación post-COVID.

La segunda sección resalta la necesidad de priorizar las prácticas ambientales, sociales y de gobierno de las compañías, además de generar conciencia sobre cómo las empresas familiares contribuyen a la reducción del cambio climático, las prácticas de negocio sostenibles y a la sociedad.

La tercera sección evalúa el estado de la transformación tecnológica en las empresas familiares. Nos demuestra cómo la pandemia ha sido de vital importancia para impulsar las capacidades digitales y tecnológicas de los negocios, a pesar de que sólo una de cada cinco empresas familiares manifestaron que su viaje de transformación digital

va adelantado, la mayoría ya considera el tema de la digitalización como una prioridad clave. La última sección se enfoca en las dinámicas familiares. Aquí se explica cómo las relaciones y los valores familiares, que en sí le dan fuerza a una empresa familiar, pueden a su vez también retrasarla.

El estudio, además, refleja que más del 80% de las empresas familiares colombianas admitieron que los conflictos ocurren dentro del negocio. Típicamente se manejan dentro de la familia sin usar terceros o mecanismos de resolución lo que explica por qué los niveles de conflicto siguen siendo altos. Este es un tema muy difícil para muchos, pero es importante entender que la introducción de una estrategia más profesionalizada y apalancada por especialistas va ser correlacionada con el éxito del negocio, que, a su vez, va a permitir establecer procedimientos formales de gobierno corporativo para perdurar el legado familiar en el tiempo.

Finalmente, probamos nuestros hallazgos realizando entrevistas a profundidad con propietarios, importantes empresarios y directivos de empresas familiares de las principales regiones del país, con el fin de plasmar en nuestro estudio todos los sucesos y acontecimientos que han marcado la trayectoria de sus negocios, proporcionando así, una experiencia mucho más aterrizada a la realidad que viven hoy en día las empresas familiares. Sus opiniones y nuestras recomendaciones aparecen al final de cada sección.



2,801

Respuestas



87

Territorios



46%

De las empresas familiares encuestadas crecieron en los 12 meses previos al COVID-19



79%

De los negocios encuestados esperan crecer en el 2022

Hallazgos clave

Las respuestas de los 2,801 propietarios y directivos que participaron en la encuesta revelan información importante sobre cómo operaron las empresas familiares en un año de pandemia.



La resiliencia económica es elevada

70%

de los encuestados mencionan que no necesitaron capital adicional en el 2020. Esto debido a que hubo un sacrificio financiero a cambio de brindar apoyo a la comunidad local y su personal. El 51% redujo sus salarios y el 47% recortó sus dividendos durante la crisis. Además, el 62% de los encuestados aseguró que tienen expectativas elevadas de crecimiento para el 2021.



El progreso en la transformación digital es lento

33%

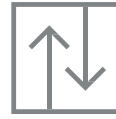
de los encuestados mencionan que tienen capacidades digitales sólidas. Asimismo, la mayoría de las empresas familiares consideran que aceptan el cambio en lugar de resistirse a él. Esta cifra es similar a la media mundial en la que el 38% considera que tiene una gran capacidad digital.



Existe un deseo real de ser líderes en prácticas sostenibles y las intenciones futuras son alentadoras

82%

de los encuestados afirma que existe la oportunidad de convertirse en empresas familiares líderes en prácticas de negocios sostenibles, frente al 55% a nivel mundial. Adicionalmente, el 35% de los encuestados ya tiene una estrategia de sostenibilidad desarrollada/comunicada y el 47% asegura que la sostenibilidad está en el centro de todo lo que realizan.



Hay un sentido claro sobre los valores familiares

68%

de los encuestados tiene claro el conjunto de valores familiares que han ayudado a una gran mayoría durante la pandemia del COVID-19, pero sólo el 53% tienen sus valores y la misión de la compañía plasmados por escrito. Por otro lado, el 21% tiene planes de sucesión sólidos, mientras que el 16% menciona que hay resistencia ante el cambio.



PETROCASINOS

“Cuando nos casamos, yo renuncié a la universidad y mi señora ya la había terminado. Decidimos trabajar un año cada uno por su lado y vivir con el menor sueldo; el otro dinero se ahorra y la llamamos “futuro”. Ese futuro no se podía tocar.” - Héctor Augusto Barrera, Propietario PETROCASINOS

TCC

“Las casas no dan empresas, pero las empresas si dan casas” - Josefina Agudelo, Presidenta ejecutiva TCC



Crecimiento en tiempos del COVID-19

La pandemia ha sido una prueba extraordinaria de la resiliencia y adaptación al cambio de la mayoría de negocios. Los retos para las empresas familiares han sido mayores porque, incluso antes de la pandemia, una menor proporción de las empresas familiares venían generando crecimientos de uno o dos dígitos en comparación con años como 2016 o 2018. En Colombia el 51% de los encuestados consideran que el impacto del COVID-19 en sus negocios generará una contracción de las ventas.



No es un secreto para nadie que las empresas familiares son y han sido un motor muy relevante en la economía, siendo el responsable de más de dos terceras partes del empleo mundial. En este contexto, Colombia no es la excepción y por esto resulta fundamental el repunte que ha mostrado la economía en el primer trimestre del 2021 en materia de consumo y aumento de exportaciones, por citar solo algunos, y que incluso sin llegar aún a las cifras alcanzadas antes de la pandemia, son en parte el resultado de la resiliencia y la adaptación al cambio que han tenido las empresas durante este periodo marcado principalmente por la incertidumbre.

Resiliencia

La solidaridad y el compromiso con mantener a flote el negocio ha sido una tendencia importante en las empresas familiares en Colombia. El 51% de los accionistas, con un rol en la administración de sus organizaciones, asumieron reducciones salariales como estrategia de mitigación a los efectos generados por la pandemia, muy superior a lo observado a nivel global y a nivel regional (31% y 34%, respectivamente).

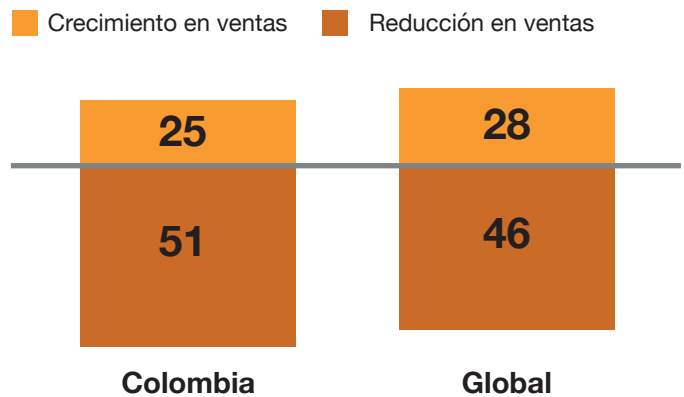
El 47% de las compañías encuestadas en Colombia recortaron los dividendos de sus accionistas familiares, tan solo una cuarta parte de ellas recurrieron a créditos o préstamos en el sector financiero para cumplir con sus obligaciones.

Las empresas familiares han puesto, en muchos casos, a las personas en primer lugar privilegiando el bienestar de sus empleados y apoyando a las comunidades locales durante la crisis. El 86% de las compañías han permitido a sus empleados trabajar desde casa y han adaptado sus modelos de gestión y administración para mantener los niveles de productividad.

Crecimiento e impacto de crisis en las ventas

En Colombia cerca del 70% de las empresas encuestadas pertenecen a sectores relacionados con la producción de bienes y servicios tales como manufactura, bienes de consumo y alimentos. Si bien el impacto del COVID-19 en estos sectores ha sido bastante asimétrico, el 51% de los encuestados proyecta que su impacto generará un declive en las ventas (Figura 1).

Figura 1: Impacto del COVID-19 en las ventas

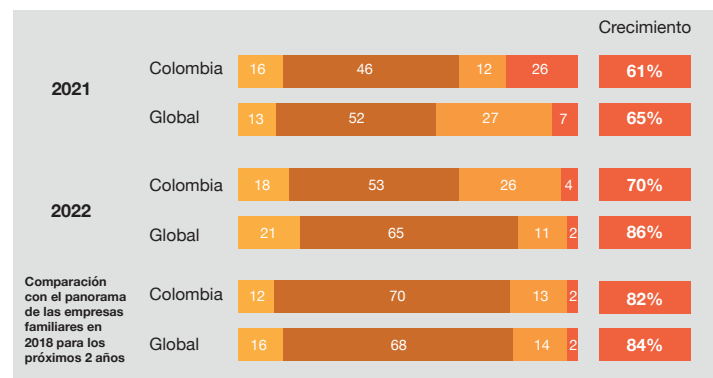


Las empresas encuestadas manifiestan que los efectos de la crisis han generado un doble efecto. Por un lado, un mayor apalancamiento en recursos o capital de los accionistas y, por otro lado, un decrecimiento en las utilidades que en el caso de Colombia se presentó en el 56% de las empresas encuestadas.

A pesar de lo anterior, las ambiciones de crecimiento para el 2022 guardan relación con lo reportado en el 2018 (ver Figura 2) y con algún incremento esperado en los negocios o empresas que antes que crecer focalizarán sus esfuerzos en los próximos años en consolidar el negocio y el mercado.

Figura 2: Objetivos de crecimiento para 2021 y 2022

- Crecer rápida y agresivamente
- Crecer de forma constante
- Consolidar
- Contraer/reducir para sobrevivir



La confianza de los accionistas o dueños de empresas familiares en el crecimiento de sus negocios en los próximos cinco años se sustenta principalmente en tres pilares:

1. la expansión a nuevos mercados o segmentos de clientes y que durante la crisis han sido modelos que hemos visto desarrollarse con una mayor velocidad como es el caso de la convergencia del B2B en el B2C, el desarrollo de nuevos canales y la apertura a nuevos mercados.
2. El mejoramiento de las capacidades digitales y no tanto en el contexto de la digitalización de operaciones sino en el uso de tecnologías para el desarrollo de nuevas capacidades y la transformación del negocio desde la primera línea. El 54% de las empresas encuestadas coinciden en ver las tecnologías como una oportunidad de crecimiento.
3. La introducción de nuevos productos y servicios. Reimaginar el negocio que en el contexto colombiano es un atributo valorado por cerca de la mitad de las empresas familiares.

Para generar dicho crecimiento, las empresas en Colombia, al igual que a nivel global, privilegiarán el flujo de caja de sus operaciones y los créditos bancarios como mecanismos de apalancamiento para el crecimiento. Por otra parte, la expansión a nuevos mercados se puede dar de manera orgánica (con la estructura operativa actual) o de manera inorgánica (a través de la adquisición de entes en marcha).

El equipo de Corporate Finance ha observado una fuerte disminución en la práctica de M&A a nivel mundial como consecuencia de la pandemia, pasando de 37,967 transacciones en el año 2019 a 30,722 en el año 2020 (disminución del 19%) y reduciendo el valor de dichas transacciones de USD 2,739 mil millones en 2019 a USD 2,172 mil millones en el 2020 (disminución del 20.7%) . Los sectores que mayor impacto tuvieron a nivel mundial fueron: energía, tecnologías de la información y servicios. Por otra parte, los de menor impacto fueron: sector industrial y sector de materiales.

En Colombia el impacto de la pandemia en las transacciones fue aún mayor habiéndose reducido el volumen en un 33% . La dinámica de M&A en Latinoamérica ha disminuido en los últimos años ya que las transacciones transfronterizas (transacciones en las cuales se involucra al menos una compañía del extranjero) han decrecido. Lo anterior se debe principalmente a que los inversores a nivel mundial han desviado su mirada hacia regiones como Oriente Medio o el Sudeste Asiático dejando de lado parcialmente el mercado Latinoamericano.

Un factor fundamental para la desaceleración a nivel mundial de M&A, es una disparidad entre los precios ofrecidos y los precios demandados por las compañías. Quienes compran en el mercado están dispuestos a pagar valores con descuentos por riesgo de incertidumbre, mientras los que venden argumentan que la situación actual es coyuntural. Teniendo en cuenta la incertidumbre internacional y local, es posible que muchos grupos familiares o personas naturales estén interesadas en vender sus compañías en Colombia para diversificar el riesgo de su patrimonio. En este caso es fundamental entender que el mercado está dispuesto a pagar por las compañías con un descuento por la incertidumbre actual.



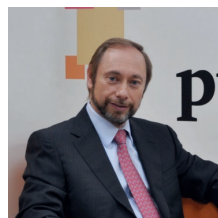
Oscar Prada

Socio de Consultoría en el área de Eficiencia Financiera Operacional PwC Advisory Colombia



Pablo Isaza

Asociado Senior Corporate Finance en PwC Colombia.



Gustavo Dreispiel

Socio de Advisory en PwC Colombia.

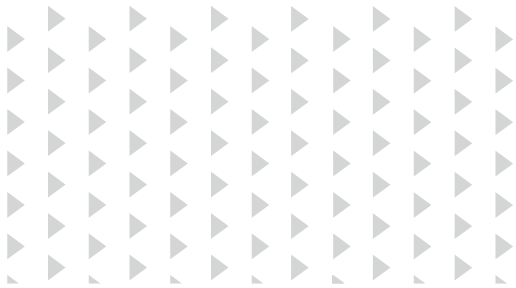
1 Fuente: S&P Global Market Intelligence, Global M&A By the Numbers 2020 recap

2 Fuente: EMIS (Emerging Markets Information Service)



TCC

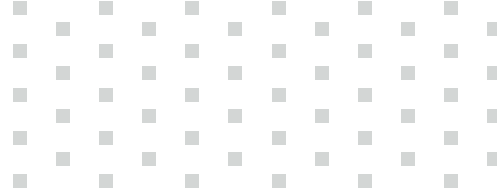
“[Al inicio de la pandemia] la mirada al corto plazo fue: 1. proteger a nuestros colaboradores y sus empleos. 2. proteger nuestra salud financiera. 3. reducir el tamaño de la operación, para hacer los ajustes de costos y gastos pertinentes para la salud financiera.” - Josefina Agudelo, Presidenta ejecutiva TCC



Sostenibilidad: Pasando de la ambición a la acción

La presión sobre las empresas para contribuir hacia un medio ambiente más limpio y una sociedad más justa está aumentando, por lo que las acciones hacia la sostenibilidad, más allá de los compromisos, tomarán en un nuevo sentido de urgencia. En 2017, PwC identificó cinco desafíos urgentes que enfrenta el mundo: disparidad en la distribución de la riqueza, disrupción tecnológica, presiones demográficas, polarización de opinión y pérdida de confianza. La pandemia del COVID-19 ha intensificado y acelerado estos desafíos .





Las empresas familiares tienen una ventaja inicial para liderar en materia de sostenibilidad. Son la forma de negocio más confiable, son potencialmente más ágiles y relativamente libres de las presiones de mercado a corto plazo. Además, pueden tener un impacto significativo. En 2018, las 750 empresas familiares de mayor ingreso en el mundo emplearon a más de 30 millones de personas y generaron US \$ 9,1 bn. Las empresas que no cotizan en bolsa (336 de estas 750 compañías están listadas, pero la mayoría de las empresas familiares de todo el mundo no lo son) también tienen la ventaja de poder tener una visión de más largo plazo en la inversión en

iniciativas sostenibles, lo cual los posiciona como líderes naturales en esta materia. Sin embargo, existe el riesgo de que el enfoque y forma de pensar de las empresas familiares, particularmente en lo que respecta al significado de la sostenibilidad y cómo se gobiernan estas compañías, dificulten la adopción de este liderazgo: en este momento los asuntos ambientales, sociales y de gobierno (ESG por sus siglas en inglés) y las prácticas sostenibilidad son los de menor prioridad para las empresas encuestadas en el país. (ver Figura 3 - Prioridades fundamentales durante los próximos dos años (Top 5) – Colombia).

Figura 3: Prioridades fundamentales durante los próximos dos años (Top 5) – Colombia

■ Expansión/diversificación (86%) ■ Digital, innovación, tecnología (81%) ■ Evolución, nuevo pensamiento (70%) ■ Sostenibilidad/comunidad local (35%) ■ Otro

Expandirse hacia nuevos segmentos de mercados/clientes	58
Mejorar capacidades digitales	51
Introducir nuevos productos/servicios	47
Rediseñar/cambiar/adaptar el modelo de negocios	47
Perseguir adquisiciones/fusiones estratégicas	40
Incrementan el uso de nuevas tecnologías	38
Proteger el negocio principal (cubrir costos/supervivencia)	37
Aumentar la inversión en innovación e investigación y desarrollo	33
Aumentar la participación en la toma de decisiones/gerencia de siguiente generación	23
Aumentar la colaboración con otras compañías	23
Incrementar la responsabilidad social de la organización	18
Reducir la huella de carbono de la organización	12
Reducir las dependencias en la cadena de valor	8
Brihdar soporte a la comunidad local vía inversión/actividad	8
Reimaginar nuestro alcance sobre como medimos el éxito	4

1 PwC, ADAPT: Five urgent global issues and implications, May 2020, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/adapt.html>

2 El 67% dice que las empresas familiares son las más confiables, frente al 58% de las empresas públicas. Los porcentajes se basan en los encuestados que priorizan en cuál de las siguientes categorías de empresas confían más: propiedad familiar, privada, pública y estatal. Ver Edelman, Edelman Trust Barometer 2020, 19 Jan. 2020, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>

3 David Bain, "The World's Top 750 Family Businesses Ranking," Family Capital, 3 Mar. 2020, <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses>.

Esta falta de prioridad de los asuntos mencionados es un raro ejemplo de cómo las empresas familiares se pueden ver obstaculizadas por cuenta de su independencia. Las empresas listadas en bolsa han sentido la presión creciente de parte de clientes, prestamistas, accionistas y empleados en torno a la sostenibilidad. La inversión en fondos con enfoque en ESG se multiplicó por cuatro en los EE.UU. en un año, llegando a más de US \$ 21 mil millones en 2019, y la regulación relacionada con la sostenibilidad que promueve divulgaciones climáticas y el reporte en materia de equidad salarial se ha proliferado.

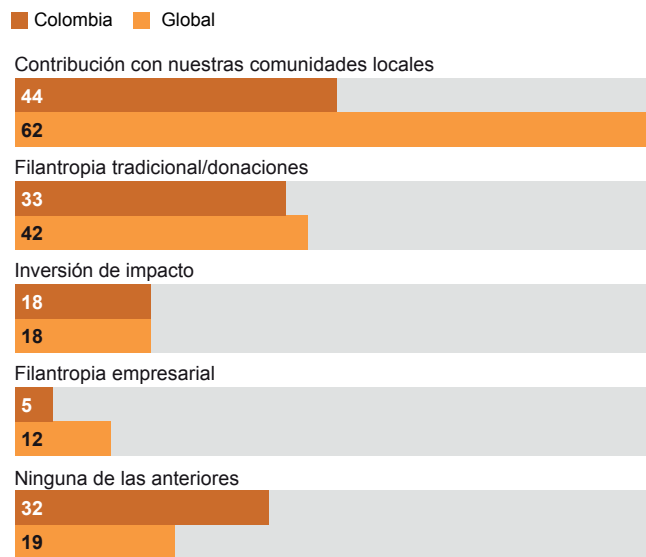
Las empresas que cotizan en bolsa han sido empujadas constantemente hacia políticas y prácticas ESG, no tienen más remedio que responder y, al hacerlo, se ponen a la delantera. Para las empresas familiares, la oportunidad de lograr su máxima prioridad, expandirse hacia nuevos segmentos de mercado y clientes, podría servir como impulso para invertir en ESG.



Reposicionando la agenda ESG en empresas familiares

Retribuir está en el ADN de las empresas familiares, que consideran el impacto total de su negocio en la sociedad, priorizan el bienestar de sus empleados y creen en el apoyo a sus comunidades y a la sociedad. En Colombia, el 68% de las empresas familiares encuestadas participa en alguna forma en actividades de responsabilidad social (más de 80% a nivel global) incluyendo un 44% que manifiesta contribuir con su comunidad local y un 33% que confirma desarrollar actividades filantrópicas.

Actividades en las que participa



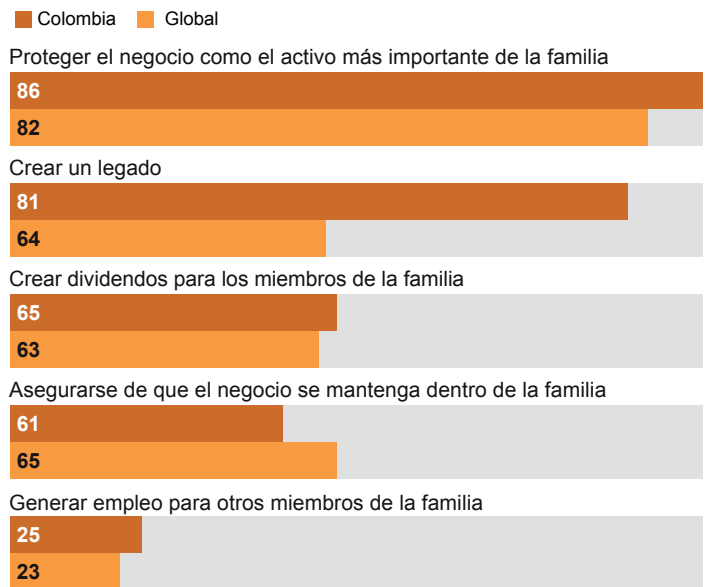
Sin embargo, su percepción sobre la sostenibilidad necesita un cambio. La sostenibilidad debe ser fundamental para el propósito, la estrategia y operaciones de su negocio, en lugar de estar simplemente incrustada en sus actividades filantrópicas. En algunas economías ya lo es, nuestra encuesta muestra que empresas familiares en países donde las formas tradicionales de filantropía se practican menos ya recibieron el mensaje. En China, por ejemplo, el 79% de las empresas familiares están poniendo la sostenibilidad en el corazón de lo que hacen, en comparación con el 49% a nivel global y el 47% en Colombia.



En el país hay un camino por recorrer en el posicionamiento estratégico de la sostenibilidad. Nuestra encuesta evidencia que solamente un tercio de las empresas familiares colombianas tienen una estrategia de sostenibilidad desarrollada y comunicada, y que sólo el 32% encuestado considera que tiene la responsabilidad de luchar contra el cambio climático y sus consecuencias (en comparación con el 50% a nivel mundial).

Los factores ESG son un problema existencial, y compañías que no demuestren su compromiso con la sostenibilidad podrían ser castigadas por los consumidores, los medios de comunicación e incluso los reguladores. Los propietarios de empresas familiares quieren, principalmente, crear un activo perdurable para las generaciones futuras, lo cual se confirma con un 81% de los encuestados en Colombia (64% a nivel global) para los cuales proteger su negocio y crear un legado es lo más importante, deseo al parecer exacerbado por la pandemia del COVID-19. Sin embargo, si la sostenibilidad no es una prioridad, su licencia para operar y su legado están en riesgo. (consulte la Figura 4 - Objetivos personales importantes a largo plazo (+ de 5 años)).

Figura 4: Objetivos personales importantes a largo plazo (+ de 5 años)



A pesar de los retos y perspectivas actuales, las intenciones futuras son mucho más alentadoras, ya que el 82% de las empresas familiares colombianas afirma que hay oportunidades para los negocios familiares de liderar el camino hacia prácticas empresariales sostenibles, frente al 55% a nivel mundial.



Juan Carlos Malagon
Socio de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento de PwC Colombia

Atrasados

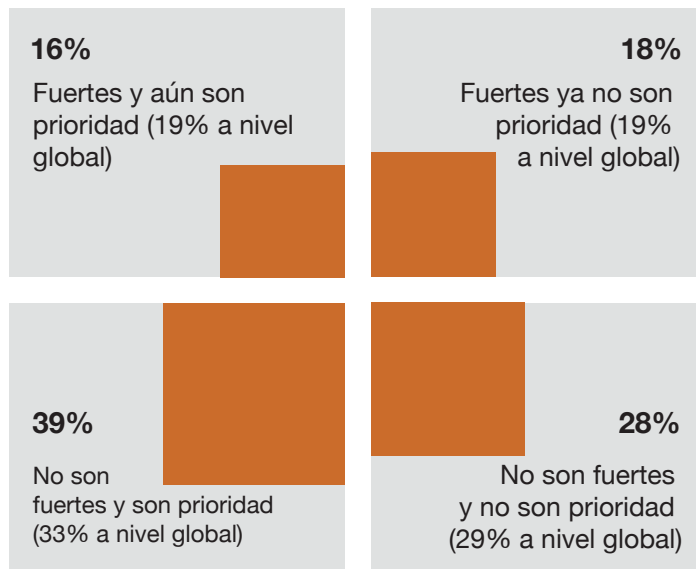
en la curva digital

Uno de los efectos positivos que trajo la pandemia para los negocios fue la rápida adopción de los modelos digitales en sus diferentes niveles de madurez. Para algunos negocios fue más natural esta adopción teniendo en cuenta que sus procesos ya contemplaban modelos combinados de tecnologías y digitalización. Se tuvo que experimentar modelos de trabajo remoto, reuniones virtuales y confiar en que las personas estaban realizando sus labores de manera adecuada sin necesidad de estar presencialmente en una oficina.



Los resultados de la encuesta reflejan que sólo el 18% de las empresas familiares colombianas afirman que tienen solucionado el aspecto digital dando a entender que se sienten con un buen nivel de aplicación de las capacidades digitales en sus negocios, esto nos deja un gran reto y compromiso con el 82% restante.

Resumen de las capacidades y prioridades digitales en Colombia



Sin embargo, la definición de transformación digital se puede estar malinterpretando de manera general con que se refiere específicamente a la transformación tecnológica o a la utilización de las tecnologías emergentes, dejando por fuera aspectos fundamentales como los cambios en los procesos, el gobierno, la estructura, la cultura, y una arquitectura que pueda hacer el ensamble de todos estos elementos a la vez y que realmente conduzcan a una transformación del negocio.

Las empresas que quieran entrar en la ruta del camino de transformación digital, deberán estar preparadas para resolver inquietudes estratégicas relacionadas con su modelo de operación objetivo, la priorización de sus inversiones en lo digital, el desarrollo de las competencias digitales del talento humano, fortalecer e involucrar conceptos de trabajo colaborativo y enfoques de trabajo ágil.

Muchas empresas entraron en la moda de implementar programas de perfeccionamiento de habilidades digitales, sin percatarse que ni siquiera contaban con el nivel mínimo de conocimiento en lo digital para poder hacer dicha labor de actualización en las competencias de los individuos. Esto trajo nuevas barreras e inconvenientes al proceso de





transformación en lo digital y, por supuesto, resistencia al cambio del principal agente que es el ser humano.

Tenemos muchos ejemplos de empresas familiares colombianas que nacieron siendo digitales en diferentes industrias como en la distribución de productos, en la atención de servicios de salud, en la prestación de servicios innovadores como los gimnasios de entrenamiento físico o los servicios de transporte a través de patinetas, entre muchos otros que conocemos.

Por otro lado, están los negocios tradicionales que estaban en la transición para ofrecer servicios a sus clientes apalancados en soluciones digitales. Para cada uno de estos negocios hay que revisar el modelo de adopción en lo digital que más se acomode a sus objetivos estratégicos, pues el hecho de tener una página web con un “chatbot” y la habilitación de canales de atención a través de redes sociales no los convierte automáticamente en negocios digitales.

Hay que tener en cuenta en el diseño de esta estrategia digital a aprovechar el uso de plataformas y la habilitación de ecosistemas digitales. Hay gran variedad de avances en estas materias y que invitan a juntar esfuerzos y sumar mis avances a los de otros. Hoy en día estamos en la posibilidad de crear ambientes que “con sólo un clic, obtengo el mundo”, suena revolucionario, pero la gran promesa está en convertir nuestros productos en servicios.

Nos dirigimos hacia un futuro en el que compraremos y poseeremos menos productos (automóviles, bicicletas, casas de vacaciones,

herramientas para el hogar, etc.) y contrataremos más servicios directamente entre nosotros.

Aunque el estudio revela que el 67% de las empresas en Colombia y el 71% a nivel Global cuentan con un equipo de liderazgo robusto, los retos están en acompañar las aspiraciones con la realidad, los niveles de inversión y la estructura para lograr dichos objetivos.

De acuerdo con las afirmaciones (Las 2 más importantes)

Existen funciones y responsabilidades claras para todos los que participan del negocio



Tenemos un equipo de liderazgo robusto



Tenemos acceso a información/datos confiables/ oportunos que alimentan el proceso de toma de decisiones.



Tenemos una estructura de gobierno corporativo clara



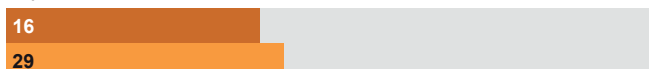
Tenemos la habilidad de cambiar el curso a corto plazo debido a la liquidez de la compañía



Tenemos fuertes capacidades digitales



Hay resistencia frente al cambio dentro de la compañía



Se encuentran dificultades por parte de las empresas en el momento de establecer los retornos sobre la inversión que se hacen en digital. Dentro de las principales razones por las cuales las empresas invierten en digital están el mejorar la experiencia de usuario, la innovación de productos, la toma de decisiones con modelos de analítica, crecimiento en los ingresos, aumento de ganancias, ahorros en costos y mejorar la retención y reclutamiento de talentos.

Pasos llevados a cabo / que se llevarán a cabo para mejorar las capacidades digitales

Usar tecnología para promover la eficiencia y colaboración en el negocio



Usar la tecnología para crear nuevas oportunidades de negocio



Usar la tecnología para crear una experiencia al cliente superior



Usar la tecnología para acceder a datos relevantes y mejorar la toma de decisiones



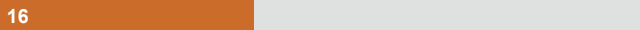
Usar la tecnología para mejorar el cumplimiento/capacidad de reporte



Invertir en las capacidades digitales requeridas entre nuestros empleados



Desarrollar un mapa claro y documentado hacia la transformación digital



En los resultados del estudio se revela que el 69% de los encuestados considera que está usando la tecnología para crear nuevas oportunidades de negocio. Claramente vemos, cada vez más, ejemplos en el crecimiento de nuevas empresas apalancadas en tecnologías digitales, habilitando nuevos nichos de mercado y/o funcionalidades modificando los comportamientos habituales, como lo puede ser el caso de comprar llantas para el carro a través de internet, hacer la consulta médica por telemedicina, comprar colchones sin haberlos probado previamente, elegir la silla en cada trayecto de viaje en avión, abrir una cuenta bancaria virtualmente, etc.

Se revela también que el 61% de los encuestados dice utilizar la tecnología para acceder a datos relevantes y mejorar la toma de decisiones. Vemos como herramientas tecnológicas de ofimática

tradicional han evolucionado a traer implícitas funciones más profundas de análisis de datos y de inteligencia de negocios. Al mismo tiempo, hay una explosión de ofertas en alcance y precios de herramientas más especializadas para la extracción, transformación y carga de datos en sistemas inteligentes para generar analítica de los negocios. Sin embargo, la gran barrera está en la calidad e integridad de estos, las empresas deben hacer grandes esfuerzos en este proceso para tener información relevante para tomar decisiones.

Hay muchas fuentes de información a nivel de Colombia que no son públicas y que no están estructuradas de una manera que las compañías puedan utilizar para complementar sus modelos de análisis de datos. Con la llegada de tecnologías emergentes, principalmente los dispositivos que tienen cámaras y software de georreferenciación, se están generando millones de datos a cada instante a nivel mundial, estos son solamente datos en la medida que no se estructuren y modelen de manera que generen información valiosa de análisis.

El 39% de los encuestados afirma que están dispuestos a invertir en las capacidades digitales requeridas de los empleados. Hay que hacer una medición de la cultura laboral, pero lo más importante es tener un plan para mejorarla. La encuesta de cultura global más reciente del Centro Katzenbach reveló que el 80% de los profesionales creen que la cultura de su organización debe evolucionar en los próximos cinco años para que su empresa tenga éxito, crezca y retenga el mejor capital humano.



Cómo avanzar más rápido en su transformación digital

Avanzar más rápido en un viaje digital requiere un entendimiento del valor de las herramientas de datos y su análisis, además de un compromiso con mejorar las habilidades de su personal. También debe reconocer que la transformación debe hacer parte de un cambio cultural apoyado por unos líderes muy comprometidos.

Empieza el proceso con las preguntas correctas:

¿Cómo puedo tomar decisiones más rápido y de una mejor manera optimizando mis activos de datos?

¿Entiendo los factores clave para el éxito en la transformación de mi negocio?

¿Mi personal está listo para el futuro?

La mayoría de las compañías invierten en tecnología, capacitación y nuevas formas de trabajar para obtener beneficios a largo plazo, pero para obtener el retorno de la inversión se requiere un enfoque holístico y decidido para construir primero la infraestructura que respaldará sus aspiraciones. Hay que asumir el riesgo de adelantarse de donde se está hoy para invertir en lo que necesitas para tener éxito en el futuro.

Finalmente, debe existir una cultura resiliente, que fomente en los equipos el probar, evaluar, ajustar, mejorar y repetir el ciclo por iteraciones controladas. La resiliencia requiere persistencia y la visión para navegar a través del cambio vertiginoso a medida que se presenta. La mayoría de las empresas han experimentado algún tipo de fuerza disruptiva y tuvieron que cambiar como resultado. Esa capacidad está impulsada por las decisiones que han tomado sobre dónde y cómo invertir en su gente, procesos, tecnología y formas de trabajo.

Redescubrir su encanto emprendedor

La pandemia ha sido un recordatorio esencial sobre el potencial de las empresas familiares, en particular en relación con las posibilidades y oportunidades que trae la tecnología.

Gabriela Baumgart, parte de la junta del conglomerado industrial Grupo Baumgart en Brasil, describe la pandemia como un "reinicio" para muchas empresas familiares: *"Es una nueva era para nuestras empresas. En el pasado, muchos tendimos a evitar los riesgos y fuimos conservadores. Eso ha cambiado. Esta es una oportunidad para revisar los modelos de negocios y ver si el gobierno es efectivo. Estamos recordando lo que se siente emprender, adaptarse y crear valor en un mundo complicado"*.

La transformación digital y la agilidad van de la mano

La tecnología digital ayudó a las firmas a manejar sus operaciones de forma rápida.

"Uno de nuestros negocios, Daba, es el distribuidor exclusivo de Nespresso en España y en muchos países africanos. Antes de la pandemia, vendíamos principalmente a través de nuestras tiendas; solo el 10% de las ventas era en línea", menciona **Alfonso Libano Daurella, vicepresidente del Grupo Cobega**, con operaciones de distribución de bebidas refrescantes. *"Cambiamos el modelo de negocio cuando llegó la pandemia para que cerca del 80% de las ventas fueran en línea y nuestras tiendas llevaban café a nuestros clientes locales. Pasamos de ser un negocio de ventas al por menor, a ser una empresa de despacho en línea en cuatro meses. Esa es la mentalidad necesaria durante una crisis: no es cerrar las tiendas, es cambiar"*.



Jorge Mario Añez

Socio Líder de Consultoría de Negocios en PwC Colombia

Dinámicas familiares:

La vista en el espejo

Las empresas familiares son complejas, dada la naturaleza de las relaciones personales sobre las que están edificadas. Esas mismas relaciones son las que permiten al negocio actuar y adaptarse rápidamente, también pueden ralentizar sus decisiones y retrasarlo. A veces resulta difícil admitir que la comunicación entre miembros de la familia y entre generaciones no es lo que debiera ser. Casi siete de cada diez encuestados (68%) declaró que los miembros de la familia que no están en la junta confían en quienes sí lo están, pero la evidencia muestra que hay ciertas discrepancias internas; solo el 58% declaró que todos los miembros de la familia comparten visiones similares sobre el rumbo de la compañía.



Hay muchos temas delicados que discutir y muchas áreas en las que el progreso se queda corto (ver Figura 6). Dos tercios de los encuestados (66%) responden que los miembros de la familia se comunican de forma constante respecto al negocio, pero una quinta parte de ellos (21%) admite que no hay mecanismos formales para resolver posibles desacuerdos.

La armonía familiar nunca se debe dar por sentada. Requiere trabajo y planeación y se debe revisar con el mismo enfoque y profesionalismo que se aplica a una estrategia de negocios y a las decisiones operativas. El 79% de las empresas familiares tiene alguna forma de política de gobierno o procedimientos corporativos establecidos (era el 84% cuando hicimos la misma pregunta en el 2018), pero, para muchos, hay brechas importantes. El conflicto es inevitable. Solo uno de cada cuatro

encuestados (23%) dice jamás haber tenido un desacuerdo. En el otro extremo, los desacuerdos son algo común para cerca del 7% de los entrevistados. Ahora, resolver los desacuerdos es un tema que suele tratarse en privado, tanto así que cerca del 80% de los encuestados, que admiten haberlos tenido, señalan haberlos manejado internamente y sólo el 13% de las empresas consultadas declaran haber establecido un sistema para la resolución de conflictos, y sólo el 12% han acudido a un tercero para resolverlos.

La planeación de la sucesión es uno de los temas más delicados y el COVID-19 parece haber enfocado a todos en este tema. De acuerdo con los resultados del estudio, el 30% de las familias han implementado un plan de negocios que involucra estructuras de sucesión, lo cual supone un notorio incremento frente al 15% que así lo declaró en nuestro estudio de 2018.

Figura 6: Los valores familiares importan, pero solo la mitad los ponen por escrito, y menos de la mitad tienen políticas de gobernanza codificadas

P: ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con que...

La familia tiene un sentido claro de los valores acordados y del propósito como compañía



La familia tiene una declaración de propósito (misión) y una visión documentadas para la compañía



La familia ha definido un código de conducta



La familia tiene sus valores y misión para la compañía articulados por escrito



■ 2021 ■ 2018

Nota: La base son todos los encuestados globales (2021: n=2,801; 2018: n=2,817-2,950).

Fuente: Encuesta PwC Empresas Familiares 2021

P: ¿Cuál de las siguientes políticas y procedimientos tiene implementados (si alguno aplica)?

Acuerdo de los accionistas



Testamento/última voluntad



Procedimientos de emergencia y contingencia



Cláusula de entrada y salida



Mecanismos para resolución de conflictos



■ 2021 ■ 2018

Nota: La base son todos los encuestados globales (2021: n=2,801; 2018: n=2,817-2,950).

Fuente: Encuesta PwC Empresas Familiares 2021

Los valores son un imán para la nueva generación

En el 2018, casi un cuarto de las empresas familiares (23%) esperaba que los miembros de las nuevas generaciones fueran accionistas mayoritarios dentro de cinco años. De acuerdo con los resultados del estudio de 2021, este número aumentó a poco más de un tercio (35%).

Las generaciones más jóvenes se sienten motivadas cuando identifican un sentido y un propósito claro que impulse sus carreras, aunque con cierta frecuencia es difícil para ellos encontrar esas cualidades en el negocio familiar. Por eso, identificar claramente esos valores familiares que apalanquen el negocio puede ayudar a cerrar la brecha generacional y darle a las nuevas generaciones el sentido y el propósito que están buscando.

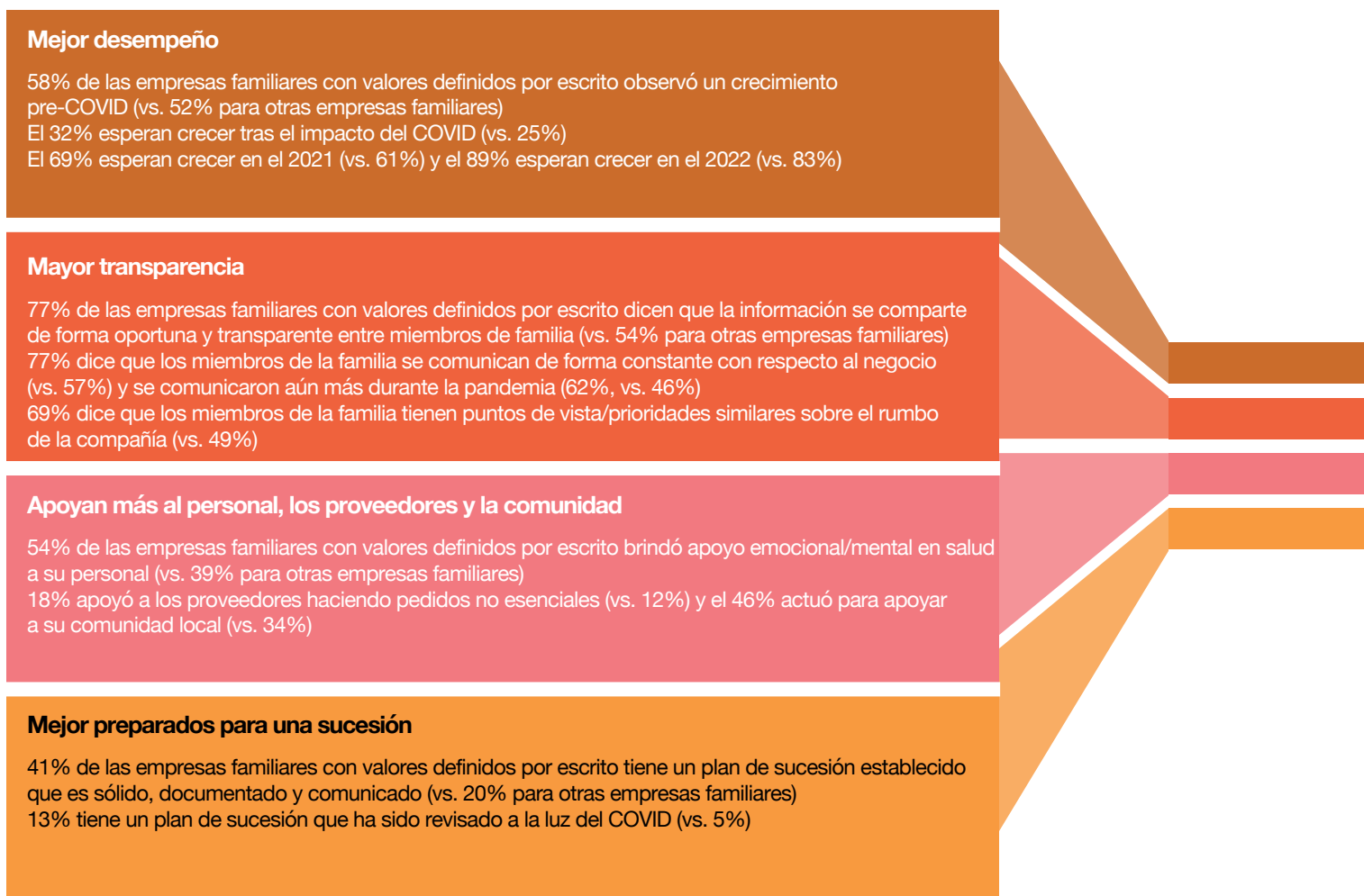
Las empresas familiares que se preocupan por poner en negro sobre blanco cuáles son los valores que impulsan su actividad empresarial suelen estar mejor preparadas para una sucesión y, usualmente, son más comunicativas y transparentes. Además se desempeñaron mejor que sus pares durante la pandemia (ver cuadro 7). Aunque el 70% de las empresas dicen que la familia tiene un conjunto de valores claro, solo el 44% los tienen por escrito.



Wilson Herrera

Socio de la Unidad de Estrategia Familiar de PwC en Colombia.

Figura 7: Los valores por escrito están fuertemente relacionados con el éxito



Nota: La base son todos los encuestados globales (2021: n=2,801).

Fuente: Encuesta PwC Empresas Familiares 2021



PEDRO DOMECCQ

“Lo más importante no es lo que se ponga en papel, ni lo que se acuerde en los protocolos; sino que se cuente con el apoyo de otra generación para poder irse desarrollando, porque sino no hay transición” - Raphael Picciotto, Vicepresidente ejecutivo CASA
PEDRO DOMECCQ

TCC

“Desde siempre, respetamos las decisiones profesionales y estilos de vida que cada miembro de la familia pueda tener. Tenemos una declaración de valores que vivimos en la empresa, (...) junto con los propósitos superiores, aparte de que sea una fuente de ingreso para la familia y sus descendientes.(...)”
- Josefina Agudelo, Presidenta corporativa TCC

La empresa familiar y sus condiciones de adaptación al entorno

Por: Universidad Externado de Colombia

En la historia de la humanidad el año 2020 será recordado por el advenimiento de más frecuentes y profundas reflexiones sobre el sentido de la vida, de ser, existir y sobrevivir. Estos interrogantes han trascendido al ámbito empresarial y particularmente al universo de las empresas familiares, traducándose en una más nítida sensibilidad y comprensión de la noción de incertidumbre y de la complejidad de los retos asociados a la perdurabilidad de este tipo de organizaciones.

Es pertinente reconocer que muchas décadas antes de la pandemia del COVID-19, la discusión sobre los retos de perdurabilidad y la sostenibilidad de las empresas familiares era un componente fundamental y constante de la agenda en la academia, gobiernos, gremios y entes de promoción del desarrollo empresarial. Sin embargo, los graves efectos económicos y sociales de esta pandemia en los cinco continentes han contribuido a aumentar la atención y el interés por la sobrevivencia de las empresas de familia.

Puede observarse que en las últimas tres décadas viene tomando fuerza la idea de que la flexibilidad organizacional contribuye a la competitividad de las empresas. Sin embargo, la pandemia nos lleva a repensar las empresas y no solo por el cambio abrupto en la economía sino por las dinámicas aceleradas propias de la cuarta revolución industrial, como describen Iansiti y Lakhani en una publicación de *Harvard Business Press* de 2020 “*Competing in the age of AI: strategy and leadership when algorithms and networks run the world*”¹. La perdurabilidad de las empresas, más que en la competitividad, depende cada vez más de su contribución a la sostenibilidad y la creación de valor para la sociedad, lo que se logra con una alta flexibilidad. Esto tiene implicaciones relevantes para las empresas familiares en el presente análisis, en el cual se proponen cuatro condiciones para mejorar la flexibilidad, con el propósito de tomar decisiones que puedan dar respuesta oportuna a los cambios y amenazas del entorno.

¹ Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Press.

Dentro de las ventajas inherentes a su naturaleza, tradicionalmente se ha aceptado que las empresas de familia pueden reaccionar más ágilmente para adaptarse a los cambios y a las amenazas del entorno en comparación con las organizaciones que no son de propiedad y/o control familiar. Sin embargo, hoy más que nunca las familias empresarias están sometidas a demostrar que pueden tomar decisiones en favor de la flexibilidad de sus organizaciones a partir del consenso de sus miembros en los procesos de redireccionamiento de la empresa, en respuesta a un escenario hostil como el que estamos presenciando.

Para lograr la flexibilidad en las empresas familiares es necesario la alineación de objetivos empresariales entre familiares, directivos, gerentes y funcionarios con el fin de asegurar una visión compartida de futuro. Consolidar dicha visión compartida de futuro no es un logro tan frecuente, ni tampoco constituye un ejercicio trivial para las familias empresarias. En efecto, dentro de los hallazgos del Décimo Estudio Global de Empresas de Familia recientemente publicado por PwC (2020), el cual incorporó una muestra de 2.801 empresas familiares de 87 países, se evidencia que el 42% de los encuestados no comparten la visión de sus familiares sobre el rumbo que debe tener la empresa de la familia.

Siendo que esta realidad configura el riesgo de futuros conflictos societarios y familiares, atentando contra la estabilidad de la sociedad familiar y contra la perdurabilidad de la empresa familiar, resulta imperativo que los miembros de la familia empresaria reconozcan la prioridad de alinear sus propios intereses en torno al sueño colectivo empresarial, incorporando este ejercicio dentro de la planeación estratégica y los ejercicios de prospectiva de la organización.

Un segundo factor fundamental para que la empresa familiar esté en condiciones de reaccionar ágil y adecuadamente frente a las amenazas de un entorno hostil como el que afrontamos con la actual Pandemia es la confianza, atributo y rasgo de la

cultura familiar que debe consolidarse con el correr del tiempo entre los miembros de la familia empresaria y entre estos y los cuadros directivos de la organización. Esto constituye un desafío de dimensión universal en un mundo en el que la desconfianza es el signo de nuestro tiempo. La confianza se basa en el respeto de la vulnerabilidad del otro, y en el caso de las familias, existe mucha información que puede usarse de forma indebida y oportunista. Por lo tanto, la creación de sólidos vínculos de respeto y reciprocidad son la base para la perdurabilidad empresarial.

Retomando los hallazgos del estudio de PwC antes referido, puede apreciarse que el 68% de los encuestados reconoce que los miembros de la familia que no forman parte de la Junta Directiva de la empresa confían en quienes sí la integran. En nuestra percepción, la existencia de un 32% que no confía es un indicador que revela el incumplimiento de expectativas, lo que origina sentimientos de frustración e incertidumbre que frecuentemente conducen a deteriorar el clima societario y familiar. No obstante, las mediciones sobre los niveles de confianza deben distinguir entre dos componentes fundamentales como son la confianza sobre la idoneidad profesional y la confianza sobre la idoneidad moral de los individuos. La primera plantea un problema solucionable de múltiples formas, pero la segunda conduce irremediablemente a la pérdida del animus societatis, fenómeno que desemboca en crisis familiar y societaria. De ahí la relevancia de que la familia empresaria fomente la ética y los valores, los cuales suelen tener su origen en el fundador de la empresa familiar (Vilanova, 2018)². Llama la atención que el 56% de los encuestados haya revelado en el estudio de PwC ya citado que no tienen los valores precisados por escrito, circunstancia que puede dificultar su transmisión a los miembros de la siguiente generación familiar, siendo que el capítulo de los valores en las familias empresarias constituye un asunto clave para el éxito de las empresas familiares (Cappuyens, Gallo y Vilaseca, 1998)³.

² VILANOVA, Nuria, "La esencia de la empresa familiar", Barcelona, Plataforma Editorial., 2018, P.20

³ Citados por María José Pérez Rodríguez, Rodrigo Basco, Jesús García-Tenorio Ronda, Jesús Giménez Sánchez e Isabel Sánchez Quirós en "Fundamentos en la Dirección de la empresa familiar", Madrid, Editorial Thomson, Universidad Complutense de Madrid, 2007, p.58.

Frente a un escenario hostil como el presente, un tercer aspecto fundamental para la ágil y eficaz toma de decisiones en el ámbito de las empresas familiares es la comunicación, entendida como la fluidez con la que se comparte la información de la empresa entre los miembros de la familia empresaria. La transparencia, fluidez e integridad de la información son componentes de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, con efectos favorables en la prevención de conflictos societarios. Sin embargo, es necesario destacar que son frecuentes las dificultades en la comunicación en las empresas de familia, porque entre los miembros familiares se presenta con frecuencia la dificultad de escucharse entre ellos por el mayor conocimiento que se tienen, y esto los conduce a prejuiciar con más facilidad (Doderó 2002)⁴. Sobre este asunto, el estudio referido de PwC reveló que el 21% de los encuestados carecen de mecanismos formales para resolver posibles conflictos, lo cual permite colegir que en una proporción relativamente alta de casos de la muestra analizada se adolece de bases sólidas para la adecuada comunicación, en lo relacionado con la prevención o el manejo del conflicto entre los familiares por la conducción de la empresa.

El cuarto elemento clave para que en la empresa familiar sea posible reaccionar ágilmente frente a las amenazas del entorno como ha sido la actual pandemia es la unión y compromiso entre los miembros de la familia empresaria, elementos que configuran la base de la cultura de la empresa familiar (Gallo, 1998)⁵. En la medida en que el

conflicto afecta la armonía y la unión familiar, se plantean grandes desafíos por ser una problemática constante en las familias empresarias. En efecto, el aludido estudio de PwC permite corroborarlo por cuanto el 77% de los encuestados aceptaron haber tenido desacuerdos, los que potencialmente pueden derivar en conflictos cuando no existen mecanismos apropiados para resolverlos o voluntad para superar las diferencias.

Resulta pertinente reconocer que las empresas familiares tienen problemáticas singulares que están asociadas a la interdependencia de dos sistemas, familia y empresa. Así, la relación entre la dirección de la empresa y la propiedad aumenta la complejidad que distingue a toda organización de perfil familiar, escenario de la frecuente confrontación entre lo contractual y lo emocional, planteando claros interrogantes sobre su perdurabilidad.

Sin embargo, en épocas de dificultad extrema como la que estamos presenciando en Colombia, cuando lo que está en juego es la preservación del patrimonio familiar forjado a través de muchos años de esfuerzo, afloran los sentimientos y las acciones de solidaridad y compromiso entre los miembros de las familias empresarias. Así, los miembros más

4 DODERO, Santiago. "El secreto de las empresas familiares exitosas". Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 2002, p.251.

5 GALLO, Miguel Ángel, "La sucesión en la empresa familiar", Editorial Servicio de Estudios la Caixa, Barcelona, citado por María José Pérez Rodríguez, Rodrigo Basco, Jesús García-Tenorio Ronda, Jesús Giménez Sánchez e Isabel Sánchez Quirós en "Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar", Editorial Thomson, Universidad Complutense de Madrid, 2007.p.60.





jóvenes de la familia acuden en apoyo a la generación que está gestionando la empresa, brindándole una colaboración centrada, por ejemplo, en sus mejores competencias digitales, dándose la oportunidad de entender la importancia del trabajo en equipo intergeneracional y de empezar a comprender y a compartir los grandes retos para la perdurabilidad de la empresa familiar. Es la oportunidad para que la familia inicie con paso firme el proceso de planificación del relevo generacional, a través del cual la empresa familiar puede mejorar sus condiciones para el logro de la perdurabilidad.

El proceso de transformación digital y la incorporación de tecnologías para crear capacidades en los nuevos escenarios que plantea la pandemia, donde se avizora un proceso de desglobalización y restricciones de mercados, requiere de los cuatro elementos citados con el fin de que la empresa familiar se fortalezca para perdurar en el tiempo y para que pueda continuar contribuyendo, en forma constante y decisiva, al desarrollo y creación de empleo en nuestras economías.

El presidente del Foro Económico Mundial en su más reciente reflexión sobre los cambios que trajo la pandemia indica que estamos frente a la oportunidad de dar un avance enorme hacia un capitalismo de los grupos de interés, y que las empresas que demuestren su creación de valor en los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza, tendrán mayor resiliencia y capacidad de perdurar.

Universidad
Externado
de Colombia
SCHOOL OF MANAGEMENT
VIGILADA MINEDUCACIÓN

José Vargas Caicedo

Director de gobierno corporativo y empresas de familia

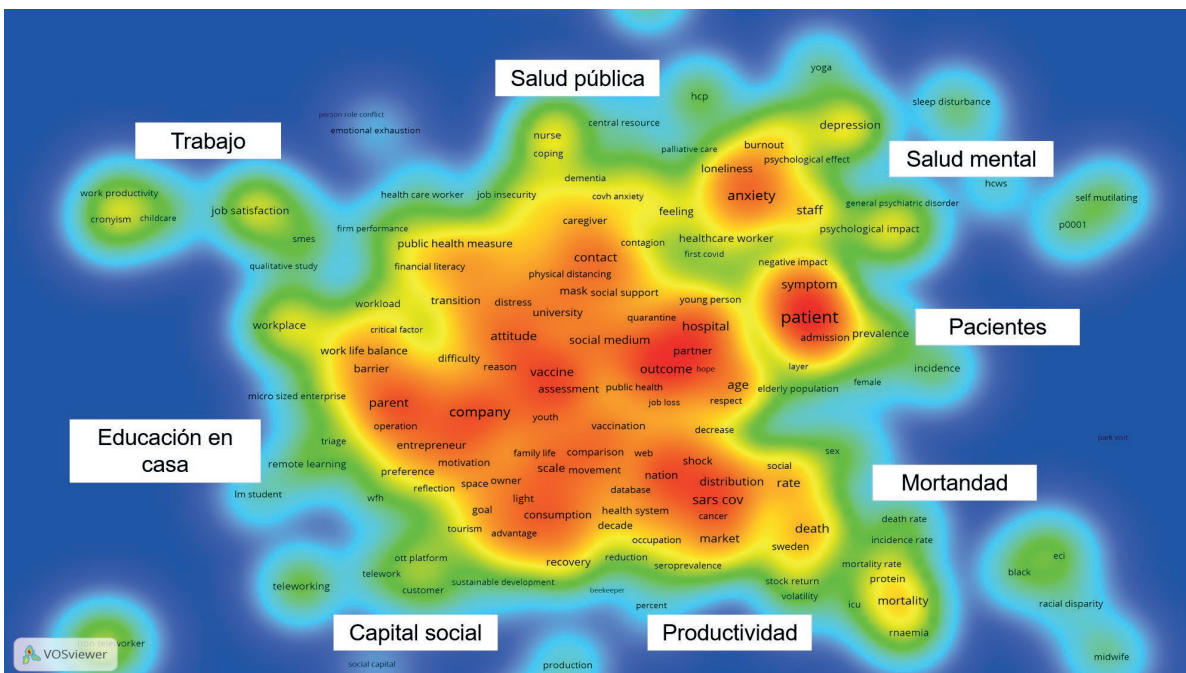
Luis Antonio Orozco Castro

Profesor titular
Facultad de Administración
de Empresas

Finalmente, presentamos un análisis de las tendencias en la investigación científica sobre las empresas de familia en el marco de la pandemia. Se realizó una consulta a la colección principal del *Web of Science* para las publicaciones que contienen las palabras *Family Business or Family Firm and Covid* entre 2020 y 2021. Se obtuvieron 2.862 documentos. El 27% de la investigación se produce en Estados Unidos, seguido por China con el 14.8%, Inglaterra con el 10% y siguen Italia, España y Alemania con cerca del 8% cada uno.

Las temáticas más importantes en la investigación se organizan en el siguiente mapa. Se observa un primer campo de preocupaciones en torno al manejo de pacientes. Aparecen temas asociados al manejo de la enfermedad entre los que se encuentran los servicios de telesalud. Un segundo conjunto de preocupaciones está en la salud mental, donde se estudian temas como la ansiedad y la depresión. Aparecen también investigaciones sobre la violencia doméstica, los impactos psicológicos del aislamiento y el alto riesgo de la estabilidad familiar. Se encuentra el yoga como una alternativa para estos asuntos en las empresas de familia. Luego aparecen los asuntos propios de la salud pública en el que se encuentran temas como la vacunación y las cuarentenas, así como las medidas de prevención como el distanciamiento social y el uso de mascarillas. Otro grupo de temas hace referencia a lo relacionado con el trabajo. En este grupo aparecen asuntos como la transición de cargas de trabajo, la

flexibilidad laboral, la preocupación por quienes no pueden teletrabajar, la seguridad en el trabajo, la productividad, la satisfacción, el balance entre trabajo y vida familiar, y el compromiso familiar. Luego tenemos un grupo de temas asociados con la educación en casa. Para las empresas de familia resulta relevante mantener el aprendizaje de los hijos buscando el equilibrio entre trabajo y familia. Se menciona la educación universitaria y el aprendizaje remoto como temas relevantes. Luego aparece el capital social relacionado con temas como la retención de trabajadores y del capital humano de las empresas. La diversidad demográfica y género emergen como asuntos de interés de las investigaciones, haciendo referencia también a trabajadores migrantes. Luego, el grupo de productividad muestra el interés por estudiar las pérdidas financieras, los impactos económicos y las formas de recuperación de las empresas. Los servicios digitales en la Web, nuevas formas o modelos de negocio, así como la actitud frente a la crisis y el concepto de riqueza socio-emocional son temas que emergen en la investigación sobre este aspecto. Finalmente, la preocupación por la mortandad está asociada con temas como tomar consciencia del cuidado de la salud y la protección de la familia. Esto puede repercutir en la forma en que los empresarios pueden acudir a protocolos de familia y mecanismos de sucesión anticipada con el fin de asegurar la perdurabilidad de las empresas a pesar de las pérdidas de vidas.

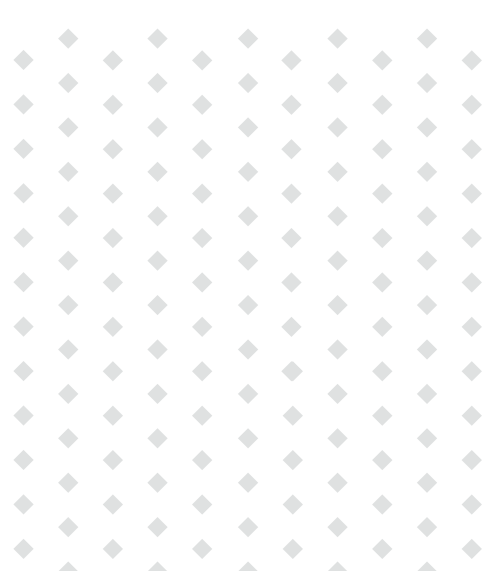


Fuente: Web of Science para las publicaciones que contienen las palabras Family Business or Family Firm and Covid entre 2020 y 2021.



OFF CORSS

“Entregar una sucesión es entregar lo técnico, que es fácil. Lo difícil es [entregar] el espíritu y el propósito superior con el que los fundadores vienen trabajando” - Yanet Londoño, Presidente ejecutivo OFFCORSS C.I HERMECO S.A



Redefiniendo la fórmula para el éxito de una empresa familiar





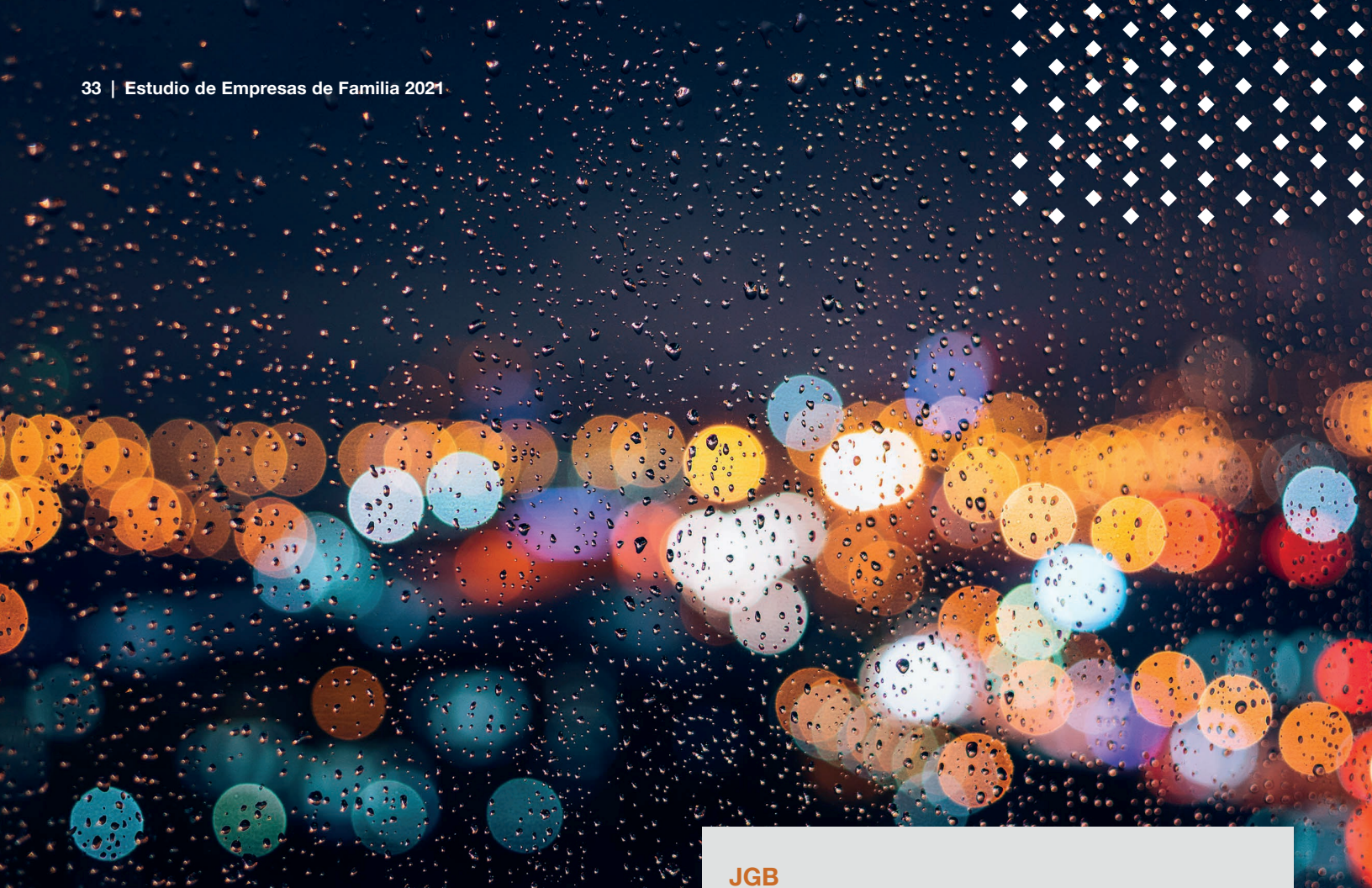
Para las empresas familiares hay buenas noticias en estos hallazgos, pero también hay alertas. Su resiliencia financiera les brinda una postura ideal de cara al éxito, pero necesitan reajustar sus espejos para ver la sociedad y verse a sí mismas. Si pueden lograr eso, su potencial para convertirse en la base de la recuperación post COVID-19 se hace más importante, dado su impacto financiero alrededor del mundo. Para conservar su licencia para operar, necesitarán revisar sus propósitos y usar la confianza que se han labrado para crear un impacto no financiero que sea medible.

Los miembros de la siguiente generación de la familia tendrán un papel crítico para impulsar los negocios familiares en temas de políticas que son esenciales para el legado de la compañía. Nuestras conclusiones se enfocan en tres áreas clave en las que, si se actúa de forma inmediata, ayudarán a garantizar una fórmula duradera para las generaciones venideras.

Trabajar en temas de ESG. Las empresas familiares tienen una reputación merecida de priorizar, el bienestar de sus empleados y las comunidades en que operan. Sin embargo, también están en riesgo de perder el control de la narrativa, y las compañías más grandes que están en la bolsa se están quedando con la agenda ESG. Las empresas familiares necesitan aprender cómo medir y comunicar sus agendas ESG a un grupo mayor de partes interesadas.

Transformación de las capacidades digitales. Por muchos años, nuestra encuesta ha mostrado que hay más palabras que actos en temas de digitalización. Los impactos del COVID-19 revelan que aquellos que ya habían empezado su viaje digital quedaron en una mejor posición durante la crisis. Es momento de actuar. El 29% de los encuestados que no tienen la digitalización como una prioridad y no han avanzado, se enfrentarán a retos más complejos a la hora de proteger su legado.

Profesionalización del gobierno familiar. Vimos en la encuesta del 2018 que cuando las familias mejoraban su gobierno interno adoptando prácticas más empresariales el proceso era exitoso. El sentido de propósito de las familias debe centrarse en las operaciones para seguir triunfando. Asimismo, codificar los valores ayuda con el desempeño y con las comunicaciones familiares.



JGB

“Les proponemos tener una alianza con otra compañía (...) para construir la oportunidad. (...) A veces es más fácil crecer con un aliado, que aceleran los proyectos, se suman capacidades. A veces ni siquiera sumas, sino que pasas a multiplicar. (...) Ese tipo de mecanismos son analizados, estudiados y aprobados con la junta y son presentados al Consejo de Familia”

- Carlos Eduardo Polo, Presidente JGB



Contactos clave en la Red PwC



Carlos Mario Lafaurie Scorza
Socio principal de PwC Colombia
carlos_mario.lafaurie@pwc.com



Eliana Bernal
Socia de servicios legales y tributarios en PwC Colombia
eliana.bernal@pwc.com



Wilson Herrera
Socio de la unidad de estrategia familiar de PwC Colombia.
wilson.herrera@pwc.com



Oscar Prada
Socio de consultoría en el área de eficiencia financiera operacional PwC Advisory Colombia
oscar.prada@pwc.com



Gustavo Dreispiegel
Socio de Advisory en PwC Colombia.
gustavo.f.dreispiegel@pwc.com



Pablo Isaza
Asociado Senior Corporate Finance en PwC Colombia.
pablo.isaza@pwc.com



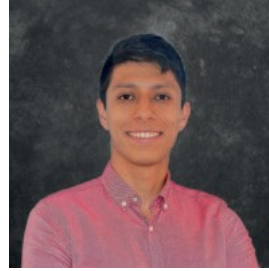
Juan Carlos Malagon
Socio de gobierno, Riesgo y Cumplimiento de PwC Colombia
juan.malagon@pwc.com



Jorge Mario Añez
Socio Líder de Consultoría de Negocios en PwC Colombia
jorge.anez@pwc.com



Juan Sebastian Lara
Asistente de Marketing & Sales, TLS en PwC Colombia
juan.sebastian.lara@pwc.com



Daniel Rodríguez
Coordinador de Marketing & Sales, TLS en PwC Colombia
daniel.andres.rodriguez.daza@pwc.com



Daniela Gonzalez Peña
Coordinadora de Marketing & Sales, Assurance en PwC Colombia
daniela.gonzales.pena@pwc.com



José Vargas Caicedo
Director de gobierno corporativo y empresas de familia
jose.vargas@uexternado.edu.co



Luis Antonio Orozco Castro
Profesor titular Facultad de Administración de Empresas
luis.orozco@uexternado.edu.co

pwc.com/co/es/publicaciones/Fambiz.html



PwC ayuda a las organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 155 países, con más de 284.000 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.

© 2021 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.