

# El futuro de la empresa familiar:

Turbulencia y  
transformación en  
la década de 2020

**Preparado por**

Cambridge Institute For Family Enterprise

UNA DIVISIÓN DE CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE GROUP



# Contenido

Introducción: Turbulencia y transformación	4
Parte 1. El escenario cambiante para las familias empresarias	6
Parte 2. Un nuevo modelo para el éxito de las empresas familiares en la década de 2020	14
Parte 3. Cinco estrategias de transformación para familias y empresas	24
Estrategia 1. Reorientar y reorganizar a sus propietarios	26
Estrategia 2. Prepararse para adaptarse	31
Estrategia 3. Acelerar su transformación digital	37
Estrategia 4. Convertir el impacto social en una prioridad	42
Estrategia 5. Comprometer y revitalizar a su familia	48
Conclusión: Su viaje de transformación	52
Guía de diálogo	53
Agradecimientos	54
Acerca de	55

This is a Spanish translation of an English language document that has been prepared on a best efforts basis. It is provided for your convenience and does not substitute or amend in any way the applicable document in English which is the only official version of this document. In the event of inconsistency between any of the terms of the English language document and this translation, the English version shall prevail. Neither Citibank/Citigroup nor any of their affiliates makes any representation as to the accuracy, reasonableness or completeness of the translation, or accepts liability for any direct or consequential losses arising from its use. Please contact your Private Banker for a copy of the English language document.

# Introducción: turbulencia y transformación

La década de 2020 empezó en forma traumática. El COVID-19 ha cobrado millones de vidas y sus repercusiones continúan causando disrupciones importantes en los negocios, las economías, las cadenas de suministro y las sociedades en todo el mundo. Los disturbios geopolíticos han llevado a confrontaciones y acontecimientos dramáticos que están dando una forma nueva al orden mundial. Las familias empresarias y sus compañías familiares, oficinas familiares y organizaciones benéficas han aceptado el desafío con resiliencia e innovación características. Convirtieron las plantas industriales para producir equipo de protección personal durante la pandemia, hicieron donaciones para ayudar a las personas necesitadas, mantuvieron a los empleados durante la crisis y fueron pilares en sus comunidades durante tiempos difíciles y perturbadores.

Las fortalezas tradicionales de las empresas familiares, entre ellas sus sólidas bases financieras, la toma de decisiones centrada en valores, la lealtad con las partes interesadas y la perspectiva a largo plazo, les han resultado útiles durante estas crisis. Un estudio reciente mostró que el rendimiento financiero de las empresas familiares ha sido significativamente más elevado

durante la pandemia que el del resto de las empresas no familiares.<sup>1</sup>

## LAS NUEVAS REALIDADES DEL CAMBIO

El COVID-19 y las crisis geopolíticas son sólo dos ejemplos de las disrupciones graves que el mundo puede esperar en los años por venir. Las economías, los sistemas políticos, los sistemas financieros, los sistemas ecológicos y muchos más aspectos de la vida experimentarán disrupción, poniendo a prueba la capacidad de todos nosotros de adaptarnos rápidamente, aprender nuevas reglas de éxito y adoptar nuevas actitudes y conductas.

Además de reconocer lo que está cambiando a nuestro alrededor, es vital comprender que la naturaleza del cambio mismo ha cambiado. En nuestro mundo complejo e hiperconectado, el ritmo de cambio se ha acelerado, las disrupciones se producen con mayor frecuencia en distintos aspectos de nuestro entorno y una crisis en cualquier lugar puede tener un efecto mariposa, desencadenando un caos global. El futuro es mucho más difícil de predecir en estas condiciones, que algunos observadores describen como VUCA—volátil, incierto (*uncertain* en inglés), complejo y ambiguo.

Describimos esta nueva variedad de cambio de alta velocidad y disruptivo como *turbulento*. Los tiempos turbulentos son una espada de doble filo para las familias empresarias. Por un lado, presentan nuevas oportunidades para aquellas personas con la mentalidad, las habilidades y los conocimientos para atravesarlos con éxito. Por otro lado, puede significar un desastre para

aquellos que no aceptan y no se adaptan a las nuevas realidades.

## SE ESPERA MÁS TURBULENCIA POR DELANTE

Los expertos aseveran que el ambiente de los negocios, la sociedad y la familia se volverá más turbulento. La década de 2020, de hecho, se proyecta como uno de los períodos más inestables y transformadores en siglos. Las familias empresarias necesitan prepararse para el cambio continuo, turbulento y los desafíos y oportunidades que presenta esta nueva era.

Nuestra investigación demuestra que las familias empresarias esperan una turbulencia continua en esta década y reconocen que sus empresas familiares y sus familias deberán cambiar para mantenerse a tono. Sin embargo, un hallazgo principal de este estudio es que las familias están menos seguras de que sus familias y empresas familiares estén preparadas para cambiar en las formas en que se necesita.

## ALCANCE Y FOCO DE NUESTRO ESTUDIO

La pregunta central de nuestro estudio fue: *¿De qué manera necesitan transformarse las familias empresarias para sobre sobrevivir y prosperar en el futuro? ¿Cómo pueden sus fortalezas tradicionales ayudarles en este nuevo entorno? ¿Qué nuevas mentalidades, estrategias, y habilidades se necesitarán para tener éxito durante la década del 2020 y más adelante? Para responder estas preguntas cruciales, nuestra investigación y análisis tomó una visión amplia de las familias y sus empresas en el contexto del escenario cambiante de hoy en día.*

<sup>1</sup> Family Influence and Firm Performance: Evidence from the COVID-19 Pandemic," Academy of Management, 26 de julio de 2021.

## NUESTRA DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar abarca *todos los activos conjuntos y actividades significativas de la familia* incluyendo sus compañías familiares, oficina familiar o actividades de inversión, actividades filantrópicas y actividades comunitarias, como así también actividades internas destinadas a nutrir la unidad familiar y desarrollar el talento familiar.

## BASE DE CONOCIMIENTOS DE NUESTRO INFORME

*El futuro de la empresa familiar* se nutre de los sólidos conocimientos técnicos del Cambridge Family Enterprise Group (CFEG) y más de 30 años de experiencia trabajando con empresas familiares en todo el mundo, y estudiando y enseñando estrategias de éxito multigeneracionales.

Entendemos qué es lo que mantiene despiertos a los propietarios de la familia a la noche, o debería, y cómo abordar en forma efectiva estos problemas. Nuestros marcos conceptuales y metodologías, intercaladas a lo largo de este informe, guían nuestro asesoramiento a las familias y ayudan a explicar el nuevo mundo complejo que enfrentamos.

Nuestra encuesta mundial de familias empresarias y las entrevistas con los miembros de la familia senior y de la próxima generación proporcionaron perspectivas invaluables, impulsadas por investigación secundaria de gran alcance. Nuestra encuesta preguntó a los miembros de la familia de

la generación Z (nacidos entre el año 2000 y 2015) hasta la generación silenciosa (nacidos entre 1928 y 1945)<sup>2</sup> sus percepciones sobre la turbulencia en la década de 2020, preguntamos sobre su impacto en sus empresas familiares y familias, y los invitamos a compartir sus máximos desafíos y oportunidades y describir los enfoques que están adoptando para sobrevivir y prosperar.

## NUESTROS APRENDIZAJES Y CONSEJO, PARA USTED

*El futuro de la empresa familiar* ofrece perspectivas, marcos y recomendaciones prácticas para adaptarse a las realidades nuevas y en desarrollo, ilustrados por los hallazgos de la encuesta y las entrevistas y casos de estudio breves. Su contenido está dividido en cuatro partes principales:

- *Parte 1. El escenario cambiante para las familias empresarias* identifica factores externos e internos que están cambiando el contexto de las empresas familiares y las familias empresarias y comparte opiniones de las familias acerca de su preparación para el cambio.
- *Parte 2. un nuevo modelo para el éxito de la empresa familiar en la década de 2020* explica cómo las nociones tradicionales de gestión no son adecuadas para el mundo de hoy y propone un nuevo enfoque para la longevidad de las empresas familiares.
- *Parte 3. Cinco estrategias de transformación para familias y empresas* es una agenda para implementar el nuevo modelo de éxito en tiempos turbulentos. Se ofrecen recomendaciones específicas, prácticas para cada una de las cinco estrategias.

- *Conclusión y guía de diálogo:* cerramos con sugerencias para el uso del documento *El futuro de la empresa familiar* para involucrar a los miembros de la familia en diálogos productivos sobre el futuro de su empresa familiar mientras prepara su viaje de transformación para la década de 2020.

Esperamos que este documento les resulte informativo, revelador, y, sobre todo, una guía útil para atravesar esta década turbulenta y procurar el éxito multigeneracional.



<sup>2</sup> La generación silenciosa se define generalmente como las personas nacidas antes de 1946. Son la generación anterior a los *Baby Boomers*, nacidos entre 1946 y 1964.



# Parte 1. El escenario cambiante para las familias empresarias

---



---

Siempre fue cierto que las familias y las empresas familiares han necesitado cambiar con los tiempos, adaptándose a las fuerzas internas y externas a su grupo u organización. Externamente, las economías y las realidades políticas cambian, las sociedades y las comunidades evolucionan, las industrias maduran y se transforman, se abren nuevos mercados y aparecen nuevos competidores, y los modelos de negocios y los negocios van y vienen.

Las familias y sus empresas también cambian, a veces en respuesta a las fuerzas externas y a veces debido a fuerzas internas. Los intereses y las capacidades de los miembros de la familia cambian, los grupos de propietarios cambian dentro y a lo largo de las generaciones, y las organizaciones de negocios cambian con el paso del tiempo.

### ¿Cuáles son las implicaciones para las familias empresarias?

Las familias que están preparadas para el cambio usan el pensamiento de afuera hacia dentro y de adentro hacia afuera para considerar cómo se debe adaptar la empresa familiar a las fuerzas externas y a las características internas cambiantes. También tienen la voluntad y el apoyo político de los propietarios de la empresa familiar para transformarse según sea necesario para sobrevivir y prosperar.

En las siguientes secciones, examinamos las fuerzas que impulsan el cambio, exploramos la

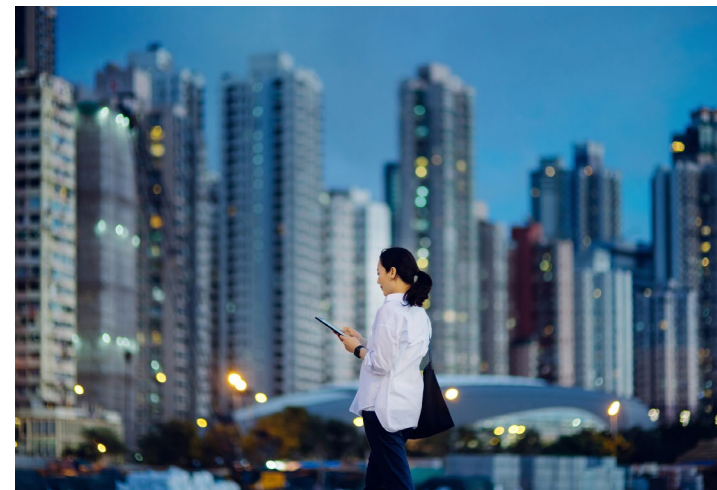
preparación de las familias empresarias para los tiempos turbulentos, y hacemos una introducción de nuestro mapa de ruta para la transformación de la empresa familiar durante la década de 2020.

### ¿QUÉ ESTÁ IMPULSANDO EL CAMBIO EN NUESTRO MUNDO?

Una variedad de factores puede tener un efecto, positivo o negativo o una combinación de ambos, en las empresas familiares. Empezaremos con una mirada a los factores externos (las fuerzas globales para el cambio) y luego consideraremos los factores internos (aquellos que se producen dentro de la familia y su empresa).

### FACTORES EXTERNOS: FUERZAS GLOBALES PARA EL CAMBIO

El escenario cambiante de hoy en día está siendo moldeado por macrofuerzas que se pueden categorizar en forma amplia como: (1) degradación ambiental y disrupción ecológica, (2) avances tecnológicos y disrupción digital, (3) globalización y desglobalización, y (4) influencias socio-políticas y económicas. Estas cuatro fuerzas interactúan con frecuencia para producir las tendencias o disrupciones importantes, como el COVID-19 y los eventos geopolíticos han demostrado ampliamente.

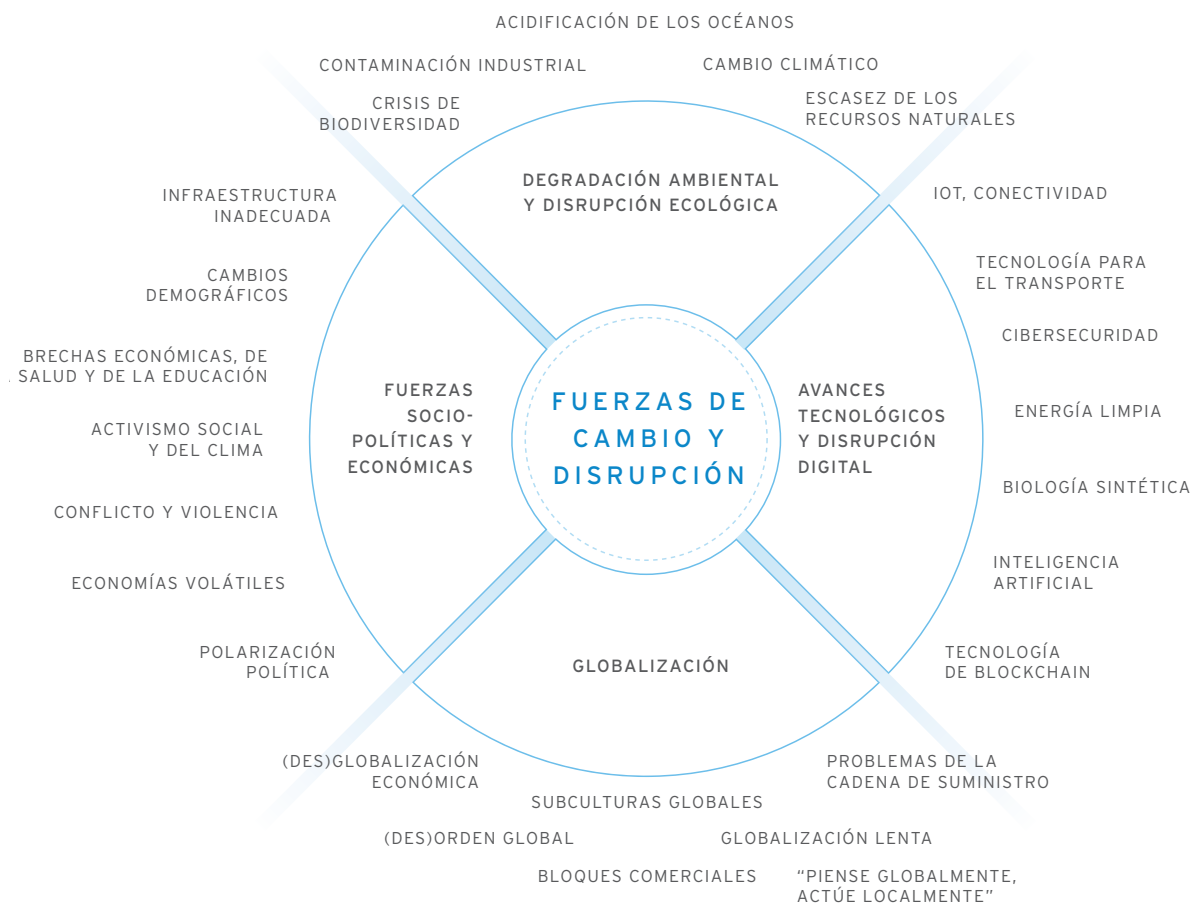


## Degradación ambiental y disrupción ecológica

Los seres humanos han estado degradando el ambiente acuático, terrestre y la atmósfera de nuestro planeta desde la primera era industrial. La aceleración de esa tendencia a medida que el mundo se ha desarrollado económicamente ha sido devastadora. Los negocios, la sociedad y el bienestar personal, como así también el mundo natural, se han visto afectados en formas innumerables, desde dificultades económicas y desplazamiento causados por circunstancias climáticas extremas, a conflictos por la escasez de recursos, a pandemias provocadas por la migración de especies y enfermedades.

Hoy en día estamos en el punto de inflexión en la ecología del planeta, donde la falta de medidas correctivas tendrá consecuencias terribles para las personas y el planeta. Una creciente sensación de urgencia está impulsando una llamada a la “política planetaria” y una respuesta global, incluyendo nuevas reglamentaciones para las empresas. También está impulsando nuevas prioridades y prácticas de negocios, cambios en la conducta personal, de negocios y de la sociedad, y una ola de innovaciones de negocios “ecológicas”.

¿Cómo perciben la situación las familias empresarias? El 55 % de los encuestados espera que el cambio climático, la degradación ecológica, y las reglamentaciones ambientales tengan un efecto moderado a transformador—positivo, negativo o una combinación—en sus empresas familiares.



55%

John A. Davis, 2020.

El 55 % de los encuestados espera que el cambio climático, la degradación ecológica, y las reglamentaciones ambientales tengan un efecto moderado a transformador—positivo, negativo o una combinación—en sus empresas familiares



# 74%

El 74 % de nuestros encuestados esperan que la digitalización, el ritmo del cambio tecnológico, y la ciberseguridad tendrán un efecto moderado a transformador en sus empresas familiares.

## Avances tecnológicos y disrupción digital

El ritmo de la innovación científica se ha acelerado rápidamente, generando avances como las vacunas contra el COVID-19– notables tanto por el uso novedoso de la ciencia del ARN mensajero y su proceso de desarrollo y aprobación de medicamentos altamente colaborativo de 10 meses–como así también las tecnologías exponenciales como la inteligencia artificial (IA) y las redes 5G. Un análisis llevado a cabo en 2021 reveló más de 500 tendencias tecnológicas y científicas en múltiples sectores.<sup>3</sup>

La tecnología se ve como una panacea para todo, pero los avances tecnológicos a menudo vienen con una condición de “promesa y peligro”. La digitalización, por ejemplo, que avanzó rápidamente durante la pandemia, ha creado un mundo hiperconectado y una proliferación de nuevos nichos de mercado (tecnología financiera, educación tecnológica, biotecnología, etc.). Ha permitido el progreso en virtualmente todos los aspectos de los negocios y la sociedad. Al mismo tiempo, la digitalización trae preocupaciones graves sobre la ciberseguridad, la privacidad de los datos, la vigilancia intrusiva, y el uso inadecuado y los efectos dañinos de las redes sociales.

El 74 % de nuestros encuestados esperan que la digitalización, el ritmo del cambio tecnológico, y la ciberseguridad tendrán un efecto moderado a transformador en sus empresas familiares. La mitad de los encuestados espera que el comercio electrónico, los recursos informáticos en la nube, y el software como servicio, y la tecnología financiera, sean factores significativos a transformadores.

Los resultados de esta encuesta indican una fuerte valoración del potencial de la tecnología, pero es difícil imaginar cómo un negocio de cualquier escala podría verse *altamente* afectado por estos avances tecnológicos. Recuerde el adagio: “El cambio se produce lentamente, lentamente, luego repentinamente”. Uno no quiere que lo pesquen tratando de adaptarse cuando “repentinamente” sucede.

## Globalización y desglobalización

La globalización–el movimiento libre de personas, tecnología, capital, bienes y servicios, e ideas a través de las fronteras nacionales–es el impulsor principal de nuestro mundo cada vez más interconectado. Ha reformulado nuestras vidas económicas, sociales, culturales, políticas, ambientales, tecnológicas y financieras. Nuestra propia investigación indica que las compañías familiares han estado internacionalizando sus negocios durante las últimas dos décadas y han obtenido muchos beneficios al hacerlo.<sup>4</sup>

Sin embargo, ha habido algo de reacción adversa contra la globalización, y los debates sobre su impacto se han agudizado frente a las presiones por el COVID-19, las fricciones de los superpoderes, las políticas populistas, los problemas de la cadena de suministro, y la ineficacia percibida de las instituciones internacionales. Algunos observadores apuntan a las señales de desglobalización o, al menos, “*slowbalization*” (globalización lenta).

<sup>3</sup> “2021 Technology Trends”, The Future Today Institute, 2021.

<sup>4</sup> “Family Firms and Globalization,” Cambridge Institute for Family Enterprise Study, 2018.



Sin embargo, hay evidencia creciente que no es una cuestión de una u otra, sino más bien un tema de equilibrar las dos fuerzas.<sup>5</sup> Algunas actividades económicas y de la sociedad se benefician de la globalización, mientras que otras actividades justifican enfoques locales o regionales. La glocalización, un concepto de marketing popular, se usa más ampliamente para describir el proceso de adaptar las soluciones globales a las necesidades locales.

Las familias empresarias parecen ver ambos lados de la moneda. El 61 % de los encuestados esperan que la globalización tenga un impacto moderado a transformador en su empresa familiar; el 52 % espera que la desglobalización tenga un impacto similar.

Influencias socio-políticas y económicas

Esta categoría abarca una variedad de impulsores de cambio que interactúan entre sí. En el frente económico, incluyen cambios en las industrias y en las economías, distribución de riqueza (incluyendo las brechas y la movilidad), el movimiento hacia finanzas descentralizadas, y la capacidad de las economías y los sistemas financieros de adaptarse rápidamente (o no) a los cambios en el mundo.

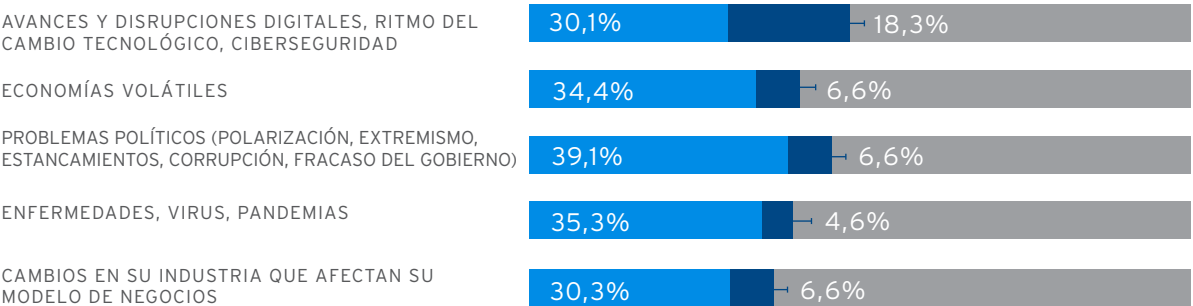
Las influencias políticas incluyen las actividades gubernamentales en todos los niveles de gobierno, así como también la geopolítica, los movimientos políticos, y la capacidad de los sistemas políticos (democráticos a autocráticos) de brindar a sus electores lo que desean o necesitan.

La dimensión de la sociedad incluye las características y tendencias demográficas, en general y para las familias en particular. El

envejecimiento de la población mundial y las actitudes y conductas generacionales cambiantes son dos ejemplos. Otros factores claves son la infraestructura que respalda a la sociedad (física, organizacional, digital), la educación (infantil, relacionada con el trabajo, de toda la vida) y la salud y seguridad de las comunidades.

Las personas que respondieron a nuestra encuesta califican varios factores socio-políticos y económicos como los factores de cambio externos principales, junto con los avances y las disrupciones tecnológicas. Las preocupaciones políticas incluyen la polarización, el extremismo, los estancamientos políticos, la corrupción, y la incapacidad del gobierno de abordar preocupaciones sociales y económicas importantes. La volatilidad económica, las enfermedades y las pandemias, y la industria y los cambios en la industria también están al tope de la lista.

CINCO FACTORES EXTERNOS PRINCIPALES QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS FAMILIARES



■ IMPACTO TRANSFORMADOR ■ IMPACTO SIGNIFICATIVO

Encuesta El futuro de la empresa familiar, Cambridge Family Enterprise Group, 2022

<sup>5</sup> "What is Deglobalization?" Markus Kornprobst y Jon Wallace, Chatham House, 18 de octubre de 2021.

## FACTORES INTERNOS: FAMILIA Y EMPRESA FAMILIAR

Los negocios familiares están cambiando, a menudo en forma similar a las tendencias de la sociedad. Los miembros de las familias empresarias están teniendo una mejor formación, una mayor dispersión geográfica y son más diversos en muchas maneras. Los roles de género y las trayectorias profesionales están cambiando. Las familias empresarias se han vuelto más concentradas en satisfacer las necesidades individuales y respaldar el éxito individual y están poniendo menos énfasis en las responsabilidades de los miembros para con su familia. Los líderes de las empresas familiares se están viendo desafiados a ser más transparentes e inclusivos respecto de la toma de decisiones.

Gracias a las expectativas de vida más prolongadas, las familias ahora están más extendidas en 3 o más generaciones. Las generaciones más jóvenes, criadas en un mundo digital y altamente conectadas con los problemas de la sociedad a escala global, aportan diferentes perspectivas, prioridades y capacidades a la empresa familiar. Están esperando con impaciencia un lugar en la mesa de la empresa familiar o a veces eligen otras trayectorias profesionales, a menudo para cumplir sus sueños empresariales.

Se espera que lo *Baby Boomers* que se están retirando desencadenen una enorme ola de transferencias de negocios y la mayor transferencia de patrimonio en la historia, lo que está incrementando la atención a la planificación de sucesión. Algunos *Boomers* están decidiendo mantenerse en control más allá de la fecha de retiro tradicional de 65 años, pero los más mayores entre ellos ya tienen 77 años (en 2022) y los más jóvenes cumplirán 66 en 2030.

*¿Qué aprendimos cuando preguntamos a los encuestados qué impacto esperan que tengan una variedad de factores familiares en sus empresas familiares durante la década de 2020??*

No es de sorprender que los *cambios generacionales* ocupen un lugar prominente en la lista. Los factores calificados en primer lugar incluyen la transferencia de liderazgo, patrimonio, y control de titularidad a la próxima generación, diferentes actitudes y prioridades generacionales, y las comunicaciones intergeneracionales. Más del 70 % de los encuestados espera que estos factores tengan un impacto moderado a transformador en las empresas familiares.

Es importante recordar que ese impacto puede ser positivo, negativo, o una combinación de ambos. Algunos encuestados ofrecieron “la próxima generación con nuevas ideas” o “la tercera generación que hace el salto para liderar” como la mayor oportunidad de su empresa familiar. Para otros, “la generación más joven no está interesada en el negocio antiguo” o “alinear valores y cultura a lo largo de las generaciones” son desafíos significativos.

También entran en juego otros factores familiares. El 62 % de los encuestados dicen que los *roles cambiantes* para los miembros de la familia a medida que evoluciona el negocio (por ej., de roles en operaciones a roles en la sociedad controlante) y el *deseo de la familia de tener un impacto social positivo* tendrán efectos moderados a transformadores en la empresa familiar.



## ¿ESTÁN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS PREPARADAS PARA LOS TIEMPOS TURBULENTOS?

**Las familias empresarias ven los tiempos turbulentos por delante y tienen diversos niveles de preocupación sobre su efecto negativo en sus empresas familiares.**

El 34 % de los encuestados esperan una turbulencia alta a extremadamente alta durante la década de 2020, y otro 46 % prevé una turbulencia moderada. Los niveles de preocupación sobre la turbulencia van desde bajos (34 %) a moderados (47 %) a muy o extremadamente preocupados (20 %).

“El mundo no es como pensamos que sería antes del COVID-19, y se volverá aún más distinto con 5G y otros adelantos”, comentó un fundador y CEO de un negocio familiar. “Pero califico a la turbulencia como alta no por el cambio mismo sino debido a la resistencia al cambio, al temor al cambio, y a la falta de experiencia con el cambio. Se necesita la perspectiva adecuada”.

**Las familias por lo general son optimistas sobre el éxito futuro de sus empresas, pero están más confiadas en su capacidad de desempeñarse bien durante la década de 2020 que durante la próxima generación.**

El 59 % de los encuestados son muy o extremadamente optimistas por el éxito durante esta década, en comparación con el 46 % por el éxito de la próxima generación.

La turbulencia afectará a distintas empresas familiares de forma distinta, por supuesto; es su respuesta a ello lo que marca el éxito o fracaso. Jackie Slater Whitten, propietaria de tercera generación de una empresa familiar de EE.UU. que se dedica a bienes raíces y actividades de inversión, compartió la experiencia de su familia con lo que ella describió como “grandes catalizadores para la volatilidad y la disrupción en años recientes”.

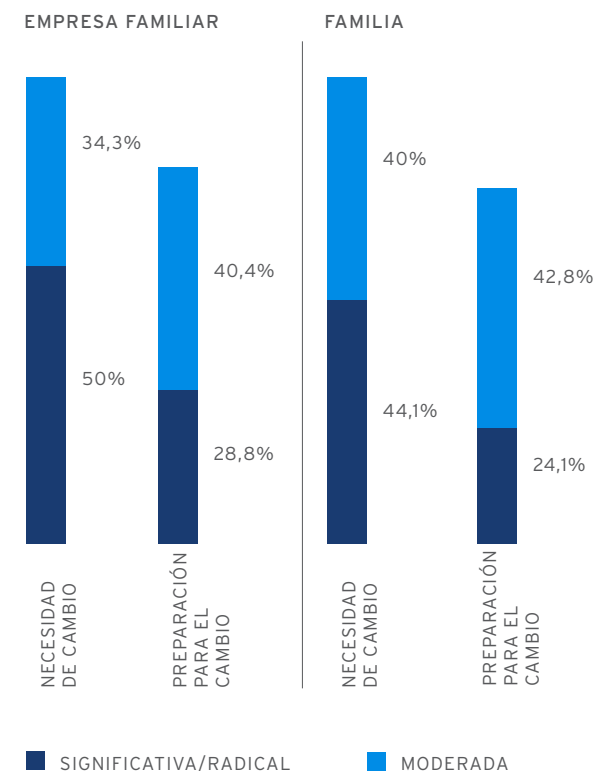
“La turbulencia nos hace cuestionar los modelos de negocios tradicionales”, dijo. “Pensamos que el nuestro va a durar, pero tenemos que estar preparados para cambiar y estar preguntándonos constantemente, ¿cuáles son las dificultades potenciales y cómo nos adaptamos? Nuestra mayor oportunidad es la contracara de la disrupción; nos está sacando de nuestra zona de comodidad y nos presenta oportunidades de inversión donde podemos aprovechar nuestro capital paciente”.

Y ahora, la gran pregunta: ¿Qué tan preparadas (es decir, dispuestas y capaces) están las familias y las empresas familiares para hacer los cambios necesarios para adaptarse y ser exitosos durante la década de 2020?

**Las familias empresarias creen que sus empresas familiares y sus familias necesitan cambiar pero muchos no se sienten preparadas para ello.**

En general, el 84 % de los encuestados dicen que se necesitarán cambios moderados a radicales (incluso el 50 % que prevén la necesidad de cambios significativos o radicales en la empresa familiar), mientras que aproximadamente dos tercios se sienten moderada a extremadamente preparados para hacer los cambios necesarios.

## LAS FAMILIAS Y SUS EMPRESAS: NECESIDAD DE CAMBIO VERSUS PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO



*Encuesta El futuro de la empresa familiar, Cambridge Family Enterprise Group, 2022*



*Las familias que atraviesan transiciones generacionales parecen sentirse especialmente poco preparadas, lo que tal vez refleja la necesidad de tomar decisiones internas importantes y manejar las fuerzas externas del cambio simultáneamente. Su percepción de turbulencia es en líneas generales igual a la de otras familias pero están más preocupados al respecto. También son menos optimistas sobre el éxito futuro y perciben menos preparación para el cambio para sus familias y empresas familiares.*

### ¿QUÉ SUCEDE LUEGO?

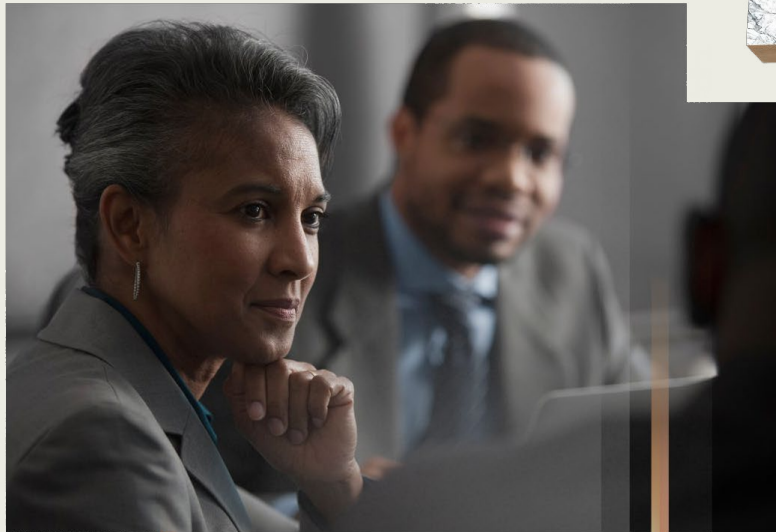
Las familias y sus empresas han demostrado una gran resiliencia a lo largo de la historia y, más recientemente, durante la pandemia del COVID-19 y sus repercusiones. Nos alienta que ellos reconocen la necesidad de desarrollar capacidades nuevas mientras miran hacia el futuro.

”

Nuestro mayor desafío es estar preparados para los próximos disruptores, con una visión abierta al cambio continuo.

- RESPUESTA DE UN ENCUESTADO

Las secciones siguientes del informe presentan un modelo para la transformación de la empresa familiar en esta nueva era, que se concentra en 5 estrategias que se fundamentan en las fortalezas de la empresa familiar tradicional y ofrecen perspectivas y herramientas nuevas para el éxito continuo.



## Parte 2. Un modelo nuevo para el éxito de las empresas familiares en la década de 2020

---



---

Las familias que sobrevivieron en los negocios durante generaciones por lo general ponen énfasis en su gestión de la empresa familiar, y con razón. Pero ha habido un malentendido sobre lo que significa el término “buena gestión”. En esta sección, proponemos una nueva definición de gestión y describimos un modelo nuevo para el éxito de la empresa familiar en la década de 2020.

### NUEVA DEFINICIÓN DE GESTIÓN PARA LOS TIEMPOS TURBULENTOS

Durante décadas, gestión ha significado cuidar del negocio familiar y pasarlo a la generación siguiente. En el mundo turbulento de hoy, la idea de gestión como cuidar es una receta para el desastre, dada la rapidez con la cual se transforman las industrias, cambian los negocios, avanzan las tecnologías, evolucionan los intereses generacionales, y cambian las capacidades de los miembros de la familia.

El desarrollo de valor conforme a sus valores es la nueva referencia para las familias empresarias.

La definición tradicional de gestión ha llevado a muchos casos desafortunados de apoyo de la familia para una compañía heredada incluso cuando estaba en declive y las condiciones no se podían mejorar. En estas situaciones, la familia por lo general se hunde con el barco, se destruye el valor y no se recupera, la familia pierde su reputación y credibilidad, los miembros de la familia pierden confianza, y se daña la unidad de la familia.

Se debe redefinir una buena gestión cómo hacer lo que se puede en cada generación para desarrollar múltiples tipos de valores, financieros, propiedad intelectual, impacto social, relaciones y talento. Eso requiere pensar sobre la empresa familiar como una cartera de activos y actividades, no simplemente el negocio heredado de la familia. Un acuerdo sobre los valores compartidos guía el camino, uniendo a la familia y desarrollando orgullo y compromiso. Este es el nuevo modelo para la empresa familiar.



Se debe redefinir una buena gestión cómo hacer lo que se puede en cada generación para desarrollar múltiples tipos de valores, financieros, propiedad intelectual, impacto social, relaciones y talento.

## LA CARTERA DE ACTIVOS Y ACTIVIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR





## CINCO INGREDIENTES ESENCIALES PARA EL ÉXITO

Las familias exitosas desarrollan valor conforme a sus valores. ¿Pero cómo? El nuevo modelo para el éxito de la empresa familiar tiene 5 ingredientes esenciales: (1) ser una familia con objetivos definidos, (2) que vive conforme a valores familiares básicos compartidos, (3) que procura una definición amplia del valor, (4) diseña una empresa familiar dinámica y (5) administra el “patrimonio total” de la familia. A continuación figura una breve descripción de cada ingrediente, con sugerencias para adoptarlos o fortalecerlos.

### 1. Ser una familia con objetivos definidos

El propósito o misión de su familia es su respuesta a la pregunta: ¿Qué estamos tratando de lograr juntos como una familia empresaria? Una declaración de misión de la familia, que sea convincente y alcanzable y creada con la participación de toda la familia, es un instrumento poderoso y motivador para la familia.

Las familias que tienen una clara intención de cumplir sus objetivos la usan para guiar las decisiones importantes de su empresa familiar. ¿Qué tipos de valor queremos desarrollar? ¿Qué tipos de activos y actividades deben integrar la empresa familiar y expresar los valores de la familia? Una misión de la familia puede perdurar durante generaciones pero, en el mundo rápidamente cambiante de hoy, se debe volver a evaluar y refinar a medida que las situaciones y los intereses cambian.

Por ejemplo, los miembros de una empresa familiar de tercera generación decidieron que habían ganado suficiente dinero para satisfacer las necesidades de su familia durante algunas generaciones. Desarrollaron una misión nueva inspiradora para su familia—asistir a las sociedades carenciadas a través de su compañía. La familia se involucró profundamente en el uso de su patrimonio, negocios, talentos, redes y otros recursos para lograr esa misión.



## MODELO DE DECLARACIÓN DE MISIÓN DE UNA FAMILIA

Como familia empresaria, nuestro propósito es que nos vaya bien haciendo el bien para nuestro país, región y el mundo. Nos esforzamos en crear cosas de valor, crear patrimonio y mantenernos como una familia unida y ambiciosa mediante tres compromisos:

1. *Legado* – Estamos dedicados a expandir la misión de nuestros abuelos para transformar a nuestro sector en nuestra región y permitir que las poblaciones sean más instruidas, mejor educadas y preparadas para el futuro.
2. *Gestión* – Como propietarios, usamos estratégicamente nuestra energía, creatividad, recursos y capital para hacer crecer el valor de nuestros negocios, impulsar la innovación en nuestras industrias, apoyar a nuestras partes interesadas y hacer avanzar a la sociedad.
3. *Familia* – Creemos en desarrollar las relaciones y la unidad familiar. Estamos comprometidos con desarrollar los caracteres y las capacidades de los miembros de la familia y brindar acceso al capital que permitirá que las generaciones futuras perpetúen nuestro legado y misión.

## 2. Vivir de acuerdo con valores familiares compartidos básicos

Los valores importantes o básicos de una familia deben guiar la forma en que los miembros de la familia se tratan entre sí, a sus partes interesadas, y a otras personas fuera de la familia y cómo manejan sus negocios y desarrollan otras actividades de la empresa familiar. Estos valores muestran a los miembros de la familia y a las personas de afuera: Esto es lo que defendemos, esta es nuestra forma especial de estar en el mundo. Vivir acorde con valores básicos, especialmente durante tiempos difíciles, desarrolla orgullo y unidad en la familia. Las declaraciones de los valores familiares pueden unir a las generaciones en el presente y con su herencia.

Una adolescente inteligente entrevistada durante nuestra investigación explicó la importancia de los valores que le enseñaron sus abuelos y padres para la unidad familiar. Ella luego agregó: “Veo a nuestra compañía como parte de la familia porque comparte los mismos valores—tratar a la gente en forma equitativa, anticiparse y trabajar en pos del futuro, gratitud y modestia sobre lo que hemos logrado, y devolver a la comunidad y a la sociedad”.

## 3. Procurar una definición amplia de valor

Las familias exitosas ven a sus empresas como centros de creación de valor que expresan los valores de la familia y apoyan el éxito multigeneracional. El valor *financiero* es un tipo de valor necesario pero no suficiente para que las familias desarrollen. Un cimiento financiero sólido ayuda a hacer crecer los negocios y otros activos de la familia, financiar la filantropía de la familia y otras actividades familiares compartidas, y apoyar los estilos de vida de los miembros de la familia.

Pero otros tipos de valor también son importantes para el éxito perdurable de la familia y la empresa familiar. Estos incluyen las acciones de valor de *propiedad intelectual* (conocimientos y conocimientos técnicos), el valor de la *reputación* (la marca de la familia y de la empresa familiar), el valor de las relaciones (relaciones dentro de la familia y con las partes interesadas clave), el valor del *talento* (las habilidades y entendimientos de la familia y los contribuyentes que no son de la familia), y el valor del *impacto social* (derivado de ayudar a las comunidades, a la sociedad, y el planeta). Cada parte de la empresa familiar puede contribuir a una creación de valor amplia.

Una definición amplia de las clases de valores que la familia quiere desarrollar ofrece a cada generación la amplitud para elegir los activos y actividades que se necesitan para desarrollar los tipos de valor deseados. Las familias empresarias deben definir sus prioridades de creación de valor y traducirlas en estrategias prácticas que reciban un apoyo activo de los miembros de la familia.

”

Veo a nuestra compañía como parte de la familia porque comparte los mismos valores—tratar a la gente en forma equitativa, anticiparse y trabajar en pos del futuro, gratitud y modestia sobre lo que hemos logrado, y devolver a la comunidad y a la sociedad.





Las empresas familiares son sistemas dinámicos, vivos. Necesitan poder adaptarse y evolucionar a lo largo del tiempo, a medida que cambian las metas necesidades y los intereses de la familia.

#### 4. Diseño de una empresa familiar dinámica

Se debe ver a una empresa familiar como una cartera de activos de propiedad conjunta y actividades compartidas que existen para promover la misión de la familia, desarrollar diferentes tipos de valor, y expresar los valores básicos de la familia. También es un vehículo para abordar los intereses, capacidades y metas diversas de los miembros de la familia y fomentar su participación. Algunos miembros de la familia gravitarán hacia desarrollar valores a través del negocio familiar; otros pueden preferir desarrollar valor a través de las actividades filantrópicas o de otro tipo de la familia.

Seleccionar los activos y actividades que en forma individual y colectiva suman valor y son convincentes para los miembros de la familia es una parte clave del proceso de diseño de la empresa familiar. Tener la cartera correcta de activos y actividades permite a una familia argumentar que varios tipos de valor son importantes para la familia, y que los miembros de la familia se pueden reconocer por contribuir en diferentes formas. Cuantos más miembros de la familia puedan conectarse y contribuir a la empresa familiar, mayor será la probabilidad de que la familia se mantenga unida y comprometida con la empresa.

Las empresas familiares son sistemas dinámicos, vivos. Necesitan poder adaptarse y evolucionar a lo largo del tiempo, a medida que cambian las metas necesidades y los intereses de la familia. Un “mapeo” periódico y revisión de su cartera de activos y actividades es una forma útil para que los propietarios evalúen el desempeño actual, la eficacia, y el interés de la familia. Es especialmente importante durante los períodos de transición generacional o una redirección estratégica de la empresa familiar.

El 54 % de las familias encuestadas adoptan un enfoque de cartera para seleccionar sus inversiones, negocios y actividades.



## OFICINAS FAMILIARES Y LA EMPRESA FAMILIAR

Las oficinas familiares datan de fines del siglo XIX, cuando la familia Rockefeller fue pionera del concepto. En la actualidad, operan como oficinas privadas de una sola familia o como oficinas de múltiples familias que brindan apoyo a más de una familia.

La administración de inversiones por lo general es su función primaria; el 42 % de nuestros encuestados invierte a través de una oficina familiar privada. Algunas oficinas familiares también ofrecen asesoramiento legal e impositivo, servicios administrativos y de estilo de vida y apoyo para la gestión familiar.

Para empresas familiares más grandes, ofrecen una estructura para reducir la complejidad, mejorar las eficiencias, atraer talento financiero y garantizar una estrategia unificada.

## 5. Administración del “patrimonio total” de la familia

El patrimonio total de una familia incluye las diversas acciones de valor que ha ganado con el paso del tiempo (financieras, de reputación etc.). Las familias empresarias necesitan garantizar que su amplia cartera de activos y actividades esté generando rendimientos adecuados para la inversión de la familia en tiempo y capital. Si se deben incrementar los rendimientos, ¿debería la familia cambiar sus activos y actividades, o su consumo, a sus contribuciones de talento?

Si, por ejemplo, no hay suficiente crecimiento en el talento de la familia para contribuir a la empresa familiar, ¿qué inversiones o cambios se deben realizar? Esta perspectiva ayuda al diseño de la cartera de la familia, concentra la atención en más que la creación de valor financiero, y plantea cuestiones que son importantes para medir la sostenibilidad del sistema de la empresa familiar.

La gestión estratégica del patrimonio total de su familia es un emprendimiento complejo. Requiere un sólido apoyo de los propietarios, un proceso bien definido y bien administrado, y una gestión efectiva. Los concejos de propietarios (para la dirección general), los directorios (para monitorear el desempeño de las compañías), los comités de inversiones (para las inversiones), y los concejos familiares (para la opinión de la familia) pueden proporcionar foros valiosos para debates y decisiones sobre la empresa familiar.



## CASO DE ESTUDIO

# La familia Tamari:

## Resiliencia y éxito multigeneracional



En septiembre de 2021, Abdallah Tamari de 99 años y su esposa de 84 años, Samia, tomaron un avión a Beirut, Líbano, escapando de la difícil situación allí y volviendo temporalmente a su hogar anterior en Ginebra, Suiza. “Eso”, comentó su hijo, Wahbe, “es un ejemplo de la historia de resiliencia de nuestra familia”.

La familia Tamari tiene una historia de perseverancia y éxito frente a continuas disrupciones. El negocio original de la familia, una compañía de importaciones y exportaciones, fue fundado en 1905 por el padre de Abdallah en Jaffa, Palestina. Obligados a emigrar al Líbano en 1948 cuando se creó el Estado de Israel, la familia volvió a crear su negocio allí pero tuvo que escapar cuando se desató la guerra civil en 1975.

Los Tamaris se reubicaron en Ginebra, Suiza, donde fundaron otra empresa de productos básicos exitosa, llamada Sucafina, en 1977. Surgieron tensiones cuando los hijos asumieron el mando, y la compañía se dividió entre Abdallah y su hermano en 1985. Abdallah reconcentró su parte del negocio en el café y se incorporaron dos de sus hijos, Wahbe y Nicolas, cuando finalizaron sus estudios universitarios.

“Nuestra visión es ser la compañía de café farm to roaster sostenible líder en el mundo, desarrollada sobre una base de espíritu empresarial, experiencia, pasión, humildad e integridad”, dijo Nicolas. La compañía está comprometida con crear valor para todas las partes interesadas e incorpora tecnología e innovación en cada parte de su negocio.

En 2004, Nicolas sucedió a su hermano Wahbe como CEO de Sucafina y Wahbe se diversificó a otras áreas de interés. “Queríamos evitar los problemas que experimentaron mi padre y su hermano, y también queríamos diversificar nuestra cartera”, explicó Wahbe. Además de Sucafina, la familia está activa en inversiones en bienes raíces y propiedades, como así también administración patrimonial e inversiones, como parte de una oficina de múltiples familias. Wahbe administra el negocio y las inversiones en bienes raíces de la familia.

Los negocios de familia sobrellevaron con éxito la crisis del COVID-19 a la vez de desarrollar planes para el futuro. “El mundo está en constante cambio; debemos anticipar el cambio, adaptarnos y buscar oportunidades

para crear valor”, observó Nicolas. Una crisis agravada en Líbano se suma a sus preocupaciones sobre cuestiones políticas, económicas y mundiales. “Estamos haciendo lo que podemos para ayudar al país”, dijo Wahbe.

El 4 de agosto de 2020, el puerto de Beirut sufrió una explosión desastrosa. La Fundación Tamari, que fue fundada por Abdallah y Samia en 2012 como la misión filantrópica de la familia y que hoy es presidida por su hija, Della, se puso en acción. “El 20 de agosto, lanzamos la iniciativa Unidos para la Emergencia del Líbano, que ha podido movilizar recursos importantes para mitigar el efecto devastador sobre la población y desarrollar consciencia en la comunidad internacional”, explicó Della.

Desde una perspectiva familiar, la transición a la cuarta generación, que tiene 6 integrantes con edades de 12 a 22 años, se considera un desafío y una oportunidad. “Mis padres y sus valores unen la cuarta y la tercera generación, por lo tanto tienen un rol importante”, comentó Wahbe. Para facilitar la transición, los miembros senior de la familia están formalizando sus acuerdos comerciales y familiares en una constitución familiar orientada al futuro. “Nuestras generaciones futuras están comprometidas con el espíritu de nuestra familia y la filantropía pero es muy pronto para decir si alguno de ellos se incorporará al negocio de la familia”, dijo Nicolas. “¡Es hora de hacer que participen más!”

## ¿Cuál es el secreto de ser una familia de negocios multigeneracional exitosa?

”

Ser emprendedores, cumplir con los compromisos, mantenerse humildes y siempre estar preparados para el Plan B. Y ser fiel a los valores —eso es lo que une a la familia.

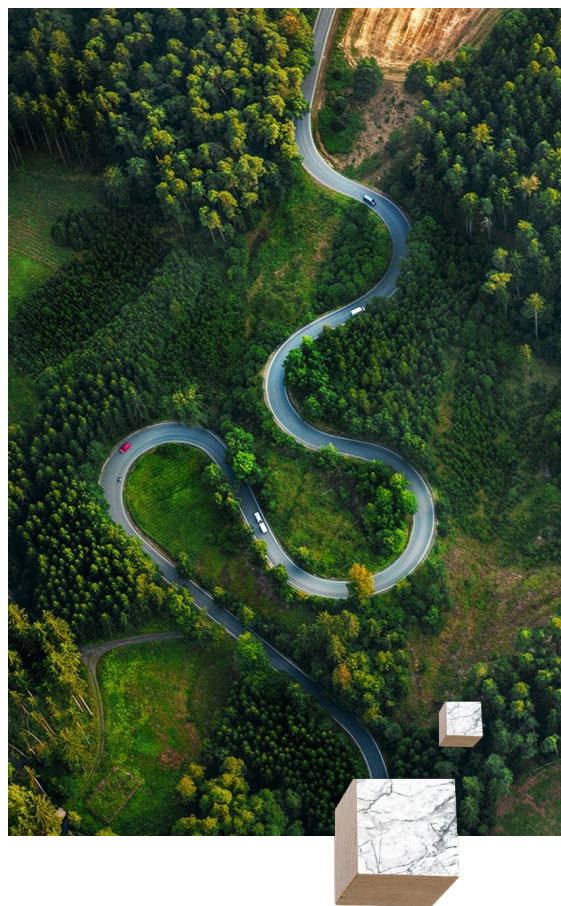
—WAHBE Y NICOLAS TAMARI

## Parte 3. Cinco estrategias de transformación para familias y empresas

---







Muchas familias empresarias reconocen la necesidad de transformarse para los tiempos turbulentos. En la Parte 3, proponemos 5 estrategias claves para implementar con éxito el nuevo valor y el modelo impulsado por valores para el éxito de las empresas familiares en la década del 2020.

### ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN PARA LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

#### DESARROLLAR VALOR SEGÚN SUS VALORES

1

REORIENTAR Y  
REORGANIZAR  
A SUS  
PROPIETARIOS

2

PREPARARSE  
PARA  
ADAPTARSE

3

ACCELERAR SU  
TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL

4

CONVERTIR  
EL IMPACTO  
SOCIAL EN UNA  
PRIORIDAD

5

COMPROMETER  
Y REVITALIZAR  
A SU FAMILIA

1

- 1.1 TOMAR SERIAMENTE EL TRABAJO DE PROPIETARIO
- 1.2 DESARROLLO DE UN EQUIPO SÓLIDO DE PROPIETARIOS ACTIVOS
- 1.3 COLABORAR MÁS, CONTROLAR MENOS

## REORIENTAR Y REORGANIZAR A SUS PROPIETARIOS

Cuando las familias o los grupos de propietarios de las familias se reúnen para celebrar los logros del año pasado, ¿agradecen los líderes de negocios a los propietarios por sus aportes al éxito de la compañía? No a menudo. Los gerentes y empleados reciben el reconocimiento, como debería ser, pero por lo general los propietarios no. Esto crea la impresión de que los propietarios están “acompañando”, y deben mantenerse apartados del trabajo importante que están haciendo otras personas, principalmente los gerentes.

En realidad, por supuesto, los propietarios capaces, alineados y leales siempre han sido una base esencial para el éxito duradero de las empresas familiares. Son incluso más importantes en estos tiempos turbulentos, cuando los negocios necesitan ser mucho más ágiles— capaces de ver el cambio que se viene y rápidos para graduar o salir de negocios existentes o ingresar en nuevas áreas de negocios según sea necesario. Eso requiere al menos el consentimiento de los propietarios, si no su capital y liderazgo activo.

Desafortunadamente, los propietarios a menudo malinterpretan su mandato como apoyar el status quo en lugar de adoptar un rol activo, estratégico en la reformulación del futuro de la empresa familiar. Ellos

pueden definir su rol en forma demasiado estrecha (es decir, como limitado a monitorear el desempeño financiero y abordar las cuestiones de patrimonio). Y los propietarios ejecutivos, que están cerca del negocio y podrían abordar las decisiones estratégicas, tienden a concentrarse únicamente en lograr la excelencia operativa, guiados por lo que denominamos una mentalidad de operador.

### La importancia de los propietarios de la familia hoy

Las familias empresarias no pueden darse el lujo de sacar las manos del volante durante estos tiempos complicados cuando las decisiones a nivel de propietario (como dónde invertir su capital, con quién asociarse, cuánto riesgo asumir, y quién debería liderar la empresa) representará la mayor parte de las ganancias o pérdidas de la empresa familiar. Ellos necesitan reconocer que los buenos propietarios suman valor y son cruciales para el éxito de la empresa familiar.

Todos los propietarios necesitan tomar seriamente su trabajo y estar equipados para hacerlo bien. Algunos propietarios con experiencia y capacidad para dirigir la empresa familiar, los llamamos propietarios activos, deben participar activamente en la fijación de la dirección estratégica y en la supervisión. También deben estar bien equipados, con la mentalidad, las habilidades y las redes que se requieren para el éxito en el mundo hiperconectado con cambios rápidos de hoy.



## 1

## 1.1 TOMAR SERIAMENTE EL TRABAJO DE PROPIETARIO

## 1.2 DESARROLLO DE UN EQUIPO SÓLIDO DE PROPIETARIOS ACTIVOS

## 1.3 COLABORAR MÁS, CONTROLAR MENOS

## 1. Tomar seriamente el trabajo de propietario

Cuando el grupo propietario funciona bien, respalda a la empresa con estabilidad financiera y operativa, talento para los roles claves y dirección estratégica. Mantener un grupo de propietarios organizado, unido, comprometido y participativo durante múltiples generaciones es difícil pero esencial para la longevidad de la empresa familiar.<sup>6</sup> La única mejor manera de desarrollar grupos de propietarios capaces y responsables es invertir en los propietarios.

La familia tiene una responsabilidad importante para preparar el talento de los propietarios en las generaciones senior y próximas. Desafortunadamente, la mayoría de los propietarios no entienden sus responsabilidades legales o sus derechos, ya sea porque no les informaron o porque la propiedad se ve como un rol pasivo, un derecho de nacimiento con beneficios financieros y ninguna responsabilidad real.

### Desarrollo del talento de los propietarios de la familia

Los propietarios de la familia deben entender, y cumplir, las aptitudes básicas para su rol: estar interesados y aprender sobre la empresa, presentarse preparados a las reuniones y diálogos importantes, respaldar el sistema de gestión de la empresa familiar, comportarse en forma respetuosa (especialmente durante los desacuerdos) y mantener la confidencialidad.

A su vez necesitan actualizaciones regulares sobre la empresa familiar, y merecen el respeto de que sus opiniones se escuchen.

Cada empresa familiar debe desarrollar y presupuestar un programa de desarrollo de propietarios integral. La educación y los programas de capacitación, el coaching individual y de equipo, la participación en foros de gestión, las comunicaciones regulares, el tiempo dedicado a analizar la dirección de la empresa familiar y reflexionar sobre la herencia de la familia, declaraciones claras de misión, visión, y valores para la familia y la empresa, acuerdos sólidos entre los accionistas, y una planificación de sucesión coordinada de los propietarios, todo puede fortalecer su grupo de propietarios actual y futuro.

Los propietarios pueden delegar algunas decisiones en los directorios y en la gerencia, y deben obtener asesoramiento externo según sea necesario, pero no pueden delegar su responsabilidad definitiva por la sostenibilidad de la empresa familiar. Los roles de los propietarios, los grupos de gestión, y la gerencia se deben delinear claramente para garantizar que los propietarios respeten el rol de sus directorios y no se desvíen en cuestiones operativas gerenciales.

### Comprensión de los distintos tipos de propietarios

El grupo de propietarios de una familia por lo general tiene diferentes niveles de contribuyentes. Los *propietarios pasivos* son principalmente observadores. Los propietarios que brindan respaldo son los héroes anónimos de las empresas familiares; esperemos que representen la mayoría de sus propietarios. Un pequeño grupo de propietarios activos liderará a los propietarios e impulsará la transformación de la empresa familiar. Ellos pueden o no formar parte de la gerencia, y uno o dos de ellos también pueden ser creadores de patrimonio que, por ejemplo, hacen crecer el negocio existente, lanzan un nuevo emprendimiento empresarial dentro de la empresa familiar o guían las adquisiciones. La familia necesita desarrollar propietarios en cada una de estas categorías.

Los propietarios pueden delegar algunas decisiones en los directorios y en la gerencia, y deben obtener asesoramiento externo según sea necesario, pero no pueden delegar su responsabilidad definitiva por la sostenibilidad de la empresa familiar.

<sup>6</sup> The Job of an Owner in a Family Business," John A. Davis, *Enduring Advantage: Collected Essays on Family Enterprise Success*.

1

1.1 TOMAR SERIAMENTE EL TRABAJO DE PROPIETARIO

**1.2 DESARROLLO DE UN EQUIPO SÓLIDO DE PROPIETARIOS ACTIVOS**

1.3 COLABORAR MÁS, CONTROLAR MENOS

## 2. Desarrollo de un equipo sólido de propietarios activos

Los propietarios activos son el subconjunto de propietarios a quienes se llama para asumir un rol de liderazgo en nombre de los propietarios. Tienen la función de mantener al grupo de propietarios, la familia, y la empresa familiar concentrados en la creación de valor y en el éxito multigeneracional. El objetivo es desarrollar un equipo de propietarios activos con lo que denominamos una mentalidad de propietario – un equipo que respalde la excelencia operativa pero que también tenga la capacidad de captar la visión global, adoptar pensamientos nuevos, y crear un mapa de ruta de transformación para la empresa familiar.

Colectivamente, los propietarios activos son responsables de tomar decisiones a nivel de propietario, estratégicas, esenciales. Tienen una comprensión profunda de la empresa familiar, tal vez por su participación en el directorio o en la gerencia o en ambos. Ellos por lo general tienen experiencia en algunas áreas de la empresa familiar, pero no son expertos en todas ellas, motivo por el cual por lo general se necesita un equipo de propietarios activos. La creación de equipos, el coaching, y el desarrollo de habilidades individuales pueden contribuir a la eficacia del equipo de propietarios activos.

## DECISIONES A NIVEL DE LOS PROPIETARIOS ACTIVOS

Las decisiones de *visión estratégica* fijan la dirección amplia para la empresa familiar y establecen dónde quiere estar usted en 3, 5, 10 años y más allá.

Las decisiones sobre *capital* son sobre lo que es de su propiedad, cómo lo adquirió, con quién es propietario y por cuánto tiempo ha sido propietario.

Las decisiones sobre las *personas* implican identificar y retener el talento adecuado (personas de la familia y terceros) para los roles clave.

Las decisiones de *cultura* apuntan a desarrollar las actitudes y conductas cruciales para su éxito.

Las decisiones de *gestión* establecen los foros y procesos adecuados para una toma de decisiones ágil en toda la empresa familiar.

## 1

1.1 TOMAR SERIAMENTE EL TRABAJO DE PROPIETARIO

1.2 DESARROLLO DE UN EQUIPO SÓLIDO DE PROPIETARIOS ACTIVOS

1.3 COLABORAR MÁS, CONTROLAR MENOS

En algunas empresas familiares, el equipo de propietarios activos representa los intereses de todos los propietarios de la familia y está autorizado a tomar decisiones en su nombre. En otras, los propietarios activos hacen recomendaciones al grupo completo de propietarios, que formalmente toma las decisiones. Institucionalizar el trabajo de los propietarios activos creando un concejo de propietarios puede ser una medida valiosa a tomar.

Ser un propietario activo es un trabajo difícil y, para los propietarios ejecutivos, puede insumir tanto tiempo que requiere dejar de lado los roles operativos. El 46 % de nuestros encuestados están delegando más responsabilidades operativas a personas que no pertenecen a la familia y varios dicen que están trabajando para profesionalizar la gerencia.

Los propietarios activos deben ser los motores del cambio, con vistas al futuro. Esto requiere adoptar una perspectiva más abierta; alentar la diversificación y experimentación con oportunidades de crecimiento; soltar las actividades, personas y procesos que aportan poco valor; respaldar a la gerencia para que desarrolle organizaciones preparadas para el futuro y, de importancia crucial en el mundo hiperconectado rápidamente cambiante de hoy, colaborar más y controlar menos.

### 3. Colaborar más, controlar menos

Las familias propietarias de empresas tradicionalmente han insistido en tener el 100 % de la titularidad y han sido reuentes a asociarse con otros grupos de propietarios. Ese enfoque tenía más probabilidades de ser eficaz en un entorno relativamente estable que en el mundo turbulento de hoy. Alguna medida de control familiar todavía es útil para garantizar un foco sobre desarrollar valor según los valores de la familia, pero eso debe estar equilibrado con la necesidad de colaboración.

La flexibilidad respecto de control de la titularidad y la estructura de titularidad, con una visión expansiva de las sociedades, ayuda a la familia a tener acceso a conocimientos y capital y obtener exposición a nuevas oportunidades de productos, mercados e inversiones. También ofrecen una forma de bajo costo y menos riesgo para poner a prueba y escalar ideas nuevas. Las sociedades pueden adoptar muchas formas incluyendo las asociaciones estratégicas, las participaciones minoritarias en nuevas compañías, y compartir el capital, las acciones, el capital, las instalaciones, y los conocimientos técnicos.

### Control del negocio familiar

El control total de las compañías de la familia y de las oficinas familiares continúan siendo predominante entre el 85 % de los encuestados, pero hay señales de flexibilidad creciente en la titularidad. El 23 % de los encuestados informa tener propietarios adicionales de su emprendimiento comercial; por lo general, son otras familias no relacionadas.

Una propietaria de una familia y CEO describió una evolución de la filosofía de la titularidad de su compañía. "Varios años atrás decidimos ofrecer el 20 % de nuestras acciones a los gerentes clave", explicó ella. "En el futuro, el plan es traer un accionista estratégico y mantener a la familia al 51 %".



## 1

1.1 TOMAR SERIAMENTE EL TRABAJO DE PROPIETARIO

1.2 DESARROLLO DE UN EQUIPO SÓLIDO DE PROPIETARIOS ACTIVOS

1.3 COLABORAR MÁS, CONTROLAR MENOS



### El poder de las sociedades

“Sepa lo que no sabe” es un adagio útil en un mundo en el cual los conocimientos están creciendo a una tasa exponencial. Aprovechar la experiencia de toda su empresa familiar es un buen comienzo pero usted también necesita consultar con un experto externo (por ej., expertos en tecnología en su industria) para comprender las tendencias, identificar las amenazas y oportunidades, y desarrollar su experiencia interna.

Las sociedades externas pueden brindar un campo fértil para la experimentación a través de alianzas estratégicas, consorcios de empresas, fusiones y adquisiciones, inversiones directas en nuevas compañías. Participar en sistemas de innovación abiertos, incluyendo ecosistemas de innovación regional y programas como aceleradores, competencia de precios, y encuentros hackathon, también puede ser una fuente de talento, ideas y oportunidades. Sucafina, la empresa de café farm-to-roaster fundada por la familia Tamari, presenta un ejemplo.

En 2019, Sucafina se convirtió en socio fundador de Farmer Connect, una nueva empresa de tecnología que apunta a “humanizar el consumo a través de la tecnología” usando blockchain y otras tecnologías para conectar y empoderar a los agricultores, consumidores y todos en el medio. El CEO de Sucafina, Nicolas Tamari, vio la oportunidad de mantenerse en una

posición ventajosa reinventando el rol de los agricultores y comerciantes de café. “Hoy, vendemos café”, dijo, en este momento. “Mañana, venderemos café y datos”.

El experimento fue un éxito. En 2021, Farmer Connect recaudó £7,5 millones para ayudar a cubrir la creciente demanda de trazabilidad por parte de la cadena de suministro, seguimiento de los ESG y ODS,<sup>7</sup> seguimiento de la huella de carbono y automatización de las tareas. Sucafina era uno de los inversores. “Farmer Connect es una parte importante de nuestra visión de ser la compañía de café farm-to-roaster sostenible líder en el mundo”, dijo Tamari. “Estamos entusiasmados de asociarnos con ellos conforme desarrollan un poderoso ecosistema de colaboración de blockchain”.

Sólo el 29 % de nuestros encuestados dicen que se asocian con otras organizaciones, pero muchos señalan varias formas de colaboraciones externas como oportunidades significativas. Por ejemplo:

- “Nos estamos asociando con compañías en la misma industria pero ubicadas en lugares distintos, para expandirnos más allá de nuestro negocio básico”.
- “Estamos reinventando nuestro modelo de negocios estudiando actividades de fusiones y adquisiciones”.
- “Hemos invertido exitosamente en dos nuevas compañías y desempeñamos una parte importante en hacerlas crecer”.

<sup>7</sup> ESG es la sigla de medioambiente, responsabilidad social y gobernanza, que representa 3 amplias dimensiones no financieras de la conducta corporativa. ODS se refiere a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

## 2

- 2.1 DESARROLLAR UNA VISIÓN DEL FUTURO
- 2.2 EXPERIMENTAR CON IDEAS NUEVAS
- 2.3 INCORPORAR AGILIDAD

## PREPARARSE PARA ADAPTARSE

En esta era turbulenta, el juego de los negocios ha cambiado. Las familias empresariales son absolutamente conscientes de ello y cautelosamente optimistas. El 67 % de los encuestados están moderada a extremadamente preocupados por los efectos negativos de la turbulencia en su empresa familiar, pero el 89 % son igualmente optimistas por su capacidad de tener éxito durante la década de 2020.

La capacidad de adaptarse rápidamente para abordar las amenazas y aprovechar las oportunidades a medida que surgen separará a los ganadores de los perdedores durante y más allá de esta década. La adaptación puede ir desde una innovación operativa a un modelo de negocios totalmente nuevo a invertir en un negocio totalmente nuevo, pero una cosa es segura: *Si su empresa familiar no es capaz de cambiar la dirección rápidamente en respuesta a las condiciones cambiantes, no durará.*

Nadie puede predecir el futuro, pero usted puede, y debe, estar preparado para el cambio. ¿De qué manera? Es una respuesta en tres partes: (1) Ganar visión, controlar las señales del cambio y desarrollar una visión del futuro; (2) experimentar con ideas nuevas, modelos de negocios y métodos de creación de valor, y (3) incorporar agilidad en la cartera y la organización de su empresa familiar.



”

No se pueden detener las olas, pero puede aprender a surfear.

- JON KABAT-ZINN

## 2

**2.1 GANAR VISIÓN, CONTROLAR LAS SEÑALES DEL CAMBIO Y DESARROLLAR UNA VISIÓN DEL FUTURO**

2.2 EXPERIMENTAR CON IDEAS NUEVAS, MODELOS DE NEGOCIOS Y MÉTODOS DE CREACIÓN DE VALOR

2.3 INCORPORAR AGILIDAD EN LA CARTERA Y ORGANIZACIÓN DE SU EMPRESA FAMILIAR

**1. Ganar visión, controlar las señales del cambio y desarrollar una visión del futuro**

En el mundo de hoy, las empresas familiares necesitan estar en un estado de exploración constante, con vistas al futuro. La previsión estratégica, que tiene sus raíces en la planificación de escenarios, es una herramienta valiosa para este fin. Esencialmente es una forma sistemática impulsada por datos para usar las ideas sobre el futuro y las tendencias emergentes para anticipar y prepararse mejor para el cambio y las disrupciones. Con ello, usted desarrolla un punto de vista sobre lo que probablemente sucederá, identifica opciones estratégicas y toma decisiones.

**Práctica de la previsión estratégica**

Aprender a leer las señales externas e internas de cambio es un punto de partida importante. Requiere captar la visión global y tener mente abierta a lo que usted ve. Las macrofuerzas (por ejemplo, las fuerzas globales descritas en la Parte 1) son mayormente incontrolables pero ofrecen un marco útil para identificar las señales externas, de las cuales surgirán patrones y tendencias. Las fuerzas internas son algo más controlables, pero también es importantes considerarlas.

En las organizaciones preparadas para el futuro, escanear el horizonte para detectar señales de cambio es una parte continua del trabajo de casi todas las personas. “Asisto a conferencias de la industria y trabajo estrechamente con nuestro equipo ejecutivo y un experto en la industria

externo para monitorear las tendencias y las tecnologías”, nos dijo un CEO de una empresa familiar. “También leo mucho para mantenerme informado de los acontecimientos mundiales y hablo con los clientes sobre sus necesidades y preocupaciones”.

Las empresas familiares necesitan formalizar un proceso para escanear, hacer seguimiento, y filtrar disruptores potenciales. Los tableros de mandos personalizados son una herramienta útil. Los tableros de mandos para los propietarios activos hacen seguimiento de los indicadores internos y externos cruciales mientras que aquellos para los gerentes son más orientados a la parte operativa. Ambos necesitan concentrarse en lo que es más relevante para su empresa familiar.

También es necesario aprender cómo interpretar y usar estratégicamente la inteligencia de datos separando las señales del “ruido”, identificando tendencias y analizando los riesgos, las amenazas y las oportunidades. Aquellas percepciones y otros datos (por ejemplo, de las industrias adyacentes) se pueden usar para simulaciones, preparación de modelos y otros análisis, y la construcción de escenarios futuros alternativos que reflejan cómo se pueden desarrollar las incertidumbres.

Un estudio profundo de esos escenarios le permitirá identificar las opciones plausibles, articular su punto de vista sobre el futuro para su empresa familiar, y desarrollar estrategias con el capital, talento, y alianzas necesarias para su viaje de transformación.

La planificación debería considerar acontecimientos y acciones probables y estar continuamente refinada en respuesta a las condiciones cambiantes.<sup>8</sup>

**Institucionalización de la previsión estratégica**

No haga este ejercicio una vez y luego lo abandone. Es importante integrar la previsión estratégica en los procesos y cultura continuos de su empresa familiar. El directorio y los miembros del comité de inversión, los ejecutivos senior y los propietarios deben estar involucrados. Los programas de educación, los oradores expertos y los comités de personas con diversas perspectivas también son recursos valiosos para hacer participar a la gente en toda la organización y alentar el pensamiento creativo.

<sup>8</sup> “How to Do Strategic Planning Like a Futurist,” Amy Webb, Harvard Business Review, julio de 2019.

2

2.1 GANAR VISIÓN, CONTROLAR LAS SEÑALES DEL CAMBIO Y DESARROLLAR UNA VISIÓN DEL FUTURO

2.2 EXPERIMENTAR CON IDEAS NUEVAS, MODELOS DE NEGOCIOS Y MÉTODOS DE CREACIÓN DE VALOR

2.3 INCORPORAR AGILIDAD EN LA CARTERA Y ORGANIZACIÓN DE SU EMPRESA FAMILIAR

## 2. Experimentar con ideas nuevas, modelos de negocios y métodos de creación de valor

Un enfoque metódico de planear, preparar y ejecutar puede funcionar bien cuando usted está en territorio conocido o en un entorno estable, pero no es adecuado para los “desconocidos desconocidos” de crear algo nuevo o moverse en entornos impredecibles. Un enfoque experimental funciona mejor en tiempos turbulentos y contribuye a la agilidad de la empresa familiar.

La experimentación ofrece a las empresas familiares una forma rápida y de bajo riesgo de explorar y poner a prueba nuevas oportunidades y acelerar la innovación. “Piense en grande, empiece pequeño, y escale rápidamente” es el mantra de los empresarios exitosos, con “equivóquese en forma inteligente, aprenda rápido” como corolario. Al empezar el experimento, tiene que estar preparado para encontrar rápidamente una solución si funciona o asumir las pérdidas en forma temprana si no funciona. Algunos fracasos son inevitables, pero deben ser fracasos *inteligentes* que generen aprendizaje.

Las empresas familiares pueden obtener conocimientos valiosos, desarrollar redes importantes, y reducir el riesgo de experimentación experimentando con socios externos. Cox Enterprises, un negocio familiar que se fundó en 1898 con la compra del diario, el Dayton Daily News, en Ohio es un buen ejemplo.

Cox construyó un imperio mundial de medios y comunicaciones a través de una corriente continua de adquisiciones durante más de

60 años. En 1965, ingresaron en el campo automotriz adquiriendo una publicación de autos. En 1997, como experimento con socios de capital privado, Cox lanzó Autotrader.com, un mercado en línea para compra de autos. Ese emprendimiento ahora genera alrededor de US\$ 1.000 millones en ingresos anuales.

La experimentación puede resultar un desafío para las empresas familiares, pero muchas se ven instadas a adoptarla en tiempos disruptivos. “La experimentación ha sido una debilidad para nuestra compañía históricamente”, observó un propietario de empresa familiar y CEO. “Nuestra familia es muy reacia a tomar riesgo; muchos miembros han vivido del negocio durante un largo tiempo. Experimentamos más durante los primeros tres meses de COVID-19 que lo que habíamos hecho en los últimos tres años”.

## 3. Incorporar agilidad en la cartera y organización de su empresa familiar

La agilidad es la capacidad de moverse con destreza, girar, y estirarse en distintas direcciones, con velocidad y propósito. Es una habilidad esencial - y una mentalidad - en tiempos turbulentos. La cartera y organización de su empresa familiar deben tener la agilidad necesaria para abordar las amenazas y aprovechar las oportunidades a medida que se presentan, con la vista firme fija en la misión, valores y visión de su familia.

”

En el mundo VUCA de hoy, el foco debe estar en el cambio, la velocidad y la agilidad.

- COMENTARIO DE  
UN ENCUESTADO



2

2.1 GANAR VISIÓN, CONTROLAR LAS SEÑALES DEL CAMBIO Y DESARROLLAR UNA VISIÓN DEL FUTURO

2.2 EXPERIMENTAR CON IDEAS NUEVAS, MODELOS DE NEGOCIOS Y MÉTODOS DE CREACIÓN DE VALOR

2.3 INCORPORAR AGILIDAD EN LA CARTERA Y ORGANIZACIÓN DE SU EMPRESA FAMILIAR

### ¿Qué es la agilidad de la cartera?

Agilidad de la caldera significa poder moverse entrando y saliendo de los activos y actividades familiares con relativa facilidad y velocidad, ajustando la composición de su empresa familiar para adaptarse a los requisitos cambiantes del mercado y alinearse con las capacidades, intereses y necesidades de su familia. La agilidad, por definición, implica cambio, y el cambio puede ser complicado para las familias empresarias.

Vender o adquirir negocios o incluso simplemente cambiar los rituales de la familia puede encontrar resistencia. Los propietarios activos y los líderes de la familia necesitan estar preparados para tener un argumento para el cambio, permitiendo que los miembros de la familia y otras personas expresen sus dudas y preocupaciones y las aborden pero, en definitiva, asegurándose de que se realicen los cambios necesarios de modo que la empresa familiar puede continuar creciendo y prosperando.

La estabilidad financiera de las familias empresarias, que es una fortaleza tradicional, respalda la agilidad de la caldera permitiendo que los propietarios pasen a actividades nuevas sin arriesgar dividendos ni incurrir en deuda significativa u otros riesgos financieros. Varios encuestados describieron cómo están aprovechando su buena liquidez y bajo endeudamiento para procurar negocios y oportunidades de inversión.

Las oficinas familiares están especialmente ocupadas estos días explorando una proliferación de oportunidades de inversión. “Todos están interesados en las oficinas familiares estos días”,

observó el director gerente de una oficina familiar. “Tenemos menos capital que las grandes instituciones pero es capital paciente con mucho menos burocracia”.

Los procesos de gobernanza que facilitan un análisis y toma de decisiones rápidas son esenciales para la agilidad de la cartera. Los concejos de propietarios, los comités de inversiones, las juntas de cartera y otros foros pueden servir como puntos focales para tomar decisiones esenciales.

### ¿Qué es la agilidad organizacional?

La agilidad organizacional significa poder apoyar las necesidades actuales de la empresa familiar y adaptarse en forma flexible a las fuerzas de cambio externas e internas. Requiere que toda la organización y el grupo de propietarios estén alineados en su pensamiento sobre el cambio de dirección. También requiere una voluntad de adoptar el cambio continuo y sentirse cómodo separándose de las viejas maneras de hacer las cosas o inversiones que no están creando valor. La agilidad necesita convertirse en parte integrante de la cultura y la vida diaria de la organización.

Las organizaciones de empresas familiares también necesitan ser empresarias lo cual, para muchos propietarios y gerentes, requerirá cambiar de un estilo de liderazgo autocrático a uno transformacional.<sup>9</sup> Las organizaciones ágiles son planas, basadas en equipos, y conectadas en forma digital. Tienen fronteras porosas que invitan ideas y talentos externos. Alientan las perspectivas diversas y dan la bienvenida a la gente diversa. Promueven la experimentación brindando los recursos, el apoyo y la libertad necesaria.

### ¿Qué tan ágiles son las familias empresarias?

En resumen, hay espacio para mejoras. Menos de la mitad de los encuestados adopta regularmente una visión holística de su empresa familiar y su entorno (42 %) o hace planificación de escenarios (49 %). El 45 % está experimentando con productos y servicios nuevos, pero sólo el 28 % está trabajando para crear una cultura empresarial, experimental.

Sin embargo, muchos encuestados parecen estar monitoreando regularmente impulsores de cambio importantes y trabajando para abordar oportunidades nuevas. Aquí hay un ejemplo: “Estamos transformando uno de nuestros negocios de distribución a fabricación, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes impulsadas por los cambios en la tecnología de vehículos”.

45%

28%

El 45 % está experimentando con productos y servicios nuevos, pero sólo el 28 % está trabajando para crear una cultura empresarial, experimental

<sup>9</sup> “Leadership Styles for Turbulent Times,” Helena McDonnell, Cambridge Institute for Family Enterprise, 2021.



## CASO DE ESTUDIO

# La familia Itsueli:

## Reinvención para generaciones futuras



Uduimo J. (or U.J.) Itsueli fundó la primera compañía petrolera de propiedad indígena de Nigeria, Dubri Oil, en 1987 y hoy se desempeña como presidente y director general. Dubri se ha diversificado a lo largo de los años para incluir gas, bienes raíces y gestión de instalaciones petroleras, como así también exploración y producción de petróleo. Hoy, la familia Itsueli enfrenta una especie de crisis existencial: ¿Cómo sustentar a la empresa familiar en un mundo posterior al carbono?

Como miembro de varios grupos industriales y de negocios, U.J. participa en debates de política sobre la sostenibilidad en Nigeria y ve a la tecnología como un gran impulsor. “Necesitamos usar esto como una oportunidad para mover la región a un espacio distinto, que alivie la pobreza y otros problemas y brinde oportunidades para los jóvenes”, afirmó. “Pero la resistencia al cambio es una barrera”.

“Desde una perspectiva de compañía, necesitamos alejarnos de los combustibles fósiles a otras áreas que no estén demasiado lejos del negocio familiar”, agregó U.J. “La oportunidad inmediata es el gas, que es una solución más limpia. Y el mundo continuará necesitando subproductos de hidrocarburos, pero también estamos buscando oportunidades en sectores de alto crecimiento como la atención médica”.

En 2020, U.J. invitó a su hijo de 31 años, Udu, a desempeñarse como director ejecutivo de la subsidiaria de gas de Dubri. “Philips Petroleum confió en mí para que manejara uno de sus negocios cuando tenía 30 años, ¿por qué no confiar en él?” dijo U.J. Udu nació y se crió en Inglaterra y trabajó en Canadá después de graduarse de la universidad con un título de ingeniería mecánica. “Muchos de mis amigos



estudiaron fuera de Nigeria y terminaron volviendo porque queremos hacer que el país sea un lugar mejor”, explicó.

Dubri también está explorando nichos impulsados por la tecnología (por ej., el uso de inteligencia artificial para la limpieza de derrames de petróleo) e investigando inversiones en energía solar y eólica. En el frente de los bienes raíces, U.J. ve a los edificios y ciudades inteligentes como una gran oportunidad para el futuro y está alentando a su hija, que es una arquitecta radicada en los EE.UU., a que piense en comprar 200 – 300 hectáreas en Nigeria y construir un complejo inteligente.

Con 72 años, U.J. siente que es momento para empezar a dar un paso atrás en el negocio. “La próxima generación tendrá más ideas sobre áreas de inversión para la compañía. Quiero permitirles que piensen en forma creativa, darles las facultades que necesitan y solo estar allí para guiarlos y ayudarlos cuando sea necesario”. Sin embargo U.J. planea continuar estrechamente involucrado en la fundación de la familia, que él, su esposa y dos de sus hijos manejan desde su oficina familiar.

El foco primario de la fundación es ayudar a las personas carenciadas socialmente en Nigeria, principalmente a través de subsidios y becas para la educación, asistencia médica y apoyo para los adultos mayores. Su hija menor se interesó en la inversión en impacto social después de hacer un curso sobre este tema en la universidad. “Cuénteme más sobre esto”, fue la respuesta de U.J. “Parece una buena idea, deberíamos probar”.

## ¿Cuál es el secreto para reinventar para las generaciones futuras?

”

Para mi padre y yo, se trata de la sostenibilidad, lo que sea que emprendemos como negocio familiar. Nuestra visión para la empresa familiar es para múltiples generaciones.

–UDU ITSUELI

## 3

- 3.1 ELEVAR LA DIGITALIZACIÓN A NIVEL DE LOS PROPIETARIOS
- 3.2 DESARROLLAR SU MAPA DE RUTA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
- 3.3 ENTENDER Y MANEJAR LOS RIESGOS DE CIBERSEGURIDAD

## ACELERAR SU TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Se ha descrito al COVID-19 como el punto de inflexión de la era digital, debido a que movió la transformación digital al primer lugar de las agendas de los líderes de negocios, y aceleró la adopción de tecnologías digitales en varios años.<sup>10</sup> Muchos negocios familiares aceleraron sus planes digitales durante la pandemia para brindar apoyo a las innovaciones necesarias para capear la crisis y prepararse para la “próxima normalidad”.

Las tecnologías digitales abarcan una amplia gama de hardware, aplicaciones de software, y estructuras de redes que generan, procesan o almacenan información. Cada vez más, las tecnologías digitales están presentes en todos los aspectos de nuestro trabajo y nuestras vidas. La transformación digital es el proceso de usar esas tecnologías y los datos mismos para generar cambio en las organizaciones, las industrias y la sociedad.

### Digitalización y la empresa familiar

Cada vez más, las compañías familiares necesitan adoptar tecnologías digitales para promover la innovación y mantenerse competitivas. La digitalización de los procesos y productos o servicios puede incrementar la agilidad organizacional, la innovación, la productividad, mejorar las experiencias de los clientes y empleados, convertir los datos en inteligencia de negocios y sentar las bases para crear nuevos modelos de creación de valor.

Las oficinas familiares también están adoptando tecnologías digitales más avanzadas, especialmente a medida que la empresa familiar se vuelve más grande y más compleja. Por el lado de la familia, la digitalización puede mejorar las comunicaciones entre miembros de la familia diseminados geográficamente, y optimizar el trabajo administrativo. Por el lado de la gestión de activos, las plataformas de administración patrimonial y el software administrativo pueden mejorar la toma de decisiones sobre inversiones y la gestión de cartera.

Investigación reciente demuestra que las capacidades digitales sólidas se traducen en un desempeño financiero importante para los negocios de la familia, pero están detrás de la curva en su viaje digital.<sup>11</sup> El 74 % de nuestros encuestados esperan que los factores relacionados con lo digital tengan un efecto moderado a transformador en sus empresas familiares pero solo el 56 % dicen que están adoptando nuevas tecnologías o digitalizando. Sin embargo, muchos encuestados, están procurando oportunidades de digitalización tales como:

- “Somos una compañía B2B. Estamos digitalizando todo el negocio, lo que nos permitirá ofrecer más y mejores servicios a nuestros clientes y aumentar nuestros ingresos y ganancias”.
- “Estamos ingresando en nuevos campos de inversión, como blockchain, en las etapas tempranas”.

- “Nuestra mayor oportunidad es desarrollar equipos usando videoconferencias y herramientas de comunicación para aprovechar las diferentes ideas que se encuentran en diferentes partes del mundo. Estamos construyendo un equipo de investigación y desarrollo global que procura tres metas: avanzar nuestro alcance comercial actual, encontrar nuevas oportunidades de inversión, y mantener un flujo continuo de ideas nuevas”.

### Una agenda de transformación digital

Las empresas familiares necesitan moverse rápidamente y adoptar un enfoque estratégico sistemático a la transformación digital. La digitalización se debe elevar al nivel de propietario para el liderazgo y la toma de decisiones estratégicas. Los mapas de rutas de transformación digital necesitan desarrollarse y implementarse con éxito, prestando atención a aprovechar los beneficios de la digitalización a la vez de asegurar también que los riesgos de ciberseguridad se entiendan y aborden plenamente.

<sup>10</sup> “How COVID-19 Has Pushed Companies over the Technology Tipping Point—y Transformed Business Forever,” McKinsey Global Survey Results, McKinsey.com, octubre de 2020.

<sup>11</sup> “10th Global Family Business Survey,” PwC, 2021.

## 3

## 3.1 ELEVAR LA DIGITALIZACIÓN A NIVEL DE LOS PROPIETARIOS

## 3.2 DESARROLLAR SU MAPA DE RUTA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

## 3.3 ENTENDER Y MANEJAR LOS RIESGOS DE CIBERSEGURIDAD

## 1. Elevar la digitalización a nivel de los propietarios

La digitalización plantea un desafío debido a las partes de “transformación” y “digital” de la ecuación. No sólo se trata de implementar una tecnología nueva; afecta a las personas, los procesos, los productos o servicios y a las organizaciones enteras. Los propietarios necesitan ser fuertes defensores de la transformación digital para generar compromiso entre el liderazgo de la empresa familiar, y para adelantarse o superar la resistencia de los empleados que a menudo se encuentra durante la implementación.

La “apertura digital” (es decir, la receptividad a la idea de la digitalización) y la “preparación digital” (es decir, entender la digitalización y cómo se relaciona con la empresa familiar) son factores de éxito cruciales y por lo general varían según la generación. En algunas familias empresarias, es probable que los miembros senior no estén familiarizados o no se sientan cómodos con la tecnología nueva pero estén ansiosos por aprovechar las perspectivas y habilidades de “nativo digital” de la próxima generación. En otras familias, no aprecian lo suficiente la necesidad de digitalizar, lo que frustra a los

miembros de la familia más jóvenes y a veces causa la desconexión de la próxima generación y produce conflicto intergeneracional.<sup>12</sup>

### Decisiones a nivel de los propietarios

En definitiva, el éxito de la digitalización recae en la capacidad de los propietarios activos de apoyarla y trabajar con los directorios, la gerencia, y otros grupos de liderazgo para desarrollar e implementar una estrategia y mapa de ruta de transformación digital. Ellos necesitan estar dispuestos y capaces de tomar decisiones sólidas a nivel de propietarios, empezando con una *visión estratégica* para la transformación digital.

Los propietarios necesitan articular claramente su propósito para procurar la digitalización y sus beneficios esperados para la empresa familiar. ¿Por qué es importante y qué espera lograr? Ese propósito y el compromiso de los propietarios con ello se deben comunicar a todas las partes interesadas, pero especialmente a los directorios relevantes, en una forma clara y convincente. Sin embargo, la transformación digital no es barata y puede ser complicada, por lo tanto los propietarios también necesitan brindar los recursos para que se concrete.

Los propietarios necesitan definir el nivel general de la *inversión de capital* que realizarán en la digitalización. A medida que toma forma el mapa de ruta de la transformación digital, es posible que sea necesario una variedad de

otras decisiones de capital (por ejemplo, adquisiciones digitales para fortalecer las capacidades básicas o el lanzamiento de nuevos emprendimientos de negocios digitales). La gerencia y los directorios lideran aquí, pero estas decisiones al menos requieren aprobación de los propietarios.

Las buenas *decisiones sobre personas* son cruciales para el éxito de la transformación digital, siendo la principal quien liderará la carga. Se necesita un gerente de proyecto de digitalización o, para esfuerzos de mayor escala, un director de digitalización con gestión de cambio así como también habilidades técnicas. Mientras que estas decisiones sobre personas por lo general son tomadas por los máximos ejecutivos, los propietarios necesitan asegurarse de que exista un liderazgo sólido y estar alertas a las oportunidades para hacer participar al talento de la próxima generación.

Los propietarios también necesitan crear una *cultura* que refuerce la apertura digital y la preparación y que cultive las mentalidades y las conductas empresariales. Finalmente los propietarios son responsables de asegurar que el sistema de *gobernanza* y la organización concentren atención adecuada en las necesidades de digitalización y controlen el progreso y el impacto de la transformación digital. Algunas empresas familiares también crean juntas o comités consultivos que incluyen expertos externos, para brindar foco y aumentar su competencia digital.

<sup>12</sup> “Digitalisation Strategies in Family Businesses: On Specific Digitalisation Approaches for Business Families and Family Businesses,” Witten Institute for Family Business, enero 2020.

## 3

3.1 ELEVAR LA DIGITALIZACIÓN A NIVEL DE LOS PROPIETARIOS

**3.2 DESARROLLAR SU MAPA DE RUTA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

3.3 ENTENDER Y MANEJAR LOS RIESGOS DE CIBERSEGURIDAD

## 2. Desarrollar su mapa de ruta de la transformación digital

El logro de su visión estratégica para la digitalización requerirá un mapa de ruta para lo que podría ser un esfuerzo de muchos años con múltiples proyectos en toda la empresa familiar. Idealmente, las partes interesadas claves estarán involucradas en su desarrollo, para generar su comprensión y compromiso. Los pasos básicos son identificar oportunidades y amenazas relacionadas con la digitalización, evaluar la preparación de la empresa familiar para la transformación, y desarrollar un plan de implementación integrado con métricas bien definidas.

“Necesitamos comprender e interpretar las nuevas tendencias para la inteligencia artificial, la robótica, el Big Data, las redes sociales, el Internet de las cosas, y la revolución digital, aplicados a cualquier negocio”, dice uno de nuestros encuestados. “El aprendizaje continuo sobre las nuevas prácticas y la conciencia de las nuevas tecnologías es crucial para los miembros de la familia y los ejecutivos operativos”.

Los propietarios de las empresas familiares, los directorios, y la gerencia necesitan tener procesos implementados para monitorear las señales de cambio e identificar oportunidades y amenazas en general, incluyendo lo digital. Ellos también necesitan realizar evaluaciones de la preparación para lo digital de sus compañías operativas y de las oficinas familiares: ¿Estamos atrasados? ¿Estamos empezando a ser digitalmente capaces? ¿Dominamos y aprovechamos la tecnología digital? ¿Estamos haciendo transformación digital?

Estas evaluaciones de oportunidades, amenazas, y preparación pueden guiar las decisiones estratégicas sobre su transformación digital. La mayoría de los planes serán una combinación de *innovaciones incrementales* como mejoras de productos, procesos, y servicios e *innovaciones radicales* que conducen a nuevos productos, servicios y modelos de negocios. Luego se deberá identificar, evaluar, priorizar y secuenciar iniciativas específicas.

La implementación de su plan de transformación digital requerirá la atención de las necesidades organizacionales, incluyendo el desarrollo de nuevas capacidades, la capacitación de los empleados, y cambios culturales. El liderazgo digital efectivo empezando en el nivel de propietarios, una sólida gestión de proyectos, y atención continua a la comunicación y al manejo del cambio serán factores de éxito claves.

## 3

3.1 ELEVAR LA DIGITALIZACIÓN A NIVEL DE LOS PROPIETARIOS

3.2 DESARROLLAR SU MAPA DE RUTA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

3.3 ENTENDER Y MANEJAR LOS RIESGOS DE CIBERSEGURIDAD

### 3. Entender y manejar los riesgos de ciberseguridad

La digitalización ofrece muchos beneficios, pero también ofrece más oportunidades para los ciberataques, una característica desafortunada de nuestro mundo hiperconectado habilitado digitalmente. El problema creció durante el COVID-19, debido a que el trabajo remoto y las compras en línea aumentaron y se pusieron en juego nuevas soluciones de software. Esta amenaza se espera que empeore. Las empresas familiares y sus familias propietarias corren riesgos pero históricamente se han quedado atrás en las prácticas de ciberseguridad.

Hay cuatro tipos de ciberriesgos, todos los cuales deben estar en primer lugar en las agendas de las familias empresarias. El riesgo *financiero* incluye robo de identidad y extorsión personal así como también el robo de dinero. El riesgo *operacional* incluye interrupciones graves causadas por el ciberdelito y por las suspensiones temporales de la actividad online debido a más incidentes menores. El riesgo *de reputación* implica la imagen pública de una empresa o la reputación de una familia. Los ciber criminales también viven de la información en las redes sociales con mala fe, creando un riesgo de *privacidad* (o incluso un riesgo de seguridad) para los ejecutivos comerciales y las familias adineradas.<sup>13</sup>

La buena noticia es que es posible manejar los ciberriesgos a la vez de aprovechar totalmente las tecnologías digitales. La ciberseguridad se debe elevar a nivel del propietario para supervisión de los planes y políticas de ciberseguridad integrales para las compañías operativas, las oficinas familiares, y los miembros de la familia, con la meta de crear una organización más consciente de lo cibernético, sólidas prácticas de protección cibernética, y capacidades de gestión de crisis efectivas.

La digitalización ofrece muchos beneficios, pero también ofrece más oportunidades para los ciberataques, una característica desafortunada de nuestro mundo hiperconectado habilitado digitalmente

### OPORTUNIDADES DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL: EJEMPLOS DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA

“Nuestra máxima oportunidad es el comercio electrónico a medida que nuestros consumidores se digitalizan. Estamos creando canales digitales para vender nuestros productos”.

“Estamos ingresando en nuevos campos de inversión, como blockchain, en las etapas tempranas”.

“Somos una compañía B2B. Estamos digitalizando todo el negocio, lo que nos permitirá ofrecer más y mejores servicios a nuestros clientes y aumentar nuestros ingresos y ganancias”.

“Nuestras mayores oportunidades son el comercio electrónico y la ciencia de datos. Estamos desarrollando nuevos modelos de negocios y tecnología para la compañía”.

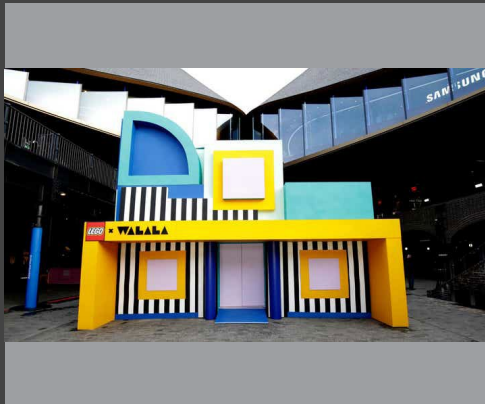
“Nuestra mayor oportunidad es desarrollar equipos usando videoconferencias y herramientas de comunicación para aprovechar las diferentes ideas que se encuentran en diferentes partes del mundo. Estamos construyendo un equipo de investigación y desarrollo global que procura tres metas: avanzar nuestro alcance comercial actual, encontrar nuevas oportunidades de inversión, y mantener un flujo continuo de ideas nuevas”.

<sup>13</sup> “Cyber Crime Emerging as the Greatest Threat to Family Businesses”, Francois Botha, *Simple*, 4 de octubre de 2020.

## UN EJEMPLO

# Lego:

## Innovación en la era digital



Fundada en 1932 en Dinamarca por Ole Kirk Kristiansen, el negocio de ladrillos de construcción de LEGO se ha convertido en una marca mundial y líder en la industria de juguetes con la misión de inspirar y desarrollar a los constructores del mañana. Alimentados por olas de innovación, la compañía creció de forma sostenida hasta la revolución digital pero luego casi quebró en 2003, después de una serie de intentos de productos únicamente digitales fracasados.

Un CEO nuevo llegó a la conclusión de que LEGO se había “sobreinnovado” y perdido su sentido de identidad; los clientes querían ofrecimientos que complementaran, más que reemplazaran los bloques de juguete tradicionales. Como parte de su estrategia de recuperación, lanzó El Laboratorio Futuro para inventar experiencias de juego tecnológicamente mejoradas para niños. El Laboratorio—esencialmente una nueva empresa incubada—desarrolló productos de “juego fluido” exitosos combinando elementos físicos y digitales.

La estrategia de marketing de LEGO, que abarca la digitalización y mantenerse cerca de sus clientes, se considera un factor de éxito clave. LEGO usa su sólida presencia en redes sociales y la plataforma

digital para brindar experiencias personalizadas para cada segmento de clientes. También ofrece una “Guía digitalmente inteligente” para los padres, con consejos de seguridad en línea para los niños.

El crecimiento de LEGO se desaceleró nuevamente en 2016. En 2017, la compañía presentó a su nuevo CEO, ex director de una compañía de tecnología industrial global: “La experiencia de Niels Christiansen en digitalización y globalización, implementando una estrategia transformadora, y creando un equipo internacional ágil de alto rendimiento beneficiará al grupo LEGO”.

LEGO mostró un sólido crecimiento durante el COVID-19. Christiansen reconoce que la pandemia ha impulsado el vuelco hacia el comercio digital y las experiencias digitales pero considera la transformación digital de LEGO como un viaje de 10 años que se relaciona menos con crear una tienda online y más con crear un “ecosistema digital entero.”



## 4

4.1 CONVERTIR AL IMPACTO SOCIAL EN UNA PRIORIDAD

4.2 PROMOVER Y RESPALDAR EL ESG EN SUS COMPAÑÍAS OPERATIVAS

4.3 UNIRSE AL MOVIMIENTO DE INVERSIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES

## CONVERTIR AL IMPACTO SOCIAL EN UNA PRIORIDAD

“La empresa familiar es el impulsor de participación comprometida, socialmente responsable en nuestra sociedad y en los emprendimientos económicos”, afirma uno de nuestros encuestados. Estamos de acuerdo. La mayoría de las familias empresarias tienen un legado orgulloso de aportar tiempo, liderazgo, y recursos para brindar apoyo a sus empleados, sus comunidades, y la sociedad en general.”

El COVID-19 ha acelerado una sensación global de urgencia acerca de problemas de la sociedad y ambientales apremiantes, especialmente entre las generaciones más jóvenes. Conforme la confianza pública en las soluciones del gobierno se desploma, los negocios y las familias empresarias se ven alentadas a asumir un rol de liderazgo. Al mismo tiempo, una amplia gama de nuevas herramientas para el impacto social está disponibles para las organizaciones y las familias.

### *La oportunidad para las familias empresariales*

El 62 % de nuestros encuestados dicen que el deseo de tener un impacto social tendrá un impacto moderado a transformador en sus empresas familiares durante la década del 2020, sin embargo, muchos menos informan que están participando activamente en actividades de impacto social. Una explicación para esa brecha, sospechamos, es que las actividades de impacto social de las familias a menudo no son muy públicas y los encuestados pueden no ser conscientes de todo lo que sus familias hacen al respecto.



Hoy en día, las familias con objetivos definidos reconocen que el impacto social se entiende mejor e implementa holísticamente en todos los activos y actividades de la familia. Ya sea a través de la filantropía, desarrollando un negocio socialmente consciente, inversiones sostenibles (también denominadas inversiones socialmente responsables), estrategias de ESG (medio ambiente, sociedad, gobernanza), teniendo excelentes lugares de trabajo, invirtiendo en tecnologías ecológicas o en una serie de otras maneras, estos tipos de actividades colectivamente reflejan el impacto de la familia en la gente y el planeta. Son una parte importante del legado de la familia.

Su familia empresaria puede marcar una diferencia positiva en el mundo y realzar su legado haciendo que el impacto social sea una prioridad y tomando un enfoque estratégico y holístico al mismo, en toda la empresa familiar. Las prácticas de ESG deberían encontrarse en un lugar muy importante en las agendas de las compañías operativas. La integración de la inversión sostenible en las carteras financieras de las familias es una extensión de esta cultura. Las oficinas familiares y las personas pueden contribuir uniéndose al movimiento creciente hacia las inversiones de impacto.

## 4

## 4.1 CONVERTIR AL IMPACTO SOCIAL EN UNA PRIORIDAD

## 4.2 PROMOVER Y RESPALDAR EL ESG EN SUS COMPAÑÍAS OPERATIVAS

## 4.3 UNIRSE AL MOVIMIENTO DE INVERSIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES

## 1. Adopte un enfoque estratégico y holístico hacia el impacto social en toda la empresa familiar

Su negocio, sus esfuerzos filantrópicos, incluso su estilo de vida contribuyen al impacto social de su familia. El impacto neto de las familias empresarias se realza cuando se coordina entre todas las actividades de la empresa familiar y se concentra estratégicamente en hacer el mejor uso de sus recursos para el bien social, en formas que están ancladas en la misión y los valores de su familia.

El legado de su impacto social será el resultado acumulativo de muchas decisiones acerca de qué causa(s) apoyar, cuándo, dónde, cómo y con quién. Puede inspirar diálogos enriquecedores en las familias acerca de preguntas como: ¿Qué nos importa? ¿Dónde y cómo podemos tener el mayor impacto? ¿Qué nivel de impacto podemos o debemos aspirar (es decir, desde cubrir una necesidad urgente a producir un cambio en todo el sistema)?

La mejor manera de pensar en la creación de un legado de impacto social positivo es imaginarlo como un viaje multigeneracional para toda la familia y la empresa familiar. Evolucionará con el paso del tiempo a medida que cambia el contexto externo y las metas, capacidades y recursos de su familia. Y, casi inevitablemente, requerirá un intercambio entre necesidades y prioridades en competencia.

## Un mapa de ruta de impacto social

La *movilización* en pos de su viaje de impacto social comienza activando a los miembros de la familia. Los propietarios deben organizar debates familiares sobre la importancia del impacto social, cómo se pueden expresar los valores y la misión de su familia a través de las actividades de impacto social, y las metas de impacto social de la familia. Los miembros de la familia entusiastas pueden ser invitados a formar un comité para impulsar la iniciativa.

Un *inventario* de las oportunidades actuales y potenciales de impacto en la empresa familiar - como invertir con un propósito social, desarrollar un producto o servicio que solucione un problema social, reducir la huella de carbono de la empresa familiar, liderar una organización con objetivos definidos, desarrollar miembros de la familia para que sea buenos ciudadanos - puede ser un punto de partida útil.

Desarrollar e implementar con éxito su estrategia de *impacto social* requerirá que los miembros de la familia estén alineados respecto de una definición del éxito. Entonces usted deberá establecer metas medibles, definir un alcance de actividades manejable, identificar fuentes de financiación y desarrollar un plan de acción con responsabilidades claras, métricas de impacto y mecanismos para evaluaciones y ajustes periódicos.

Las *comunicaciones* continuas acerca de su impacto social son vitales. Informe de progreso, evidencia tangible (por ejemplo, viajes de la familia para ver proyectos de impacto social), y compartir las actividades de impacto social de las personas ayudará a desarrollar orgullo y compromiso en la familia. También se debería informar regularmente a otras partes interesadas, incluyendo empleados, clientes, socios y el público en general, acerca de sus metas y resultados de impacto social.

## 4

4.1 CONVERTIR AL IMPACTO SOCIAL EN UNA PRIORIDAD

**4.2 PROMOVER Y RESPALDAR EL ESG EN SUS COMPAÑÍAS OPERATIVAS**

4.3 UNIRSE AL MOVIMIENTO DE INVERSIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES



## 2. Promover y respaldar el ESG en sus compañías operativas

Ha habido un marcado cambio en el mundo corporativo desde un foco en el *valor para el accionista* a *valor para las partes interesadas* en años recientes. Un asesor de confianza de una empresa familiar observó: “Las compañías familiares cada vez más necesitan preocuparse acerca de *todas* las partes interesadas. Hay mucho en esta agenda. La mayoría todavía están en camino hacia el alcance completo de las actividades de ESG y no han llegado aún, pero necesitarán redoblar para mantenerse competitivos”.

ESG es una etiqueta amplia usada por los negocios para autorregular su conducta. La presión sobre las compañías para demostrar responsabilidad está creciendo por parte de clientes, empleados, organismos de control social y ambiental, agencias regulatorias, y, cada vez más, propietarios que ven al negocio como una fuerza para el bien social. Afortunadamente, se puede lograr mucho a través de prácticas de negocios mejores. Por ejemplo:

- Se requiere *liderazgo* a niveles del directorio y de los propietarios. Los comités del directorio deben tener la misión de vigilar las cuestiones candentes para sus industrias, definir metas de ESG corporativas y empoderar a la gerencia para lograrlas. También se debe promover una cultura de mejora continua.

- También es esencial un *mecanismo de financiación* para desplegar el capital en forma inteligente en la empresa, usando tasas críticas ajustadas al riesgo adecuadas. Muchas prácticas de ESG producirán ahorros pero también requerirán capital de inversión inicial (por ejemplo, en edificios eficientes en términos energéticos) así como también algo de paciencia.
- Se deben establecer *responsabilidades claras* para lograr metas de ESG, respaldadas por sistemas contables y de medición para hacer seguimiento del desempeño en las métricas clave (por ejemplo, emisiones de carbono, cero desperdicios, salario vital, y DEI en diferentes niveles de la organización).

Si eso suena intimidante, puede explorar la iniciativa Empresas familiares para el desarrollo sostenible (*Family Business for Sustainable Development, FBSD*) que es una asociación entre las Naciones Unidas (ONU) y la Red de empresas familiares (*Family Business Network*). Su objetivo es movilizar las empresas familiares en todo el mundo para que integren consideraciones de ESG en sus modelos de negocios y se comprometan a aportes medibles concretos en pos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Los resultados deseados son el desarrollo sostenible global, inclusive el crecimiento, y la prosperidad de las empresas familiares.

## 4

4.1 CONVERTIR AL IMPACTO SOCIAL EN UNA PRIORIDAD

4.2 PROMOVER Y RESPALDAR EL ESG EN SUS COMPAÑÍAS OPERATIVAS

4.3 UNIRSE AL MOVIMIENTO DE INVERSIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES

### 3. Unirse al movimiento de inversiones socialmente responsables

El ritmo de las inversiones socialmente responsables ha aumentado durante la última década a niveles récord. En parte, refleja el reconocimiento creciente de que cada inversión que usted hace tiene un impacto en la sociedad en general, sea positivo o negativo. Las motivaciones de los inversores varían desde buscar generar un impacto social y ambiental medible positivo a mayores rendimientos financieros. La Red global de inversión de impacto (*Global Impact Investing Network - GIIN*), que ha estado trabajando mundialmente desde 2019 para construir infraestructura industrial y hoy ofrece una gama de recursos para inversores, estima el tamaño actual del mercado en US\$ 715.000 millones de dólares.

Hay muchos tipos de inversiones socialmente responsables. Un tipo que ha estado creciendo en popularidad es la inversión de impacto, que se define como inversiones realizadas con la intención de generar rendimientos económicos y sociales positivos. Un concepto equivocado común sobre la inversión de impacto es la presunción de rendimientos mucho más bajos como intercambio por un impacto social positivo. La investigación de la encuesta de GIIN muestra que los inversores en impacto por lo general procuran rendimientos de tasas de mercado competitivos y que su desempeño de cartera abrumadoramente cumple o excede sus expectativas tanto de impacto social y ambiental como de rendimiento financiero.<sup>14</sup>

Las oficinas familiares y los inversores privados fueron los primeros pioneros y permanecen a la vanguardia de los movimientos de inversión de impacto.<sup>15</sup> La flexibilidad del capital privado y la perspectiva a largo plazo de las familias empresarias son parte de la explicación, pero la misión y pasión con objetivos definidos de una familia sobre un impacto en particular a menudo son impulsores claves.

Hay una gama cada vez más amplia de opciones disponibles para inversiones de impacto que incluyen los fondos con índice basados en objetivos o los bonos de impacto social. Una cantidad creciente de oficinas familiares e inversores privados están formando colaboraciones para buscar y procurar oportunidades. CREO, que se describe a sí misma como una comunidad de inversores dedicados a resolver la crisis climática, es un ejemplo.

Según GIIN, una amplia mayoría de oficinas familiares e inversores privados han hecho o están considerando hacer un cambio a las inversiones sostenibles. La inversión de impacto proporciona una forma crucial de capital para encontrar soluciones innovadoras a problemas que son importantes para usted y su familia, así como también una excelente oportunidad para hacer participar a las generaciones más jóvenes.

<sup>14</sup> GIIN, Encuesta anual de inversores de impacto 2020 (vea el sitio web de GIIN)

<sup>15</sup> "Why Family Offices and Private Investors Are the Cornerstones of Impact Investing's Most Promising Innovations", Forbes, 9 de junio de 2021.



## CASO DE ESTUDIO

# La familia Wang:

Marcar una diferencia en el mundo

Roger Wang, fundador y presidente de Golden Eagle International Group, se describe como un empresario autodidacta que ha usado sus orígenes chinos y su educación y experiencia de trabajo estadounidense para construir un imperio de negocios exitoso en Asia. “Pienso que hay muchas otras personas con una historia similar”, observó.

Roger fue criado en Taiwán y obtuvo un título en economía de la Universidad Cultural China. En 1970, emigró a los EE. UU. para obtener una maestría en administración de negocios en la Universidad del Sudeste de Luisiana y luego viajó a Los Ángeles, California. “El único trabajo que pude conseguir fue subgerente en una farmacia”, recordaba.

Con el paso del tiempo, Roger se convirtió en ciudadano estadounidense, se casó y tuvo dos hijas y fundó una compañía para desarrollar departamentos y edificios comerciales en California. En 1989, fue a Nanjing para explorar oportunidades comerciales en la China recién abierta. Desarrolló un proyecto, la construcción de un edificio de oficinas de 60 pisos, que lanzó Golden Eagle, que hoy en día incluye una de las cadenas de centros comerciales más grandes de China.

La responsabilidad social es una parte clave de la filosofía gerencial de Golden Eagle. Está comprometida con el desarrollo sustentable, ecológico y bajo en carbono y ha donado más de US\$ 10 millones a causas en China y EE.UU., incluyendo asistencia relacionada con el COVID. La familia respalda a las comunidades locales a través de su filantropía personal como así también corporativa y ha creado una fundación benéfica. “La filantropía es la mejor forma de hacer participar a los niños en las actividades familiares”, comentó Roger.



“La actividad filantrópica es nuestra manera de decir gracias y devolver a la ciudad que nos ha dado tanto”, dijo la hija de Roger, Janice, quien se unió a él en Nanjing después de terminar la universidad en California y hoy se desempeña como vicepresidente en Golden Eagle International. Las iniciativas educativas de la familia incluyen capacitación vocacional para niños discapacitados y escuelas rurales.

Janice también se desempeña como presidente del museo de arte de Nanjing fundado por Golden Eagle mientras Roger se aboca a su interés especial en las relaciones sino-estadounidenses. “Me beneficié de 30 años de buenas relaciones entre los dos países por lo tanto quiero retribuirlo”, explicó. “Mi padre cree que el entendimiento mutuo beneficia a todos”, agregó Janice.

Roger es un miembro de larga data y presidente emérito del Comité de los 100, una organización estadounidense sin fines de lucro sin afiliación cuya misión es promover la plena participación de los chino-estadounidenses en la sociedad estadounidense, y fomentar el diálogo y las relaciones constructivas entre China y EE. UU. Sus miembros incluyen chino-estadounidenses prominentes en los negocios, el gobierno, el ámbito académico, la atención médica y las artes. Sus actividades se concentran en la participación en políticas públicas, la participación cívica y la filantropía.

En 2021, el Comité de los 100 encomendó un estudio de las contribuciones históricas de chino-estadounidenses a la sociedad estadounidense que también reveló la discriminación sistémica y otras barreras.<sup>16</sup> “Creemos que EE. UU. es más fuerte debido a su legado de inmigrantes y cultura diversa”, dijo Roger. “Este estudio ilustra la complejidad de nuestras experiencias vividas como orgullosos chino-estadounidenses”.

## ¿Cuál es el secreto para marcar una diferencia en el mundo?

”

Estar agradecido por su éxito y preguntarse: ¿Qué puedo hacer para retribuirlo?

—ROGER WANG

<sup>16</sup> From Foundations to Frontiers: Chinese American Contributions to the Fabric of America, The Economist Intelligence Unit, 2021.



## 5

## 5.1 ACEPTÉ Y APROVECHE LA NUEVA DIVERSIDAD DE LA FAMILIA

## 5.2 COMPROMETA Y ESTIMULE A LAS PRÓXIMAS GENERACIONES

## 5.3 MEJORE SU GOBERNANZA FAMILIAR

## COMPROMETER Y REVITALIZAR A SU FAMILIA EMPRESARIA

Las familias son el cimiento de las empresas familiares. Si los miembros de la familia no son comprometidos, entusiastas, aportan ideas, se mantienen unidos y dispuestos a continuar como negocio familiar, la empresa colapsa. Pero las familias, como cualquier otro grupo u organización, cambiarán con el tiempo y especialmente con el paso de las generaciones. Necesitan ser revitalizadas para mantener sus fortalezas y desarrollar nuevas.

Según mencionamos en la Parte 1, los negocios familiares se están volviendo más diversos en muchas maneras y se están produciendo cambios generacionales significativos. La mayoría de los encuestados reconocen la necesidad de que sus familias se adapten y hagan las cosas de forma diferente para mantenerse exitosos en esta década, pero muchos se consideran menos que preparados para hacer los cambios necesarios.

*¿Cómo pueden las familias empresarias volverse más preparadas para el cambio y garantizar mantenerse exitosas durante la década de 2020 y más allá? A continuación mostramos 3 hitos para el viaje de transformación de su familia.*

### 1. Acepte y aproveche la nueva diversidad de la familia

Las familias empresarias son cada vez más diversas, en muchos frentes; educación, habilidades y experiencia; valores y prioridades; carrera, familia y metas de la vida; dispersión geográfica; opciones de estilo de vida; identidad racial y de género, y perspectivas sobre la política, religión y una serie de otros temas. La diversidad trae muchos beneficios, desde conversaciones más interesantes en la mesa de la cena a contribuciones importantes a la empresa familiar y su futuro.

Los líderes de la familia necesitan aceptar esta diversidad tanto para preservar la unidad de la familia como para aprovechar una fuente rica en talento para la empresa familiar. Ellos también necesitan asegurar que cada miembro de la familia comparta sus valores básicos y su compromiso con el éxito de su familia y la empresa familiar a la vez de estar abiertos a ideas distintas. En algunos casos, eso puede requerir volver a evaluar algunos principios importantes de la familia, como el rol tradicional de las mujeres como propietarias y líderes.

Los líderes de la familia que aprovechan con éxito la diversidad de sus familias hacen varias cosas bien. Dan prioridad a la inclusión y desarrollan principios y políticas que explícitamente aceptan la diversidad humana. Cultivan las relaciones personales que expresan su bienvenida a otros y transmiten a los miembros de la familia que pertenecen. Ellos garantizan que la empresa familiar ofrece una variedad de roles, ayudan a identificar

dónde puede contribuir cada miembro de la familia e invierten en el desarrollo de talento familiar. Ellos están atentos a cómo está cambiando su familia y se mantienen abiertos a ideas sobre actividades nuevas.

### 2. Comprometa y estimule a las próximas generaciones

Muchas de las familias empresarias están en peligro de perder el compromiso y las contribuciones de sus próximas generaciones, lo que podría afectar profundamente el futuro de sus empresas familiares. ¿Por qué? Los miembros de la próxima generación tienen intereses distintos y más opciones hoy en día, y en la mayoría de las familias empresarias, la próxima generación se introduce e incorpora en la empresa familiar en una forma muy precavida, lenta.

#### ¿Qué hacer?

Las familias empresarias necesitan adoptar un enfoque más proactivo y flexible para comprometer y estimular a los miembros de la próxima generación. Los factores clave de éxito incluyen empezar temprano, crear un programa de desarrollo de talento familiar, revitalizar la misión de su familia, y desarrollar una cultura de equipo en su familia. Y recuerde, es mejor invitar y alentar, no obligar, la participación de los miembros de la familia.

*Compromiso temprano.* La educación sobre su empresa familiar debe empezar en la adolescencia, a través de conversaciones familiares informales, narraciones de historias

## 5

5.1 ACEPTE Y APROVECHE LA NUEVA DIVERSIDAD DE LA FAMILIA

**5.2 COMPROMETA Y ESTIMULE A LAS PRÓXIMAS GENERACIONES**

5.3 MEJORE SU GOBERNANZA FAMILIAR

y visitas a la compañía. Cuando esos miembros de la familia terminen la escuela secundaria se les puede ofrecer pasantías en la compañía y participarlos en conversaciones más profundas sobre las responsabilidades de ser un miembro de la familia. Con 20 años de edad o más, también se los puede invitar a participar en el concejo familiar o en un comité, u observar las reuniones de directorio y del comité de inversiones, donde pueden aprender sobre asuntos y decisiones importantes.

*Desarrollo de talento.* Se debe reclutar a los miembros de la familia para roles en la empresa familiar con programas de desarrollo personalizado. No limite esta preparación a los roles de negocios; desarrolle también a los miembros de la familia para roles de inversión, en la oficina familiar, de impacto social o de gobernanza, dependiendo de sus intereses y capacidades. Esté abierto a ideas nuevas de interés particular para las generaciones más jóvenes, como espíritu empresarial e inversiones de impacto, y ofrezca capacitación en áreas que los entusiasmen.

*Revitalización de la misión.* Hoy en día los miembros de la familia necesitan más que un motivo económico para mantenerse conectados a su familia y contribuir a la empresa familiar; las generaciones más jóvenes se rigen particularmente por objetivos definidos. La misión de una familia debe evolucionar con los tiempos cambiantes y las prioridades de la familia que evolucionan y reflejar hacia dónde quiere ir la familia en el futuro. El compromiso de las próximas generaciones en esa conversación puede inspirar el interés, el orgullo, el compromiso y nuevas ideas creativas.

*Cultura de equipo.* Hacer asociaciones entre generaciones sobre proyectos o comités es una forma poderosa de actuar como mentor con las generaciones más jóvenes, exponer a las generaciones más mayores a ideas nuevas, crear algo juntos y desarrollar el entendimiento y respeto mutuos. Las relaciones entre los miembros de la próxima generación también desarrollan el trabajo en equipo, por lo tanto brinde oportunidades activamente para las experiencias compartidas y el fortalecimiento de las relaciones personales.

”

Tenemos muchos hijos jóvenes. La próxima década será fundamental para que se entusiasmen con nuestra cultura de la misma manera que lo hicieron nuestros padres con nosotros hace más de veinte años.

- COMENTARIO DE UN ENCUESTADO





## UN EJEMPLO

# La familia Mulliez:

Una historia de éxito multigeneracional <sup>17</sup>

Fundada en 1904 como empresa textil en Francia, la Association Familiale Mulliez (AFM) se ha convertido en un imperio de venta minorista en todo el mundo. Su cultura y modelo de negocios están asentados en un lema familiar creado en 1955: “Tous pour Tout”, que se traduce como “Todos (los integrantes de la familia) para todo (el negocio)”. A continuación figuran algunos ejemplos de cómo la familia Mulliez ha mantenido su solidaridad y espíritu empresarial durante 6 generaciones.

- En 1995, AFM lanzó la iniciativa Affectio Societatis (afecto y negocios) para fortalecer el compromiso familiar. Respalda en forma activa las comunicaciones, el desarrollo de talento, la planificación de carrera, y el aprendizaje (incluyendo pasantías en las tiendas para adolescentes y expediciones de aprendizaje familiar).
- En 2008, se lanzó el Club des Entrepreneurs, formalizando la tradición de AFM de alentar el espíritu empresarial entre los miembros de la familia más jóvenes. Los aspirantes a empresarios deben dedicar un año a desarrollar un plan de negocios, con asistencia de los miembros de la familia senior experimentados.
- Cada 6 años, AFM hace una proyección a 30 años para confirmar que los miembros de la familia quieren continuar como una familia de negocios unida y desarrollar un plan para el futuro. Su visión para 2035 – “Crear para la gente” – pretende inspirar significado para los miembros de la familia.

<sup>17</sup> Fuente: múltiples fuentes secundarias

5

5.1 ACEPTÉ Y APROVECHE LA NUEVA DIVERSIDAD DE LA FAMILIA

5.2 COMPROMETA Y ESTIMULE A LAS PRÓXIMAS GENERACIONES

5.3 MEJORE SU GOBERNANZA FAMILIAR

### 3. Mejore su gobernanza familiar

La supervivencia y el éxito de la empresa familiar dependen de que la familia, en sí misma, haga su parte. Las familias industriosas, unidas, y colaboradoras no ocurren por casualidad sino porque los líderes de la familia trabajan para darle forma, mayormente a través de gobernanza familiar. En el mundo turbulento de hoy, una gobernanza familiar sólida es esencial para unir, desarrollar y preparar a las familias para los movimientos audaces que se requerirán para mantener a la familia y sus empresas exitosas y adaptables.

Se usa una variedad de políticas, acuerdos, planes y foros para liderar y gobernar a la familia.

Las *constituciones familiares* definen la visión, la misión y los valores de la familia y establecen políticas y reglas para la conducta familiar. Los *planes estratégicos familiares* describen cómo la familia logrará su misión y respaldará la empresa familiar. Las *asambleas familiares* congregan a los miembros de la familia para aprender sobre su empresa, votar sobre las políticas familiares y celebrar los hitos y la herencia. Los *consejos familiares*, que son grupos de trabajo pequeños elegidos por los miembros de la familia, definen la dirección de la familia y mantienen relaciones de apoyo claras y mutuamente colaboradoras entre la familia y su empresa.

### La importancia de los concejos familiares

Los concejos familiares hacen la mayor parte del trabajo de gobernanza familiar, promoviendo iniciativas relacionadas con el liderazgo familiar (por ej., fijación de la dirección, desarrollo de políticas, resolución de problemas, manejo de crisis), desarrollo del talento familiar (por ej., participación y educación de la familia) y desarrollo de las relaciones familiares (por ej., fortalecimiento de la unidad y el orgullo familiar, comunicación en toda la familia, reuniones y encuentros familiares). Los concejos familiares también coordinan con los directorios, comités de inversiones y concejos de propietarios para lograr un sistema de gobernanza alineado e integrado para todo el sistema de la empresa familiar.

*En estos tiempos turbulentos, los concejos familiares necesitan elevarse a un nivel estratégico y empoderarse para adoptar un rol proactivo en la preparación de las familias y sus empresas para el futuro.*

Un concejo familiar *estratégico* lidera a la familia para procurar una misión inspiradora, una visión ambiciosa y metas realistas guiadas por un plan estratégico familiar. Hoy en día, eso implica explorar cómo está cambiando el mundo y la empresa familiar y qué significa eso para la familia. ¿Son nuestras metas todavía realistas? ¿Cómo puede la familia contribuir mejor a la empresa familiar? ¿Cómo necesitamos adaptarnos como familia para navegar los tiempos turbulentos? ¿Cómo mantendremos la unidad, el compromiso y el talento familiar?

Los concejos familiares deben hacer participar en forma proactiva a los miembros de la familia y trabajar con otros grupos de gobernanza de empresas familiares para responder esas y otras preguntas cruciales. Su desafío es asegurar que la familia sea decidida y capaz de adaptarse rápidamente según sea necesario, y continuar respaldando el éxito de la empresa familiar durante esta década y más allá.

En estos tiempos turbulentos, los concejos familiares necesitan elevarse a un nivel estratégico y empoderarse para adoptar un rol proactivo en la preparación de las familias y sus empresas para el futuro.



## Conclusión: su viaje de transformación

---

Sobrevivir, y más aún tener éxito, en la nueva era turbulenta requiere una adaptación casi constante como así también algo de transformación significativa por parte de las empresas familiares. Muchos de los ajustes más grandes que los sistemas de empresa familiares necesitan hacer son respecto a las actitudes. Los propietarios y sus directorios necesitan adoptar una mentalidad de propietario para ganar visión y perspectiva, mirar al futuro, y tratar de adelantarse a los cambios que se están produciendo en el mundo. Los propietarios activos necesitan asumir las riendas y liderar el viaje de transformación. No hay tiempo que perder.

Podemos consolarnos algo en saber que las empresas familiares han capeado las tormentas de gran magnitud durante siglos. Pero generalmente había algunos aspectos de la situación de la familia que no estaban en movimiento durante esas tormentas; eso no es tan así hoy en día. Aún así, las empresas familiares pueden elegir estar preparados para la turbulencia, y tenemos un entendimiento creciente de qué hacer para estar preparadas. Esperamos que las estrategias exploradas en este informe guíen a las familias para adaptarse, transformarse, y tener éxito en el mundo de hoy.

Cada familia necesita mirar hacia afuera y comprender los desafíos y oportunidades que enfrentan. También necesita mirar hacia dentro y comprender profundamente las fortalezas y vulnerabilidades del sistema de su empresa familiar. Entonces, ellos tienen una responsabilidad colectiva de escribir su historia de transformación juntos. Enfrentar los desafíos juntos y desarrollar valor según sus valores puede ser un viaje apasionante.

Mientras se prepara para este viaje, le dejamos tres principios guía

- 1. Aprenda todo lo que pueda.** Asuma que no sabe lo suficiente, y constantemente procure aprender más. Inculque profundamente esta característica en su familia y conviértase en una “familia que aprende”. Esté abierto a reclutar talento externo o asociarse con otras personas que lo impulsen hacia adelante.
- 2. Muévase rápido y con decisión.** Reconozca que la complacencia hoy es un riesgo enorme; no se ponga muy cómodo. Acepte el cambio, con una sensación de urgencia acerca de aprovechar las oportunidades, prepararse para los inconvenientes, y resolver los problemas. Cuando se mueva, muévase rápidamente y con decisión.
- 3. Practique exceso de comunicación.** Desarrolle consenso acerca de adónde están dirigiéndose como familia y grupo de propietarios, cómo llegar allí, y cuándo y por qué las cosas necesitan cambiar. Los miembros de la familia deben participar juntos en conversaciones abiertas sobre su futuro deseado como una familia propietaria.

*Le recomendamos que use la guía de diálogo de la próxima sección para iniciar su conversación familiar acerca del futuro de su empresa familiar.*



# El futuro de la empresa familiar guía de diálogo

*Lo invitamos a usar este informe para activar un diálogo familiar significativo sobre su futuro.*

Sólo se puede crear consenso sobre lo que está por venir y desarrollar un plan estratégico para abordarlo con un diálogo familiar significativo sobre la nueva era y el enfoque que adopta su familia. Las familias necesitan dedicar tiempo a comprender el nuevo entorno, considerar distintos escenarios y sus implicaciones para la familia y su empresa, y generar alineación sobre la dirección estratégica.

Esta no es una conversación de una única vez sino más bien el inicio de un diálogo continuo sobre los problemas cruciales que afectan el futuro de su empresa familiar y familia. Cuando convoque a los miembros de su familia para estos diálogos, considere estas recomendaciones para conversaciones familiares efectivas:

1. **Sea inclusivo** con respecto a quién invita para que participe en estas conversaciones. Los miembros de la familia que son menos activos en la empresa familiar también tienen buenas perspectivas, preguntas y algo para aportar.
2. **Que sea una conversación bidireccional.** Invite a los miembros de la familia a compartir sus ideas, sentimientos e impresiones e

intercambien soluciones. Sondee sus ideas y preguntas.

3. **Ayude a su familia a sentirse más inteligentes** al terminar las conversaciones. Analice los temas en formas que ellos puedan absorber y para que puedan aportar.
4. **Fije un objetivo y una agenda** para las conversaciones. Hágala circular antes para que los miembros de la familia puedan saber qué se conversará, qué se espera de ellos y cómo prepararse.
5. **Fije las reglas básicas** para las conversaciones, para ayudarles a ser productivos y respetuosos.
6. **Pida a un líder** que guíe la conversación, mantenga el debate concentrado en el tema, haga cumplir las reglas básicas, ayude a todos los participantes a ser escuchados y haga cumplir la agenda.
7. **Anote los temas de acción** para registrar lo que su familia acordó, para qué fecha y quién está a cargo. Esto ayuda a las personas a hacer seguimiento de los asuntos importantes y generar responsabilidad por el proceso.

## PREGUNTAS SUGERIDAS PARA INICIAR SU CONVERSACIÓN FAMILIAR

1. ¿Cómo afectará la turbulencia de la década de 2020 a nuestra familia y la empresa familiar? ¿Cuáles son los principales cambios que podemos esperar?
2. ¿Qué oportunidades y amenazas presentarán estos cambios a nuestra familia y la empresa familiar?
3. ¿Cómo puede nuestra familia y empresa familiar prepararse mejor para estos cambios o responder a ellos?
4. ¿Qué capacidades necesitamos desarrollar, para desempeñarnos bien durante la década de 2020 y para la próxima generación?
5. ¿Cómo podemos y deberíamos comprometer a todos los miembros de la familia para que apoyen los cambios que necesitamos hacer?



# Agradecimientos

---

*El informe El futuro de la empresa familiar: turbulencia y transformación en la década de 2020* es la culminación de un proyecto de investigación y redacción de un año de duración liderado por el profesor John Davis, fundador y presidente del Cambridge Family Enterprise Group (CFEG) y profesor de empresas familiares en la Escuela de Administración y Dirección de Empresas Sloan del M.I.T. Su trabajo de vanguardia continúa reformulando el campo de las empresas familiares y las vidas de las familias empresarias en todo el mundo.

Extendemos nuestro agradecimiento a las organizaciones y personas que contribuyeron a la investigación para la redacción y preparación del informe *El futuro de la empresa familiar*.

## FAMILIAS EMPRESARIAS

en todo el mundo que participaron en nuestra encuesta y entrevistas, y que aportaron sus lecciones de éxito, con un agradecimiento especial a los entrevistados:

FAMILIA ITSUELI | Uduimo J. Itsueli y Udu Itsueli

FAMILIA SLATER | Ken Slater y Jackie Slater Whitten

FAMILIA TAMARI | Wahbe Tamari, Nicolas Tamari, Dylan Tamari y Lili Faye Tamari

FAMILIA WANG | Roger Wang y Janice Wang

## EXPERTOS

que aportaron sus conocimientos técnicos y experiencias en negocios familiares, entre ellos:

PROFESOR JASON JAY | Escuela de Administración y Dirección de Empresas Sloan del M.I.T

CFEG PARTNERS | Asesores de empresas familiares y familias propietarias globales

## MIEMBROS DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN DEL CAMBRIDGE INSTITUTE FOR FAMILY ENTERPRISE (CIFE)

que brindaron apoyo a la investigación, el análisis de datos, la redacción y la producción del estudio y el informe, entre ellos:

CHANI ADAMS, COURTNEY COLLETTE, DINA DVINOV, LORI MANSFIELD y SHIRLEY SPENCE.

## Acerca de

---

### **Cambridge Institute for Family Enterprise**

es una organización líder en investigación y educación dedicada a los problemas que enfrentan las empresas familiares. Es una división del Cambridge Family Enterprise Group (CFEG), una organización global de liderazgo de pensamiento, asesoría, educación e investigación, fundada en 1989, que ayuda a las familias propietarias a lograr el éxito multigeneracional y atravesar los tiempos cambiantes.

[CFEG.com](http://CFEG.com)

**CAMBRIDGE**  
INSTITUTE FOR FAMILY ENTERPRISE

**Citi Private Bank** está dedicado a brindar servicios a las personas mundanas y adineradas y sus familias. Como un equipo global, Citi Private Bank ofrece acceso a los servicios patrimoniales más sofisticados.

Private Bank **citi**<sup>®</sup>

**Citi Private Bank** es un negocio de Citigroup Inc., (“Citigroup”), que brinda a sus clientes acceso a una amplia gama de productos y servicios disponibles a través de afiliadas bancarias y no bancarias de Citigroup. No todos los productos y servicios son ofrecidos por todas las afiliadas ni están disponibles en todas las sucursales.

Aunque la información contenida en el presente documento fue obtenida de fuentes que se consideran confiables, Citigroup Inc. y sus afiliadas no garantizan su exactitud o integridad y no aceptan responsabilidad alguna por cualquier pérdida directa o indirecta que pudiera surgir de su uso. A lo largo de la presente publicación cuando los gráficos indican que un tercero (terceros) es la fuente, observe que lo atribuido puede hacer referencia a los datos en bruto recibidos de dichos terceros. Ninguna parte de este documento puede ser copiada, fotocopiada o duplicada de ninguna forma o por ningún medio, ni distribuida a ninguna persona que no sea un empleado, funcionario, director o agente autorizado del receptor sin el consentimiento previo por escrito de Citigroup Inc.

[Lea información importante adicional.](#)

©Cambridge Institute for Family Enterprise y Citi Private Bank, 2022. Este material no se puede reproducir, duplicar, citar ni copiar sin la autorización escrita de Cambridge Institute for Family Enterprise y Citi Private Bank.

© 2022 Citigroup Inc., Quedan reservados todos los derechos. Citi, Citi con el Diseño de Arco y otras marcas usadas en el presente son marcas de servicio de Citigroup Inc. o sus afiliadas, usadas y registradas en todo el mundo.  
[www.citiprivatebank.com](http://www.citiprivatebank.com)

# Private Banking for Global Citizens

Private Bank 