

POR ITALO PIZZOLANTE NEGRÓN Y PACO VALERA

# EL DÍA DESPUÉS DE LA

# CRISIS



EL GOLPE DEL COVID-19 ESTÁ PONIENDO A PRUEBA LA RESILIENCIA Y LA REPUTACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES, ASÍ COMO SU VISIÓN A LARGO PLAZO.



Llueve, pero escampa, y el sentimiento que generemos en quienes nos rodean dependerá no sólo de las emociones del día después de la crisis, sino de las actuaciones concretas y tangibles de los días anteriores, las cuales generan confianza si son comunicadas con sencillez, honestidad y humanidad.

Y en este sentido, la problemática que estamos viviendo en la actualidad como consecuencia del impacto y la incertidumbre derivados del Covid-19 ponen a prueba la resiliencia, la identidad y la reputación de las empresas familiares, su visión a largo plazo y, en definitiva, su legado.

Quienes encabezan negocios todavía están en tiempos de tormenta y es fundamental que hagan el ejercicio sincero y oportuno de pensar qué atributos quieren sembrar, con hechos, en el imaginario colectivo para que éste recuerde sus actuaciones.

Pero este reto es todavía mayor para la empresa familiar, debido a su profundo arraigo local y a la expectativa de que su compromiso se debe convertir en actuaciones concretas en los países que la vieron nacer.

Un modelo a seguir es el manejo frente la pandemia implementado por Pollo Campero, de Corporación Multi-Inversiones (CMI), el cual pudimos conocer en una reciente investigación realizada por Catalyst Consulting & Research en Guatemala, en donde se vio que esta marca internacional de origen familiar, nacida en Guatemala, durante la crisis ha

sido mucho más reconocida por ayudar que el resto de marcas multinacionales presentes en el país.

Sin duda, este es el mejor momento de las empresas familiares para hacer la diferencia, marcar el camino, elevar la vara y generar una competencia virtuosa que fortalezca al sector privado comprometido con el país, con una visión sostenible de desarrollo y de bienestar.

#### MÁS ALLÁ DE LA COYUNTURA

La inmediatez y las circunstancias del momento determinan sus propias prioridades y sus urgencias, por eso no es casualidad que la palabra más utilizada en estos momentos sea ‘supervivencia’ y su motivador el miedo, primero por nuestras vidas, especialmente la de nuestros mayores, y también por nuestros negocios. Esta “nueva normalidad” invita a convertir las emociones —siempre malas consejeras— en razones bien documentadas con investigación profesional.

Durante el año 2019 e inicios de 2020, en Pizzolante desarrollamos investigaciones



**Un riesgo a valorar es que la gobernanza de las firmas familiares se encuentra en estos momentos centrada en las urgencias de corto plazo”**

privadas del sector empresarial en Centroamérica junto con el referente mundial Reputation Institute, y utilizamos un sofisticado modelo matemático que sostiene que la reputación, como intangible, es una percepción que puede medirse a través de los siguientes Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs, en inglés): “finanzas de la empresa”, “productos y servicios”, “innovación”, “clima laboral”, “integridad y gobernanza”, “ciudadanía corporativa” y “liderazgo de quienes la conducen”.

En este ejercicio, se analizaron en Guatemala las 50 empresas más importantes del país durante 2019 y en Honduras a inicios de 2020, en un sector específico de la economía. La medición de percepciones realizada en público general reflejó que la suma del peso de los KPIs “clima laboral”, “integridad/gobernanza” y “ciudadanía corporativa” impacta positivamente entre 42% y 44% la reputación construida a partir de actuaciones, pero explica que, si no las comunicas, no existen. Una nota particular de ambos países refleja el peso fundamental del KPI “integridad/gobernanza” sobre el resto de los indicadores.

Por otro lado, un estudio realizado en abril de este 2020, en Guatemala, por el también aliado Digital Data Intelligence (DDI LATAM) reflejó 54% de sentimiento negativo en el mundo digital hacia las empresas, debido a prácticas como continuar laborando a pesar de la pandemia y con esto poniendo en riesgo a sus trabajadores.

Fuera de Centroamérica, un estudio de HAVAS Group realizado a finales de marzo de este año en Argentina, refleja que tres de cada 10 ciudadanos percibían antes de esta crisis la comunicación de las compañías y marcas sobre sus compromisos como realmente honestas; hoy la evaluación colectiva es mejor, pero la expectativa y la crítica aumentan.

En España, y también en Italia, RepTrak identificó en marzo y abril la prioridad del KPI “ambiente de trabajo/colaboradores” de la empresa. En este sentido, la salida del confinamiento y el reinicio del trabajo expone mucho más que durante la crisis a las familias empresarias.

Un dato relevante de la investigación es que en tiempos de pandemia las iniciativas de las compañías tienen un enorme impacto positivo (46%) entre la percepción de las personas que las conocen, mientras que el impacto negativo, si no se conoce la iniciativa, genera una pobre reputación (55%). Así que hay una oportunidad y el reto es aprovecharla.

### EL WAR ROOM

Un riesgo a valorar es que la gobernanza de las firmas familiares se encuentra en estos momentos centrada en las urgencias de corto plazo, caracterizadas por el temor a lo desconocido e inédito, es decir, a la incertidumbre. Ante el hecho, la mayoría de las empresas han constituido un *war room* o comité de crisis, que es un cuartel de operaciones centralizado desde donde, de una manera diaria y semanal, se da seguimiento a las acciones y riesgos.

El rol de otros aspectos de la gobernanza como el gobierno familiar, los accionistas e incluso las propias juntas directivas, ha quedado relegado a un segundo plano, digamos, formal y legal.

Otro desafío es la débil y desactualizada agenda de riesgos que en un buen gobierno corporativo le toca administrar a un comité de la propia junta directiva, así como el manual de crisis que articula las actuaciones del CEO y sus reportes.

“La mayoría de los planes de manejo de crisis están contruidos para escenarios de alto impacto y alta o media

### LOS KPIS DE LA REPUTACIÓN (CENTROAMÉRICA)

- Finanzas de la empresa
- Productos y servicios
- Innovación
- Clima laboral
- Integridad y gobernanza
- Ciudadanía corporativa
- Liderazgo de quienes la conducen

Fuente: Pizzolante y RepTrak (2019 - 2020)

probabilidad de ocurrencia, dado el trabajo y los costos que supone detallar específicamente todos los escenarios, incluyendo los de baja probabilidad. Generalmente las empresas no los describen exhaustivamente”, explica Thony Da Silva, socio de Pizzolante, en un artículo publicado en thonydasilva.com en el mes de abril.

La lección aprendida es que todo riesgo, aun cualquiera de baja probabilidad, debe ser analizado proactivamente para definir los protocolos de actuación que nos garanticen la continuidad operativa de la empresa, con una visión sostenible que fortalezca la confianza y la reputación que requiere ante sus diferentes *stakeholders*.

Frente a las nuevas realidades, la gobernanza familiar y de la propiedad tienen en estos momentos un papel clave, su rol es más de reflexión, para generar una visión, y no debe poner tanto énfasis en la inmediatez y las urgencias del corto plazo, sino en un enfoque más a medio y largo plazo. Por lo tanto, es crítica su coordinación con los líderes de la firma y los accionistas.

Cuando acompañamos a los propietarios de este tipo de

compañías en sus procesos de continuidad, siempre les decimos que en los momentos difíciles en los que pueden perder todo por lo que han luchado, lo único que les queda son sus propósitos, principios y valores, y que nadie se los podrá quitar. De allí lo fundamental de revisar con profunda humildad sus actuaciones y sobre todo la forma y fondo de la relación entre los dueños.

### KIT DE SOBREVIVENCIA

No es la notoriedad la que construye confianza, son las actuaciones, oportunas y suficientemente comunicadas, consistentes con nuestros principios y valores, lo que nos hace notables.

Por ende, lograr un justo equilibrio que articule nuestras actuaciones y asegure la sinergia de sus impactos es el mayor reto familiar y gerencial y ello requiere la necesaria alineación de los miembros accionistas de la familia y el equipo ejecutivo de la empresa. Una forma sencilla de lograrlo es agrupar las acciones emprendidas o por emprender en cinco áreas:

**Actuación empresarial:** responde a los intereses particulares de los accionistas, referida a todo lo vinculado con el negocio, como finanzas, compras y mercadeo, entre otras.

**Actuación institucional:** comprende los intereses generales de la sociedad donde se opera, tales como acciones socialmente responsables de la empresa y la familia, directas o a través de una fundación, vínculos con gremios empresariales y en general, etc.

En esta coyuntura especial, las actuaciones ante la crisis del Covid-19 y todo lo vinculado a las contingencias frente a colaboradores y familia afectados, políticas y protocolos de seguridad industrial, deben ser comunicados por recomendación de la empresa.

**Gestión de la crisis:** fortalece o no la confianza en la empresa. Tiene foco en los colaboradores y sus familias, clientes, reguladores, entre otras audiencias. Implica un plan de contingencia alimentado de la necesaria inteligencia contextual con un horizonte de largo plazo que garantice que

el negocio sea sostenible para los colaboradores y el mercado, además de viable para las nuevas generaciones que crecen en la empresa familiar.

**Continuidad de Negocios:**

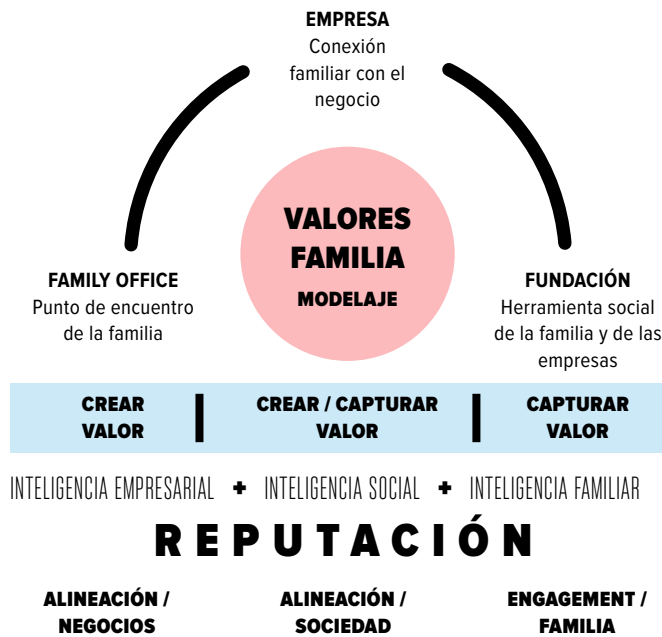
Conocido como Business Continuity Plan (BCP) es la práctica de cómo una organización debe recuperar y restaurar sus funciones críticas parcial o totalmente interrumpidas por la crisis y que requiere una clara alineación de visiones entre la alta dirección, la directiva y la familia como accionista. Diseño de prácticas que faciliten el teletrabajo, la planificación de procesos que contemplen posibles recortes transitorios de personal, la suspensión de contratos y pagos, el cierre parcial de áreas de la empresa y/o servicio, el incumplimiento de compromisos como proveedores a sus clientes, y la flexibilización en cobros o pagos, etc.

**La familia:** es aquello que agrega legitimidad a la confianza ganada y a la admiración por la decisión tomada o por tomar.

Se propone que las áreas de actuación mencionadas sean ordenadas por escenarios valorados por probabilidad/ impactos que respondan con acciones a cada situación de forma proactiva o reactiva.

Nuestros antepasados vivieron guerras, emigraron desde diferentes lugares del mundo y culturas, vivieron crisis de todo tipo y sobre esas bases crearon el legado que muchas veces, a través de historias, anécdotas, fotos y en algunos casos algún video, recordamos en familia cuando estamos juntos: nuestro legado, lo que nos hace notables, más que notorios.

**REPUTACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES (GESTIÓN ESTRATÉGICA)**



+42%

IMPACTAN POSITIVAMENTE LOS KPIS CLIMA LABORAL, INTEGRIDAD/ GOBERNANZA, Y CIUDADANÍA CORPORATIVA

Sobre esas bases y una mayor conciencia en las actuaciones, las generaciones actuales y las futuras de la empresa familiar ya están apretando para tomar el relevo y buscan su propio sentido, el norte que las va a guiar en este viaje de la continuidad generacional, la razón por la que han llegado a donde están ahora y la que las va a mover hacia el futuro.

Sin ese norte, presente en las decisiones que toman en situaciones como la actual, se pueden ver abocadas o, mejor diríamos, tentadas a desviarse del camino. Ser consistentes con el propósito que las trajo aquí, su misión como empresa familiar y entender qué traslación y acciones tienen para el momento actual es la primera clave que nos gustaría transmitirles para orientar estos momentos de caos e incertidumbre.

Hace poco nos recordaba una accionista a todos los que estábamos en una reunión (virtual, por supuesto), que el propósito que los unía era la creación de

proyectos comunes con valores. Pues qué mejor oportunidad que esta para manifestar y concretar en estos momentos acciones para una misión.

**GERENCIA SOSTENIBLE**

Yuval Harari, autor del libro *Sapiens*, se hacía una pregunta en un reciente artículo en el *Financial Times*: “¿Qué clase de mundo queremos habitar una vez pasada la tormenta?”. En este sentido, la crisis nos ha forzado a un cambio de hábitos de forma obligada, cosas y procesos que hubiesen tomado años o quién sabe si hubiesen pasado. Están ocurriendo en tiempo real forzadas por la realidad del coronavirus y las estrategias de confinamiento.

Las empresas familiares centroamericanas e iberoamericanas, en general, tienen una enorme responsabilidad y, diríamos, una gran oportunidad para liderar y ser pioneras en la construcción de esta nueva realidad. Lo que la sociedad necesita ahora son líderes que generen esperanza real, no basada en promesas; que vuelvan a las raíces del esfuerzo, de la humildad de nuestros antepasados cuando decidieron emprender y llegaron a estas tierras como se dice coloquialmente “con una mano atrás y otra adelante”, sin nada más que ganas, ambición y sencillez para crear un mundo mejor.

Ese va a ser el legado que vamos a dejar a las siguientes generaciones. Y por eso seremos también recordados. ¿Estamos dispuestos a aceptar este reto? **F**

(ARTÍCULO ESCRITO POR ITALO PIZZOLANTE NEGRÓN, SOCIO FUNDADOR DE PIZZOLANTE ESTRATEGIA + COMUNICACIÓN, Y PACO VALERA, LANSBERG · GERSICK, PARTNER)