Las empresas familiares en Ecuador y América Latina y su respuesta ante el Covid-19

2020

ESPAE Escuela de Negocios

KPMG Private Enterprise

STEP PROJECT FOR FAMILY ENTERPRISING

Códigos JEL: G32, M11, M14, M51

Este reporte es un análisis de los resultados para Ecuador de la Encuesta Global de Empresas Familiares Covid-19 desarrollada por el STEP Project Global Consortium en alianza con KPMG Private Enterprise, y administrada dentro del país por el equipo de STEP Ecuador perteneciente a ESPAE Escuela de Negocios de la Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL. El análisis e interpretación aquí contenido, corresponde a la opinión de los autores y no representa necesariamente la posición institucional de ESPAE - ESPOL.

Palabras clave: Covid-19, empresa familiar, resiliencia, capacidad, familias, familiness y socioemotional wealth.

ANÁLISIS Y REDACCIÓN
María Luisa Granda, Profesora de ESPAE - ESPOL
Adriana Amaya, Profesora de ESPAE - ESPOL
Virginia Lasio, Profesora de ESPAE - ESPOL
Jose Campoverde, Asistente de Investigación de ESPAE - ESPOL

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
María Elisa Cedillo, Diseñadora Gráfica

© ESPAE-ESPOL 2021. Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial - SinObraDerivada 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visite:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo Velasco
Km. 30.5 Via Perimetral
https://www.espol.edu.ec/

ESPAE Escuela de Negocios
Campus Peñas
Malecón 100 y Loja
https://www.espae.edu.ec/

Tabla de contenido

4 Resumen ejecutivo

5 Introducción

7 Características de las empresas

12 Análisis de efectos de la crisis y medidas tomadas por las empresas en Ecuador y América Latina

12 Efectos sobre las empresas

18 Respuesta y ayudas del gobierno

22 Acciones tomadas ante el Covid-19

24 Direccionamiento estratégico

29 Capacidades y resiliencia

35 Conclusiones

36 Referencias

Resumen ejecutivo

Este documento busca explorar las principales respuestas dadas por las empresas familiares en Ecuador en comparación con sus pares en América Latina ante la crisis del Covid-19. Se utiliza información recabada, entre los meses de junio y septiembre de 2020, por la encuesta global de empresas familiares Covid-19 del STEP Project Global Consortium que indaga los efectos en ingresos y empleo de estas, sus respuestas emergentes y estratégicas ante la crisis, y sus capacidades y resiliencia ante este evento disruptivo.

Se muestran los resultados más destacados en 5 aspectos: efectos sobre los ingresos y el empleo de las organizaciones, la asistencia de gobierno, las acciones tomadas para enfrentar la emergencia, las acciones de direccionamiento estratégico y sus capacidades y resiliencia ante la adversidad. Se encontró que las compañías de Ecuador que respondieron a esta encuesta estuvieron entre las más afectadas de América Latina en términos del empleo. Un 63% de estas reportaron sentirse insatisfechas con la respuesta del gobierno ante la crisis. En todos los casos reportados, las empresas debieron disminuir horarios de trabajo y reducir salarios, y en un 95% hubo despidos. Estas respuestas y acciones estratégicas variaron un poco en función de su liderazgo. En casos donde su fundador está al frente, las medidas fueron más conservadoras.

Introducción

En los primeros meses de 2020 la economía global experimentó un evento sin precedentes: la pandemia del Covid-19. Existieron regiones y países donde los efectos y repercusiones fueron mucho mayores que en otros. En América Latina, específicamente, se enfrentó la crisis económica y sanitaria (producto de la pandemia) desde una posición mucho más débil, ya que durante este período se redujo la actividad económica de los principales socios comerciales de la región (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020). Por su parte, Ecuador acaparó la atención del mundo, en titulares como el del New York Times: "El conteo de muertes en Ecuador a inicios del brote se encuentra entre los más altos del mundo" (León & Kurmanaev, 2020). Esta crisis se transmitió rápidamente al ámbito empresarial, afectando los ingresos, el empleo, la liquidez e, incluso, las posibilidades de supervivencia de los negocios.

En respuesta inmediata ante este escenario, se generó la encuesta global de empresas familiares del STEP Project Global Consortium, dirigida a varios empresarios alrededor del mundo para entender cómo estaban manejando sus operaciones, de qué capacidades internas se apoyaron y cómo la crisis afectó su gestión estratégica y operativa, y su desempeño. Este reporte exploratorio utiliza herramientas descriptivas para explicar los principales resultados de la encuesta para compañías de Ecuador en comparación con aquellas de otros países de América Latina, con énfasis en las empresas familiares. Se consideró como grupo relevante a las organizaciones localizadas en los siete países que tuvieron una respuesta mínima de 25 empresas. Dentro de las limitaciones es necesario aclarar que los resultados corresponden a la muestra de empresas observadas, que no es una muestra representativa de la población y, por tanto, no son generalizables a toda la población de empresas en Ecuador o en otros países de la región.

Entre los principales hallazgos, se destaca un mayor impacto de la crisis sobre aquellas empresas de menor tamaño en las diferentes economías observadas. Aunque con efectos diversos entre un país y otro, destacando —por ejemplo— a México y Venezuela entre los más afectados en los ingresos de las empresas; y a Perú y Ecuador en el empleo; y entre los menos afectados, en general, Argentina y Brasil.
La asistencia de gobierno en la región llegó a menos de la mitad de las empresas que reportaron sus respuestas, esta proporción en Ecuador fue del 42%. Entre las ayudas más populares se reportó el subsidio al salario para evitar despidos de trabajadores y el subsidio para implementar el teletrabajo en la empresa, aunque —en general— un 58% de empresas de América Latina reportaron sentirse insatisfechas ante la respuesta de sus respectivos gobiernos, con interesantes diferencias de un país a otro.

Las empresas fueron consultadas acerca de sus respuestas inmediatas a la crisis en materia de remuneraciones, paralización temporal o definitiva de actividades, y ajustes en sus gastos de diferentes rubros. Se puede destacar que el 100% de las empresas familiares en Ecuador redujo tanto el horario de trabajo como el salario de los trabajadores, y el 95% de estas debió recurrir al despido de empleados. En general, las empresas familiares lideradas todavía por su fundador fueron más conservadoras al hacer estos ajustes.

Se exploraron las acciones estratégicas en cuanto a generación de soluciones frente a la crisis, iniciativas de responsabilidad social realizadas, el timing de sus decisiones, su actitud hacia alianzas con stakeholders, el manejo de la liquidez, entre otras. En general, las empresas familiares de América Latina trataron de generar e invertir en nuevas ideas de productos que contaran con alta demanda durante la crisis; asimismo, les prestaron una mayor atención a aquellas ideas cuya implementación fuera rápida y económica, pero hubo muy poca inversión para la creación de nuevas start-ups.

Finalmente, la mayoría de las empresas han coincidido en las capacidades que demostraron los miembros de familia al enfrentar la crisis, como fortalezas en asociaciones con clientes y proveedores para desarrollar soluciones, considerando que son brillantes y creativos para adaptarse a la nueva normalidad.

Han aparecido en meses recientes resultados de estudios y análisis de los efectos del Covid-19 en diferentes ámbitos de la empresa familiar y no familiar (Amore, Quarato, & Pelucco, 2021; Leppäaho & Ritala, 2021; Ding et al., 2021; Kraus et al., 2020; García-Sanchez & García-Sanchez, 2020). Muchos de estos refuerzan los resultados aquí presentados en materia de gestión estratégica, resiliencia y creatividad para resolver problemas.
Este informe está estructurado de la siguiente manera. La segunda sección muestra una caracterización de las 414 empresas del grupo analizado. La tercera sección explica los principales resultados comparando Ecuador con el resto de América Latina en los aspectos más relevantes de su respuesta a la crisis, acciones estratégicas, los efectos, y la acción del gobierno para asistir a las empresas. En la última sección se presentan conclusiones y posibles derivaciones de lo aprendido en este análisis para las empresas familiares y la oportunidad para la política pública.

Características de las empresas

En el informe global de resultados de la encuesta global de empresas familiares Covid-19 del STEP Project Global Consortium (Calabrò & McGinness, 2021) se capturaron las lecciones aprendidas por los líderes de empresas familiares alrededor del mundo ante uno de los eventos más significativos e inesperados en su historia. Se considera una valiosa contribución tener la diversidad de empresas representadas en el estudio, en tamaños, sectores, y perspectivas, ya que enriquece el conocimiento sobre compañías familiares globalmente.

Los datos utilizados para el estudio se obtienen de esta encuesta desarrollada por el consorcio STEP y su red de afiliados. La data se levantó durante los meses de junio a septiembre de 2020 a través de una plataforma desarrollada para este fin. La encuesta estaba dirigida de forma abierta a empresas familiares y no familiares; con estas últimas para fines de comparación.

La muestra relevante para este estudio está compuesta por 414 observaciones correspondientes a 7 países de América Latina. Esta información se utilizó para realizar un análisis general regional y un análisis comparativo entre países[1]. Es importante mencionar que la muestra no es representativa de los países seleccionados. El número de empresas en cada país se muestra en la Figura 1.

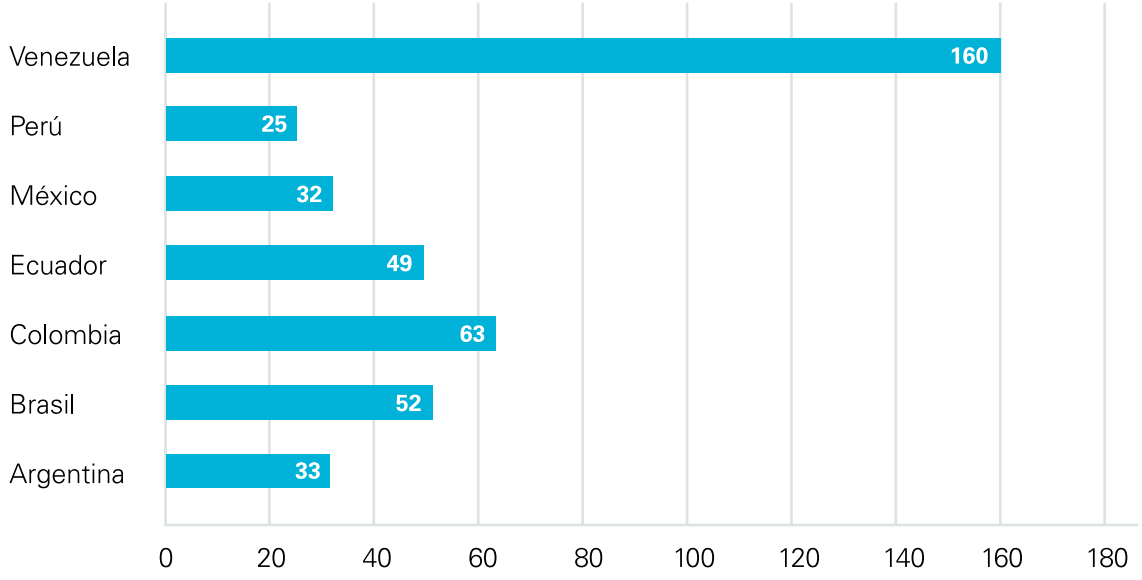

Figura 1: Número de empresas por país en América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

1: No se consideran en el análisis otros países de América Latina por insuficiente cantidad de datos.

En la muestra, 85% de empresas son familiares y 15% no familiares, con porcentajes muy similares entre familiares (88%) y no familiares (12%) en las empresas ecuatorianas.

El tamaño de las empresas se midió según el número de empleados, usando la definición del estudio Global STEP[2]. Las microempresas son el grupo más numeroso, seguido por las empresas grandes y luego las medianas y pequeñas. La distribución de empresas familiares y no familiares según su tamaño es muy similar en el grupo de empresas de Ecuador, como se exhibe en las Figuras 2.a y 2.b.

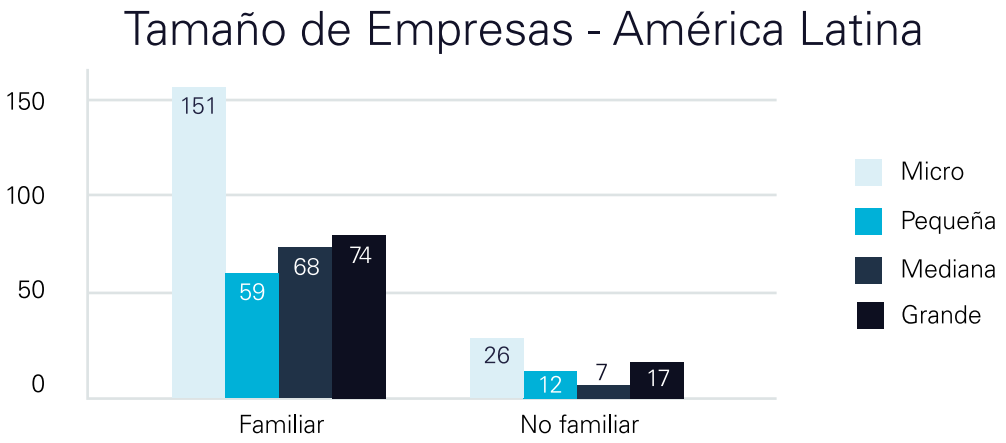

Figura 2.a: Clasificación de empresas según su tamaño - América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

América Latina N = 414
Ecuador N = 49

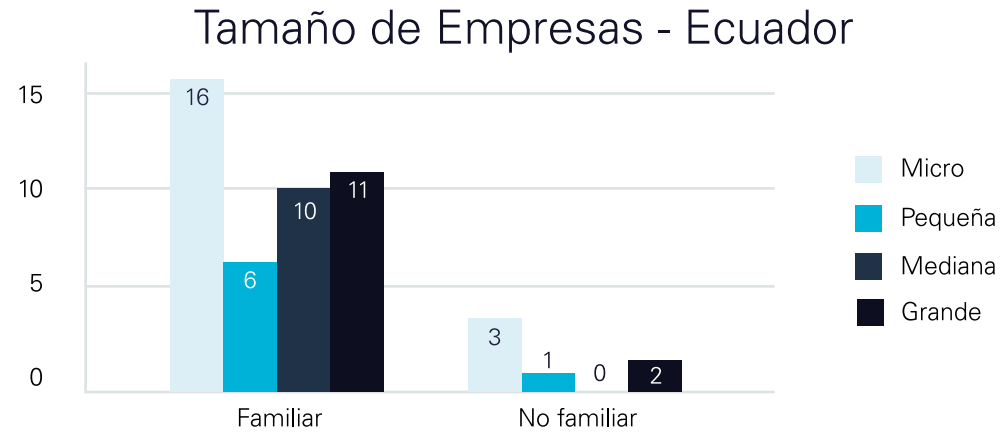

Figura 2.b: Clasificación de empresas según su tamaño - Ecuador.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

2: Microempresa: hasta 20 trabajadores. Pequeña: entre 21 y 50 trabajadores. Mediana: entre 51 y 200 trabajadores. Grande: más de 200 trabajadores.

A nivel de industria, en las empresas de América Latina las respuestas provienen, principalmente, de los sectores manufactura y otras actividades de servicios con un 20% y 18%, respectivamente. Los sectores con menor participación de empresas fueron los de artes, entretenimiento y recreación y minería (Ver Tabla 1.a y 1.b).

Sectores más representados (empresas familiares de América Latina)	
Manufactura	20%
Otras actividades de servicios	18%
Venta al por mayor y menor. Reparación de vehículos automotores y motocicletas	16%
Actividades profesionales científicas y técnicas	9%
Construcción	7%
Agricultura, silvicultura y pesca	6%

Nota: n = 207

Tabla 1.a: Sectores más representados - Empresas familiares de América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Sectores menos representados (empresas familiares de América Latina)	
Salud y servicios sociales	1,5%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1,1%
Artes, entrenamiento y recreación	0,7%
Minería	0,4%

Nota: n = 10

Tabla 1.b: Sectores menos representados - Empresas familiares de América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Para Ecuador, a diferencia de la región, dentro de la muestra de empresas familiares, el sector más representado es el de ventas al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas con un 33%, seguido por manufactura (20%). Mientras que en los sectores menos representados están alojamiento y servicios alimenticios, información y comunicación, y transporte y almacenamiento, todos cuentan con un 3% de las empresas familiares (Ver Tabla 2.a y 2.b).

Sectores más representados (empresas familiares Ecuador)	
Venta al por mayor y menor. Reparación de vehículos automotores y motocicletas	33%
Manufactura	20%
Otras actividades de servicios	15%

Nota: n = 27

Tabla 2.a: Sectores más representados – Empresas familiares de Ecuador.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Sectores menos representados (empresas familiares Ecuador)	
Alojamiento y servicios alimenticios	3%
Información y comunicación	3%
Transporte y almacenamiento	3%

Nota: n = 3

Tabla 2.b: Sectores menos representados - Empresas familiares de Ecuador.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Para efectos de comparación entre empresas familiares, según la generación que está al mando de estas, se crearon 2 categorías:

Primera generación: Aquellas empresas que manifestaron que en su gerencia se encuentra la primera generación (o fundador) o que poseen una mezcla entre la primera generación (o fundador) y la segunda generación.

Segunda generación +: Empresas que tienen en su dirección a personas de segunda generación en adelante y cualquier combinación de generaciones excepto la primera generación (o fundador) y segunda generación.

En la Figura 3, se observa la edad promedio de las empresas familiares por país y, como referencia, el promedio de edad en América Latina, 33.4 años. En el grupo de empresas analizadas se observó un rango amplio de edades, estas van desde empresas recientemente fundadas, hasta empresas que puede superar los 100 años de antigüedad.

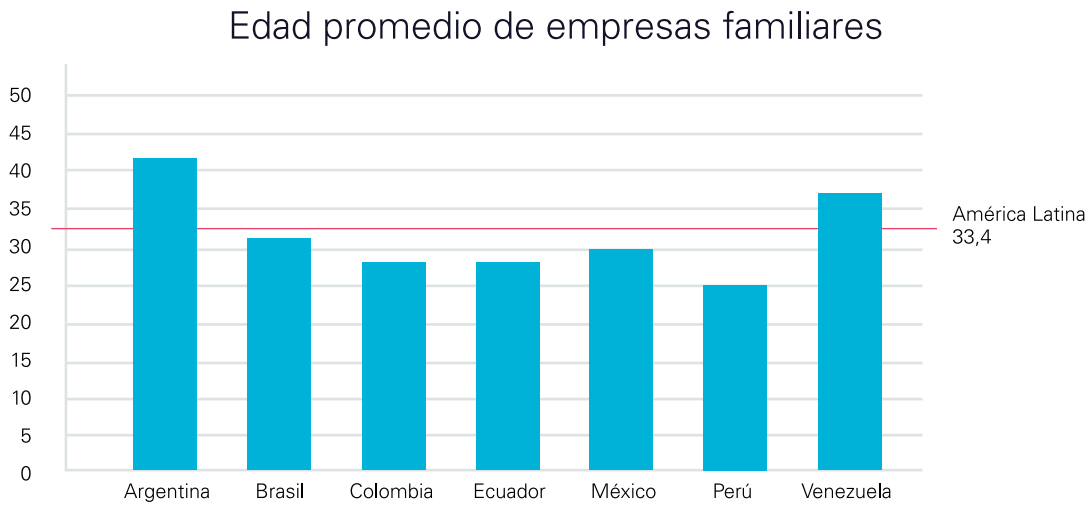

Figura 3: Edad promedio de las empresas familiares.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Con fines de comparación, las empresas se agruparon en tres categorías según su edad a partir de la fecha de su creación: Hasta 15 años, entre 16 y 30 años y más de 30 años

En las Figuras 4.a y 4.b, se muestra la composición de empresas familiares según los grupos de edad tanto para las empresas de América Latina, como para las de Ecuador.

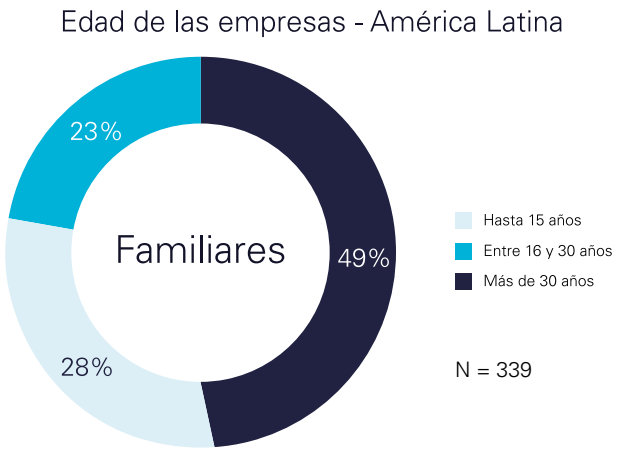

Figura 4.a: Clasificación de empresas según su antigüedad - América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

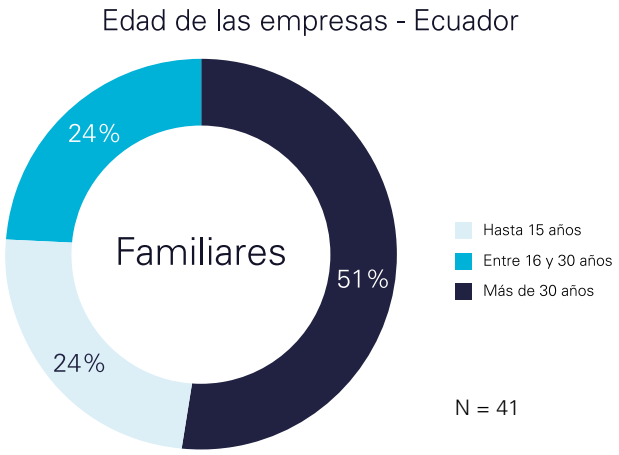

Figura 4.b: Clasificación de empresas según su antigüedad - Ecuador.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

En esta breve caracterización se observan algunas similitudes entre las empresas de Ecuador y América Latina. En la siguiente sección se profundiza en la percepción de las empresas sobre los efectos de la emergencia por Covid-19 y sus principales acciones para enfrentarla.

Análisis de efectos de la crisis y medidas tomadas por las empresas en Ecuador y América Latina

El Covid-19 trajo consecuencias de diversa índole a empresas familiares y no familiares alrededor del mundo. En esta sección, se revisan los efectos de la crisis y las respuestas de las empresas, enfatizando en los resultados de Ecuador en comparación con otros países de América Latina, tales como Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú, y Venezuela. Se observan diferencias importantes en número de empresas por cada país, con un sobremuestreo de empresas de Venezuela que podrían estar direccionando ciertos resultados agregados, lo cual hace necesaria esta diferenciación país a país.

A continuación, se presentan los resultados de los impactos que tuvo la pandemia en los ingresos y el empleo de las empresas en Ecuador y América Latina. Además, se analizan los cambios en su direccionamiento estratégico, sus acciones para solucionar los diferentes problemas originados por la pandemia, dando cuenta de sus capacidades y niveles de resiliencia, así como las acciones de los gobiernos en materia de asistencia a las empresas.

Efectos sobre las empresas

El efecto de la pandemia se analiza en dos dimensiones: el cambio en los ingresos de las empresas y el cambio en el empleo de estas.

En América Latina, el efecto sobre los ingresos fue importante; más del 50% de las empresas, indistintamente de su tamaño, manifestó que sus ingresos disminuyeron, como se muestra en las Figuras 5.a y 5.b. Aquellas más impactadas en sus ingresos son las empresas familiares pequeñas y micro. En contraste, para las empresas no familiares, los resultados indican que entre las de menor tamaño existió una mayor proporción con mejoras en los ingresos.

Las empresas familiares de Ecuador siguen una dinámica similar a las de América Latina, es decir, un mayor impacto negativo en las empresas más pequeñas, y a medida que aumenta el tamaño, una reducción en este efecto. Adicionalmente, las empresas de tamaño mediano y grande son aquellas que declararon experimentar un mayor aumento de ingresos.

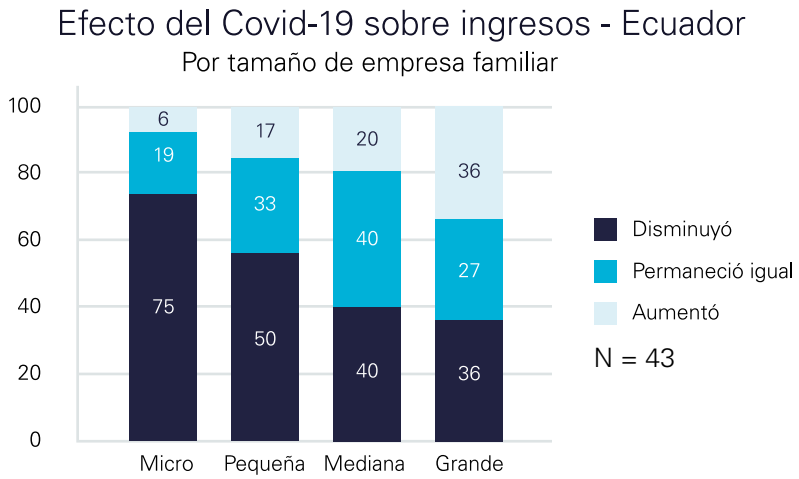

Figura 5.a: Efecto sobre los ingresos para empresas familiares, por tamaño de empresa en Ecuador.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

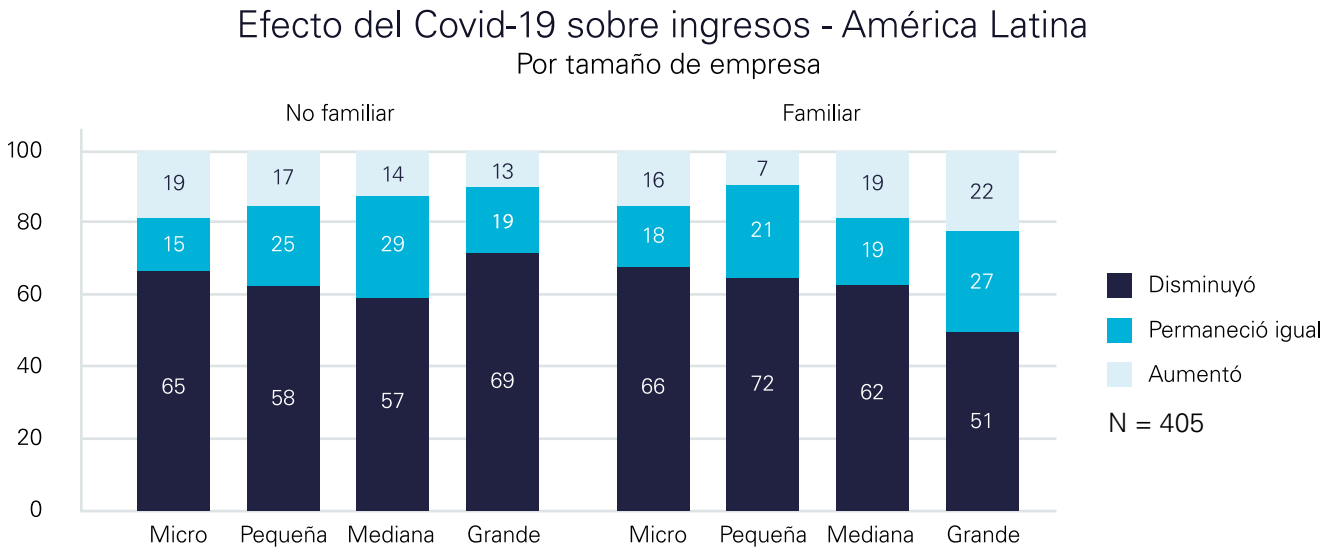

Figura 5.b: Efecto sobre los ingresos para empresas familiares y no familiares - por tamaño de empresa en América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Las empresas familiares y no familiares de América Latina consideraron como principal motivo para el aumento de ingresos que "su producto/servicio se ajustó a las nuevas necesidades del entorno remoto". Las empresas ecuatorianas no familiares siguen la misma lógica; sin embargo, las empresas familiares manifestaron, en una mayor proporción, que el aumento de ingresos se debió a que "el producto encajó con las necesidades médicas urgentes".

Las respuestas sobre cambios en los ingresos, de acuerdo con el sector de actividad económica, revelan que las empresas familiares en América Latina con mayor disminución de ingresos, están en los sectores de manufactura, otras actividades de servicio, y ventas al por mayor y menor. Esto coincide con lo observado en las empresas ecuatorianas.

Algunas de las posibles explicaciones de por qué estos sectores fueron los más afectados para los grupos de América Latina y Ecuador son la presencialidad y la alta probabilidad de contagio. Mientras que la reducción en los sectores de ventas al por mayor y menor, se cree que fue ocasionada por las restricciones de movilidad impuestas por el gobierno y el bajo nivel de digitalización de las empresas.

La combinación de estos factores no permitía a los locales comerciales ofrecer otra forma transaccional que no sea el movimiento de las personas hacia dichos establecimientos. En América Latina, sectores económicos donde las empresas percibieron incrementos en sus ingresos fueron construcción, agricultura, silvicultura y pesca y actividades profesionales, científicas y técnicas[3]. Esto, debido a la naturaleza de sus actividades o

3: Para obtener estos sectores, se excluyeron aquellos donde más disminuyó el ingreso.

por la posibilidad de un rápido ajuste a la digitalización y al teletrabajo. Analizando país a país, se encontraron diferencias en los patrones de comportamiento, donde se tiene a México como el país con mayor proporción de empresas que percibieron disminuciones de ingresos, y a Argentina como el que tiene una menor proporción (Ver Figura 6).

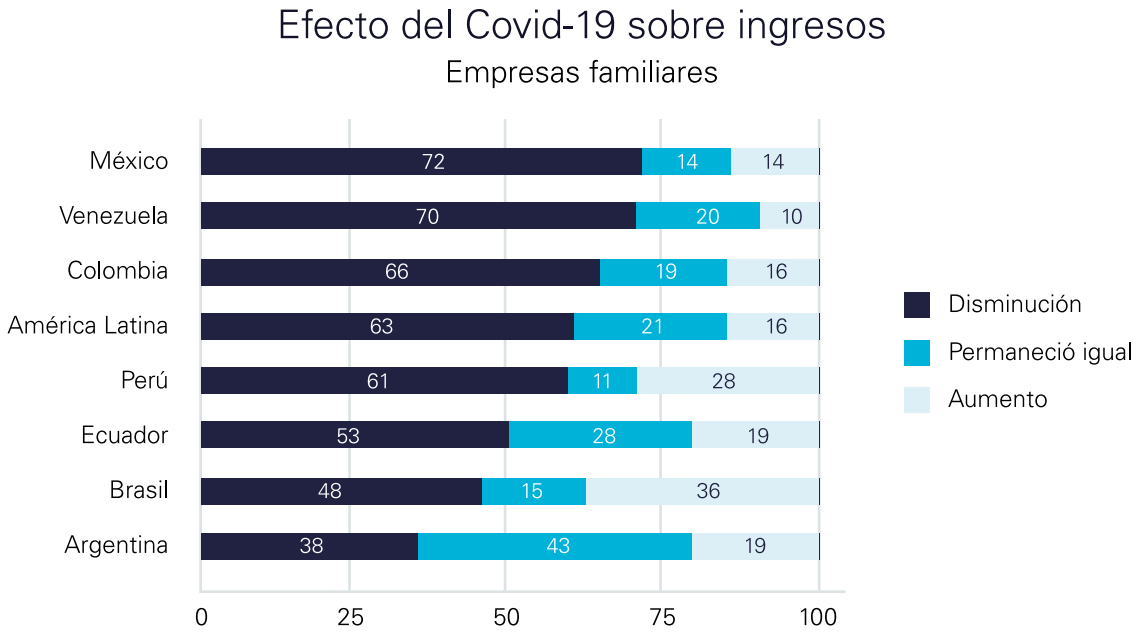

Figura 6: Efecto sobre los ingresos - Por país de América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

En la mayoría de los países coinciden los sectores más afectados por la pandemia, por ejemplo, entre los principales se encuentran manufactura, ventas al por mayor y menor y reparación de vehículos automotores, y otras actividades de servicio. Ciertos países tienen otros sectores específicos que se han visto afectados, como Argentina con actividades de alojamiento y servicio de comidas, y agricultura, silvicultura y pesca; Brasil y Colombia con actividades profesionales, científicas y técnicas; México con actividades de servicios administrativos y de apoyo; y Perú con diversos sectores como agricultura, actividades de atención a la salud humana y actividades Inmobiliarias.

En cuanto al efecto sobre el empleo, se observa una diferencia mayor al comparar Ecuador con América Latina. Analizando el número de empleados que tenían las empresas antes y después de la pandemia, se observa que en Ecuador la fuerza de trabajo se redujo en un 13% aproximadamente, porcentaje muy superior al promedio de las empresas de América Latina, que presentó una reducción del 4%. A nivel global, en cambio, se observó una reducción que alcanzó el 8.56%.

Aunque el estudio no se basa en una muestra representativa de empresas por país, la reducción en el número de empleados en las empresas familiares coincide con las estadísticas oficiales de Ecuador, donde aproximadamente un 83% de la fuerza laboral se encontraba desempleada. Además, tomando en consideración la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) del 2020[4], la tasa de empleo bruto cayó (entre junio del 2019 y junio del 2020) en 11.1 puntos porcentuales, ubicándose en 52.8%. Esto quiere decir que se registraron 643.420 nuevos desempleados en el país (Esteves, 2020).

Estas cifras concuerdan con las de la región, donde según la Organización Internacional del Trabajo (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021), para finales del 2020, la tasa promedio de empleo en América Latina cayó desde un 57.4% hasta un 51.7%, reducción que equivale aproximadamente a 26 millones de empleos perdidos.

Al mirar el desglose por nación, Perú es el país de América Latina con mayor reducción del empleo. Entre los países donde se registró una reducción más moderada, se encuentran Argentina y Colombia; Brasil fue la única nación donde se observó un aumento de la fuerza laboral del 5.57% como se muestra en la Figura 7.

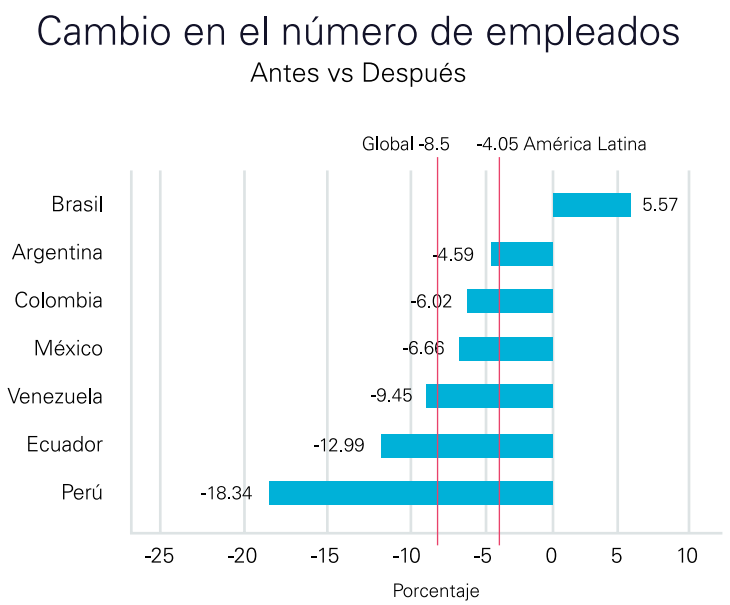

Figura 7: Cambio en el número de empleados - Por país de América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020) documenta, en su reporte de Políticas Sociales en respuesta al Coronavirus, las medidas que fueron tomadas por los países para proteger la salud de los empleados y preservar fuentes de trabajo evitando así que la situación se agrave.

En Ecuador, Perú, y Colombia se impulsó el teletrabajo. En otros países como Argentina y Perú se otorgaron licencias con goce de sueldo. En Brasil, Colombia y Perú se dieron facilidades para el pago de impuestos de empleadores y pagos a la seguridad social. Finalmente, en todos los países de la región se ofrecieron líneas de crédito destinadas a las empresas más afectadas. Estos temas, para las empresas familiares, se discuten en mayor detalle en la siguiente sección.

4: Por las restricciones de movilidad, esta encuesta fue realizada telefónicamente entre mayo y junio del 2020.

Testimonios **de Empresarios**

- Caterina Costa

Presidenta de Poligrup S.A.

¿Qué tipo de acciones les tocó tomar durante el año 2020 para impulsar sus negocios en el marco de la pandemia?

Apenas se decretó el estado de excepción, Poligrup se acogió a las disposiciones gubernamentales que implicaban que la empresa tuviera que suspender totalmente sus actividades administrativas y, parcialmente, las operativas de acuerdo con las necesidades y realidades de cada área. Esto significó que las líneas de producción se mantuvieron operativas de acuerdo con el protocolo de seguridad que se implementó en la empresa.

Los esfuerzos y el compromiso de todo el personal permitieron sostener la actividad comercial de la compañía, logrando al final, superar no sólo las expectativas del año, sino los resultados del 2019. Probablemente, esto se debió a las unidades de negocio que se han establecido, las más importantes vinculadas a los sectores exportadores y de alimentos.

Todo esto, no obstó para también buscar apoyar a los más necesitados, involucrándose la empresa en los esfuerzos que hizo el Banco de Alimentos Diakonía con el colectivo "Juntos Alimentamos más personas" y llevar alimentos a decenas de familias en la Parroquia de Manglaralto en la Provincia de Santa Elena, en alianza con su Diócesis, la Fundación Santa María del Fiat y la Comuna de Olón. Así mismo, reforzó sus actividades

con la Fundación Niños con Futuro que atiende, a través de su unidad educativa, a 400 niños y jóvenes en situación de riesgo, sosteniendo sus eventos para recaudación de fondos.

¿En qué medida el liderar empresas familiares fue una ventaja o una desventaja ante la situación?

Creo que la empresa familiar puede lograr una reacción más rápida en la búsqueda de soluciones a las situaciones que se presentaban por efecto de la pandemia, tanto para superar los problemas propios como para atender las necesidades vinculadas a la responsabilidad social empresarial.

Las relaciones afectivas de la familia entre sí y con sus colaboradores, hicieron que de forma empática se atiendan los casos de forma directa tanto durante la etapa sanitaria más dura, así como resaltando los valores que se requerían para superarla como la resiliencia y la solidaridad.

En el marco de las necesidades empresariales, la visión de largo plazo motivó a reforzar proyectos que se estaban postergando en temas tecnológicos, razón por la cual se emprendió alianzas para la implementación de sistemas aprovechando su ofimática para apoyar el teletrabajo y los sistemas virtuales para las reuniones de equipos de trabajo. En esta línea, en el mes de septiembre 2020, se decidió la contratación de un consultor que apoye para la revisión de los flujos productivos y las cadenas de costos de cada unidad. Por último, también se aprovechó para cambiar de sistema transaccional, llegando a un entendimiento con una empresa para implementar el SAP en todas las áreas de la compañía. Fue como que llegara a la compañía la Cuarta Revolución Industrial, forzados por las realidades del momento.

Seguramente, la visión de la empresa con enfoque a las futuras generaciones de la familia hizo que nunca se pierda el optimismo, la ilusión y el entusiasmo a pesar de la dureza de la pandemia, la cual se llevó, inclusive a nuestro Presidente fundador.

La fe que tiene la familia en Dios, la cual se transmite a los colaboradores, ha permitido entender que sus caminos son perfectos y que siempre busca lo mejor para sus hijos más queridos. Se ha ofrecido a los trabajadores mantener los proyectos y los sueños de quien hoy ya no nos acompaña por efectos del Covid-19; y ellos, han respondido a la familia con más compromiso y apoyo.

Respuesta y ayudas del gobierno

En muchos países al inicio de la pandemia, los gobiernos se organizaron para responder y atender necesidades urgentes de empresas, específicamente para proveer liquidez, postergar plazos de pagos, flexibilizar aspectos laborales, entre otros; orientando las ayudas con mayor énfasis a empresas de menor tamaño. En esta sección del estudio, se consultó a las empresas familiares acerca de las ayudas a las que pudieron acceder y al grado de satisfacción que tuvieron con la respuesta de sus respectivos gobiernos ante la crisis.

Aproximadamente más de la mitad de la muestra de empresas familiares en América Latina no accedió a ninguna ayuda de los gobiernos, un 30% de las empresas logró acceder a una y un 16% pudo obtener dos o más de dos. Por el lado de las empresas ecuatorianas, estas proporciones registran pequeños cambios, existiendo un mayor porcentaje de empresas que no recibieron ayudas, como se muestra en las Figuras 8.a y 8.b.

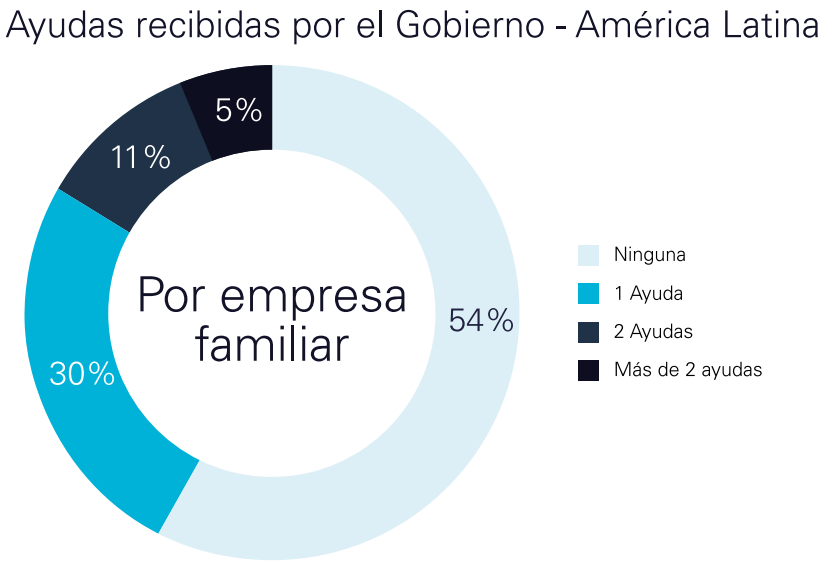

Figura 8.a: Número de ayudas recibidas del gobierno - América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

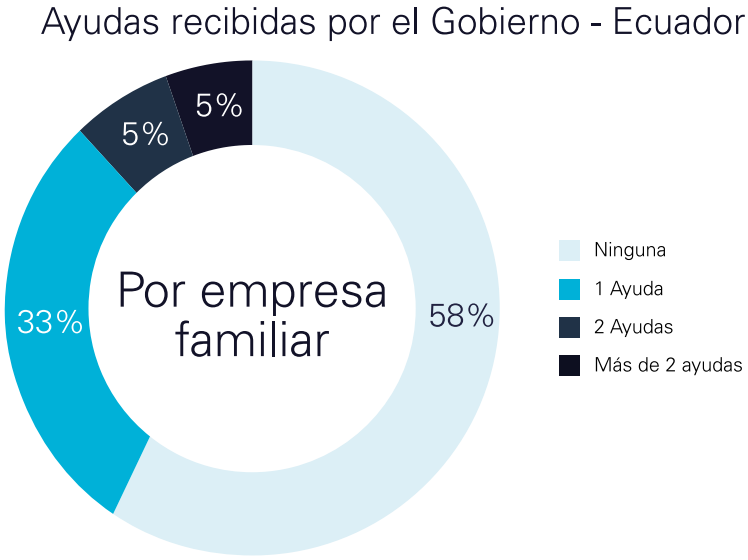

Figura 8.b: Número de ayudas recibidas del gobierno - Ecuador.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Como se muestra en la Figura 9, Ecuador se encuentra en el grupo de países donde un menor porcentaje de empresas recibió ayudas del gobierno (42%, promedio de 1.44 ayudas por empresa[5]), acompañado de México y Venezuela (24% y 23%, respectivamente) con promedios de ayudas de 1 y 1.23 por empresa. Estos países estuvieron muy alejados de otros como Perú y Colombia, que tuvieron mayor porcentaje de empresas apoyadas (89% y 79%, respectivamente) y mejores promedios de ayudas con 1.69 y 1.70 por empresa.

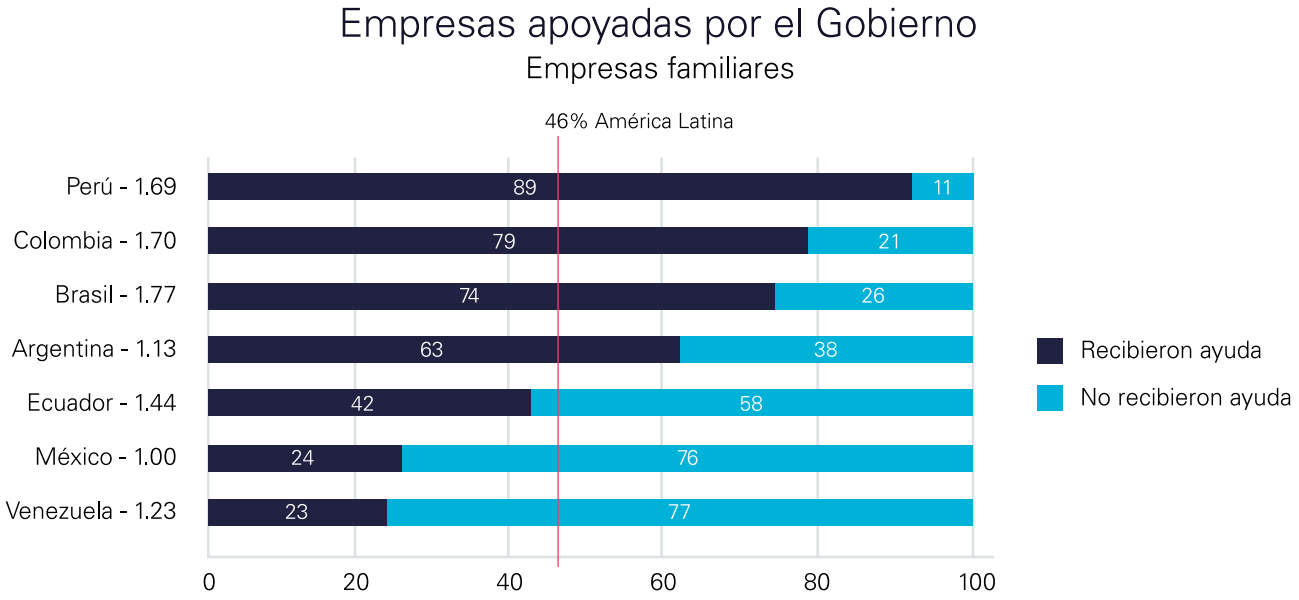

Figura 9: Proporción de empresas apoyadas por el gobierno - Por país de América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Dentro del tipo de ayuda que recibieron las empresas familiares de América Latina, la más importante fue el subsidio al salario para evitar despidos de trabajadores, con 46% de beneficiarias; en Ecuador accedieron a este subsidio aproximadamente el 42% de las empresas. Otras ayudas brindadas por parte del gobierno en ambas muestras fueron un subsidio para la implementación del teletrabajo y ciertas ayudas financieras en forma de créditos o créditos blandos, pero estas llegaron a una menor cantidad de empresas.

En el Ecuador la principal ayuda del gobierno llegó a través del programa Reactívate Ecuador, el cual buscó proporcionar créditos a las micro, pequeñas, y medianas empresas (MiPymes), para que estas cubrieran los gastos de nómina y otros diferentes costos operativos. El programa fue financiado con fondos (más de USD 1000 millones) otorgados por organismos externos,

5: El promedio de ayudas se calcula en base a las empresas que accedieron a por lo menos una ayuda.

como el Banco Mundial y la Corporación para el Desarrollo de los Estados Unidos (DFC) y fueron canalizados a través de diferentes instituciones financieras del país como la Corporación Financiera Nacional, Banco del Pacífico y otros bancos privados (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

En línea con el alto porcentaje de empresas que no accedió a las ayudas otorgadas por el gobierno, los resultados reflejan que un 67% de las empresas de la región se encuentran insatisfechas o muy insatisfechas con la respuesta que sus gobiernos tuvieron para la crisis, mientras un 19% de empresas han mostrado estar satisfechas o muy satisfechas con las medidas tomadas (Ver Figura 10).

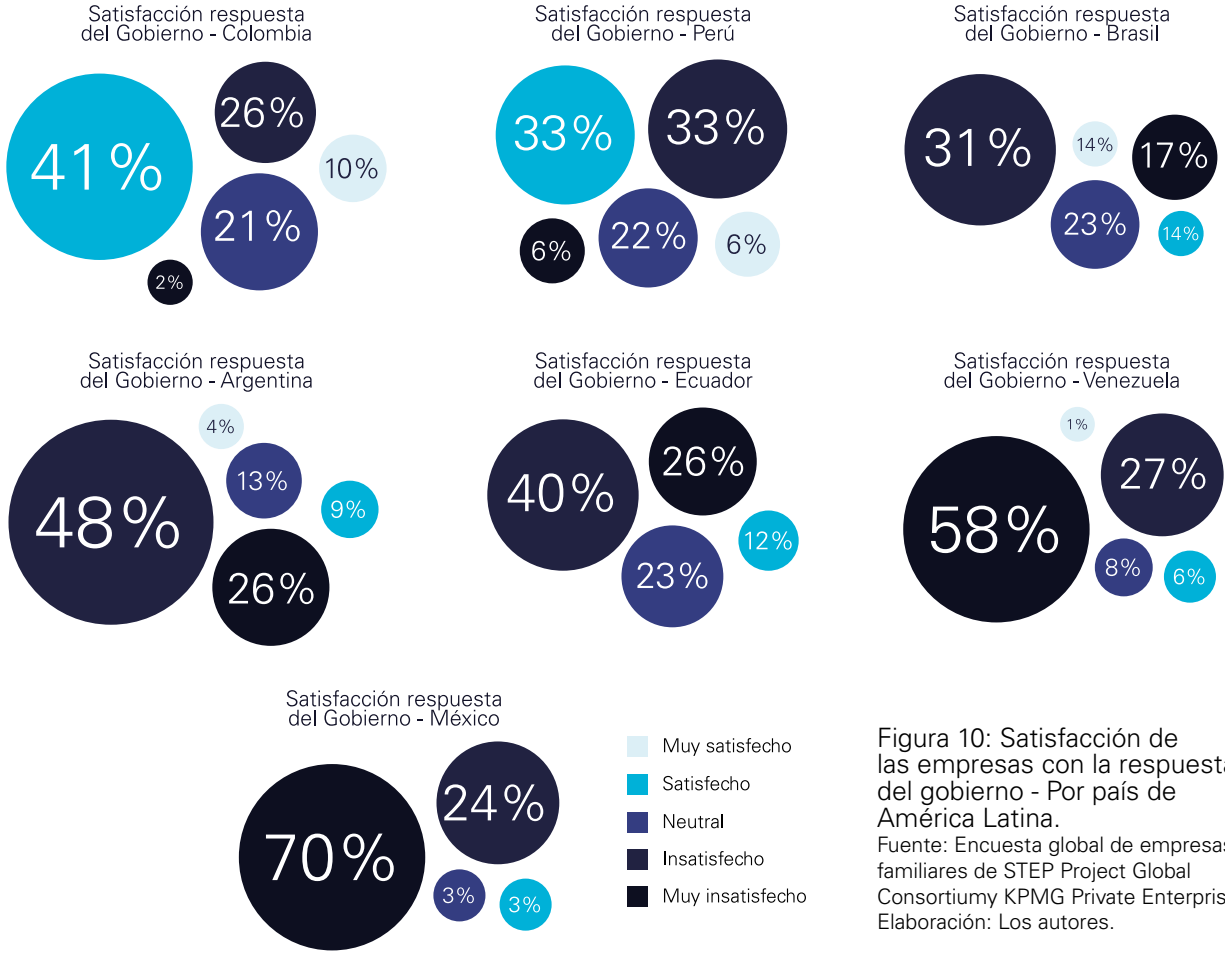

Figura 10: Satisfacción de las empresas con la respuesta del gobierno - Por país de América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

A pesar del malestar general hacia las diferentes medidas y respuestas de los gobiernos de cada país, se puede identificar algunas tendencias específicas, por ejemplo, México y Venezuela son los países donde se observó mayor disconformidad, con el 70% y 58% de empresas muy insatisfechas respectivamente. Esto complementa la imagen de dichos países, como aquellos que menos ayudas brindaron a las empresas y por lo tanto más insatisfacción presentaron. En el otro extremo, Colombia y Perú ratifican su posición como los países que mejor manejaron la crisis, ya que un 51% y 39% de las empresas familiares manifestaron estar satisfechas o muy satisfechas con la respuesta brindada.

Testimonios **de Empresarios**

- Econ. Vicente Wong

Vicepresidente Ejecutivo
de Reybanpac

¿Qué tipo de acciones tomaron durante el año 2021 para impulsar sus negocios en el marco de la pandemia?

La situación general en el sector bananero y de exportación es compleja debido al alza de costos y problemas logísticos, sin embargo, como toda empresa, debemos siempre buscar recursos y estrategias para afrontar este tipo de circunstancias. En una situación tan extrema como la que vivimos, lo más importante fue pensar en la vida de nuestros colaboradores y en la de nuestra familia. Una vez que aseguramos esto, comenzamos a pensar en cómo precautelar sus plazas de trabajo y su bioseguridad, para luego pensar en los compromisos adquiridos. La suma de esto nos dio la fuerza para sobrepasar la tremenda crisis que vivimos. Ahora que lo peor ya pasó, podemos decir que hemos salido fortalecidos y agradecidos con Dios, ya que la fe y esperanza permite enfrentar hasta lo que parecía imposible.

Recientemente, hemos trabajado en la diversificación de nuestra cartera de clientes a nivel global. Un ejemplo, es que hemos puesto la mirada en desarrollarnos en el mercado norteamericano con la creación de una división enfocada a ello. También estamos explorando alternativas de desarrollo de productos que agreguen valor a nuestros clientes. Por otra parte, sabemos la importancia que tiene la sostenibilidad tanto para clientes como para los consumidores. Y el ofrecer un producto social y ambientalmente responsable es parte de nuestra fortaleza comercial. Gracias a esto, en el 2021 obtuvimos la certificación carbono neutral, que se suma a las ya obtenidas en el plano social.

Acciones tomadas ante el Covid-19

La emergencia sanitaria también llevó a las empresas a responder de forma rápida, buscando su propia supervivencia y la seguridad de las familias empresarias y sus trabajadores. En esta sección se hace referencia a las múltiples medidas adoptadas con este fin, esperando identificar algunos patrones en el comportamiento de las empresas en Ecuador y en América Latina.

El primer grupo de acciones hace referencia a aspectos laborales como reducción de jornadas, empleados y salario, cambio a modalidad de teletrabajo y compensación de ejecutivos. El 100% de las empresas familiares en todos los países tuvieron reducciones en el horario de trabajo. Por encima del 90% de los casos, en países como Venezuela, Colombia, México y Perú se acompañó esta medida con reducciones en el salario de los empleados, mientras que solo un 83% de las empresas utilizaron esta reducción en Argentina y Brasil. En estos países (Argentina y Brasil) la reducción de empleo (despidos) se utilizó por un 70% de las empresas familiares, mientras que en los demás países bordeó el 90% de los casos (Ver Figura 11).

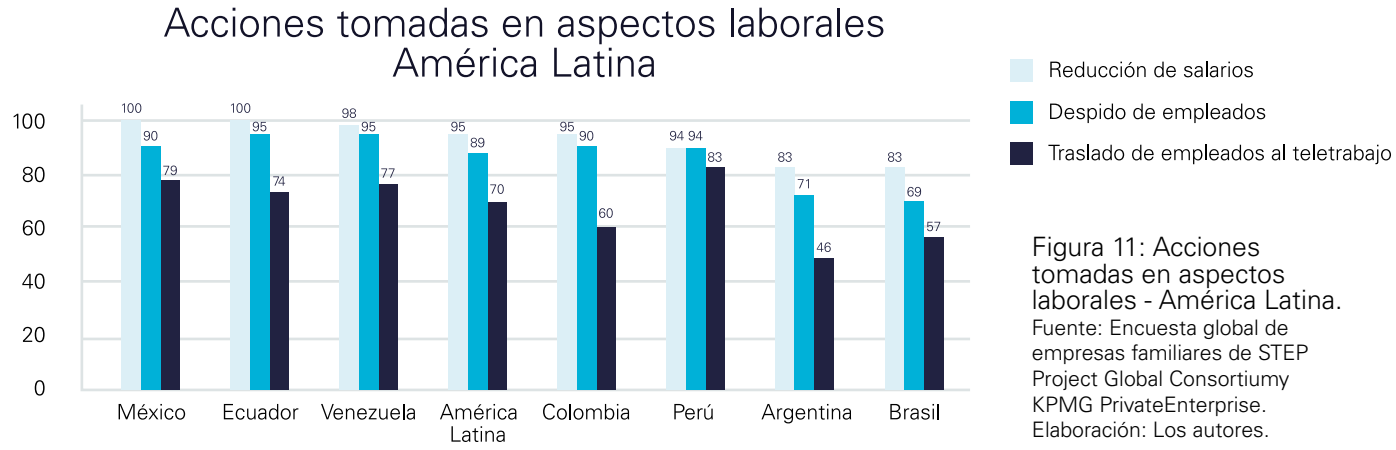

Figura 11: Acciones tomadas en aspectos laborales - América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG PrivateEnterprise.
Elaboración: Los autores.

En Ecuador, el 100% de las empresas familiares redujo tanto el horario de trabajo como el salario de los trabajadores, mientras que un 95% de estas tuvieron que recurrir al despido de empleados. De la mano de la reducción de salario y de la jornada laboral, vino el movimiento hacia un entorno remoto (teletrabajo) por aproximadamente un 74% de las empresas familiares. Esta última medida también fue adoptada por aproximadamente un 70% de las empresas familiares de América Latina. Para las empresas ecuatorianas, las más antiguas fueron aquellas que más utilizaron el teletrabajo y la congelación de contrataciones. Además, estas empresas fueron más proclives a reducir el salario de los altos ejecutivos.

Finalmente, en las empresas de América Latina, un 47% consideró tipos alternativos de compensación por incentivos y un 35% redujo "el pago de los ejecutivos". En el caso de Ecuador, estos porcentajes fueron mayores, con un 58% y 49%, para cada medida respectivamente (Ver Figura 12).

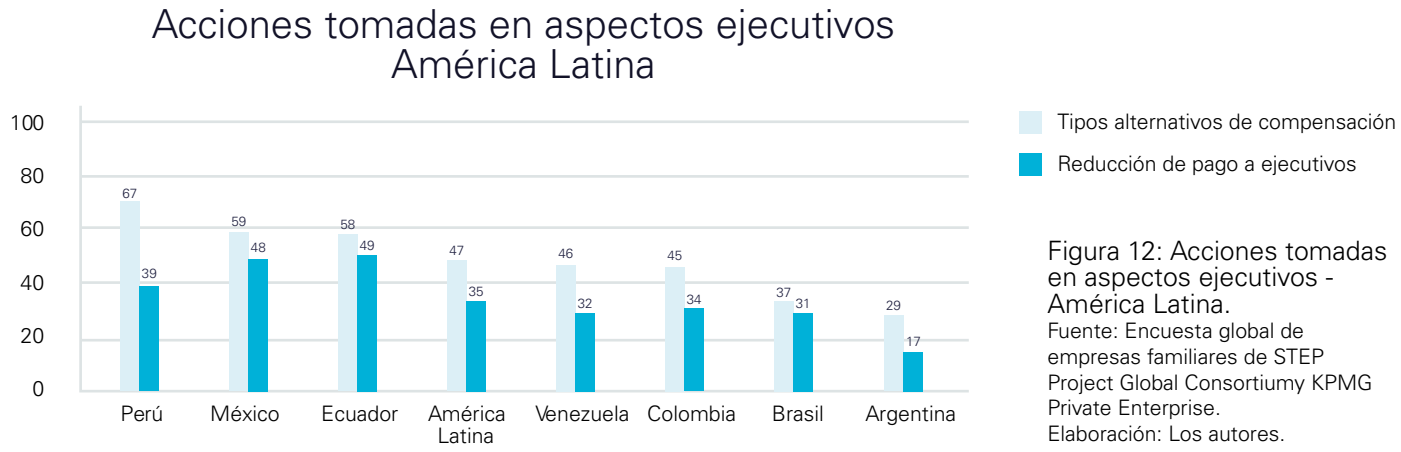

Figura 12: Acciones tomadas en aspectos ejecutivos - América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Otro grupo de acciones que se puede apreciar en los resultados son las correspondientes a la decisión de cierre temporal o definitivo de actividades (Ver Figura 13). Del grupo incluido en el estudio, aproximadamente un 24% tuvo que cerrar temporalmente su negocio durante la pandemia, mientras que un 17% terminó sus actividades de forma definitiva. Para Ecuador, el porcentaje de empresas familiares que cerraron temporalmente las actividades fue mayor (35%), mientras que el 15% de empresas enfrentó un cierre definitivo como resultado de la emergencia sanitaria.

Un tercer grupo de acciones corresponde a ajustes en sus gastos, que se dio en menor grado en las empresas familiares de América Latina y de Ecuador. Entre estos gastos, constan reducciones de inventario, gastos de marketing, de oficina, aplazamiento de inversiones en R+D, finalización de contratos de alquileres o diferimiento en el pago de alquileres. La reducción de gastos se utilizó, principalmente, en las empresas con edades entre los 16 y los 30 años.

Se analizó también diferencias entre las acciones según el grupo generacional en el liderazgo de las empresas. No se observan diferencias marcadas en acciones entre los grupos generacionales; esto es, ambos grupos tomaron medidas similares en temas de reducción de horarios, salario, despido de empleados, pago de incentivos alternativos, y reducción de ejecutivos. Además, el número de empresas que cerraron tanto temporal como permanentemente fue muy similar.

En el caso de Ecuador, tanto las empresas manejadas por miembros de la primera generación (o fundador), como aquellas manejadas por generaciones posteriores (2da generación+), utilizaron de forma similar la reducción en el horario de trabajo y reducciones a los salarios, despido de trabajadores y otorgamiento de licencias. Sin embargo, las empresas de segunda generación+ recurrieron a poner empleados en teletrabajo y congelaron todas las contrataciones en mayor medida que las empresas manejadas directamente por su fundador (primera generación). Además, estas empresas (segunda generación+) recurrieron a mayores diferimientos o reducciones del salario de los ejecutivos. En contraste con lo que sucedió en el resto de América Latina, las empresas ecuatorianas de primera generación fueron más reacias a cerrar sus negocios, ya que menos empresas manejadas por sus fundadores cerraron sus negocios de manera temporal e inclusive tuvieron menos cierres permanentes o definitivos.

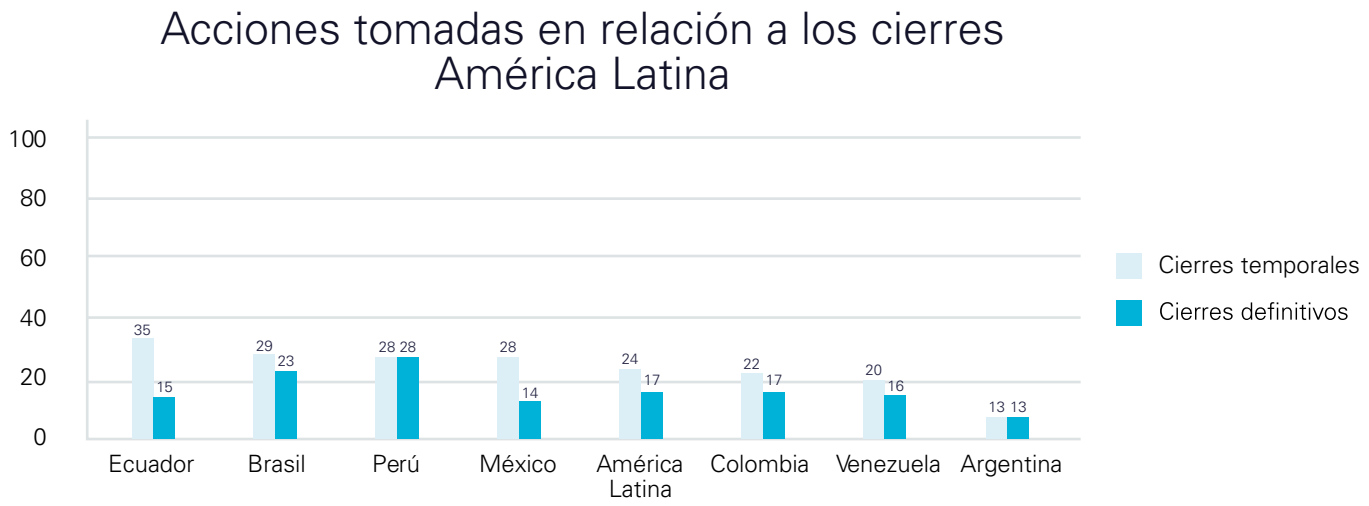

Figura 13: Acciones tomadas en relación a los cierres - América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Direccionamiento estratégico

Las acciones de direccionamiento estratégico en empresas familiares durante la pandemia también fueron materia de análisis. Básicamente, se exploraron las acciones estratégicas en cuanto a generación de soluciones antes la crisis, iniciativas de responsabilidad social, decisiones oportunas, la actitud hacia alianzas con *stakeholders*, el manejo de su liquidez, entre otras.

En general, las empresas familiares de América Latina trataron de generar e invertir en nuevas ideas de productos que contaran con alta demanda durante la crisis, les prestaron una mayor atención a aquellas ideas cuya implementación fuera rápida y económica, pero hubo muy poca inversión para la creación de nuevas start-ups.
Específicamente, las empresas familiares de Ecuador, Colombia, y Perú estuvieron comprometidas de forma muy similar en el direccionamiento estratégico durante la pandemia, especialmente en estrategias dirigidas al pivoteo de productos y de responsabilidad social; es decir, trataron de transformar sus productos o inclusive llegar a desarrollar nuevos productos que pudieran permitirles obtener ingresos durante la crisis. En algunos casos, estos productos fueron desarrollados gracias a ideas propuestas por nuevas generaciones de miembros de la familia.

Además, en este grupo de países se buscó —exhaustivamente— cómo extenderse hacia otros mercados que se encontraran activos durante la pandemia.
Las asociaciones con proveedores, consumidores y otros actores del ambiente empresarial fueron aceptadas con generalidad en las empresas familiares de América Latina. Los resultados muestran que el 40% de estas empresas estuvieron de acuerdo en aliarse

con otros actores (clientes, proveedores y otras compañías) para proporcionar bienes que pudieran generar ingresos. Particularmente, permitieron a las empresas familiares de Colombia, Perú, Brasil y Venezuela proveer bienes y servicios considerados necesarios durante la crisis del Covid-19.

En temas de apoyo a la comunidad, en promedio, las empresas familiares en América Latina han mostrado una leve predisposición, destacando una actitud favorable al producir voluntariamente bienes y servicios que no generaban ingresos, pero que la comunidad necesitaba durante la emergencia. Sin embargo, en la disposición de prestar el capital físico y humano, las opiniones se encuentran divididas. De igual manera se observan diferencias en las respuestas por generación y por antigüedad de la empresa.

A las empresas de Ecuador se unen las de otros países como Brasil, Colombia y Perú, que demostraron un gran sentido de responsabilidad social y comunitaria durante la crisis. En estos países la mayoría de las empresas familiares manifestaron haber producido bienes/servicios que no generaban ingresos, pero que fueron necesarios para la comunidad. Así mismo, algunas pusieron a disposición los recursos tanto humanos como físicos para ayudar a la sociedad. (Ver Figura 14)

Otros, como Argentina y Venezuela, en cambio, mostraron un menor compromiso con estrategias de ayuda social. En México, particularmente, no se pudo obtener una posición clara de las empresas familiares, en este tipo de estrategias.

En general, las empresas familiares de América Latina se mostraron muy proactivas durante la emergencia, ya que descartaron la opción de esperar y observar cómo se desarrollaba la situación. Más bien, la mayoría de los países tomaron el tiempo de inactividad como una oportunidad para reorganizar sus procesos y esperar a que los mercados puedan reabrir. En algunos países, las empresas familiares se mostraron menos aversas al riesgo que en otros; por ejemplo: en Argentina, Colombia y Venezuela se reportaron manejos más arriesgados de los gastos de efectivo y se asignaron recursos para el lanzamiento de nuevos productos. En Ecuador, se pudo observar que a medida que aumentaba la edad de la empresa, su estrategia se volvía más cautelosa.

Las empresas de primera generación de Brasil y Perú fueron más precavidas con el empleo de estos gastos. En el caso de Argentina, Colombia y Perú denotaron una menor aversión al riesgo en el manejo de los gastos de efectivo. En contraste, las empresas de segunda generación+ de países como Brasil, Colombia y México tuvieron un mayor cuidado con estos gastos. En el caso de Ecuador no se pudieron observar diferencias en posturas hacia este tipo de estrategia por parte de los grupos generacionales.

Finalmente, ambos grupos generacionales mostraron compromisos parecidos en las principales estrategias de pivoteo, es decir tuvieron similitudes en la búsqueda de nuevos productos/servicios, desarrollo de bienes de alta demanda, búsqueda de extensión de capacidades actuales hacia otros mercados y la promoción de ideas desde otras generaciones de miembros de la familia.

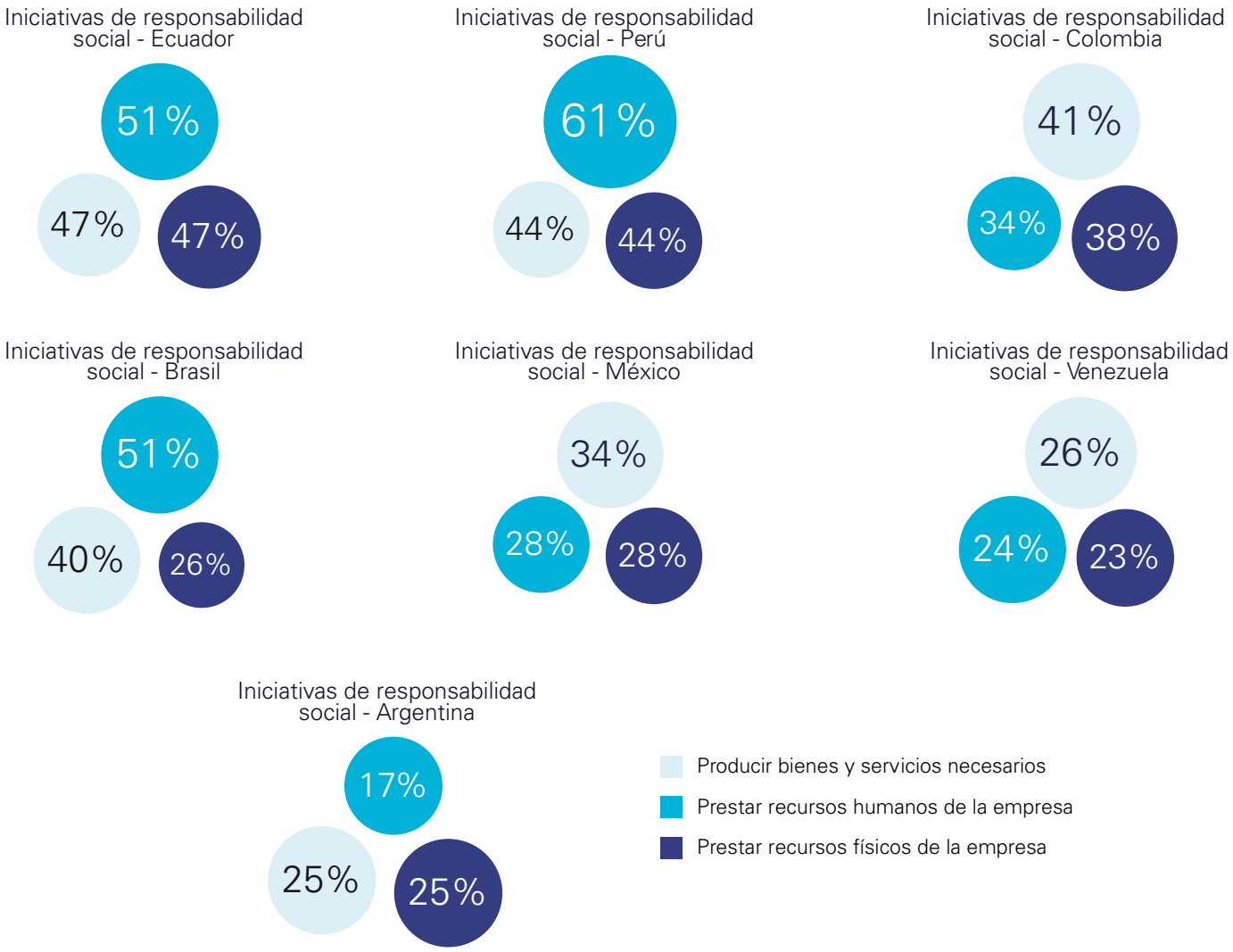

Figura 14: Iniciativas de responsabilidad social - Por país de América Latina.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Nota: Los totales de los gráficos no suman 100% porque las opciones de respuesta no son excluyentes.

Testimonios **de Empresarios**

- Carlos Cueva

Presidente del Directorio
del Grupo Difare S.A.

¿Cómo su empresa logró actuar y dar respuesta para aprovechar las oportunidades que surgieron en la crisis de la pandemia? En ese contexto, ¿qué ventajas podría destacar por el hecho de ser una empresa familiar?

La pandemia posiblemente trajo la peor enfermedad que ha existido hasta ahora, ya que nos podíamos contagiar todos y los médicos no sabían cómo manejar la situación porque cada caso reaccionaba de forma diferente.

Debido a que nosotros somos distribuidores de productos farmacéuticos teníamos que actuar con mayor agilidad y diligencia. Recuerdo que estaba en casa con mi esposa y recibía llamadas continuas de contactos necesitando medicinas, alcohol, mascarillas, de todo. A pesar de esto, tratamos de servir de la mejor forma posible y logramos ayudar a todos direccionando y haciendo que se despache desde nuestras farmacias.

En el exterior se daban otras preocupaciones: como el mantener las farmacias abiertas, transportar al personal (alrededor de 1800 personas), en la bodega se debían realizar otros procesos como el despachar y recibir mercaderías, etc. Siempre trabajamos en horarios extendidos.

En esos momentos no nos preocupaba mucho el obtener ganancias, sino más bien el servir. Cuando logramos superar la etapa más crítica nos dimos cuenta de que se había vendido mucho más en marzo y abril, que en meses anteriores.

Participé en dos fideicomisos el del Ab. Jaime Nebot (Guayaquil Sin Covid) y el del presidente Guillermo Lasso (Salvar Vidas). Un coordinador logístico como nuestra empresa fue clave, ya que

recibíamos productos de cualquier parte del mundo y los entregábamos en todo el país. Por ejemplo: se importó un producto específico de la India que venía en un envase plástico de 500 tabletas, además de otros como la Hidroxicloroquina.

Creemos que la clave fue pensar en cómo ayudar. Mis tres hijos trabajan en la empresa, y cada uno reaccionó fuertemente desde sus respectivos puestos. Por ejemplo: el CEO estuvo organizando el trabajo, comprando productos no usuales, otros en el tema logístico. Pero siempre tratamos de no preocuparnos por el tema de las ganancias. Posteriormente el presidente me pidió que apoye en la organización, compra y el proceso de vacunación. Se pudieron conseguir en aproximadamente 3 meses, 13 millones de vacunas adicionales; y el gobierno anterior dejó 20 millones que aún están arribando al país. También, nosotros nos encargamos de comunicar y organizar el proceso de vacunación en las empresas. Gracias a los esfuerzos colectivos, como país pudimos lograr un récord mundial.

Se dio un trabajo excelente gracias a nuestra empresa familiar que pudo funcionar con mucha más fuerza. Nuestros trabajadores reaccionaron de manera fantástica. Teníamos a gente ordinaria haciendo cosas extraordinarias.

Capacidades y resiliencia

La última sección de la encuesta indaga sobre las capacidades de la empresa como su capital humano y social, y la resiliencia empresarial y familiar mostrada durante la crisis[6]. Estas capacidades se caracterizan en función del grupo generacional al mando de la empresa familiar y de su antigüedad, para aquellas empresas localizadas en Ecuador y otros países de América Latina.

Como se muestra en las Figuras 15.a y 15.b, la mayoría de las empresas pertenecientes a los dos grupos generacionales han coincidido en las capacidades que demostraron los miembros de familia al enfrentar la crisis. En América Latina, las empresas de primera generación de Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela confían en la capacidad de los miembros para resolver problemas. Además, consideran que son brillantes y creativos para generar soluciones y adaptarse a la nueva normalidad.

En contraste, las empresas del grupo de segunda generación+ de Argentina, Colombia y Venezuela tienen ciertos desacuerdos sobre la capacidad de los miembros de la familia para solucionar los problemas que se generaron en la crisis.

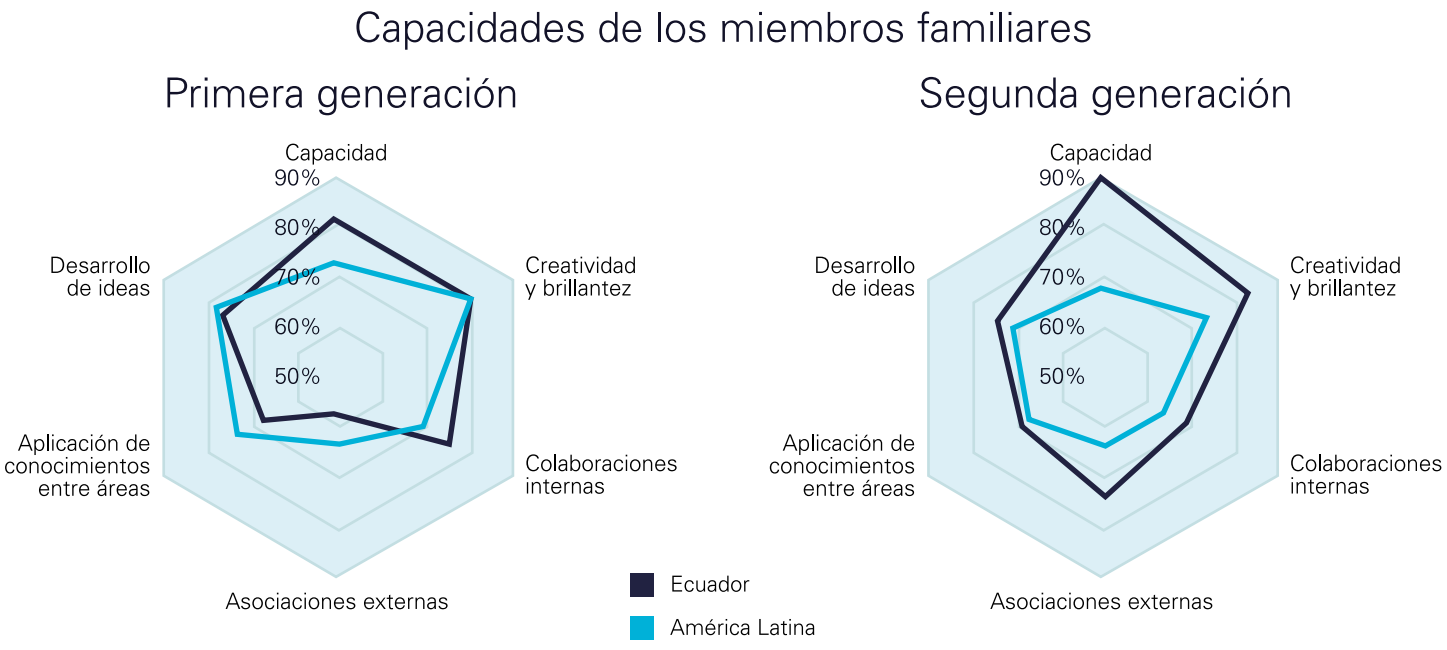

Figura 15.a: Grado de acuerdo de las capacidades (propias y de asociación) de los miembros de la familia para enfrentar la disrupción - Primera generación.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Figura 15.b: Grado de acuerdo de las capacidades (propias y de asociación) de los miembros de la familia para enfrentar la disrupción - Segunda generación+.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

6: Para analizar la resiliencia se utilizaron como referencia las medidas desarrolladas por Lee, Vargo, & Seville (2013), adaptadas a la situación del Covid-19.

Los miembros de las familias mostraron fortalezas en su capacidad para establecer asociaciones internas y para colaborar en el diagnóstico o la resolución de problemas, especialmente en empresas de primera generación de Brasil, México y Perú.

Se da lo contrario en el grupo de segunda generación+, ya que estas empresas consideran que los miembros de la familia no siempre poseen todas las habilidades requeridas. Por ejemplo: en Argentina, Colombia y Venezuela las empresas consideran que sus asociaciones internas no son lo suficientemente fuertes. Por su parte, Ecuador es el único país donde empresas de este grupo generacional exhiben fortalezas en asociaciones con actores externos como clientes, proveedores y otras empresas, con la finalidad de desarrollar soluciones a la crisis.

Además, se puede notar que las empresas ecuatorianas —indistintamente de su antigüedad— creen que los miembros de sus familias poseen habilidades para responder a los desafíos, creatividad y flexibilidad para adaptarse a la nueva normalidad y capacidad para generar ideas con la finalidad de sobrellevar los desafíos del Covid-19. En contraste, se evidenciaron diferencias entre las empresas en diferentes países de América Latina; mientras más antiguas las empresas, menos fortalezas se identifican en las capacidades necesarias para afrontar las secuelas de la pandemia. Las empresas en Ecuador y América Latina demostraron un alto nivel de resiliencia durante la pandemia. Algunas decisiones cruciales comúnmente requieren de la autorización de personas con mayor rango dentro de la organización; sin embargo, se evidenció que las empresas permitieron que, de forma ágil, las personas de menor rango, pero igualmente hábiles pudieran tomarlas.

Adicionalmente, el manejo de información fue muy importante para las empresas familiares, ya que —en la mayoría de los países— se buscó que los empleados contaran siempre, y bajo diferentes formatos, con la información necesaria para responder a la crisis (Ver Figuras 16.a y 16.b).

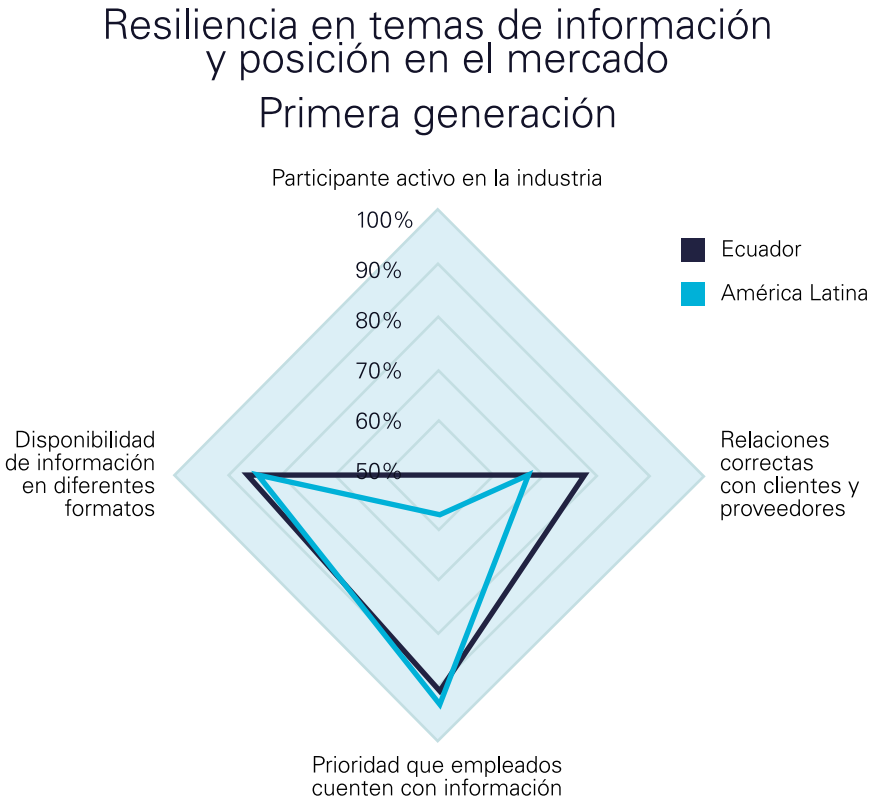

Figura 16.a: Grado de acuerdo en resiliencia en temas relacionados a la información y posición en el mercado - Primera generación.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

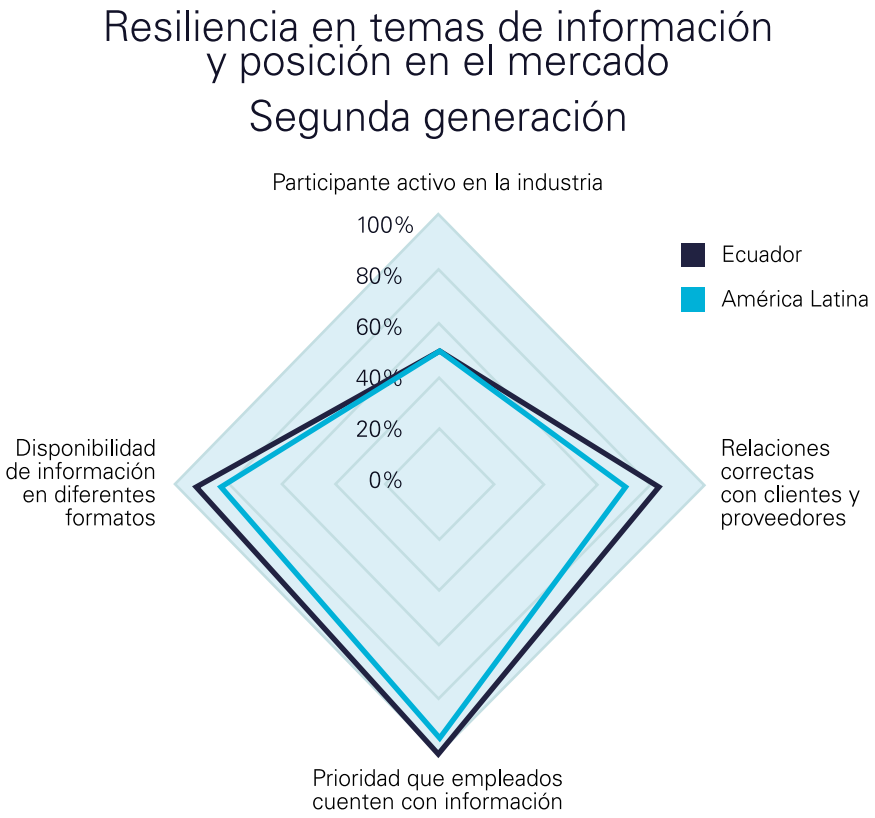

Figura 16.b: Grado de acuerdo en resiliencia en temas relacionados a la información y posición en el mercado - Segunda generación+.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

El punto más débil de la caracterización de resiliencia en las empresas de América Latina y Ecuador se dio en que estas no necesariamente se consideran participantes activas de la industria y, por lo tanto, se podrían llegar a presentar problemas en una futura recuperación post pandemia.

Donde se observaron fortalezas interesantes fue en la calidad de las relaciones y alianzas que tienen las diferentes empresas familiares con sus proveedores. Este tipo de relaciones son necesarias para dar impulso a la recuperación económica en las empresas ecuatorianas.

En algunos países como Brasil, Ecuador y Perú, las compañías manifestaron que se encontraban preparadas y pudieron responder rápidamente a la crisis; en contraste con Argentina, Colombia y Venezuela donde se manifestó en promedio la percepción de un menor nivel de preparación. Otros comportamientos resilientes fueron el aprendizaje diario en la resolución de problemas y la utilización de diversas habilidades y conocimientos para no dejarse vencer por la pandemia; estos comportamientos fueron especialmente demostrados por las empresas de primera generación (Ver Figuras 17.a y 17.b).

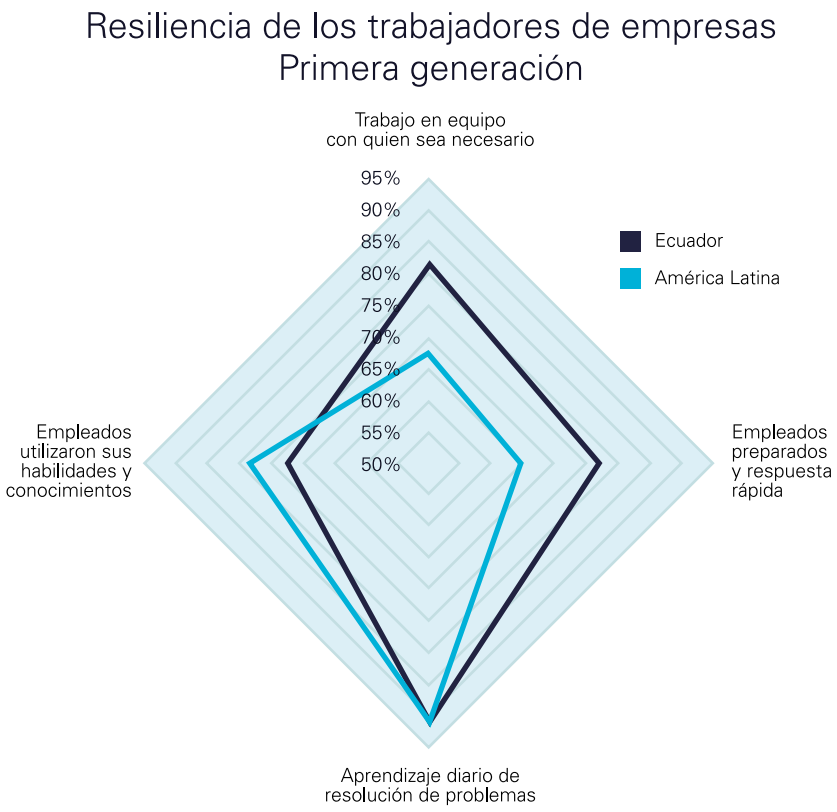

Figura 17.a: Grado de acuerdo de resiliencia de los trabajadores - Primera generación.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

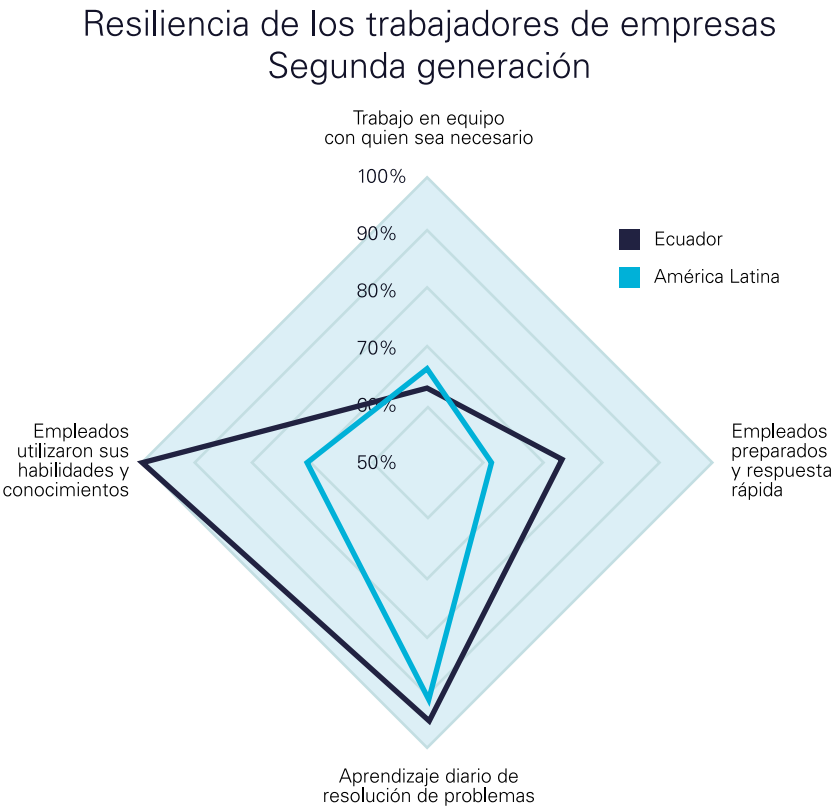

Figura 17.b: Grado de acuerdo de resiliencia de los trabajadores - Segunda generación+.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Analizando al equipo de liderazgo de las empresas, se notó que los directivos tuvieron actitudes muy resilientes, en temas de manejo de la carga de trabajo, liderazgo, motivación activa, disponibilidad hacia los empleados, e incluso en la toma de decisiones, donde se evidenció una respuesta rápida ante decisiones difíciles (Ver Figuras 18.a y 18.b).

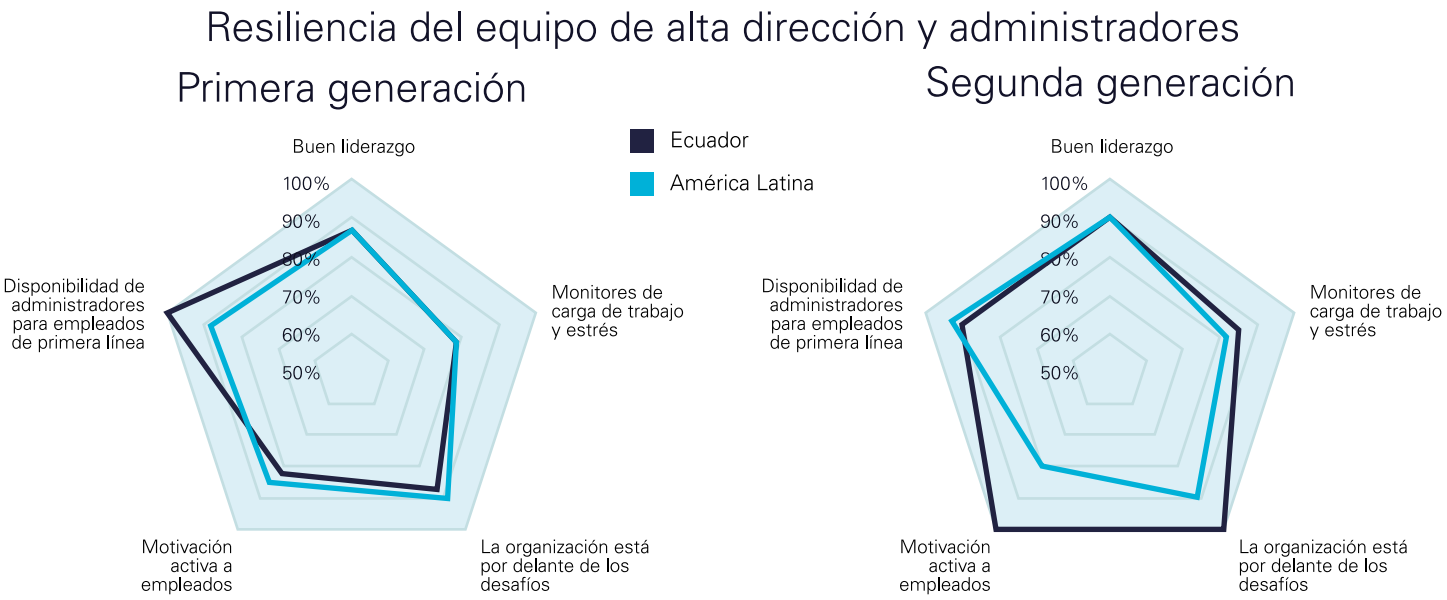

Figura 18.a: Grado de acuerdo de resiliencia del equipo del alta dirección y administradores - Primera generación.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Figura 18.b: Grado de acuerdo de resiliencia del equipo del alta dirección y administradores - Segunda generación+.
Fuente: Encuesta global de empresas familiares de STEP Project Global Consortiumy KPMG Private Enterprise.
Elaboración: Los autores.

Examinando estos elementos según la antigüedad, se puede observar que los empleados de las empresas de América Latina exhibieron un mayor nivel de resiliencia a medida que aumenta la edad de estas.

Las empresas más jóvenes y de edad mediana de América Latina, en cambio, demostraron menores capacidades de resiliencia, especialmente en la preparación y capacidad de organización de sus trabajadores. Por su parte, las empresas de Ecuador demostraron una resiliencia más amplia, ya que su grupo de trabajadores se encontraban preparados para la situación, aprendieron rápidamente y utilizaron sus conocimientos para responder a la pandemia. Con relación al equipo de alta dirección y los administradores, las empresas exhibieron un comportamiento resiliente en términos del liderazgo, motivación a empleados, monitoreo de carga de trabajo y constante disponibilidad.

Finalmente, la toma de decisiones en todos los grupos de edad de las empresas fue realizada rápidamente por las personas más capacitadas, durante los momentos apremiantes, sin distinguir entre los niveles de antigüedad de las personas dentro de la empresa. Esto sucedió tanto en Ecuador como en los otros países de América Latina.

Testimonios **de Empresarios**

- Mariuxi Villacrés

Gerente de Sostenibilidad
de Novacero S.A.

¿Cómo su capacidad de colaboración interna y externa (*networking*, asociación, alianzas, etc) contribuyó a sobrellevar la pandemia y su impacto negativo en el ámbito de la empresa durante la pandemia?

Durante los dos primeros meses, con nuestras operaciones 100% cerradas, todo nuestro esfuerzo se centró en cuidar la salud de colaboradores, familias, y clientes. Nos mantuvimos cerca de cada uno, mapeando cualquier necesidad. En cuanto a salud fuimos una de las pocas empresas privilegiadas al no haber perdido un compañero a causa de Covid-19.

Al anunciarse la suspensión de operaciones, en cuestión de horas comunicamos al 100% del personal administrativo a través de canales digitales que ya estaban implementados en la empresa. La gestión nunca se detuvo. Desarrollamos protocolos de bioseguridad y preparamos nuestras instalaciones para operar de manera segura en cuanto nos autorizaran. Durante el tiempo de pausa se avanzó mucho en proyectos de transformación tecnológica que estaban en proceso. Conformamos un comité de emergencia a nivel nacional que se reunió a diario para evaluar la situación y las prioridades.

Al cierre del 2020 nuestras ventas y resultados económicos, si bien no fueron las que originalmente se habían planteado, nos permitieron mantenernos en una excelente posición en el mercado. Lo logramos gracias a nuestra capacidad de colaboración; creando una sinergia entre áreas y definiendo prioridades, garantizando la continuidad del negocio. Mantuvimos el teletrabajo por más de un año, para aquellas posiciones que no requerían presencialidad, alcanzando altos niveles de productividad. Nuestra relación cercana y de confianza con clientes y proveedores, desarrollada a través de los años, fue clave en estos tiempos de crisis. Participamos en iniciativas de aporte a la comunidad, apoyando a organizaciones locales y sin fines de lucro para aportar con comida e implementos de primera necesidad. Una de las cosas que nos mantuvo juntos y con buen espíritu, fue una cadena de oración semanal on-line que creamos. Todos los jueves durante más de 6 meses nos juntábamos a orar juntos por nuestra salud, familias y los puestos de trabajo de todos.

Nuestra cultura fue un factor crítico que nos diferenció en la gestión con relación a otros actores de la industria. El espíritu Novacero - donde la centralidad está en las personas - la prioridad clara de que la vida es lo más importante (colaboradores familias, clientes, proveedores). Eso nos permitió salvar primero la vida de los nuestros y sus familias, y defender cada puesto de trabajo con convicción.

Conclusiones

El objetivo de este estudio es entender cómo la crisis del Covid-19 afectó a las empresas familiares en Ecuador y América Latina, generando desafíos complejos en su gestión. Se intenta profundizar acerca de los efectos observados, las acciones emprendidas de forma emergente y estratégica, las habilidades que han desarrollado con la gestión de esta crisis inesperada y cómo se están preparando para el futuro.

En general, el panorama observado en las empresas que respondieron a la encuesta global de empresas familiares Covid-19 del STEP Project Global Consortium es desfavorable en términos de los efectos. En más del 50% de las empresas se dieron reducciones de ingresos, repercutiendo en la liquidez y como resultado se recurrió al despido de empleados, con las reducciones más drásticas en Ecuador y Perú con un 18% y 13%, respectivamente. Brasil contrastó con los otros países de la región, al registrar un aumento del número de empleados con relación a la situación antes y después de la pandemia. Este resultado es sorpresivo y marca la pauta para futuras investigaciones que busquen explicar este fenómeno.

Sumado a estos efectos negativos, la escasa respuesta de los gobiernos en temas de apoyo y programas de ayuda dificultó aún más la gestión de la crisis para las empresas. Esto se evidencia en el bajo porcentaje de ayudas recibidas por las empresas familiares de la región (46%) y en la elevada proporción de insatisfacción a la respuesta de sus gobiernos a la crisis (67%).

No obstante, las empresas familiares —haciendo uso de sus características particulares, como las capacidades de los miembros de la familia involucrados en el negocio (creatividad, brillantez y habilidades de asociación interna) y su actitud positiva y comportamiento resiliente (manejo de información y conocimientos para responder a la crisis, calidad de relaciones con proveedores, motivación a empleados y monitoreo de cargas de trabajo)— pudieron tener respuestas proactivas que les permitieron sobrevivir durante los momentos más apremiantes. Entre estas se pueden destacar el direccionamiento estratégico hacia actividades generadoras de ingreso, inversión en ideas de productos y servicios de alta demanda y la adaptación de los procesos de producción hacia mercados activos durante la pandemia.

En conclusión, las empresas familiares han demostrado que a pesar de las diversas dificultades y barreras que se presentaron durante la pandemia, lograron valerse de las habilidades socioemocionales y de la resiliencia de sus diversos equipos (miembros de la familia, trabajadores, alta dirección, etc.) para continuar con su actividad. Sin estas habilidades y características propias de la empresa familiar, no se podría haber realizado una adaptación correcta a las nuevas condiciones del mercado y muchas más empresas hubieran perecido. De ahí que se motiva a seguir estudiando con más profundidad este tipo de características y a observar con más detalle otros patrones de comportamiento y respuestas originados durante la pandemia.

Referencias

Amore, M. D., Quarato, F., & Pelucco, V. (2021). Family ownership during the covid-19 pandemic. *Available at SSRN 3773430*.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). *Políticas sociales en respuesta al coronavirus. Los mercados laborales de América Latina y el Caribe ante el Impacto del Covid-19*. Recuperado de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-mercados-laborales-de-America-Latina-y-el-Caribe-ante-el-impacto-de-COVID-19.pdf

Calabrò, A., & McGinness, T. (2021). Mastering a comeback: How family businesses are triumphing over COVID-19?

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del Covid-19 Efectos económicos y sociales*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/6/S2000264_es.pdf

Ding, W., Levine, R., Lin, C., & Xie, W. (2021). Corporate immunity to the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Economics*, 141(2), 802-830.

Esteves, A. (2020). El impacto del COVID-19 en el mercado de trabajo de Ecuador. *Mundos Plurales-Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 7(2), 35-41.

García-Sánchez, I. M., & García-Sánchez, A. (2020). Corporate social responsibility during COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 126.

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–1092.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)* [Conjunto de datos]. Instituto Nacional de Estadística y Censos. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-septiembre-2020/

Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29-41.

León, J., Kurmanaev, A. (2020). Ecuador's Death Toll During Outbreak Is Among the Worst in the World. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/2020/04/23/world/americas/ecuador-deaths-coronavirus.html

Leppäaho, T., & Ritala, P. (2021). Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises. *Journal of Family Business Strategy*, 100440.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *El Gobierno Nacional crea el nuevo crédito Reactívate Ecuador para proteger las plazas de trabajo en el país.* https://www.finanzas.gob.ec/el-gobierno-nacional-crea-el-nuevo-credito-reactivate-ecuador-para-proteger-las-plazas-de-trabajo-en-el-pais/

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *La región perdió 26 millones de empleos en un año de pandemia*. https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_779116/lang--es/index.htm

ESPAE-ESPOL
María Luisa Granda
Líder STEP Ecuador
Profesora
mgranda@espol.edu.ec

KPMG
Ramiro de la Calle
Partner
Head of Advisory
jdelacalle@kpmg.com

https://www.espae.edu.ec/
https://www.thestepproject.org/
https://www.home.kpmg/privateenterprise/

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien se procuró que la información que se ofrece sea exacta y actual, no se puede garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.