

GUARDA

**MODALIDAD CONSULTORÍA
DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL DE GOBERNANZA FAMILIAR EN CCD
OCCIDENTE – FORTALECIENDO LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y LA
COHESIÓN FAMILIAR**

**AUTOR
DAVID ANDRÉS REALPE ARCOS**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA
SANTIAGO DE CALI
AÑO 2024**

**MODALIDAD CONSULTORÍA
DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL DE GOBERNANZA FAMILIAR EN CCD
OCCIDENTE – FORTALECIENDO LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y LA
COHESIÓN FAMILIAR**

**AUTOR
DAVID ANDRÉS REALPE ARCOS**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título
de Magíster en Administración de Empresas (MBA)**

Director del trabajo de grado: GERARDO ARBOLEDA SALAZAR

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA
SANTIAGO DE CALI
AÑO 2024**

Santiago de Cali, junio de 2024

Doctor,
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es **“DISEÑO DE UN MODELO DE GOBERNANZA FAMILIAR EN CCD OCCIDENTE – FORTALECIENDO LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y COHESIÓN FAMILIAR”**.

Espero que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente:



David Andres Realpe Arcos
C.C 1.144.038.897

Santiago de Cali, junio de 2024

Doctor,
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado **“DISEÑO DE UN MODELO DE GOBERNANZA FAMILIAR EN CCD OCCIDENTE – FORTALECIENDO LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y COHESIÓN FAMILIAR”** realizado por el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, David Andrés Realpe Arcos cc 1.144.038.897, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente:



Gerardo Arboleda Salazar
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

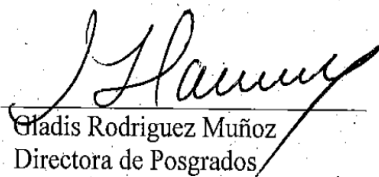
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL DE GOBERNANZA FAMILIAR EN CCD OCCIDENTE – FORTALECIENDO LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y LA COHESIÓN FAMILIAR.” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

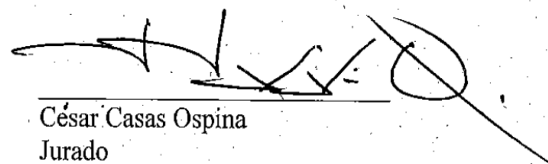


Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano

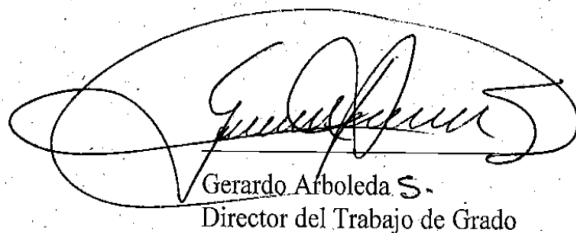
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



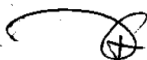
Gladis Rodriguez Muñoz
Directora de Posgrados



César Casas Ospina
Jurado



Gerardo Arboleda S.
Director del Trabajo de Grado



Santiago de Cali, 13 de agosto de 2024

Contenido

Lista de tablas	11
Lista de figuras	12
1. Introducción.....	14
2. Justificación.....	16
3. Análisis de interesados	18
3.1 Interesados clave	18
3.1.1 Familiares accionistas.....	19
3.1.2 Equipo de dirección y empleados.....	19
3.1.3 Proveedores	19
3.1.4 Socios de negocios (clientes).....	19
3.1.5 Comunidad local.....	19
3.1.6 Competidores e industria.....	20
3.2 Identificación de las expectativas de los interesados.....	20
3.3 Evaluación de los interesados (Stakeholders)	21
4. Objetivos.....	24
4.1 General	24
4.2 Específicos.....	24
5. Historia de la organización.....	25
5.1 Fundación y desarrollo	25
5.2 Organigrama	26
5.3 Cultura organizacional.....	27
5.3.1 Valores y principios.....	27
5.3.2 Misión, visión y propósito.....	28
5.3.3 Características de la cultura organizacional	29
6. Marco teórico.....	30
6.1 Definición y relevancia de las empresas familiares.....	31
6.2 Gobierno corporativo.....	32
6.3 Gobierno familiar	33
6.4 Modelo de los tres círculos - Renato Tagiuri and John Davis.....	34
6.5 Modelo de los cinco círculos - Joan Amat	38
6.6 Sistema de gestión mide lo que importa – Jhon Doerr	40
6.7 Balanced Scorecard – Norton y Kaplan	42
6.8 Plan de sucesión en empresas familiares.....	43

7. Metodología de consultoría	46
7.1 Etapa I - Análisis situacional de la empresa	46
7.1.1 Análisis de factores externos	46
7.1.2 Análisis de factores internos.....	46
7.1.3 Evaluación de la gobernanza	46
7.1.4 Disposición de la familia	47
7.1.5 Matriz FODA.....	47
7.2 Etapa II - Formulación de plan estratégico.....	47
7.3 Etapa III - Formulación planes de mejora en gobernanza	48
7.4 Etapa IV – Modelo de gobernanza	48
7.5 Esquema metodológico	49
8. Desarrollo de la metodología.....	50
8.1 Análisis situacional CCD OCCIDENTE.....	50
8.1.1 Análisis de factores externos	50
8.1.1.1 Factores externos de evaluación.....	51
8.1.1.2 Presentación de expertos.	52
8.1.1.3 Resultados obtenidos.	54
8.1.1.4 Factores externos valorados negativamente, con nivel de impacto y ocurrencia alta que orientan amenazas para la empresa.....	56
8.1.2 Análisis de factores internos.....	64
8.1.2.1 Factores internos de evaluación.....	65
8.1.2.2 Presentación de accionistas, directivos y líderes.....	71
8.1.2.3 Resultados obtenidos.	73
8.1.2.4 Factores internos valorados negativamente, con nivel de impacto y ocurrencia alta que orientan priorización en la empresa.....	79
8.1.3 Evaluación de la gobernanza actual.....	85
8.1.3.1 Nivel de madurez de CCD OCCIDENTE.....	86
8.1.3.2 Evaluación de la gobernanza CCD OCCIDENTE según nivel de madurez.	87
8.1.4 Disposición de la familia al cambio	90
8.2 Matriz FODA.....	99
9. Formulación de planes de mejora.....	100
9.1 Gestión estratégica.....	100
9.1.1 Mapa de objetivos estratégicos.....	100
9.1.2 Plan estratégico 2024 – 2028 CCD OCCIDENTE.....	102
9.2 Sucesión familiar	108

9.2.1 Directrices para la sucesión en CCD OCCIDENTE	108
9.2.2 Plan de sucesión familiar en CCD OCCIDENTE	113
9.3 Gobierno familiar	114
9.3.1 Protocolo familiar CCD OCCIDENTE	114
9.3.2 Plan de implementación protocolo familiar	132
9.4 Modelo de gobernanza	133
10. Conclusiones.....	136
11. Recomendaciones	138
12. Bibliografía.....	141
13. Anexos.....	146

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Expectativa de los interesados</i>	20
Tabla 2 <i>Evaluación de los interesados (Stakeholders)</i>	51
Tabla 3 <i>Importancia y aporte de los Interesados (stakeholders) definitivos</i>	65
Tabla 4 <i>Factores externos de evaluación</i>	66
Tabla 5 <i>Factores perspectiva, mercado y competitividad</i>	65
Tabla 6 <i>Factores perspectiva gestión estratégica</i>	66
Tabla 7 <i>Factores perspectiva gobernanza organizacional y familiar</i>	68
Tabla 8 <i>Factores perspectiva procesos e infraestructura</i>	69
Tabla 9 <i>Factores perspectiva financiera</i>	70
Tabla 10 <i>Evaluación etapa de madurez CCD OCCIDENTE</i>	86
Tabla 11 <i>Evaluación gobernanza actual CCD OCCIDENTE</i>	87
Tabla 12 <i>Compilación de respuesta entrevista familia Realpe Arcos</i>	91
Tabla 13 <i>Perspectiva mercado y competitividad</i>	102
Tabla 14 <i>Perspectiva de procesos</i>	104
Tabla 15 <i>Perspectiva financiera</i>	105
Tabla 16 <i>Perspectiva de desarrollo organizacional y gobernanza</i>	106
Tabla 17 <i>Perfil cargos directivos CCD OCCIDENTE</i>	109
Tabla 18 <i>Tabla de compensación cargos directivos CCD OCCIDENTE</i>	111
Tabla 19 <i>Plan de acción para sucesión familiar en cargos directivos</i>	113
Tabla 20 <i>Protocolo familiar CCD OCCIDENTE</i>	114
Tabla 21 <i>Plan de implementación protocolo familiar</i>	132

Lista de figuras

Figura 1 <i>Representación del ámbito empresarial, familiar y su zona de conflicto en una empresa familiar</i>	16
Figura 2 <i>Organigrama actual CCD OCCIDENTE</i>	26
Figura 3 <i>Sistema de valores y principios CCD OCCIDENTE</i>	28
Figura 4 <i>Mapa de valores, principios, acciones, pilares y propósito de CCD OCCIDENTE</i>	30
Figura 5 <i>Modelo de los tres círculos en empresas familiares</i>	36
Figura 6 <i>El modelo de los cinco círculos en empresas familiares</i>	40
Figura 7 <i>Balanced Scorecard Kaplan y Norton</i>	43
Figura 8 <i>Acciones para un proceso de sucesión exitoso</i>	45
Figura 9 <i>Esquema metodológico</i>	49
Figura 10 <i>Resultados por perspectivas externas.</i>	54
Figura 11 <i>Resultados por factores externos.</i>	55
Figura 12 <i>Histórico de inflación en Colombia (%anual)</i>	57
Figura 13 <i>Proyecciones de inflación en Colombia al mediano plazo (%anual)</i>	59
Figura 14 <i>Evolución PIB Total y PIB Construcción en Colombia (% anual)</i>	60
Figura 15 <i>Evolución PIB por subsectores de la construcción (% anual)</i>	61
Figura 16 <i>Proyecciones de tasa de política monetaria en el mediano plazo (%anual)</i>	62
Figura 17 <i>Unidades de vivienda vendidas y variación anual 2023 vs 2024</i>	64
Figura 18 <i>Resultados por perspectivas internas</i>	73
Figura 19 <i>Resultados evaluación de factores internos desde la perspectiva de gobernanza organizacional y familiar</i>	74
Figura 20 <i>Resultados evaluación de factores internos desde la perspectiva de gestión estratégica.</i>	75
Figura 21 <i>Resultados evaluación de factores internos desde la perspectiva de gestión mercado y competitividad</i>	76

Figura 22 <i>Resultados evaluación de factores internos desde la perspectiva de infraestructura y procesos</i>	77
Figura 23 <i>Resultados evaluación factores internos desde la perspectiva financiera</i>	78
Figura 24 <i>Documentación y formalización de procesos en CCD OCCDIENTE</i>	81
Figura 25 <i>Nivel de satisfacción cliente CCD OCCDIENTE.</i>	82
Figura 26 <i>Evolución y variación de ventas totales CCD OCCDIENTE.</i>	83
Figura 27 <i>Evolución del rendimiento financiero en CCD OCCIDENTE.</i>	85
Figura 28 <i>Resultados evaluación de gobernanza actual CCD OCCIDENTE.</i>	88
Figura 29 <i>Matriz FODA CCD OCCIDENTE.</i>	99
Figura 30 <i>Objetivos estratégicos</i>	100
Figura 31 <i>Programas y acompañamiento para ejecutivos</i>	111
Figura 32 <i>Modelo integral de gobernanza familiar en CCD OCCIDENTE.</i>	135

1. Introducción

Las empresas familiares constituyen un pilar fundamental en la economía global, representando aproximadamente el 70% del PIB mundial y empleando a más del 60% de la fuerza laboral en diversos países (PwC, 2022). En Colombia, estas empresas son aún más dominantes, abarcando cerca del 70% del total de las compañías (colombia, 2023). Sin embargo, a pesar de su relevancia, las empresas familiares enfrentan desafíos únicos relacionados con la sucesión, la cohesión familiar y la profesionalización de su gestión. En este contexto, la presente tesis se enfoca en el diseño de un modelo de gobernanza familiar en CCD OCCIDENTE, una empresa dedicada a la distribución de materiales para la construcción de origen familiar, con el objetivo de asegurar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

CCD OCCIDENTE, fundada en 2000, ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas dos décadas, convirtiéndose en un referente en el sector de la construcción en la región suroccidental de Colombia. No obstante, como muchas empresas familiares, enfrenta retos inherentes a su estructura, tales como la sucesión generacional y la necesidad de armonizar los intereses familiares con los objetivos empresariales. Estudios recientes indican que solo el 30% de las empresas familiares logran sobrevivir a la segunda generación y menos del 12% llegan a la tercera (PwC, 2023). Esta estadística marca la importancia de establecer mecanismos de gobernanza que permitan a estas empresas perdurar y prosperar a través de las generaciones.

El modelo de gobernanza familiar propuesto en esta tesis se basa en las teorías de los tres y cinco círculos en empresas familiares, las cuales integra las dimensiones de la familia, la propiedad, la empresa, la sucesión y la gestión. Este enfoque holístico permite abordar de manera integral los desafíos que enfrentan las empresas familiares, promoviendo una gestión más efectiva y una mayor cohesión entre los miembros de la familia. Además, se ha diseñado un plan

estratégico para el período 2024-2028, con el fin de guiar a CCD OCCIDENTE hacia un futuro sostenible.

Para diseñar el modelo propuesto, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas con los miembros de la familia y expertos del sector. Estos instrumentos de investigación permitieron identificar áreas críticas que requieren atención, como el plan de sucesión y la formalización del protocolo familiar. Según los datos recopilados, todos los miembros de la familia destacaron la necesidad de un plan de sucesión bien definido como clave para la estabilidad futura de la empresa, y subrayaron la importancia de establecer un protocolo familiar para resolver conflictos y alinear los objetivos familiares y empresariales.

Además, estudios de consultoras como PwC y KPMG han demostrado que las empresas que adoptan un protocolo familiar y un plan de sucesión, experimentan un crecimiento sostenido. Por ejemplo, PwC señala en su informe *'Next Gen: A Global generational study'* cómo estas prácticas contribuyen a la continuidad y al éxito a largo plazo de las empresas familiares (PwC, 2019). Asimismo, KPMG enfatiza en su *'Family Business Global Review'* la importancia de la gobernanza y la planificación estratégica para mejorar el desempeño y la estabilidad en este tipo de organizaciones (KPMG, 2022).

Esta tesis no solo presenta un modelo de gobernanza adaptado a las necesidades específicas de CCD OCCIDENTE, sino que también ofrece una guía práctica para otras empresas familiares que enfrentan desafíos similares. Al implementar un plan estratégico y medidas de mejora continua, CCD OCCIDENTE estará mejor equipada para asegurar su éxito y crecimiento en el competitivo mercado de la construcción. Los hallazgos de este estudio pueden servir como un valioso recurso para académicos y profesionales interesados en la sostenibilidad de las empresas familiares, contribuyendo al desarrollo económico y social a largo plazo.

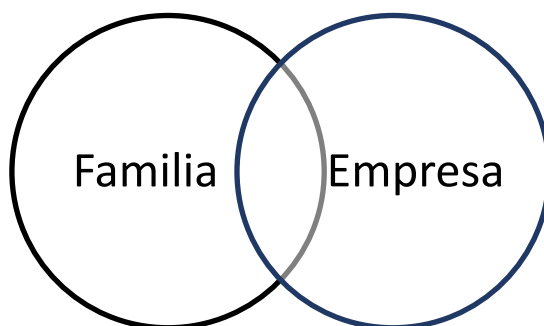
2. Justificación

El propósito fundamental de esta consultoría se centra en la creación de un modelo de gobernanza familiar que satisfaga la necesidad crítica y actual de CCD OCCIDENTE, una empresa del sector de la construcción en el Valle del Cauca. La ausencia de un enfoque integral de gobernanza ha dado lugar a una serie de problemáticas que afectan tanto el desarrollo empresarial como la cohesión familiar. En un contexto en el que las empresas son pilares fundamentales de la economía en Colombia y a nivel mundial, el diseño del modelo y su posterior implementación se tornan esenciales para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

La importancia estratégica asociada al diseño del modelo radica en garantizar una gestión eficiente y cohesionada entre la empresa y la familia. Tagiuri & Davis (1996) destacan en su artículo “Atributos bivalentes de la empresa familiar” que la consultoría en gobernanza familiar es esencial para mitigar problemas y asegurar una gestión efectiva y cohesionada. Esta consultoría se enfoca en identificar los elementos clave que necesitan atención y mejoras en la intersección (zona de conflicto) entre el ámbito familiar y empresarial.

Figura 1

Representación del ámbito empresarial, familiar y su zona de conflicto en una empresa familiar



Fuente: Eleaboración propia.

Para abordar este escenario de manera efectiva, es crucial establecer un modelo de gobernanza que proteja tanto las relaciones familiares como los compromisos empresariales. Esto incluye las relaciones con los empleados, el estado, terceros e incluso los socios familiares. En muchos casos a nivel mundial, y este no es la excepción, se examina la dinámica de la relación entre la familia y la gestión empresarial. Se ha observado como ambas instituciones se ven afectadas por desacuerdos significativos y conflictos internos, lo que ha obstaculizado en múltiples ocasiones la toma de decisiones, repercutiendo directamente en la percepción de la empresa en el mercado. Según Lansberg (1988), “La gobernanza familiar implica establecer estructuras y procesos que promuevan la colaboración y el compromiso entre los miembros de la familia y la gestión empresarial” (p. 15).

La importancia de esta consultoría radica en su propuesta para abordar los desafíos reales que enfrenta CCD OCCIDENTE. La ausencia de un modelo de gobernanza familiar ha generado consecuencias negativas como disputas intrafamiliares, pérdida de oportunidades comerciales y una imagen deteriorada ante los clientes. Sharma (2004) señala que “la implementación de un modelo de gobernanza familiar es fundamental para superar las tensiones asociadas a la coexistencia de intereses familiares y empresariales” (p. 114). El diseño de este modelo no solo contribuirá a resolver estos problemas, sino que también promoverá una gestión más eficiente y cohesionada en el futuro.

Esta consultoría presenta un enfoque diferenciado y personalizado, adaptado a las necesidades específicas de CCD OCCIDENTE. A través de un análisis detallado de la dinámica familiar y empresarial, se formularán planes estratégicos para abordar los desafíos particulares de la empresa. Asimismo, la colaboración con CCD OCCIDENTE brinda una oportunidad única para desarrollar un modelo de gobernanza que pueda servir como referente para otras empresas

familiares de la región. Aronoff & Ward (1995) sugieren que “cada empresa familiar enfrenta desafíos únicos que requieren soluciones a la medida para garantizar su éxito a largo plazo” (p. 126).

Este trabajo se sustenta en la experiencia y trayectoria de CCD OCCIDENTE en el sector de la construcción, así como en su compromiso con la excelencia y la innovación. La empresa ha demostrado su disposición para abordar estos desafíos mediante estrategias previas como sesiones de liderazgo, ajustes en la estructura y cultura organizacional. La adopción de un modelo de gobernanza familiar complementará estas iniciativas previas y reforzará la posición de la empresa en el mercado.

El impacto potencial de esta consultoría es importante. En primer lugar, busca mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones en CCD OCCIDENTE, lo que llevará a un mayor éxito empresarial y a una mejor relación entre la familia propietaria y la gestión. Además, el diseño de un modelo de gobernanza familiar que sienta bases sólidas para el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa, pues podría tener un impacto positivo en la percepción de la organización por parte de sus grupos de interés.

3. Análisis de interesados

3.1 Interesados clave

El análisis de interesados es una fase crucial en cualquier proceso de implementación de cambios organizativos. En el caso de CCD OCCIDENTE, se identifican diversos grupos de interés cuyas dinámicas y relaciones se verán afectadas por la adopción de un modelo integral de gobernanza familiar. A continuación, se detallan los principales interesados y cómo podrían ser impactados por las modificaciones propuestas:

3.1.1 Familiares accionistas

Este grupo comprende a los individuos pertenecientes a la familia propietaria y a los accionistas directamente ligados a la empresa. Las modificaciones en la estructura de toma de decisiones y en las responsabilidades derivadas del modelo podrían alterar sus roles, derechos y deberes dentro de la organización, así como la forma en que interactúan con ella.

3.1.2 Equipo de dirección y empleados

Los líderes y trabajadores de CCD OCCIDENTE también serán impactados por el nuevo modelo de gobernanza familiar. Los cambios en la toma de decisiones, la asignación de roles y la comunicación, pueden influir en la cultura organizacional, la estabilidad laboral y las expectativas del personal respecto a la dirección y estructura de la empresa.

3.1.3 Proveedores

Los proveedores de CCD OCCIDENTE verán afectadas sus relaciones comerciales, así como, la manera en que se gestionan los estándares de servicio y se toman decisiones que puedan impactar en sus operaciones comerciales.

3.1.4 Socios de negocios (clientes)

La relación con los socios comerciales, como constructores, contratistas y ferreteros, también se verá afectada por el nuevo modelo. Cambios en la toma de decisiones y en la dirección estratégica pueden tener implicaciones en las alianzas y acuerdos comerciales existentes.

3.1.5 Comunidad local

CCD OCCIDENTE opera en una comunidad local, y sus acciones y decisiones influyen en esa comunidad. Cambios significativos en la empresa podrían influir en la relación de la empresa con la comunidad y en su contribución al desarrollo local.

3.1.6 Competidores e industria

Los competidores y la industria en la que opera CCD OCCIDENTE también se verán afectados por el nuevo modelo. Cambios en la estrategia empresarial y en la estructura interna pueden influir en la dinámica competitiva y en la posición de la empresa en el mercado.

3.2 Identificación de las expectativas de los interesados

Tabla 1

Expectativa de los interesados

Grupo de interés	Expectativas
Familiares accionistas	<ul style="list-style-type: none"> - Participación equitativa en la toma de decisiones y distribución de beneficios. - Control sobre los aspectos clave de la empresa y protección de intereses familiares. - Equilibrio entre tradición familiar y prácticas empresariales efectivas. - Promoción de la armonía familiar y minimización de conflictos.
Equipo de dirección y empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad en roles y responsabilidades dentro del nuevo modelo. - Estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento profesional. - Entorno organizacional seguro y transparente. - Comunicación abierta y participación significativa en la implementación del modelo. - Cultura empresarial inclusiva y orientada al logro de metas compartidas.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones comerciales estables y transparentes. - Mantenimiento de estándares de servicio y calidad. - Comunicación clara sobre cambios en procesos.

Grupo de interés	Expectativas
Socios de negocios (clientes)	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de la calidad y disponibilidad de productos y servicios. - Relaciones comerciales sólidas y de largo plazo. - Comunicación transparente sobre cambios en la dirección estratégica y las políticas comerciales.
Comunidad local	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto positivo en el desarrollo económico y social de la comunidad. - Responsabilidad y compromiso con el bienestar de la comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Evaluación de los interesados (Stakeholders)

Para evaluar las partes interesadas se basó en la teoría propuesta por Mitchell, Agle, y Wood sobre la identificación y relevancia de los Stakeholders, ellos proponen que la importancia de un interesado depende de la combinación de tres atributos:

Poder: La capacidad de un interesado para imponer su voluntad en una relación.

Legitimidad: La percepción o creencia de que las acciones de un interesado son deseables, propias o apropiadas dentro de un sistema de normas, valores, creencias y definiciones.

Urgencia: El grado en que las demandas del interesado requieren atención inmediata.

Combinando estos atributos, los interesados pueden clasificarse en:

Interesados Latentes: Poseen uno de los tres atributos.

Demandantes (Poder): Tienen poder, pero falta de legitimidad y urgencia.

Discrecionales (Legitimidad): Tienen legitimidad, pero falta de poder y urgencia.

Demandantes de atención (Urgencia): Tienen urgencia, pero falta de poder y legitimidad.

Interesados Expectantes: Poseen dos de los tres atributos.

Dominantes (Poder + Legitimidad): Tienen poder y legitimidad.

Dependientes (Legitimidad + Urgencia): Tienen legitimidad y urgencia.

Peligrosos (Poder + Urgencia): Tienen poder y urgencia.

Interesados Definitivos: Poseen los tres atributos.

Utilizando la teoría anterior se evaluó cada uno de los grupos de interés identificados en CCD OCCIDENTE y clasificaron de la siguiente manera.

Tabla 2

Evaluación de los interesados (Stakeholders)

Grupo de Interés	Poder	Legitimidad	Urgencia	Observación	Clasificación
Familiares accionistas	✓	✓	✓	Poder: debido a su capacidad de influir en la toma de decisiones. Legitimidad: ya que son propietarios y tienen derechos y deberes formales dentro de la organización. Urgencia: toma de decisiones estratégicas importantes.	Definitivo
Socios de negocios (clientes)	✓	✓	✓	Poder: decisiones de compra afectan directamente los ingresos de la empresa. Legitimidad: relaciones como clientes clave en el negocio. Urgencia: debido a la necesidad de mantener relaciones comerciales	Definitivo
Equipo de dirección y empleados	✓	✓	✓	Poder: pueden influir en la operación diaria y en la cultura organizacional. Legitimidad: son esenciales para el funcionamiento de la empresa. Urgencia: sus expectativas y necesidades pueden influir en la estabilidad y eficiencia operativa.	Definitivo
Proveedores	✓	✓		Poder: los proveedores pueden afectar la cadena de suministro, impactando directamente el core del negocio Legitimidad: relaciones comerciales son clave para la operación de la empresa.	Expectante Dominante
Competidores e industria	✓		✓	Poder: influencia en el mercado. Urgencia: debido a la dinámica competitiva y a los cambios estratégicos en la industria.	Expectante Peligroso
Comunidad local		✓		Legitimidad: relación con la comunidad local y sus expectativas sociales y económicas.	Latente Demandante de atención

Fuente: *Theory of stakeholder identification and Salience*. Elaboración propia.

Los interesados definitivos, que poseen los tres atributos, son clave para la dirección y el crecimiento de la empresa. La siguiente tabla presenta un resumen de estos interesados definitivos, destacando su importancia y la manera en que cada uno aporta a la estrategia de la compañía. Esta información es fundamental para desarrollar estrategias efectivas de gestión y

comunicación, asegurando que las necesidades y expectativas de los interesados se integren en la planificación y ejecución de las iniciativas empresariales.

Tabla 3

Importancia y aporte de los Interesados (Stakeholders) definitivos

Interesados Definitivos	Importancia	Aporte
Familiares accionistas	- Alto poder de decisión sobre la dirección estratégica de la empresa.	Dirección estratégica: Definen la misión y visión de la empresa.
	- Fundamentales para asegurar la continuidad y estabilidad de la <u>compañía</u> .	Capital y Recursos: Proveen recursos financieros y capital.
	- Su respaldo es crucial para la implementación de cambios y nuevas iniciativas.	Gobernanza: Establecen estructuras de gobierno corporativo.
Equipo de dirección y empleados	- Ejecutores de la estrategia y las operaciones diarias.	Implementación de Estrategias: Ejecutan los planes estratégicos y operativos.
	- La moral y el compromiso impactan directamente en la productividad y la calidad del servicio.	Innovación y Mejora Continua: Aportan ideas para mejorar procesos y productos.
	- Su feedback es vital para la mejora continua y la innovación.	Cultura Organizacional: Fomentan una cultura alineada con los valores y objetivos de la empresa.
Socios de negocios (clientes)	- Generan los ingresos que sustentan a la empresa.	Retroalimentación del Mercado: Proveen información sobre tendencias del mercado y necesidades del cliente.
	- Sus necesidades y expectativas guían el desarrollo de productos y servicios.	Lealtad y Recomendaciones: Clientes satisfechos pueden atraer nuevos negocios.
	- La satisfacción del cliente es clave para la fidelización y el crecimiento del negocio.	Volumen de Ventas: Aportan al flujo de caja y al crecimiento financiero.

Fuente: Elaboración propia.

Al identificar y clasificar a las partes interesadas según la teoría de Mitchell, Agle, y Wood, podemos priorizar las estrategias de gestión y comunicación para cada grupo. Para los interesados definitivos, como los familiares accionistas, el equipo de dirección y empleados, los socios de negocios (clientes) es crucial mantener una gestión activa y constante comunicación. Para los interesados expectantes y latentes, como los proveedores, competidores y comunidad local, se debe asegurar una relación sólida y abordar sus preocupaciones de manera proactiva.

4. Objetivos

4.1 General

Diseñar un modelo de gobernanza familiar en CCD OCCIDENTE S.A. que optimice la eficiencia organizacional, la estrategia corporativa y la cohesión familiar, orientando la toma de decisiones y fortaleciendo su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades de crecimiento de manera efectiva.

4.2 Específicos

Realizar un análisis integral de CCD OCCIDENTE, abarcando tanto el entorno externo para identificar oportunidades y amenazas, como los factores internos para identificar fortalezas y debilidades, evaluando su impacto en el rendimiento y sostenibilidad de la empresa en el futuro.

Evaluar la gobernanza actual de CCD OCCIDENTE como empresa familiar, con el propósito de identificar oportunidades de mejora.

Reconocer las necesidades y expectativas de la familia respecto al crecimiento y desarrollo de CCD OCCIDENTE como generadora de valor en el mercado y de patrimonio para la familia.

Formular un plan de direccionamiento estratégico a partir de nuevos objetivos corporativos, estrategias funcionales e indicadores de desempeño.

Formular planes de mejora para la implementación efectiva de nuevas estrategias corporativas, que incluyan acciones estratégicas para mejorar los procesos de gobierno corporativo y familiar.

5. Historia de la organización

5.1 Fundación y desarrollo

CCD OCCIDENTE, es organización familiar fundada en año 2000, opera desde el Valle del Cauca, Colombia, y se ha establecido como un socio estratégico de gran valor para diversos actores en la industria de la construcción, incluyendo constructores, contratistas y ferreteros. Su presencia se extiende a lo largo de cuatro departamentos: Valle del Cauca, Cauca, Nariño y Putumayo, y se expande a dos países, resto de Colombia y Ecuador.

Con más de dos décadas de experiencia, la empresa ha demostrado ser una figura influyente en el sector, contando con una plantilla de más de 60 empleados, entre personal directo e indirecto. Sus operaciones se respaldan mediante dos centros de distribución estratégicamente ubicados en la ciudad de Cali y Pasto, desde donde atiende a una amplia base de clientes, superando los 400 clientes activos mensualmente.

Un atributo distintivo de la empresa radica en su compromiso con la puntualidad en las entregas y una logística integral que garantiza eficiencia y seguridad en cada distribución. Esta dedicación se complementa con una oferta de marcas líderes en el mercado, como Argos, Etex, Proteja, Superboard, Gerfor, Impadoc, Knauf y Fiberglass. Además, de la distribución de materiales de construcción, la empresa se distingue por proporcionar asesoramiento y especificaciones personalizadas para proyectos y obras, evidenciando una profunda comprensión del sector.

La empresa ha acumulado logros significativos a lo largo de su trayectoria. Entre 2019 y 2023, ha sido honrada con el prestigioso reconocimiento "Saco de Oro Argos" en cinco ocasiones consecutivas, consolidándola como el principal distribuidor mayorista en la región suroccidental de Colombia. Adicionalmente, ha obtenido en tres ocasiones (2019, 2020 y 2022)

la acreditación "*Partner Knauf*", un distintivo reservado para los principales mayoristas de la marca a nivel nacional.

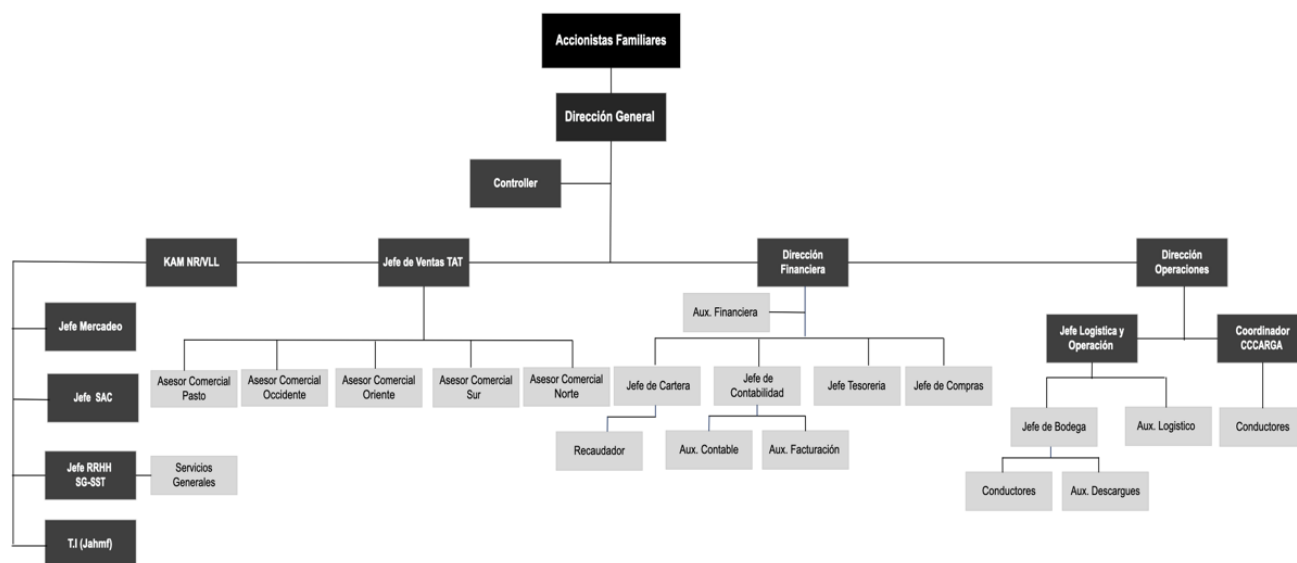
Estos reconocimientos respaldan su excelencia en el servicio, enfoque en la calidad y papel fundamental en la cadena de suministro de materiales de construcción en la región. Con una experiencia de más de 20 años, la empresa está sólidamente posicionada para encarar desafíos y capitalizar oportunidades en el mercado.

5.2 Organigrama

CCD OCCIEENTE cuenta con un organigrama vertical jerárquico. El cual muestra la estructura de la empresa de arriba hacia abajo, con el director general como líder en la parte superior y los demás departamentos y empleados subordinados.

Figura 2

Organigrama actual CCD OCCIDENTE



Fuente: Documentación interna de la empresa.

5.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional de CCD OCCIDENTE es un elemento fundamental que define la forma en que la empresa interactúa con sus interesados, incluyendo clientes, colaboradores, proveedores y la comunidad. Esta cultura, basada en valores sólidos y principios rectores, guía las acciones y decisiones de la empresa, contribuyendo a su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

5.3.1 Valores y principios

Los valores y principios de CCD OCCIDENTE constituyen la base de su cultura organizacional. Estos valores definen las creencias fundamentales de la empresa y guían el comportamiento de sus colaboradores en todos los aspectos de su trabajo. Los valores principales de CCD OCCIDENTE son:

- **Humildad:** reconocer las propias limitaciones y estar abierto al aprendizaje continuo.
- **Honestidad:** actuar con integridad y transparencia en todas las relaciones.
- **Responsabilidad:** asumir las consecuencias de las propias acciones y cumplir con los compromisos adquiridos.
- **Trabajo en equipo:** colaborar con otros de manera efectiva para lograr objetivos comunes.
- **Respeto:** tratar a todas las personas con dignidad y consideración.

Figura 3

Sistema de valores y principios CCD OCCIDENTE

HUMILDAD	HONESTIDAD	RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	RESPECTO
<p>Valoramos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que exista un compromiso mutuo. • Respeto por todo tipo de trabajos. • La empatía. • La disposición de aprender y servir. <p>“Todas las personas son superiores a mí en algún sentido y en tal sentido, puedo aprender de todas las personas”</p>	<p>Valoramos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La coherencia y sinceridad. ▪ Una conducta limpia e impecable. ▪ Que se mencionen todos los desafíos (problemas) o incidencias. ▪ Afrontar con valentía los errores y la capacidad para enmendarlos. ▪ Las confrontaciones constructivas. <p>“No son nuestras habilidades las que demuestran quienes somos realmente ..., sino nuestras acciones”</p>	<p>Valoramos la Disciplina:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Exigirse al máximo ante un entorno altamente complejo y competitivo. ✓ Trabajar bajo presión porque desarrolla la concentración, aumenta la productividad e incrementa la agilidad mental y creativa. <p>Valoramos los Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El trabajo se enfoca en el rendimiento ✓ El trabajo en pro de objetivos ✓ Recompensamos los éxitos con feedback positivo. ✓ La fortaleza mental y la mentalidad de campeón. <p>“Nunca llegarás a ser lo mejor que puedes ser, si la presión y la disciplina son removidas de tu vida.”</p>	<p>El trabajo en equipo comienza por uno mismo y hay que ser muy responsable en conocer cuáles son las tareas de cada uno y desempeñarlas de manera competente, en este orden valoramos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La proactividad • El riesgo a no tenerle miedo al qué dirán. • Construir en positivo • El liderar o dejarse liderar • Tener claro que todo éxito es el resultado de trabajar en equipo. • Que no hay éxitos individuales • El Autocontrol en los desafíos • El escuchar y saber comunicar. <p>Entender que si uno falla ..todos fallan!</p>	<p>El respeto implica tratar a los demás con cortesía y consideración. Se manifiesta a través de la comunicación respetuosa, consideración de la diversidad, puntualidad, reconocimiento del trabajo, empatía, trabajo en equipo, resolución de conflictos, feedback constructivo y cuidado del entorno laboral. Fomentar un ambiente respetuoso contribuye a relaciones laborales positivas y a un entorno laboral armonioso.</p> <p>“En cada acto de respeto, labramos cimientos para relaciones fuertes y duraderas.”</p>

Fuente: Documentación interna de la empresa.

5.3.2 Misión, visión y propósito

La misión, visión y propósito de CCD OCCIDENTE expresan los objetivos estratégicos de la empresa y su compromiso con sus interesados.

- **Misión:** “Promover la sostenibilidad de clientes; constructores, contratistas y ferreteros, mediante procesos de logística integral eficientes. Optimizamos la cadena de suministro, racionalizado costos, tiempos de espera y generando valor a través de soluciones innovadoras”.
- **Visión:** “Para el año 2028, CCD OCCIDENTE se consolidará como la empresa líder en la distribución de materiales para la construcción en el suroccidente colombiano, destacándose

por brindar un servicio de logística eficiente, que impulse la sostenibilidad de sus clientes y la satisfacción de sus consumidores".

- **Propósito:** "El propósito de CCD OCCIDENTE es cultivar la felicidad de sus colaboradores para contribuir a la sostenibilidad y crecimiento de sus clientes. Construyendo juntos".

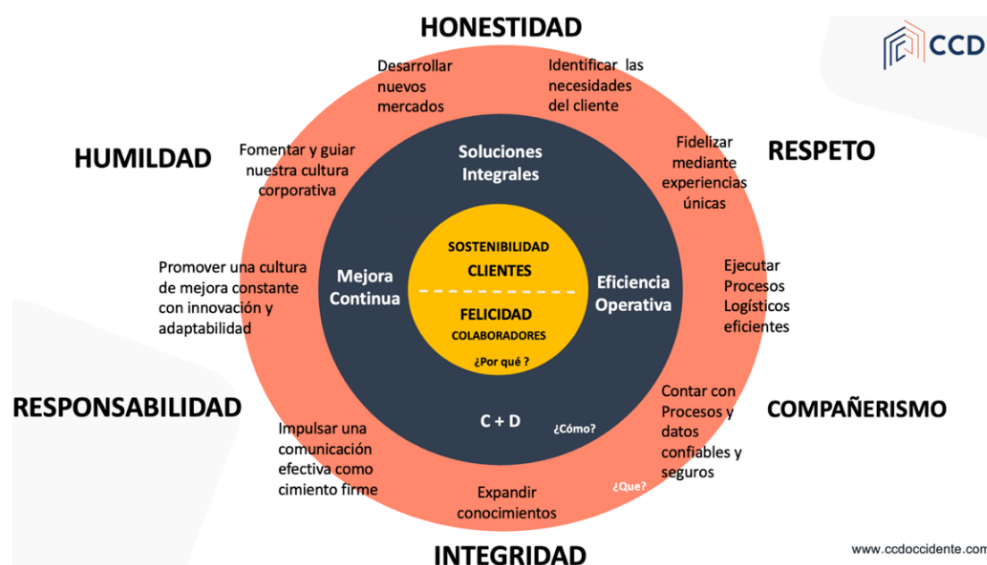
5.3.3 Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional de CCD Occidente se caracteriza por los siguientes pilares:

- **Orientación al cliente:** la empresa prioriza la satisfacción del cliente ofreciendo servicios de alta calidad, atención personalizada y soluciones que satisfagan sus necesidades.
- **Trabajo en equipo:** se fomenta la colaboración entre los colaboradores de todos los niveles y departamentos, creando un ambiente de trabajo positivo y proactivo.
- **Mejora continua:** la empresa busca continuamente nuevas formas de mejorar sus servicios y procesos, utilizando tecnologías y desarrollando soluciones creativas.
- **C+D:** CCD Occidente invierte en la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores, brindándoles oportunidades para crecer profesionalmente y mejorar sus habilidades.

Figura 4

Mapa de valores, principios, acciones, pilares y propósito de CCD OCCIDENTE



Fuente: Documentación interna de la empresa.

6. Marco teórico

Actualmente, las empresas familiares se rigen por pilares fundamentales, ejerciendo un impacto importante en la economía. Su singularidad se manifiesta en la compleja intersección entre dinámicas familiares y empresariales, lo que plantea desafíos particulares tanto en comprensión como en gestión. Este marco teórico se adentra en la exploración de conceptos y modelos que abordan esta compleja relación, destacando dos de ellos, los cuales están relacionados y se complementan, el Modelo de los tres círculos y el Modelo de los cinco círculos para empresas familiares. Asimismo, se examinarán en detalle modelos diseñados para alinear estratégicamente los objetivos de estas organizaciones, como el sistema de gestión de objetivos y resultados clave (OKR) propuesto por John Doerr y el modelo de *Balance Scorecard* (BSC) propuesto por Kaplan y Norton.

6.1 Definición y relevancia de las empresas familiares

Las empresas familiares son organizaciones en las cuales la propiedad y el control están en manos de una o más familias. Este tipo de empresas representan una parte significativa del tejido empresarial global y desempeñan un papel crucial en la economía mundial. Según J. H. Astrachan & M. C. Shanker (2003) “Las empresas familiares se caracterizan por la interacción entre la familia, la propiedad y la gestión, lo que puede influir en su cultura, estrategias y desempeño” (p.212).

La importancia de las empresas familiares en la economía mundial es innegable. Numerosos estudios han destacado su contribución significativa a la creación de empleo, la generación de riqueza y el desarrollo económico de las comunidades en las que operan (Dyer, 2006). De hecho, Gómez-Mejía et al. (2011) señalan que “estas empresas son el tipo de organización más común en el mundo, con una presencia dominante en varios sectores económicos y geográficos” (p. 654).

La naturaleza única de estas empresas donde los intereses familiares se entrelazan con los intereses comerciales, puede ofrecer ventajas distintivas. Por ejemplo, Chua et al. (1999) destacan “la cohesión familiar, el compromiso a largo plazo y la flexibilidad para adaptarse a cambios en el entorno empresarial como ventajas clave de las empresas familiares” (p.25). Sin embargo, también enfrentan desafíos únicos, como la gestión de conflictos familiares, la sucesión generacional y la separación de roles familiares y empresariales (Gómez-Mejía et al., 2011).

A pesar, de su prevalencia y contribución económica, las empresas familiares enfrentan desafíos significativos en términos de continuidad y supervivencia. Merchant et al. (2017) destacan que “la continuidad es uno de los desafíos más críticos que enfrentan las empresas

familiares, y señalan que menos del 30% de estas empresas sobreviven a la segunda generación” (p.274).

6.2 Gobierno corporativo

El gobierno corporativo se refiere al sistema de principios, políticas y procedimientos que una organización utiliza para dirigir y controlar sus operaciones. Es fundamental para asegurar que las empresas operen de manera ética, transparente y en interés de todos sus grupos de interés, incluidos los accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general (Tricker, 2012).

El gobierno corporativo busca equilibrar los intereses de los propietarios (accionistas) con los intereses de los gestores (directores y ejecutivos) y otros grupos de interés, asegurando así, la rendición de cuentas y la protección de los activos y los intereses a largo plazo de la empresa (Cadbury, 1992).

Existen varios elementos clave en el gobierno corporativo:

- **Transparencia y divulgación de información:** una comunicación transparente y completa con todas las partes interesadas es fundamental para el buen gobierno corporativo. Esto incluye la divulgación oportuna y precisa de información financiera, operativa y estratégica (OECD, 2015).
- **Responsabilidad de la junta directiva:** la junta directiva tiene la responsabilidad de supervisar la dirección estratégica de la empresa y garantizar que se tomen decisiones en el mejor interés de la empresa y sus accionistas (Tricker, 2012).
- **Ética y cumplimiento:** el gobierno corporativo implica la adopción de políticas y prácticas éticas en todas las actividades comerciales de la empresa, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Solomon, 2007).

- **Gestión de Riesgos y Control Interno:** el establecimiento de sistemas efectivos de gestión de riesgos y control interno es esencial para proteger los activos de la empresa y minimizar los riesgos operativos y financieros (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013).
- **Participación de los accionistas:** el gobierno corporativo promueve la participación activa y el compromiso de los accionistas en la toma de decisiones importantes de la empresa, garantizando así, una mayor rendición de cuentas y transparencia (OECD, 2015).
- **Compensación y revisión de desempeño:** el diseño de sistemas de compensación que alineen los intereses de los ejecutivos con los de los accionistas y la evaluación regular del desempeño de la dirección son componentes clave del gobierno corporativo efectivo (Bebchuk, 2004)

6.3 Gobierno familiar

El gobierno familiar es una parte fundamental en la gestión de una empresa familiar, ya que, establece los lineamientos y procesos que orientan las decisiones y el funcionamiento de la organización. Es esencial para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de estas empresas, ya que desempeña varios roles clave.

En primer lugar, el gobierno familiar ayuda a alinear los intereses de la familia y la empresa. Esto implica asegurarse de que todos los miembros de la familia estén alineados con los objetivos empresariales y comprendan su papel en el logro de esos objetivos. Esta alineación se logra a través de una visión compartida y la implementación de mecanismos de toma de decisiones que consideren las necesidades y aspiraciones tanto de la familia como de la empresa Chrisman et al. (2005).

El gobierno familiar desempeña un papel crucial en la protección de la propiedad familiar. Dado que las empresas familiares a menudo enfrentan desafíos relacionados con la sucesión y la transferencia de la propiedad entre generaciones, el gobierno familiar ayuda a establecer planes claros y procesos transparentes para abordar estos temas (Habbershon & Williams, 1999).

Otro aspecto importante es la gestión efectiva de los conflictos familiares. Dado que los conflictos son inevitables en cualquier familia, el gobierno familiar establece mecanismos para la resolución de disputas que sean justos, transparentes y que promuevan la colaboración y la armonía dentro de la empresa (Gómez-Mejía et al. 2007).

El gobierno familiar fomenta la comunicación y la transparencia dentro de la empresa. Una cultura organizacional basada en la apertura y la honestidad es fundamental para construir relaciones sólidas y promover el entendimiento mutuo entre los miembros de la familia y el equipo directivo (Zellweger et al. 2008).

El gobierno familiar se enfoca en el desarrollo de la próxima generación de líderes empresariales. Esto implica identificar y cultivar el talento dentro de la familia, brindando oportunidades de aprendizaje y crecimiento que preparen a los futuros líderes para asumir roles de responsabilidad en la empresa (Gersick et al. 1997).

6.4 Modelo de los tres círculos - Renato Tagiuri and John Davis

El modelo de los tres círculos en empresas familiares, surgido de la concepción de Renato Tagiuri y John Davis en la *Harvard Business School* en 1978, se ha establecido como una herramienta conceptual esencial para el estudio de estas entidades. Diseñado para clasificar las principales influencias en tres círculos concéntricos: familia, propiedad y empresa, este modelo ha sido validado a través de numerosas investigaciones y estudios, demostrando su relevancia y

aplicabilidad práctica. Destacadas investigaciones, como las de Poza (2010) y Ward (1987), han respaldado su valor al enfatizar la visión integral que ofrece para entender las complejas interacciones al interior de las empresas familiares y la importancia de balancear los intereses de los tres círculos para asegurar la armonía y el éxito a largo plazo.

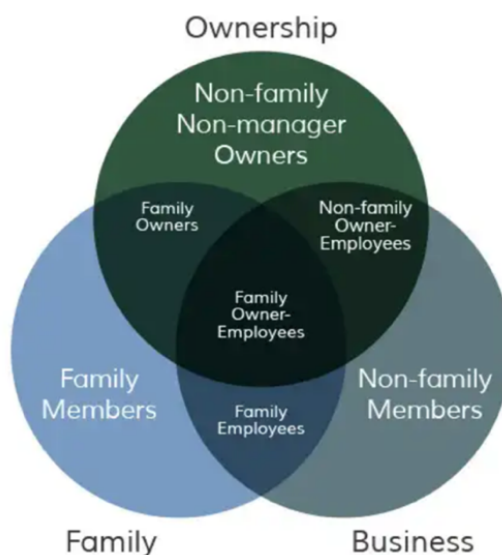
Nordqvist & Melin (2010), en "*Understanding Family Businesses*", comparten esta perspectiva destacando la relevancia del modelo para abordar los desafíos específicos que enfrentan estas empresas. Subrayan la interdependencia de la familia, la propiedad y la empresa, y la importancia de equilibrar estas dinámicas.

Aronoff et al. (2011), por su parte, enfatizan “el papel crítico del modelo en el proceso de sucesión, decisivo para la continuidad y el éxito del negocio familiar” (p.48). Resaltan cómo el modelo facilita la gestión de las transiciones generacionales y el mantenimiento de la armonía entre los aspectos familiares, de propiedad y empresariales.

El propósito fundamental del modelo es ofrecer una estructura que permita representar a cada individuo dentro de siete sectores específicos, dependiendo de su ubicación en los círculos de familia, propiedad y empresa, y su rol en ellos. Este enfoque ayuda a clarificar los roles, responsabilidades y potenciales áreas de conflicto entre los distintos participantes del sistema empresarial familiar.

Figura 5

Modelo de los tres círculos en empresas familiares



Fuente: Tagiuri & Davis (1996).

Más allá de su aplicación teórica, el modelo de los tres círculos es una guía práctica que enfatiza la coexistencia de diferentes grupos de interés dentro de la empresa familiar, cada uno con perspectivas, metas y preocupaciones únicas. Esta herramienta no solo promueve un entendimiento integral de la empresa familiar como un conjunto complejo de relaciones e intereses, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas, la planificación de la sucesión y la resolución de conflictos.

Familia: este círculo encapsula a todos los miembros de la familia, incluidos aquellos que pueden no participar directamente en la gestión o propiedad de la empresa. Este grupo es fundamental para la empresa ya que aporta valores, tradiciones y la posibilidad de sucesión. Sin embargo, las dinámicas familiares también pueden introducir conflictos y desafíos únicos, especialmente relacionados con la gestión emocional y las relaciones personales.

Propiedad: representa a los propietarios de la empresa, quienes pueden ser miembros de la familia o parte de un grupo más amplio, incluyendo inversores externos. Este círculo incide directamente en la gobernanza corporativa, las decisiones de inversión y las políticas de dividendos. Las cuestiones relacionadas con la propiedad son críticas, especialmente durante la planificación de la sucesión y la toma de decisiones estratégicas que afectan la dirección futura de la empresa.

Empresa: se centra en la organización empresarial propiamente dicha, abarcando operaciones, estrategias, cultura empresarial y empleados (incluidos aquellos que no son familia). Este círculo se ocupa de la sostenibilidad económica, la competitividad en el mercado y la profesionalización de la gestión. La empresa debe lograr un balance entre mantener la identidad y los valores familiares mientras persigue la rentabilidad y el crecimiento en un entorno competitivo.

La intersección de estos círculos define áreas de responsabilidad e influencia, evidenciado cómo las decisiones en un área afectan a las otras. Por ejemplo, las decisiones tomadas dentro del círculo de la empresa pueden tener implicaciones directas en la familia y la propiedad, y viceversa. El modelo sugiere que el equilibrio y la armonía entre estos tres círculos son esenciales para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las empresas familiares.

Al aplicar el modelo de los tres círculos, las empresas familiares pueden identificar más claramente los roles, expectativas y potenciales áreas de conflicto, y desarrollar estrategias para su resolución. Además, este marco facilita el entendimiento de la complejidad inherente al funcionamiento de las empresas familiares, ofreciendo una guía para el diseño de políticas y prácticas que promuevan el equilibrio entre los intereses familiares, de propiedad y empresariales.

Este modelo no solo sirve como una herramienta analítica, sino también, como una base para fomentar la discusión estratégica dentro de las familias empresarias, ayudándolas a navegar los desafíos únicos que enfrentan y a planificar efectivamente para el futuro. Su aplicación se extiende más allá de la teoría, influenciando la práctica y la estrategia de las empresas familiares en todo el mundo, y convirtiéndolo en un componente esencial del marco teórico en estudios sobre empresas familiares.

6.5 Modelo de los cinco círculos - Joan Amat

El modelo propuesto por Amat se fundamenta en una sólida base teórica respaldada por diversas investigaciones y aportaciones en el campo de la gestión empresarial y familiar. Amat (1999) sostiene que “las empresas familiares son una combinación única de sistemas familiares y empresariales, lo que implica desafíos y oportunidades distintivas que requieren enfoques específicos para su comprensión y gestión efectiva” (p. 16). Esta perspectiva es reforzada por Basco (2013), quien destaca “la importancia de considerar tanto los aspectos familiares como los empresariales en el análisis de las empresas familiares, subrayando la necesidad de modelos integrados que aborden esta complejidad” (p. 537).

El Modelo de los cinco círculos identifica y examina cinco dimensiones interrelacionadas que influyen en la dinámica y el funcionamiento de una empresa familiar. En primer lugar, el círculo de la empresa familiar, en sí misma, considera la entidad empresarial y familiar en su totalidad, abordando aspectos como la identidad familiar, la cultura empresarial, la estructura de propiedad y gobierno, así como los valores y objetivos familiares. Este enfoque se apoya en las investigaciones de Sirmon & Hitt (2003), quienes destacan “la influencia de la cultura empresarial y la identidad familiar en el desempeño y la sostenibilidad de las empresas familiares” (p. 1167).

El círculo del propósito de la empresa se centra en la misión, visión y estrategia de la empresa, analizando la alineación entre los objetivos empresariales y familiares, así como la generación de valor y contribución al bienestar familiar y social. Este aspecto encuentra respaldo en los estudios de Chrisman et al. (2012), quienes resaltan “la importancia de la alineación estratégica entre los objetivos empresariales y familiares para el éxito a largo plazo de las empresas familiares” (p. 325).

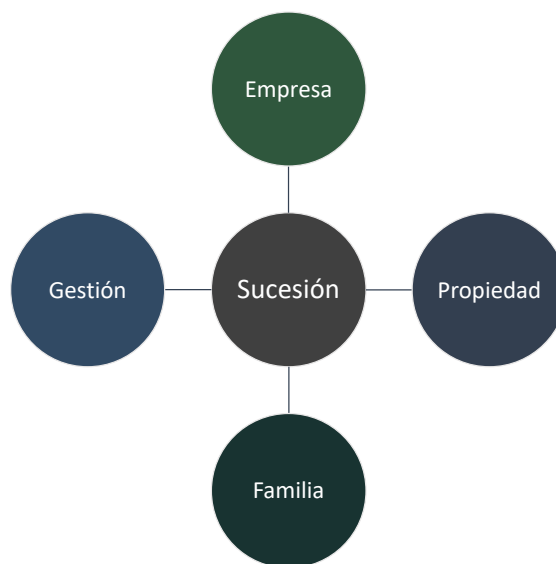
El tercer círculo, la dinámica familiar, examina las relaciones familiares, los roles y responsabilidades de los miembros de la familia dentro y fuera de la empresa, y aspectos clave como la sucesión, la comunicación familiar y la resolución de conflictos. Esta dimensión se sustenta en los trabajos de D. Astrachan & J. A. Shanker (2003), quienes proporcionan “evidencia sobre la importancia de la gestión de la sucesión y la comunicación familiar en la continuidad y el crecimiento de las empresas familiares” (p. 57).

El círculo de la gestión se enfoca en las estructuras de gobierno tanto para la empresa como para la familia, incluyendo los sistemas de toma de decisiones, la profesionalización de la gestión y la regulación de las relaciones entre familiares y no familiares en posiciones directivas. Este aspecto se sustenta en las investigaciones de Anderson & Reeb (2003), quienes destacan “la influencia del gobierno corporativo en la profesionalización de la gestión y la resolución de conflictos familiares en las empresas familiares” (p.333).

Finalmente, el círculo de la propiedad aborda la gestión del patrimonio familiar, la planificación financiera, la inversión y la protección del legado familiar para las generaciones futuras. Este aspecto encuentra apoyo en los trabajos de De Massis et al. (2008), quienes exploran “estrategias efectivas para la gestión del patrimonio familiar y la protección del legado empresarial en las empresas familiares” (p.217).

Figura 6

El modelo de los cinco círculos en empresas familiares



Fuente: Amat (1999).

En conjunto, el modelo de los cinco círculos ofrece un enfoque holístico y completo para comprender y gestionar eficazmente las empresas familiares. Proporciona una estructura integral que permite identificar áreas de conflicto potencial y diseñar estrategias específicas que promuevan la armonía entre la familia y la empresa. A pesar de sus ventajas, es importante reconocer que el modelo también presenta algunas limitaciones, como su complejidad de implementación y la necesidad de un compromiso significativo por parte de la familia empresaria y la dirección. Sin embargo, su aplicación adecuada puede contribuir significativamente a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas familiares en el entorno empresarial actual.

6.6 Sistema de gestión mide lo que importa – Jhon Doerr

El sistema de gestión de objetivos conocido como Objetivos y Resultados Clave (OKR) ha ganado popularidad gracias a su capacidad para impulsar el rendimiento y el éxito

organizacional. John Doerr, en su libro "*Measure What Matters*", presenta este enfoque como una herramienta efectiva para establecer metas ambiciosas y medir el progreso hacia su consecución (Doerr, 2017).

El funcionamiento del sistema OKR se basa en dos componentes fundamentales: los objetivos y los resultados clave. Los objetivos representan las metas amplias y cualitativas que una organización o equipo desea alcanzar en un período de tiempo específico. Estos objetivos deben ser claros, inspiradores y alineados con la visión y estrategia general de la empresa. Por otro lado, los resultados clave son medidas específicas y cuantificables que indican el progreso hacia la consecución de los objetivos. Estos resultados son los indicadores clave de éxito y proporcionan una forma concreta de evaluar el rendimiento.

El modelo de implementación de OKR sigue un proceso estructurado que comienza con el establecimiento claro de los objetivos y la identificación de los resultados clave asociados. Posteriormente, se asignan responsabilidades claras a los individuos o equipos para lograr cada resultado clave, asegurando así una clara rendición de cuentas. A lo largo del período de implementación, se realiza un seguimiento regular del progreso hacia los resultados clave, con reuniones periódicas para revisar el rendimiento y ajustar las estrategias según sea necesario. Al final del ciclo de OKR, se lleva a cabo una evaluación para determinar los logros y las áreas de mejora, utilizando estas lecciones aprendidas para informar y mejorar los OKR futuros.

El sistema OKR proporciona un marco claro para medir el rendimiento y tomar decisiones informadas para optimizar el desempeño empresarial (Kaplan & Norton, 1996). Con un liderazgo efectivo y un enfoque centrado en lo que realmente importa, las organizaciones pueden alcanzar el éxito empresarial y personal mediante la aplicación efectiva de OKR (Covey, 2004).

6.7 Balanced Scorecard – Norton y Kaplan

El *Balanced Scorecard* (BSC), introducido por Kaplan y Norton en la década de 1990, ha sido ampliamente aceptado como un marco efectivo para la gestión estratégica (Kaplan & Norton, 1992). Este modelo se basa en la premisa de que las organizaciones deben ir más allá de las métricas financieras tradicionales y considerar múltiples perspectivas para evaluar su desempeño y lograr sus objetivos estratégicos.

Desde la perspectiva financiera, el BSC se centra en indicadores clave como ingresos, rentabilidad y flujo de efectivo para evaluar el rendimiento financiero de la organización (Kaplan & Norton, 1996). Sin embargo, Kaplan & Norton (1996) también señalan que “el éxito financiero a largo plazo está influenciado por factores no financieros, como la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa” (p.73).

La perspectiva del cliente del BSC se enfoca en comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, reconociendo que la retención de clientes existentes y la adquisición de nuevos clientes son fundamentales para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo (Lynch & Cross, 1991).

Desde la perspectiva de procesos internos, el BSC se centra en identificar y mejorar los procesos clave que impulsan el éxito organizacional, como la calidad del producto, la eficiencia operativa y la innovación (Ittner & Larcker, 1998).

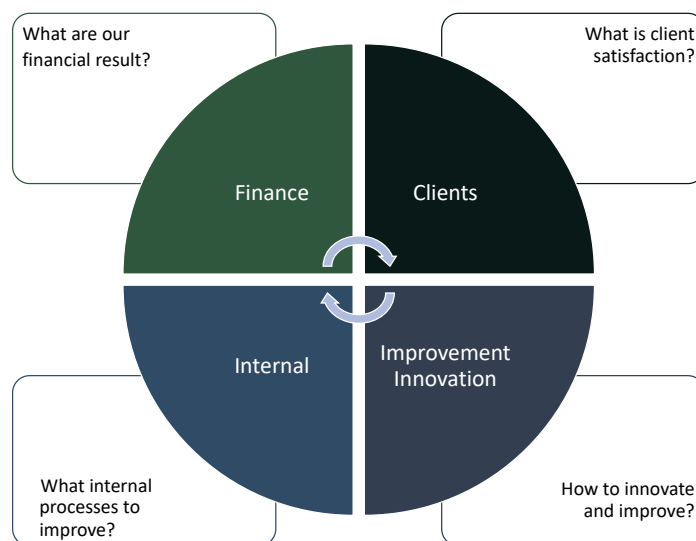
Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC reconoce la importancia de invertir en el desarrollo del capital humano, la innovación y la tecnología para impulsar la capacidad de la organización para adaptarse y mejorar continuamente (Simons, 1995).

En conjunto, el BSC proporciona un marco integral que permite a las organizaciones traducir su estrategia en medidas concretas y evaluar su desempeño en todas las áreas clave. Al

adoptar un enfoque equilibrado que incorpora múltiples perspectivas, el BSC ayuda a las organizaciones a alinear sus acciones con sus objetivos estratégicos y mejorar su capacidad para competir en un entorno empresarial dinámico (Neely et al., 2002).

Figura 7

Balanced Scorecard Kaplan y Norton



Fuente: Kaplan & Norton (1992).

6.8 Plan de sucesión en empresas familiares

El plan de sucesión en empresas familiares es esencial para asegurar la continuidad y estabilidad a lo largo de generaciones. Sin un plan de sucesión adecuado, muchas empresas familiares no sobreviven a la transición de la primera a la segunda generación. Este marco teórico aborda la importancia, los desafíos y las mejores prácticas en el desarrollo de un plan de sucesión en empresas familiares.

Un plan de sucesión estructurado es crucial para la sostenibilidad de las empresas familiares. Según Sharma et al. (2003) “La planificación de la sucesión es importante para la continuidad en la propiedad y gestión, además de mantener la cohesión familiar y la estabilidad

empresarial” (p.331). La falta de planificación puede llevar a conflictos familiares y a la posible quiebra de la empresa (Handler, 1994).

Las empresas familiares enfrentan desafíos únicos en el proceso de sucesión, que incluyen el conflicto entre la demanda empresarial y las emociones familiares. Davis & Harveston (1999) señalan que “la intersección de los sistemas familiares y empresariales puede generar tensiones, especialmente cuando hay visiones no muy claras sobre el futuro de la empresa” (p.314).

Otro desafío es la preparación y selección del sucesor. Muchos fundadores tienen dificultades para delegar y confiar en la próxima generación, lo que puede retrasar la sucesión

Factores clave para un plan de sucesión exitoso:

Comunicación abierta y transparente: una comunicación efectiva entre los miembros de la familia y partes interesadas es esencial para evitar confrontaciones.

Planeación anticipada: la sucesión debe planificarse con suficiente antelación para permitir una transición exitosa.

Selección y preparación del sucesor: identificar y preparar al sucesor es importante. Esto implica evaluar sus competencias, proporcionar formación adecuada y transferir responsabilidades gradualmente.

Uso de asesores externos: los asesores externos pueden ofrecer una perspectiva objetiva y mediar en conflictos familiares.

Documentación formal del plan: documentar formalmente el plan de sucesión es esencial para evitar ambigüedades y asegurar que todas las partes comprendan sus roles y responsabilidades.

Deloitte, una de las firmas de consultoría más reconocidas a nivel mundial por su amplia experiencia y conocimiento en la asesoría a empresas, ha desarrollado un enfoque estructurado y para el proceso de sucesión en empresas familiares. Este enfoque está diseñado para abordar los desafíos que enfrentan las empresas familiares durante la transición generacional. En la Figura 8, se presentan las acciones recomendadas por *Deloitte* para un proceso de transición exitoso.

Figura 8

Acciones para un proceso de sucesión exitoso



Fuente: Modelo institucional en la empresa familiar. Deloitte (2020).

7. Metodología de consultoría

La metodología de consultoría propuesta para el desarrollo del proyecto se estructura en cuatro etapas las cuales se describen a continuación:

7.1 Etapa I - Análisis situacional de la empresa

Esta etapa inicial se enfoca en comprender a fondo el contexto interno y externo de la organización, sentando las bases para el desarrollo de las siguientes etapas. Se compone de cuatro sub etapas:

7.1.1 Análisis de factores externos

Objetivo: evaluar el entorno externo de la organización desde una perspectiva holística, considerando factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ambientales y culturales.

Metodología: se emplearán técnicas de investigación como criterio de expertos, modelo de valoración (Gerardo Arboleda Salazar), revisión de informes y estudios sectoriales.

7.1.2 Análisis de factores internos

Objetivo: evaluar el entorno interno de la organización, considerando las perspectivas de mercado y competitividad, finanzas, procesos e infraestructura, gobernanza y estructura organizacional, y evaluar su impacto en el desempeño de la empresa.

Metodología: se emplearán técnicas de investigación como criterio de expertos, modelo de valoración (Gerardo Arboleda Salazar), revisión de informes y estudios sectoriales.

7.1.3 Evaluación de la gobernanza

En esta etapa se evaluarán la gobernanza actual de CCD OCCIDENTE para identificar oportunidades de mejora y fortalecer su funcionamiento.

Objetivo: evaluar la gobernanza actual existente en la empresa.

Metodología: para diagnosticar la gobernanza actual de la organización y determinar su nivel de desarrollo, se empleará el método de evaluación de la gobernanza propuesto por la (IFC, 2019). Esta metodología permite evaluar de manera integral los diferentes aspectos de la gobernanza, incluyendo la transparencia, la rendición de cuentas, la responsabilidad social y ambiental, y la toma de decisiones efectiva.

7.1.4 Disposición de la familia

Objetivo: conocer la percepción de la familia sobre la gobernanza en CCD OCCIDENTE.

Metodología: entrevistas miembros de la familia. Las entrevistas se basarán en un cuestionario estructurado basando en el libro “Temas clave de la empresa familiar” (Tarragona, 2014), que incluye preguntas sobre la historia familiar, la gobernanza corporativa, la sucesión, la estrategia empresarial y la cultura organizacional.

7.1.5 Matriz FODA

De acuerdo con los análisis realizados, se presentará una matriz FODA que incluirá las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de CCD OCCIDENTE. Esta matriz permitirá formular estrategias efectivas que permitan la consecución de objetivos estratégicos.

7.2 Etapa II - Formulación de plan estratégico

Con base en la matriz FODA, en esta etapa se formulará un plan estratégico integral que alinee la organización con sus objetivos a largo plazo.

Objetivo: desarrollar un plan estratégico que guíe a la organización hacia el logro de sus metas, considerando tanto las amenazas como las oportunidades identificadas.

Metodología: se emplearán metodologías como el *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan y Norton y los Objetivos y Resultados Clave (OKR) de John Doerr para establecer métricas y objetivos claros, alineados con la visión de la organización.

7.3 Etapa III - Formulación planes de mejora en gobernanza

Con base en la matriz FODA, en esta etapa se formularán planes para mejorar la gestión de gobernanza.

Objetivo: desarrollar planes que permitan optimizar la gestión empresarial, reducir los conflictos, fortalecer la sostenibilidad de la organización y la cohesión familiar.

Metodología: se aplicarán herramientas de gobierno corporativo (planeación estratégica) y gobierno familiar (Plan de sucesión y protocolo familiar) adaptadas a las necesidades específicas de la organización.

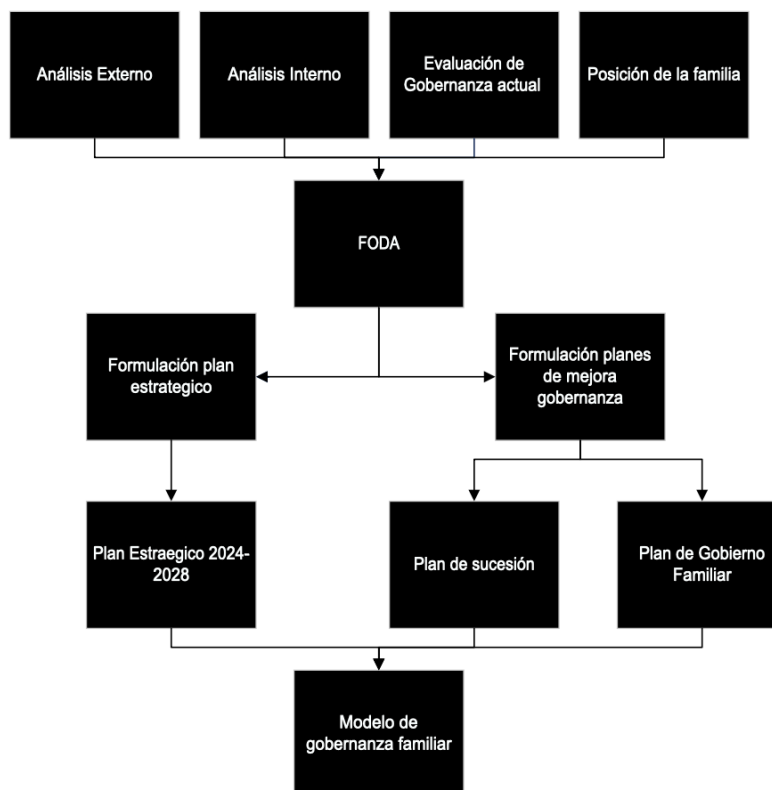
7.4 Etapa IV – Modelo de gobernanza

En esta etapa final, se integrarán de manera coherente los planes de mejora propuestos, promoviendo la sostenibilidad a largo plazo de la empresa dentro de un modelo integral.

7.5 Esquema metodológico

Figura 9

Esquema metodológico



Fuente: Elaboración propia.

8. Desarrollo de la metodología

8.1 Análisis situacional CCD OCCIDENTE

Se llevará a cabo un análisis de la situación actual de la empresa, con el objetivo de comprender su entorno interno y externo, así como, evaluar la estructura de la gobernanza actual. Esta evaluación permitirá identificar oportunidades y amenazas, fortalecer las debilidades y aprovechar las fortalezas, sentando las bases para la formulación de planes sólidos de mejora y el desarrollo de un plan de acción efectivo.

Este análisis se llevará a cabo utilizando la metodología propuesta por el profesor Gerardo Arboleda Salazar. Esta metodología implica identificar y evaluar factores (internos y externos) en tres dimensiones: nivel de impacto (alto (3), medio (2) y bajo (1)), nivel de ocurrencia (alta (3), medio (2) y baja (1)) y la valoración actual de estos factores para las empresas (positiva (+) o negativa (-)) (Ver anexo I y II). Este proceso se llevará a cabo bajo el criterio de un número impar de expertos, cuyas evaluaciones promediadas permitirán determinar la valoración final.

Los resultados serán compilados en un plano cartesiano donde los factores valorados positivamente se ubicarán en el cuadrante uno y los valorados negativamente en el cuadrante dos. Esto facilitará la identificación de los factores críticos que requieren priorización.

8.1.1 Análisis de factores externos

Para obtener una comprensión de la situación externa de la empresa, se realizaron siete entrevistas a expertos. Estas entrevistas se enfocaron en 15 factores clave dentro del marco PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal).

8.1.1.1 Factores externos de evaluación.

Tabla 4

Factores externos de evaluación

N.º	Perspectiva	Evaluar
1	Política y Legal	Gobernabilidad
2		Legislación (Regulación y leyes) construcción
3		Legislación (Regulación y leyes) comercial
4		Legislación (Regulación y leyes) laboral
5	Económica	Crecimiento PIB sector construcción
6		IPC
7		Tasas de interés
8		Niveles impositivos
9		Competencia del mercado
10		Inversión privada
11	Social	Estabilidad social y orden público
12		Seguridad
13	Tecnológica	Desarrollo de herramientas tecnológicas
14	Ambiental e infraestructura	Clima
15		Infraestructura vial

Fuente: Elaboración propia.

8.1.1.2 Presentación de expertos.

Alejandro Alba Cárdenas

Alejandro es economista graduado de la Universidad ICESI, con una maestría en Administración de Empresas. Posee una sólida trayectoria de más de 20 años en el sector del canal masivo, ocupando diversos cargos en reconocidas empresas como Mondelēz y Coltabaco. Actualmente, se desempeña como Gerente Comercial en Cementos Argos. Además, comparte su experiencia como profesor en la especialización en ventas de la Universidad ICESI.

Octavio José Ayala

Octavio es profesional en ciencias políticas y relaciones internacionales de la Universidad Javeriana de Bogotá, con una especialización en finanzas en la Universidad Javeriana Cali y crecimiento empresarial sostenible en Universidad de los Andes. Actualmente, se desempeña como Gerente Comercial en IMPADOC S.A., empresa familiar con más de 50 años de experiencia en el sector de la construcción. Octavio es parte de la tercera generación que lidera esta compañía reconocida en todo el territorio nacional.

Alejandro González Calle

Alejandro es ingeniero civil con una maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector de la construcción, habiendo trabajado en reconocidas empresas como Fanalca, Colmena y Elementia. Actualmente, se desempeña como Gerente Comercial para el caribe en KNAUF, multinacional alemana reconocida por su innovación en sistemas de construcción en seco. Además, comparte su experiencia brindando consultorías en ventas y liderazgo organizacional.

Julio Losada Muñoz

Julio es economista, graduado de la Universidad de San Buenaventura, con más de 30 años de experiencia en el sector de la construcción, principalmente en el canal de consumo masivo. Actualmente, es Gerente General y principal accionista de Losada Muñoz S.A., una empresa familiar dedicada a la distribución de materiales para la construcción en el valle del cauca.

Jorge López

Jorge es ingeniero civil con una maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle. Cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector de la construcción, habiendo ocupado cargos corporativos en reconocidas empresas como Eternit Pacífico y Toptec. Actualmente, se desempeña como Gerente General de Colperfiles SA, empresa dedicada a la fabricación de materiales para sistemas de construcción en seco.

Eduardo Montoya

Eduardo es contador público graduado de la Universidad del Cauca, con un MBA en INCAE *Business School* y una especialización en alta gerencia en la Universidad de los Andes. Posee una trayectoria de más de 30 años ocupando cargos directivos en reconocidas empresas como Carvajal y Cementos Argos. Actualmente, se encuentra en su etapa de jubilación y lidera su compañía de consultoría llamada *Be to do consulting*.

Diana Victoria Bulla Rodríguez

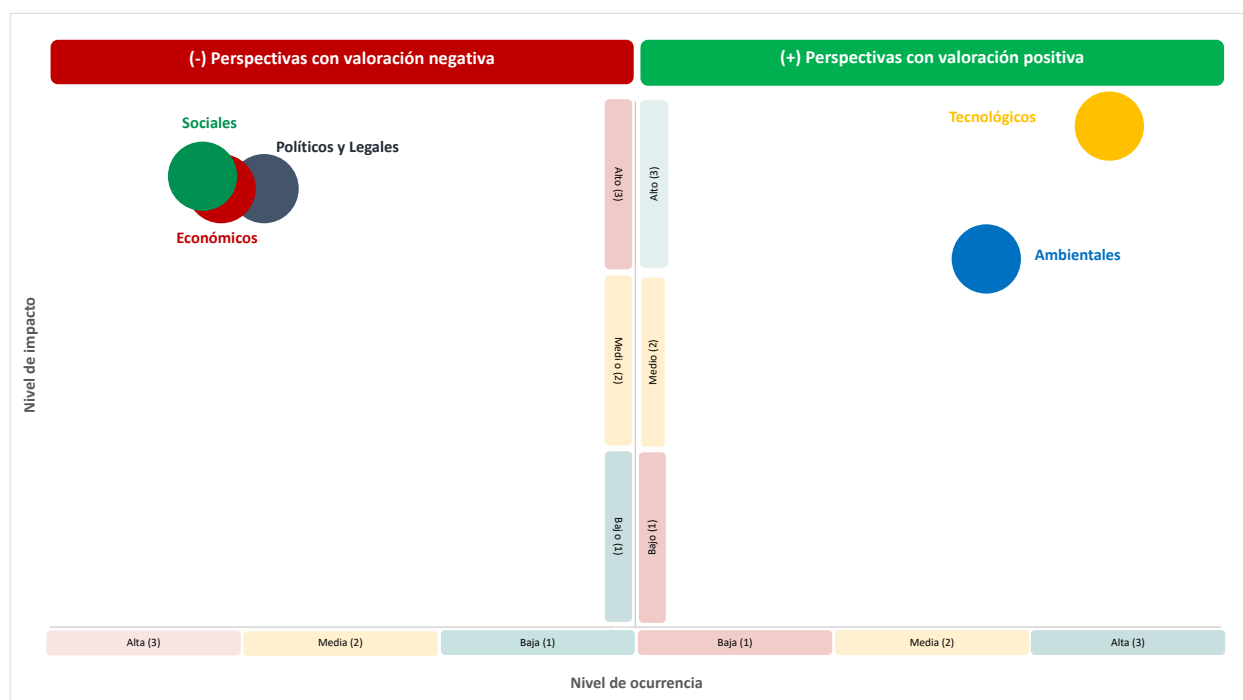
Diana es Ingeniería Industrial de la Universidad Javeriana Cali, Magister en Dirección Financiera y Fiscal de la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR). Posee una trayectoria de más de 10 años, en los cuales se ha especializado en el diseño, estructuración e implementación

de estrategias, soluciones y programas basados en políticas públicas. Ha ocupado posiciones en la Federación Nacional de Comerciantes, la Cámara de Comercio de Cali y la farmacéutica Tecnoquímicas S.A. Actualmente se desempeña como *Wellbeing and Health Sr. consultant & Workforce Health Coordinator* para Latinoamérica y el Caribe en *Mercer Marsh Beneficios*.

8.1.1.3 Resultados obtenidos.

Figura 10

Resultados por perspectivas externas.



Fuente: Modelo Gerardo Arboleda Salazar, elaboración propia.

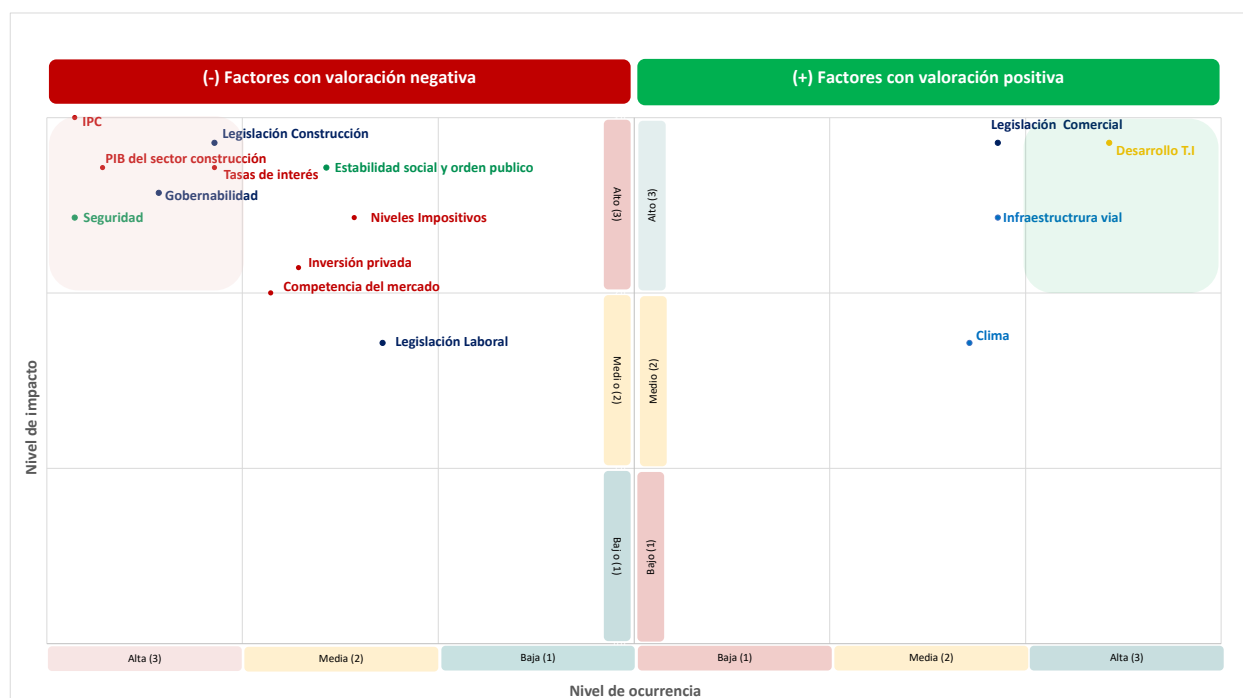
Analizando los resultados por perspectivas como se muestra en la Figura 10, se evidencia que las perspectivas económica y social son las que generan mayor preocupación entre los expertos entrevistados. Estas presentan un alto impacto, alta ocurrencia y valoración negativa, lo que las convierte en desafíos prioritarios para el sector y el entorno actual de la empresa.

Si bien la perspectiva política y legal también presenta valoración negativa, estos son de menor magnitud en comparación con las perspectivas económica y social. Es importante considerar estos desafíos, ya que podrían obstaculizar el desarrollo de la empresa.

La perspectiva tecnológica se destaca como la más favorable, presentando un panorama de oportunidades significativas. Los entrevistados perciben este ámbito como un área clave para el desarrollo y la mejora en procesos operativos.

Figura 11

Resultados por factores externos.



Fuente: Modelo Gerardo Arboleda Salazar, elaboración propia.

La Figura 11 ilustra que factores económicos, como el IPC, el PIB de la construcción y las tasas de interés, junto con la gobernanza y la seguridad, presentan un nivel de impacto alto, una alta frecuencia de ocurrencia y su valoración es negativa. Estos elementos representan amenazas significativas que la empresa debe considerar al formular su estrategia empresarial.

La legislación comercial favorable y el uso y desarrollo de nuevas tecnologías se identifican como factores de impacto alto, alta frecuencia de ocurrencia y valoración positiva. Estos elementos presentan grandes oportunidades para el desarrollo de la empresa, ya que pueden contribuir a mejorar su eficiencia y competitividad.

El análisis de los resultados por perspectivas y factores bajo criterio de expertos proporciona una valiosa información para comprender el entorno externo en el que opera CCD OCCIDENTE. Al identificar las principales amenazas y oportunidades, las empresas pueden tomar decisiones estratégicas informadas que le permitan enfrentar entornos dinámicos y complejos.

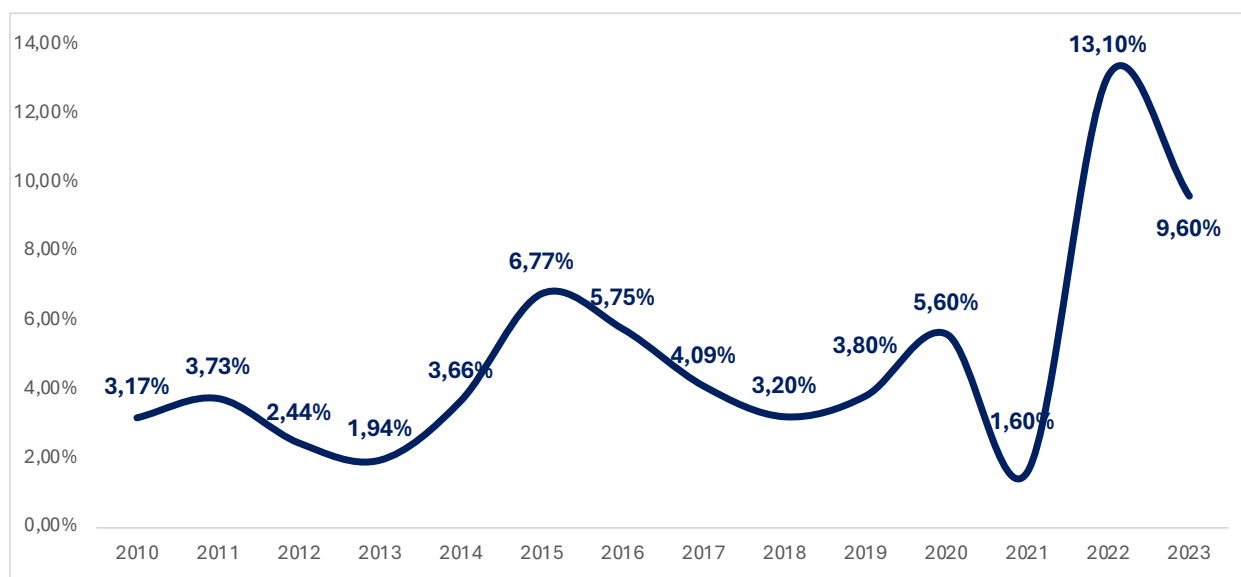
8.1.1.4 Factores externos valorados negativamente, con nivel de impacto y ocurrencia alta que orientan amenazas para la empresa.

IPC

La inflación ha sido un fenómeno constante en la economía de Colombia durante los últimos años, presentando fluctuaciones significativas como se aprecia en la Figura 12. En los últimos tres años, la inflación ha adquirido una alta relevancia debido a su incremento, lo cual ha afectado negativamente el poder adquisitivo de la población y la estabilidad económica del país.

Figura 12

Histórico de inflación en Colombia (%anual)



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2024), elaboración propia.

En 2021, la inflación en Colombia comenzó con una tasa del 1,61%, incrementándose gradualmente a lo largo del año. Los factores principales que impulsaron esta alza fueron:

- Reactivación económica: tras la pandemia de COVID-19, la economía colombiana mostró signos de recuperación, lo que incrementó la demanda de bienes y servicios.
- Aumento de los precios de los alimentos: los precios globales de los alimentos subieron significativamente, impactando directamente en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Colombia.
- Incremento de los precios del petróleo: el alza en el precio del petróleo afectó los costos de logística, transporte y producción de varios bienes.

En 2022, la inflación alcanzó niveles históricos, con un promedio anual del 13,12%, el más alto en 24 años. Los factores clave que contribuyeron a este incremento fueron:

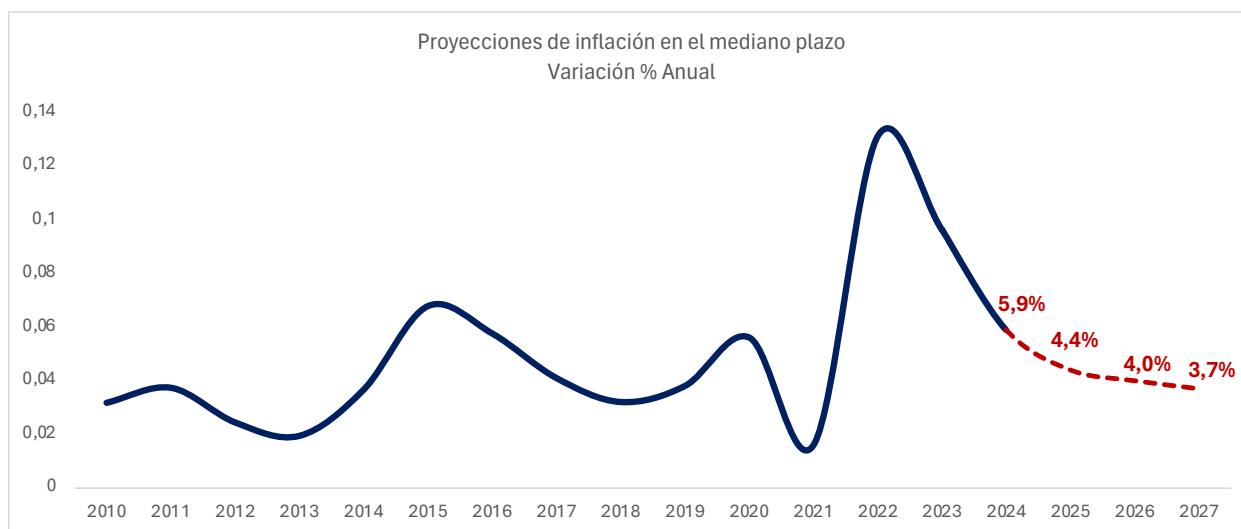
- Persistencia de altos precios de alimentos y petróleo: los precios elevados de estos productos continuaron presionando la inflación.
- Problemas en la cadena de suministro: la crisis de contenedores que afectó la cadena de suministro causaron escasez de algunos productos y aumentaron los costos de transporte.
- Guerra en Ucrania: el conflicto en Ucrania elevó los precios globales de los abonos para la agricultura, la energía y los alimentos, impactando la inflación en Colombia.

En 2023, la inflación mostró una tendencia descendente, aunque se mantuvo en niveles elevados. Hasta diciembre del 2023, la tasa de inflación se situó en 9,67%, por encima del rango meta del Banco de la República (3%-4%). Los factores principales que contribuyeron a la moderación de la inflación fueron:

- Medidas del Banco de la República: el banco central ha incrementado la tasa de interés de referencia desde finales de 2021 para controlar la inflación.
- Estabilización de precios internacionales: los precios de alimentos y petróleo han mostrado una tendencia a la baja en los últimos meses, aliviando la presión sobre la inflación interna.
- Base de comparación alta: la elevada inflación de 2022 proporcionó una base de comparación alta, lo que resultó en menores variaciones porcentuales en 2023.

Figura 13

Proyecciones de inflación en Colombia al mediano plazo (%anual)



Fuente: (Bancolombia, 2024), elaboración propia.

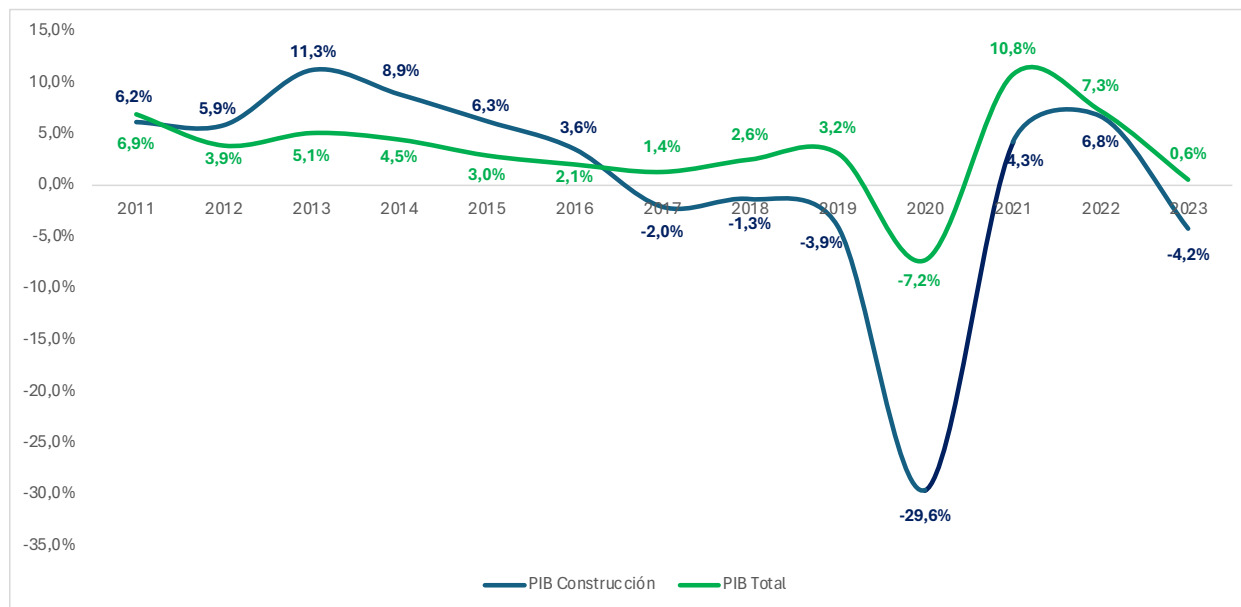
De acuerdo con las proyecciones del grupo Bancolombia (ver Figura 13), se estima que la inflación continuará descendiendo durante los próximos cuatro años, alcanzando un 3,7% en 2027. Los factores que contribuirán a esta estabilización son los siguientes:

- Moderación de los precios internacionales de alimentos y energía: se prevé que los precios de estos bienes se estabilicen o disminuyan, lo que reducirá la presión inflacionaria interna.
- Política monetaria restrictiva del Banco de la República: el aumento de la tasa de interés de referencia ha ayudado a controlar la inflación, y se espera que esta política continúe siendo eficaz en los próximos años.
- Mejora de las condiciones económicas: se proyecta que la economía colombiana seguirá recuperándose, lo que incrementará la demanda de bienes y servicios, pero también mejorará la capacidad de producción a precios más estables.

PIB Sector constructor

Figura 14

Evolución PIB Total y PIB Construcción en Colombia (% anual)



Fuente: (Camacol, 2023), elaboración propia.

El sector constructor en Colombia ha exhibido un comportamiento dinámico en los últimos cinco años (ver Figura 14), marcado por etapas de crecimiento y contracción.

En 2019, el sector experimentó un crecimiento del 3,2%, impulsado principalmente por la inversión en el sub sector de obras civiles el cual tuvo un crecimiento del 13,13 %.

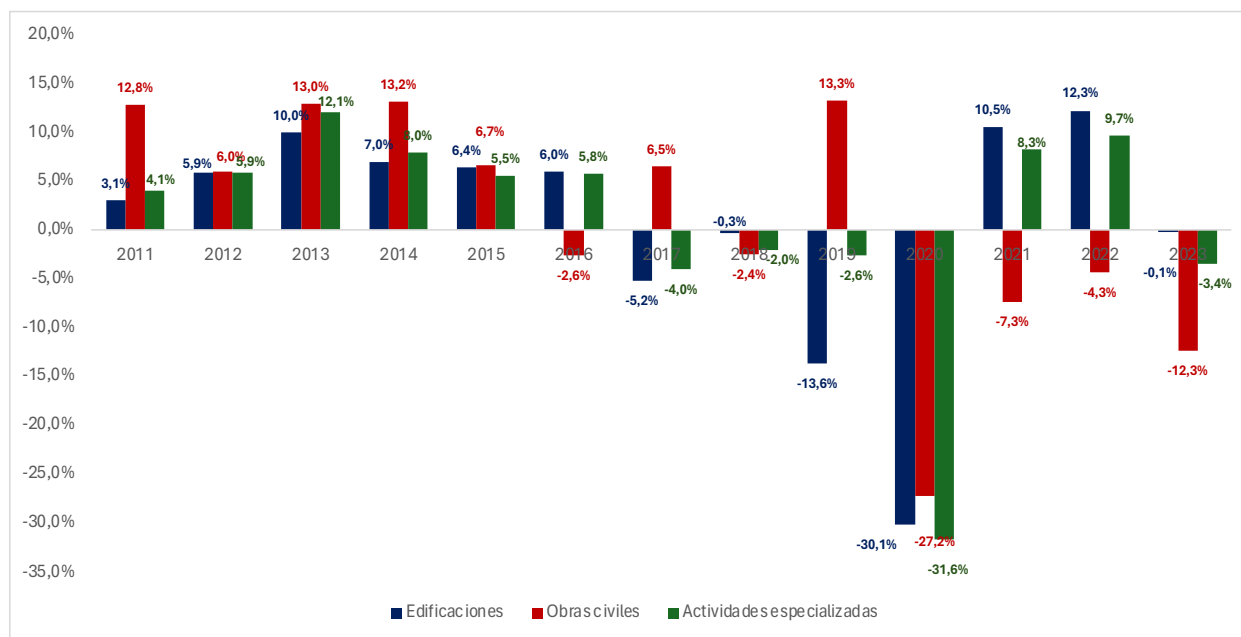
La pandemia de COVID-19 en 2020 marcó un cambio en el ciclo en sector. Las medidas restrictivas de movilidad, el distanciamiento social y el cierre temporal de negocios se tradujeron en una drástica contracción del PIB del sector, alcanzando un descenso del 29,6%. La inversión de edificaciones experimentó una fuerte caída del 30,1%, mientras que la inversión en obras civiles también se vio gravemente afectada, registrando una disminución del 27,2%.

En 2021, el sector inició su recuperación con un crecimiento del PIB del 4,3%. Este repunte se vio favorecido por la reactivación económica post-pandemia y el aumento en la inversión en edificaciones, que experimentó un crecimiento del 10,5%.

En el 2022 se consolidó con un crecimiento del 6,8%, el más alto en los últimos cinco años, y una destacada contribución del 10,5% al PIB nacional. Las ventas de edificaciones crecieron un 12,3% jalonando el PIB del sector.

Figura 15

Evolución PIB por subsectores de la construcción (% anual)



Fuente: (Camacol, 2023), elaboración propia.

Para el 2023, el panorama se tornó más complejo. El PIB del sector se contrajo un 4,3%, un ajuste que se atribuye principalmente al aumento en las tasas de interés, los cambios normativos del ministerio de vivienda, en relación a los subsidios, la desaceleración económica general y la incertidumbre internacional.

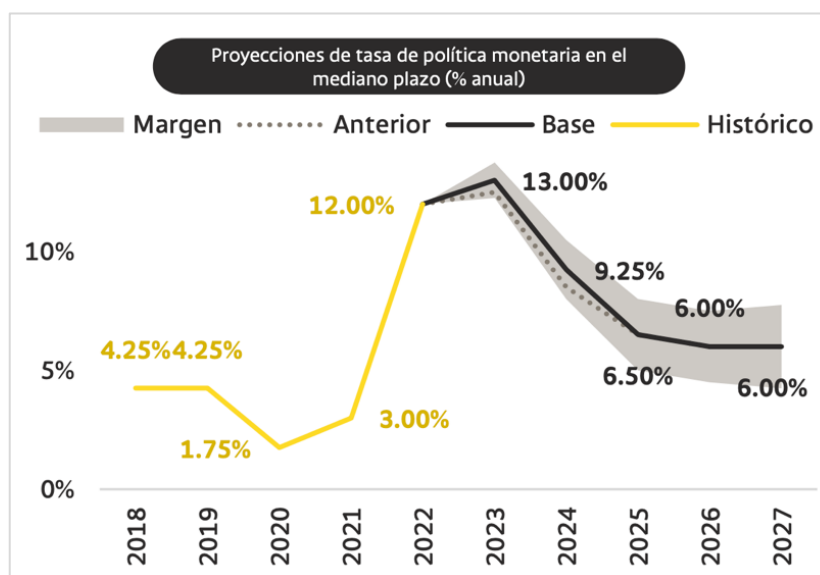
Este cambio de tendencia se vio reflejado en el desempeño de los subsectores. El subsector más afectado fue el de obras civiles, con una contracción del 12,3%, (ver Figura 15).

Tasas de interés

En los últimos años, la tasa de política monetaria ha presentado un comportamiento al alza, principalmente como respuesta al aumento de la inflación como se puede observar en la Figura 16.

Figura 16

Proyecciones de tasa de política monetaria en el mediano plazo (% anual)



Fuente: (Bancolombia, 2024).

A finales del 2021, la tasa de política monetaria en Colombia se ubicaba en un 3,00%. Sin embargo, para finales del 2023, experimentó un incremento hasta alcanzar niveles superiores al 13,0%. Este aumento responde a la necesidad de controlar la inflación, la cual se ubicó en 9,6% al cierre del 2023.

Este incremento en la tasa de política monetaria ha tenido un impacto en el sector de la construcción. El aumento en los costos de financiación ha desincentivado la demanda de vivienda y la inversión en nuevos proyectos. Como consecuencia, se ha observado una desaceleración del sector y una reducción de la oferta de vivienda.

Seguridad

La percepción de seguridad en Colombia ha sido un tema complejo en los últimos años. Si bien el país ha logrado avances significativos en la reducción de la violencia y el crimen durante las últimas dos décadas, la percepción ciudadana no percibe estas mejoras.

En los últimos tres años, se ha observado un aumento considerable en la sensación de inseguridad entre los ciudadanos colombianos. Según el DANE (2024), en 2021, el 44% de los colombianos se sentían inseguros. Esta cifra aumentó a 52,9% en 2022 y a 54,5% en 2023.

El aumento en la percepción de inseguridad impacta directamente la economía, ya que desincentiva la inversión tanto nacional como extranjera. Las empresas son menos propensas a invertir en áreas donde la seguridad es un problema, lo que puede frenar el crecimiento económico y limitar las oportunidades de desarrollo.

Legislación en construcción

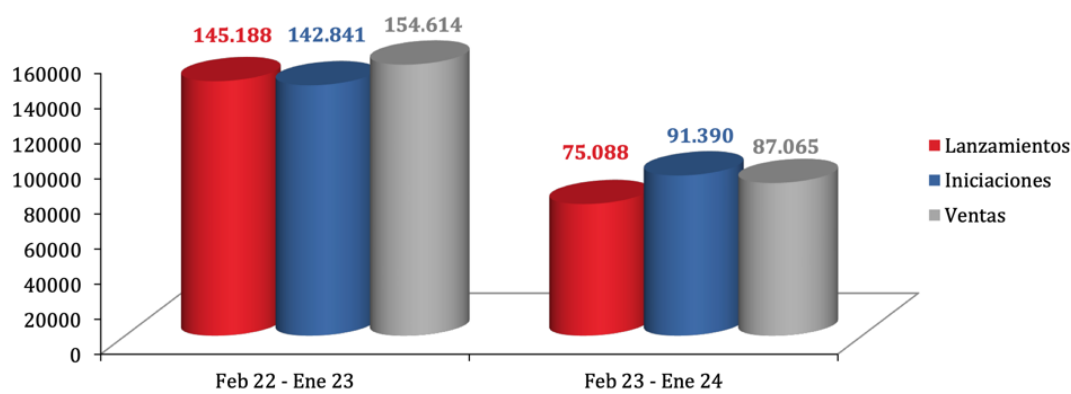
Los cambios implementados en las políticas de asignación de subsidios del programa "Mi Casa Ya" han generado un impacto negativo en el sector de la construcción. Las nuevas restricciones para acceder al subsidio, principalmente el aumento en el puntaje del Sisbén requerido, han excluido a un segmento significativo de la población que anteriormente era beneficiaria, lo que ha ocasionado una disminución en la demanda de vivienda.

Esta menor demanda sumada a las altas tasas de interés ha provocado una caída en las ventas de viviendas nuevas del 43.7% en el último año (ver Figura 17). Esto ha generado un

aumento en los inventarios de viviendas sin vender, lo que ha llevado a frenar los planes de inversión en nuevos proyectos. Los lanzamientos de nuevos proyectos han disminuido un 48,3%, pasando de 145,188 en enero de 2023 a 75,088 en enero de 2024. Según Camacol (2024), se espera que estos impactos sigan frenando la colocación de viviendas en el corto plazo.

Figura 17

Unidades de vivienda vendidas y variación anual 2023 vs 2024



Indicador	Var % doce meses
LANZAMIENTOS	-48,3%
INICIACIONES	-36,0%
VENTAS	-43,7%
PROMEDIO	-42,7%

Fuente: Coordinada urbana, cálculos departamento de estudios económicos. (Camacol, 2024).

8.1.2 Análisis de factores internos

Para obtener una comprensión de la situación interna de la empresa, se realizaron siete entrevistas a expertos. Estas entrevistas se enfocaron en 30 factores clave desde las perspectivas de mercado y competitividad; gestión estratégica, gobernanza; procesos e infraestructura y finanzas.

8.1.2.1 Factores internos de evaluación.

Tabla 5

Factores perspectiva, mercado y competitividad

N.º	Factores	Evaluar
1	Conocimiento del mercado	La empresa tiene un conocimiento de su mercado objetivo, incluidas las necesidades, deseos y comportamientos de los consumidores.
2	Proceso de ventas	La empresa tiene un proceso de ventas bien definido que sea eficiente y efectivo para convertir clientes potenciales en clientes.
3	Fijación de precios	La empresa establece precios competitivos para sus productos o servicios que sean rentables y atractivos para los consumidores.
4	Posicionamiento de la marca	La empresa desarrolla un posicionamiento de marca fuerte que diferencie su marca de la competencia.
5	Análisis de la competencia	La empresa realiza un análisis competitivo regular para identificar las fortalezas y debilidades de la competencia.
6	Segmentación de nichos	La empresa segmenta su mercado en nichos más pequeños para enfocar sus esfuerzos de marketing de manera más efectiva.
7	Prospección de clientes	La empresa genera clientes potenciales de manera regular para alimentar su proceso de ventas.
8	Actividades de mercadeo	La empresa desarrolla sus actividades de mercadeo y fidelización.

N.º	Factores	Evaluar
9	Evaluación de clientes	La empresa evalúa el comportamiento de sus clientes.
10	Relación con proveedores	La empresa desarrolla relaciones sólidas con sus proveedores para garantizar un suministro confiable de productos o servicios de alta calidad.
11	Capacidad de negociación	La empresa tiene habilidades de negociación para obtener buenos precios de sus proveedores y clientes.
12	Satisfacción del cliente (NPS)	La empresa mide la satisfacción del cliente de manera regular y tomar medidas para mejorarla.
13	Marketing digital	La empresa utiliza el marketing digital para llegar a su público objetivo y generar clientes potenciales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Factores perspectiva gestión estratégica

N.º	Factores	Evaluar
1	Visión	La empresa promueve su visión con los empleados de manera efectiva.
2	Misión	La Empresa promueve su misión con los empleados de manera efectiva.
3	Propósito	La empresa tiene identificado su propósito y lo promueve.

N.º	Factores	Evaluar
4	Mejora continua	La empresa identifica y elimina el desperdicio y mejorar la eficiencia.
5	Transparencia en información	La empresa tiene a disposición información actualizada y confiable de la operación.
6	Roles y responsabilidades	La empresa tiene claros los roles y responsabilidades.
8	Evaluación cargos estratégicos	La empresa evalúa periódicamente la gestión de cargos estratégicos.
9	Plan estratégico	La empresa define los objetivos a largo plazo y cómo alcanzarlos.
10	Comunicación y evaluación	La empresa comunica el plan estratégico y evalúa su progreso periódicamente.
11	KPI'S SMART	La empresa Mide el progreso en la consecución de objetivos estratégicos.
12	Controles Internos	La empresa cuenta con controles internos para identificar riesgos y auditar procesos clave de la operación.
13	Gestión de riesgos	La empresa identifica, evalúa y gestiona los riesgos potenciales.
14	Gestión del cambio	La empresa gestiona las personas y procesos necesarios para implementar un cambio.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7*Factores perspectiva gobernanza organizacional y familiar*

N.	Factores	Evaluar
1	Estructura organizacional y familiar	La empresa y la familia definen cómo se organiza cada estructura y cómo se distribuyen las responsabilidades.
2	Código de ética y conducta empresarial	La empresa y la familia cuenta con un código de ética y conducta empresarial formalizado y comunicado.
3	Sucesión	La empresa cuenta con un plan de sucesión familiar para los cargos directivos formalmente comunicado.
4	Equilibrio intereses	Hay un balance entre los intereses empresariales y familiares.
5	Toma de decisiones	La empresa y la familia tienen un órgano en el cual se identifiquen problemas, evalúen opciones y se elijan soluciones.
6	<i>Feedback aprendizaje</i>	La empresa y la familia desarrollan retroalimentación constante para identificar oportunidades de mejora.
7	Cultura organizacional	La empresa y la familia poseen un conjunto de valores, creencias y normas alineadas.
8	Gobierno familiar	La familia cuentan con una estructura para promover la cohesión entre sus miembros y sus empleados.
9	Desarrollo de futuros líderes	La empresa y la familia identifican y preparan a los próximos líderes.
10	Reclutamiento y selección	La empresa cuenta con procesos de reclutamiento y selección definidos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8*Factores perspectiva procesos e infraestructura*

N.º	Factores	Evaluar
1	Mejora y actualización de procesos	La empresa traba en mejorar y actualizar continuamente sus procesos operativos
2	Flexibilidad de procesos	La empresa permite adaptarse a los cambios en el entorno cambiante.
3	Políticas y procesos documentados	La empresa garantiza que todos los procesos sean debidamente documentados y comunicados.
4	Infraestructura operativa	La empresa cuenta con una estructura fiable y segura para apoyar las operaciones.
5	Sistemas integrados de información	La empresa cuenta con sistemas integrados que permitan mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.
6	Uso de las tecnologías	La empresa mejora la eficiencia y la productividad de los procesos a través de nuevas tecnologías.
7	Gestión cadena de suministro	La empresa gestiona el flujo de bienes y servicios desde proveedores a clientes.
8	SG-SST y SGSV	La empresa vela por la seguridad de sus colaboradores, fomentando y poniendo en práctica sus sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, así como el sistema de gestión de seguridad vial.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9*Factores perspectiva financiera*

N.º	Factores	Evaluar
1	Incremento en ingresos	La empresa gestiona el incremento de sus ingresos a largo plazo.
2	Rentabilidad	La empresa genera ganancias, medida por la relación entre ganancias netas e ingresos totales.
3	Endeudamiento	La empresa gestiona y controla el riesgo financiero.
4	Gestión de cartera	La empresa gestiona y controla las cuentas por cobrar eficientemente.
5	Flujo de caja	La empresa gestiona y controla el flujo de caja.
6	Control de costos	La empresa gestiona y controla de manera eficiente sus costos y gastos.

Fuente: Elaboración propia

8.1.2.2 Presentación de accionistas, directivos y líderes.

Claudia Ximena Arcos Narvárez

Claudia es Contadora Pública de la Universidad Santiago de Cali y cuenta con más de 25 años de experiencia en la comercialización de materiales para la construcción. Ha trabajado directamente con constructores, contratistas y ferreteros en los departamentos del Valle, Nariño y Putumayo. Durante más de 20 años, se desempeñó como directora general de CCD OCCIDENTE. Actualmente, se encuentra en el proceso de transición, asumiendo la dirección financiera de la empresa. De acuerdo con la teoría de Renato Tagiuri y John Davis, Claudia desempeña un rol multifacético dentro de la empresa familiar, ya que actúa como miembro de la familia, accionista y ejecutiva.

José Emiro Realpe Muñoz

José Emiro es Ingeniero Civil de la Universidad del Valle e Ingeniero Mecánico de la Universidad Tecnológica de Pereira, con más de 50 años de experiencia en el sector de la construcción, especialmente en la ejecución de obras civiles contratadas directamente con el Estado. Además, cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector del transporte, gestionando flotas y rutas logísticas. Actualmente, es director de CCARGA, una compañía de CCD OCCIDENTE que ofrece servicios logísticos a empresas reconocidas del sector, como Etex, Argos, Cartón Colombia, Cementos San Marcos y Corona, entre otras. Al igual que Claudia, José Emiro desempeña roles multifacéticos como familiar, accionista y ejecutivo.

Gabriel Van Tol

Gabriel estudió Mercadeo y Publicidad en la Universidad Autónoma de Occidente. Posee una maestría en Marketing Digital de la Universidad de Barcelona, España. Cuenta con diez años de experiencia liderando equipos de ventas y *marketing*. Actualmente, trabaja como jefe de

Mercadeo en CCD OCCIDENTE y, adicionalmente, comparte su experiencia brindando consultorías en ventas y *marketing* digital.

Anderson González

Anderson estudió Mercadeo y Ventas en la Corporación Universitaria de los Andes. Posee una sólida trayectoria de más de 20 años en el sector del canal masivo, enfocado en la comercialización de materiales para la construcción. Actualmente, se desempeña como Jefe de Ventas en CCD OCCIDENTE, donde tiene un rol de líder.

Juan José Realpe Arcos

Juan José está cursando el sexto semestre de Mercadeo Internacional y Publicidad en la Universidad ICESI. Actualmente, se desempeña como coordinador del programa Sinergia y es miembro del comité *Inhouse* de la universidad. Además, es monitor de la clase de Comunicación Publicitaria. Juan José desempeña roles como accionista y miembro de la familia.

Juan Esteban Realpe Arcos

Juan Esteban está cursando el sexto semestre de Administración de Empresa en la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Actualmente, Juan esteban desempeña roles como accionista y miembro de la familia.

David Andrés Realpe Arcos

David es ingeniero industrial de la Pontificia Universidad Javeriana Cali y actualmente está cursando una maestría en Administración de Empresas en la misma universidad. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector bancario y en la comercialización de materiales de construcción. Trabajó como analista senior en la división de riesgo de crédito para el Banco de Occidente y, desde 2017, ha desempeñado puestos clave dentro de la organización, como jefe de

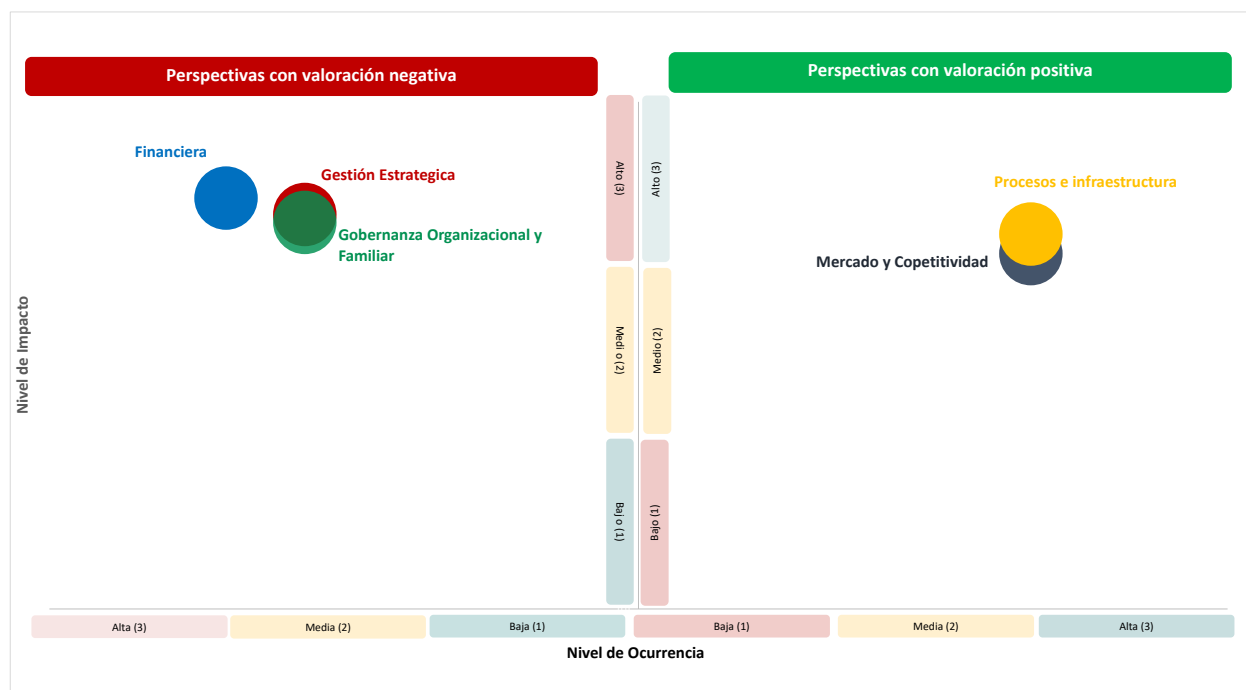
logística y operaciones, jefe de cartera, y jefe de mercadeo y ventas. Actualmente, está en un proceso de transición para asumir el liderazgo de la compañía. David desempeña un rol como accionista, familiar y ejecutivo.

8.1.2.3 Resultados obtenidos.

Perspectivas

Figura 18

Resultados por perspectivas internas



Fuente: Modelo Gerardo Arboleda Salazar, elaboración propia.

Al analizar los resultados, tal como se muestra en la Figura 18, se observa que las perspectivas de finanzas, gobernanza organizacional y familiar y gestión estratégica son las de mayor preocupación. Estas muestran una valoración negativa, alta incidencia de impactos y ocurrencia, lo que las posiciona como desafíos prioritarios para el entorno interno actual de CCD

OCCIDENTE. Las perspectivas de procesos e infraestructura, así como mercado y competitividad, destacan como la principal fortaleza al mostrar una valoración positiva.

Factores

El análisis de factores desde la perspectiva de gobernanza organizacional y familiar ha identificado factores que requieren atención inmediata para fortalecer tanto a la organización como a la familia (ver Figura 19). Entre los principales desafíos se encuentran la falta de un plan claro para la toma de decisiones, la sucesión del liderazgo y la ausencia de un marco formal para el gobierno familiar. Sin embargo, también existen factores que contribuyen positivamente a la gobernanza, como la inversión en el desarrollo profesional de futuros líderes y una cultura organizacional positiva alineada con los valores familiares.

Figura 19

Resultados evaluación de factores internos desde la perspectiva de gobernanza organizacional y familiar



Fuente: Criterio experto, elaboración propia.

Desde la perspectiva de gestión estratégica se identifican factores significativos que requieren atención inmediata para mejorar el desempeño de CCD OCCIDENTE, (ver Figura 20). En particular, se observa una valoración negativa en varios aspectos clave, como la planificación estratégica, la comunicación, seguimiento y control de objetivos, la definición de KPI *Smart* y la calidad de la información. Por otra parte, la empresa tiene fortalezas en varios factores clave que impulsan su crecimiento entre ellos se destaca la gestión del cambio, controles internos, mejora continua, propósito, misión y visión a largo plazo.

Figura 20

Resultados evaluación de factores internos desde la perspectiva de gestión estratégica.



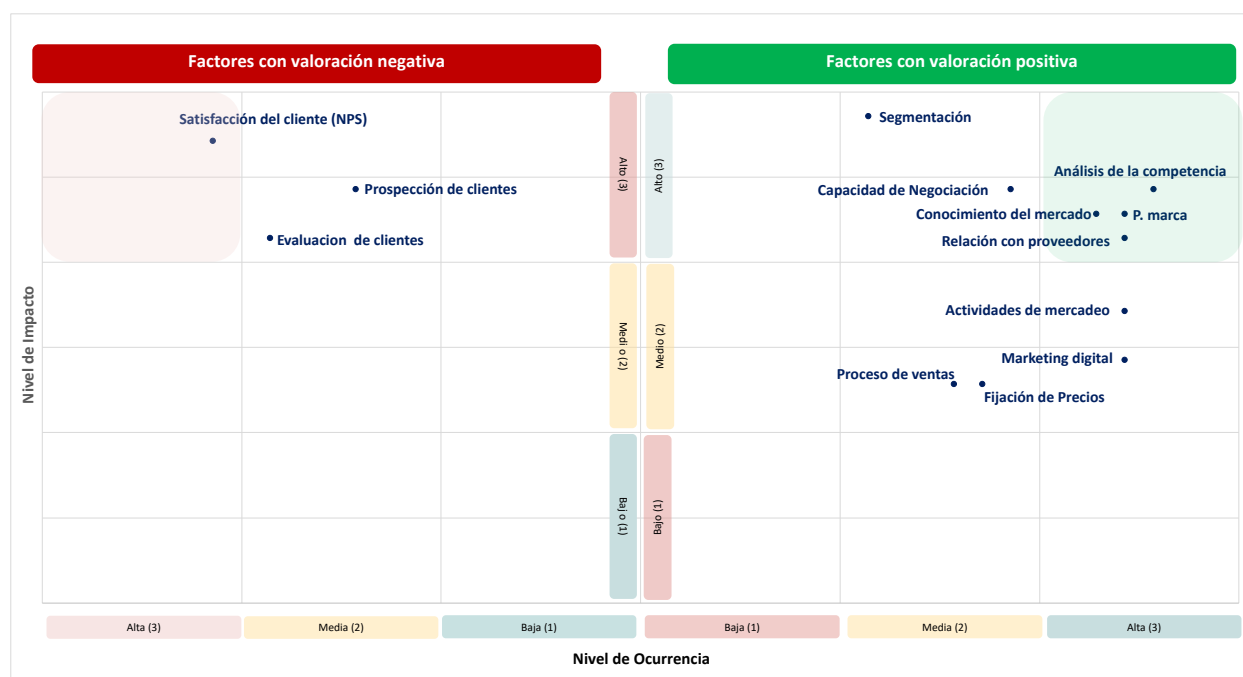
Fuente: Modelo Gerardo Arboleda Salazar, elaboración propia.

Al evaluar los factores desde la perspectiva del mercado y la competitividad se evidencia que CCD OCCIDENTE posee fortalezas significativas que tienen valoración positiva. Aspectos como el conocimiento del mercado, análisis de la competencia y el posicionamiento de la marca juegan a favor de la organización, convirtiéndose en pilares que refuerzan su competitividad,

(ver Figura 21). No obstante, dentro de este análisis, se identifica un aspecto crítico que representa tanto un desafío como una oportunidad de mejora: el seguimiento al servicio al cliente, medido a través del NPS (*Net Promoter Score*).

Figura 21

Resultados evaluación de factores internos desde la perspectiva de gestión mercado y competitividad



Fuente: Criterio experto, elaboración propia.

Desde la perspectiva de procesos e infraestructura CCD OCCIDENTE cuenta con grandes fortalezas (ver Figura 22). Factores como la gestión de la cadena de suministro, la infraestructura operativa y la utilización de tecnologías y sistemas integrados de información son favorables para la organización. Es fundamental enfocarse en la mejora, actualización y documentación de los procesos para fortalecer aún más la empresa desde esta perspectiva.

Figura 22

Resultados evaluación de factores internos desde la perspectiva de infraestructura y procesos



Fuente: Criterio experto, elaboración propia.

Por último, al analizar los factores desde la perspectiva financiera, se observa cómo el comportamiento de los ingresos, la rentabilidad, gestión de costos y gastos y el flujo de cada son valorados negativamente en la organización. Se evidencia una correlación entre la disminución en los ingresos, la contracción del sector constructor y la situación económica actual de Colombia. El control de los costos y gastos juega un papel determinante como oportunidad de mejora en CCD OCCIDENTE. Es importante destacar, la empresa mantiene un nivel de endeudamiento controlado y la gestión de la cartera es un pilar fundamental del negocio.

8.1.2.4 Factores internos valorados negativamente, con nivel de impacto y ocurrencia alta que orientan priorización en la empresa. Tras analizar los resultados del análisis situacional interno, se profundizó en aquellos factores que mostraron una ocurrencia alta, un alto impacto y fueron valorados negativamente. Esta priorización se basó en el análisis de la documentación interna de la empresa y los ejercicios respectivos realizados que mostraron el comportamiento de cada una de las variables.

Plan estratégico

Al realizar el análisis del plan estratégico, se evidenció que, aunque CCD OCCIDENTE cuenta con valores, principios, pilares, indicadores y acciones, no se han establecido objetivos estratégicos a largo plazo que guíen a la empresa hacia la consecución de su visión, la cual está claramente definida. Las estrategias implementadas son independientes según cada área y no están alineadas con objetivos comunes, lo que dificulta la coordinación y el trabajo en equipo. No existe un sistema de seguimiento y control establecido para monitorear el comportamiento de los indicadores, los cuales se utilizan únicamente como referencia. Además, la empresa se enfoca principalmente en indicadores financieros y su comportamiento al corto plazo (mes a mes), sujetos al cumplimiento de presupuestos, lo que evidencia la falta de objetivo claro a largo plazo y puede limitar la capacidad de la empresa para adaptarse y ser sostenible en el futuro.

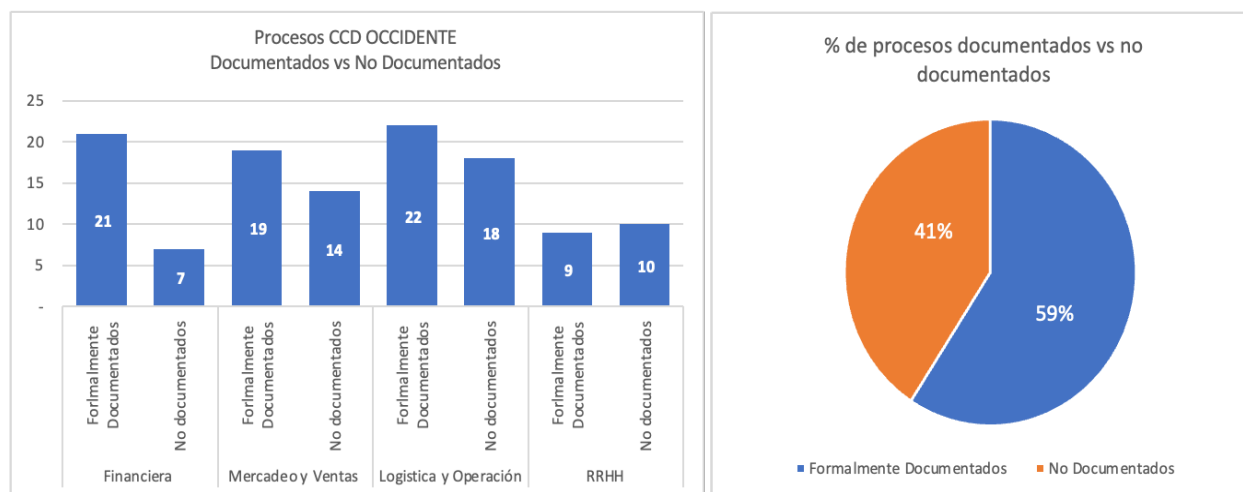
Las consecuencias de no contar con un plan estratégico bien definido son:

- Sin objetivos estratégicos a largo plazo, la empresa puede perder el rumbo y carecer de una dirección clara.
- La desconexión entre las estrategias de las diferentes áreas puede generar sobre esfuerzos que disminuyen la eficiencia operativa.

- La falta de seguimiento, control y evaluación de la estrategia puede causar desalineación de objetivos, identificación tardía de problemas, ineficiencia operativa, desmotivación del equipo y toma de decisiones incorrectas.
- Un enfoque excesivo en indicadores financieros a corto plazo puede impedir la inversión en áreas críticas para el crecimiento sostenible, ventas, logística y operación, y recursos humanos.

Documentación y actualización de procesos

En la actualidad, CCD OCCIDENTE cuenta con un 59% de sus procesos formalmente documentados y comunicados. Esto significa que existe una descripción clara y estructurada de cómo se llevan a cabo la mayoría de los procesos, lo que facilita su comprensión y ejecución por parte de los empleados. Sin embargo, el 41% restante de los procesos no se encuentra formalizado en un documento ni tampoco comunicado. Esta situación puede generar riesgos, como ineficiencias, inconsistencias y falta de control. El área de logística y operación es la que presenta el mayor porcentaje de procesos no documentados, con más de 18 de un total de 40. Esto puede afectar negativamente la eficiencia y la calidad de las operaciones, ya que los empleados no cuentan con una guía clara para realizar su trabajo. Por otro lado, el área financiera es la que tiene la mayor cantidad de procesos documentados, con 21 de un total de 28. Esto se debe en parte a la naturaleza crítica de los procesos financieros y a la necesidad de cumplir con regulaciones y normativas.

Figura 24*Documentación y formalización de procesos en CCD OCCIDENTE*

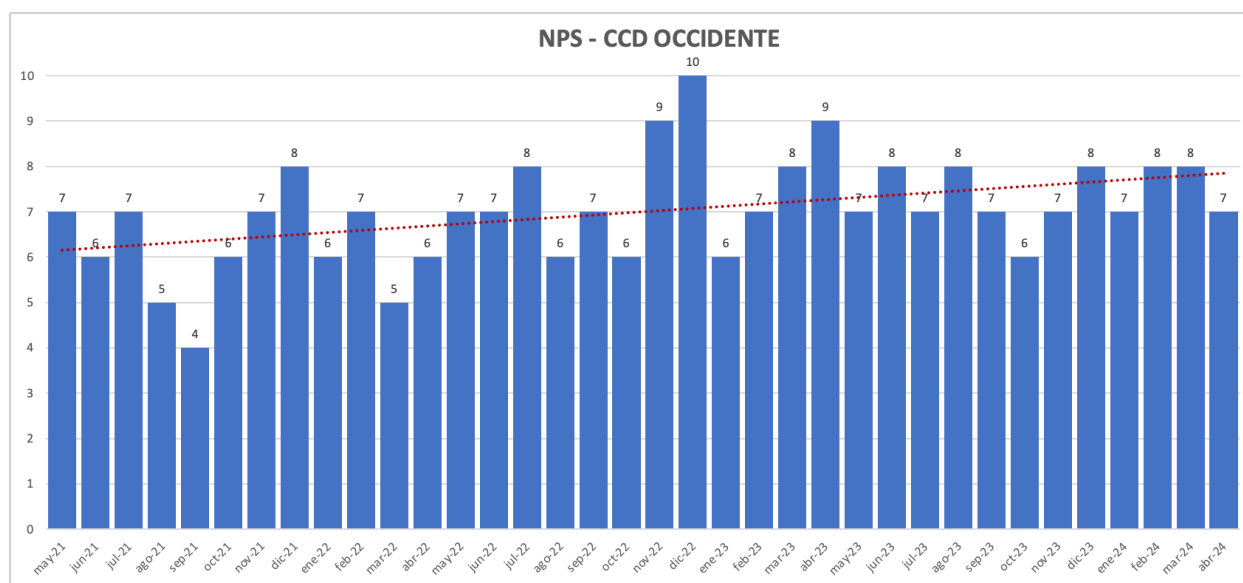
Fuente: Documentación interna de la empresa.

NPS

El *Net Promoter Score* (NPS) es una métrica clave para medir la lealtad del cliente y la probabilidad de que recomienden a CCD OCCIDENTE a otros. Un NPS alto indica que los clientes están satisfechos con la empresa y que es probable que la recomienden a sus amigos y familiares. Por el contrario, un NPS bajo indica que los clientes están insatisfechos con la empresa y que es probable que la desaconsejen a otros.

Figura 25

Nivel de satisfacción cliente CCD OCCIDENTE.



Fuente: Documentación interna de la empresa.

La Figura 25, muestra la evolución del NPS de la empresa durante un período de 36 meses, desde mayo del 2021 hasta abril de 2024. En general, se observa una tendencia positiva en el NPS, lo que indica que la percepción del cliente ha ido mejorando con el tiempo. Sin embargo, el NPS promedio del último año (mayo 2023 – abril 2024) es de 6.5 este sigue siendo inferior al umbral esperado de 9 o más, que se considera un indicador de una alta lealtad del cliente.

Es importante tener en cuenta que el NPS de la empresa se ha visto afectado por una serie de factores externos, como la pandemia de COVID-19, el estallido social y algunos eventos climáticos adversos. Estos factores han generado incertidumbre entre los clientes, lo que ha podido afectar negativamente su percepción de la empresa.

A pesar de los desafíos externos, la empresa ha logrado recuperar gradualmente la confianza del cliente. Esto se evidencia en el aumento constante del NPS durante los últimos 24

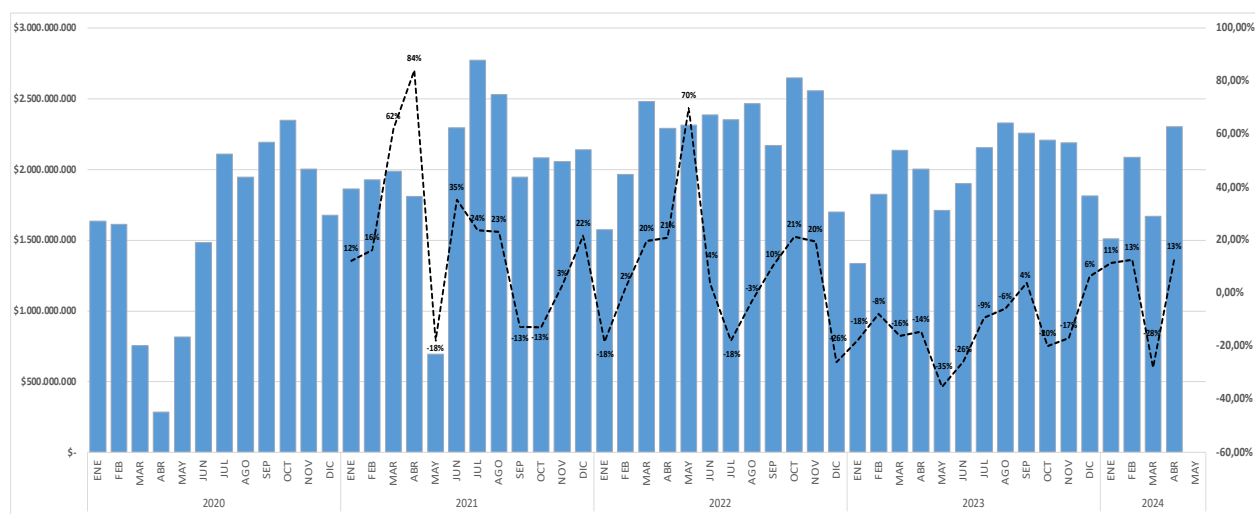
meses. Sin embargo, aún queda trabajo por hacer para alcanzar el nivel de lealtad del cliente deseado.

Comportamiento de las ventas

El presente análisis tiene como objetivo evaluar la evolución de las ventas de CCD OCCIDENTE durante los últimos años, tomando en cuenta los eventos externos que han impactado su desempeño.

Figura 26

Evolución y variación de ventas totales CCD OCCIDENTE.



Fuente: Documentación interna de la empresa.

Como se puede observar en la Figura 26 en el año 2020. Las ventas experimentaron una caída durante los meses de marzo, abril y mayo como consecuencia de la pandemia de COVID-19. Este evento provocó una disminución anual del 18%, con una facturación total anual de 18,5 mil millones de pesos, 3 mil millones menos que en el 2019.

Tras el impacto inicial de la pandemia, las ventas comenzaron a recuperarse en 2021, registrando un crecimiento anual del 33%. La facturación alcanzó los 24 mil millones de pesos, evidenciando un avance positivo.

El 2022 marcó un año de notable crecimiento para CCD OCIDENTE, ya que las ventas continuaron su tendencia ascendente y superaron las expectativas al alcanzar un máximo histórico de 26 mil millones de pesos. Esta cifra representa un incremento del 11% en comparación con el 2021.

A pesar de los avances logrados en los años anteriores, las ventas en 2023 experimentaron una caída del 11% respecto al 2022, lo que equivale a una disminución de 3 mil millones de pesos. Este retroceso se atribuye principalmente a la crisis económica derivada del aumento de la inflación, situaciones climatológicas adversas y las políticas restrictivas implementadas por el gobierno.

Los últimos 4 años han estado marcado por altibajos en las ventas de CCD OCCIDENTE. Si bien se observó una recuperación inicial en 2021 y un crecimiento histórico en 2022, el 2023 presentó un nuevo desafío debido a factores externos adversos.

Rendimiento financiero

Analizando el rendimiento financiero de CCD OCCIDENTE, se puede evidenciar el impacto en la rentabilidad en el promedio mensual de los últimos cuatro años (ver Figura 27). En 2020, la utilidad de la compañía disminuyó del 2.9% al 1.8%, afectada por los meses de restricción debido a la pandemia, lo que repercutió en las ventas. Sin embargo, la compañía decidió mantener a su personal y esperar la reactivación conforme lo permitía el gobierno, con la fortuna de que el sector de la construcción fue uno de los primeros en reactivarse.

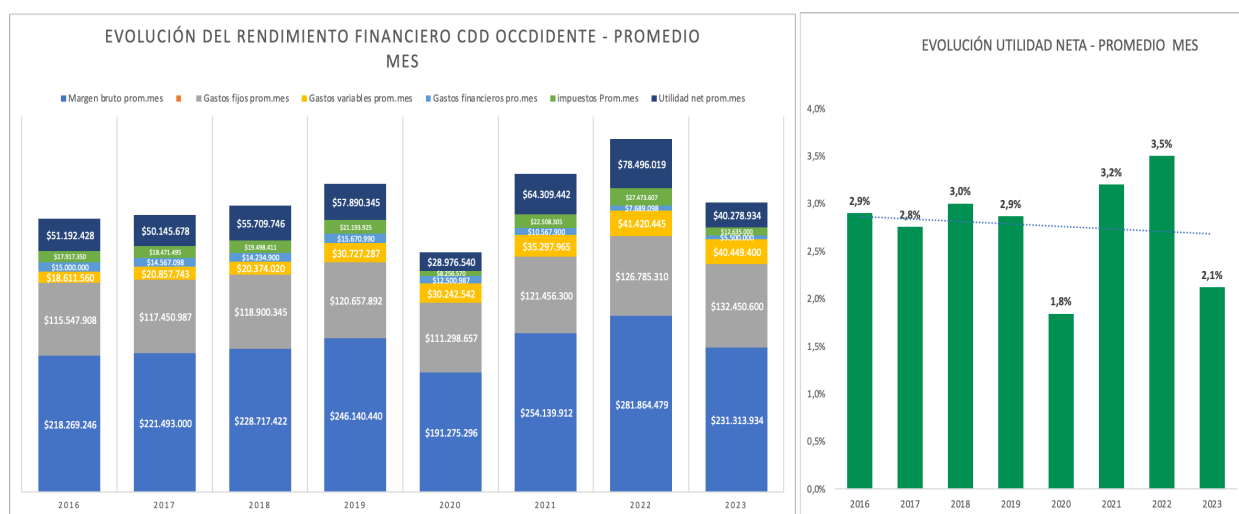
Para 2021, las políticas de reactivación económica comenzaron a tener efecto y la demanda de productos de construcción empezó a crecer, lo que permitió mejorar los márgenes promedio de los últimos años. En 2022, la demanda en el sector alcanzó su pico máximo y, a

pesar de la inflación en Colombia y el aumento del tipo de cambio, la empresa cerró uno de sus mejores años con un margen de utilidad neta superior al 3.5%.

En 2023, el impacto del IPC y las tasas de interés afectó negativamente la demanda en el sector. Este pasó de un momento de auge a una crisis total, lo que hizo que los precios de los productos cayeran y las rentabilidades se estrecharan considerablemente. Para 2024, aunque se evidencian signos de recuperación, las proyecciones son muy conservadoras y estiman que la normalización se dará de manera lenta y paulatina.

Figura 27

Evolución del rendimiento financiero en CCD OCCIDENTE.



Fuente: Documentación interna de la empresa.

8.1.3 Evaluación de la gobernanza actual

Para analizar los factores de impacto negativo desde la perspectiva de gobernanza organizacional y familiar, se desarrolló una evaluación de la etapa de madurez de CCD OCCIDENTE. El objetivo es diagnosticar su gobernanza de acuerdo a su etapa de madurez, utilizando la metodología propuesta por la Corporación Financiera Internacional del grupo Banco Mundial.

8.1.3.1 Nivel de madurez de CCD OCCIDENTE. En colaboración con los miembros directivos y líderes de áreas clave, se seleccionaron los componentes que mejor se ajustan a la situación actual de la empresa (ver Tabla 10).

Según la evaluación realizada, se determinó que CCD OCCIDENTE se encuentra en la etapa de crecimiento activo.

Tabla 10

Evaluación etapa de madurez CCD OCCIDENTE

Definiendo factores / parámetros	Etapa 1 INICIO	Etapa 2 CRECIMIENTO ACTIVO	Etapa 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Etapa 4 EXPANSIÓN DEL NEGOCIO
				
Tamaño (# de empleados)	Pequeña (p.ej., <50)	Pequeña a mediana (50-75)	Mediana (76-150)	Mediana en crecimiento (151-250)
Enfoque empresarial	Desarrollo de productos, pruebas de mercado	Ventas y crecimiento, aumentando la variedad de productos, creando una base de clientes	Optimización de la propia estructural/procesos después del crecimiento	Mayor crecimiento, apoyado por la mejora de la organización y los procesos internos
Cultura y Gobierno	Pequeño equipo multiareas	El equipo está creciendo; empiezan a surgir distintas funciones y una estructura organizacional	Mayor profesionalización de las funciones	La continuación de tendencias iniciadas en la Etapa 3
	Alto grado de informalidad	Sistemas sencillos para permitir colaboración entre las funciones	Formalización de la estructura organizacional, las políticas y los procedimientos	
Toma de decisiones y Planeación estratégica	Toma de decisiones altamente centralizada por parte de la(s) persona(s) fundadora(s)	Surgimiento de delegación en la gerencia	Se contratan gerentes profesionales	Separación de la toma de decisiones estratégicas y operativas
	Estilo de liderazgo autocrático	Estilo de liderazgo consultivo, en gran medida autocrático, pero con aportes de gerentes y asesores clave	Descentralización de la autoridad mediante la división/gestión funcional	Estilo de toma de decisiones institucional, basado en la estructura organizacional, roles y procedimientos definidos
Controles Internos	Las personas fundadoras están completamente involucradas en las operaciones; necesidad limitada de un sistema de equilibrio de poderes	Introducción de controles internos para apoyar la delegación de autoridad	Detalle de atribuciones y responsabilidades	Enfoque en la gestión de riesgos proactiva y estratégica
Comunicación y transparencia	Todos conocen todo	Buenos internamente, pero desafiantes entre ellos	Internamente: mejora del intercambio de información interdivisional / funcional	Internamente: comunicación entre gerencia, directorio y accionistas
		Información externa básica compartida sobre los productos ofrecidos	Mejora de la información externa relacionada con el negocio	Externamente: información específica para distintos grupos de interés
Propiedad	Persona propietaria única o pareja de individuos	Nuevos accionistas minoritarios posibles (internos o relacionados)	Nuevos accionistas minoritarios posibles (internos o relacionados)	Opciones avanzadas: a. Personas fundadoras, capital privado y otros inversionistas; b. Crecimiento de la propiedad familiar/cambio generacional; c. Oferta pública inicial (OPI)
	Las personas fundadoras controlan personalmente cada aspecto del negocio	Las personas fundadoras siguen siendo dominantes y estando ampliamente comprometidas	Los nuevos inversores influyen informalmente en la estrategia, pero no están directamente involucrados en las operaciones	Los inversionistas necesitan herramientas para apoyar y evaluar la dirección de la empresa
		Aumento del número de familiares que se involucran en las operaciones	Si (sin una inversión significativa, la empresa pasa a la Etapa 4)	
TOTAL	0	9	3	0


Fuente: (IFC, 2019), elaboración propia.

8.1.3.2 Evaluación de la gobernanza CCD OCCIDENTE según nivel de madurez.

Una vez identificada la etapa de madurez. Se evaluó el estado actual de la gobernanza, considerando que la empresa, considerando que la empresa está en una etapa de crecimiento activo. En este contexto, se analizaron los componentes de gobernanza con los que la empresa cuenta actualmente en comparación con los que debería tener acuerdo al CFI (ver Tabla 11).

Tabla 11

Evaluación gobernanza actual CCD OCCIDENTE

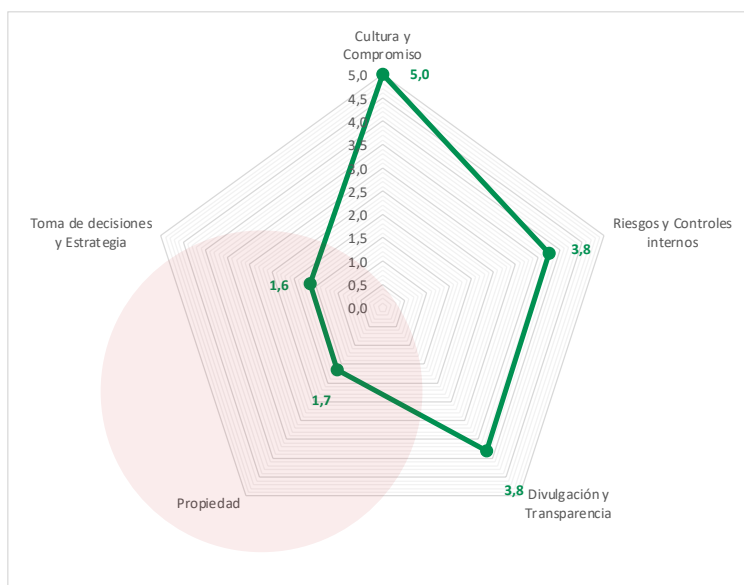
Categoría	Etapa 2 CRECIMIENTO ACTIVO		Puntuación Máxima	Evaluación CCD
				
	Componentes			
Cultura y compromiso	Puestos centrales cubiertos		2,50	2,5
	Organigrama, políticas clave y declaración de principios empresariales básicos		2,50	2,5
	Total Categoría		5,0	5,0
Toma de decisiones y estratégica	Asesores externos formalmente involucrados		0,84	0,0
	Las decisiones clave se toman en colaboración con los ejecutivos como grupo		0,84	0,8
	Comité ejecutivo formalizado		0,84	0,0
	Prioridades de personal identificadas		0,84	0,8
	Discusiones a nivel de toda la empresa sobre estrategia		0,84	0,0
	Objetivos, planificación estratégica, presupuesto, indicadores clave de desempeño y rendición de cuentas clara		0,84	0,0
	Total Categoría		5,0	1,6
Riesgos y controles internos	Principios básicos de conducta empresarial		1,25	1,3
	Riesgos básicos del negocio identificados, incluidos los riesgos de persona-clave		1,25	0,0
	Procesos establecidos para el pago de impuestos, los registros y la presentación de declaraciones de impuestos		1,25	1,3
	Controles sobre el manejo de efectivo		1,25	1,3
	Total Categoría		5,0	3,8
Divulgación y Transparencia	Estados financieros conformes con las normas nacionales de contabilidad		1,25	1,3
	Conciliación mensual de cuentas bancarias divulgada entre todas las personas fundadoras		1,25	1,3
	Persona(s) fundadora(s), accionistas y directores reciben periódicamente información financiera y no financiera		1,25	0,0
	Se ha desarrollado el perfil público de la empresa		1,25	1,3
	Total Categoría		5,0	3,8
Propiedad	Se reconoce la diferencia entre los problemas no familiares y los familiares		1,66	0,0
	Conocimiento de la planificación de la sucesión familiar		1,66	0,0
	Juntas anuales de accionistas		1,66	1,7
	Total Categoría		5,0	1,7
Evaluación General			5,0	3,2

Fuente: (IFC, 2019) elaboración propia.

La evaluación revela deficiencias en las categorías de toma de decisiones y estrategia, y propiedad de CCD OCCIDENTE (ver Figura 28).

Figura 28

Resultados evaluación de gobernanza actual CCD OCCIDENTE.



Fuente: Elaboración propia.

CCD OCCIDENTE obtuvo una puntuación general de 1,8 puntos sobre 5 en la categoría de toma de decisiones y estrategia, lo que indica un amplio margen de mejora. Estas deficiencias se manifiestan en:

- **Falta de asesoramiento externo:** la empresa no cuenta con asesoría externa para la toma de decisiones estratégicas a largo plazo, lo que limita su capacidad para anticipar tendencias del mercado, identificar nuevas oportunidades y desarrollar planes estratégicos sólidos.
- **Ausencia de un comité directivo formal:** CCD OCCIDENTE no posee un comité directivo o junta formal que supervise el desempeño de la empresa y brinde orientación

estratégica. La falta de este órgano de gobierno corporativo debilita la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

- **Toma de decisiones sin análisis de datos:** las decisiones relevantes se toman con frecuencia sin un análisis previo de datos e informes internos, lo que aumenta el riesgo de decisiones impulsivas y poco informadas.
- **Falta de un plan estratégico a largo plazo:** la empresa carece de un plan estratégico que defina sus objetivos a largo plazo y establezca una hoja de ruta para alcanzarlos.
- **Enfoque en el corto plazo:** CCD OCCIDENTE opera principalmente con base en presupuestos y resultados a corto plazo, lo que limita su capacidad para invertir en iniciativas estratégicas que generen beneficios a largo plazo.

En la categoría de propiedad, CCD OCCIDENTE obtuvo una calificación de 1,7 sobre

5. De acuerdo a la evaluación realizada y la entrevista a la familia se evidenció:

- **No se distinguen adecuadamente los problemas familiares:** la empresa no diferencia adecuadamente entre los problemas que afectan a la familia y aquellos que impactan en el negocio, lo que puede generar conflictos de intereses y obstaculizar la toma de decisiones objetivas.
- **Falta de un plan de sucesión definido:** no existe un plan de sucesión formal para los cargos directivos.

Las categorías de cultura, riesgos y controles internos, y divulgación y transparencia obtuvieron calificaciones favorables, por encima de la calificación general de la empresa. Estos

puntos fuertes representan una base sólida sobre la cual la empresa puede construir a medida que continúa creciendo.

8.1.4 Disposición de la familia al cambio

Para entender la postura de la familia, se realizaron entrevistas individuales con cada uno de sus miembros (Ver anexo III). El propósito de estas entrevistas fue evaluar la opinión de los familiares sobre la gobernanza organizacional y familiar actual. El proceso de entrevista se dividió en cinco categorías: cultura y gobernanza, estrategia y toma de decisiones, propiedad, responsabilidad social y riesgos. Las preguntas planteadas se basaron en el libro "Temas Clave de Empresas Familiares" de Jordi Tarragona.

A continuación, se presentan las conclusiones generales de acuerdo a la integración de respuestas obtenidas por cada uno de los miembros.

Tabla 2*Compilación de respuesta entrevista familia Realpe Arcos*

Preguntas		Compilación de respuestas
1	¿Cuáles son los valores fundamentales que guían a nuestra familia?	Los valores fundamentales que guían a la familia Realpe Arcos son la humildad, la honestidad, responsabilidad y el respeto, estos son los pilares que sostienen la unión e impulsan a la familia a ser mejores cada día.
2	¿Cuál es el propósito de nuestra familia al ser propietaria de este negocio?	La familia Realpe Arcos aspira a construir un legado de estabilidad financiera, felicidad y sostenibilidad para ellos mismos, sus empleados y sus clientes.
3	¿Se alinean nuestros valores familiares con las prácticas comerciales?	Todos los miembros de la familia Realpe Arcos creen que sus valores familiares están alineados con las prácticas empresariales de CCD OCCIDENTE. Esta es una indicación de que la familia tiene un fuerte sentido de unidad y propósito compartido.
4	¿Está familiarizado con la visión y misión de la empresa?	El 75% de la familia Realpe Arcos está familiarizada con la visión y misión de la empresa. Esto significa que 4 de los 5 miembros tienen un conocimiento claro de los objetivos y valores de la organización.

Preguntas		Compilación de respuestas
5	¿Cómo se ve la empresa familiar en 10 años?	En 10 años familia Realpe Arcos visualiza a CCD OCCIDENTE como un referente en la distribución de materiales de construcción en el suroccidente colombiano, destacándose por su compromiso con la responsabilidad social empresarial y por generar rendimientos sostenibles para sus socios. Además, seguirá siendo un motor clave en la creación de empleo y el desarrollo de su equipo, contribuyendo así al bienestar de la comunidad.
6	¿Qué papel quieren desempeñar los miembros de la familia en la empresa en el futuro?	Los miembros de la familia perciben su función en la empresa como una combinación de apoyo, liderazgo y garantía de continuidad. Su objetivo es contribuir a mantener el éxito y la prosperidad de la empresa para las futuras generaciones, aportando cada uno desde su experiencia y conocimientos específicos.
7	¿La familia cuenta con una estructura de gobernanza familiar clara que define roles, responsabilidades y procesos de toma de decisiones?	El 60% argumenta que la familia Realpe Arcos no tiene una estructura de gobernanza familiar clara y definida. Si bien los padres (2) afirman que sí la tienen, los hijos (3) no están de acuerdo. Esto sugiere que la comunicación y el acuerdo entre los miembros de la familia sobre cómo se toman las decisiones y se asignan las responsabilidades no es óptimo.
8	¿La familia cuenta con un marco estructurado para abordar y resolver conflictos que puedan surgir entre miembros de la familia o entre	El 100% de la familia reconoce la ausencia de un marco estructurado para la gestión y resolución de conflictos. Conscientes de esta necesidad, todos los miembros están de acuerdo en la importancia de desarrollar un marco de acción en este sentido.

Preguntas		Compilación de respuestas
	partes interesadas familiares y no familiares?	
9	¿La familia involucra activamente a los miembros de la familia en la gobernanza y asegurando que sus voces sean escuchadas?	El 60% de los miembros de la familia afirman participar activamente en la gobernanza familiar, mientras que el 40% restante expresa un menor grado de involucramiento y la sensación de ser tenidos en cuenta.
10	¿Qué papel desempeñan los miembros de la familia que no trabajan en la empresa en la toma de decisiones?	Los miembros de la familia que no trabajan en la empresa no desempeñan ningún rol en la actualidad.
11	¿Se busca equilibrar los objetivos empresariales con los objetivos familiares?	La totalidad de la familia coincide en la importancia de lograr un equilibrio entre los objetivos empresariales y los objetivos familiares.
12	¿La familia cuenta con un plan de sucesión formal que identifica a posibles sucesores y describe el proceso de transición?	La familia no cuenta con un plan de sucesión para cargos claves en CCD OCCIDENTE formalmente definido

Preguntas		Compilación de respuestas
13	¿La familia prepara y desarrolla activamente a los miembros de la familia para posibles roles de liderazgo?	La familia si prepara y desarrollo futuros líderes para asumir cargos claves dentro de CCD OCCIDENTE.
14	¿La familia cuenta con una estrategia empresarial bien definida que se alinea con nuestra visión y propósito a largo plazo?	Solo el 20% de los integrantes de la familia asegura tener una estrategia empresarial definida. El 80 % restante argumenta que no.
15	¿La familia Revisa y actualiza regularmente el plan estratégico para adaptarse a las condiciones y oportunidades cambiantes del mercado?	La ausencia de una estrategia definida impide la actualización de las estrategias existentes.
16	¿Está usted familiarizado con el estado actual de la empresa y al tanto de sus resultados?	El 60% de la familia está al día sobre el estado y los resultados de la empresa, mientras que el 40% restante no recibe información o comunicación adecuada.

Preguntas		Compilación de respuestas
17	¿La familia cuenta con un Consejo Familiar formalmente definido?	La familia no cuenta con un Consejo Familiar formal
18	¿Cómo está o debería estar estructurado el consejo de administración familiar?	Un Consejo Familiar con claros controles, responsabilidades y normativas, conformado por miembros más experimentados, como el presidente (Mamá) y el vicepresidente (Papá), quienes lideran en la toma de decisiones. Este debe ofrecer la oportunidades para que los miembros jóvenes de la familia observen y aprendan de sus pares más experimentados, sino que también deberá garantiza el respeto a la participación y el derecho de opinión de todos sus integrantes.
19	¿Cuáles son o deberían ser las responsabilidades del Consejo de administración familiar?	Las responsabilidades principales del Consejo. Familiar son toma de decisiones, mejora continua, solución de conflictos, valores familiares y cohesión familiar.
20	¿Cómo se toman las decisiones importantes en la familia?	Las decisiones familiares son tomadas principalmente por papá y mamá. La familia reconoce que, en ocasiones, las perspectivas de otros miembros de la familia no son siempre consideradas, lo cual ha resultado en conflictos internos.
21	¿Cómo se comunican y resuelven los conflictos entre los miembros de la familia?	Los conflictos se resuelven escuchando a los involucrados en el conflicto, recordando nuestros principios e invitándolos a la reconciliación.

Preguntas		Compilación de respuestas
22	¿La familia está comprometida a fomentar una cultura de respeto mutuo, comprensión y confianza dentro de la familia y la empresa?	La familia está 100% comprometida en promover una cultura basada en el respeto, la comprensión y la confianza.
23	¿ Cree usted que es importante formalizar el proceso de toma de decisiones en la familia?	El 100% de la familia es consciente de la importancia de formalizar el proceso de toma de decisiones.
24	¿Reconocemos el valor de incorporar experiencia externa para complementar el conocimiento y las habilidades de nuestra familia y empresa?	La familia es consciente de la importancia de generar valor a través de experiencia externa.
25	¿Estamos buscando activamente la orientación de asesores o consultores experimentados en áreas como gobernanza, estrategia y planificación de la sucesión?	No se busca activamente la orientación de asesores o consultores experimentados en áreas como gobernanza, estrategia y planificación de la sucesión.

Preguntas		Compilación de respuestas
26	¿Estamos abiertos a aprender de otras empresas familiares exitosas y adoptar las mejores prácticas?	Toda la familia está abierta y dispuesta a aprender de los casos de éxito de otras empresas familiares.
27	¿Qué papel quiere desempeñar la empresa familiar en la comunidad?	CCD OCCIDENTE busca contribuir a la generación de empleo, al desarrollo económico, a la educación infantil y al cuidado de adultos mayores.
28	¿Estamos comprometidos con prácticas comerciales éticas y sostenibles que se alinean con nuestros valores familiares?	La familia se encuentra comprometidas con prácticas comerciales éticas y sostenibles que reflejan sus valores.
29	¿Qué riesgos y desafíos cree usted que enfrenta la empresa familiar?	Los principales riesgos identificados son conflictos familiares sostenibilidad financiera y sucesión.

Fuente: Criterio de la familia, elaboración propia

La familia Realpe Arcos, con sus sólidos valores de humildad, honestidad, responsabilidad y respeto, constituye el corazón de CCD OCCIDENTE, una empresa que aspira a construir un legado de estabilidad financiera, felicidad y sostenibilidad. A través, de una visión compartida, la familia se proyecta hacia el futuro, visualizando a CCD OCCIDENTE como un referente en la distribución de materiales de construcción en el suroccidente colombiano en los próximos diez años. Esta visión incluye un compromiso firme con la responsabilidad social empresarial, la generación de rendimientos sostenibles y el desarrollo de su equipo, lo que contribuirá al bienestar de la comunidad en general.

Sin embargo, para alcanzar esta visión, es crucial abordar ciertos aspectos identificados durante la entrevista. Por ejemplo, la discrepancia en cuanto a la estructura de gobernanza familiar revela la necesidad de establecer un marco claro y definido para la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades. Asimismo, la falta de un plan formal de sucesión para los cargos clave dentro de CCD OCCIDENTE es un área de mejora importante, aunque es alentador que la familia esté preparando y desarrollando líderes futuros.

Además, la ausencia de una estrategia empresarial definida y actualizada representa un desafío para el crecimiento de CCD OCCIDENTE. En este sentido, la familia reconoce la importancia de buscar orientación externa de asesores y consultores experimentados que aporten a la consecución de objetivos.

A pesar de estos desafíos, la familia Realpe Arcos está comprometida con promover una cultura empresarial basada en el respeto, la comprensión y la confianza. Ven a CCD OCCIDENTE no solo como una empresa, sino como un legado familiar que debe ser gestionado con responsabilidad y visión a largo plazo. Con la implementación de medidas para fortalecer la gobernanza familiar, desarrollar una estrategia empresarial sólida y buscar orientación externa, la

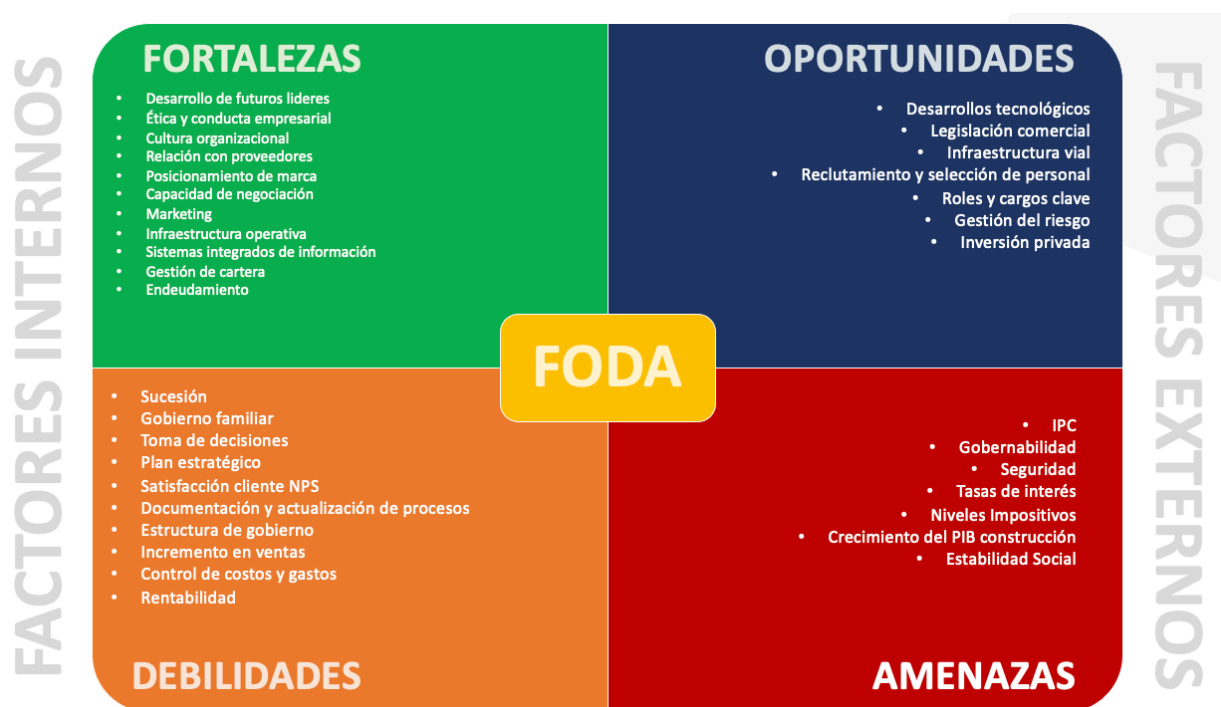
familia está preparada para llevar a CCD OCCIDENTE hacia un futuro de éxito y prosperidad sostenible para las futuras generaciones.

8.2 Matriz FODA

Tras el análisis situacional, la evaluación de gobernanza actual y la disposición de la familia, se procederá a identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que la empresa enfrenta. Esta información servirá como base para la formulación de estrategias que permitan asegurar la sostenibilidad empresarial y la cohesión familiar a largo plazo.

Figura 29

Matriz FODA CCD OCCIDENTE.



Fuente: Criterio experto, elaboración propia.

9. Formulación de planes de mejora

A continuación, se formularán los planes de mejora que permitirán optimizar la gestión empresarial, garantizar la sostenibilidad a largo plazo y fortalecer la cohesión familiar en CCD OCCIDENTE.

9.1 Gestión estratégica

Con base en el análisis situacional y la matriz FODA, se seleccionaron los objetivos estratégicos que reflejan las prioridades de CCD OCCIDENTE, siguiendo el enfoque propuesto por Norton y Kaplan en el *Balanced Scorecard*. Estos objetivos se centran en perspectivas clave como mercado y competitividad, procesos, desarrollo organizacional y financiera, permitiendo una gestión integral y equilibrada de la empresa.

9.1.1 Mapa de objetivos estratégicos

Figura 30

Objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos estratégicos de CCD OCCIDENTE no solo responden a las necesidades actuales y futuras de la empresa, sino que también están alineados con su visión de convertirse en el referente del sector de la construcción en el suroccidente colombiano para el año 2028.

- **Participación de mercado:** incrementar la participación de mercado a más del 15% en los próximos cuatro años, posicionará a CCD OCCIDENTE como un actor principal en la región y acercándose a su objetivo de ser el referente en la comercialización y distribución de materiales para la construcción.
- **Experiencia del cliente:** mejorar la experiencia del cliente con un NPS (*Net Promoter Score*) mayor o igual a 8,5 en los próximos cuatro años, permitirá fidelizar a los clientes, superar sus expectativas y construir una base sólida para un crecimiento sostenido.
- **Incrementar la eficiencia en la operación:** contar con más del 90% de procesos mejorados, documentados, actualizados y debidamente formalizados en los próximos cuatro años ayudará a mejorar la eficiencia operativa.
- **Utilidad neta:** optimizar el margen de utilidad neta por encima del 4%, asegurará la sostenibilidad financiera, permitiendo reinvertir en su crecimiento y fortaleciendo su posición competitiva.
- **Cultura Organizacional CCD OCCIDENTE:** consolidar una cultura organizacional en CCD OCCIDENTE integral con un WPS (*Workplace Satisfaction*) mayor o igual a 9, durante los próximos 4 años. fomentando un ambiente de trabajo positivo, motivando a los empleados y contribuyendo a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Nivel de gobernanza:** elevar el nivel de gobernanza a 4 en los próximos cuatro años fortalecerá la confianza con las partes interesadas, mejorará la gestión de riesgos, optimizará la toma de decisiones y, fortalecerá la estructura organizacional y cohesión familiar.

9.1.2 Plan estratégico 2024 – 2028 CCD OCCIDENTE

Tabla 3

Perspectiva mercado y competitividad

OKR	24	25	26	27	RESULTDOS CLAVE	24	25	26	27	ESTRATEGIA / ACCIONES	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO Y CONTROL
Incrementar la Participación de Mercado Market Share (MS)	20% MS	25% MS	30% MS	35% MS	Incrementar numérica de clientes KAM (Número de clientes del segmento especializado)	37	42	47	52	<ul style="list-style-type: none"> o Consolidar la gestión del Canal KAM para optimizar las relaciones con clientes clave y maximizar las oportunidades de venta. o Implementar un sistema de monitoreo efectivo para el programa de socios de Knauf con el fin de garantizar su rendimiento y éxito continuo. o Establecer un monitoreo continuo de la base de clientes utilizando Power BI para identificar oportunidades de crecimiento y mejorar la retención. o Negociar incentivos comerciales trimestrales con las fábricas para impulsar las ventas y fortalecer la relación comercial. o Fomentar la colaboración con asesores comerciales y técnicos de proveedores para desarrollar sinergias y mejorar el soporte técnico a clientes 	Sebastián Londoño KAM	Comité de resultados Fernando Molina Controller David Realpe Director General
					Incrementar la numérica de los clientes TAT (Número de clientes del segmento masivo)	370	430	460	500	<ul style="list-style-type: none"> o Implementar programas de capacitación continua para al equipo de ventas y mostradores de clientes con el objetivo de mejorar sus habilidades y conocimientos. o Fortalecer estrategias efectivas de cross selling y up selling para aumentar las ventas y mejorar la rentabilidad. o Realizar promociones masivas para incrementar la visibilidad de la marca y captar nuevos clientes. o Participar en ruedas de negocios para prospectar y establecer relacionamiento con clientes constructores e industriales. o Incursionar en la venta digital a través de la plata forma TUL o Crear contenido atractivo para Instagram y WhatsApp para aumentar el compromiso con los clientes y fortalecer la presencia en línea. o Desarrollar un catálogo virtual y físico para CCD Occidente anual para proporcionar a los clientes información detallada sobre los productos y servicios disponibles. o Fortalecer el monitoreo continuo de los precios en el mercado para mantenerse competitivos y ajustar estrategias de precios según el segmento de mercado. 	Anderson González Jefe de Ventas TAT	
										<ul style="list-style-type: none"> o Realizar un seguimiento en campo de los líderes del Canal TAT y KAM para identificar oportunidades de mejora y garantizar un servicio de calidad. o Mantener y fortalecer las relaciones comerciales con los clientes de exportación de cemento blanco para asegurar su fidelidad y satisfacción. o Implementar programas de incentivos por crecimiento en el número de clientes en cada zona y de manera general para motivar al equipo de ventas y alcanzar objetivos de crecimiento. 	Gabriel Van Tol Jefe de Marketing	

OKR	24	25	26	27	RESULTDOS CLAVE	24	25	26	27	ESTRATEGIAS / ACCIONES	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO Y CONTROL		
Mejorar la Experiencia del Cliente (NPS)	7,0	7,5	8,0	8,5	Minimizar el customer chum	5%	4%	3%	2%	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar un programa de fidelización de clientes que recompense a los clientes por su lealtad. ○ Ofrecer servicios de valor agregado, como soporte técnico gratuito o descuentos especiales. ○ Comunicarse regularmente con los clientes para obtener sus comentarios y sugerencias. ○ Capacitar a a los equipos del front en clínica de atención al cliente. ○ Mantener una comunicación clara y abierta con los clientes. ○ Buscar siempre exceder las expectativas de los clientes. ○ Realizar encuestas de satisfacción del cliente para identificar oportunidades de mejora. ○ Analizar los datos de clientes para identificar necesidades. 	Gabriel Van Tol Jefe de Marketing	Comité de resultados		
					Mantener el nivel de respuesta a servicio post venta	24 Horas	20 Horas	16 Horas	12 Horas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar procesos claros y documentados para manejar las solicitudes de servicio postventa. ○ Utilizar bots para automatizar tareas y mejorar la eficiencia. ○ Asegurarse de que los equipos del front estén familiarizados con las políticas y procedimientos de la empresa. ○ Solicitar comentarios de los clientes para identificar áreas de mejora. ○ Resolver los problemas de los clientes de manera eficiente. 			Liliana Vieda Jefe SAC	Fernando Molina Controller
					Mejorar Lead time de entrega	36 horas	32 Horas	28 Horas	24 Horas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mantener niveles de inventarios óptimos ○ Negociar con proveedores de transportadoras alternas ○ Identificar y proponer mejoras en la cadena de suministro ○ Evaluar el cumplimiento y calidad de las entregas de proveedores ○ Utilizar software de planificación y programación para optimizar el proceso de producción. ○ Optimizar el proceso de picking en CEDIS ○ Realizar trackig de pedidos ○ Informar al cliente el estado de su pedido 				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Perspectiva de procesos

OKR	24	25	26	27	RESULTDOS CLAVE	24	25	26	27	ESTRATEGIAS / ACCIONES	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO Y CONTROL
Incrementar la eficiencia en la operación (% de procedimientos mejorados, documentados actualizados y formalizados)	59%	70%	80%	90%	% Procesos documentados Área Financiera	75%	85%	90%	95%	<ul style="list-style-type: none"> o Realizar un inventario completo de todos los procedimientos existentes en CCD Occidente. o Evaluar la necesidad y relevancia de cada procedimiento. o Priorizar los procedimientos que requieren formalización, documentación o actualización. o Actualizar estándares y plantillas para la documentación de procedimientos. o Asegurarse de que los estándares y plantillas sean claros, concisos y fáciles de usar. o Proporcionar capacitación a los empleados sobre el uso de estándares y plantillas. o Asignar la responsabilidad de documentar los procedimientos a los equipos correspondientes. o Revisar y aprobar la documentación de los procedimientos antes de su publicación. o Integrar los procedimientos documentados en los sistemas y procesos de CCD Occidente. o Comunicar los procedimientos formalizados a todos los empleados afectados. o Establecer un proceso para la revisión y actualización periódica de los procedimientos. o Identificar y documentar los cambios en los procedimientos. o Comunicar los cambios en los procedimientos a todos los empleados afectados. 	Claudia Ximena Arcos Directora Financiera	Comité de resultados Fernando molina Controller David Realpe Director General
					% Procesos documentados Área Mercadeo y Ventas	58%	70%	80%	90%		Anderson González Jefe de Ventas	
					% Procesos documentados Área LyO	55%	65%	75%	85%		José Emiro Realpe Director Operaciones	
					% Procesos documentados Área RRHH	47%	50%	70%	80%		Liseth Wilches Jefe de LyO	
											Ingrid Echeverry Jefe de RRHH	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Perspectiva financiera

OKR	24	25	26	27	RESULTDOS CLAVE	24	25	26	27	ESTRATEGIAS / ACCIONES	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO Y CONTROL	
Optimizar margen de rentabilidad (Margen de rentabilidad neta)	2,1%	2,5%	3,0%	4,0%	EBITDA (Margen)	8%	8,5%	9%	10%	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar una evaluación de todos los gastos fijos para identificar áreas de oportunidad y posibles reducciones. ○ Revisar la utilización de espacios físicos y considerar la posibilidad de reducir la superficie alquilada o subarrendar áreas no utilizadas. ○ Implementar medidas para reducir el consumo de energía, agua y otros recursos, como la optimización de la iluminación, la instalación de dispositivos de ahorro de agua y la gestión eficiente de residuos. ○ Evaluar y ajustar los beneficios ofrecidos a los empleados para encontrar un equilibrio entre la satisfacción del personal y la reducción de costos. ○ Optimizar de costo de venta, mejorar términos de negociación con proveedores. ○ Gestión de pérdida de inventario ○ Optimizar procesos ○ Renegociar Rebates por cumplimiento en ventas 	David Realpe Director General	Junta Directiva	
					Mantener Nivel de endeudamiento en niveles óptimos	35%	30%	25%	25%	<ul style="list-style-type: none"> ○ Renegociar el costo de la deuda con entidades bancarias a medida que las tasas bajan. ○ Mantener un buen historial crediticio ○ Realizar un constante seguimiento y control a la amortización de la deuda 			Claudia Ximena Arcos Directora Financiera
					Gestionar saldos a favor ante la DIAN. (% solicitudes aprobadas)	0%	80%	90%	100%	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buscar asesoría experta ○ Recuperar fondos a través de la solicitud de saldos a favor, mejorando así la liquidez de la empresa ○ Asegurar que todas las solicitudes de saldos a favor cumplan con los requisitos legales y reglamentarios de la DIAN. ○ Mantener un registro detallado y transparente de todas las solicitudes y procesos relacionados con los saldos a favor, 			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6*Perspectiva de desarrollo organizacional y gobernanza*

OKR	24	25	26	27	RESULTDOS CLAVE	24	25	26	27	ESTRATEGIAS / ACCIONES	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO Y CONTROL
Consolidar la cultura organizacional en CCD OCCIDENTE	7	8	9	9	ENSI Satisfacción cliente interno	7	8	9	9	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fomentar una cultura de comunicación transparente y abierta. ○ Ofrece oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal a empleados. ○ Reconocer y aprecia el trabajo y los logros de los empleados de manera regular y significativa. ○ Promover un ambiente de trabajo colaborativo donde los empleados se sientan valorados y apoyados. ○ Solicitar regularmente feedback de los empleados sobre su experiencia laboral y utiliza esta información para identificar áreas de mejora y programas de bienestar. ○ Reconocer la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida personal y promueve políticas que apoyen este equilibrio, como horarios flexibles, teletrabajo, días libres adicionales y programas de bienestar que fomenten la salud física y mental de los empleados. 	David Realpe Director General	Comité de resultados
					Programas de bienestar activos al año	3	4	5	6			
					Evaluación Liderazgo	8	8,5	9	9,5			
										<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa Jueves cultural ✓ Programa líderes del mañana ✓ Programa Cefeando con el DG ✓ Programa Llamada feliz cumpleaños DG ✓ Programa de reconocimiento por antigüedad CCD ✓ Programa tarde de cumpleaños 	Ingrid Echeverry Jefe RRHH	Fernando molina Controller
										<ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluar continuamente el liderazgo de jefes de área y directores ○ Hacer seguimiento y acompañamiento a planes de mejora ○ Actualizar huella poblacional ○ Promover un ambiente de trabajo psicológicamente seguro 		

OKR	25	26	27	28	RESULTDOS CLAVE	25	26	27	28	ESTRATEGIAS / ACCIONES	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO Y CONTROL
Elevar Nivel de Gobernanza	3	3,3	3,6	4	Cultura y compromiso organizacional	5	5	5	5	<ul style="list-style-type: none"> Mantener los puestos clave cubiertos Mantener actualizado el Organigrama, políticas clave y declaración de principios empresariales. Designar un Líder de gobierno corporativo Definir Tareas y responsabilidades de puestos clave actualizada y formalizado Velar por Procesos centrales documentados y formalizados 	David Realpe Director General	Junta Directiva
					Toma de decisiones y estrategia	1,6	2	2,5	3	<ul style="list-style-type: none"> Contratar Asesores externos Formalizar la junta directiva y sus miembros Definir cronograma de junta directiva y temas ordinarios Tomar decisiones estratégicas en conjunto Trabajar en un plan de continuidad del negocio para puestos claves clave Evaluación, seguimiento y control de plan estratégico 		
					Riesgos y Controles internos	3,8	4	4	4,5	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que la información financiera y no financiera sea consistente y formalizada a todos los miembros de junta y accionistas Comunicar decisiones estratégicas a todos los interesados del negocio 		Consejo de Familia
					Propiedad	1,7	2,5	3	3,5	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciar los problemas familiares y no familiares, resolver problemas de acuerdo con el ente correspondiente concejo familiar o junta directiva. Mantener actualizada la estructura de propiedad y estatutos correspondientes. Tener un plan de sucesión familiar Desarrollar e implementar protocolo de gobierno familiar Formalizar consejo de familia 		

Fuente: Elaboración propia.

9.2 Sucesión familiar

Con base en la entrevista desarrollada a los miembros de la familia y la evaluación de gobernanza, se desarrolló un plan de sucesión que permita a CCD OCCIDENTE asegurar una transición ordenada y efectiva del liderazgo.

9.2.1 Directrices para la sucesión en CCD OCCIDENTE

Roles y responsabilidades

El Consejo Familiar será responsable de identificar y proponer sucesores basados en su visión y desarrollo profesional. La Junta Directiva aprobará a estos sucesores únicamente cuando estén completamente preparados y comprometidos. Además, la Junta supervisará y evaluará todo el proceso de sucesión.

Cargos Directivos

Los cargos directivos incluyen la Dirección General, la Dirección Financiera y la Dirección de Operaciones. Estos puestos están inicialmente reservados para miembros de la familia Realpe Arcos. En ausencia de postulantes familiares, se recurrirá a candidatos externos.

Perfil de los cargos Directivos

Tabla 7

Perfil cargos directivos CCD OCCIDENTE

Cargo	Descripción	Responsabilidades	Habilidades deseadas	Cualificaciones
Director General	El Director General será responsable de liderar y dirigir todas las operaciones de la empresa familiar, asegurando el logro de los objetivos estratégicos y el crecimiento sostenible de la empresa. Deberá trabajar de a mano con la Junta Directiva y los miembros de la familia propietaria para garantizar la alineación de los intereses familiares y empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y ejecutar la visión estratégica de la empresa, alineando los objetivos a corto y largo plazo. • Liderar y motivar a un equipo de empleados altamente cualificados, fomentando una cultura de trabajo positiva y colaborativa. • Tomar decisiones estratégicas acertadas basadas en el análisis de datos y la evaluación de riesgos. • Gestionar eficazmente las finanzas de la empresa, asegurando la rentabilidad y el crecimiento sostenible. • Representar a la empresa en eventos públicos y privados, construyendo y manteniendo relaciones con partes interesadas • Supervisar todas las operaciones de la empresa, garantizando la eficiencia y la calidad en todos los niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la elaboración e implementación de planes estratégicos. • Habilidades de liderazgo, comunicación e interpersonal. • Capacidad para tomar decisiones acertadas bajo presión • Orientación a resultados y enfoque en el logro de objetivos. • Fuerte ética de trabajo y compromiso con la excelencia. • Comprensión de los valores y la cultura de la empresa familiar. • Capacidad para trabajar de forma independiente y como parte de un equipo. 	<p>Pregrado: Administración de empresas, Economía o ingenierías.</p> <p>Preferiblemente con especialización o maestría: Administración de empresas Finanzas Economía</p> <p>Experiencia: Miembro familia: Ñaños de experiencia liderando otras áreas dentro de la compañía.</p> <p>Miembro Externo: 10 años de experiencia liderando cargos directivos empresas medianas o familiares.</p>
Director Financiero	El Director Financiero será responsable de supervisar todas las actividades financieras y contables. Su objetivo principal es garantizar la estabilidad financiera, el cumplimiento normativo y el crecimiento rentable de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar y gestionar el equipo de finanzas, asegurando la eficiencia y la eficacia de todas las operaciones financieras. • Desarrollar e implementar la estrategia financiera de la empresa, alineando los objetivos a corto y largo plazo. • Preparar y analizar informes financieros para la alta dirección y los inversores. • Gestionar el flujo de efectivo de la empresa, asegurando la liquidez y la rentabilidad. • Supervisar las actividades de contabilidad y control financiero. • Identificar, evaluar y mitigar los riesgos financieros. • Establecer y mantener relaciones sólidas con las instituciones financieras. • Cumplir con todas las regulaciones financieras aplicables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de liderazgo, comunicación e interpersonal. • Capacidad para tomar decisiones acertadas bajo presión • Orientación a resultados y enfoque en el logro de objetivos. • Fuerte ética de trabajo y compromiso con la excelencia. • Conocimiento de las normas y regulaciones financieras aplicables. • Experiencia en el uso de softwares financiero y contables. 	<p>Pregrado: Administración de empresas, Economía, Finanzas o contaduría.</p> <p>Preferiblemente con especialización o maestría: Finanzas Economía</p> <p>Experiencia: Miembro familia: 5 años de experiencia liderando otras áreas dentro de la compañía.</p> <p>Miembro Externo: 5 años de experiencia liderando cargos financieros empresas medianas o familiares.</p>
Director de Operaciones	El Director de Logística y Operaciones será el responsable de liderar y coordinar todas las actividades relacionadas con la cadena de suministro, la gestión de inventario, flotas CEDIS, distribución y la logística de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar y gestionar el equipo de operaciones logísticas, asegurando la eficiencia y la eficacia de todas las operaciones • Desarrollar e implementar la estrategia logística de la empresa, alineando los objetivos a corto y largo plazo. • Optimizar los procesos logísticos para mejorar la eficiencia y reducir costos • Supervisar la gestión de inventarios y CEDIS • Gestionar la flota de vehículos, incluyendo el mantenimiento, la reparación y la adquisición de nuevos vehículos. • Gestionar la cadena de suministro • Negociar y gestionar contratos con proveedores de servicios logísticos. • Analizar datos e informes para identificar oportunidades de mejoras • Supervisar el cumplimiento de todas las regulaciones de transporte. • Gestión de riesgos en la operación de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de liderazgo, comunicación e interpersonal. • Capacidad para tomar decisiones acertadas bajo presión • Orientación a resultados y enfoque en el logro de objetivos. • Fuerte ética de trabajo y compromiso con la excelencia. • Conocimiento e prácticas de logística y operación 	<p>Pregrado: Administración de empresas o ingeniería industrial.</p> <p>Preferiblemente con especialización o maestría: Logística y operación Transporte</p> <p>Experiencia: Miembro familia: 2 años de experiencia liderando otras áreas dentro de la compañía.</p> <p>Miembro Externo: 5 años de experiencia liderando cargos logísticos empresas medianas o familiares.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Miembros de la familia con prioridad

Los miembros de la familia que cuentan con prioridad para ocupar cargos directivos son:

Juan Esteban Realpe Arcos, de 21 años, actualmente en proceso de formación en Administración de Empresas, destaca por su perfil exigente y competitivo. Sus fortalezas incluyen una asertividad notable, una fuerte motivación hacia el éxito, una orientación a resultados y una independencia en su forma de trabajo. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en áreas como el desarrollo de empatía, habilidades de escucha, gestión del estrés y construcción de relaciones interpersonales.

David Andrés Realpe Arcos, de 33 años, quien se encuentra en transición para asumir la dirección general de la empresa, presenta un perfil analítico y meticuloso. Sus puntos fuertes incluyen una destacada capacidad de organización, meticulosidad, precisión, análisis y responsabilidad. Se identifican oportunidades de mejora en flexibilidad, habilidades de comunicación, disposición para asumir riesgos calculados, delegación efectiva de tareas y liderazgo.

Desarrollo de Sucesores

Los miembros sucesores deberán participar en programas de coaching y liderazgo proporcionados por Compromiso Empresarial, empresa con la que la familia mantiene una estrecha colaboración. Estos programas están diseñados para fortalecer habilidades directivas y promover el alineamiento con los valores y principios de la empresa.

Figura 31

Programas y acompañamiento para ejecutivos

Coaching

Desbloquea el potencial y maximiza el desempeño de tus líderes y equipos con nuestro acompañamiento personalizado para la transformación.

Descubre el origen de tus creencias limitantes, detona nuevas posibilidades de acción para desarrollar tus competencias e impulsar cambios en ti y en tus procesos para que tú y tus equipos no paren de crecer.

Nuestros programas de Coaching se fundamentan en relaciones profesionales con acompañamiento reflexivo, innovador y práctico que inspira a las personas a salir de la caja, romper esquemas y obtener un mejor desempeño.

 Estado del arte y diagnóstico

 Metodologías innovadoras

 Individual y de equipo

 Acompañamiento individual

 Resultados tangibles

 Entrega de herramientas

Líder 5D

El líder es y debe ser visto como un mentor para el desarrollo de las competencias de su grupo, un facilitador de experiencias que mejoren el bienestar, la productividad y las relaciones dentro del equipo, pero antes de liderar a otros, un líder debe liderarse a sí mismo.

Actualmente trabajamos el liderazgo desde una mirada integral en la que el líder debe generar una conexión entre la visión compartida de su equipo y la realidad que se vive.

Nuestra escuela de liderazgo se centra en desarrollar paso a paso las competencias clave para el líder integral, quien debe ser: **un diseñador estratégico, un inspirador de propósitos, un formador de líderes y un generador de resultados.**

 Estado del arte y diagnóstico

 Encuentros de formación

 Contenido teórico-práctico

 Acompañamiento tipo coaching

 Resultados tangibles

 Entrega de herramientas

Fuente: Compromiso Empresarial (2023).

Compensación

Con el objetivo de garantizar una compensación justa para los cargos directivos clave, se establece la siguiente política de compensación:

Tabla 8

Tabla de compensación cargos directivos CCD OCCIDENTE

Componente de Compensación	Dirección General	Dirección Financiera	Dirección Operaciones
Salario Integral	7 SMMLV	7 SMMLV	6 SMMLV
Medicina Prepagada	Plan ORO Coomeva	Plan de ORO Coomeva	Plan ORO Coomeva
Subsidio de Vehículo	\$ 1 Millón	\$ 1 Millón	\$ 1 Millón
Bonos Trimestrales	Por cumplimiento metas trimestrales		

Fuente: Elaboración propia.

Período de sucesión

La sucesión se llevará a cabo en un período de dos años, dividido en un año dedicado a la selección y preparación, seguido por un segundo año enfocado en asumir responsabilidades y desarrollar experiencia de manera conjunta con mentores.

Criterios para el retiro de la etapa productiva en la empresa de los miembros de la familia

Los miembros de la familia se retirarán de sus puestos a los 57 años en el caso de las mujeres y a los 64 años en el caso de los hombres. También podrán optar por un retiro voluntario, siguiendo los procesos del plan de sucesión.

Plan de contingencia

En caso de que no haya miembros familiares postulados para asumir los cargos directivos, o que por motivos de ética empresarial y familiar los postulados no sean aptos para liderar estos puestos, se recurrirá a una empresa *head-hunter*. Esta empresa se encargará de encontrar externamente candidatos con el perfil adecuado para ocupar estos cargos. Esta empresa presentará tres candidatos al Consejo Familiar, quien evaluará su alineación con la cultura empresarial de CCD OCCIDENTE. Posteriormente, la Junta Directiva seleccionará al candidato más adecuado.

9.2.2 Plan de sucesión familiar en CCD OCCIDENTE

Tabla 9

Plan de acción para sucesión familiar en cargos directivos

ETAPAS		ACCIONES	RESPONSABLES	SEGUIMIENTO Y CONTROL	TIEMPO
Identificación y selección de candidatos	Evaluación de miembros familiares	<ul style="list-style-type: none"> Realizar entrevistas individualizadas con cada miembro de la familia involucrado en el negocio para explorar sus habilidades, experiencias, valores, motivaciones y aspiraciones. 	Concejo Familiar	Junta Directiva	3 meses
Capacitación y desarrollo	Líder 5D	<ul style="list-style-type: none"> Implementar programas de formación en habilidades de liderazgo, gestión empresarial y toma de decisiones. 	Compromiso Empresarial		6 meses
	Coaching corporativo	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que los sucesores comprendan y adopten los valores y la cultura de CCD Occidente 	Presidencia Consejo Familiar		
	Cultura Organizacional CCD OCCIDENTE	<ul style="list-style-type: none"> Historia Visión Misión Valores y principios Normas 			
Mentoría y acompañamiento	Los líderes actuales como mentores de los sucesores.	<ul style="list-style-type: none"> Asignar a cada sucesor un mentor específico para orientación personalizada y desarrollo de habilidades. Facilitar tareas específicas donde el sucesor trabaje directamente con el mentor, recibiendo retroalimentación en tiempo real. Entrega de cargos y responsabilidades Establecer un compromiso continuo entre mentor y sucesor para seguimiento y apoyo en su desarrollo a lo largo del tiempo. 	Claudia Ximena Arcos Mentor José Emiro Realpe Mentor		12 meses
Evaluación	Seguimiento y control	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el desempeño de los miembros sucesores Feedback para ayudar a los sucesores a mejorar sus habilidades y conocimientos 	Junta Directiva		Trimestrales
Aprobación y Formalización	Aprobación	<ul style="list-style-type: none"> Con base a las evaluaciones de desempeño y bajo autorización de la familia se debe aprobar formalmente la sucesión del cargo. 	Junta Directiva		1 mes
	Plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un plan de comunicación transparente para informar a todos los interesados (Empleados, Proveedores, clientes, accionistas) Actualizar organigrama Organizacional 	Ingrid Echeverry Jefe RRHH		
Documentación	Actualizar estatutos, documentos legales y jurídicos			1 mes	
Reconocimiento	Desarrollar una actividad de reconocimiento y agradecimiento a los miembros salientes		Ingrid Echeverry Jefe RRHH	1 día	

Fuente: Elaboración propia.

9.3 Gobierno familiar

9.3.1 Protocolo familiar CCD OCCIDENTE

Tabla 10

Protocolo familiar CCD OCCIDENTE

PREÁMBULO
<p>Miembros</p> <p>José Emiro Realpe, Claudia Ximena Arcos, David Andrés Realpe, Juan Esteban Realpe Arcos y Juan José Realpe Arcos.</p>
<p>Historia</p> <p>CCD OCCIDENTE, una empresa familiar fundada en el año 2000, opera desde el Valle del Cauca, Colombia, y se ha consolidado como un socio estratégico en la industria de la construcción, abarcando los departamentos de Valle del Cauca, Cauca, Nariño y Putumayo, así como en Colombia y Ecuador.</p> <p>Con más de 20 años de experiencia, cuenta con una plantilla de más de 60 empleados y opera desde centros de distribución en Cali y Pasto, atendiendo a más de 700 clientes activos mensualmente. La empresa se destaca por su puntualidad en las entregas y su eficiente logística, ofreciendo productos de marcas líderes como Argos, Etex, Proteja, Superboard, Gerfor, Impadoc, Knauf y Fiberglass. Además, proporciona asesoramiento y especificaciones personalizadas para proyectos y obras.</p> <p>CCD OCCIDENTE ha sido galardonada con el reconocimiento "Saco de Oro Argos" en cuatro ocasiones consecutivas (2019-2022) y ha recibido tres veces la acreditación "Partner Knauf" (2019, 2020 y 2022), destacándose como el principal distribuidor mayorista en la región suroccidental de Colombia.</p>
<p>Definiciones</p>

- CCD OCCIDENTE: una empresa fundada por José Emiro Realpe y Claudia Ximena Arcos en el año 2000.
- Protocolo Familiar: un documento que establece directrices para asegurar la sostenibilidad de CCD OCCIDENTE y la sana convivencia de la familia Realpe Arcos.

Normas

- Los miembros de la familia Realpe Arcos son titulares de la totalidad de las acciones de CCD OCCIDENTE.
- Los miembros de la familia Realpe Arcos han decidido establecer directrices necesarias para asegurar la sostenibilidad de la empresa.
- El objetivo principal del Protocolo Familiar es establecer mecanismos, herramientas y normas que garanticen la sana convivencia y la resolución de las necesidades e inquietudes de los miembros del grupo familiar.
- El Protocolo Familiar busca promover la educación como accionistas y permitir procesos de profesionalización en la gestión de CCD OCCIDENTE.
- Los firmantes otorgan a este primer protocolo un carácter contractual y constituyente, estableciendo la obligación común de los parientes sobre aspectos esenciales y formalizando sus relaciones.

CAPÍTULO I. ÁMBITO, NATURALEZA Y PRINCIPIOS

Artículo 1°. Ámbito de aplicación

1.1. Todos los miembros de la familia Realpe Arcos que firman este documento, así como aquellos representados por adultos debido a su minoría de edad, están obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo. Este documento será registrado ante notaría para asegurar su carácter legal y vinculante para todos los individuos involucrados.

1.2. Todos los miembros de la familia Realpe Arcos que adquieran participaciones de CCD OCCIDENTE y se conviertan en miembros de la organización estarán obligados a cumplir con este Protocolo.

1.3. Los miembros de la familia Realpe Arcos se comprometen a transmitir las normas del Protocolo Familiar a las próximas generaciones.

1.4. El grupo familiar tomará las decisiones legales pertinentes para asegurar que la propiedad y los derechos sobre CCD OCCIDENTE permanezcan en manos de la familia Realpe Arcos.

1.5. También estarán sujetos a este Protocolo los bienes y derechos procedentes del patrimonio de CCD OCCIDENTE.

Artículo 2°. Naturaleza obligacional

2.1. Tras diversas reuniones por parte del grupo familiar, los miembros han decidido formalizar los acuerdos alcanzados mediante este protocolo. Por lo tanto, declaran su compromiso explícito de cumplir con estos acuerdos y se obligan a su estricto cumplimiento.

2.2. Conscientes de la necesidad de regular aspectos relativos a situaciones futuras, los firmantes de este documento lo aceptan como un acuerdo para la resolución de los escenarios aquí contemplados.

2.3. Los miembros también acuerdan reunirse periódicamente para revisar y, en su caso, actualizar el presente protocolo, asegurando que se mantenga relevante y adecuado a las circunstancias cambiantes del grupo familiar.

2.4. En caso de discrepancias en la interpretación o aplicación de los acuerdos establecidos en este protocolo, los miembros se comprometen a recurrir a un mediador neutral, con el fin de resolver los conflictos de manera amistosa y equitativa.

Artículo 3º. Modificaciones

3.1. El Consejo Familiar, presidido por su presidente, será el órgano responsable de revisar el contenido de este documento con una periodicidad de tres años. En caso de identificar la falta de parámetros o la presencia de lineamientos que, debido a la evolución temporal, ya no sean aplicables, deberá informar a todos los miembros del grupo familiar. Asimismo, será el encargado de elaborar una nueva propuesta que permita la adhesión o modificación del punto en cuestión.

3.2. La nueva propuesta deberá ser aprobada por cada uno de los miembros. De no ser así, se deberá formular una nueva proposición que cuente con la total aprobación y aceptación de los miembros del grupo familiar.

3.3. Bajo ninguna circunstancia se contemplarán excepciones a las directrices estipuladas en el presente documento.

3.4. Cualquier enmienda o adición al presente protocolo deberá ser documentada y comunicada formalmente a todos los miembros del grupo familiar, asegurando la transparencia y el compromiso con los principios acordados.

Artículo 4º. Valores y principios

CCD OCCIDENTE, como empresa sólida y comprometida, se fundamenta en un conjunto de valores y principios que guían su actuar y la definen como un referente en la industria de la construcción. Estos son:

- Humildad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Respeto

CAPÍTULO II. GOBIERNO Y DIRECCIÓN

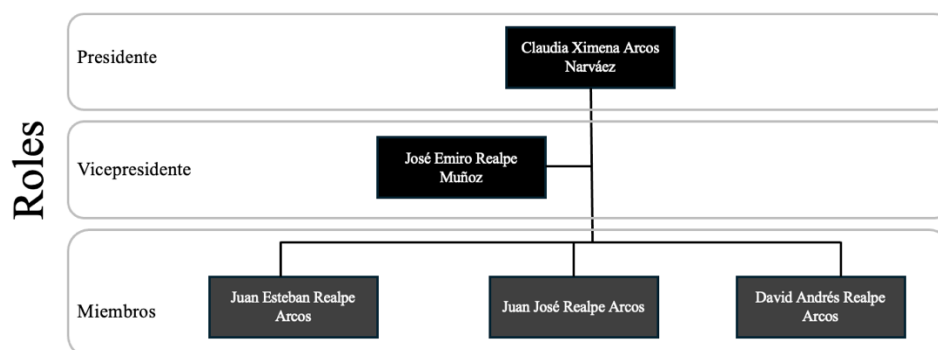
Objetivo: Establecer órganos colegiados de gobierno familiar y empresarial para facilitar la dirección formal de CCD OCCIDENTE, teniendo en cuenta la naturaleza familiar de la empresa y su estructura.

Artículo 5°. Consejo Familiar

5.1. Objetivos del Consejo Familiar El Consejo Familiar tiene como objetivos principales reunir a los miembros de la familia para socializar los temas que les conciernen como familia empresaria y atender las cuestiones familiares que puedan surgir.

5.2. Composición del Consejo Familiar El Consejo Familiar de CCD OCCIDENTE estará compuesto por los miembros de la familia Realpe Arcos. En el caso de los menores de edad, estos serán representados por una persona externa al grupo familiar, quien tendrá derecho a voto hasta que el menor alcance la mayoría de edad.

5.3 Estructura Consejo Familiar



5.4. Presidencia del Consejo Familiar El primer presidente del Consejo Familiar será Claudia Ximena Arcos Narváez, quien ejercerá el cargo por un período de 4 años, salvo que decida renunciar o no pueda desempeñar sus funciones por motivos legales u otros impedimentos.

5.5. Elección de Presidentes. Los futuros presidentes del Consejo Familiar serán elegidos por votación con la mayoría simple de los votos. Cada presidente ejercerá su función por cuatro (4) años, salvo renuncia, remoción por decisión del Consejo, o impedimento legal. Ningún miembro podrá ser reelegido consecutivamente.

5.6. Funciones del Consejo Familiar

- Facilitar la comunicación efectiva entre todos los miembros de la familia Realpe Arcos.
- Defender los derechos de los miembros familiares no empleados en CCD OCCIDENTE.
- Transmitir a la junta directiva la visión de la familia respecto al negocio.
- Elegir al consultor externo que colaborará con la junta directiva.
- Elaborar o modificar el protocolo familiar según las necesidades de la empresa y la familia.
- Asegurar el cumplimiento de los acuerdos presentes en este documento.
- Difundir el contenido y alcance del protocolo familiar entre los miembros de la familia Realpe Arcos.
- Educar a los familiares sobre sus derechos, obligaciones y responsabilidades como miembros de CCD OCCIDENTE.
- Resolver conflictos entre la familia y CCD OCCIDENTE.
- Mantener una clara separación entre los ámbitos familiares y empresariales, especialmente en temas patrimoniales.
- Capacitar a los miembros de la familia en formación empresarial.
- Dirigir y organizar el proceso de sucesión para CCD OCCIDENTE.

5.7. Reuniones del Consejo Familiar

- El Consejo Familiar se reunirá regularmente el último viernes de cada mes. El presidente del Consejo enviará por correo electrónico la convocatoria para todas las reuniones del año en curso, detallando el lugar y la hora del encuentro.
- La inasistencia de algún miembro deberá ser informada con al menos 24 horas de anticipación, y la razón deberá ser comunicada por escrito junto con la

designación de un representante de su misma rama familiar, quien tendrá voz pero no voto en los debates.

- El quórum para la realización de la reunión será de la mayoría de los miembros.

Artículo 6°. Junta directiva

6.1. Rol y objetivos de la junta directiva. La junta directiva es el órgano encargado de la gestión y administración de las actividades de la empresa. Su principal objetivo radica en maximizar los rendimientos de la operación y asegurar la sostenibilidad de CCD OCCIDENTE. Constituye el máximo órgano de gobierno empresarial para la empresa.

6.2. Composición de la junta directiva CCD OCCIDENTE estará integrada por José Emiro Realpe Muñoz, Claudia Ximena Arcos Narváez, David Andrés Realpe Arcos y dos consultores externos. Se reunirán el último lunes de cada trimestre en las oficinas de CCD OCCIDENTE para discutir temas relacionados con la gestión empresarial.

6.3. Requisitos de los directores independientes, Los directores independientes serán seleccionados mediante votación por parte del Consejo Familiar y deberá cumplir con los siguientes criterios:

- Formación académica: profesional en administración de empresas o economía, finanzas, ingeniería, de preferencia con especialización en gestión financiera.
- Experiencia en juntas directivas.
- Habilidades: comunicación, análisis, negociación y pensamiento estratégico. El consultor externo será designado por el Consejo Familiar para un mandato inicial de dos años, con la posibilidad de ser renovado una sola vez.

6.4 Estructura Junta directiva

N.º	Nombre	Miembro	Rol
1	José Emiro Realpe Muñoz	Patrimonial	Presidente
2	Claudia Ximena Arcos Narváez	Patrimonial	Director Ejecutivo
3	David Andrés Realpe Arcos	Patrimonial	Director Ejecutivo
4	Por definir	Independiente	Director Independiente
5	Por definir	Independiente	Director Independiente

6.5. Remuneración del Empleado No Familiar: el empleado no familiar que participe en las reuniones de junta directiva será compensado por su tiempo de la misma manera que si estuviera desempeñando sus funciones laborales habituales.

6.6. Funciones de la junta directiva

- Establecer la visión y la estrategia: la junta directiva es responsable de establecer la visión a largo plazo de CCD OCCIDENTE y de desarrollar estrategias para alcanzar sus objetivos.
- Supervisar la gestión ejecutiva: la junta supervisa y evalúa el desempeño de la alta dirección, asegurándose de que estén cumpliendo con los objetivos estratégicos de CCD OCCIDENTE.
- Toma de decisiones clave: la junta toma decisiones importantes en nombre de CCD OCCIDENTE, como aprobar presupuestos, inversiones, fusiones y adquisiciones, cambios en la estructura organizativa, entre otros.
- Gestión de riesgos y cumplimiento: la junta se encarga de identificar y gestionar los riesgos a los que se enfrenta CCD OCCIDENTE, así como de garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Nombramiento y supervisión de líderes: la junta participa en el proceso de selección, evaluación y compensación de los líderes clave en CCD OCCIDENTE.

- Evaluación de la eficacia de la junta: la junta evalúa regularmente su propio desempeño, así como el desempeño de sus comités, para garantizar su eficacia y mejorar su funcionamiento.

Artículo 7°. Toma de decisiones

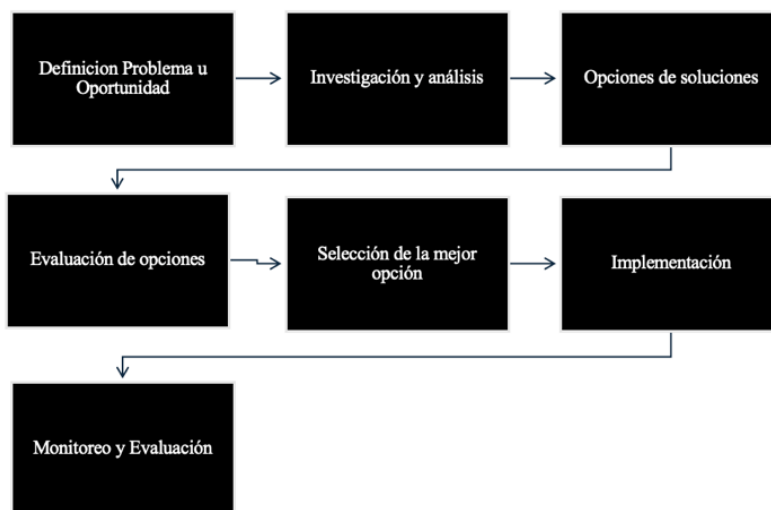
7.1. Para que las decisiones sean válidas en los dos órganos establecidos, se requiere el voto favorable de más de la mitad de los miembros presentes en cada uno.

7.2 Procesos para la toma de decisiones.

	Proceso	Descripción del proceso	Acciones
1	Definición del problema u oportunidad	identificar claramente el problema o la oportunidad que requiere una decisión.	-Recopilación de información -Análisis de la situación -Definición de objetivos
2	Investigación y análisis	recopilar y analizar toda la información relevante para la decisión.	-Informes financieros -Estudios de mercado -Análisis de riesgos -Evaluaciones de expertos
3	Opciones de soluciones	generar un conjunto de posibles soluciones o cursos de acción.	-Consideración de diferentes perspectivas -Enfoques creativos
4	Evaluación de opciones	evaluar cada opción cuidadosamente, considerando diversos factores.	Análisis cuidadoso de cada opción: -Pros y contras -Viabilidad -Costo -Riesgo -Impacto

			-Alineación con los objetivos estratégicos
5	Selección de mejor opción	seleccionar la opción que mejor satisfaga los criterios establecidos.	Elección de la opción que mejor satisfaga los criterios -Votación -Consenso
6	Implementación	desarrollar un plan para implementar la decisión elegida.	-Asignación de responsabilidades -Establecimiento de plazos Monitoreo del progreso
7	Monitoreo y evaluación	monitorear el impacto de la decisión y evaluar su efectividad.	-Evaluación de la efectividad -Realización de ajustes -Lecciones aprendidas

7.3 Mapa de procesos para la toma de decisiones



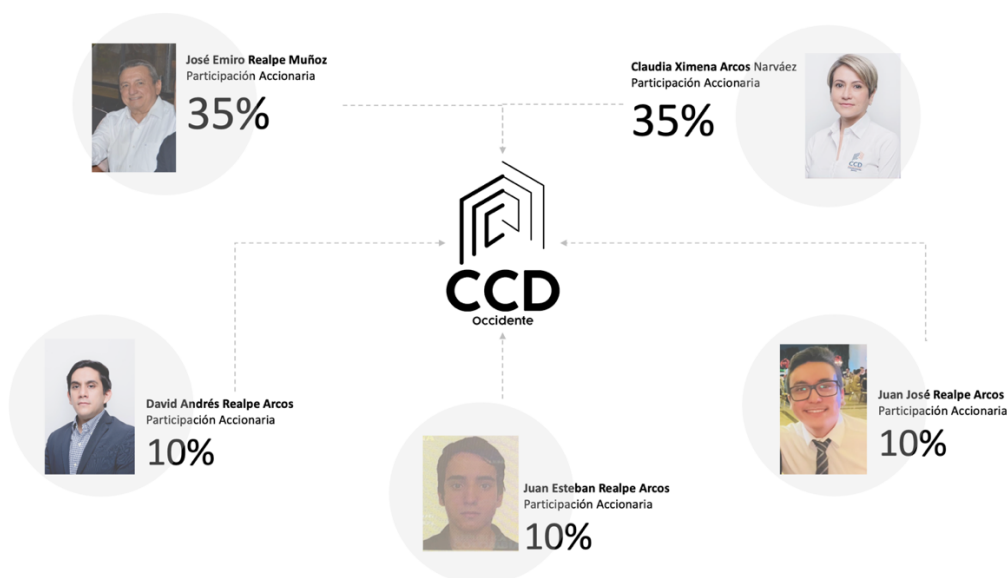
7.4 Las decisiones tomadas por estos órganos colegiados. Deben quedar debidamente acta y enviada a todos los miembros respectivos.

CAPÍTULO III. PROPIEDAD

Objetivo: establecer los lineamientos claros y precisos que regulan la propiedad de CCD OCCIDENTE, asegurando la perdurabilidad de la empresa en manos del grupo familiar y promoviendo la toma de decisiones responsable y transparente.

Artículo 8°. Lineamientos de propiedad

8.1. Estructura de propiedad



8.2. Distribución máxima del patrimonio

- Ningún miembro familiar podrá poseer más del 35% del patrimonio total de CCD OCCIDENTE. Esta disposición tiene como objetivo evitar la concentración excesiva de poder en un solo individuo y garantizar la participación equitativa de los miembros del grupo familiar en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

8.3. Procedimiento de venta de participaciones

- En caso de que un miembro accionista decida retirarse y vender parte de su participación, deberá en primer lugar ofrecer sus acciones a los demás socios. Esta medida prioriza la continuidad de la propiedad dentro del grupo familiar y permite a los miembros existentes mantener el control sobre la composición accionaria.
- Si no se encuentra un comprador dentro del grupo familiar, se permitirá la comercialización de las acciones a nuevos socios externos.
- La venta a nuevos socios externos estará sujeta a la aprobación del Consejo Familiar, quien evaluará cuidadosamente la idoneidad del comprador y se asegurará de que la venta no afecte la dinámica interna de la empresa.
- Se establece un tope máximo del **35%** para la venta de participaciones a nuevos socios externos, con el fin de mantener una mayoría accionaria sólida en manos del grupo familiar.

8.4. Auditorías externas

- El Consejo Familiar tendrá la facultad de realizar auditorías externas periódicas a la empresa, con el objetivo de garantizar la transparencia y confiabilidad de la información financiera presentada al grupo familiar. Estas auditorías independientes permitirán detectar posibles irregularidades o inconsistencias en los estados financieros y tomar las medidas correctivas necesarias.

8.5. Valoración anual de la empresa

- Al finalizar cada año fiscal, el comité directivo llevará a cabo una valoración de CCD OCCIDENTE utilizando métodos de valoración reconocidos. Esta valoración se basará en los estados financieros auditados del ejercicio correspondiente.
- La información de la valoración anual será presentada al grupo familiar durante el mes de marzo del siguiente año. Esta transparencia permitirá a los miembros

familiares estar informados sobre el valor actual de la empresa y tomar decisiones acertadas en relación con su participación accionaria.

Artículo 9. Régimen económico marital

9.1. Capitulaciones matrimoniales obligatorias

- Como parte de la filosofía del grupo familiar, se establece la obligatoriedad de celebrar capitulaciones matrimoniales y/o acuerdos de sociedad conyugal para todos los miembros de CCD OCCIDENTE, así como para aquellos que aspiren a formar parte de la sociedad.
- Esta medida busca proteger el patrimonio de la empresa y garantizar la estabilidad financiera de las familias de los socios, en caso de una eventual separación o divorcio. Las capitulaciones matrimoniales deben incluir cláusulas claras que definan la distribución de los bienes y las responsabilidades económicas en caso de disolución del vínculo matrimonial.

9.2. Exclusión de cónyuges

- Los cónyuges de los miembros accionistas no tendrán derecho a participar en la propiedad o gestión de CCD OCCIDENTE, a menos que se incorporen formalmente como socios de la empresa cumpliendo con los requisitos establecidos en el presente protocolo.

CAPÍTULO IV. DERECHOS ECONÓMICOS

Objetivo: establecer lineamientos claros y precisos para la administración de las utilidades generadas por CCD OCCIDENTE, asegurando la sostenibilidad financiera de la empresa, el bienestar de los socios y la reinversión estratégica para el crecimiento a largo plazo.

Artículo 10. Distribución de utilidades, reservas y fondos

10.1. Reserva legal

Con el fin de garantizar la estabilidad financiera y cumplir con las obligaciones legales, se destinará el 15% de las utilidades netas anuales a la constitución de una reserva legal. Esta reserva servirá como un colchón financiero para afrontar imprevistos, cubrir gastos extraordinarios y mantener la solvencia de la empresa a largo plazo.

10.2. Fondo renovación flota de transporte

Con el propósito de promover la modernización tecnológica y la optimización de los procesos operativos de CCD OCCIDNETE, se creará un fondo anual equivalente al 15% de las utilidades netas. Este fondo se utilizará para la renovación y mantenimiento de la flota de vehículos de la empresa.

10.3. Fondo para los fundadores

En reconocimiento a los fundadores de CCD OCCIDENTE, se instituye un fondo anual equivalente al 5% de las utilidades netas.

10.4. Política de dividendos:

- Durante los próximos cinco (5) años posteriores a la firma del presente protocolo, se destinará el 75% de las utilidades netas a la reinversión en el negocio. Esta medida tiene como objetivo impulsar el crecimiento y la expansión de CCD OCCIDENTE, consolidando su posición en el mercado y generando mayores oportunidades para los socios en el futuro.
- A partir del quinto (5) año, Se autoriza distribuir el 40 % de las utilidades netas, estas serán distribuidas entre los socios en proporción a su participación accionaria.

CAPÍTULO V. SUCESIÓN

Objetivo: establecer las normas y procedimientos para la sucesión de los cargos directivos en CCD OCCIDENTE, asegurando una transición ordenada y efectiva que garantice la sostenibilidad y el éxito de la empresa a largo plazo.

Artículo 11. Retiro programado

11.1. Los fundadores de CCD OCCIDENTE, José Emiro Realpe y Claudia Ximena Arcos, dejarán sus cargos directivos de manera gradual a partir de los 57 y 62 años de edad.

11.2. Durante un período de dos (2) años previo a su retiro definitivo, los fundadores permanecerán en sus cargos como mentores y asesores del sucesor designado, asegurando una transferencia efectiva de conocimientos y experiencia.

Artículo 12. Condiciones de retiro

12.1. Para formalizar su retiro de los cargos directivos, los fundadores deberán presentar ante el Consejo Familiar, de forma escrita, su decisión.

12.2. Tras su retiro definitivo, los fundadores podrán continuar ofreciendo su experiencia y apoyo a la empresa como consultores o asesores externos, si así lo desean y el Consejo Familiar lo considera oportuno.

Artículo 13. Sucesión

13.1. Una vez presentado el retiro se ejecutará el plan de sucesión que tiene la empresa donde se especifica un cronograma claro y específico para la transferencia de conocimientos, la delegación de responsabilidades y la evaluación de los miembros sucesores.

13.2 Plan de sucesión

ETAPAS		ACCIONES	RESPONSABLES	SEGUIMIENTO Y CONTROL	TIEMPO
Identificación y selección de candidatos	Evaluación de miembros familiares	<ul style="list-style-type: none"> Realizar entrevistas individualizadas con cada miembro de la familia involucrado en el negocio para explorar sus habilidades, experiencias, valores, motivaciones y aspiraciones. 	Concejo Familiar		3 meses
Capacitación y desarrollo	Líder 5D	<ul style="list-style-type: none"> Implementar programas de formación en habilidades de liderazgo, gestión empresarial y toma de decisiones. 	Compromiso Empresarial		6 meses
	Coaching corporativo	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que los sucesores comprendan y adopten los valores y la cultura de CCD Occidente <ul style="list-style-type: none"> Historia Visión Misión Valores y principios acciones etapas seguimiento tiempo Normas 	Consejo Familiar		
Mentoría y acompañamiento	Los líderes actuales como mentores de los sucesores.	<ul style="list-style-type: none"> Asignar a cada sucesor un mentor específico para orientación personalizada y desarrollo de habilidades. Facilitar tareas específicas donde el sucesor trabaje directamente con el mentor, recibiendo retroalimentación en tiempo real. Entrega de cargos y responsabilidades Establecer un compromiso continuo entre mentor y sucesor para seguimiento y apoyo en su desarrollo a lo largo del tiempo. 	Claudia Ximena Arcos Mentor	Junta Directiva	12 meses
			José Emiro Realpe Mentor		
Evaluación	Seguimiento y control	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el desempeño de los miembros sucesores Feedback para ayudar a los sucesores a mejorar sus habilidades y conocimientos 	Ingrid Echeverry Jefe RRHH		Trimestrales
Aprobación y Formalización	Aprobación	<ul style="list-style-type: none"> Con base a las evaluaciones de desempeño y bajo autorización de la familia se debe aprobar formalmente la sucesión del cargo. 	Junta Directiva		1 mes
	Plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un plan de comunicación transparente para informar a todos los interesados (Empleados, Proveedores, clientes, accionistas) Actualizar organigrama Organizacional 	Ingrid Echeverry Jefe RRHH		
Documentación	Actualizar estatutos, documentos legales y jurídicos				1 mes
Reconocimiento	Desarrollar una actividad de reconocimiento y agradecimiento a los miembros salientes		Ingrid Echeverry Jefe RRHH		1 día

CAPÍTULO VI. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Objetivo: establecer mecanismos claros y eficientes para la prevención y resolución de conflictos que puedan surgir entre los miembros del grupo familiar y/o socios de CCD OCCIDENTE, promoviendo la comunicación abierta, el diálogo constructivo y la búsqueda de soluciones consensuadas que preserven la armonía familiar y el bienestar de la empresa.

Artículo 14. Compromiso con la prevención de conflictos:

14.1 El grupo familiar y los socios de CCD OCCIDENTE se comprometen a mantener un ambiente de respeto mutuo, comunicación abierta y colaboración constante, con el

fin de prevenir conflictos que puedan afectar el buen funcionamiento de la empresa y la armonía familiar.

Artículo 15. Procedimientos de resolución de conflictos:

15.1 Etapa de diálogo y mediación: ante cualquier desacuerdo o diferencia de opinión, los miembros del grupo familiar y/o socios deberán en primer lugar, agotar las vías del diálogo directo y la mediación interna. Se fomentará la búsqueda de soluciones consensuadas a través de la escucha activa, la empatía y la comprensión mutua.

15.2 Mediación familiar: en caso de que el diálogo directo no sea suficiente para resolver el conflicto, se podrá solicitar la intervención de un mediador familiar externo e imparcial. El mediador facilitará la comunicación entre las partes, guiará el proceso de negociación y ayudará a encontrar soluciones mutuamente satisfactorias.

15.3 Arbitraje: si la mediación familiar no resulta efectiva, se podrá recurrir a un proceso de arbitraje. El Consejo Familiar será el encargado de nombrar el tribunal de arbitramento delegando un miembro externo sin ningún tipo de vínculo con los implicados para que de forma neutral ayude a la conciliación y solución de las diferencias presentadas.

Artículo 16. Instancia de casación

En caso de que las partes no estén de acuerdo con el laudo arbitral, podrán presentar un recurso de casación ante la Cámara de Comercio de Cali. La Cámara de Comercio revisará el caso arbitral y podrá confirmarlo, revocarlo o modificarlo. La decisión de la Cámara de Comercio será definitiva e inapelable.

Artículo 17. Jurisdicción ordinaria

Como última instancia, y en caso de que los mecanismos alternativos de resolución de conflictos no sean exitosos, las partes podrán acudir a la jurisdicción ordinaria para dirimir sus diferencias



Fuente: Elaboración propia.

9.3.2 Plan de implementación protocolo familiar

Tabla 11

Plan de implementación protocolo familiar

Fase	Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo Estimado	Recursos
Fase 1: Socialización y Divulgación	Informar a todos los miembros del grupo familiar sobre el Protocolo Familiar.	-Distribución del Protocolo Familiar a cada miembro del grupo familiar en formato físico y digital. -Realización de una reunión informativa con todos los miembros del grupo familiar para explicar los objetivos, principios y lineamientos del Protocolo. -Creación de un grupo privado para facilitar el acceso al Protocolo, la comunicación y el intercambio de información entre los miembros del grupo familiar. -Designación de un responsable de la comunicación del Protocolo Familiar para atender consultas, dudas y sugerencias.	David Andrés Realpe Arcos	1 mes	-Protocolo Familiar impreso y digital -Material audiovisual para la reunión informativa -
Fase 2: Capacitación y Formación	Brindar a los miembros del grupo familiar la formación necesaria para comprender y aplicar de manera efectiva las disposiciones del Protocolo Familiar.	-Realización de talleres y seminarios sobre temas relacionados con la gobernanza familiar, la gestión empresarial, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva. -Invitación a expertos en las áreas mencionadas anteriormente para brindar asesoría y capacitación a los miembros del grupo familiar. -Desarrollo de materiales educativos y de apoyo para facilitar la comprensión y aplicación del Protocolo Familiar. -Fomento de la participación de todos los miembros del grupo familiar en las actividades de capacitación y formación.	Compromiso empresarial	3 meses	-Expertos en las áreas de gobernanza familiar, gestión empresarial, resolución de conflictos y comunicación efectiva. -Materiales educativos y de apoyo
Fase 3: Creación de Órganos Colegiados	Formalizar la creación del Consejo Familiar y la Junta Directiva de CCD OCCIDENTE.	-Elaboración del acta de constitución del Consejo Familiar y la Junta Directiva. -Selección y elaboración de propuesta económica para directores independientes en la junta directiva. -Elección de los miembros del Consejo Familiar y la Junta Directiva. -Realización de la primera reunión del Consejo Familiar y la Junta Directiva.	David Andrés Realpe Arcos	1 mes	-Asesoría legal para la elaboración del acta de constitución.
Fase 4: Implementación y Monitoreo	Poner en práctica las disposiciones del Protocolo Familiar y monitorear su cumplimiento a lo largo del tiempo.	-Incorporación de los principios y lineamientos del Protocolo Familiar en los procesos de toma de decisiones y gestión empresarial de CCD OCCIDENTE. - Establecimiento de mecanismos para la resolución de conflictos y la mediación entre los miembros del grupo familiar. -Realización de reuniones periódicas del Consejo Familiar y la Junta Directiva para evaluar el cumplimiento del Protocolo Familiar y discutir las necesidades o ajustes necesarios. -Creación de un sistema de seguimiento y evaluación para monitorear el impacto del Protocolo Familiar en la dinámica familiar y la empresa.	Consejo Familiar y Junta Directiva	6 meses	-Modificaciones en los procesos de toma de decisiones y gestión empresarial
Fase 5: Actualización y Mejora Continua	Revisar y actualizar el Protocolo Familiar de manera periódica para adaptarlo a las nuevas necesidades y circunstancias del grupo familiar y la empresa.	-Realización de encuestas y entrevistas a los miembros del grupo familiar para recopilar sus opiniones y sugerencias sobre el Protocolo Familiar. -Análisis periódico del entorno empresarial y familiar para identificar posibles cambios o desafíos que requieran ajustes en el Protocolo Familiar. -Convocatoria de reuniones del Consejo Familiar para discutir la necesidad de actualizar el Protocolo Familiar y definir los cambios necesarios. -Incorporación de las mejores prácticas en gobernanza familiar y gestión empresarial en las revisiones del Protocolo Familiar.	Consejo Familiar	Permanente	-Encuestas y entrevistas a los miembros del grupo familiar. -Análisis de Estudios de nuevas tendencias de gobierno familiar y corporativo

Fuente: Elaboración propia.

9.4 Modelo de gobernanza

El modelo de relaciones entre la familia Realpe Arcos y CCD OCCIDENTE que se presenta en la Figura 32 constituye un marco sólido para guiar la interacción y colaboración efectiva entre estos dos pilares fundamentales. Tras un análisis de la empresa familiar, se ha adaptado este modelo de manera específica, creando una hoja de ruta para el éxito continuo de CCD OCCIDENTE.

A continuación, se detallan los elementos clave del modelo adaptado, destacando las estrategias y mecanismos implementados para fortalecer la sinergia entre la familia y la empresa:

Elementos Clave:

Estructura:

- **Familiar:** se formaliza la estructura familiar con roles y responsabilidades.
- **Organizacional:** se conserva la estructura organizacional actual de CCD OCCIDENTE, pero se establece la junta directiva como el órgano de control, responsable de la toma de decisiones estratégicas y la supervisión del cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Propiedad:** se mantiene la estructura accionaria actual, preservando la participación de la familia Realpe Arcos en la propiedad de CCD OCCIDENTE.

Valores y principios:

- **Valores compartidos:** Se conservan y refuerzan los valores compartidos por la familia y la empresa, como la humildad, la honestidad, el respeto, la responsabilidad y el trabajo en equipo, los cuales son pilares fundamentales de la cultura organizacional.

- **Pilares corporativos:** se mantiene los pilares de mejora continua, Eficiencia operativa, cliente, desarrollo organizacional. Se incorpora el pilar de rentabilidad como elemento fundamental para la sostenibilidad financiera de CCD OCCIDENTE.

Procesos:

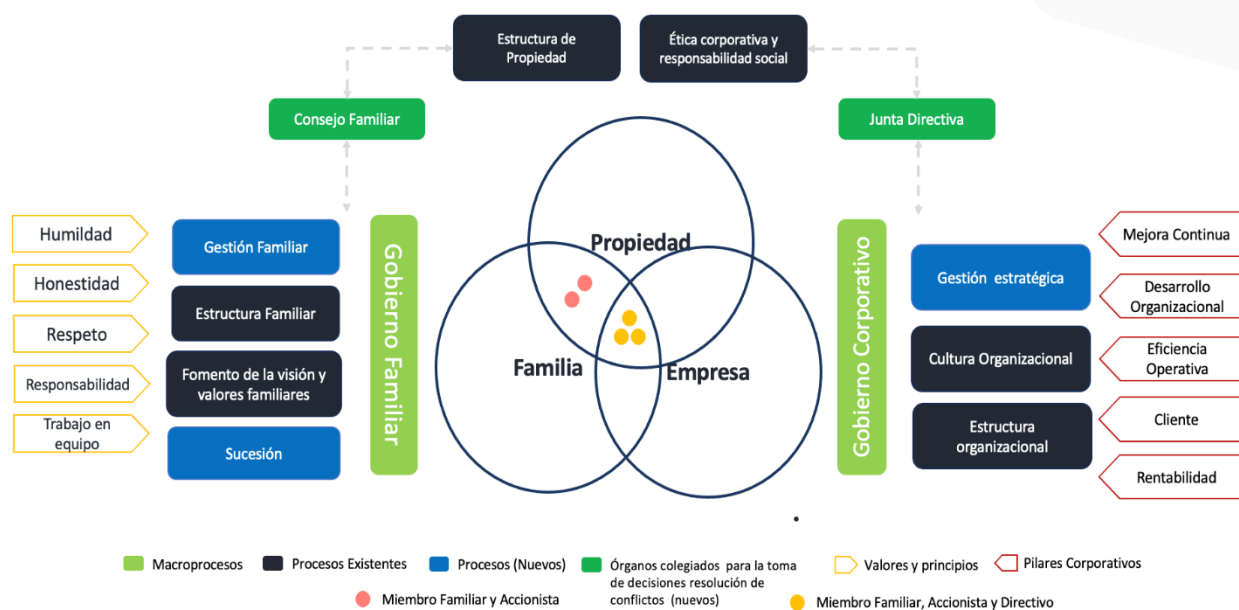
- **Gobierno corporativo:** se mantienen los procesos correspondientes al gobierno corporativo en cuanto a cultura y desarrollo organizacional, asegurando la transparencia, la rendición de cuentas y la buena gestión de la empresa.
- **Planeación estratégica:** se incorporan procesos formales de planeación estratégica, estableciendo objetivos claros, metas medibles y estrategias efectivas para el crecimiento a largo plazo.
- **Gobernanza familiar:** se implementan procesos específicos para la gestión de la gobernanza familiar, incluyendo la sucesión, la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

Órganos Colegiados:

- **Junta directiva:** se establece la junta directiva como un órgano colegiado, compuesto por directivos patrimoniales y directivos independientes con experiencia y conocimientos relevantes. La junta directiva será responsable de la toma de decisiones estratégicas relacionadas con CCD OCCIDENTE, asegurando la alineación con la visión y los objetivos de la empresa a largo plazo.
- **Consejo Familiar:** se crea el Consejo Familiar como un órgano colegiado encargado de la toma de decisiones y resolución de conflictos relacionados con la familia Realpe Arcos. El Consejo Familiar promoverá la unidad familiar, la comunicación abierta y la resolución constructiva de cualquier diferencia que pueda surgir entre sus miembros.

Figura 32

Modelo integral de gobernanza familiar en CCD OCCIDENTE.



Fuente: Elaboración propia.

El modelo adaptado para CCD OCCIDENTE resalta la importancia de la sinergia entre la familia y la empresa, reconociendo sus aportes únicos y estableciendo mecanismos para una colaboración efectiva.

10. Conclusiones

De acuerdo al análisis de factores externo realizado CCD OCCIDENTE enfrenta un panorama económico desafiante a mediano plazo. La inestabilidad económica generalizada y la contracción específica del sector de la construcción son factores externos significativos que podrían impactar negativamente su desempeño futuro. Estos desafíos destacan la importancia de mantener la unión familiar y el compromiso empresarial al enfrentar decisiones complejas en tiempos difíciles.

Internamente, se ha identificado una debilidad en la formalización de los procesos de toma de decisiones estratégicas en CCD OCCIDENTE. Esta falta de claridad no solo ha provocado ineficiencias operativas, sino que también ha ampliado los riesgos asociados a las decisiones estratégicas de la empresa, comprometiendo su capacidad para enfrentar los desafíos del mercado.

Además, el análisis de factores internos destaca la necesidad de contar con asesoría externa para fortalecer tanto la gobernanza como la estrategia empresarial de CCD OCCIDENTE. La asesoría externa puede proporcionar una perspectiva imparcial para abordar las complejidades del mercado y las exigencias regulatorias, contribuyendo así a una gestión más efectiva y al fortalecimiento general de la empresa.

Se resalta cómo la familia Realpe Arcos ha integrado exitosamente sus valores fundamentales, como la humildad, honestidad, responsabilidad y respeto, en la cultura organizacional de CCD Occidente. Esta integración ha fortalecido tanto la cohesión familiar como la operativa empresarial, permitiendo que la empresa opere con un propósito compartido y una visión clara hacia el futuro. Sin embargo, para maximizar el impacto de estos valores, es

crucial complementarlos con una estructura formal de gobernanza que garantice una dirección estratégica sólida y coherente.

A pesar del sentido de unidad dentro de la familia Realpe Arcos, es importante abordar la necesidad identificada de mejorar la estructura familiar. El hecho de que el 60% de los miembros de la familia perciba una falta de estructura clara en roles y responsabilidades destaca la necesidad de implementar medidas para definir y comunicar claramente las funciones de cada miembro. Esto no solo promoverá una gestión más eficaz y transparente, sino que también fortalecerá la unión familiar y facilitará la toma de decisiones consensuadas, fundamentales para el futuro de la familia.

11. Recomendaciones

Desarrollar un plan de capacitación dirigido a miembros de la familia empresaria acerca de por qué la integración entre familia, empresa y propiedad es fundamental para fortalecer la cohesión y el compromiso dentro de CCD OCCIDENTE.

Se recomienda la implementación del Protocolo Familiar propuesto para CCD OCCIDENTE. Este documento establece un marco de referencia claro y consensuado que regula la relación entre los miembros de la familia involucrados en el negocio. Un Protocolo Familiar bien ejecutado aporta múltiples beneficios tanto a la empresa como a la familia. Para la empresa, facilita una mayor profesionalización en la gestión, mejora la gobernanza corporativa y agiliza la toma de decisiones. Al separar los asuntos familiares de los empresariales, se reduce el riesgo, se atrae y retiene talento, y se incrementa el valor de la compañía. Para la familia, el protocolo fortalece los lazos afectivos, clarifica roles y responsabilidades, y facilita la planificación sucesoria. Al establecer reglas claras y consensuadas, se promueve la armonía y se protege el patrimonio familiar a largo plazo. Además, permite a la familia planificar de manera conjunta el futuro de la empresa y asegurar su transmisión a las próximas generaciones.

Se recomienda complementar el Protocolo Familiar con una estructura de propiedad y gobierno más flexible y adaptable, explorando alternativas como la fiducia civil y la acción de oro. Esta estructura permitirá proteger el patrimonio familiar, asegurar el control familiar, facilitar la entrada de nuevos socios y promover la profesionalización de la gestión. Se sugiere realizar un estudio detallado de las diferentes opciones jurídicas disponibles y sus implicaciones, con el asesoramiento de expertos. Es importante considerar que la estructura debe ser personalizada, flexible y transparente, adaptándose a las necesidades específicas de la familia y empresa. Al explorar estas alternativas, la familia podrá encontrar una solución que combine la

protección del patrimonio familiar con la flexibilidad necesaria para asegurar la continuidad y el crecimiento de la empresa.

Fomentar un ambiente de comunicación abierta y honesta entre los miembros de la familia y los empleados. Esto incluye la creación de órganos colegiados donde se discutan y tomen decisiones estratégicas importantes (Junta. Directiva y Consejo de Familia).

Para fortalecer su liderazgo en el suroccidente colombiano, se propone incorporar a la junta directiva de CCD OCCIDENTE a dos profesionales independientes, expertos en sostenibilidad, logística y estrategia empresarial. Su visión estratégica impulsará la innovación en la cadena de suministro, optimizará los procesos logísticos, desarrollará soluciones sostenibles y garantizará una toma de decisiones imparcial, consolidando el posicionamiento de la compañía como referente en la distribución de materiales para la construcción.

Realizar seguimiento y control trimestral de los OKR y resultados clave para evaluar el avance del plan estratégico, detectar la necesidad de ajustes o realineaciones necesarias, y garantizar la ejecución efectiva de las acciones destinadas a alcanzar cada objetivo.

Invertir en programas de formación y desarrollo profesional para los miembros de la familia Realpe Arcos que están involucrados en la gestión de la empresa. Esto puede incluir cursos de liderazgo, gestión empresarial y habilidades de negociación.

Se recomienda realizar un análisis financiero de la empresa para evaluar su actual margen de rentabilidad, el cual se ha identificado como bajo. Sería importante realizar un análisis comparativo con los estándares de rentabilidad vigentes en el sector. Esto permitirá obtener una visión clara de la posición competitiva de CCD OCCIDENTE y facilitará la identificación de áreas específicas que requieren mejoras para optimizar la rentabilidad de manera efectiva.

Se sugiere realizar revisiones periódicas de la visión y misión de CCD OCCIDENTE para asegurar que continúan alineadas con los valores y objetivos de la familia. Estas revisiones deben involucrar a todos los miembros de la familia para mantener el sentido de pertenencia y compromiso.

Realizar anualmente la evaluación de gobernanza es fundamental para evaluar el estado de CCD OCCIDENTE conforme crece y evoluciona. Esta evaluación ayuda a identificar áreas de mejora en la estructura de gobernanza, los procesos de toma de decisiones estratégicas y la gestión de riesgos. Además, permite revisar y ajustar políticas y procedimientos para alinearse con las mejores prácticas del sector y las demandas del mercado.

12. Bibliografía

- PwC. (2022). *Family Business Survey*. Obtenido de <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/nextgen.html>
- PwC. (2023). *Estudio de Empresas de Familia 2023 de PwC Colombia*. Obtenido de <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/Fambiz.html#firstForm>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Empresas familiares en América Latina y el Caribe: Desafíos y oportunidades para su desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es>
- Doerr, J. (2017). *Measure What Matters: Online Tools for Understanding Customers, Social Media, Engagement, and Key Relationships*. Penguin.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Simon and Schuster.
- Deloitte. (2020). Modelo institucional en la empresa familiar. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/risk/articles/el-gobierno-de-la-empresa-familiar.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024). *Serie histórica del IPC*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- Camacol. (2023). *Análisis de los indicadores del mercado de vivienda: retos y oportunidades para la recuperación*. Obtenido de <https://camacol.co/sites/default/files/descargables/Informe%20Económico%20116.pdf>
- Compromiso Empresarial. (2023). *Líder 5D*. Obtenido de <https://www.luisalfredorojas.com.co/lider-5d>
- PwC. (2019). *Empresas familiar en Colombia: un legado que trasciende*. Obtenido de [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)

- KPMG. (2022). *Family Business Global Review*. Obtenido de <https://kpmg.com/co/es/home/insights/2022/05/encuesta-global-de-empresas-familiares-2022.html>
- Lansberg, I. J. (1988). The succession process in family businesses: A model for effective decision making. *Journal of Family Business*, 11(1), 1-24.
- Sharma, P. (2004). An integrative framework for family business governance. *Family Business Review*, 17(2), 107-130.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). Family owned businesses: A thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*, 8(2), 121-130.
- Dyer, J. H. (2006). Empresas familiares y gobierno corporativo: Una revisión y síntesis. *Revista de Management*, 32(3), 382-404.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. M. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Merchant, A., Van Der Heyden, L., & Kraaijenbrink, T. (2017). Family business succession: A meta analysis of antecedents and outcomes. *Journal of Business Reserch*, 81, 272-288.
- Tricker, B. R. (2012). *Corporate governance principles and practices*. Oxford University Press.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.
- OECD. (2015). OECD principles of corporate governance. *Organization for Economic Cooperation and Development*.
- Solomon, D. (2007). *Ethics and corporate governance*. Prentice Hall.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2013). *Internal control—Integrated framework (COSO 2013)*. Obtenido de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risk in family controlled firms: Evidence from Spanish olive oils mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Zellweger, T. M., Astrachan, J. H., & Melin, L. (2008). The role of family influence in firm's strategic responses to threats of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business*. South-Western Cengage Learning.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Jossey-Bass.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. En R. Deakins, & D. Chandler, *Understanding Family Businesses* (págs. 21-40). Edward Elgar Publishing.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (2011). *Family business secession. The final test of greatness*. Palgrave Macmillan.
- Basco, R. J. (2013). Competitividad de empresas familiares: Un análisis desde la perspectiva de los recursos y capacidades. *Cuadernos de Gestión*, 38(3), 569-592.
- Chrisman, J. J., Chua, J. C., Pearson, A., & Barnett, T. (2012). The paradox of family firms: Aligning family, ownership, and business goals. *Strategic Management Journal*, 33(3), 320-349.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Boardroom bound: How governance practices influence firm performance in family-controlled firms. *Journal of Management*, 29(2), 333-356.
- Amat, J. (1999). El gobierno corporativo en las empresas familiares: Un modelo de análisis. *Revista de Estudios Empresariales*(80), 13-39.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(5), 71-79.
- Lynch, R. J., & Cross, K. A. (1991). Measures up: The balanced scorecard—a new framework for performance management. *Business Strategy Review*, 5(1), 43-50.

- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Coming to grips with the balanced scorecard. *Accounting Horizons*, 12(1), 23-42.
- Simons, G. (1995). Leaving the balanced scorecard behind? Reflections on the emerging practice of strategic performance measurement. *Strategic Management Journal*, 16(7), 549-562.
- Neely, A., Gregory, M., & Bourne, M. (2002). Balanced scorecard performance management: The state of the art. *Business Performance Management Journal*, 8(1), 2-20.
- Handler, W. (1994). The impact of family business succession on firm performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 325-348.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family business contribution to the U.S economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Astrachan, D., & Shanker, J. A. (2003). Family business succession: Planning for the future. *Family Business Review*, 16(2), 55-68.
- Davis, P. S., & Harveston, J. A. (1999). The dynamics of family -business relationships: A systems approach. *Family Business Review*, 12(4), 309-330.
- De Massis, M., Micheli, C. J., & Volpe, P. (2008). Family business legacy and wealth management: A multigenerational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 215-230.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x>.
- Sirmon, D. T., & Hitt, M. A. (2003). The influence of family culture and business culture on firm performance and sustainability. *Journal of Management*, 29(6), 1160-1184.
- Tarragona, J. (2014). *Temas Clave de la Empresa Familiar*. Profit Editorial.
- Cadbury, A. (1992). *The Cadbury report on corporate governance*. Financial Reporting Council.
- Bebchuk, L. A. (2004). *Executive compensation and corporate governance* (Vol. 10). The Academy of Finance.
- IFC. (2019). *Guia de gobierno corporativo para pymes*. Obtenido de <https://documents1.worldbank.org/curated/zh/269491582263785004/pdf/SME-Governance-Guidebook.pdf>
- Bancolombia. (2024). *Guia Bancolombia 2024*. Obtenido de <https://connections.grupobancolombia.com/files>

Colombia.com. (2023). *Las empresas familiares representan el 70% de la industria colombiana.*


Obtenido de <https://www.colombia.com/actualidad/economia/sdi/87823/las-empresas-familiares-representan-el-70-de-la-industria-colombiana>

Camacol. (2024). Colombia construcción en cifras abril 2024.


Obtenido de <https://camacol.co/informacion-economica>

13. Anexos

ANEXO I. Matriz para evaluación de factores externos



CCD OCCIDENTE SA
PROYECTO DE REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
Análisis de Factores Internos



Nombre:

Cargo:

Empresa:

Fecha:

El objetivo de este formulario es identificar y analizar los factores externos que pueden afectar el desempeño de la empresa. Los factores externos son aquellos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden tener un impacto significativo en su éxito.

Instrucciones:

Identifique los factores externos relevantes para su empresa. Puede utilizar la lista de factores sugeridos en la plantilla como punto de partida, pero no dude en agregar o eliminar factores según sea necesario.

Evalúe la ocurrencia de cada factor externo. La ocurrencia es la probabilidad de que el factor se presente. Puede utilizar la siguiente escala para evaluar la ocurrencia:

Baja: El factor es poco probable que se presente.
 Media: El factor es posible que se presente.
 Alta: El factor es muy probable que se presente.


Evalúe el impacto de cada factor externo. El impacto es la magnitud del efecto que el factor tendría en la empresa. Puede utilizar la siguiente escala para evaluar el impacto:

Bajo: El factor tendría un impacto mínimo en la empresa.
 Medio: El factor tendría un impacto moderado en la empresa.
 Alto: El factor tendría un impacto significativo en la empresa.

	Positivo(+)	Negativo(-)	Ocurrencia			Impacto		
			(1) Baja	(2) Media	(3) Alta	(1) Baja	(2) Media	(3) Alta
FACTORES POLÍTICOS								
Gobernabilidad								
Legislación (regulaciones y leyes) Construcción								
Legislación (regulaciones y leyes) Comercial								
Legislación (regulaciones y leyes) laboral								
FACTORES ECONÓMICOS								
Crecimiento del PIB del sector Construcción								
IPC								
Tasas de interés								
Niveles Impositivos								
Competencia del mercado								
Inversión privada								
FACTORES SOCIALES								
Estabilidad Social y orden público								
Seguridad								
FACTORES TECNOLÓGICOS								
Desarrollo de herramientas que faciliten la tarea operativa (ERP - CRM - APP...)								
FACTORES AMBIENTALES E INFRAESTRUCTURA VIAL								
Clima								
Infraestructura vial								
<p>Comentarios:</p>								


Documento diseñado y actualizado por G.A.S.- D.R.A.

ANEXO II. Matriz para evaluación de factores internos



GERARDO ARBOLEDA

CCD OCCIDENTE SA
PROYECTO DE REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
Análisis de Factores Internos



CCD
OCCIDENTE
 Construyendo juntos

El objetivo de este formulario es identificar y analizar los factores internos que pueden afectar el desempeño de CCD OCCIDENTE. Los factores internos son aquellos que están bajo el control de la empresa, y tienen un impacto significativo.

Instrucciones:

Identifique los factores internos relevantes para CCD OCCIDENTE. Puede utilizar la lista de factores sugeridos en la plantilla como punto de partida.

Evalue la ocurrencia de cada factor interno. La ocurrencia es la probabilidad de que el factor se presente. Puede utilizar la siguiente escala para evaluar la ocurrencia:

Baja: El factor es poco probable que se presente.
 Media: El factor es posible que se presente.
 Alta: El factor es muy probable que se presente.

Evalue el impacto de cada factor interno. El impacto es la magnitud del efecto que el factor tendría en la empresa. Puede utilizar la siguiente escala para evaluar el impacto:

Bajo: El factor tendría un impacto mínimo en la empresa.
 Medio: El factor tendría un impacto moderado en la empresa.
 Alto: El factor tendría un impacto significativo en la empresa.

	(+ Positivo)	(-) Negativo	Ocurriencia	Impacto
			(1) Baja (2) Media (3) Alta	(1) Bajo (2) Medio (3) Alto Impacto
Mercado y Competitividad				
Conocimiento del mercado				
Proceso de ventas				
Fijación de precios				
Posicionamiento de la marca				
Análisis de la competencia				
Segmentación de nichos				
Prospección de clientes				
Actividades de mercadeo				
Evaluación de clientes				
Relación con proveedores				
Capacidad de negociación				
Satisfacción del cliente (NPS)				
Marketing digital				
Perspectiva de Gestión y Gobernanza				
Visión				
Misión				
Propósito				
Mejor continua				
Información de la operación actualizada				
Roles y Responsabilidades claros				
Evaluación de desempeño cargos estratégicos				
Plan estratégico				
Comunicación y evaluación de objetivos				
KPI S SMART				
Gestión de lecciones aprendidas				
Gestión de riesgos				
Gestión del cambio				
Organizacional y Familiar				
Estructura organizacional y familiar				
Código de ética y conducta empresarial				
Sucesión				
Reclutamiento y selección				
Toma de decisiones				
Feedback aprendizaje				
Cultura organizacional				
Gobierno familiar				
Desarrollo de futuros líderes				
Equilibrio de intereses				
Recursos y Capacidades				
Actualización de procesos				
Flexibilidad de procesos				
Uso de las tecnologías				
Infraestructura operativa				
Sistemas integrados de información				
Políticas y procesos documentados				
Gestión cadena de suministro				
SG-SST y SGSV				
Financiera				
Incremento en Ingresos				
Rentabilidad				
Endeudamiento				
Gestión de cartera				
Flujo de caja				
Control de costos				

Nombre: **Cargo:**

Documento diseñado y actualizado por G.A.S.- D.R.A.

ANEXO III. Resultados entrevista familia Realpe Arcos

Entrevistas con Familiares sobre la Gobernanza de la Empresa Familiar

Basado en el libro "Temas clave de la empresa familiar" de Jordi Tarragona



Este formulario está diseñado para ser utilizado con los miembros de una empresa familiar con el fin de diagnosticar la situación actual de la gobernanza y la visión a largo plazo de la familia para la empresa. Las respuestas a estas preguntas proporcionarán información valiosa para identificar áreas de fortaleza y debilidad, así como para desarrollar un plan para el futuro de la empresa.

Por favor, responda las siguientes preguntas de la manera más honesta y completa posible. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente para fines de diagnóstico.

	Nombre	Jose Emilio Realpe Muñoz	Claudia Ximena Aren Narvaez	David Andres Realpe Arenas	Juan Jose Realpe Arcos	Juan Esteban Realpe Arcos
Rol Familiar		Padre	Mamá	Hermano Mayor	Hermano Menor	Hermano Menor
Rol Empresarial		Director Transporte	Directora Financiera	Director General		
Propiedad		Accionista Mayoritario (35%)	Accionista Mayoritario (35%)	Accionista Minoritario (10%)	Accionista Minoritario (10%)	Accionista Minoritario (10%)
Pregunta	Respuestas					
1	¿Cuáles son los valores fundamentales que guían a nuestra familia?	Humildad, Honestidad, Responsabilidad y Respeto	Humildad, Honestidad, Responsabilidad y Respeto	Humildad, Honestidad, Responsabilidad y Respeto	Integridad, Honestidad, Humildad, Respeto y Responsabilidad	Humildad, Responsabilidad, Apoyo, Comunicación, Lealtad, Cooperación y Honestidad
2	¿Cuál es el propósito de nuestra familia al ser propietaria de este negocio?	Crear un legado para nuestra familia y contribuir a la comunidad fomentando un negocio que permita el bienestar de sus empleados y el crecimiento sostenible de sus clientes	Asegurar la estabilidad financiera y la viabilidad a largo plazo del negocio, manteniendo al mismo tiempo los valores de felicidad de los empleados, satisfacción del cliente y prácticas sostenibles	Liderar la sostenibilidad de nuestros clientes a través de la felicidad y el desarrollo de nuestros empleados.	Participar activamente en la definición de la dirección de la empresa y garantizar que sus decisiones se alineen con los valores familiares	Contribuir al crecimiento de la empresa y asegurar que siga siendo un motivo de orgullo para nuestra familia
3	Se alinean nuestros valores familiares con las prácticas comerciales?	SI	SI	SI	SI	SI
4	¿Cómo se ve la empresa familiar en 10 años?	Como una distribuidora reconocida en el sector de alimentos, siendo una empresa que alcanza las utilidades propuestas.	Como una empresa consolidada tanto a nivel organizacional como familiar, donde prevalecen nuestros valores familiares, nos comprometemos a generar buenos rendimientos, crear empleo, y contribuir significativamente al bienestar social de nuestros colaboradores, sus familias y la comunidad en general	En 10 años, la empresa familiar se proyecta como una organización consolidada, capaz de generar rendimientos atractivos para socios, asegurando la sostenibilidad de las próximas generaciones. Además, ofrecerá a sus empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo. Para lograrlo, se buscará de manera conjunta y organizada el liderazgo en la distribución de materiales de construcción en el suroccidente colombiano.	Empresa consolidada en el sector con crecimiento continuo y diversificación de su portafolio de servicios.	Como una empresa consolidada que ha crecido significativamente, capaz de generar buenas ganancias para todos sus socios
5	¿Qué papel quieren desempeñar los miembros de la familia en la empresa en el futuro?	Continuar sirviendo como una fuerza guía para la familia y la empresa, compartiendo su sabiduría y experiencia para asegurar que el negocio se mantenga fiel a sus valores y propósitos.	Mantener mi posición como directora financiera, utilizando mi experiencia para salvaguardar la salud financiera de la empresa y apoyar sus estrategias de crecimiento a largo plazo.	Tomar el liderazgo de la empresa en un plazo definido con el objetivo de contribuir a su sostenibilidad y garantizar un futuro próspero para las siguientes generaciones.	Assumir un rol más activo en la toma de decisiones de la empresa. Aunque mi futuro está fuera de ella, deseo participar en las decisiones y aportar mi experiencia desde una perspectiva externa.	Adquirir experiencia en diversos departamentos de la empresa, ampliando mi conocimiento empresarial y preparando para posibles roles de liderazgo en el futuro.
6	La familia cuenta con una estructura de gobernanza familiar clara que define roles, responsabilidades y procesos de toma de decisiones?	SI	SI	MAS O MENOS	NO	NO
7	La familia cuenta con un marco estructurado para abordar y resolver conflictos que pueden surgir entre miembros de la familia o entre partes interesadas familiares y no familiares?	NO	NO	NO	NO	NO
8	La familia involucra activamente a los miembros de la familia en la gobernanza y asegura que sus voces sean escuchadas?	SI	SI	SI	NO	NO
9	¿Qué papel desempeñan los miembros de la familia que no trabajan en la empresa en la toma de decisiones?	Ninguna	Ninguna	Los miembros de la familia que no trabajan en la empresa generalmente se encuentran aislados de ella. No están informados sobre la situación actual de la empresa y tampoco se les invita a mantenerse informados.	Ninguna	Los que no trabajamos en la empresa familiar no tomamos decisiones sobre ella, ya que no contamos con la información ni la experiencia necesarias para hacerlo
10	Se busca equilibrar los objetivos empresariales con los objetivos familiares?	SI	SI	SI	SI	SI
11	La familia cuenta con un plan de sucesión formal que identifica a posibles sucesores y describe el proceso de transición?	NO	NO	NO	NO	NO
12	La familia prepara y desarrolla activamente a los miembros de la familia para posibles roles de liderazgo?	SI	SI	SI	SI	SI
13	La familia cuenta con una estrategia empresarial bien definida que se alinea con nuestra visión y propósito a largo plazo?	NO	SI	MAS O MENOS	NO	NO
14	La familia revisa y actualiza regularmente el plan estratégico para adaptarse a las condiciones y oportunidades cambiantes del mercado?	NO	NO	NO	NO	NO
15	¿Está usted familiarizado con el estado actual de la empresa y al tanto de sus resultados?	SI	SI	SI	NO	NO
16	La familia cuenta con un consejo familiar formalmente definido?	NO	NO	NO	NO	NO
17	¿Cómo está o debería estar estructurado el consejo de administración familiar?	Un consejo de administración bien equilibrado compuesto por miembros de la familia más experimentados como presidente (Papá) y vicepresidente (Mamá) en la toma de decisiones.	Papá y Mamá con la aprobación de las decisiones finales y con hijos aportando ideas o soluciones	Para la estructura actual de la familia, es necesario contar con un sistema sencillo pero con controles, responsabilidades y normas claras.	Un consejo que brinde oportunidades para que los miembros más jóvenes de la familia observen y aprendan de miembros experimentados	Un consejo que brinde oportunidades para que los miembros más jóvenes de la familia observen y aprendan de miembros experimentados
18	¿Cuáles son o deberían ser las responsabilidades del consejo de administración familiar?	Toma de decisiones, mejora continua, solución de conflictos	Educación financiera, defender valores familiares asegurar la cohesión familiar	Educación Financiera, Toma de decisiones, Comunicación, Solución de conflictos	Solución de conflictos	Comunicación, Solución de conflictos
19	¿Cómo se toman las decisiones importantes en la familia?	Las decisiones familiares las toman principalmente papá y mamá, es importante reconocer que no siempre se escuchan las opiniones de los demás miembros de la familia, lo que representa un aspecto que debemos mejorar.	Las decisiones en la familia las tomamos papá y mamá	Actualmente, el proceso de toma de decisiones en la familia no está claramente definido, lo que provoca que las decisiones se tomen sin el consentimiento de todos los miembros.	Las decisiones importantes las toma mi papá y mi mamá	En la familia no existe un método claro para tomar decisiones importantes. Siempre hay una o varias personas que no son tomadas en cuenta al momento de decidir.
20	¿Cómo se comunican y resuelven los conflictos entre los miembros de la familia?	Escuchando a los involucrados en el conflicto y generando un espacio de reconciliación	Escuchando a los involucrados en el conflicto, recordando nuestros principios e invitando a la reconciliación.	No existe un procedimiento formal para la comunicación y resolución de conflictos. Generalmente, los miembros implicados abordan y resuelven sus situaciones de manera aislada.	Los miembros involucrados resuelven su conflicto.	Las personas que están involucradas en el conflicto lo arreglan entre ellas sin necesidad de meter al resto de la familia en el tema.
21	La familia está comprometida a fomentar una cultura de respeto mutuo, comprensión y confianza dentro de la familia y la empresa?	SI	SI	SI	SI	SI
22	¿Cree usted que es importante formalizar el proceso de toma de decisiones en la familia?	SI	SI	SI	SI	SI
23	Reconocemos el valor de incorporar experiencia externa para complementar el conocimiento y las habilidades de nuestra familia y empresa?	SI	SI	SI		
24	Estamos buscando activamente la orientación de asesores o consultores experimentados en áreas como gobernanza, estrategia y planificación de la sucesión?	NO	NO	NO	NO	NO
25	Estamos abiertos a aprender de otras empresas familiares exitosas y adoptar las mejores prácticas?	SI	SI	SI	SI	SI
26	¿Qué papel quiere desempeñar la empresa familiar en la comunidad?	Generación de empleo	Gestora social comprometida con la educación infantil y el cuidado de adultos mayores	Generación de empleo y desarrollo económico para el país	Generación de empleo	Generación de empleo
27	Estamos comprometidos con prácticas comerciales éticas y sostenibles que se alinean con nuestros valores familiares?	SI	SI	SI	SI	SI
28	¿Qué riesgos y desafíos cree usted que enfrenta la empresa familiar?	Sostenibilidad financiera y Sucesión	Conflictos familiares y sostenibilidad financiera	Conflictos de intereses, sucesión y sostenibilidad financiera	Conflictos familiares	Sucesión