



Los *valores*
y la *comunicación*
en la empresa familiar

 **IESE**
Business School
Universidad de Navarra

Cátedra
Empresa
Familiar

ahora Inforpress es

ATREVIÁ

LA CONSULTORA GLOBAL
DE COMUNICACIÓN
CON ESPÍRITU LATINO
Nº1 EN ESPAÑA

Índice

<i>Introducción.....</i>	<i>4-5</i>
<i>Presentación de ATREVIA.....</i>	<i>6</i>
<i>Presentación IESE.....</i>	<i>7</i>
<i>Aspectos principales del Estudio.....</i>	<i>8-10</i>
<i>Demografía de la muestra.....</i>	<i>11-15</i>
<i>Los valores, una gran fortaleza de la empresa familiar</i>	<i>16-24</i>
<i>La transmisión de los valores, el principal desafío.....</i>	<i>25-27</i>
<i>La familia en el negocio.....</i>	<i>28-41</i>
<i>La comunicación en la familia empresaria.....</i>	<i>42-51</i>
<i>Comunicación externa: la familia empresaria en los medios de comunicación y las relaciones institucionales.....</i>	<i>52-57</i>
<i>Reflexiones finales.....</i>	<i>58-59</i>

Introducción

Realizado de forma conjunta por ATREVIA y la Cátedra de Empresa Familiar del IESE Business School, el presente informe refleja las principales conclusiones extraídas del análisis del estudio "Los valores y la comunicación en la empresa familiar".

El objetivo de esta investigación ha sido analizar la importancia de los valores en el seno de este tipo de organizaciones y el papel de la comunicación como herramienta clave en su transmisión, tanto en el núcleo familiar como en la interacción de la familia con la empresa y la sociedad.

En la investigación se han analizado los siguientes elementos de estudio:

- **Aspectos positivos de la empresa familiar**
- **Retos y desafíos de la empresa familiar**
- **La familia en el negocio: órganos de gobierno**
- **Valores en la empresa familiar**
- **Comunicación entre los miembros de la familia y la empresa**
- **Comunicación externa: la familia en los medios de comunicación y las relaciones institucionales**

La metodología empleada para llevar a cabo el estudio se ha basado en un análisis cualitativo que comprende 30 entrevistas en profundidad y cuatro Focus Groups con directivos y miembros de empresas familiares de Latinoamérica, Portugal y España.

Además, se ha realizado un análisis cuantitativo, con datos recogidos a partir de las respuestas de cerca de 3.000 destinatarios, miembros de empresas familiares españolas, portuguesas y latinoamericanas. La encuesta también ha estado disponible en la web In Family Business del IESE.

Los entrevistados son

ACOSTA VERDE (México)

Diego Acosta

BANCO BASE (México)

Lorenzo Barrera

CORPORACIÓN EG (México)

Fernando Elizondo Garza

PROEZA (México)

Guillermo Zambrano

INTERPROTECCIÓN AGENTE DE
SEGUROS Y FIANZAS (México)

Santiago Casanueva

TUK (México)

Dante Decrescenzo

GRUPO KALUZ (México)

Antonio del Valle

GRUPO CHEMO (Argentina)

Leandro Sigman

GRUPO SAN MIGUEL (Argentina)

Gonzalo Tanoira

PET RECICLADOS,
GRUPO KULJIS (Bolivia)

Marilyn Cochamanidis

GRUPO JARI (Brasil)

Sergio Amoroso

IBÁÑEZ (Chile)

Roberto Ibáñez

LO CAMPINO (Chile)

José Miguel Guzmán

LUKSIC (Chile)

Paola Luskic

ORGANIZACIÓN CARVAJAL (Colombia)

Gustavo Adolfo Carvajal

ALQUERÍA (Colombia)

Carlos Enrique Cavellier

MAAHTA (Paraguay)

Esteban Morabito

GRUPO MONTECRISTO (Costa Rica)

Francis Durman

GRANA Y MONTERO (Perú)

José Garaña

GRUPO JUSTE (España)

Inés Juste

GRUPO OSBORNE (España)

Ignacio Osborne Cologan

GRUPO PASCUAL (España)

Tomás Pascual

EL NUEVO DIA- GRUPO GFM (España)

María Eugenia Ferré

DISPUR (España)

Eulalia Planes

GAES GROUP (España)

Antonio Gassó

CELSA GROUP (España)

Francesc Rubiralta

CORDONIÚ RAVENTÓS (España)

Mar Raventós

DAMM (España)

Ramón Agenjo

FREIXENET (España)

Pedro Ferrer

LUÍS SIMÕES (Portugal)

José Luís Simões



Participantes en Focus Group

Madrid

HOTEL ORFILA
Verónica García Castelo

PEREZ Y CIA
Elena Pérez-Maura

INTERFUNERARIAS
Alberto Zoilo Álvarez Sánchez

CHOCOLATES VALOR
Pedro López López

GRUPO EULEN
(SERVICIOS SOCIO SANITARIOS)
Francisco Javier de Arnedo Areitio
Santiago Carrero Antín

GRUPO ANTOLIN IRAUSA
María Helena Antolín

GES SEGUROS Y REASEGUROS
José María Sunyer

ARTÁ CAPITAL
Juan March

Participantes en Focus Group

Barcelona

ROCA CORPORACIÓN EMPRESARIAL
Jorge Oriol

CORPORACION EXEA
Emma Prat

SIMON HOLDING
Nicolas Trincheria Simon

BORGES INTERNATIONAL GROUP
Xavi Pont

LABORATORIOS ORDESA
Isolda Ventura Arasanz

MOVENTIA
Josep Maria Martí Escursell

REIG JOFRÉ
Ignasi Biosca Reig

FREIXENET
Josep Lluís Bonet i Ferrer

COLEGIO DE SAN FRANCISCO DE PAULA
Luis Rey Goñi

LAFONT
Mireia Tomàs Carulla

CAFÉS NOVELL
Josep Novell Pujadas

CONDIS SUPERMERCADOS
Pilar Condal Bargas

CEMENTOS MOLINS
Beatriz Molins
Carles Rivera Molins

LA FARGA GROUP
(CORPORACIÓN METALÚRGICA CATALANA)
Anna Guixà Fisas

Presentación Atrevia

La empresa familiar es uno de los pilares de nuestro país. De su evolución futura y de su particular crecimiento depende buena parte de nuestra economía.

Las empresas familiares son organizaciones con una estructura única y características diferenciadas con desafíos y oportunidades propias.

ATREVIA somos también una empresa familiar especializada y experimentada en la consultoría de comunicación a empresas familiares, que ha crecido gestionando por valores, hasta crear un equipo de 300 consultores en 11 países, líderes en España y con espíritu latino. Conocemos bien los retos a los que se enfrentan las compañías familiares. Entre los desafíos más destacados se encuentran mantener el éxito del negocio y la cohesión familiar, especialmente con la incorporación de nuevas generaciones y ante el reto de la sucesión. Para ello, la transmisión de los valores y el mantenimiento de éstos a través de las generaciones es un elemento esencial. Pero, ¿cómo asegurar que los valores perduran a lo largo de las generaciones, son compartidos y guían las decisiones del negocio? ¿Cómo ser eficaz en la comunicación interna y externa de una empresa familiar? ¿Cómo involucrar a todos los miembros de la familia en la empresa y conseguir el consenso en las decisiones de negocio? ¿Cómo mantener la visión, el empuje, el compromiso en generaciones que crecen en una situación de mayor confort y que no han vivido la empresa desde el principio?

El presente estudio trata de dar respuestas a estas preguntas analizando la importancia de los valores y la comunicación. Los datos obtenidos nos ayudarán a seguir desarrollando servicios cada vez más específicos y eficientes, tanto para las familias como para las empresas. La clave es sin duda estructurar para comunicar. Las familias dan una gran importancia a la comunicación, para cohesionar a los accionistas y a la familia, para conseguir involucrar a los empleados y como ventaja competitiva ante el mercado. Pero lo que no se organiza y planifica tiene siempre el riesgo de no funcionar, sobre todo cuando crece la familia, la empresa se expande y aumentan los riesgos en un mundo donde todo va mucho más rápido y donde la tecnología puede ser un aliado o un enemigo.

Mi agradecimiento a Manuel Samá por su ayuda en México y al Profesor Tàpies, porque es un honor colaborar con él.

Núria Vilanova, presidenta de **ATREVIA**



Presentación IESE

La Cátedra de Empresa Familiar del IESE

La relación entre empresa y familia en las empresas de propiedad familiar es un aspecto que merece ser estudiado en profundidad. Desde hace más de 25 años, la Cátedra de Empresa Familiar del IESE investiga la interrelación que existe entre familia, gestión y propiedad, con el objetivo de poner todo este conocimiento al servicio de las familias empresarias.

La Cátedra de Empresa Familiar del IESE es la primera creada en Europa sobre esta materia. Desde su creación, en 1987, ha destacado por la cantidad y la calidad de sus publicaciones, tanto a nivel nacional como internacional.

El principal objetivo de la Cátedra es fomentar y apoyar las iniciativas de la empresa familiar y de la familia empresaria. Para ello, mantiene acuerdos con instituciones internacionales, con las que colabora en numerosos trabajos de investigación e intercambia información y experiencias.

La publicación de este estudio se enmarca en el interés de la Cátedra por ampliar conocimiento sobre la empresa familiar en sus diferentes facetas. Los valores son el núcleo de toda cultura empresarial, pero en las empresas familiares son, además, la insignia que vincula el negocio con la familia propietaria y la base de su gestión. Este estudio analiza el papel que juega la comunicación en la transmisión de estos valores generación tras generación, que es un aspecto clave en la preservación y la continuidad del legado familiar, a lo largo del tiempo.

Josep Tàpies, titular de la *Cátedra de Empresa Familiar del IESE*



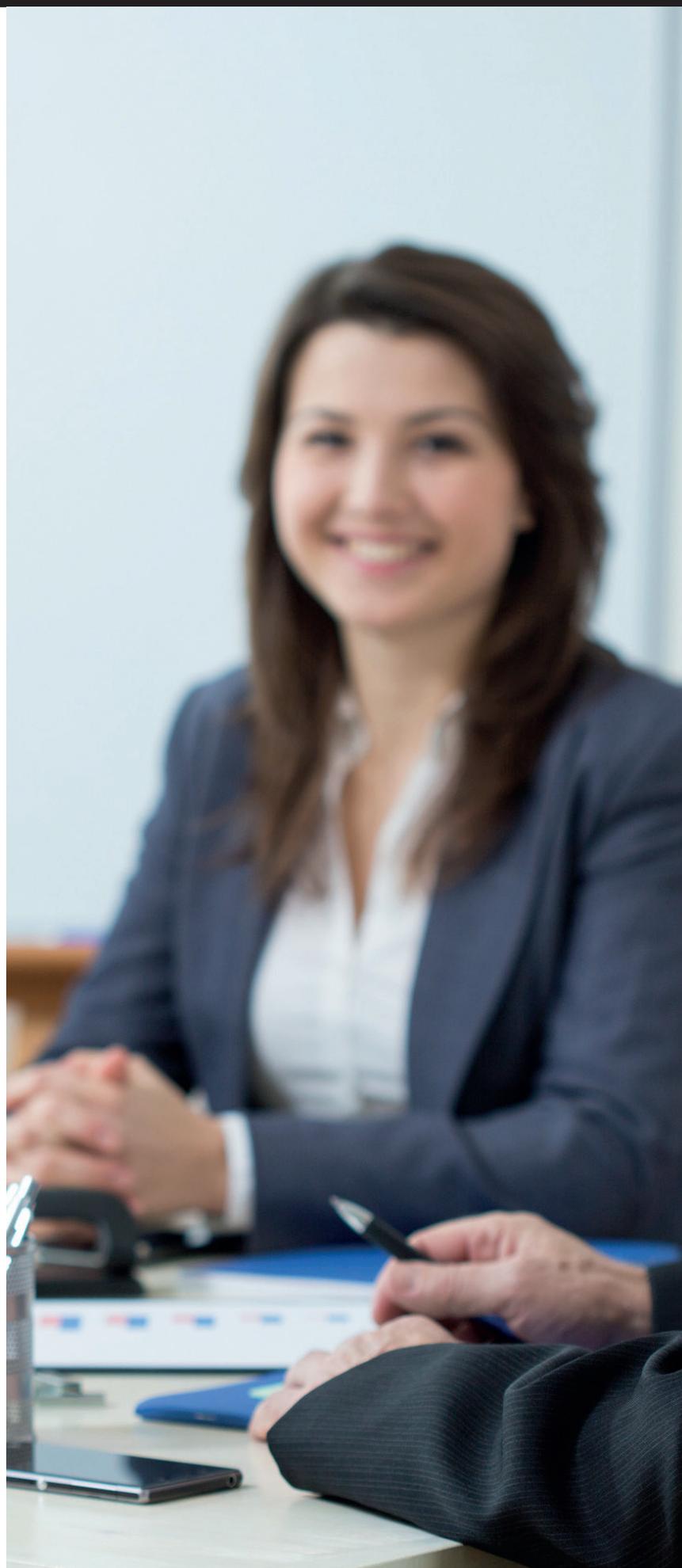
Aspectos principales del estudio

La empresa familiar constituye uno de los pilares básicos de la economía de cualquier país.

Según datos del Instituto de Empresa Familiar en España, éstas representan el 85% del total de empresas españolas. En términos de empleo, crean el 75% del empleo privado, ofertando puestos de trabajo a 13,9 millones de trabajadores.

Orgullosos de formar parte de una empresa familiar

Según los encuestados, son muchas las ventajas y los aspectos positivos que diferencian una organización familiar de otra que no lo es. El 83,8% de los encuestados considera que formar parte de una empresa familiar favorece la reputación general de la compañía y el 87,5% cree que la familia fortalece la imagen de la empresa de cara al cliente y al consumidor final. En este aspecto, la mayoría de los encuestados señala que contar con un apellido beneficia la identidad de la empresa y de alguna manera "pone cara" a la organización, aumentando así la fiabilidad de la marca frente al cliente. Además, el 95% cree que estas empresas tienen una mayor vinculación y un mayor compromiso con sus trabajadores que el resto de compañías.



El 70% de los encuestados
considera que contar con una
familia propietaria les diferencia
positivamente de la competencia

Los valores y su transmisión, fortaleza y reto de la empresa familiar

A la hora de elaborar esta identidad diferenciada que acabe constituyendo el "sello de la empresa familiar", la mayoría de los encuestados coincide en señalar que los valores que impulsaron al fundador/a a emprender siguen presentes en la familia y son una pieza clave en sus organizaciones a la hora de tomar decisiones y establecer estrategias.

Casi el 90% de las familias empresarias considera que sus valores familiares se reflejan en los valores corporativos y están presentes e influyen mucho en los diferentes aspectos de la compañía.

Surge aquí uno de los desafíos más señalados por las familias empresarias: la correcta transmisión de estos valores. Apuntan aquí dificultades como las diferencias generacionales, la dispersión geográfica de la familia, el crecimiento de las empresas, el tiempo, etc.

La comunicación en la familia, pieza clave en la transmisión de valores

Ante este reto, la comunicación se presenta como una herramienta clave para que los miembros de la empresa familiar interioricen estos valores corporativos a través del tiempo, las generaciones y la deslocalización geográfica.

Casi el 80% de los empresarios encuestados considera que la existencia de mecanismos de comunicación formal favorece el compromiso de la familia con la empresa, fortalece la evolución y el crecimiento de la empresa, ayuda a transmitir los valores familiares, contribuye a la continuidad de la compañía y mejora la calidad de las relaciones familiares.

Sin embargo, el 58,8% de los encuestados coincide en señalar que en sus compañías no existe ningún mecanismo de comunicación formal sobre la empresa destinado a familiares y en más del 90% de los casos, la información que se transmite es únicamente financiera y de negocio.

Respecto a las vías utilizadas para transmitir esta información, las más habituales son las reuniones familiares formales. El 64% de las familias entrevistadas aprovechan estos encuentros para transmitir informaciones del negocio. En la mayoría de los casos, no existen procesos establecidos, ni herramientas, ni canales protocolarizados para comunicar internamente ni en la empresa, ni en la familia.

El 80% de los empresarios admite que una comunicación formal contribuye de forma positiva a la evolución y al crecimiento del negocio

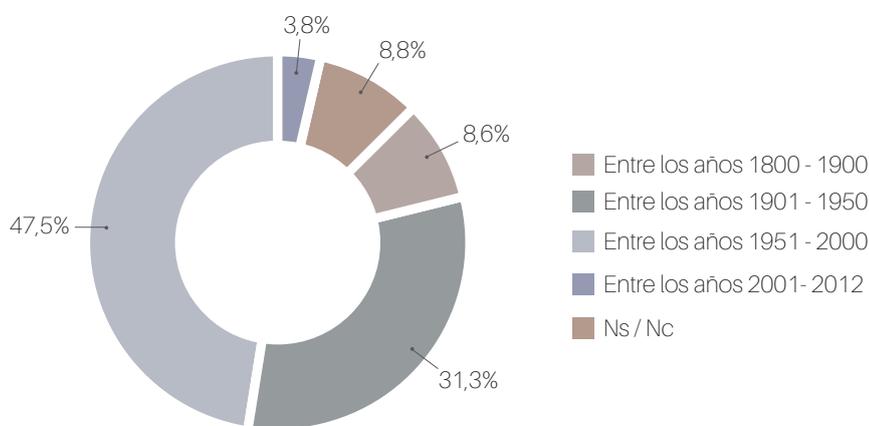
En la empresa familiar existe un miedo generalizado a comunicar, que tiene su origen en el temor a una sobreexposición de la familia. Por ello, en la mayoría de las compañías, la estrategia es no tener ningún tipo de presencia mediática. Fruto de esta visión, el 76,3% de las personas entrevistadas confiesan que sus compañías no disponen de un protocolo específico para regular su actuación ante los medios y el 56,3% afirma que sus portavoces no han recibido ni formación ni indicaciones al respecto.

**La
comunicación
externa,
casi
inexistente**

Demografía de la muestra

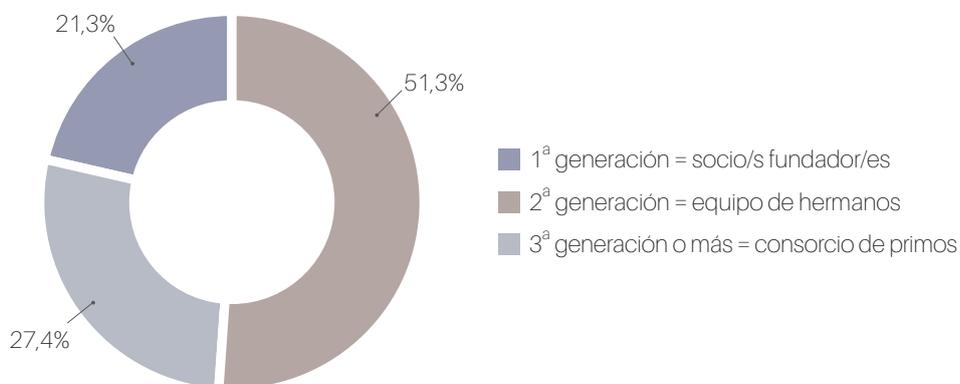
La muestra sobre la que se han extraído las conclusiones del presente informe la componen empresas familiares españolas, portuguesas y de Latinoamérica.

Año de fundación de las empresas



Casi el 80% de las empresas se fundaron en el siglo XX.

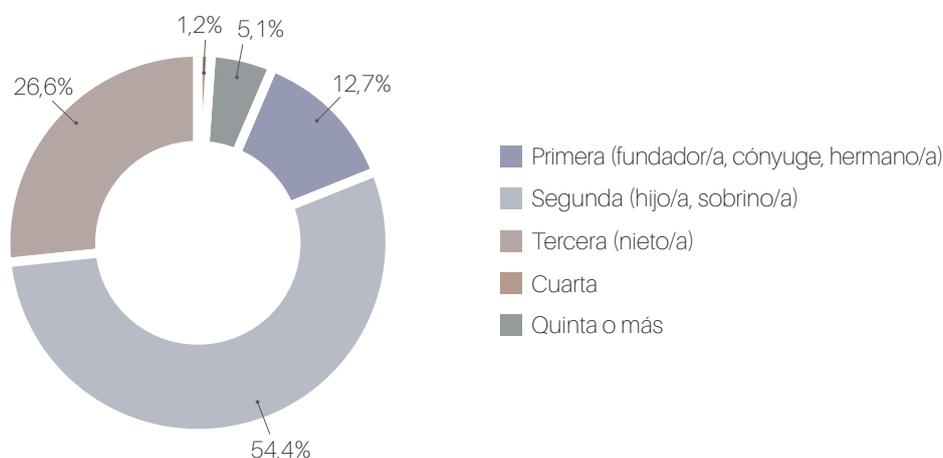
Generación al mando



Si atendemos a la fase generacional en la que se encuentra la empresa, más de la mitad de las empresas encuestadas (51,3%) están en su segunda fase generacional, siendo los hijos del fundador/a quienes tienen actualmente las riendas del negocio familiar.

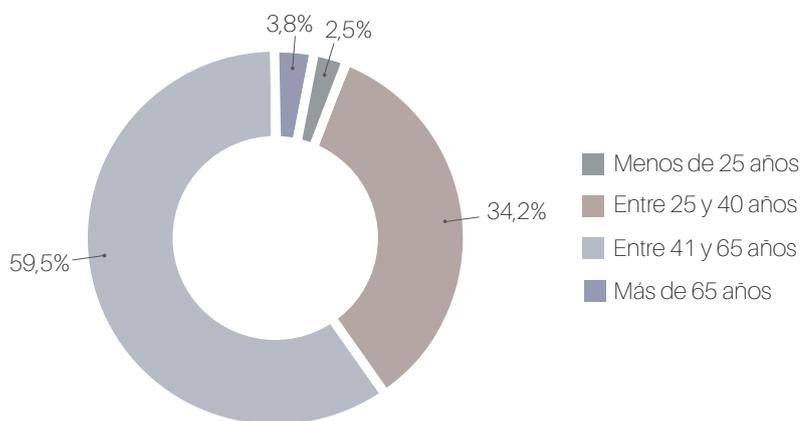
Los *valores* y la *comunicación* en la empresa familiar

Generación de los participantes en la encuesta



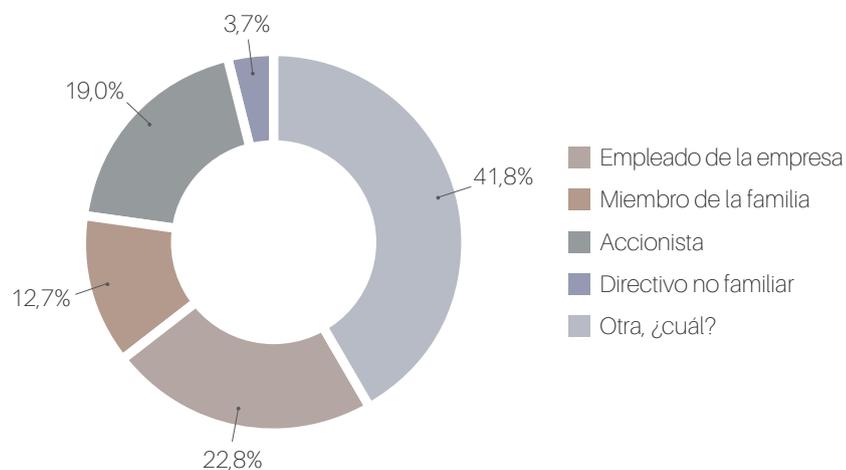
Respecto a las personas concretas encuestadas para llevar a cabo el estudio, más de la mitad pertenece a la segunda generación respecto al fundador/a del negocio familiar. Sólo el 12,7% pertenece a la primera generación, siendo él o ella misma el fundador o fundadora, cónyuge o hermano/a. El 26,6% de las personas entrevistadas pertenecen a la tercera generación de la compañía (nietos/as del fundador/a).

Edad de las personas encuestadas



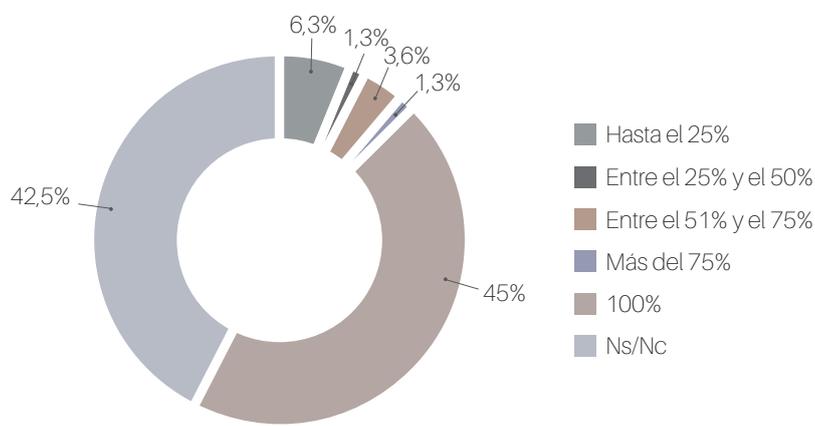
Casi el 60% de las personas encuestadas tiene entre 41 y 65 años y el 34,2%, entre 25 y 40 años

Cargo de las personas encuestadas



Respecto al puesto que la persona encuestada ocupa en la empresa, el 22,8% son empleados, mientras que el 12,7% son miembros de la familia. El 19% de los encuestados son accionistas de negocios familiares. Es posible que algunos de ellos ocupen más de una de las posiciones de la clasificación.

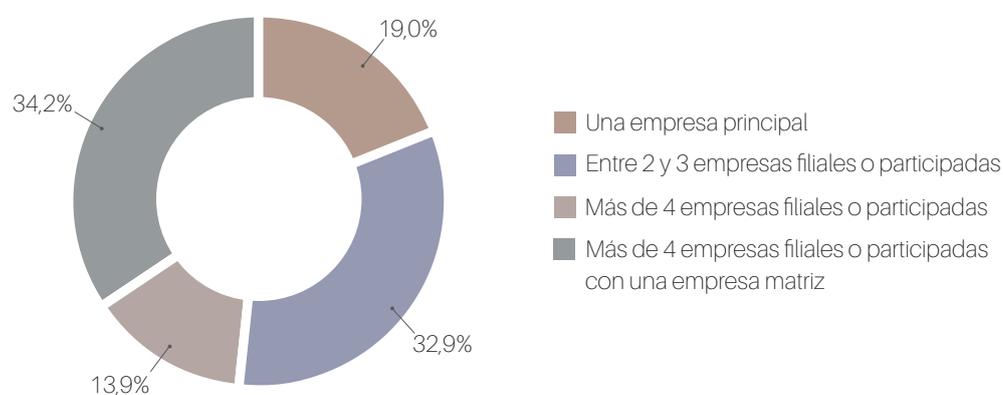
Porcentaje de la propiedad que pertenece a la familia



El 45% de las personas encuestadas pertenece a negocios familiares en los que el 100% de la propiedad de la empresa es de la familia

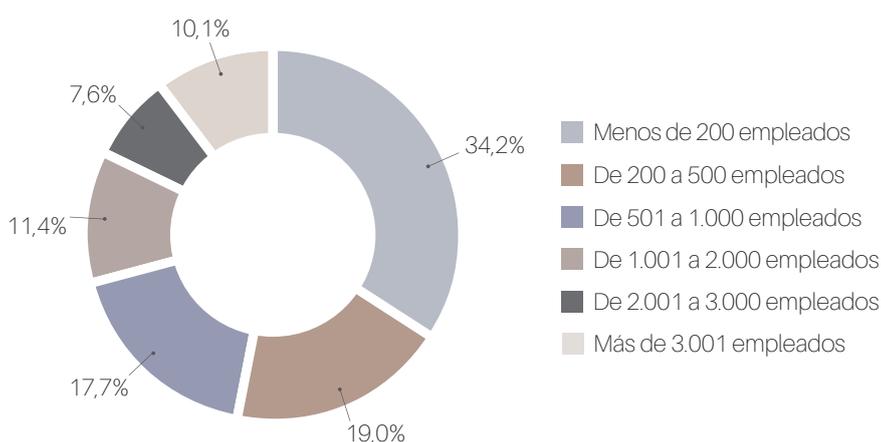
Los *valores* y la *comunicación* en la empresa familiar

Número de filiales



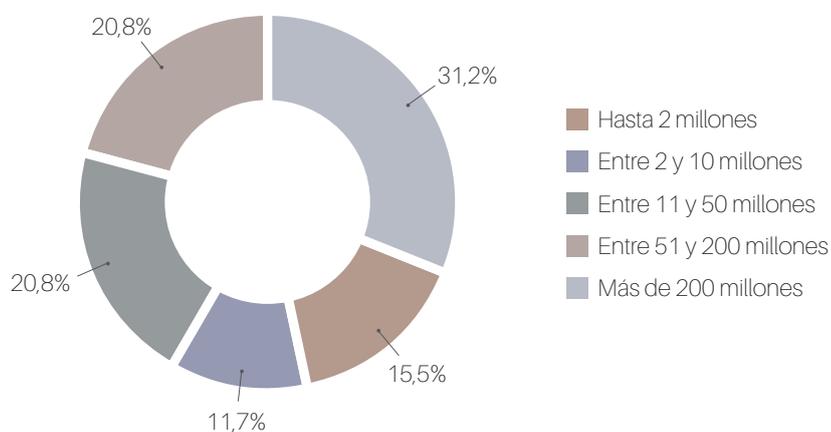
El 32,9% de las empresas entrevistadas cuenta con dos o tres filiales o participadas y el 34,2% con más de cuatro.

Número de empleados



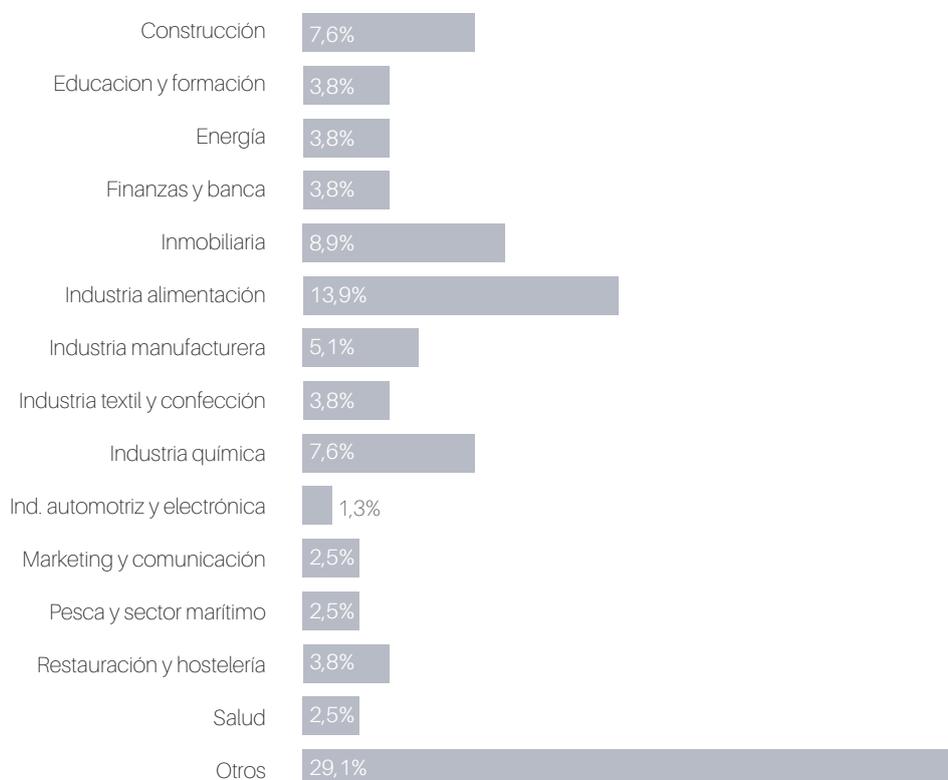
El 34,2% de las empresas entrevistadas cuenta con menos de 200 trabajadores, mientras que el 19% se compone de un equipo humano de entre 200 y 500 empleados

Nivel de facturación



Al hablar de nivel de facturación de las empresas encuestadas, el 31,2% cuenta con una facturación superior a 200 millones. Un 20,8% de las compañías encuestadas facturan entre 51 y 200 millones y otro tanto, entre 11 y 50 millones.

Sectores a los que pertenecen las empresas



Los sectores a los que pertenecen las empresas son muy diversos y abarcan desde compañías industriales, hasta de gran consumo, grupos editoriales...

Los valores, una gran fortaleza de la empresa familiar

La mayoría de las empresas entrevistadas considera que formar parte de un negocio familiar es un aspecto diferenciador que les beneficia frente al resto de compañías del mercado. Son muchos los aspectos en los que los entrevistados consideran que el sello familiar influencia positivamente.

Así, el 83,8% de los encuestados afirma que formar parte de un negocio familiar influye positivamente en la reputación de la compañía [Gráfico 1]. Al hablar de reputación e imagen de marca, tanto en los Focus Group como en las entrevistas personales, los miembros de las familias empresarias han hecho hincapié en la fortaleza que supone para sus empresas contar con el vínculo personal y tangible de la propiedad. "Contamos con un sello", apunta **Paola Luksic**, directora de **Grupo Luksic** en Chile.

“Tenemos clientes que se sienten muy cómodos cuando encuentran una empresa familiar que evidencia estar organizada como si no lo fuese, pero que se gestiona en base a unos valores y a un patrimonio familiar”.

José Luís Simões, presidente ejecutivo de Grupo Simões

En este sentido, según los entrevistados, el apellido refuerza la identidad de la empresa porque aporta fiabilidad y referencia frente a terceros: “Clientes, proveedores y stakeholders pueden sentir más simpatía por una empresa familiar porque ésta tiene cara”, indica **Francesc Rubiralta**, presidente de **Celsa Group**.

El 70% de las empresas entrevistadas considera que el hecho de contar con una familia propietaria influye muy positivamente a la empresa frente a la competencia y el 87,5% cree que esta influencia positiva es también extensible a la imagen que proyecta la compañía hacia el cliente y al consumidor final [Gráfico 1]. “Muchas empresas nos buscan para hacer negocios juntos por la rectitud y la transparencia con la que actuamos. Es una ventaja para la compañía pero también para nuestros aliados”, apunta **Gustavo Adolfo Carvajal**, presidente de la Junta Directiva de la **Organización CARVAJAL**.

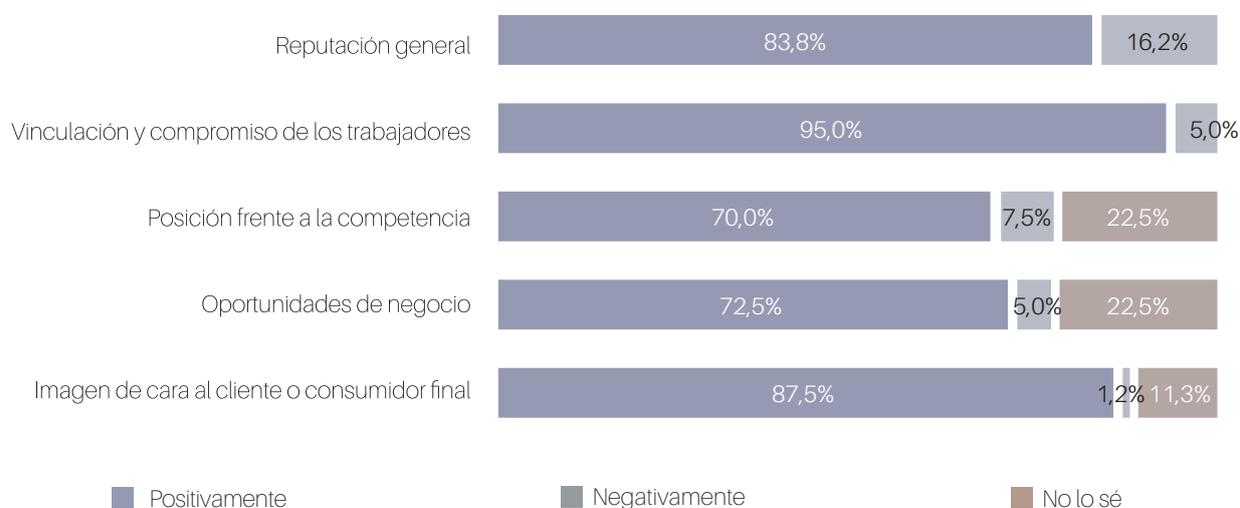
Respecto al nivel de vinculación y compromiso de los empleados con el negocio, el 95% de los encuestados considera que el hecho de formar parte de un negocio familiar fortalece la relación porque, en estas organizaciones, existen vínculos emocionales que no tienen cabida en otro tipo de compañías [Gráfico 1].

En esta misma línea, **Gonzalo Tanoira**, vicepresidente del **Grupo San Miguel** en Argentina, confiesa que “es muy positivo que una compañía cuente con una familia detrás que identifique a la empresa como algo propio, ya que esto permite a los empleados y a la familia ponerse la camiseta en los momentos difíciles”.

El 83,8% de los entrevistados afirma que formar parte de un negocio familiar favorece la reputación de la compañía

El hecho de ser una empresa familiar ¿cómo cree que influye en los siguientes aspectos?

*Gráfico 1



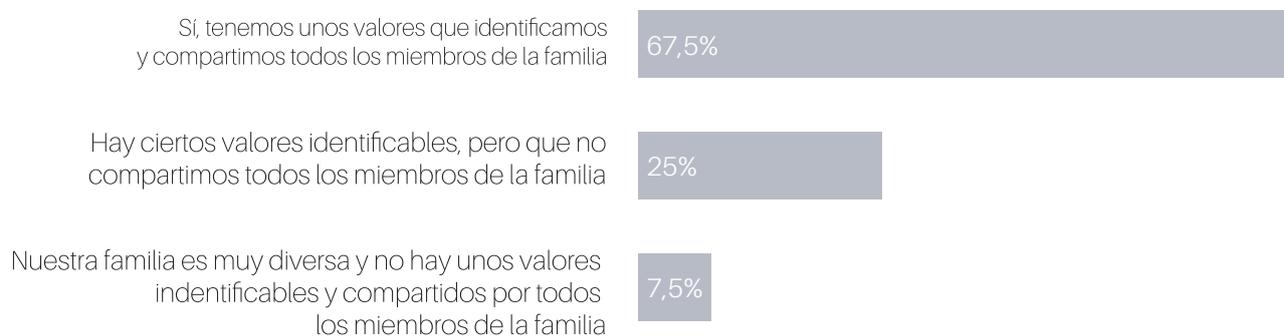
Casi el 90% de las compañías afirma que los valores familiares están reflejados en sus valores corporativos

Entre las muchas ventajas y fortalezas señaladas -y en la mayoría de los casos como pilar sobre el que se sustentan todas las demás- se encuentra la importancia de los valores.

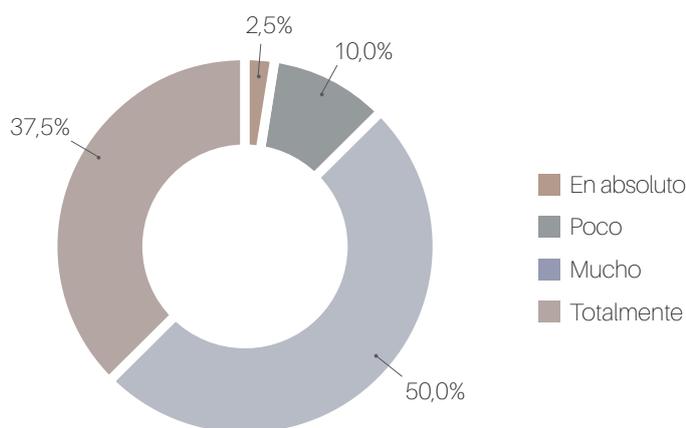
El 67,5% de los encuestados afirma que en sus familias existen unos valores identificados y compartidos por todos los miembros [Gráfico 2] y casi el 90% afirma que estos mismos valores familiares están reflejados en los valores corporativos de sus compañías [Gráfico 3].

¿Existen en la familia unos valores claramente identificables y compartidos?

*Gráfico 2



Desde su perspectiva, ¿los valores familiares se reflejan en los valores corporativos?



*Gráfico 3

La importancia que se confiere a los valores es uno de los elementos diferenciadores

Para la mayoría de los entrevistados, la importancia de los valores es uno de los principales elementos diferenciadores. En este sentido, la figura del fundador/a y el fiel compromiso con sus objetivos cobran relevancia, puesto que impregnan las directrices que perdurarán en el tiempo convirtiéndose en los pilares de la toma de decisiones.

“Hay estrecha relación entre los valores de la empresa y los valores familiares. Hay un sello del padre, común en todos los hermanos”.

Familia Luksic.

“El fundador inculcó unos valores muy marcados de compromiso, respeto, esfuerzo, visión de largo plazo. Tenía un dicho: la familia es mi negocio y mi negocio es la familia...”.

Fernando Elizondo, Corporación EG.

“Está claro que la cultura de familia existe. Es una manera de hacer las cosas, la herencia del esfuerzo, de la responsabilidad”.

Inés Juste, Grupo Juste.

“Los valores son vitales. Son uno de los lazos de unión. Hay que tener un vínculo y los valores lo son. No el único, pero sí uno de ellos”.

Francesc Rubiralta, Celsa Group.

“Lo importante es que cada empresa comparta los valores del grupo familiar que lo controla”.

Gonzalo Tanoira, Familia Miguens.

“Los valores de la familia son muy cercanos a los valores de la compañía”.

Carlos Enrique Cavelier, Alquería.

“Los valores de la familia y de las empresas son muy parecidos”.

Guillermo Zambrano, Proeza.

“Los valores familiares son los mismos valores que ponemos en el negocio”.

Santiago Casanueva, Reasinter.

“Los valores son como el viento, no se ven pero se sienten. Son los pilares más importantes de una organización. A nivel empresa, son entendidos, aceptados y compartidos, y entre los miembros de la familia, con más fuerza si cabe”.

José Luis Simões, Grupo Simões.

“Cuando hablamos de valores son de la familia y de la compañía, porque en el fondo está todo unido. Nosotros los definimos con una palabra, que además es muy nuestra: CEPA. La C es de Colaboración, la E es de Esfuerzo, la P es de Pasión y la A es de Apertura con respeto”.

Mar Raventós, Codorníu Raventos.



Los *valores* y la *comunicación* en la empresa familiar

Una notable influencia en el negocio

La mayoría de las familias encuestadas señala que la existencia de estos valores familiares influye positivamente en diferentes aspectos de la compañía.

El 76% opina que los valores influyen mucho o totalmente en el estilo de la comunicación interna

El 82,5% de los encuestados considera que esta influencia se ve reflejada en la gestión de las personas y en el estilo de la comunicación interna (76,3%) [Gráfico 4]. "Las personas que trabajan aquí saben hasta dónde llegamos y cuándo nos retiramos", afirma **Gustavo Adolfo Carvajal**, presidente de la Junta Directiva de la **Organización CARVAJAL**.

Compromiso y orgullo son las palancas a las que se recurre en los momentos difíciles

Entre los aspectos positivos señalados y valorados por los entrevistados destacan los vínculos emocionales entre los miembros que, en ocasiones, también pueden convertirse en fuentes de conflicto. Sin embargo, el compromiso y el orgullo se mencionan como palancas a las que se recurre en los momentos difíciles. “Que nuestra gente tenga claro cómo debe actuar y cuáles son las reglas del juego nos da una clara ventaja frente a una compañía que no tiene claro su norte”, explica **Gustavo Adolfo Carvajal**, en este sentido.

El 66% considera que los valores influyen
el estilo de comunicación externa

Al hablar de comunicación externa, los valores también se perciben como un elemento diferenciador. El 47,6% opina que la publicidad de la compañía está influenciada por los valores familiares, así como el estilo de comunicación externa (66,3%) y el producto final de la empresa (60%) [Gráfico 4].

El 87,6% de los entrevistados considera que esta influencia se refleja en la gestión general del negocio, ya que sobre las directrices de los valores se orientan las acciones y se toman las decisiones ante las dificultades y los conflictos [Gráfico 4].

Un ejemplo de ello es que formar parte de una empresa familiar significa, en última instancia, apostar por el futuro, por el fruto a largo plazo y por el trabajo constante. Estos elementos se perciben como valores añadidos y compartidos por los miembros de las empresas familiares porque se sienten parte de un todo y una obra común con un destino conjunto. “Una empresa familiar es una empresa paciente que ha apostado por el largo plazo”, señala **Francesc Rubiralta**, presidente de **Celsa Group**.

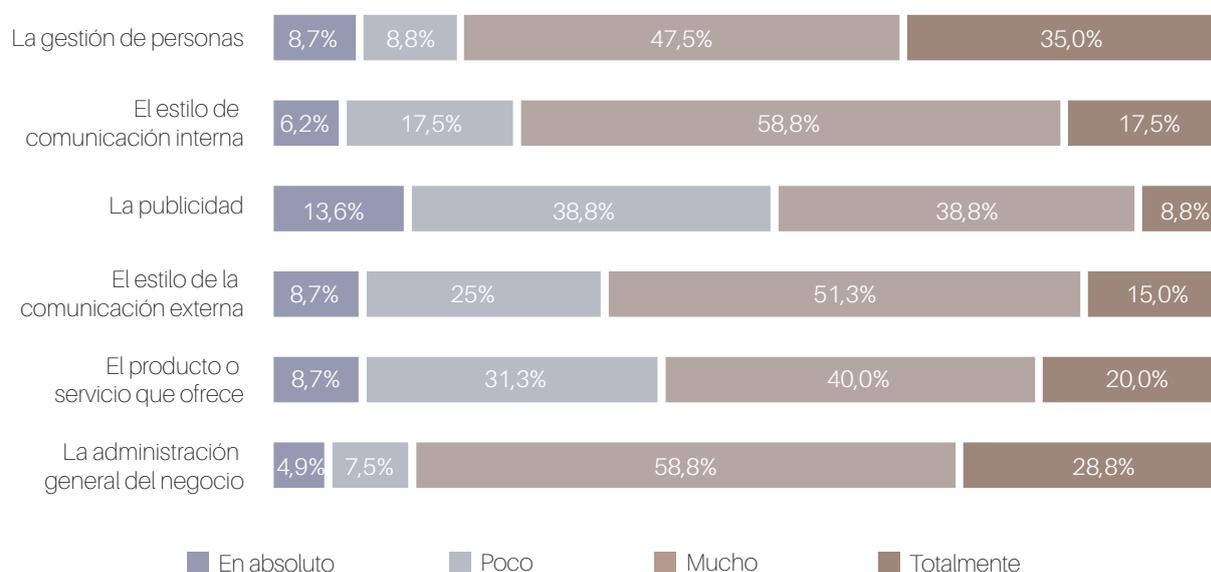
Los *valores* y la *comunicación* en la empresa familiar

En este sentido, frente a un enfoque más cortoplacista con foco en los indicadores de rentabilidad de las empresas no familiares, existen visiones alternativas a la mera rentabilidad. “Estoy convencido de que la empresa familiar es un instrumento de creación de riqueza más estructural que las empresas no familiares”, subraya **José Luís Simões**, presidente ejecutivo de **Grupo Simões**.

Mantener viva la relación entre identidad y valores es una ventaja competitiva

Considera que los valores de la familia influyen en aspectos de la empresa, como:

*Gráfico 4



La transmisión de los valores, el principal desafío

¿Se enfrenta la empresa familiar a desafíos desconocidos para la empresa no familiar? La mayoría de los entrevistados coinciden en señalar que el gran reto es mantener los valores del fundador/a vivos a través de las generaciones. Las diferencias generacionales, la dispersión geográfica de los miembros o una visión más cortoplacista del negocio son algunas de las dificultades para la transmisión de los valores. “El gran reto consiste en transmitir los valores a una familia dispersa por todo el mundo”, subraya *Gustavo Adolfo Carvajal*, de la *Organización CARVAJAL*.

“El reto está en que las nuevas generaciones familiares sigan teniendo el espíritu que refleje los valores de la compañía y encontrar management, que se ilusione y que pueda trabajar en conjunto con la familia para ejecutar esos planes”.

Leandro Sigman, director general de Grupo Chemo.

Los *valores* y la *comunicación* en la empresa familiar

El reto generacional

Los cambios sociales, económicos y generacionales son algunos de los obstáculos a salvar para garantizar una correcta supervivencia de los valores de los fundadores a través del tiempo. “Cuando la familia crece, el reto es mantener la unidad porque los miembros se dispersan geográficamente y también a nivel de edad”, explica **Ignacio Osborne**, consejero delegado de **Grupo Osborne**. “Las nuevas generaciones están más preocupadas por el corto plazo, quieren ver resultados inmediatos”, comenta **Fernando Elizondo**, de **Corporación EG**. Con estas palabras subraya la dificultad de inculcar a los más jóvenes valores universales como la paciencia. El impetu de las nuevas generaciones y el actual y trepidante ritmo que nos toca vivir choca, en ocasiones, con la importancia de trabajar con una visión a largo plazo.

“Se trata de una especie de carrera de relevos. Hay que saber qué es lo importante para poder pasarle el testigo al siguiente. En esta transmisión, la congruencia es muy importante”.

Participante en un Focus Group.

“Recibimos algo de la generación anterior y tenemos que entregar algo mejor a la siguiente”.

Tomás Pascual, fundador y presidente de Grupo Pascual.

La transmisión de valores a los empleados

A esta dificultad se añade la necesidad de transmitir estos valores a los empleados, los cuales no son miembros de la familia y, por lo tanto, no viven de la misma manera este vínculo emocional. En este aspecto, se debe aprender a armonizar lo emocional con lo racional para que los empleados compartan con la familia una filosofía común. **José Miguel Guzmán**, gerente general de **Lo Campino**, señala en este sentido lo difícil que es “lograr contratar empleados que compartan los valores de la familia y de la compañía, porque éstos deben estar antes que los beneficios económicos”. **Elizondo** señala en esta misma línea que con la incorporación de profesionales externos es difícil mantener los valores en el negocio.

*Aprender a armonizar lo emocional con lo racional
ayudará a que los empleados que no forman parte del
vínculo familiar se sientan parte de una filosofía común*

La gestión de las emociones para lograr una buena comunicación

Gonzalo Tanoira de la familia **Miguens** apunta otro de los grandes retos para las familias empresarias: "Nuestro desafío principal es mantener siempre a la familia unida, aún en los momentos difíciles de la compañía". En este sentido, la necesidad de conocer en profundidad el carácter de todos los miembros y saber comunicarse mezclando vínculos familiares y profesionales es esencial para mantener la unidad familiar más allá de la empresa.

El negocio se desarrolla de forma racional pero los vínculos de quienes participan de él son emocionales. Lograr encaminar la convivencia de motivaciones diferentes hacia un fin común es otro de los retos de este tipo de organizaciones.

*Gestionar adecuadamente las emociones resulta clave
para comunicarse en una empresa familiar*

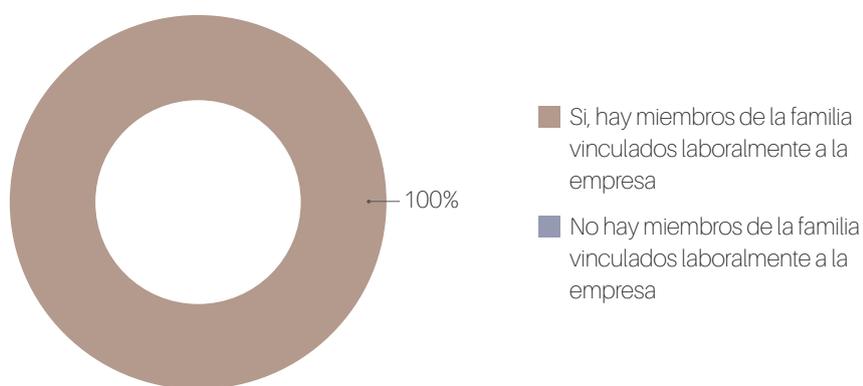
Conocer a los miembros de la familia y saber qué y cómo comunicarles según qué noticias es básico para conseguir la armonía necesaria entre los miembros de la familia. "Una de mis misiones es conocer cómo funciona la familia, las distintas características de mis hermanos y cómo debemos enfrentar cualquier eventualidad desde cada uno de nuestros negocios", explica **José Miguel Guzmán**, de **Lo Campino**. "Cuesta mucho comunicarse dentro de una empresa familiar, porque separar las emociones y sentimientos es complicado", confiesa **Inés Juste**, presidenta del **Grupo Juste**.

La familia en el negocio

"La empresa familiar es de la familia y si algún miembro tiene cualidades para ejecutar, debe tener prioridad. Si no las tiene, habrá que buscar a otra persona."

Francis Durman, Grupo Montecristo.

El 100% de las familias entrevistadas cuenta con miembros vinculados laboralmente a la empresa [Gráfico 5].



*Gráfico 5

Establecer el tiempo y la forma en la que un nuevo miembro de la familia pasa a formar parte activamente del negocio familiar es otro de los retos a los que se enfrentan este tipo de organizaciones.

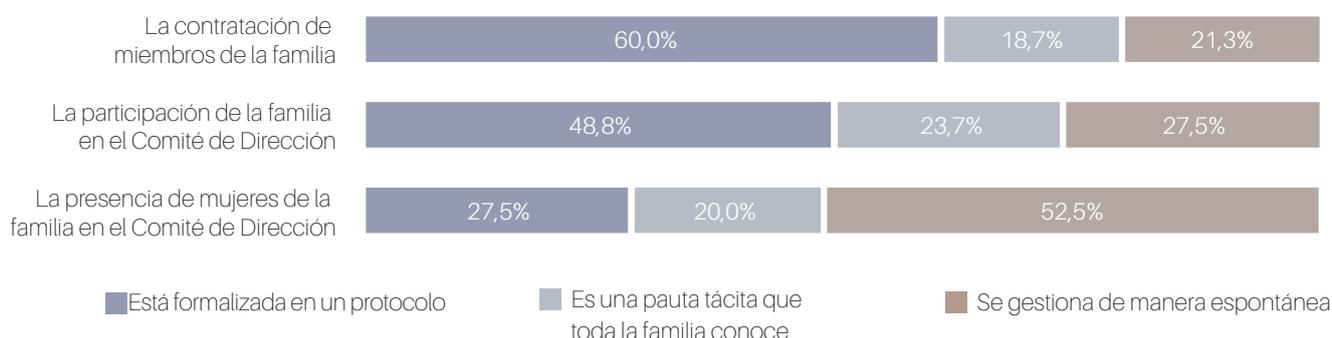
La incorporación de nuevos miembros al negocio

En el 60% de los casos, para evitar desigualdades y conflictos, la incorporación de nuevos familiares a la empresa está establecida mediante un protocolo formalizado. Este es el caso de **Cordoníu Raventós** una compañía que, como indica **Mar Raventós**, tiene todo formalizado y a disposición de los accionistas en su Portal del Accionista. “Solo pueden trabajar en la compañía un máximo de 4 ó 5 personas –si el director general no fuera de la familia–. Existe un Consejo Asesor Externo que, junto con el director general y el departamento de RRHH, si hubiera un puesto, evaluarían si alguien de la familia puede entrar o no. Siempre con la ayuda de un head hunter”.

Sólo el 21,3% lo gestiona de manera espontánea. Según los datos obtenidos en el presente estudio, la paridad no forma parte de estos principios establecidos, ya que en un 52,5% de los casos, la presencia de mujeres de la familia en los órganos de gobierno se gestiona de manera espontánea [Gráfico 6].

¿Cómo se gestiona la incorporación de familiares a la empresa en los siguientes casos?

*Gráfico 6



En el caso de la empresa mexicana **Tuk**, el director general, **Dante Descrescenzo** indica que “las reuniones son de hijos y padres, sin mujeres ni hijos”. **Guillermo Zambrano**, fundador de **Proeza**, por ejemplo, explica que en su caso los hijos trabajan en la empresa y las hijas están en el Consejo.

En el 60% de los casos la incorporación de familiares al negocio está establecida mediante un protocolo formalizado

Gonzalo Tanoira, vicepresidente de **Grupo San Miguel** en Argentina, explica que en su compañía “los familiares no pueden iniciarse en puestos ejecutivos; tienen que prepararse desde antes en otras organizaciones no relacionadas con la familia para después, si están debidamente preparados, llegar a ocupar un lugar en el Directorio”. **Lorenzo Barrera**, fundador de **Banco Base**, comenta que, en su caso, los hijos tienen que pasar por el mismo proceso de selección que cualquier candidato.

Fernando Elizondo, de **Corporación EG**, señala que las futuras generaciones deben tener claro que el apellido no les garantiza una posición en la compañía y que no podrán gozar de mejores salarios o prestaciones sólo por tenerlo. **Roberto Ibáñez**, de la **familia Ibáñez** en Chile, explica en este sentido que “desde muy jóvenes, mi padre nos incentivó a trabajar en los supermercados para estar con los trabajadores y saber cuáles eran sus necesidades y su día a día”.

No sólo se establece el cómo sino también el cuándo. “La edad para formar parte de los órganos de gestión familiar del negocio son los 21 años”, apunta **Eulalia Planes**, CEO de **Dispur**. En este mismo sentido, **Santiago Casanueva**, CEO de **Interprotección**, explica que, en su caso, está establecido el número de miembros de la familia de cada generación que se incorporarán al negocio: “Existen unas reglas de la familia que indican cuántos miembros por rama pueden trabajar de la siguiente generación y mediante qué bases serán aceptados para trabajar en el Grupo”.



Las puertas de entrada al negocio familiar a los familiares políticos

Establecer los límites para decidir quiénes son familia y quiénes no es otro de los aspectos que deben afrontar. En este sentido, la implicación de los familiares políticos y cónyuges en el negocio es una decisión que se toma desde el núcleo familiar.

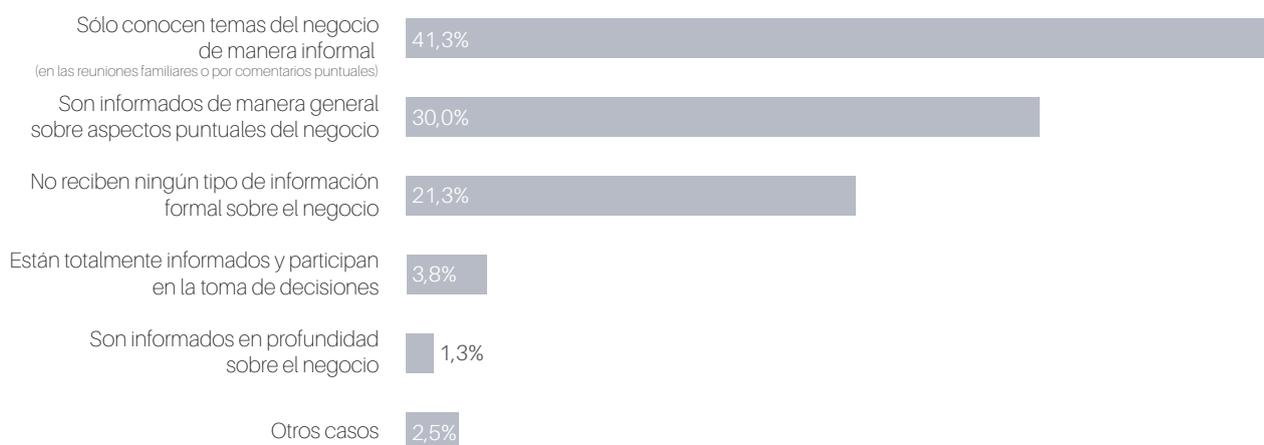
En cuanto a la información que reciben, hay quienes informan de los temas del negocio a sus cónyuges aunque estos no participen activamente en la gestión empresa. En este sentido, cerca de la mitad de las empresas encuestadas (41,3%) afirma que los cónyuges o familiares políticos sólo conocen temas del negocio de manera informal en las reuniones familiares. Sólo en el 1,3% de los casos, los familiares políticos son informados en profundidad sobre el negocio [Gráfico 7].

Gustavo Adolfo Carvajal, de la *Organización CARVAJAL* señala, en este sentido, que en su Grupo "los cónyuges no pueden trabajar en la compañía, porque cuando los involucras y tienes algún tipo de diferencia con ellos, automáticamente, el desacuerdo se convierte en un problema familiar".

En el 41% de los casos los cónyuges sólo conocen temas del negocio de manera informal a través de las reuniones familiares

Los cónyuges o familiares políticos ¿están informados e involucrados en la empresa familiar?

*Gráfico 7



Profesionales externos y miembros de la familia en el negocio

Establecer unas medidas de incorporación para los nuevos miembros no sólo es importante para fijar requisitos de entrada comunes e igualitarios para la familia, también lo es para los terceros. Los conocimientos requeridos, la profesionalidad y la preparación de los miembros de la familia no deben excluir ni competir con el talento externo.

En este sentido, **Pedro Ferrer**, consejero delegado de **Freixenet**, hace el siguiente apunte: "Es importante involucrar a las nuevas generaciones, pero debemos hacerlo con un orden. Es decir, que ello no suponga una desmotivación para contratar a buenos profesionales. A veces, dejar entrar a mucha familia espanta al talento, porque se piensa que el familiar va a hacer valer más su opinión, a prosperar más y a quitarle oportunidades al empleado no familiar. Eso es peligroso".

Según señala **José Miguel Guzmán**, gerente general de **Lo Campino**, es muy importante que los trabajadores miembros de la familia estén sobradamente preparados, sean profesionales y sepan desenvolverse en su trabajo para evitar un sentimiento de competencia desleal con los empleados que no lo son. "Si tú (familiar), logras ser un referente para él (trabajador), seguramente ganarás su admiración, compromiso y esfuerzo para realizar un mejor trabajo", destaca.

Pero, ¿qué sucede si el miembro de la familia no está capacitado para el puesto? Según explica **Roberto Ibáñez**, de **Grupo Ibáñez**, "si no son los mejores haciendo su trabajo, deben dejar ese puesto para alguien más capacitado". En este sentido, **Esteban Morabito**, presidente de **MAAHSA**, aclara que la primera opción siempre es contratar a un familiar porque "la empresa familiar es de la familia y si algún miembro tiene cualidades para ejecutar es lógico que el puesto sea ocupado por un familiar pero, si no está capacitado para hacerlo, hay que poner a otra persona".

La profesionalidad y la preparación de los miembros de la familia no deben competir con el talento externo ni excluirlo

Órganos de Gobierno

En la toma de decisiones es donde esta armonía entre lo emocional y lo racional debe estar presente y hacerse más patente. El sistema de gobierno de la empresa familiar debe garantizar, por un lado, la armonía familiar y por el otro, el buen funcionamiento del negocio. Por eso, es necesario diferenciar entre el gobierno de la propia familia y el gobierno de la empresa.

En el ámbito de la organización de la empresa, el órgano más implantado es el Consejo de Administración (66,3%). El Consejo de Administración es el encargado de tomar decisiones administrativas de gobierno. En la mayoría de los casos está compuesto por miembros de la familia, accionistas y consejeros externos que proporcionan información y juicio crítico a la dirección.

Los *valores* y la *comunicación* en la empresa familiar

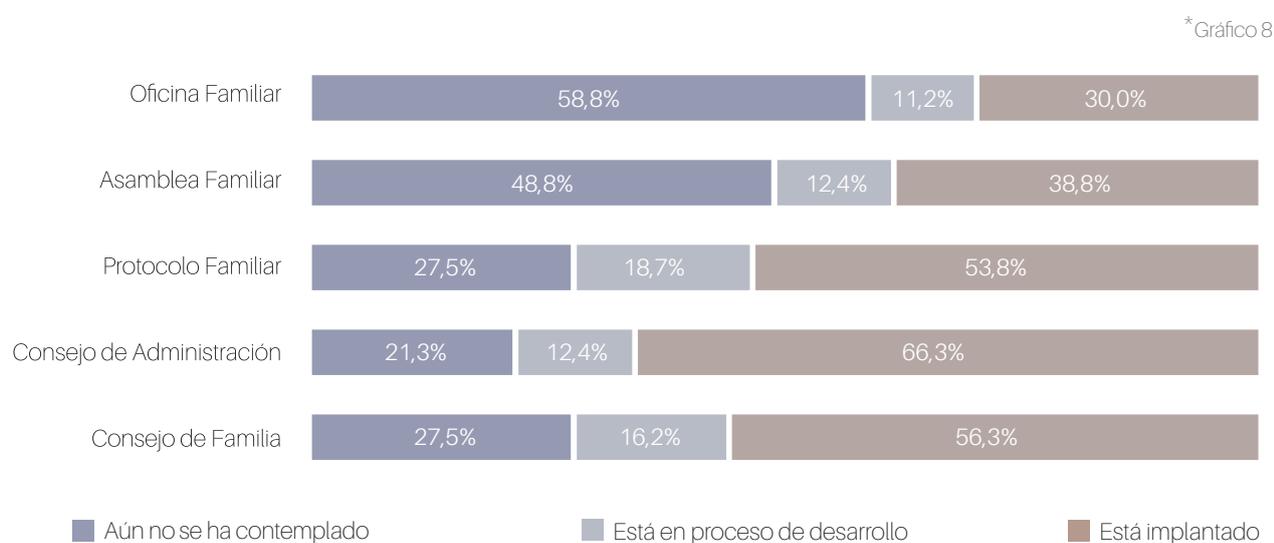
Para ayudar en el gobierno de la familia, el órgano más implantado (56,3%) es el Consejo de Familia. Es el foro en el que los miembros de la familia empresaria se reúnen para debatir y consensuar las decisiones que luego se trasladarán a la empresa. La Asamblea Familiar es otro de los órganos de gobierno de la propia familia. Según los datos obtenidos, está menos implantado en las familias empresarias que el Consejo Familiar, pero también es bastante frecuente (38,8%). La Asamblea tiene como misión fomentar la unión y la armonía entre los miembros de la familia.

Se trata de un encuentro formal que se realiza, como mínimo, una vez al año.

Sólo en el 30% de los casos se ha implantado la Oficina Familiar, un órgano que ordena y gestiona los patrimonios de la familia [Gráfico 8].

El sistema de gobierno de la empresa familiar debe garantizar la armonía familiar y el buen funcionamiento del negocio

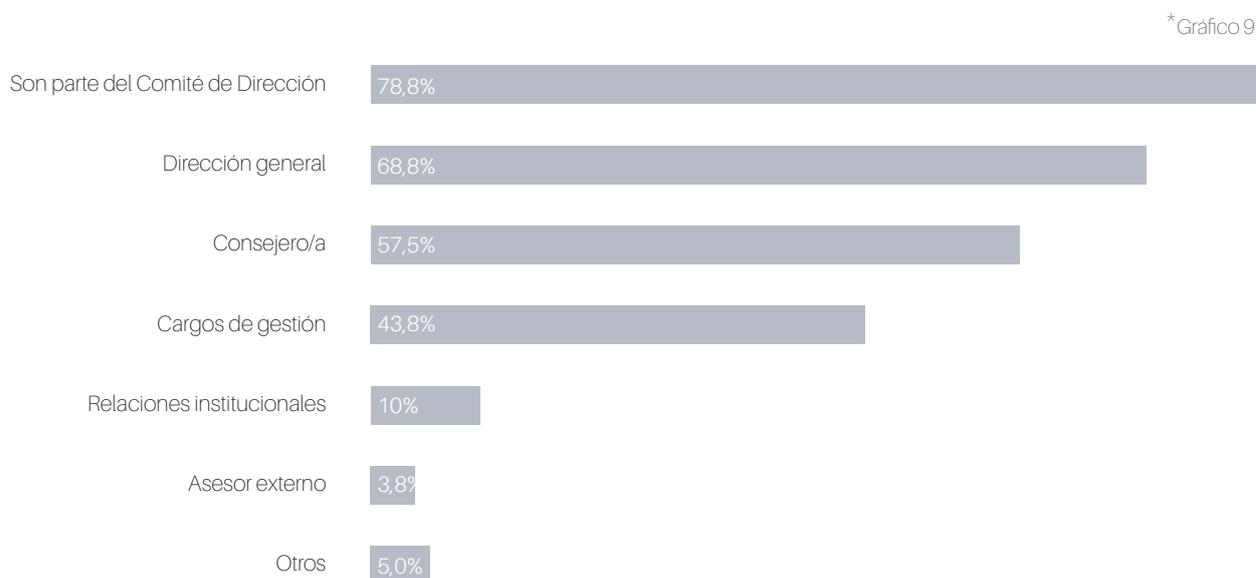
¿En qué fase de desarrollo se encuentran las siguientes estructuras, instrumentos y órganos de gobierno en su empresa?



En el caso del Consejo de Administración, el número de ejecutivos familiares y no familiares se establece en función de la compañía. Así, existen empresas que fijan un mínimo de miembros de la familia en el Consejo, mientras que otras firmas determinan que el director general no puede ser miembro de la familia para garantizar una visión externa y más racional del negocio. Este es el caso de **Grupo Kaluz**: "En nuestras empresas ningún miembro de la familia es director general o consejero delegado. Lo hacemos para dar la oportunidad de aspirar al puesto a los empleados capacitados. Hoy en día, las cabezas operativas de nuestras empresas son personas independientes de la familia, profesionales de los que estamos convencidos, son los mejores para el puesto en el que están", afirma **Antonio del Valle**, presidente de **Kaluz**.

Respecto al área en la que participan los miembros de la familia implicados en el negocio, un 78,8% de las empresas encuestadas afirma que los familiares son parte del Comité de Dirección, un 68,8% forma parte de la Dirección General y un 57,5% ocupan el cargo de consejeros. [Gráfico 9].

¿De los miembros de la familia que están vinculados laboralmente a la empresa, ¿podría indicar en qué área participan?



Los *valores* y la *comunicación* en la empresa familiar

Aunque cada una de las empresas establece sus propias normas al respecto, todas coinciden en señalar la importancia de escuchar voces externas a la familia que les proporcionen una visión más objetiva e imparcial del negocio.

Diego Acosta, director de **Acosta Verde**, señala que, en su caso, el Consejo de Administración está compuesto por un Consejo Asesor con cuatro externos, tres miembros de la familia, un asesor financiero y el asesor legal.

Jose Graña, presidente del directorio de **Grupo Graña y Montero**, explica que en la compañía existe un Consejo de Familia del que forman parte la segunda generación que se reúne dos veces al año para trasladar formalmente la información referente al grupo empresarial. **Francesc Rubiralta**, de **Grupo Celsa**, indica que en su caso se organizan tres Consejos Familiares anuales. En el caso de **Freixenet**, **Pedro Ferrer**, señala que la compañía cuenta con un Consejo de Administración compuesto por 12 primos.

Todos los encuestados señalan la importancia de escuchar voces externas para tener una visión de negocio más objetiva e imparcial

Surge aquí una pregunta obligada: ¿Se logra diferenciar el negocio de los asuntos familiares? La respuesta es casi unánime. En la mayoría de los casos existe una línea divisoria entre los asuntos familiares internos y las cuestiones del negocio.

En algunas ocasiones como señala **Diego Acosta**, "se expresa explícitamente que los temas empresariales no se mezclan en las reuniones familiares". "No hablamos de trabajo durante el fin de semana. Intentamos separar los dos ambientes", comenta **Inés Juste**, de **Grupo Juste**. **Esteban Morabito** de **MAAHSA** se muestra también de acuerdo con esta diferenciación obligada y aclara que "siempre se ha tratado de no trasladar los problemas empresariales a la familia". En esta misma línea, **Ramón Agenjo**, consejero y secretario de **Damm**, señala: "Nosotros hemos decidido no mezclar las cosas. La compañía es demasiado importante. Cuando yo fallezca, la empresa continuará. Lo importante es la compañía, después lo demás".

Existe una clara línea divisoria entre los asuntos familiares internos y las cuestiones del negocio



El protocolo familiar

La existencia y el rol de los valores está claramente definido en las compañías pero el problema surge a la hora de transmitirlos y conseguir que imperen y sean asumidos e interiorizados por el personal, tanto familiar como no familiar. Por eso, en algunas ocasiones se redacta un manifiesto, constitución o carta magna donde los valores son el punto fundamental.

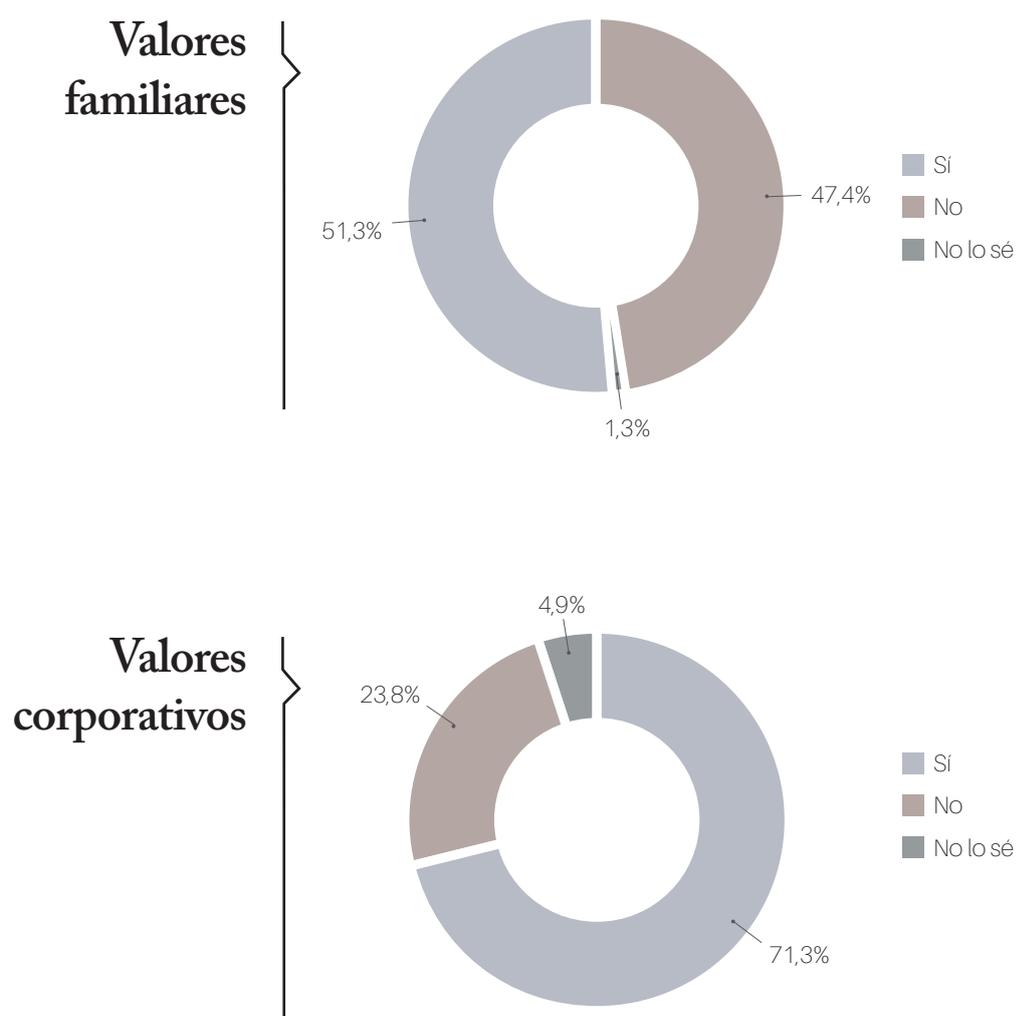
El 71% de las empresas han redactado un protocolo familiar que refleja sus valores corporativos

Los *valores* y la *comunicación* en la empresa familiar

El 51,3% de las empresas encuestadas cuenta con algún documento a modo de protocolo familiar que refleja los valores de la familia [Gráfico 10]. Son más, un 71,3%, las empresas que han decidido redactar un protocolo familiar en el que queden reflejados no solo los valores de la familia, sino los valores corporativos de la empresa.

¿Existe algún documento (manifiesto familiar, carta magna, constitución...) que concrete por escrito los valores?

*Gráfico 10



Aunque la mayoría de las organizaciones (71,3%) cuenta con este documento, también hay quienes han decidido no poner por escrito los valores corporativos (23,8%). En estos casos, se entiende que los valores están implícitos en la ideología de la familia y no es necesario documentarlos. "Hace años reflejamos los valores en una 'carta guía'. Sin embargo, este protocolo escrito ya no se utiliza, porque siempre nos inculcaron los valores en la forma de actuar. Entre los distintos miembros de la familia nos ayudamos a mantener el rumbo", señala **Roberto Ibáñez** de la *familia Ibáñez*.

"Nuestros valores no están escritos en una carta magna, están implícitos y reflejados en los procedimientos y políticas del Consejo de Administración. Además, los expresamos en cada evento dedicado a la motivación de nuestros equipos de trabajo".

Marilyn Cochamanidis, PET Reciclados Plásticos, Grupo Kuljis.

"Existen valores, pero no hay carta magna que los recoja. Son valores que se comparten en cualquier evento social que realice la empresa".

Leandro Sigman, Grupo Chemo.

"Se ha hablado muchas veces pero nunca hemos llegado a concretar nada. Son temas que, además, hay que abordar con un 100% de consenso. En nuestro caso, para este particular, todavía no lo hemos alcanzado".

Pedro Ferrer, Freixenet.

"El protocolo sí está escrito. Recoge lo que ya vivimos día a día en la empresa y en la familia. Los valores vienen de cuna. No es más que ponerlo por escrito, porque al final, lo importante es que tú te creas esos valores".

Participante en Focus Group.

“Hay un protocolo familiar que hace referencia a los valores más importantes de la familia. Se hicieron conjuntamente y se explicitan a través de una imagen corporativa”.

Inés Juste, Grupo Juste.

“Dedicamos 4 ó 5 años a la construcción y definición de nuestro documento de protocolo familiar que, entre otras cosas, define los valores familiares y empresariales que sustentan nuestra compañía. Estos valores se han mantenido durante los años”.

José Luís Simões, Grupo Simões.

“Estamos elaborando un protocolo cuyo primer capítulo se basa en valores. El valor principal que tenemos como familia es el legado que nos ha dado el fundador, nuestro padre. Poder transmitirlo a la tercera generación es para nosotros muy importante”.

Antonio Gassó, Gaes.

“En el caso de la empresa, están explicitados y con ejemplos de lo que queremos decir. Cuando definimos un valor, explicamos qué es para nosotros y ponemos ejemplos nuestros”.

Francesc Rubiralta, Celsa Group.

El ejemplo, el mejor transmisor

Tanto quienes cuentan con un protocolo familiar escrito como quienes han decidido no elaborar este documento señalan que el mejor transmisor para hacer llegar los valores corporativos a la familia y a los empleados es el ejemplo. La comunicación se convierte así en una herramienta clave para hacer llegar este ejemplo no sólo a los miembros de la familia, sino a todos y cada uno de los empleados de la organización.

“Los valores se transmiten con el ejemplo”.

Dante Descrescenzo, Tuk.

“Practicamos con el ejemplo en la familia y en la empresa”.

Esteban Morabito, MAAHSA.

“El ejemplo del día a día es el mejor transmisor”.

Sergio Amoroso, Grupo Jari.

“La mejor manera de explicitar los valores es en el comportamiento, que se traduzcan en la manera de actuar de cada día. El ejemplo es muy importante”.

Inés Juste, Grupo Juste.

La comunicación en la familia empresaria

“La comunicación es una espinita, siempre se puede hacer mejor. Es un tema a revisar todos los años”.

Francis Durman. Presidente de Grupo Montecristo

Una asignatura pendiente

En el entorno de las empresas familiares existen dos ámbitos de comunicación que conviene diferenciar. Por un lado, la comunicación en el seno familiar y por otro, la comunicación entre la familia y la empresa.

Respecto a la primera, según los datos recogidos en el presente estudio, los canales más utilizados para fomentar el flujo de información son los encuentros y las reuniones familiares. “Muchas veces nos juntamos los familiares un fin de semana y conversamos sobre los distintos temas relacionados con la compañía”, apunta **Gonzalo Tanoira**, vicepresidente **Grupo San Miguel** en Argentina. En estos casos, los asuntos del negocio se comentan de manera informal y espontánea. Tal y como explica **José Miguel Guzmán**, de **Lo Campino**: “En el seno familiar no hay una instancia formal para evaluar cómo va el negocio y en la que se expresen sus aprensiones. Sólo lo hacemos los hermanos una vez al año, pero de una manera puramente informal y en un contexto de gran cercanía”.

Los testimonios recogidos sugieren que, en algunos casos, los miembros de la familia no perciben las reuniones como un sistema protocolarizado, formal y necesario para el buen funcionamiento del negocio, sino que, más bien, los describen como reuniones informales donde los temas de conversación surgen espontáneamente. **Lorenzo Barrera**, de **Banco Base**, por ejemplo, comenta que, en su caso, la comunicación es muy importante en el seno familiar. Por ello realizan reuniones y eventos donde se comenta el desarrollo de distintos temas del negocio.

En la mayoría de los casos, la información del negocio se comparte con todos los miembros de la familia, excluyendo los cónyuges

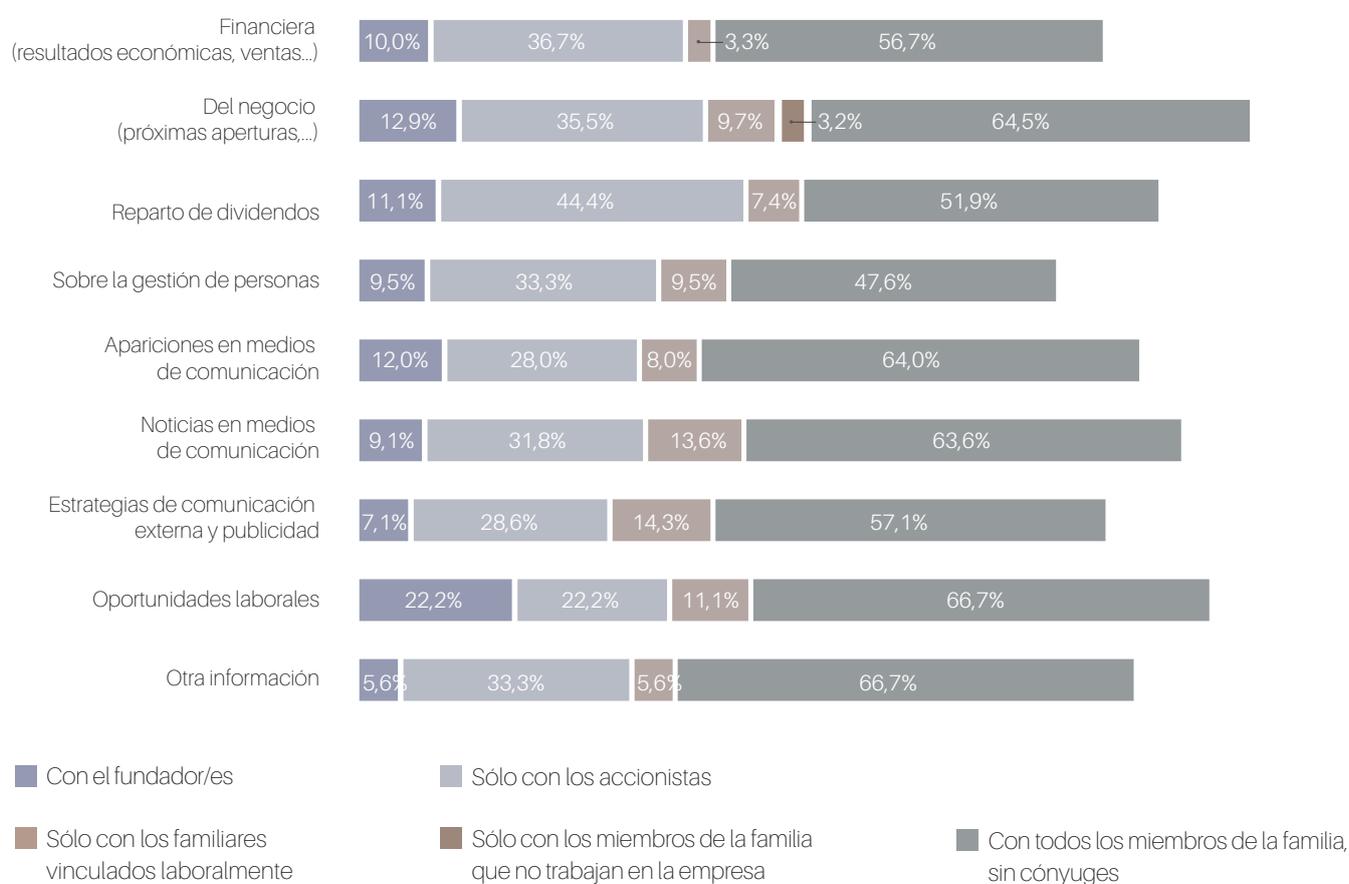
Sin embargo, **Guillermo Zambrano**, de **Proeza**, explica en este sentido que, en su caso, hay una mayor organización: "Existen una serie de eventos organizados para facilitar la comunicación entre la familia como el foro familiar, donde los jóvenes cuentan sus prácticas y los directivos sus experiencias o el retiro familiar, que es una especie de Asamblea...". **Santiago Casanueva**, de **Interprotección**, indica que, en su familia, se celebran dos eventos al año, en los que "se les da un informe a todos los miembros de la familia mayores de 15 años en el que se les informa de qué se está haciendo en el Grupo, quiénes son nuestros clientes principales, cuáles son las principales compañías con las que trabajamos...".

En algunos casos, estos eventos familiares no son suficientes y se ha optado por crear canales para mantener activa la comunicación entre los diferentes miembros de la familia. Es, por ejemplo, el caso que comenta **Guillermo Zambrano**, de **Proeza**, donde se ha optado por crear una intranet familiar para que todos los miembros puedan tener información disponible. En este sentido, **Gustavo Adolfo Carvajal**, de **Organización CARVAJAL**, confiesa que la tecnología ha sido una herramienta muy eficaz para este tipo de comunicación: "Utilizamos la tecnología Webex y todos los miembros de la familia pueden seguir la Asamblea de la familia a través de videoconferencia".

Respecto a los miembros de la familia con los que se comparte esta información, la mayoría de las compañías encuestadas afirma compartirla con todos los miembros de la familia, excluyendo los cónyuges. [Gráfico 11].

De la información que es remitida a la familia, ¿con qué miembros se comparte?

*Gráfico 11



La comunicación en la familia no está protocolizada ni cuenta con canales ni procesos establecidos

Respecto a la información que recibe la familia de la empresa, aunque la mayoría de los encuestados opina que la existencia de mecanismos de comunicación formal influye mucho a la hora de fomentar el compromiso de la familia con la empresa, casi el 60% confiesa que no cuenta con ningún mecanismo de comunicación formal sobre la empresa destinado a familiares. [Gráfico 12].

El 58,8% de las empresas participantes no dispone de un mecanismo de comunicación formal destinado a familiares

Un dato que ejemplifica cierta carencia informativa es que el 42,5% de los empresarios encuestados desconocen el volumen de negocio del que su familia es propietaria. [Datos extraídos de la muestra consultada].

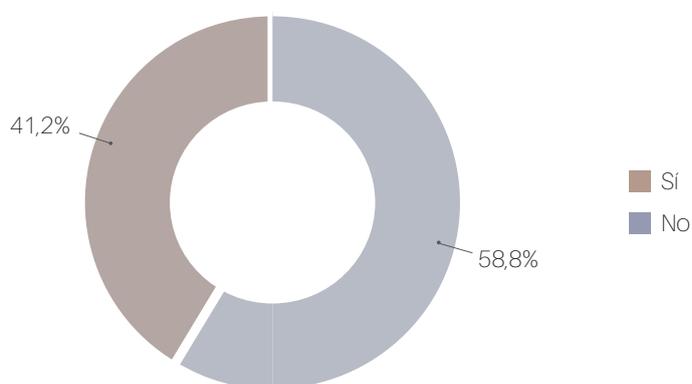
El 42% de los encuestados desconoce el volumen de negocio del que su familia es propietaria

Esta ausencia de canales formales llama especialmente la atención cuando constatamos que los empresarios son conscientes de la importancia y las ventajas derivadas de una comunicación estructurada. Y es que casi el 80% de los encuestados admite que la existencia de mecanismos de comunicación formal influye tanto en el nivel de compromiso de la familia con la empresa, como en la continuidad (72,5%), evolución y el crecimiento de la misma (68,8%). Los consideran, además, imprescindibles para transmitir los valores familiares (81,3%) y aumentar la calidad de las relaciones familiares (75%) [Gráfico 13].

El 81% considera que la comunicación es una herramienta que ayuda a transmitir valores

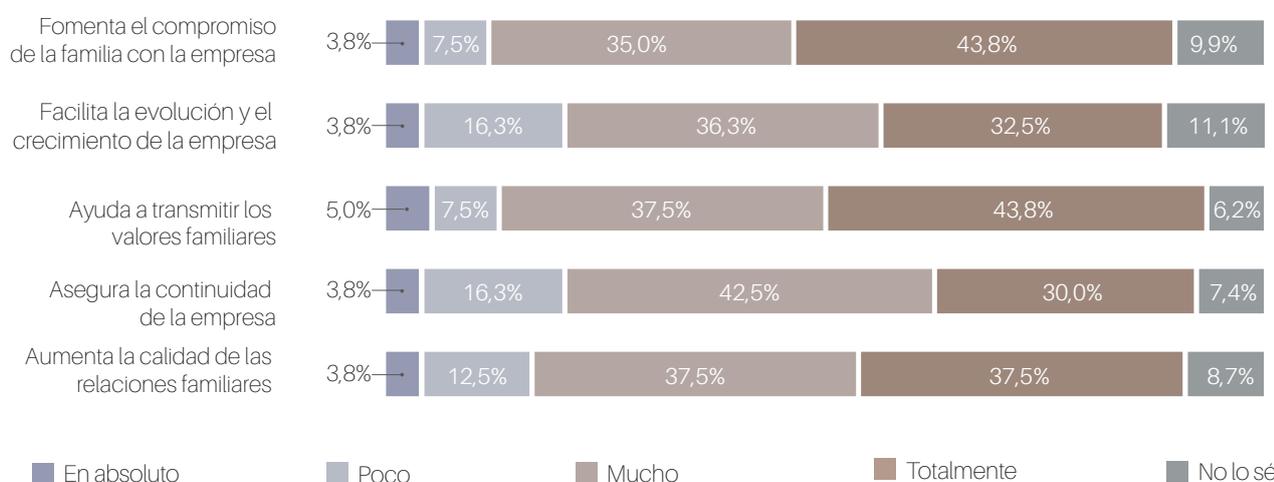
Los *valores* y la *comunicación* en la empresa familiar

En su empresa, ¿existe algún mecanismo de comunicación formal sobre la empresa destinado a familiares?



*Gráfico 12

¿En qué medida la existencia de mecanismos de comunicación formal influye en los siguientes aspectos?



*Gráfico 13

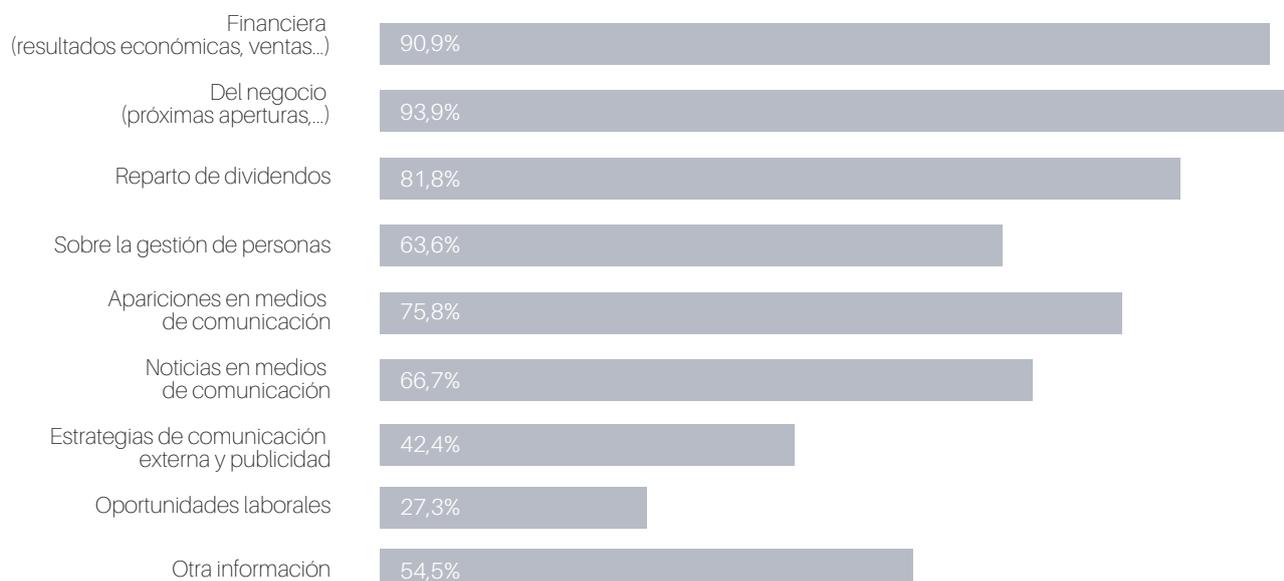
La información que más se comunica: los datos económicos

Respecto al tipo de información que se transmite a la familia, la económica ocupa el primer lugar. Los datos financieros (90,9%), del negocio (93,9%) y el estado del reparto de dividendos (81,8%) son los más comunicados [Gráfico 14]. Analizando los datos obtenidos, observamos que ámbitos como la estrategia de comunicación externa o la gestión de las personas (comunicación interna) quedan relegadas a un segundo plano.

Alguno de los entrevistados confiesa que se encuentra con problemas para poder transmitir correctamente los valores de la compañía. "No se han trasvasado los valores ni los mensajes", afirma **Marilyn Cochamanidis**, de **PET Reciclados Plásticos**. En este aspecto, los entrevistados son conscientes de la ausencia de mecanismos en este sentido y de las necesidades de mejora en materia de comunicación. "La comunicación interna quizás es una de las áreas en las que estamos intentando mejorar", reconoce **Pedro Ferrer**, consejero delegado de **Freixenet**.

¿Qué tipo de información sobre la empresa se comunica a la familia?

*Gráfico 14



Los *valores* y la *comunicación* en la empresa familiar

En general los entrevistados estiman importante mantener informados a socios y accionistas sobre los diferentes aspectos que rodean el negocio familiar. Algunas compañías consideran además clave fomentar el orgullo de pertenencia a este colectivo. Así lo subraya **Mar Raventós**, presidenta de **Cordorniu Raventós**: “Con accionistas, la comunicación hace que haya una continua relación y un muy buen feeling. ¿Cómo lo conseguimos? A través de herramientas como el Portal del Accionista, información, reuniones, noticias, etc. Continuamente estamos viendo qué podemos hacer. Se nos ocurren cosas y las incorporamos, siempre pensando que el accionista se tiene que sentir muy orgulloso de la compañía”.

Comunicación con socios y accionistas

Sin embargo, la mayoría de los entrevistados reconoce que la comunicación hacia socios y accionistas no es todo lo fluida que debería. “Los socios tienen un rol que es administrar el alto nivel de operaciones y ahí siempre existe la percepción de que no tienen toda la información que quisieran”, declara **Francis Durman**, de **Grupo Montecristo**.

Por su parte, **Gonzalo Tanoira**, de la familia **Miguens**, indica que, en su caso, el Consejo de Familia se reúne con los ejecutivos de la empresa dos veces al año.

En este punto, algunos explican que la confianza de accionistas y socios en la gestión de la familia es clave porque la información llega sesgada. “Puntualmente reciben información pero confían en la gestión”, declara **Inés Juste**, presidenta de **Grupo Juste**.

La confianza de accionistas y socios en la gestión de la familia es clave porque la información no llega de forma íntegra

Los tiempos tampoco están establecidos. La periodicidad más común es la trimestral y la comunicación es de informaciones puntuales motivadas por alguna noticia de interés. [Gráfico 15].

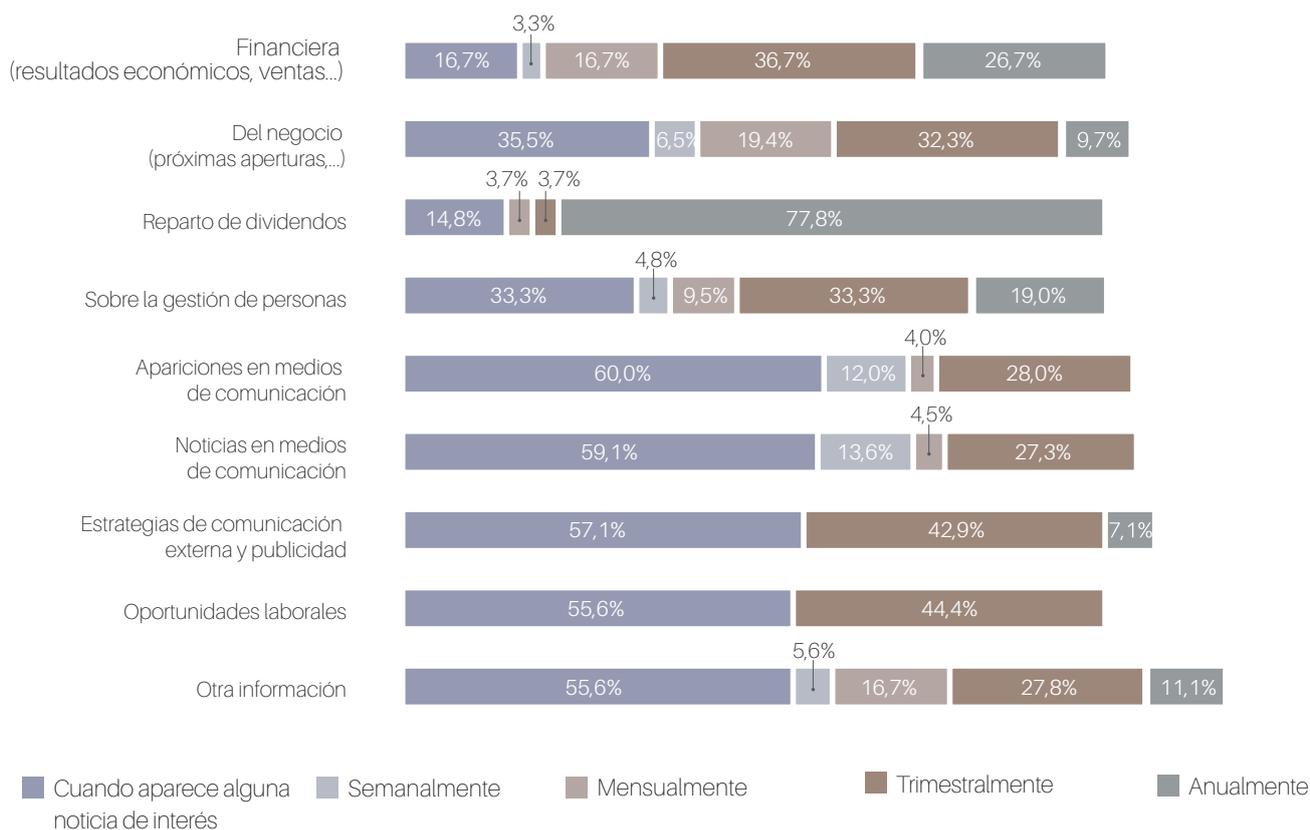
Las vías más comunes para transmitir dichas informaciones son las reuniones formales de familia, seguidas por la newsletter y el correo electrónico. [Gráfico 16].

Se trata de canales que sirven para hacer llegar información puntual y práctica pero al carecer de una estrategia comunicativa, no existe feedback por parte de estos stakeholders. De manera que, tal y como comenta **José Luís Simões**, presidente ejecutivo de **Grupo Simões**, la sensación es que “emitimos información pero no sé si comunicamos, no sé si los receptores asumen esta información”. En la mayoría de los casos, no se han concretado objetivos ni se ha establecido una estrategia ni un plan de comunicación. “No hay un sistema establecido, no hay canales ni flujos de comunicación protocolizados”, confiesa **Esteban Morabito**, presidente de **MAAHS**, en este sentido.

En la mayoría de los casos, se emite información pero no se comunica

¿Con qué regularidad se transmite la información? (Periodicidad de la información)

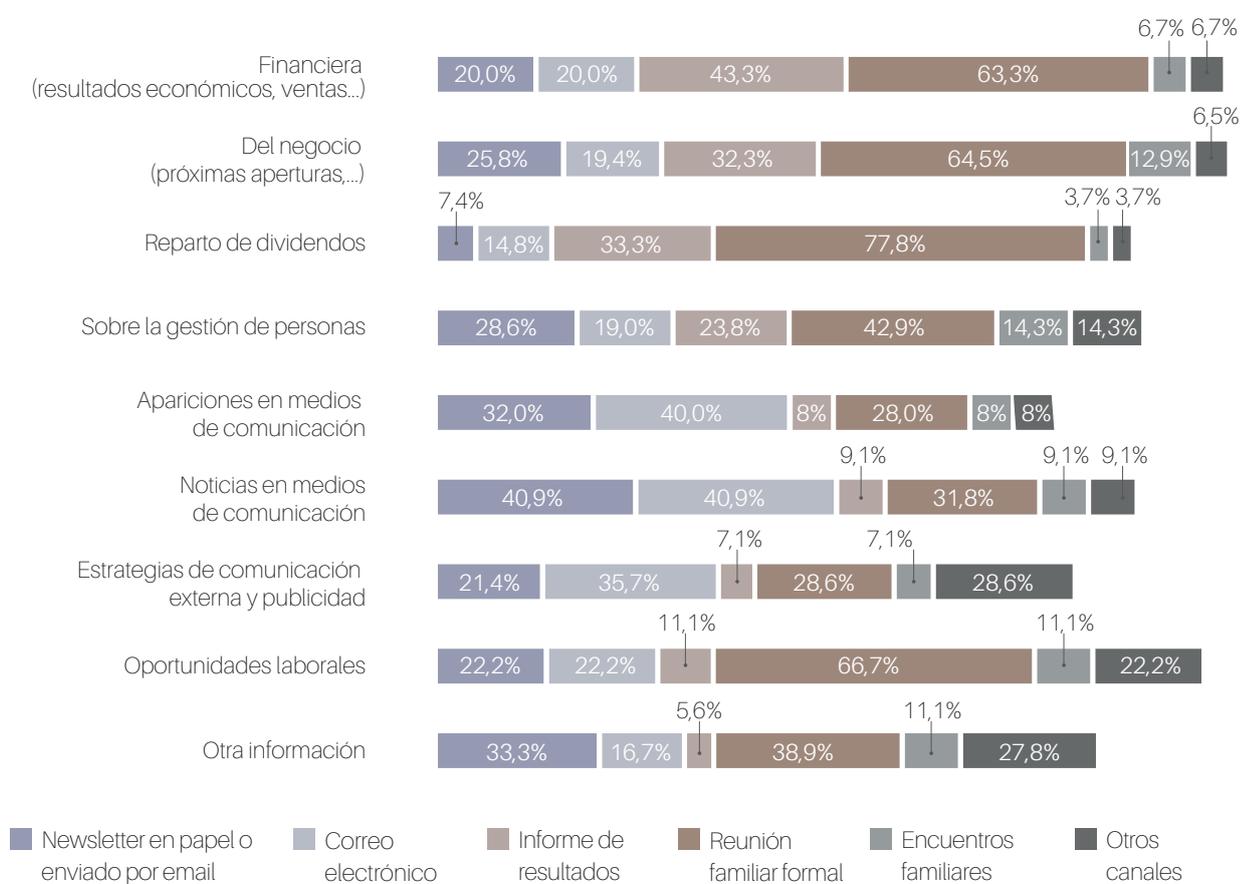
*Gráfico 15



Los *valores* y la *comunicación* en la empresa familiar

¿A través de qué vías se comunica la información?

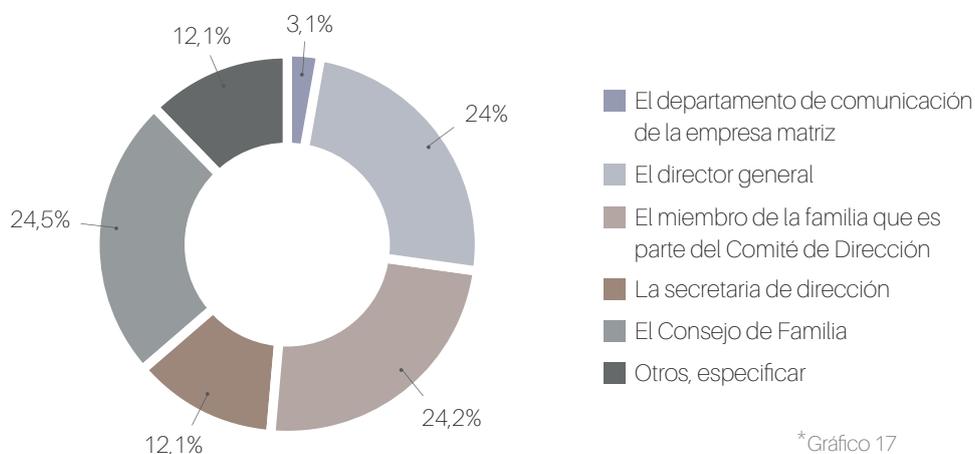
*Gráfico 16



La responsabilidad de comunicar

En muchas de las empresas, la responsabilidad de comunicar se personaliza de manera que existe una persona externa o varias personas de la familia que son las encargadas de hacer llegar la información del negocio al núcleo familiar. Esta responsabilidad se divide por igual entre el director general (24%), el Consejo de la Familia (24,5%) y algún miembro de la familia que sea parte del Comité de Dirección (24,2%). [Gráfico 17].

¿Quién se encarga de comunicar los contenidos relacionados con la empresa a la familia ?



*Gráfico 17

Comunicación externa: la familia empresaria en los medios de comunicación y las relaciones institucionales

La mayoría de las empresas entrevistadas consideran que formar parte de un negocio familiar es una característica a resaltar en la comunicación externa del negocio. Tanto es así que el 41,3% de las compañías utiliza la identidad de la empresa familiar como un atributo que añade valor corporativo. Cerca de la mitad de este tipo de entidades (46,3%) cuenta con una persona de gran liderazgo que sustenta la imagen de la compañía. Sin embargo, a la hora de establecer un portavoz en los momentos de crisis, las respuestas muestran que las pautas de actuación son más heterogéneas. Sólo un 26,3% manifiesta tener designado un portavoz.

“Durante años nuestro objetivo era mantener un bajo perfil. Ahora estamos formando a los miembros de la familia y a nuestros directivos. La sociedad exige una mayor transparencia y si queremos proteger nuestra empresa, familia y productos tenemos que estar preparados. Eso si elegimos cuidadosamente quién tiene que aparecer y cuándo. Si es posible dejamos el liderazgo en los directivos. Pero en determinados momentos la familia da un plus de confianza que nadie más puede ofrecer. La reputación solo se pierde una vez. Arrastramos los valores de prudencia, de intentar estar lo menos posible en los medios. Si el refrán dice mucho ruido y pocas nueces, nosotros, al revés; muchas nueces y poco ruido.”

Participante en un Focus Group.

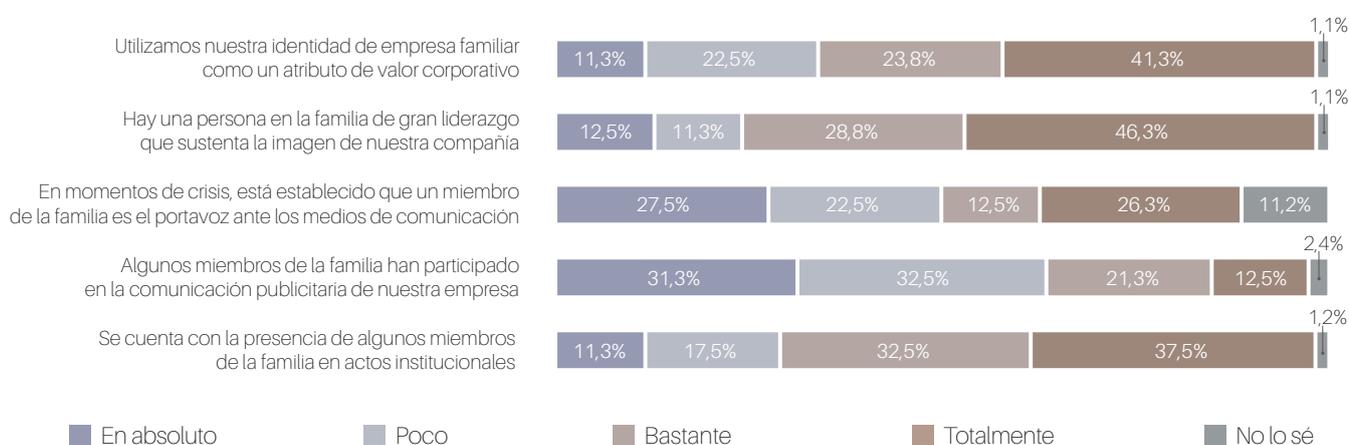
Respecto a la presencia de la familia en los actos relacionados con la comunicación externa existe un matiz entre eventos publicitarios y de marketing y actos institucionales. En el primer caso, la familia participa poco (32,5%) o nada (31,3%) en la comunicación publicitaria. Sin embargo, no sucede lo mismo en los actos institucionales, ya que cerca del 70% de los encuestados reconoce que la familia está presente en este tipo de encuentros [Gráfico 18].

El 41% de las compañías utiliza la identidad de empresa familiar como un atributo que añade valor a la compañía

La reputación juega aquí un papel fundamental a la hora de decidir en qué actos tiene presencia o no la familia. Por eso, es más común encontrar a los propietarios en actos institucionales que posicionan a la compañía en su entorno corporativo, que en actos más divulgativos o eventos publicitarios. En este aspecto, la familia está unida a la imagen de marca y todo aquello que afecta a la marca repercute en la familia. “Cuando eres dueño de una empresa familiar, es tu reputación la que está en juego en cada una de tus acciones”, remarca **José Miguel Guzmán**, gerente general de **Lo Campino**.

En la gestión de la comunicación externa ¿se contemplan los siguientes aspectos?

*Gráfico 18



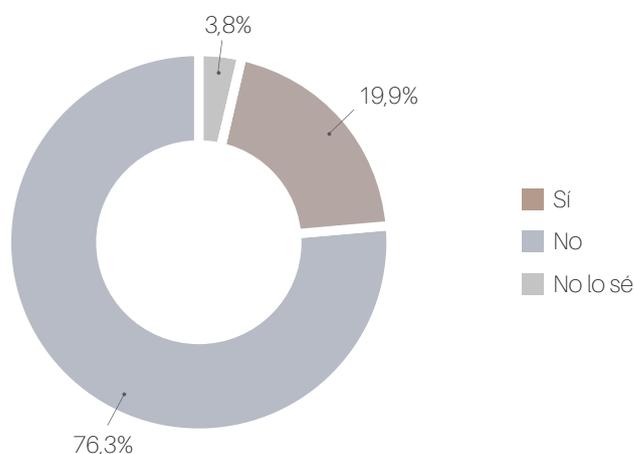
El 76% de las empresas afirman que no disponen de un protocolo específico para gestionar la comunicación con los medios

Prudencia a la hora a comunicar

El 76,3% de las empresas entrevistadas declara que no tiene establecido un protocolo específico para gestionar la comunicación con los medios. Sólo el 20% está preparada en este aspecto [Gráfico 19].

En la empresa familiar existe una tradicional prudencia generalizada a la hora comunicar. La razón es el valor que se le atribuye a la discreción. Algunos de los entrevistados forman parte de empresas familiares que cuentan con años de antigüedad y, con el tiempo y la experiencia, han interiorizado que salir en los medios es sinónimo de escándalo y malas noticias. Esta visión negativa de la prensa y este miedo a tener presencia mediática está cambiando. Reconocen por un lado las ventajas, tanto en reputación como en apoyo de sus marcas, y por otro se dan cuenta que no estar preparado es muchísimo peor.

¿Existe en la familia un protocolo específico para gestionar la comunicación con los medios?



*Gráfico 19

Hay un claro cambio de tendencia. Las familias se encuentran en plena etapa de transición o reciente post-transición. Asumen que para proteger la reputación es imprescindible estar preparado. "Los tiempos cambian y te das cuenta de que si no comunicas, si no estás ahí, no eres nadie. De hecho, si no comunicas, comunican por tí", explica uno de los participantes de uno de los Focus Group.

No tener suficiente presencia en los medios de comunicación repercute en el negocio porque, en muchas ocasiones, el público y los clientes desconocen que detrás de una marca está la confianza que aporta un gran grupo familiar. “Todas nuestras marcas, incluidas las que no son de Osborne en su origen –como, por ejemplo Rioja Montecillo, Anís del Mono o Jamón 5J– llevan un endoso de la marca corporativa, pero puede haber gente que no identifique Osborne con todas nuestras marcas”, comenta **Ignacio Osborne**, de **Grupo Osborne**.

En otros casos continúa el objetivo de bajo perfil, pero no siempre es posible mantenerlo. “No está escrito pero a nadie se le ocurre salir diciendo nada. El objetivo es pasar lo más desapercibidos posible en todos los ámbitos, siempre”, declara otro participante de un Focus Group.

Curiosamente en el aspecto en el que las empresas familiares son más discretas es en su acción social. “Tenemos una Fundación, somos la empresa privada que dona más dinero en ayudas y nadie se entera de esto si no lo comunicamos en prensa”, manifiesta uno de los participantes en uno de los Focus Group.

Muchas iniciativas quedan en el anonimato: “No tenemos una instancia formal de acciones de RSE, todo se hace de bajo perfil y no se comunica”, explica **José Miguel Guzmán** de **Lo Campino**.

La presencia mediática se convierte en el segundo aspecto que más se comunica en la información a la familia, después de los temas económicos. Pero también hay cada vez una mayor presión para dar respuesta a la necesidad de cuidar la marca interna, ante los colaboradores. Tener visibilidad externa es clave para que los propios trabajadores se sientan orgullosos de la compañía de la que forman parte. “Llega a un punto que es tu propio equipo quien quiere que su empresa tenga cierta visibilidad. La gente quiere trabajar en un proyecto que aparezca en el mapa para que el talento interno de la empresa esté motivado”, recalca un participante de un Focus Group.

La aparición en los medios y la figura de los portavoces

En muchos casos no existen planes de actuación ante los medios. Según confiesa **Guillermo Zambrano** de **Proeza**, "la comunicación externa es de bajísimo perfil, sin nada estructurado". En otros se actúa según demanda. "No hay una política o un protocolo consensuado de actuación ante las peticiones de medios de comunicación", subraya **Inés Juste** de **Grupo Juste**, en este sentido.

El 56% de los encuestados reconoce que sus portavoces no han recibido ni formación ni indicaciones sobre cómo dirigirse a los medios

La falta de estructuración de la comunicación externa se ve reflejada también en la figura de los portavoces. Aunque las empresas familiares reconocen que los portavoces son muy importantes ya que su imagen se vincula directamente a la familia, más de la mitad de las compañías encuestadas (56,3%) reconoce que sus representantes ante los medios no han recibido ni formación ni indicaciones sobre cómo deben dirigirse a los medios. Aunque es importante el crecimiento de quienes sí se están ya preparando.

Los periodistas vinculan familia y empresa y el entrevistado acaba hablando de temas familiares cuando lo único que pretendía era dar información del negocio

Este es uno de los riesgos de la relación de la empresa familiar con los medios porque, si los portavoces no establecen claramente la división entre negocio y familia, los periodistas acaban vinculando en sus preguntas familia y empresa y el entrevistado acaba hablando de temas familiares cuando lo único que pretendía era dar información del negocio. En este sentido, han sido muchos los entrevistados que manifiestan haber caído, casi sin ser conscientes, en este error.

*En este tipo de organizaciones es crítico
que los portavoces establezcan una clara línea
divisoria entre negocio y familia*

Respecto a la persona escogida para ejercer este papel de portavoz ante los medios, el 46,3% de las empresas encuestadas declara que el portavoz es un miembro de la familia de gran liderazgo [Gráfico 18]. **Tomás Pascual**, de **Grupo Pascual**, aclara en este sentido: "La comunicación está liderada por la familia. Los primeros comunicadores de la empresa son miembros de la familia". **Sergio Amoroso**, presidente de **Grupo Jari**, explica que él es el portavoz ante los medios pero "intentamos transmitir a nuestros hijos los valores para que los expliquen igual, aunque no sean portavoces". **María Eugenia Ferré**, Principal oficial ejecutiva GFR media del **Grupo GFM**, admite que, en su caso, son los miembros de la familia quienes atienden a los medios: "Públicamente la familia tiene varios roles. Yo tengo una posición pública que me obliga a estar constantemente en los medios como CEO de la empresa. Mi hermana, como Publisher y mi hermano como director. Pero no somos solo los miembros de la familia los que atendemos a la prensa, también hay ejecutivos no familiares que ejercen este rol, dependiendo del momento y las circunstancias", aclara.

Existen compañías que, en este sentido, han optado por escoger portavoces que no forman parte de la familia. Es el caso de **José Graña**, de **Grupo Graña y Montero**: "Tenemos portavoces oficiales. Aunque generalmente los medios quieren que sea yo, la compañía prefiere que sea el CEO. Los miembros de la familia no reciben formación", explica.

Hay organizaciones, como **Grupo Simões**, que han optado por la opción mixta: "Los portavoces son variados, hay personas tanto de la familia como otros profesionales, que ejercen también de portavoces de la organización", señala **José Luís Simões**.

Reflexiones finales:

Una vez analizados los datos cualitativos y cuantitativos del presente estudio, sugerimos las siguientes líneas de reflexión:

- Las empresas familiares consideran que ser familiares es una ventaja competitiva en la reputación, ante los empleados y ante los clientes.
- Esta ventaja se basa en los valores, en el aval de la familia para dar fiabilidad a esos valores y en la personalización de las relaciones.
- Los valores están inspirados en la figura del fundador. En la primera generación se transmiten por el ejemplo y tienen un arraigo muy fuerte. Los valores familiares influyen en la gestión de las personas y de las empresas. El reto es transmitirlos, cuando crece la familia y las empresas.
- Las empresas familiares de más éxito, en cuanto a tamaño e internacionalización, y con más miembros en la familia, dedican más esfuerzos a estructurar los valores y la comunicación de los mismos, muchas veces a través de la oficina familiar.
- La tecnología se convierte en un aliado de dichas familias, a través de la creación del portal del accionista, la intranet, la realización de revistas digitales o la retransmisión online de las asambleas y reuniones familiares.
- La comunicación a la familia se centra todavía mucho en temas económicos y en lo que sale en la prensa. Falta planificar más el cómo conseguir que las nuevas generaciones vivan los valores de la familia.
- La acción social de las empresas familiares se considera un aliado para involucrar en los valores a la familia, en cambio se le da un bajo perfil en comunicación externa.

- Otro de los retos es transmitir los valores de la familia a los ejecutivos y al equipo. Asegurar que los valores se tienen en cuenta para decisiones de gestión es una de las claves de éxito de las empresas.
- En comunicación interna, aunque los valores se han reconocido como un elemento esencial y diferenciador, el hecho de que no haya estrategias de comunicación para ponerlos en valor y trasladarlos supone, en la práctica, la pérdida de una herramienta clave para una continuidad sostenible del negocio en el futuro.
- Respecto a la comunicación externa, estamos en un periodo de transición o post-transición en muchas familias. Después de una tradición de bajo perfil se dan cuenta de que la única manera de proteger la reputación de la empresa, a la que se le da una enorme importancia, es estar preparado. "La reputación solo se pierde una vez" se repite en entrevistas y focus group. La ausencia de estrategias comunicativas deriva en el error de no aprovechar al máximo las ventajas que otorga el "sello de compañía familiar" en el negocio.
- La clave para ello es la formación y la preparación. Pero todavía son pocas las familias que definen sus protocolos en comunicación externa y que forman a los miembros de la familia. Estructurar es clave, incluso cuando se decide dejar al frente de la comunicación mediática a los ejecutivos y reservar a la familia para situaciones muy especiales.
- Es crítico que los portavoces marquen una clara línea divisoria entre negocio y familia y se preparen para ello.
- Dado el bajo perfil comunicativo declarado, muchas de las empresas familiares corren el riesgo de no poder afrontar una crisis con garantías, desde el punto de comunicación.

ahora Inforpress es

ATREVIA™

atrevia.com

Más de 25 años de experiencia diseñando estrategias e implantando tácticas de comunicación y gestión para el logro de los objetivos críticos de los negocios.

Asesoramos a las empresas en optimizar el diálogo con los grupos de interés como palanca de competitividad.

Para ello, disponemos de equipos especializados en Relaciones con Inversores y Accionistas, Buen Gobierno, Relaciones Corporativas & Market Access, Public Affairs, Crisis & Issues, Reputación y RSE.

España

Portugal

Brasil

Chile

Colombia

Ecuador

México

Perú

Puerto Rico

Bruselas

Washington