

La identidad de los clanes empresariales

En Chile las tres mayores familias empresarias participaron en un ejercicio inédito a nivel iberoamericano para caracterizarlas y ver qué tan preparadas están para trascender.

Por **Jéssica Esturillo O.**

Se las considera uno de los pilares de las distintas economías. No discriminan por sector productivo ni tamaño, son transversales y al igual que varias actividades están en el foco del cuestionamiento de la sociedad. Son las empresas familiares (EEFF) y hoy están en un punto de inflexión. Se preparan para un cambio de piel que les permita capitalizar su profesionalización y adecuarse para proyectar los valores familiares y corporativos de su génesis. Todo para preservar eso que llaman “sello” pese al paso del tiempo y la llegada de las nuevas generaciones.



Un ejercicio inédito y de alcance iberoamericano, realizado por la consultora española Atrevia y la cátedra de empresa familiar del IESE Business School, levantó información suficiente para establecer un benchmark respecto de la importancia que esta clase de organizaciones le dan a la comunicación en todas sus dimensiones, desde los canales intrafamiliares y su alcance, hasta los niveles externos.

Treinta entrevistas a integrantes de destacadas EEFF españolas y latinoamericanas, además de cuatro focus group y una encuesta a más de tres mil directivos y ejecutivos de firmas de este origen, dieron forma al estudio “Los valores y la comunicación en la empresa familiar”, el que tras ser presentado durante todo el año pasado en España, la próxima semana será difundido en Santiago, en el marco de un evento organizado por el ESE de la Universidad de Los Andes en conjunto con la Asociación de Empresas Familiares.

En el caso de Chile, fueron tres los grupos que aportaron su visión respecto del rol que los valores familiares y el sello del fundador tiene sobre la forma en que sus empresas se desenvuelven. Los Luksic, representados por Paola Luksic, parte de la segunda generación del clan de origen croata; los Ibáñez, familia ligada al negocio supermercadista que en este caso figura a través de su tercera generación, con Roberto,

el hijo de Felipe como entrevistado; y José Miguel Guzmán Espínola, hijo de José Miguel Guzmán Lyon, presidente y fundador del grupo inmobiliario Lo Campino.

Una de las primeras precisiones que hace Núria Vilanova, presidenta de Atrevia que este miércoles será encargada de mostrar el estudio, es que distinto a lo que podría creerse, las empresas en general y no sólo en Chile, experimentan un momento social muy particular.

“El cuestionamiento de la sociedad al empresariado no es particular de Chile, ni tampoco exclusivamente de los grupos empresariales de origen familiar. Tiene que ver con las dinámicas de transparencia cada día más exigidas en todo el mundo y a todo tipo de organizaciones. Hoy cualquier empresa está constantemente bajo la lupa; hay una saludable demanda social de transparencia, de buenas prácticas, de comunicación, y eso es positivo. Las empresas familiares, como cualquier otra, deben asumir los mejores estándares de buen gobierno y responder a las demandas de todos sus grupos de interés”, comenta.

El sello

Para las empresas consultadas, su origen es un elemento positivo que influye favorablemente en aspectos reputacionales, ya que contar con un vínculo personal tangible de la propiedad de las compañías es una fortaleza. “Contamos con un sello”, dijo Paola Luksic en su entrevista.

Para la mayoría de los entrevistados, la importancia de los valores es uno de los principales elementos diferenciadores de una EEFF. 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”, apuntan los Luksic.

El desafío, coinciden muchos de los entrevistados, es la correcta transmisión de estos valores y comentan dificultades como brechas generacionales, dispersión geográfica de la familia, crecimiento de las empresas y el tiempo, entre otros.

“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.

válidas si responden a una inquietud personal. Y pone sobre la mesa un dato interesante: las acciones de RSE son un gran vehículo para vincular a las nuevas generaciones de las familias con el proyecto empresarial.

Una transición que sea exitosa en cuanto a mantener el sello de las empresas familiares independiente del tiempo transcurrido, es un tema que se vislumbra complejo y urgente, considerando que ya la mayoría de ellas está en la segunda generación. La tecnología, las redes sociales y otras nuevas formas de comunicar son vitales, postula la especialista y añade que “los parientes políticos deben ser parte activa de estos procesos familiares, porque son claves para afianzar y mantener el vínculo con el proyecto empresarial.

INGRESO A LOS NEGOCIOS Y PARIDAD

“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”. Con estas palabras, Roberto Ibáñez se refiere al proceso a través del cual las nuevas generaciones se vinculan a los negocios de la empresa.

La encuesta mostró que en el 60% de los casos, para evitar desigualdades y conflictos, la incorporación de nuevos familiares a las empresas cuenta con un protocolo establecido. “Solo pueden trabajar en la compañía un máximo de 4 o 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 Recursos Humanos, si hubiera un puesto, evaluarían si alguien de la familia puede entrar o no. Siempre con la ayuda de un head hunter”, explica Mar Raventós, sobre la experiencia de la española Cordonú Raventós.

Sólo en el 21,3% de las consultadas el ingreso de integrantes de la familia es espontáneo y la paridad no forma parte de estos principios establecidos: en 52,5% de los casos, la presencia de mujeres de la familia en los órganos de gobierno se gestiona de manera espontánea.

La delgada línea

Un límite que también pesa es determinar quiénes son familia y quiénes no (familiares políticos o cónyuges), una decisión que se toma desde el núcleo familiar.

Muy decidor resulta que 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 del negocio y su crecimiento, ayuda a transmitir los valores familiares y mejora la calidad de las relaciones familiares.

Pese a todo lo anterior, el 58,8% de los encuestados coincide en 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 para comunicar esta información, las más habituales son las reuniones familiares formales. El 64% de las familias entrevistadas aprovechan estos encuentros para hacerlo. En la mayoría de los casos, no existen procesos establecidos, herramientas o canales protocolarizados para comunicar internamente en la empresa o en la familia.

Precisamente, a juicio de Vilanova, al mejorar estos aspectos las EEFF dan pasos gigantescos en el plano interno y externo. “La empresa mejora el engagement intrafamiliar y también entre ellos, sus empleados y la sociedad. Se logra cohesionar a todos los colaboradores en torno a la misión, la visión y los valores”

Añade que hay empresas familiares con excelentes prácticas de compliance y gobierno corporativo. Las EEFF “tienen mucho que aportar, ya que por lo general tienen una visión de negocio más a largo plazo, están más apegadas a la comunidad, son capaces de arriesgar su patrimonio personal al servicio de la continuidad de sus empresas, si es necesario, y hacen grandes esfuerzos para mantener el empleo”, afirma.

En vías de profesionalización

Un elemento que llama la atención del resultado de la encuesta es que a nivel iberoamericano sólo del orden del 30% de los grupos familiares ha organizado la administración de su patrimonio a través de family office. Pero, Núria Vilanova dice que se observa una tendencia al alza en la profesionalización.

“Es imprescindible conforme la empresa crece en tamaño”, plantea.

En lo que respecta a las acciones filantrópicas y la tendencia que, por ejemplo, se está viendo en Chile de formalizar fundaciones a través de las cuales se canalizan estas acciones y recursos, la presidenta de Atrevia asegura que todas las fórmulas pueden ser

"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", asegura Gustavo Adolfo Carvajal, de la colombiana Organización Carvajal.

REDES SOCIALES Y PRUDENCIA

Consultada por la decisión del empresario Andrónico Luksic de usar Twitter como un vehículo para dialogar directamente con la sociedad, Núria Vilanova, lo considera prácticamente un "must".

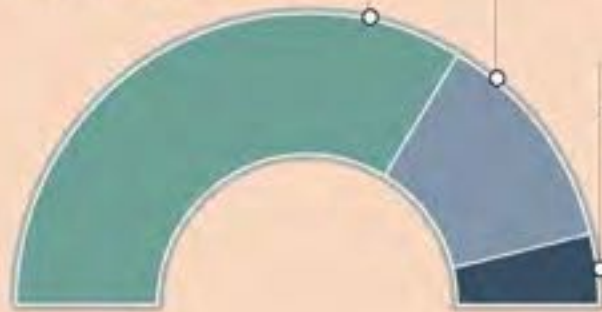
"Me parece fundamental que los directivos hoy día estén presentes en las redes sociales, que tengan su propia voz, que escuchen y que interactúen", asegura.

Ella misma, una activa usuaria de esa red social hace unos años, dice que esa conversación virtual es muy enriquecedora pues le permite interactuar con un perfil muy diverso de gente.

"Cualquier canal de comunicación es bueno siempre que esté utilizado de forma prudente. Vivimos inmersos en el mundo de las redes sociales y son una vía fundamental para acercarnos a un cierto público. Por ello, creo que es una magnífica idea emplear los perfiles sociales para darnos a conocer", puntualiza.

¿Existen en la familia valores claramente identificables y compartidos?

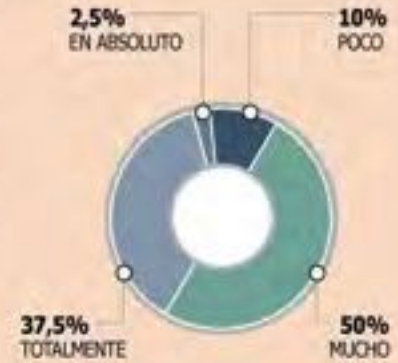
67,5%
SÍ, TENEMOS UNOS VALORES QUE IDENTIFICAMOS Y COMPARTIMOS TODOS LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA



25%
HAY CIERTOS VALORES IDENTIFICABLES, PERO QUE NO COMPARTIMOS TODOS LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA

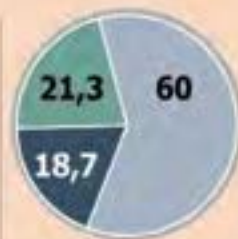
7,5%
NUESTRA FAMILIA ES MUY DIVERSA Y NO HAY UNOS VALORES IDENTIFICABLES Y COMPARTIDOS POR TODOS LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA

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

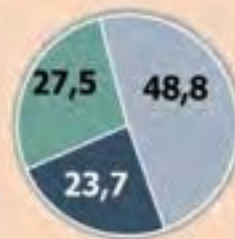


¿Cómo se gestiona la incorporación de familiares a la empresa?

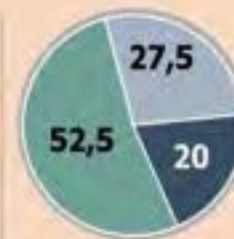
- ESTÁ FORMALIZADA EN UN PROTOCOLO
- ES UNA PALUTA TÁCTICA QUE TODA LA FAMILIA CONOCE
- SE GESTIONA DE MANERA ESPONTÁNEA



La contratación de miembros de la familia



La participación de la familia en el Comité de Dirección



La presencia de mujeres de la familia en el Comité de Dirección

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



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



CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Año de fundación de las empresas



Generación al mando



% de la propiedad que le pertenece a la familia



Nivel de facturación

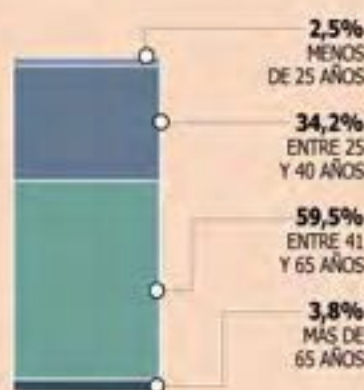


Perfil del encuestado

Generación



Edad



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



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

- CON EL FUNDADOR
- SÓLO CON LOS ACCIONISTAS
- SÓLO CON LOS FAMILIARES VINCULADOS LABORALMENTE
- SÓLO CON LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE NO TRABAJAN EN LA EMPRESA
- CON TODOS LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA SIN CÓNYUGES



¿A través de qué vías se comunica la información?

- NEWSLETTER EN PAPEL O ENVIADO POR MAIL
- CORREO ELECTRÓNICO
- INFORME DE RESULTADOS
- REUNIÓN FAMILIAR FORMAL
- ENCUENTROS FAMILIARES
- OTROS CANALES

