

FAMILY VALUES & LEGACY

Sueños, Valores y Reflexiones Sobre Estrategias de Comunicación para Empresas Familiares

WEEKLY EDITION • FEBRUARY 20, 2019

[READ THIS ARTICLE IN ENGLISH](#)





From FFI Practitioner

Thank you to Núria Vilanova, this week's contributor, for continuing FFI Practitioner's series of articles written in both English and Spanish by members of the FFI IberoAmerican Virtual Study Group. In this week's edition, Núria explores the themes of her recent book, which addresses the importance of family enterprises implementing a communication strategy that incorporates the family's values.

READ THIS ARTICLE IN
ENGLISH

Las familias empresarias son capaces de arriesgar todo su patrimonio personal al servicio de la continuidad de sus empresas, si es necesario, y hacen grandes esfuerzos para mantener los puestos de trabajo.

Están más apegadas a la comunidad que las ve crecer, tienen una visión de negocio a largo plazo, se rigen por unos valores normalmente emanados del fundador y practican un mayor compromiso social.

Todas las grandes sagas empresariales se inician gracias a los Valores, a la Visión y a la Misión de sus fundadores; personas que con su ejemplo y su comportamiento forjan negocios que logran cohesionar a la familia, crear riqueza para la comunidad donde se asientan y hasta hacer marca-país. Personas con valores que dejan huella.

Emprendedores y grandes soñadores, los fundadores tienen el trabajo, la responsabilidad y los principios como linderos de su actuación. Y han interiorizado que la disciplina, la honestidad y el compromiso constituyen el método para lograr el éxito y conseguir que la empresa y la familia sobrevivan al eventual relevo generacional. El orgullo de pertenencia a una empresa familiar reside, en gran parte, en esos sólidos valores y en su labor de filantropía, convirtiéndose en el nexo entre generaciones, muy por encima del simple reparto de dividendos.

En mi último libro, titulado *La esencia de la empresa familiar. Valores y comunicación* (Plataforma Editorial, 2018), desvelo algunas de las principales claves del éxito de las mayores empresas familiares de Iberoamérica. No se trata de un libro al uso, sino de un viaje por las experiencias de algunos de los empresarios más relevantes que dirigen negocios familiares. En él colaboran la Secretaria General Iberoamericana, Rebeca Grynsman; el presidente del Instituto de la Empresa Familiar y presidente de Osborne, Ignacio Osborne; y el profesor del IESE, Josep Tàpies.

“SIENDO EMPRESARIOS Y GRANDES SOÑADORES, LOS FUNDADORES CONSIDERAN EL TRABAJO, LA RESPONSABILIDAD Y LOS PRINCIPIOS COMO EL MARCO DE SUS ACCIONES. HAN INTERNALIZADO EL HECHO DE QUE LA DISCIPLINA, LA HONESTIDAD Y EL COMPROMISO CONSTITUYEN EL CAMINO PARA LOGRAR EL ÉXITO Y GARANTIZAR QUE EL NEGOCIO Y LA FAMILIA SOBREVIVAN A LA EVENTUAL TRANSFERENCIA GENERACIONAL.”

Para escribir *La esencia de la empresa familiar* he conversado con grandes protagonistas del mundo empresarial que son, sobre todo, personas con mucho talento y talante, grandes visionarios. Algunos son fundadores de negocios y otros son hijos o incluso miembros de la tercera o cuarta generación familiar. En total, he recogido la voz de más de 50 de los principales empresarios de hasta 18 países a uno y otro lado del Atlántico.

A lo largo de la obra se relatan las vivencias personales y profesionales de las familias Slim, Servitje, Motta, Luksic, Sarmiento, Gilinski, Benavides, Vicini, Puig, Raventós o Pascual, por citar solo algunos de los nombres más descolantes. Y se analizan asimismo tres pilares clave de toda organización, especialmente importantes para las empresas familiares: el Sueño del fundador, los Valores y la Comunicación. Tres elementos indispensables para que las organizaciones familiares sigan escribiendo páginas de éxito en los libros de historia.



La empresa familiar como ventaja competitiva

La familia es siempre un valioso capital intangible, puesto que como personas y en ocasiones, con su patrimonio individual, responden por la empresa. La labor de los empresarios familiares es portentosa en todo el mundo y en todos los mercados; les une el haber convertido su sueño en un proyecto, transformando negocios, sectores, regiones y países con el respaldo de su familia. En todos los casos, el fundador es el ejemplo en el que se miran las siguientes generaciones y la columna vertebral para construir vínculos estrechos con los grupos de interés. De hecho, entre sus grandes retos figuran el éxito de la empresa y el relevo generacional. Pero el legado no es más fácil que el éxito en los negocios, hay que planificar y trabajar en lo que garantiza la unión: la comunicación.

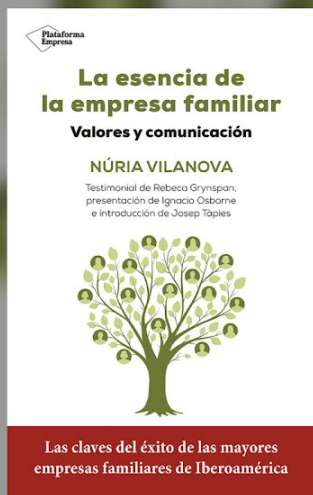
La comunicación, el conseguir que la empresa sea querida por sus clientes, por sus empleados y, por supuesto, por la propia familia, es la mejor manera de garantizar el futuro de estas compañías. Puede parecer una receta sencilla, pero en modo alguno lo es, habida cuenta de que una de cada tres empresas familiares desaparece en la tercera generación.

El sentido de pertenencia, el orgullo de encarnar un proyecto común y la pasión por la empresa son los ingredientes imprescindibles para garantizar el futuro. Las sagas familiares que he entrevistado en este libro coinciden en que uno de los grandes retos es la transmisión de los valores y la comunicación intrafamiliar, sobre todo conforme la familia crece y la empresa se expande. Y la gran mayoría coincide en que los valores fundacionales y los de familia han de ser sistematizados, estructurados, que permeen el día a día de la familia y de la empresa.

El sentido de pertenencia, el orgullo de encarnar un proyecto común y la pasión por la empresa son los ingredientes imprescindibles para garantizar el futuro. Las sagas familiares que he entrevistado en este libro coinciden en que uno de los grandes retos es la transmisión de los valores y la comunicación intrafamiliar, sobre todo conforme la familia crece y la empresa se expande. Y la gran mayoría coincide en que los valores fundacionales y los de familia han de ser sistematizados, estructurados, que permeen el día a día de la familia y de la empresa.

La familia empresaria afronta otro enorme desafío debido a la velocidad tan rápida a la que se mueve el mundo hoy en día, que convierte a la tecnología en un aliado, pero también puede transformarla en el peor enemigo. En este punto, de nuevo, la comunicación se erige en una herramienta clave, ya que junto a la tecnología son dos instrumentos cruciales para cohesionar a los miembros de la familia, ahora más que nunca con los *millennials* y la generación Z, que tienen una concepción diferente del mundo, están hiperconectados y son globales.

Sidebar



“La esencia de la empresa familiar. Valores y comunicación [The Essence of the Family Business: Values and Communication]”

by Núria Vilanova

is published by Plataforma and examines the structure, values, advantages, disadvantages, and communication in the leading family business in Spain and Latin America.

[READ MORE](#)

Grandes nombres detrás de grandes proyectos

Son muchos los empresarios que han compartido conmigo sus historias con el fin de que los lectores conozcan las personas detrás de las grandes empresas. Entre ellas, **Luis Carlos Sarmiento**, que empezó por construir donde nadie quería hacerlo, luchando contra el peligro, y que hoy es el líder empresarial en Colombia y mecenas del mayor centro hospitalario de lucha contra el cáncer.

Carlos Slim Domit, hijo del magnate y filántropo **Carlos Slim Helú**, ha desgranado su propia visión de un futuro digital que ya está aquí, así como del compromiso empresarial, clave para la transformación social. Apasionantes son los relatos de **Jaime Gilinski** o **Valentín Díez Morodo**, que recorrió el mundo haciendo marca país; **Antonio del Valle**, banquero y empresario de éxito en México; **Daniel Servitje**, **Stanley Motta**, que ha transformado Panamá convirtiéndolo en un *hub* de relevancia; **Andrónico Luksic**, responsable de la apertura de su empresa al mundo a través de las redes sociales junto a su hermana Paola; o **Mariano Puig**, cuya empresa está detrás de muchos de los grandes perfumes del mundo y que ha contribuido al desarrollo de la empresa familiar en España y fuera de ella. Todos ellos desvelan sus valiosas experiencias; historias que enseñan lecciones reales sobre cómo se puede crear riqueza para sus empresas y sus países de origen, guiándose por los valores.

La meta de estos hombres y mujeres no es solo crear valor financiero, sino lograr un equilibrio óptimo entre los aspectos socio-emocionales, que son parte integral del legado familiar. Tenemos, por ejemplo, el caso de **Mireya Cisneros**, que empezó con la fundación de la compañía familiar y que, hoy en día, contribuye con su propia fundación; o **Felipe Vicini** y su hermana Amelia, que han compartido su visión de nuevos modelos en la gestión de empresas familiares y de acción social.

“LA COMUNICACIÓN FAMILIAR ES ESENCIAL PARA FORTALECER LOS LAZOS FAMILIARES Y EVITAR LA POSIBLE DESCONEXIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE NO TRABAJAN PARA LA EMPRESA, PERO SON ACCIONISTAS O FAMILIARES DE ACCIONISTAS, ESPECIALMENTE LOS MIEMBROS MÁS JÓVENES.”

La Comunicación, la gran aliada

El gobierno corporativo, la estrategia de sucesión y el control de la compañía son los tres pilares básicos que tanto el fundador como sus herederos han de apuntalar conforme la empresa crece y/o la familia se expande. Pero no hay que olvidar la comunicación: una adecuada estrategia de comunicación que involucre a los accionistas actuales, a los futuros accionistas y a los padres y madres de esos futuros accionistas, aunque sean familiares políticos de los herederos. Y es que la comunicación intrafamiliar es básica para fortalecer los lazos familiares y evitar así la posible desconexión de miembros que no trabajan en la empresa, pero son accionistas o familia de accionistas, en particular los más jóvenes.

Durante mis más de 30 años de experiencia al frente de la consultora de comunicación ATREVIA (antes Inforpress), trabajando con clientes de muy diversa índole, he comprobado que, a veces, quienes no trabajan en la empresa o en sus órganos de gobierno disponen de menos información que cualquier empleado, proveedor o cliente, y solo reciben información financiera o los recortes de prensa, dejando claro que primero se informa a los periodistas y después a ellos. Esto me parece un error. Hace falta aprovechar mejor las ventajas que hoy ofrece la tecnología, las APPs, las intranets, las retransmisiones en *streaming*... para comunicar a la familia entre sí.

Bajo los focos de la sociedad

Hoy en día la familia empresaria ya no puede permanecer en el anonimato. Con las redes sociales, el bajo perfil comunicativo deja de existir y se diluyen las fronteras entre la comunicación intrafamiliar, la comunicación de la empresa hacia los empleados y ejecutivos no familiares, o la comunicación entre la empresa y la sociedad. Todo debe poder pasar el filtro de una opinión pública cada vez más exigente, que demanda buenas prácticas de gobierno corporativo, compromiso, responsabilidad y rendición de cuentas.

Así que, quieran o no, las familias empresarias están bajo los focos de la sociedad y necesitan elegir SU modelo de comunicación. Como familia pueden optar por mantener un perfil comunicativo bajo, pero no queda más remedio que estar preparado. Hoy en día, “si no comunicas tú, comunican por ti”, nos dicen los entrevistados del libro *La esencia de la empresa familiar. Valores y comunicación*. Hay que formar a la familia, entrenarlos para hablar ante los medios y en el uso de las redes sociales, protegiendo sus intereses y los de la familia, sabiendo que toda información o rumor que salta a la red puede convertirse en viral en cuestión de minutos.

En este libro se desvelan casos de éxito con empresas centenarias y cientos de accionistas, y siempre presentan un rasgo común: han logrado construir y mantener un cuidadoso sistema de escucha y una buena estrategia de comunicación familiar.



Sobre el colaborador

Es fundadora y presidenta de ATREVIA. Licenciada en Ciencias de la Información y PADE por el IESE. En el entorno asociativo es presidenta del Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica (CEAPI). Como consejera, forma parte del consejo de administración de Azkoyen.

Sobre ATREVIA

ATREVIA es una empresa global de Comunicación y Posicionamiento Estratégico, la mayor en España. Sus 22 oficinas propias y su red de partners le permiten ofrecer una cobertura global a sus clientes. Con más de 350 profesionales, de 30 nacionalidades y perfiles multidisciplinares, aporta soluciones integrales en más de 20 áreas de especialización a través de sus divisiones Agencia, Consultoría y Tecnología.