

**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

**EMPRESAS  
FAMILIARES:  
PUNTO DE  
INFLEXIÓN Y SALIDA  
DE LA CRISIS  
COVID-19**

Madrid, 21 de Mayo de 2020

Las empresas familiares son cruciales para la economía, y no solo porque representan más del 90% de todas las empresas a nivel global y proporcionan del 70% de los empleos en el sector privado, junto con una parte muy considerable de la riqueza producida en las áreas tan diversos como la industria, turismo, agricultura, banca, calzado, construcción, energía, ingeniería, salud, tecnología, textiles o el transporte. Su importancia va más allá de las cifras, y es independiente del tamaño de cada empresa, que puede ser micro o multinacional: **la vocación de largo plazo y la fidelidad hacia sus stakeholders**, ya sean clientes, proveedores o empleados, convierten a las empresas familiares en un motor de desarrollo social, que contribuyen decisivamente a fomentar una cultura de emprendimiento, responsabilidad, sostenibilidad y cada vez más, igualdad, en los negocios. Sin embargo, viven en una paradoja: **su cultura de comunicación y la atención que reciben están, como regla general, lejos de acompañar el papel que juegan en la vida de todos los europeos.**

La crisis de COVID-19 nos ha situado como sociedad en un momento de máxima incertidumbre ante el futuro. Un momento en el que nos faltan respuestas y certezas y en el que va a ser determinante el **liderazgo del legado** ante los grandes cambios que sin duda afrontaremos.

### ENCONTRAR UN PROPÓSITO Y COMPARTIRLO: DEL LIDERAZGO A LA NARRATIVA

La transformación digital ha traído cambios indelebles al mundo de la comunicación: los medios, los canales y los formatos se han transformado; hay un nuevo paradigma que define las reglas del juego. Es crucial que las empresas usen su voz y que lideren la conversación sobre sí mismas y sobre los temas que son estratégicos para sus negocios. Si no lo hacen, otros lo harán en su lugar.

En un contexto marcado por fenómenos como **la infoxicación** -que dificulta que las personas distingan lo que es valioso de lo que no es-, **la personalización** -un enorme poder del individuo y una capacidad relevante de influencia- y **la**

**hipertransparencia** -el poder de las fuerzas individuales empresas para comportarse de manera ética, abierta y transparente-, para reclamar, para comunicarse, su papel en la sociedad es esencial para generar confianza, proteger la reputación de la empresa y seguir siendo competitivos.

Los líderes tienen un papel destacado en este cambio: es importante que cada organización reflexione sobre su legado y la razón que hay detrás de su empresa. **Muchas compañías dicen lo que hacen, algunas explican cómo lo hacen, pero muy pocas explican para qué lo hacen.**

La forma en que se hace esta explicación, la historia que se cuenta, también es central. **La narrativa de una empresa no está diseñada para vender un producto o para realizar una campaña anual, por poderosa e importante que pueda ser esa campaña.** Se basa en el propósito y las creencias compartidas de la compañía y está indisolublemente vinculado a su estrategia a largo plazo.

**“Muchas compañías dicen lo que hacen, algunas explican cómo lo hacen, pero muy pocas explican para qué lo hacen”**

**Las empresas familiares pueden ser una voz** para el capitalismo humanista, consciente o cualquier evolución del concepto del capitalismo que sea capaz de implementar ese reclamado **cambio de paradigma** que surge desde el mismo corazón del sistema empresarial. Un **movimiento honesto** desde las empresas, empresarios y directivos, que pone en valor una gestión más moderna, eficiente, rentable, responsable y sostenible, y que quiere dar respuesta a una sociedad que reclama un nuevo liderazgo social.

Las empresas familiares tienen un pasado pero eso no significa que vivan ancladas en él: la apuesta a largo plazo las hace innovadoras por definición, pero no siempre se transmite así. Las *startups* y algunas grandes corporaciones se han apropiado del relato de la innovación. Las nuevas empresas, las *startups*, se han ganado un puesto en el imaginario colectivo a base de épica de emprendedores. Pero las empresas familiares también tienen mucho que decir en esta conversación. **¿Quién mejor que las empresas familiares para transmitir la épica emprendedora?** Y ahora, la audiencia, la sociedad, estará más dispuesta que nunca a escucharlas.

**“Las familias empresarias deben reivindicar el modelo de creación de valor y legado a largo plazo como manera de salir de la crisis de COVID-19”**



## RESPUESTA A LOS DESAFÍOS INTERNOS

La comunicación también se afirma como determinante en la **gestión de los grandes desafíos internos** que enfrentan las empresas familiares, desde el ejercicio del liderazgo hasta el proceso de sucesión, que comienza con la participación y preparación de las generaciones futuras, o la profesionalización con gestores externos.

En las empresas familiares no siempre son evidentes los organigramas oficiales, pero sí los liderazgos: es clave ejercerlos con transparencia tanto como comunicarlos con las herramientas adecuadas.

Centrar el foco en la empresa y desarrollar una estrategia propia potenciando sus valores y su propósito es una manera de alejar los riesgos que tanto preocupan a la empresa familiar cuando concierne a su protagonismo personal, máxime en los casos en que incluso el apellido familiar es la marca corporativa. **Una buena comunicación es el mejor escudo protector ante posibles riesgos y amenazas de crisis.**

Aquí, el Consejero Delegado desempeña un papel fundamental: su objetivo final es hacer que todas las partes interesadas se vinculen con el propósito, además de comprender la narrativa, y que tanto los órganos de gobierno como los de gestión tengan la misma hoja de ruta y caminen al mismo ritmo hacia su cumplimiento.

Es **responsabilidad de la propiedad** de una empresa **definir y transmitir el modelo de empresa** que quieren y van a implementar. El Consejo, como representación de los intereses de los *stakeholders* debe imbuirse en él y ser capaz de garantizar que en la gestión del día a día la compañía es capaz de respetarlo y hacerlo llegar a todos los colectivos que la empresa familiar necesita para operar.

Tener sistemas de **gestión de stakeholders**, en el que la prioridad de saber transmitirles el modelo de empresa, el legado y el propósito como modelo integrador de los intereses de todos, es esencial. Para ello es importante que la familia empresaria que suele haber detrás de la empresa

familiar comparta una misma visión de ella.

Las **dificultades de la empresa familiar** suelen empezar por las **divergencias sobre el para qué y el por qué existe la propia empresa**, y las discrepancias sobre el propio propósito vital de los miembros de la familia con el de la empresa familiar.

## “Aprovechen la situación para revisar el plan estratégico de la familia empresaria y las implicaciones que los cambios pueden tener en la empresa familiar”

Es un gran desafío **alinear los intereses personales con los familiares, y estos con los empresariales**, y esta dificultad se multiplica cuando la empresa familiar pasa a segunda o siguientes generaciones y se empieza a integrar familiares “políticos” al ecosistema.

Una de las claves para minimizar este riesgo es **mantener la visión de legado** e invertir tiempo y dinero en formar y fomentar el espíritu empresarial y la cultura emprendedora entre los miembros de la familia.

Son muchos los casos en los que el enfoque de la generación que en ese momento gobierna una empresa familiar, es formar a las siguientes en las habilidades de gestión, de dirección, dejando relegadas aquellas que tienen que ver con el gobierno y el liderazgo de la familia empresaria.



La realidad nos ha demostrado una y otra vez que buenos gestores, mejores de lo que cualquier miembro de la familia empresaria podría llegar a ser nunca, los hay en el mercado laboral y se pueden integrar con éxito en la gestión del día a día de la empresa y obtener excelentes resultados. Pero también nos han demostrado que las funciones que no son delegables, o externalizables en la empresa familiar, son las de gestionar la propia familia, formar a sus miembros como gobernadores de las empresas familiares que emanan de ellas y fomentar el espíritu empresarial y emprendedor de sus miembros.

Esta es la última frontera, es la diferencia entre personas, y el hecho de **ser miembro de una familia empresaria te da, te forma, te hace convivir con los principios del legado, de la actividad empresarial y la creación de valor a la sociedad más allá del ganar dinero para uno mismo.** Esto no se aprende todo lo que nos gustaría en las escuelas de negocio, centradas históricamente en las habilidades de gestión. Esta escuela de empresarios es la familia empresaria y es su gran ventaja competitiva respecto a los demás modelos de desarrollo empresarial.

Crear escuelas de empresarios en el seno de las familias empresarias ayudaría a dos cosas, seguir

creando empresas, y evitar la lucha por el poder sobre las empresas que ya existen. **Formarles para que sean empresarios y no gestores de empresas es la gran diferencia, y este foco solo se puede dar en la familia empresaria.**

**“Alinear a los intereses de las diferentes generaciones de la familia empresaria en estos momentos es clave para evitar disensos y para ganar fortaleza para lo que ha de venir”**

## LIDERAR AL EQUIPO DE GESTIÓN

Una vez que hemos sido capaces de alinear a los propietarios y a sus representantes en el Consejo de Administración, surge un nuevo reto, **¿cómo nos rodeamos de profesionales que compartan la visión de la empresa familiar y cómo logramos que lo transmitan a la organización?**

La profesionalización de los equipos de gestión es una tendencia lógica para lograr **evitar la endogamia de la familia empresaria, enriquecer los enfoques y adquirir nuevas habilidades y conocimientos**, pero tiene un reto de integración de los profesionales en la cultura de la empresa familiar.

Este reto no es sencillo ya que estos profesionales generalmente han desarrollado una carrera sobre paradigmas empresariales basados en el rendimiento y la obtención de valor a corto plazo, no en la creación del valor a largo plazo, y mucho menos en **la creación y gestión del legado**.

Es por ello que pasa a ser clave para la exitosa integración en el modelo de la empresa familiar que se dedique tiempo a explicar las diferencias del modelo y que se asuma con humildad que hay que iniciar un proceso de desaprendizaje, un tiempo en el que el directivo debe enfrentar sus creencias contra las de la empresa familiar y gestionar el cambio que supone para él.

Muchos de los fracasos de excelentes directivos de empresas cotizadas y multinacionales que se integran en empresa familiares, se producen por las diferencias de ambos modelos y el cambio de prioridades y maneras de hacer que esto produce.

**Gestionar el cambio pasa a ser una tarea clave en estos procesos de integración.** Hay que saber de qué punto se parte, dónde se quiere ir, y marcar una hora de ruta para llegar a la meta. No es sencillo, ya que desaprender siempre es doloroso y complejo, pero se debe reflexionar sobre ello si se quiere facilitar la integración de este tipo de profesionales en la empresa familiar.

**“Evaluar a los equipos de gestión en este momento de crisis ayudará a las empresas familiares a saber si disponen de los equipos adecuados para la nueva etapa que comenzamos y prepararse para el relanzamiento”**





## SOCIALIZAR EL CONCEPTO DE LEGADO

Para resaltar el valor de los atributos diferenciadores de la empresa familiar, como el propósito, la misión y su reflejo en la cultura interna, alentar la participación de los empleados y crear participación con ellos, contribuye a **generar un sentimiento -y orgullo- de pertenencia**, impactando la capacidad de atraer y retener talento, sin importar el tamaño del negocio. La lógica se aplica a la relación con todos los interesados.

La empresa familiar aspira a tener una operativa perfecta para demostrar su excelencia. Pero se olvida de que para construir la reputación no basta con hacerlo bien: también hay que explicarlo. Y para ser creíble, hay que tener esa narrativa y el contexto y los prescriptores: construir el relato permite liderar la conversación.

La crisis provocada por la COVID-19 nos obligará a replantear cuestiones como **la localización, la sostenibilidad, y la seguridad de la producción y de los productos que consumimos**. Y en este nuevo contexto, la confianza que nos aporta el legado de la empresa familiar será un valor determinante también de cara a los

consumidores. Ponerlo en valor, ejercerlo y también explicarlo nos dará una **ventaja competitiva en el mercado**, necesitado de valores y productos sólidos y próximos y confiables.

**“Trasladar a todos aquellos que ayudan a la empresa familiar, que un fuerte concepto de confianza en el futuro, cultura del esfuerzo y trabajo en equipo ayudará a solventar esta etapa con el éxito que buscamos”**

## CUIDAR EL DÍA A DÍA

Una vez que hemos solventado **los desafíos del ámbito de gobierno de la familia empresaria**, y hemos resuelto las preguntas clave sobre estrategia de familia y alineado a sus miembros estaremos preparados para dar los siguientes pasos.

Una vez que el **gobierno de la empresa familiar ha revisado la estrategia**, el modelo de negocio y los equipos necesarios para desarrollarlo, podremos pasar a dedicar tiempo a la gestión.

Cuando entremos **en la gestión, habrá que tomar decisiones duras**. Hemos pasado recientemente la última de las grandes crisis económicas y esto nos ayudó a afinar las propuestas de valor y las organizaciones para ser más eficientes, competitivas y ágiles.

Ante esta nueva etapa de convulsión, estamos mejor preparados que en 2008, generalmente nos ha sorprendido con menos deuda, diversificados tanto en productos, como en canales de venta o mercados, con los equipos más ajustados y con una cultura de reto permanente más desarrollada.

Aún así, será bueno que **recordemos los fundamentales** y cuidemos de la caja para evitar problemas de tesorería, busquemos fortalecer nuestra **financiación** para pasar el desierto que afrontamos y que analicemos toda la cadena de valor de nuestro modelo de empresa para **eliminar todo aquello que no aporte valor** y está lastrando nuestro día a día. Habrá que tomar decisiones difíciles a corto plazo para ganarnos el futuro, pero esa siempre ha sido una de las características de la empresa familiar, **mirar al futuro y luchar por él**.





## AUTORES



**Mar Galtés.** Directora de LLYC Barcelona. Mar Galtés es Licenciada en Ciencias de la Información por la UAB y PDD por el IESE. Desarrolló el grueso de su trayectoria profesional en La Vanguardia, donde durante 27 años en la sección de economía fue redactora de referencia para el tejido empresarial catalán y el ecosistema digital. Como periodista ha seguido la evolución y transformación de centenares de compañías, desde startups a multinacionales, ha entrevistado a emprendedores y presidentes de grandes corporaciones mundiales, y ha visitado empresas y fábricas en varios continentes. Es coautora de El Timo de la Superwoman (Planeta, 2010) y autora de “Aventuras de emprendedores. 57 historias de creatividad y valentía en la empresa” (Libros de Cabecera, 2011) y de “Barcelona Startup” (Libros de Cabecera, 2020).

[mgaltes@llorenteycuenca.com](mailto:mgaltes@llorenteycuenca.com)



**Paco Hevia.** Director Senior del área de Comunicación Corporativa. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con más de 20 años de experiencia en gestión empresarial. Entre 2000 y 2007 formó parte del equipo de LLYC para, a continuación, incorporarse a Grupo Siro en calidad de director de Recursos Humanos, Responsabilidad Corporativa y Comunicación hasta 2013. Hasta 2018 desempeñó responsabilidades análogas en Calidad Pascual. Actualmente compatibiliza sus responsabilidades en LLYC con las funciones de consejero en diversas empresas familiares.

[phevia@llorenteycuenca.com](mailto:phevia@llorenteycuenca.com)

Este artículo ha sido elaborado con la colaboración de **Joana Carvalho Fernandes**, Consultora Senior de área de Comunicação Corporativa e Assuntos Públicos da LLYC em Lisboa.

**DIRECCIÓN CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Socio Fundador y Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer  
acorujio@llorenteycuenca.com

**Nazaret Izquierdo**  
Directora Global de Talento  
nizquierdo@llorenteycuenca.com

**Cristina Ysasi-Ysasmendi**  
Directora Corporativa  
cysasi@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Director de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Director Senior de Tecnología  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Socio y Global Controller  
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonietta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA Y PORTUGAL**

**Arturo Pinedo**  
Socio y Director General Regional  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**  
Socia y Directora General Regional  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Barcelona**

**María Cura**  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1<sup>o</sup>-1<sup>a</sup>  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

**Madrid**

**Joan Navarro**  
Socio y Vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Socio y Director Senior  
Deporte y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Socio y Director Senior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Socio y Director Senior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Ana Folgueira**  
Socia y Directora Ejecutiva  
de Estudio Creativo  
afolgueira@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Director Senior  
Comunicación Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Director Senior  
Comunicación Financiera  
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Socio y Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5<sup>o</sup> Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

**ESTADOS UNIDOS**

**Erich de la Fuente**  
Socio y Chairman US  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Carlos Correcha-Price**  
CEO  
ccorrecha@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Emigdio Rojas**  
Director Ejecutivo  
erojas@llorenteycuenca.com

**Nueva York**

**Gerard Guiu**  
Director de Desarrollo de  
Negocio Internacional  
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

**REGIÓN NORTE**

**Javier Rosado**  
Socio y Director General Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Ciudad de México**

**Rogelio Blanco**  
Director General  
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14, Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Director General  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**

**Iban Campo**  
Director General  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

**San José**

**Pablo Duncan - Linch**  
Socio Director  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240

**REGIÓN ANDINA**

**Luis Miguel Peña**  
Socio y Director General Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Bogotá**

**María Esteve**  
Socia y Directora General  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

**Lima**

**Gonzalo Carranza**  
Director General  
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Director General  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

**REGIÓN SUR**

**Juan Carlos Gozzer**  
Socio y Director General Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo**

**Cleber Martins**  
Socio y Director General  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

**Río de Janeiro**

**Daniele Lua**  
Directora Ejecutiva  
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Socio y Director General  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

**Santiago de Chile**

**Marcos Sepúlveda**  
Director General  
msepulveda@llorenteycuenca.com

**Francisco Aylwin**  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00



# IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

[ideas.llorentycuenca.com](http://ideas.llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)