

CARLOS ARBESU

La Relación Perversa de los Negocios y la Política es un Problema Mundial

Su especialidad no es nada de común. Por estos tiempos Carlos Arbesú, abogado del IESE de España, participa en los directorios de 12 holdings asociados a más de 25 rubros económicos. Entre sus principales tareas está preparar el traspaso del control en empresas familiares a las generaciones más jóvenes. Soluciona conflictos y consigue acuerdos para la creación de este tipo de empresas. Es el imparcial del directorio.

Arbesú vive en Madrid, pero la mayor parte del tiempo se lo pasa viajando entre España, Chile y Perú. Reconoce haber trabajado con más de 50 familias empresarias en Europa y América Latina. Actualmente es socio director y consejero de la Asociación de Empresas Familiares de Chile (AEF), agrupación que reúne a presidentes y directores de empresas con el común compromiso de continuar con la empresa familiar (EF).

-Al ponerlo en la balanza, ¿tiene más pros o contras una empresa familiar?

-Siempre más beneficios, los contras son los que tienen todos en la actividad empresarial. En la propiedad familiar hay más roces, pero en términos generales, una empresa familiar es una cosa fantástica, la toma de decisiones en las EF, incluso en las gigantes, sucede con mucha más rapidez -porque hay confianza- que en las grandes corporaciones que tienen que reunir a accionistas, al directorio, órganos de vigilancia y recién

ahí deciden. El hecho que sean miembros de la familia hace que sean rapidísimos a la hora de hacer grandes movimientos, endeudándose o adquiriendo otras compañías...decisiones que otras compañías tardarían años en digerir.

-¿Cuál es la tendencia a nivel mundial?

-Ayudar a las empresas familiares a manejar y gestionar el trámite de la sucesión -que es el proceso más doloroso- cuando la generación a cargo se va haciendo mayor y la generación menor, que no está tan madura, debe asumir. Hay una suerte de transición que hay que saber manejar. Antes poco y nada se sabía, ahora es cátedra en escuelas de negocios.

-¿Y qué pasa en Chile? ¿Se diferencian de alguna forma de los otros países?

-Hay más empresarios mineros y vitivinícolas, pero la diferencia surge con la comparación. El empresario peruano, por ejemplo, es un poco distinto, tienen otro nivel de educación. El empresario familiar chileno es bastante bueno en su categoría, hay un muy buen nivel de EF en Chile, muy ordenados y por lo general son familias con relaciones muy sanas. Ya que de lo contrario, se exponen a crisis matrimoniales, cambios de pareja y eso afecta enormemente a la estabilidad de la empresa, como lo que pasa en Perú donde la familia está mucho más deteriorada. Las familias en Chile están más sanas, eso aporta estabi-

“La naturaleza de una familia (empresaria) no resiste esos niveles de corrupción, se separaría antes”.

Con participación en más de una docena de directorios entre España y Latinoamérica, Arbesú ayuda a desarrollar estrategias a largo plazo, soluciona conflictos y entrega protocolos a empresarias familiares.



■ “¡Ama, confía, aprende!”, es el título de uno de los modelos que ha impartido Carlos Arbesú para el correcto gobierno de las empresas familiares.

“Si les das 100, quieren 200, si se las das, te piden 400, son unas verdaderas maquinarias políticas las que llegan a gobernar”.

lidad. Cuando las relaciones están sanas se nota, de lo contrario, se está permanentemente sujeto a crisis, porque pelearon los hermanos o porque se separó el papá de la mamá y quieren dividir la empresa en dos... y una empresa que tenía 2000 empleados se diluye por una discusión familiar.

CORRUPCIÓN MADE IN CHILE

-¿Qué opina sobre los casos PENTA y SQM? Han tenido un gran impacto a la ciudadanía y para muchos, se ha desprestigiado la clase política y empresarial del país...

-Es lamentable, pero para ser justo, sigo creyendo que Chile es un país sano en la ética pública, mucho más que otros países como Perú o México, que tienen indicadores mucho peores. Un empresario amigo me comentaba que acá la gente se escandalizó porque se publicó, pero en otras partes no alcanza a eso,

ya que se soluciona antes por debajo. De todas maneras, esto quiere decir que el sistema funciona, porque nos escandalizamos por las cosas que suceden. Las instituciones están actuando. Respecto a la relación entre el poder político y económico, es una pena que funcione así, pero no es sólo un tema chileno. En España y Europa, la relación perversa de los negocios y la política en los modelos de financiamiento de los partidos políticos también existe; es un problema mundial.

-¿No se soluciona con una asignación por parte del Estado en cada campaña?

-Ese es el modelo español por ejemplo y también ha generado corrupción, ahora están todos en los juzgados, los de izquierda y los de derecha. Si les das

100, quieren 200, si se las das, te piden 400, son unas verdaderas maquinarias políticas las que llegan a gobernar. Son ávidas de poder y para llegar a eso, usan el dinero. Es por eso que se le

han encontrado estructuras de financiación ocultas. EE.UU es el caso opuesto, donde no reciben nada del estado y tiene que ser todo de los empresarios, pero eso la discusión de los conflictos de intereses que se generan.

POLÍTICA Y NEGOCIOS

-¿Las empresas familiares son propensas a este tipo de irregularidades?

-Es todo lo contrario, si algo prevalece en las familias empresarias es la ética. Intachable, son contadísimos los casos que una EF haya sido sorprendida en un caso de corrupción notorio. Por naturaleza una familia no te resiste esos niveles de corrupción, se separaría antes. La familia -naturalmente- está tan orientada a quererse entre sí, porque es difícil que se quiera con una maldad notoria.

-¿Entonces cómo evitar la relación con la política?

-Hay EF que deciden mantenerse fuera de la política...Esta semana estuve en un directorio en el que una persona recordaba que la fami-

lia tenía un compromiso que nunca la empresa le daría dinero a un partido político...y el que quiera darlo, lo haría de su bolsillo. Otro ejemplo se da en el dilema de los periódicos -como los de Chile- tienen criterios éticos súper fuertes, imagínate el grado de independencia que se debe tener para decidir publicar lo del hijo de Bachelet aunque esté en el gobierno ahora, arriesgando que ella se enfada y me mande inspecciones al periódico, ósea mira el caso de Clarín (Argentina)... Ese nivel lo mantienen familias habitualmente, de tercera y cuarta generación, porque los intereses económicos no mantendrán la independencia ante el poder.

LA EMPRESA Y EL ROL EN LA SOCIEDAD

“Sigo creyendo que Chile es un país sano en la ética pública, mucho más que otros países como Perú o México que tienen indicadores mucho peores”.

-Respecto a las ganancias de las empresas familiares, ¿Cómo tener una buena imagen frente a la sociedad y legitimar las utilidades, en un entorno en que se critica el lucro?

-En esos casos creo que hay una falta de educación enorme. Es lo mismo que si uno valora a un militar, a un policía, una enfermera o un maestro...se da cuenta del servicio que presta a la sociedad, dando clases o protegiendo nuestra seguridad...pues los empresarios son los que crean la riqueza necesaria para que las economías funcionen y tengamos medios para educar a nuestros hijos, desarrollamos en la vida y no sólo seríamos injustos si es que no nos damos cuenta de aquello, sino que además seríamos ignorantes. El empresario cumple una función esencial, que sin él la sociedad no puede desarrollarse. Es él que ha visto las opciones generando productos y servicios para generar riqueza, un dinero que no se lo queda él, ya que sólo se queda con una mínima parte de todo lo que genera. En la mayoría de los casos debería ser al revés, se debería dar las gracias porque trabajan mucho para lo poco que se quedan de lo generado, eso en 95% de los casos. A no ser que sea una situación de oligopolio que genera una riqueza desmedida.

“El Tejido Empresarial de las Familias es el Más Resistente a las Crisis”

-¿Cómo surge el fenómeno de las empresas familiares?

-Todo esto parte en los años 90, antes se hablaba pero no se le prestaba demasiada atención, ni los propios empresarios eran conscientes de su aporte a la sociedad. Pero en EE.UU. se comienzan a dar cuenta de su importancia y se percatan que constituyen prácticamente el 80% de todas las economías de los países occidentales. Además captan que son todo el tejido empresarial que es más resistente a las crisis, ya que no se van a ir cuando sucedan, ni menos se llevarán la plata. Son las que van a mantener el empleo en los momentos duros. Tras eso, las empresas

familiares se empiezan a asociar. Ahora, ya han pasado más de 25 años y es una tendencia cada vez más creciente. Acá en Chile, fundamos la AEF en 2008.

-¿Cómo se identifica a una empresa familiar?

-La definición a la que se ha llegado por parte de los organismos internacionales, es que haya un control significativo por parte las familias, que puede ser un 2% como la Familia Botín en el Banco Santander, además de presencia en el directorio -o si no se transformarían en meros inversores- y que haya una voluntad -que es lo más intangible- de transmitir la empresa a la siguiente generación.