

**Marzo 2018**

**EVENTOS REALIZADOS CON LA PARTICIPACIÓN DE LA CONSULTORA**

**13 DE FEBRERO**

**CATEDRA DE EMPRESA FAMILIAR DEL PAÍS VASCO**

Conferencia **"LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR"**

Lugar: Bilbao, Universidad de Sarriko

**14 DE FEBRERO**

**ASOCIACIÓN DE EMPRESA FAMILIAR DE EUZKADI**

Conferencia **"LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR"**

Lugar: Bilbao, Vitoria (Gazteiz)  
Horario: A las 09.00 horas.

**6 DE MARZO**

**CATEDRA DE EMPRESA FAMILIAR**

Conferencia: **"MAPA DE RIESGOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES" Y "TALLER EMPRESA FAMILIAR: RESOLUCIÓN PRÁCTICA DE LOS PROBLEMAS HABITUALES"**

Lugar: A Coruña  
Fecha: 6 de Marzo

**PRÓXIMOS EVENTOS CON LA PARTICIPACIÓN DE LA CONSULTORA**

**ASOCIACIÓN CHILENA DE EMPRESAS FAMILIARES** En: **Santiago de Chile**

Conferencia en Tres Ciclos: **"RELACIONES ENTRE LA EMPRESA FAMILIAR Y LA FAMILIA POLÍTICA"**

Fecha: 1º Ciclo: 4 ó 5 de Junio

2º Ciclo: 4 de Julio / 3º Ciclo: 3 de Agosto

Para más información: enviar correo a [sgalan@unilco.com](mailto:sgalan@unilco.com) / [yamarin@unilco.com](mailto:yamarin@unilco.com)

**BANCO DE CHILE**

En: **Santiago de Chile**

Conferencia: **"LA EMPRESA FAMILIAR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ESPOSA; MADRE; HIJA O HERMANA"**

Fecha: **Pendiente de confirmar**

Para más información: enviar correo a [sgalan@unilco.com](mailto:sgalan@unilco.com) / [yamarin@unilco.com](mailto:yamarin@unilco.com)

**BBVA COLOMBIA**

En: **Bogotá**

Conferencia: **"EXPERIENCIAS EXITOSAS Y APLICACIONES PRÁCTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CENTENARIAS"**

Fecha prevista: **5 de Abril**

Para más información: enviar correo a [sgalan@unilco.com](mailto:sgalan@unilco.com) / [yamarin@unilco.com](mailto:yamarin@unilco.com)

**"EL TRABAJO EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (TAMBIEN LLAMADO DIRECTORIO O JUNTA DIRECTIVA) DE LOS MIEMBROS DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS CON NEGOCIOS DE TAMAÑO GRANDE O MUY GRANDE"**

**PRIMERA PARTE**

En los últimos años hemos visto cómo se han incrementado exponencialmente, las Empresas Familiares que según han ido situándose en un tamaño grande o muy grande (más de 100 millones de dólares USA de facturación a nivel individual o de Grupo), la Familia Propietaria ha tomado la decisión, en nuestro criterio muy acertada, de acordar el que todos los miembros de la familia que trabajan en los negocios o en el impulso del crecimiento del Patrimonio Familiar, lo hagan después de un período amplio de aprendizaje al lado de los Gestores Operativos Profesionales no familiares, exclusivamente como miembros del Órgano de Gobierno, en lo que se ha dado en llamar **CONSEJEROS (O DIRECTORES) EJECUTIVOS**, es decir, familiares con una amplia preparación académica, con experiencia en otras empresas fuera del entorno de la familia, y con los años de aprendizaje en el/los negocio/s de la familia que se ha comentado anteriormente y que trabajando día a día en

la Empresa Familiar, tienen como funciones y responsabilidades más importantes el control de todas las Áreas dirigidas por los mejores gestores no familiares que se haya podido contratar; apoyando al Director o Gerente General para que se pongan en marcha en tiempo y forma las decisiones acordadas en el Consejo (o Directorio); impulsando las Estrategias de Inversión; el Incremento de las Relaciones Institucionales; y la Aportación de Nuevos Negocios para el crecimiento de la Empresa Familiar que son sin duda, las misiones más importantes a desarrollar por los Miembros de la Familia.

Además y como es lógico también habrá en el Órgano de Gobierno miembros de la Familia que representado al accionariado, asistirán solamente a las reuniones que se acuerden para el Consejo (Directorio), aportando valor añadido con sus comentarios e impulsando con sus votos el desarrollo de la Empresa Familiar, siendo éstos los que habitualmente se conocen como **CONSEJEROS O DIRECTORES PATRIMONIALES**.

Al profundizar con las familias el por qué de esta estrategia, hemos podido comprobar en la inmensa mayoría de los casos, los beneficios tan importantes que tienen y que fundamentalmente se pueden concretar en los siguientes:

I.- Es muy probable que los mejores



profesionales para dirigir las áreas de la Empresa Familiar se puedan encontrar fuera de la Familia, si bien es cierto que a similitud de características profesionales entre personas de fuera o familiares para cubrir un puesto, sin duda habrá que contratar al miembro de la familia por los valores y compromiso que además del conocimiento, seguro pueden aportar.

**II.-** Entienden que la misión principal de la propiedad en la Empresa Familiar, no es impulsar la Gestión Operativa diaria, sino hacer crecer el negocio y controlar que las decisiones que tomen se cumplan superando los objetivos propuestos.

**III.-** Están seguros de que es más fácil coordinar a los Familiares como Miembros del Consejo (o Directorio) estando los primeros puestos del organigrama ocupados por profesionales no familiares, logrando así no tener ningún problema tanto en el nivel de exigencia sobre los resultados como si en algún caso necesitarán remover de su puesto a alguno de ellos, ya que esto en ningún caso podrá suponer un conflicto familiar.

**IV.-** Conocen que la posibilidad de que los emprendedores de la Familia estén más motivados para incorporarse al Negocio Familiar, es mucho mayor con éste planteamiento, que si se les pretende atraer con puestos relacionados con la Gestión Operativa, ya que lo que ellos desean es trabajar para hacer crecer la Empresa Familiar, ampliando las áreas de actividad o poniendo en marcha nuevos negocios donde participe toda la familia.

Sin embargo, y a pesar de todas estas ventajas que parecen claras y de resultados exitosos comprobados, hay también dificultades de cierta importancia para implementar esta estrategia, que nos gustaría también dejar constancia, para que quienes nos siguen a lo largo de todos los países donde estamos presentes, analizando su caso concreto y ver si es posible aplicarla. Las más importantes son las siguientes:

- ◆ Existen multitud de empresas familiares que aún siendo de gran tamaño, el sector donde operan o la filosofía que ha incorporado la Familia propietaria en el negocio, hace que el modelo aquí expuesto, sea prácticamente inviable. Un caso muy habitual son las Agencias o Concesionarios de automóviles, donde los miembros de la familia son en general imprescindibles en algunas partes de la gestión operativa del negocio especialmente sensibles ante la marca que representan.

Otro caso parecido es de algunos desarrolladores inmobiliarios o despachos de arquitectos; abogados; o de servicios que aún teniendo tamaños de facturación superior a los 100 millones de Dólares USA que comentábamos, es absolutamente necesaria la presencia de los miembros de la familia en los puestos clave (sobre todo ante clientes; proveedores; y entidades financieras) ya que ellos dan credibilidad ante cualquier tercero que trate con ellos.

- ◆ Un segundo aspecto importante es la dificultad que sin duda existe en la evolución desde el modelo tradicional donde los miembros de la Familia están presentes en la Gestión Operativa del día a día, al nuevo modelo aquí expuesto. Este tránsito es sin duda uno de los trabajos más complicados pero también más habituales actualmente de la Consultora, haciendo un gran hincapié sobre las posibles soluciones a través de una exposición amplia de este asunto en nuestro siguiente número.



**FIN PRIMERA PARTE**

## **PARTICIPACIÓN DE LA CONSULTORA EN LA CONFERENCIA DE LA CÁMARA DE COMERCIO COLOMBO CHILENA**

El pasado día 21 de Noviembre, D. José Manuel Zugaza Salazar, Socio Director de Unilco y Dña. Ángela Victoria García Bocanegra, Directora Asociada de Unilco Colombia impartieron para varias Familias Empresarias una conferencia con el título “Experiencias Exitosas de las Empresas Familiares Exitosas”, la conferencia fue patrocinada por la Cámara de Comercio Colombo Chilena en Bogotá (Colombia).

En la ponencia se intercambiaron opiniones con los asistentes, llegando a la conclusión de la necesidad de Educar a los Hijos como buenos accionistas y establecer un acuerdo básico entre todos sus miembros por el que en los problemas empresariales que afecten a la Familia y en la necesidad de que ante problemas de la Empresa que afecten a la Familia, se tomen las decisiones anteponiendo los intereses del negocio por delante de los familiares pero en sus justos términos.

Los asistentes demostraron alto interés en conocer cómo desarrollar el Protocolo Familiar al ser éste una herramienta fundamental para el éxito de la continuidad de las empresas familiares.



## UNILCO PARTICIPARÁ EN EL CICLO DE CONFERENCIAS DE LA ASOCIACIÓN DE EMPRESA FAMILIAR DE EUZKADI

El 14 de febrero tendrá lugar la quinta sesión del Ciclo organizado por **Aefame** bajo el título “*Proceso de Sucesión en la Empresa familiar*“. Se trata de un ciclo de seis jornadas que surge para dar respuesta a una de las principales reclamaciones de los empresarios familiares vascos dado que estos consideran prioritario trabajar el tema de la sucesión y la continuidad.

Asociación de la  
 Empresa Familiar  
 de Euzkadi

D. Manuel Baldelana, Gerente Senior de Unilco expondrá lo que han aprendido de las empresas familiares, como realizar un proceso de transito generacional y la utilización del coaching como herramienta para fortalecerlo, así como la necesaria planificación testamentaria para el éxito del mismo.

## AEFA Y UNILCO DESARROLLAN UN PROGRAMA DE INTERCAMBIO DE PRACTICAS PARA JOVENES ENTRE EMPRESAS FAMILIARES

La Asociación de la Empresa Familiar de Alicante (AEFA) y UNILCO se han unido para promover la realización de un novedoso programa de intercambio para que los jóvenes que trabajan en empresas familiares realicen prácticas en otras compañías familiares. La iniciativa se enmarca dentro de un convenio de colaboración que ha sido suscrito esta mañana por el presidente de AEFA, Francisco Gómez, y el gerente senior de la consultora UNILCO, Manuel Baldelana. El proyecto formativo se dirige exclusivamente a los jóvenes que desean desarrollar su trayectoria profesional dentro de su empresa familiar y les permite trabajar en una empresa diferente a la suya, de manera que pueden obtener una experiencia externa para después volver a incorporarse a su negocio con un mayor grado de profesionalización gracias a la realización de estas prácticas laborales. Mediante esta acción, los alumnos participantes podrán conocer otros modelos de trabajo y culturas empresariales, aprender nuevas disciplinas diferentes a las de su empresa familiar, ampliar sus conocimientos sobre otros sectores de actividad empresarial, así como potenciar su autoestima personal al generar méritos propios en un ámbito la-

boral ajeno al de su empresa familiar. La iniciativa contribuye además a aumentar las posibilidades de éxito en las empresas familiares a la hora de incorporar miembros de las siguientes generaciones al negocio familiar, facilitando el acceso previo a puestos de trabajo



en otras compañías y proporcionando a la familia empresaria un control y evaluación del desempeño de funciones de los candidatos. Asimismo, se fomenta el intercambio entre sistemas de gestión y valores familiares diferentes al conocer otras entidades de similar tamaño, pero de entornos distintos. El programa también potencia el valor añadido y la experiencia profesional de los alumnos, que podrán trasladar las vivencias que adquieran en otros negocios a sus propias firmas. Para participar en el programa se han establecido dos modalidades en función de la experiencia de cada candidato, una de prácticas remuneradas para candidatos sin experiencia previa o con 24 meses de experiencia co-

mo máximo, y otra denominada ‘programa de mejora’, dirigida a candidatos con experiencia previa de cuatro años o superior para trabajar un periodo mínimo de un año y un máximo de dos años en un programa tutorizado a través del cual irá rotando por distintos departamentos. UNILCO es una empresa que tiene como actividad principal la realización de actividades de consultoría en el marco de la empresa familiar. Desde 1993 desarrolla su actividad con las empresas familiares y sus propietarios, conociendo de la forma más amplia y extensa posible todo tipo de problemáticas, sectores, tamaños de negocio y generaciones responsables de la gestión. AEFA se constituyó en 1995 gracias a la iniciativa de un grupo formado por 32 empresarios de la provincia de Alicante de carácter familiar. Fue la primera asociación de empresas familiares que se creó en España siguiendo el ejemplo del Instituto de la Empresa Familiar a nivel nacional, que fue creado dos años antes. Entre sus objetivos principales se enmarca la defensa de los intereses de las empresas familiares y lograr la continuidad de las mismas. En la actualidad, la entidad supera el centenar de asociados.