

ABRIL 2016

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

2 DE MAYO
AEF MUJERES
(SANTIAGO DE CHILE)

Seminario: **“COMO EDUCAR A
LOS HIJOS EN LOS VALORES
DEL ESFUERZO, EL TRABAJO
Y EL COMPROMISO”**

3 DE MAYO
BANCO DE CHILE
(SANTIAGO DE CHILE)

Seminario: **“EXPERIENCIAS
EXITOSAS DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES CENTENARIAS”**

11 DE MAYO
BBVA BANCOMER
TUXTLA GUTIERREZ- MÉXICO
Seminario: **“LOS RETOS DE LAS
EMPRESA FAMILIAR”**

13 DE MAYO
BBVA BANCOMER
QUERÉTARO- MÉXICO

Seminario: **“EXPERIENCIAS
EXITOSAS DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES DE HERMANOS”**

14 DE MAYO
IDE
(GUADALAJARA- MÉXICO)

Conferencia: **“APRENDIZAJES
DE LOS PROCESOS DE
TRANSICIÓN GENERACIONAL
(SUCESIÓN) EXITOSAS”**

6/7 DE JUNIO
BANCO DE CHILE
SANTIAGO DE CHILE

Seminario: **“EXPERIENCIAS
EXITOSAS DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES CENTENARIAS”**

EL CONSEJO DE FAMILIA

“ÓRGANO DE GRAN UTILIDAD PARA LAS EMPRESAS

Garantizar la supervivencia de la Empresa Familiar debería ser la principal obligación y preocupación de los empresarios familiares.

Sin embargo, estudios recientes demuestran que más del 85% de las Empresas Familiares, no disponen de órganos de **debate, de información, de resolución de conflictos y de decisión**, sobre los problemas de la Empresa que afectan a la Familia.

También está demostrado que un alto número de empresas familiares que no superan la 2ª generación, se debe más a conflictos o discrepancias familiares que a problemas de índole empresarial.



Siendo esto cierto, parece evidente la gran importancia que debemos dar a la necesidad reglas entre la Familia y la Empresa que les haga continuar unidos, evite conflictos y en definitiva ayude a preservar la continuidad de la **Empresa Familiar**.

La mayoría de las Empresas Familiares Centenarias, han visto la utilidad de poner en marcha el **Consejo de Familia**, habiéndose convertido en una excelente herramienta para resolver, como decíamos, los problemas de la Empresa que afectan a la Familia, anteponiendo los intereses del negocio al de los individuos, en sus justos términos, ya que muchas veces en situaciones concretos, a los miembros de la Familia les es difícil tomar decisiones que les afectan y en donde los sentimientos pueden hacer que piensen más en ellos mismos que en los intereses generales del negocio.

Se ha demostrado que un Consejo de Familia, bien definido, estructurado y con funciones y objetivos claros, es de gran ayuda y

apoyo para que el Consejo de Administración pueda decidir sin interferencias de problemas familiares, en los asuntos importantes del negocio.

DEFINICIÓN:

Podemos definir el Consejo de Familia como el Órgano a través del cual la Familia empresaria reúne periódicamente a algunos de sus miembros (seleccionados en virtud de su preparación e interés sobre la Empresa Familiar), con el fin de debatir, valorar, decidir y trasladar a los Órganos Legales de la Empresa Familiar, el resultado de sus decisiones sobre todas las problemáticas que pueden surgir en las relaciones entre la Familia y la Empresa, como por ejemplo:

1. Como preparar a la siguiente generación por si se produjera un hecho inesperado que diera lugar a una sucesión forzada.
2. Definición de los valores de la Familia y del sueño compartido.
3. Roles de los miembros de la Familia como socio; trabajador/gestor; y Consejero/familiar.
4. Comentarios y acuerdos sobre la Familia Política, parejas de hecho, etc.
5. Plan de Formación (obligatorio y opcional) para todos los miembros de la Familia de la Segunda Generación que deseen ser accionistas.
6. Criterios para la Estructuración del Consejo de Familia como principal vehículo de comunicación entre los miembros de la Familia.
7. Criterios sobre la retribución, evaluación, y posible salida de un miembro de la familia de la gestión operativa; del Consejo de Administración; o del Consejo de Familia.
8. Preparación necesaria para acceder como miembros del Consejo de Administración (Segunda Generación y siguientes).
9. Debate y toma de decisiones (mayoría simple o reforzada) en los Consejos de Administración y de Familia a partir de la Segunda Generación.

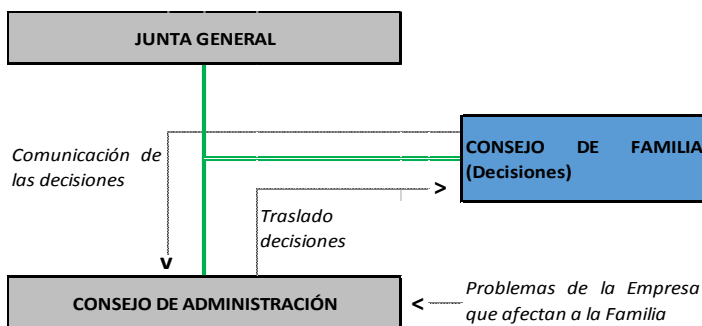
10. Diferencias de criterio entre los accionistas activos y no activos en la gestión operativa de la Empresa.
11. Criterios por si en algún momento hubiera relaciones comerciales de los miembros de la Familia (y allegados) con el Grupo Empresarial Familiar.
12. Posibles modificaciones en los Estatutos sobre los derechos de Preferencia y Sindicación de voto por rama.
13. Planificación Testamentaria Familiar (Segunda Generación).
14. Reglas para la ampliación y/o modificación del Protocolo Familiar.
15. Resolución de conflictos a través de un arbitraje de obligado cumplimiento.

MISIÓN Y ESTRUCTURA:

La principal misión del Consejo de Familia es lograr una buena comunicación entre los miembros de la Familia y que actúen con “una sola voz” sobre los asuntos vitales para la Empresa, en los cuales la opinión o decisión de la familia propietaria es muy importante.

La estructura del Consejo de Familia, estará en función del número de miembros de la Familia; de la relación entre ellos; del grado de parentesco; de las ramas familiares que puedan estar representadas y de los intereses y objetivos a cumplir. No obstante un Consejo de Familia habitual y operativo suele estar compuesto por entre 5 y 12 miembros, que se reúnan con una periodicidad anual de 2 a 3 veces y con un Orden del Día preciso y detallado.

ESQUEMA GRÁFICO:



FUNCIONES Y COMPETENCIAS:

Las funciones y competencias del Consejo de Familia se podrían estructurar de la siguiente manera:

1. Decide de forma vinculante:
 - Todo lo que tenga que ver con el Protocolo Familiar.
 - Los acuerdos extra-Protocolo Familia/Empresa (Patrimoniales).
2. Opina con carácter cuasi-vinculante:
 - Algunos asuntos que posteriormente se decidan formalmente la Junta General (Dividendos, Nombramiento Consejeros, etc.)

3. Opina para se tenga en cuenta:

- Todo lo que le pregunte el Consejo de Administración.
- Aquello que por iniciativa propia pregunten los miembros de la Familia.

DIFERENCIAS Y RELACIONES CON EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

El Consejo de Familia es un órgano que nace de la voluntad de los accionistas-propietarios y no tiene a diferencia del Consejo de Administración amparo jurídico establecido por la legislación.

La fuerza del Consejo de Familia reside en la propia composición de sus miembros; en la normativa que se establezca internamente (reglamento) y en las atribuciones que se acuerden para ese órgano en el Protocolo Familiar.

Sin embargo, la fuerza del Consejo de Administración está en su refrendo por los Estatutos y en su propio Reglamento, como decíamos al principio.

En definitiva y como resumen final, podemos decir que el Consejo de Familia sirve para separar los intereses patrimoniales y familiares del ámbito estrictamente empresarial.

Desarrolla en la Familia una sola voz en cualquier órgano de gobierno o de gestión y debe servir para cohesionar a la Familia, mantener y proyectar sus valores entre ellos y hacia la Empresa.

Por último, recepciona las inquietudes de los accionistas respecto a las relaciones Familia/Empresa y muy especialmente las de la siguiente generación sirviendo de pantalla para que potenciales conflictos familiares no se trasladen a la Empresa.

CONCLUSIONES:

Gran número de empresas familiares sucumben más por problemas familiares que por aquellos que tienen su origen en la Empresa.

El disponer de órganos familiares que ayuden a resolver o canalizar los problemas en las relaciones familiares es un gran acierto, así lo atestiguan las más longevas.

Tanto la Empresa como la Familia deben contar con órganos de gobierno diferenciados.

Contar con asesores externos, expertos en formalizar y dinamizar estos órganos de gobierno puede ser de gran ayuda ya que las empresas familiares que han actuado a tiempo, han garantizado no sólo su éxito sino también su futuro.

“Seminarios de empresa familiar en la Cátedra de Empresa Familiar de A Coruña y del País Vasco”

La Cátedra de la Empresa Familiar de A Coruña y del País Vasco realizaron durante los meses de febrero, marzo y abril varios Seminarios para la Empresa Familiar, enfocándolo específicamente al análisis del **mapa de riesgos**, con la intervención de D. Manuel Baldelana Garayo, Gerente Senior de Unilco.

Las empresas familiares demandan habitualmente a Unilco, como Consultora de Empresa Familiar la realización de mapas de riesgos de su sociedad familiar con la finalidad de que sea analizada en profundidad, tanto la familia, como la empresa y describiendo detalladamente las áreas de actividad en las que puedan ocurrir acontecimientos probables y dañinos para la empresa que puedan ser objeto de previsión y cobertura a coste razonable, generando una actitud previsor y de alerta del Consejo de Administración y del Equipo de Dirección hacia el riesgo.

Los empresarios familiares clientes de Unilco manifestaron la utilidad de la realización de este mapa de riesgos, destacando los siguientes puntos:

1. Prever acontecimientos que afecten a la empresa.
2. Crear un pensamiento estratégico del riesgo potencial
3. Diseñar itinerarios de salvaguarda empresarial
4. Calcular el coste de cobertura
5. Diseñar alternativas de menor riesgos hacia los objetivos
6. Salvar la responsabilidad de los responsables



XXV CONGRESO NACIONAL DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA AUTOMOCIÓN: “COMO ORGANIZAR LA EMPRESA DE HERMANOS CON ÉXITO”

Gran asistencia a la Conferencia impartida por D. Manuel Baldelana, Gerente Senior de Unilco, el pasado 8 de Marzo en el Palacio de Exposiciones y Congresos de Sevilla y patrocinada por FACONAUTO, sobre “Cómo organizar la Empresa de Hermanos con éxito”.

Se obtuvieron las siguientes conclusiones:

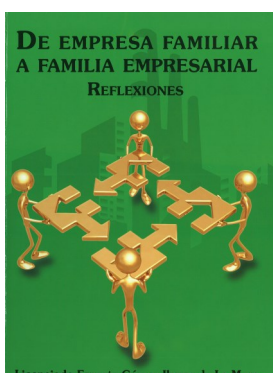
- El desafío más importante que tiene una empresa de hermanos, además del crecimiento y desarrollo de la empresa familiar, es la gestión de las relaciones entre ellos.
- En este workshop se enseñó a los participantes a conseguir un equilibrio entre las diferentes necesidades, intereses y capacidades que existe en la empresa de hermanos junto a la lealtad y cohesión necesarios para poder estar unidos en un mismo proyecto.



“DE EMPRESA FAMILIAR A FAMILIA EMPRESARIAL” UN LIBRO DE USO FRECUENTE POR SU GRAN UTILIDAD

El licenciado Ernesto Gómez Ibarra de la Mora ha publicado el libro “De Empresa Familiar a Familia Empresarial” en el que trata el futuro de los negocios familiares y también de lo importante que es la formación de los jóvenes líderes del mañana. Lógicamente, no es el creador de estos conceptos. Este libro es el resultado de la investigación, estudio y recopilación de grandes pensadores y estudiosos de la empresa familiar que él ha realizado de manera muy profunda durante los últimos años.

El Prólogo de este interesante libro lo ha escrito con gran ilusión Jose Manuel Zugaza, socio-director de la consultora Unilco.



APERTURA DE OFICINAS PERMANENTES EN COLOMBIA Y CHILE

Después de varios años trabajando intensamente en Colombia y Chile, la Consultora ha decidido abrir oficinas permanentes que estarán dirigidas cada una de ellas por dos Asociadas de enorme prestigio profesional y de gran experiencia en diversas áreas del Asesoramiento a la Empresa Familiar.

Incluimos en éste número los Curriculum Vitae de ambas así como sus datos de contacto.



ÁNGELA VICTORIA GARCÍA BOCANEGRA

**DIRECTORA ASOCIADA
EN COLOMBIA**

Ángela Victoria García Bocanegra, actualmente es **Asociada** de UNILCO en **Colombia**, siendo la responsable de la Consultora en ese país.

UNILCO (Consultores de Empresas Familiares) es una de las más importantes Consultoras de España, Portugal e Hispanoamérica en el campo de la Empresa Familiar.

Es Consultora Diplomada por la Cámara de Comercio de Bogotá en Empresas de Familia y Gobierno Corporativo. Abogada Socioeconomista de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, título homologado en España, especialista en Estrategia entorno Internacional por la London Business School de Londres, con un Máster Internacional en Administración de Empresas impartido por el Instituto de Empresas de Madrid (España) y con estudios en Terapia Sistémica Familiar de la Escuela Vasco Navarra de Terapia Familiar (EVNTF) y la Escola de Terapia familiar del Hospital de la Sat Creu i Sant Pau.

Ha ocupado cargos de alta responsabilidad para renombradas empresas nacionales públicas y privadas, así como internacionales; ha sido Jefe de División financiera en Industrias e Inversiones Samper, S.A.; Asesora Jurídica y económica en Incomex; Gerente de Seguros Atlas, S.A.; Jefe del Departamento de asuntos jurídicos, registro civil y protocolo notarial durante siete años en el Consulado de España en Bogotá; y desde hace 10 años es Consultora independiente en las áreas de Empresas Familiares y Gobierno Corporativo en Bogotá.

Es especialista en procesos de Sucesión con Familias Empresarias como así mismo tiene una amplia experiencia en el desarrollo de Juntas Directivas (Directorios), así como en la Formación de las nuevas generaciones.

Contacto:

E-mail: agarcia@unilco.com

Teléfono: (+57) 315 3436 208

Victoria Elisa Vásquez García, actualmente es **Asociada** de UNILCO en **Chile**, siendo la responsable de la Consultora en ese país.

UNILCO (Consultores de Empresas Familiares) es una de las más importantes Consultoras de España, Portugal e Hispanoamérica, en el campo de la Empresa Familiar.

Victoria Vásquez, es Ingeniera Comercial, Mención Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, de la Pontificia Universidad Católica de Chile; ha realizado el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) en la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes de Chile y el Chief Executive Officers Management Program en Northwestern University-Kellogg, en Estados Unidos.

Ha desarrollado cargos de alta responsabilidad (Directora, Asesora, Vicepresidente Ejecutivo y Gerente General) para renombradas empresas nacionales públicas, privadas e internacionales. Entre otras, ha ejercido como Asesora Económica de cuatro Ministros de Educación; Vicepresidente Ejecutiva del Servicio del Bienestar del Magisterio; Directora Nacional del Trabajo; Vicepresidente Corporativo de Planificación y Desarrollo Estratégico, de Marketing y Relaciones Corporativas, Administración Corporativa y Relaciones Institucionales en TELEFÓNICA; Asesora en organización y estrategias del Encuentro Continental de Jóvenes para la Vicaría del Esperanza Joven Arzobispado de Santiago; Representante de Chile del Sector Empresarial a la Conferencia Mundial de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); y Asesora de RR.HH. y Relaciones Institucionales de Terminales Internacionales y Gerente Corporativo de Control y Gestión de SAAM.

Ha participado en 19 Directorios en diversas compañías productivas y de organismos gremiales. Tiene una amplia experiencia en el desarrollo de Directorios y actualmente participa en el Directorio del Instituto de Salud del Trabajo (IST).

Contacto:

E-mail: vvasquez@unilco.com

Teléfono: (+56) 9 9539 6767



VICTORIA ELISA VÁSQUEZ GARCÍA

**DIRECTORA ASOCIADA
EN CHILE**