

ENERO 2017

LA ASOCIACIÓN EUROPEA DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD CONCEDE A D. JOSE MANUEL ZUGAZA LA MEDALLA DE ORO AL MÉRITO EN EL TRABAJO

La Asociación Europea de Economía y Competitividad que promueve desarrollar y reconocer los mecanismos de las empresas que fomentan un buen desarrollo empresarial dentro del marco europeo, identificando y reconociendo las actuaciones y medidas llevadas a cabo por las empresas, y aumenta la concienciación con respecto al papel que desempeñan las empresas que estimulan y sirven de inspiración a posible nuevos empresarios, **ha concedido a D. José Manuel Zugaza**, Socio Director de Unilco, **la Medalla de Oro al Mérito al Trabajo** como reconocimiento a su trayectoria ejemplar en el asesoramiento de la empresa familiar, apoyando el espíritu y conciencia empresarial, convirtiéndose en modelo y referencia tanto a nivel nacional, como internacional.



PRÓXIMOS EVENTOS CON LA PARTICIPACIÓN DE LA CONSULTORA

24 DE ENERO
ASOCIACIÓN DE EMPRESA FAMILIAR DE ALICANTE
Seminario: **"PROCESO DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: PLANIFICACIÓN TESTAMENTARIA"**

7 DE FEBRERO
CÁMARA DE COMERCIO DE LLEIDA
Seminario: **"LAS NECESARIAS PROTECCIONES DE UNA FAMILIA EMPRESARIA"**

A PARTIR DEL MES MARZO SE REALIZARAN CON EL BANCO DE CHILE
"DESAYUNOS DE TRABAJO Y CONFERENCIAS FIN DE TARDE" EN SANTIAGO, VALPARAÍSO Y CONCEPCIÓN

"LA EMPRESA FAMILIAR EN LA GENERACIÓN DE PRIMOS"

En la actualidad conocemos que de cada 100 Empresas que se fundan, solo el 15 % continua después de la generación de primos, siendo los problemas más habituales a los que se enfrentan para impulsar la continuidad los siguientes:

1. Diferencias de criterios e intereses entre los accionistas presentes en la Gestión Operativa de las empresas y los no activos.
2. Elección del Primo Capitán (líder) de su generación.
3. Paso de la empresa de hermanos con mayoría de miembros de la Familia en la Gestión Operativa a la empresa de primos con mayoría accionarial en manos de familiares no operativos.
4. Las discusiones por el valor de las acciones para el caso de compra-venta entre miembros de la familia.

El éxito de la empresa de Primos es que trabajen todos (activos y no activos en la gestión operativa) como un equipo, es decir, que sean un grupo de personas unidas; leales; y que se complementan entre sí para saber decidir por consenso con la consecución de unos intereses comunes para todos ellos.



Uno de los esfuerzos más importantes y más difíciles por parte de los miembros de la familia es no confundir la capacidad para ser mando; directivo; o miembro del consejo de administración, con el hecho de ser exclusivamente propietario. En este aspecto uno de los papeles más críticos es el del cónyuge, pues debe aportar realismo en sus juicios de valor, prudencia en los

criterios que aporta y fortaleza en las decisiones que afecten a sus propios hijos. Este esfuerzo no es fácil de realizar si no existe un adecuado equilibrio en las múltiples facetas de cariño, compenetración y dedicación, que se tienen que dar en las relaciones entre los miembros de la Familia y la Empresa.



Otro aspecto importante es estructurar el Patrimonio Empresarial para que de forma prudente, a cada miembro de la familia que lo desee, se les pueda ofrecer la oportunidad de probarse a sí mismo, no sólo como Gestor Operativo o Consejero en la Empresa Familiar, sino también como emprendedor de un nuevo negocio que incremente los ya existentes y en donde participe toda la Familia, dándole la oportunidad de demostrar su capacidad como líder de un negocio.

Además debemos hacer mención a uno de los aspectos fundamentales que deben estar presentes en la Empresa de Primos, como es la profesionalización así como la creación de un Consejo de Administración con Consejeros Externos, que impulsen la modernización tanto de los sistemas de dirección y evaluación de personas, como de los procesos productivos, comerciales, logísticos y de sistemas de información.

Como todas las Empresas Familiares, las de Primos tienen que pasar por el proceso de la elección del liderazgo, es decir, que el mejor de todos actúe y sea reconocido como líder, bien en el Órgano de Gobierno o bien en la dirección de la organización. En este aspecto un gran número de este tipo de Empresas y con un cierto tamaño, han decidido que los miembros de la familia ocupen puestos exclusivamente en el Consejo de Administración, después de un proceso de formación que les permita controlar a los gestores profesionales no familiares que ocupan los primeros niveles directivos de la empresa familiar.

El hecho de que la existencia de un equipo de primos capaz de gobernar y dirigir la empresa familiar sea ciertamente difícil, no niega bajo ningún concepto la necesidad de que los miembros sepan trabajar en equipo, aprendiendo a escucharse positivamente, apreciando las ideas unos de los otros y con la ca-

pacidad para cambiar la opinión propia cuando hay otra mejor, sabiendo poner el bien común por encima de su bien particular y aportando sin reservas lo mejor de ellos mismos, para ser leales a las decisiones tomadas por el grupo.

Por último no podemos olvidar que un instrumento fundamental en la empresa de primos es el protocolo familiar que sirve para sentar las bases y las reglas que regirán el funcionamiento presente y el futuro de la empresa familiar.

Las reglas mencionadas tienen que estar lo más consensuadas posible y en su elaboración es conveniente que participe un asesor externo a la familia ya que es la mejor forma de garantizar un mínimo de neutralidad y una apuesta acertada por el beneficio colectivo que no atienda a intereses individuales, al mismo tiempo que diagnostique las necesidades de la empresa, las inquietudes y preocupaciones de sus miembros, y las canalice propiciando un proceso de comunicación, de discusión y de consenso, para, finalmente, y mediante la metodología correspondiente, fijar en un documento el resultado de todo ello.

La necesidad del Protocolo Familiar no va necesariamente relacionada con el tamaño de la Empresa sino con el grado generacional en el que la misma se encuentra, y es como mencionábamos en la empresa de primos, cuando suele ser imprescindible.

Desde estas líneas enviamos nuestro mayor reconocimiento y felicitación a las empresas de primos que con unas dificultades importantes superan con esfuerzo y generosidad los obstáculos para dar ejemplo a las generaciones venideras.



“SENTIMIENTOS QUE HACEN FELICES A LOS MIEMBROS DE UNA FAMILIA EMPRESARIA”

La Consultora publicó en el mes de enero en la revista de Estrategia, un extenso artículo realizado por D. Jose Manuel Zugaza sobre los sentimientos que hacen felices a los miembros de una familia empresaria, destacando que las mismas son grupos con sentimientos únicos, con maneras de actuar propias, con unas normas de comportamiento, con funciones establecidas, con formas diferentes de comunicarse y con diferencias importantes entre sus miembros, que según como se comporten, sientan o sean, influye de manera directa en el negocio, por eso es tan importante conseguir que sean felices con su Empresa y complementarios en la forma de trabajar conjuntamente.



Esa influencia (la de la Familia y en la Empresa, y viceversa) puede ser muy positiva, si se impulsa el crecimiento y se garantiza la sostenibilidad de la organización, o negativa, cuando los intereses personales son el mayor obstáculo para lograr los objetivos empresariales.

Se destacaba por último que los miembros de una familia empresaria son felices cuando consiguen una buena comunicación, sabiendo separar la dinámica familiar y la práctica empresarial, consiguiendo así desarrollar planes de sucesión e integración entre sus miembros, afrontando rivalidades y los problemas de diferente índole que puedan surgir entre ellos. Conocemos que la continuidad de una empresa familiar depende de la capacidad de la familia propietaria de alcanzar la unidad; el compromiso, con el éxito del negocio; el apoyo mutuo; y el saber anteponer ante los problemas empresariales que afecten a la familia, a la empresa en sus justos términos porque saben que si no lo hacen un día no tendrán ni empresa ni familia.

LOS DIEZ PUNTOS FUNDAMENTALES PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR

El diario LA PROVINCIA Diario de Las Palmas publicó el pasado Martes, 22 de noviembre una entrevista a Manuel Baldelana Gerente del Área de Empresa Familiar de Unilco. En el cual pone de manifiesto el papel fundamental que juega la organización y la profesionalización de estos negocios para evitar que naufraguen en el paso de la primera a la segunda generación.

A partir de esta entrevista, la Consultora se convierte en colaborador habitual de este periódico, publicando todos los meses un artículo sobre la continuidad de la empresa familiar y resolución de los problemas habituales, especificando aspectos como la comunicación, proceso de sucesión y desarrollo del liderazgo en la empresa de hermanos.

Posteriormente, D. Manuel Baldelana celebró una conferencia en la Cámara de Comercio de Gran Canaria sobre los diez puntos fundamentales para el éxito de la empresa familiar, destacando que los miembros de la familia han aprendido a elegir profesionalmente en bien de la empresa y a saber aceptar los mandos elegidos, teniendo conciencia de la necesidad de separar los problemas de la familia y del negocio.



Manuel Baldelana

Gerente del Área de Empresa Familiar de Unilco, consultores de empresas familiares

“El 70% de las empresas familiares no logran el paso a la segunda generación”

Jefe Gutiérrez
LA PROVINCIA DE LAS PALMAS
¿Qué salud tiene hoy la empresa familiar?
Muy buena. Lo que me gustaría decir que no existen problemas que, de no matarse, pueden dar lugar a la desaparición de algún negocio.
¿Qué porcentaje del tejido empresarial supone el mundo empresarial familiar?
El 70% en toda España.
¿Y cuántas sobreviven al paso a la segunda generación?
Más del 70% desaparecen.
¿Qué ocurre cuando los herederos no quieren continuar?
A veces, la voluntad de un hijo o



¿No se preocupan?
No se preocupan colocándose al frente de esas decisiones a algunos hijos a la familia?
Puede, pero va a haber que ir a la empresa a trabajar, porque si no estás de acuerdo, no puedes ir a trabajar en la empresa. Lo primero que dicen es que es su negocio para decirlo lo que debe hacerse es como patrimonio. Lo cambio, si la empresa está profesionalizada, entonces que ellos sean los herederos y que necesiten a alguien de fuera que los ayude a solucionar.
¿Cumple el papel de el hecho de que se merecen sucesiones a herencia?
Depende, que es una propuesta

ENCUENTROS DE EMPRESA FAMILIAR 2016 - CÁMARA DE BILBAO



La Consultora a través de M. B., ofreció el pasado día 13, de diciembre una conferencia en la Cámara de Bilbao, que supuso un gran éxito de asistencia y participación, destacando que la remuneración de los familiares activos en el negocio suele ser la misma y muchas veces impuesta por el fundador, “basándose en los principios de que todos los hijos “debieran” trabajar con el mismo entusiasmo y dedicación en la empresa familiar (y por tanto el mismo sueldo), y además para evitar discusiones entre los miembros de la siguiente generación”.

Este tipo de actuaciones origina “injusticias” tanto por las diferentes funciones y responsabilidades que toma cada miembro de la familia que trabaja en la gestión operativa de los negocios, desmotivando el desarrollo de los propios miembros de la familia empresaria, por eso es importante dejar reflejado un sistema profesional de retribuciones.