

Septiembre 2015

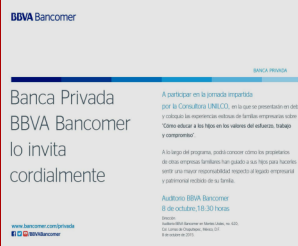
**Próximos eventos con la participación de la Consultora:**

**29 de septiembre**

Taller de la Empresa Familiar para la **Asociación Empresarial de Ejea de los Caballeros**. Se expondrá en base a las Experiencias de las Familias Empresarias cuáles son las **claves del éxito en el Proceso de Sucesión y cómo regular las relaciones Familia/Empresa. (Protocolo Familiar)**

**8 de octubre**

Conferencia patrocinada por **BBVA Bancomer (DF-México)** tratando el tema de **“Como educar a los hijos en los valores del esfuerzo, trabajo y compromiso”**



**14 y 15 de octubre**

Impartiremos un curso de **Consejeros para las generaciones jóvenes de las Empresas Familiares**, patrocinado por **BBVA Bancomer (DF-México)**

**21 de octubre**

Conferencia para la **Fundación “Cambiando Vidas”** a realizar en Monterrey (México), donde trataremos las **“Experiencias de las Empresas Familiares que han superado la tercera generación”**.

**EXPERIENCIAS EXITOSAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE HERMANOS**

Gran parte de la actividad creadora empresarial de México se remonta a los años 80's, siendo muchas de las empresas familiares que impulsaron la riqueza del país, encontrándose ahora en un momento crucial para su existencia y para su continuidad como es la Transición Generacional desde el fundador a los hijos, pasando en un futuro muy próximo a crear lo que denominaremos Empresa de Hermanos.

Pasar por tanto de una estructura de propiedad única y un solo mando, a otra de propiedad repartida y decisiones compartidas, constituye un enorme reto de orden empresarial, humano y familiar.

Muchas empresas de hermanos que todos conocemos, al estar obligados por “el mismo apellido” a compartir propiedad, gestión, ambiciones y dinero terminan en ruptura. Vemos a menudo que los hermanos en una Empresa Familiar, conviven porque están atados con fines y sutiles hilos emocionales y económicos, y sin embargo por carácter, filosofía, ideas empresariales o criterios de trabajo, así como compromiso, son incompatibles y por tanto abocados a no poder convivir juntos a largo plazo trabajando en la empresa familiar; a no ser que se realice con ellos un proceso intenso y profesional que produzca cambios en su comportamiento.

También es cierto que hemos visto muchos equipos de hermanos que bien por nacimiento o por propia iniciativa han aprendido a compartir con armonía un

proyecto empresarial de futuro común, una misma ambición y en definitiva están motivados porque tienen un compromiso que los une.

A lo largo de los años hemos podido estudiar y valorar algunos factores de éxito y de fracaso en las empresas de hermanos que nos gustaría compartir:



**I. FACTORES DE ÉXITO**

- a) Fuerte compromiso con la empresa familiar.
- b) Dedicación al proyecto común que permea a los integrantes de la empresa.
- c) Saber ceder con generosidad para lograr consensos y reconocer los logros de los demás.
- d) Tolerancia, respeto, cariño y ética suelen ser características claves del éxito a largo plazo.
- e) Complementariedad, es decir, el reconocimiento de las diferentes habilidades en cada hermano.
- f) Respeto y libertad para que cada hermano desarrolle sus inquietudes o sus preferencias.
- g) Un sentido desprendido y austero sobre el dinero y los intereses económicos.
- h) Liderazgo, aceptado como el resultado de la competencia y de la preparación dando su justo valor al mando flexible y generoso, más como una obligación y responsabilidad que como un derecho.

- i) Unos criterios consensuados muy profundos, sobre el proyecto empresarial de futuro que desean realizar juntos.

En general un buen equipo de hermanos ha aprendido de forma natural a disfrutar juntos de sus logros, sintiéndose fuerte en un proyecto común, luchando desde la unión y sin restar valor al debate y la discusión abierta y sincera. Cuando estas circunstancias se dan, el Equipo Hermanos es imbatible.

**II. FACTORES QUE SUELEN PROPICIAR EL FRACASO**

- a) No hay intereses en común.
- b) Ambiciones opuestas (accionistas activos y no activos en el negocio).
- c) Familia política los separa.
- d) Enfrentamientos por visiones diferentes.
- e) No se reconoce al mejor p reparado.
- f) Conviven más por circunstancias familiares que por un proyecto de vida en común.

Sin embargo y en nuestra experiencia hemos visto algunas soluciones eficaces a ese tipo de situación que a nivel muy resumido podíamos decir que son los siguientes:

**III. SOLUCIONES PARA LOGRAR EL ÉXITO**

- a) Trabajar en equipo estableciendo normas y reglas que pongan orden, disciplina y solución a las situaciones de conflicto (Protocolo Familiar).
- b) Establecer la existencia de un hermano “capitán”, aceptado por el resto con inteligencia.
- c) Poner en marcha un Consejo de Administración de la forma más profesionalizada posible, aprobando también un organigrama claro y con las funciones y responsabilidades de cada puesto, bien definidas.
- d) Definir por consenso las retribuciones salariales de cada miembro de la familia presente en la gestión operativa.

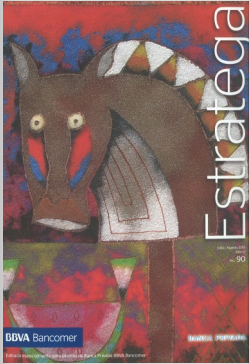
**5 de noviembre**

Conferencia a realizar en Medellín (Colombia) patrocinada por **Credicorp Capital**, y donde trataremos **“Aprendizajes y Experiencias de las Empresas Familiares Centenarias”**.

**25 de noviembre**

Jornada patrocinada por la **Cámara de Comercio de Bilbao (España)**, donde trataremos **“Aprendizajes y Experiencias de las Empresas Familiares Centenarias”**.





**Trabajar en equipo, aprender a ser complementarios y saber ceder para llegar a un consenso son claves para el éxito de la Empresa de Hermanos.**

**Experiencias exitosas de las Empresas Familiares de Hermanos (cont.)**

- e) Acordar la no intervención de la familia política en las decisiones o discusiones de los hermanos.
- f) Desarrollar unos pactos de accionistas a incluir en los estatutos sociales sobre posibles compra-venta de acciones entre los miembros de la familia.
- g) Seguir siempre la norma de: No discutir pro los hijos.

Por tanto, cuando se dan estas situaciones donde los hermanos trabajan en equipo sacando lo más “valioso” de cada uno de ellos para sumar complementariedades, la Empresa suele ser enormemente exitosa, aunque siempre es bueno prever y establecer otros acuerdos para el caso de que aun cumpliendo la mayoría de los puntos señalados anteriormente, se dieran las circunstancias por las cuales alguno o varios

decidieran que es mejor para la Familia y para ellos tomar caminos diferentes, y en ese caso, existen otras propuestas diferentes a la de continuar juntos y obligados como son:

1. *Repartir la Empresa Familiar de forma ordenada.*
2. *Compra-venta entre los hermanos previa valoración consensuada para alcanzar mayorías estables y fuertes.*
3. *Vender a un tercero al mejor precio posible, ayudándose entre sí para lograr ese objetivo.*
4. *Profesionalizar la gestión y quedarse sólo como propietarios en el Directorio, si existe pleno acuerdo sobre esta alternativa.*

Pero volvamos al principio , ¿Se puede tener una Empresa de Hermanos de éxito y traspasarla a la generación siguiente en orden y preparada para la continuidad? La respuesta es Sí; y en México hay algunos ejem-

plos ya de Empresas Familiares en 3ª y 4ª generación que antes fueron Empresa de Hermanos. Sus armas secretas fueron: el trabajo duro, la comunicación intensa, la generosidad y la tolerancia entre los hermanos, el respeto de cada uno y sueño empresarial de futuro común, un Consejo de Administración eficaz, unas reglas consensuadas entre la Familia y la Empresa (Protocolo Familiar) para evitar conflictos futuros y muchas dosis de austeridad y sentido común.

*José Manuel Zugaza*  
 Artículo publicado en la Revista Estratega BBVA Bancomer Julio-Agosto 2015

**RESUMEN: Decálogo para el éxito de la Empresa de Hermanos**



**PROGRAMA DE UNILCO DE APOYO A LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Tras el éxito del año pasado, el equipo de la Consultora ha realizado un nuevo programa de apoyo a las Empresas Familiares, que se celebrará en las oficinas de BBVA Bancomer en Ciudad de México, cuyo objetivo fue contribuir a la continuidad de las mismas a través del análisis y diagnóstico de las problemáticas específicas de éste tipo de empresas y a través de la orientación estratégica de su modelo de negocio y de su planificación sucesoria y patrimonial.



Este tipo de programa permitirá elaborar una “hoja de ruta” que ayude a los miembros de la familia empresaria a abordar el

desarrollo de sus planes estratégicos, el protocolo familiar, y si fuera el caso transicional, plan de sucesión, poniendo así las bases para asegurar la continuidad de la empresa en las mejores condiciones posibles.

El programa va dirigido a empresarios familiares que desean dar un impulso a la consolidación de su empresa, abordando todos los aspectos que conduzcan a una sucesión ordenada y

## Programa de UNILCO de apoyo a las Empresas Familiares (cont.)

planificada, a sucesores de la actual generación de empresarios incorporados a la empresa y que desean asumir sus responsabilidades con las máximas garantías de éxito, y familias empresariales que deseen reforzar los rasgos, valores y conductas de su capacidad emprendedora e innovadora.

El Plan de Trabajo que estamos desarrollando con las empresas que desean participar en el programa consiste en una reunión por

videoconferencia y la elaboración de un cuestionario después de su análisis, se enviará una “hoja de ruta” con las propuestas de actuaciones a realizar y la descripción de cómo resolverlas, tanto a nivel de la propia familia como apoyados por los profesionales especialistas de la Consultora.

## Conferencia para la Asociación Chilena de la Empresa Familiar: “Los hermanos en conflicto”

Gran éxito de asistencia y participación en la Conferencia sobre el caso de “Los Hermanos en Conflicto” realizada por D. José Manuel Zugaza, Socio Director de Unilco en la **Asociación Chilena de la Empresa Familiar en Santiago de Chile**. Los objetivos que se persiguen en este tipo de conferencias es que a través de una experiencia real, los asistentes a la jornada junto al

moderador puedan reflexionar sobre las experiencias vividas por otras empresas familiares, comentar inquietudes o preocupaciones, contrastándolas con las que aparecen en el caso y extraer conclusiones y posibles aplicaciones para su propia Familia Empresaria.



## Newsletter

La Newsletter de la Asociación de las Empresas Familiares de Chile, publica en su número de Julio, un artículo entrevistando a D. José Manuel Zugaza, Socio Director de Unilco, como experto en asesorar a empresas familiares, explicando que cuando la empresa familiar supera la primera generación, pasa de ser una estructura de propiedad única con un solo mando, a una propiedad repartida y con decisiones compartidas,

con un gran reto empresarial, humano y familiar. “Hay equipos de hermanos que han aprendido a compartir con armonía un proyecto empresarial de futuro común, una misma ambición y están motivados porque tienen un compromiso que les une. Pero esto no siempre es así”.

Asegura que existen soluciones eficaces que pueden ponerse en práctica para resolver conflictos como establecer la existencia de un hermano “capitán”.

## Taller Práctico en Barcelona: “ Como evaluar al Consejo de Administración y a sus miembros”

Gran asistencia al Taller Práctico “Como evaluar al Consejo de Administración y a sus miembros” del pasado 17 de septiembre de 2015 en IVEFA en Valencia. El ponente, D. Carlos Roy – Socio Director de Unilco, transmitió a los asistentes que la evaluación de la labor de un consejero es una herramienta eficaz. Contribuye a que el consejo se convierta en un organismo vivo, que funcione y no en un paripé. Asegura la competencia de sus miembros, su honradez, su rigor, su iniciativa.

La evaluación es una palanca más para

asegurar la eficacia del consejo, para evitar colocaciones “a dedo” de consejeros sin las competencias necesarias, para pensar en las necesidades de la empresa y sus clientes en lugar de querer complacer a la persona que los nombra o a los analistas financieros.

La evaluación de los Consejos de Administración en las empresas familiares son esenciales, ya que la finalidad es que esté formado por aquellos miembros que puedan aportar un valor añadido y acuerden la gestión de la empresa, sean familiares o no.

Los criterios más comunes para realizar esta

evaluación se basan en la honorabilidad, conocimientos, experiencia, el buen gobierno, reputación, aportaciones “reales y eficaces”, y solvencia.

Finalmente se realizó un ejercicio práctico con todos los asistentes, evaluando diferentes casos de Consejos de Administración y proponiendo soluciones para su mejor eficacia.



**Hay equipos de hermanos que han aprendido a compartir con armonía un proyecto empresarial de futuro común, una misma ambición y están motivados porque tienen un compromiso que les une.**