

**Septiembre 2017**

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

**4 DE OCTUBRE**

**BANCA PRIVADA DEL BANCO DE  
CHILE**

Conferencia **"EXPERIENCIAS  
EXITOSAS DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES CENTARIAS"**

Lugar: Santiago de Chile, C/ Golf 40  
Horario: A las 17.30 horas.

**5 DE OCTUBRE**

**ANIVERSARIO DE LA ASOCIACIÓN  
DE EMPRESA FAMILIAR DE CHILE**

Conferencia **"EXPERIENCIAS  
EXITOSAS DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES CENTARIAS"**

Lugar: Santiago de Chile, Hotel W.  
Horario: A determinar

**25 DE OCTUBRE**

**ASOCIACIÓN DE EMPRESA  
FAMILIAR DE GRAN CANARIA**

Conferencia sobre **"LOS ORGANOS DE  
GOBIERNO EN LAS EMPRESAS  
FAMILIARES COMO HACERLOS  
UTILES"**

**26 DE OCTUBRE**

**AEF TENERIFE**

Conferencia sobre  
**"PREVENCIÓN DE CONFLICTOS EN  
LA EMPRESA FAMILIAR "**

**2 DE NOVIEMBRE**

**BANCA PRIVADA DEL BANCO DE  
CHILE**

Conferencia sobre **"EXPERIENCIAS  
EXITOSAS DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES CENTENARIAS"**

Lugar: Santiago de Chile, Calle Golf  
40. Horario: A las 17.30 horas.

**3 de NOVIEMBRE**

**ASOCIACIÓN DE EMPRESA  
FAMILIAR DE CHILE**

Conferencia sobre **"RELACIONES  
ENTRE LA EMPRESA FAMILIAR Y LA  
FAMILIA POLITICA"**

Lugar: Santiago de Chile  
Horario: A las 17.30 horas.

**29 DE NOVIEMBRE**

**BANCA PRIVADA DEL BANCO DE  
CHILE**

Conferencia sobre **"EXPERIENCIAS  
EXITOSAS DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES CENTENARIAS"**

Lugar: Santiago de Chile, C/ Golf 40  
Horario: A las 17.30 horas.

**"EL IMPORTANTE PAPEL DE LA MUJER EN LA EMPRESA  
FAMILIAR"**

Es por todos sabido que las mujeres tienen, en una gran mayoría de casos, una inteligencia emocional muy desarrollada y suelen ser especialmente hábiles en fomentar la unión, la armonía y el equilibrio de la familia, siendo sensibles a las necesidades individuales de cada uno de los miembros de ésta, y teniendo, además, un fuerte sentido de lealtad a la empresa y a quienes trabajan en ella.

En todas las familias empresarias exitosas, no dejan de admirar el rol tan importante que tienen las madres de los futuros accionistas, quienes inculcan valores desde la infancia, sabiendo estar muchas veces sin la ayuda de sus maridos que trabajan de forma admirable y sin descanso en las empresas, pero que, algunas veces no son conscientes de la maravillosa labor de sus esposas, delegando en éstas toda la responsabilidad de la educación, de la resolución de los problemas en la juventud y de impulsar la motivación a aprender.

Ocurre también a veces, que es noticia el que la hija de un importante empresario o empresaria haya sido nombrada la nueva Presidente o Consejera Delegada de la Empresa Familiar. Sin embargo y afortunadamente, cada vez



vemos más ejemplos de empresarios que no tienen la más mínima duda en señalar alguna de sus hijas como la

futura líder de la empresa familiar, en igualdad de condiciones y exigencias que a cualquier otro de sus hijos varones, si las circunstancias personales, profesionales y empresariales así lo aconsejan.

¿Podríamos decir, por tanto, que se están reduciendo los prejuicios para contar con la mujer como líder en la Empresa Familiar? En parte sí, pero todavía en muchos países hay mucho terreno por conquistar hasta llegar a la igualdad plena. En nuestros trabajos diarios como Asesores o Consejeros de Empresa Familiares, vemos con demasiada frecuencia la sorpresa y a veces también el desacuerdo para llevar a cabo nuestras propuestas de designar "sucesor" a la hija en lugar de al hijo, a pesar de admitir, por perfil profesional, carácter, compromiso, preparación y liderazgo, la hija cuenta con clara mayoría de votos en la familia y en la empresa, en el entendimiento de que su dedicación como futuras madres hacia sus hijos, les va a impedir estar atendiendo con eficacia los innumerables problemas del día a día de su Empresa Familiar.

Parece que una parte importante de los líderes empresariales actuales nacidos en los años cuarenta o antes suele tener todavía una visión de cierto machismo protector, ejercita a veces tanto por el padre como por la madre, que parece como si quisieran proteger a la hijas de la "dureza" del ejercicio del liderazgo empresarial, aun para aquellos que han decidido dar un paso al frente como futuras sucesoras, entendiendo muy bien que es lo que eso significa. Actualmente está viendo, de forma bastante habitual, como viene llegando una nueva situación de la mujer como protagonista de la vida empresarial en puestos de liderazgo, tanto en empresas familiares como en no familiares en ambos casos comprobados éxitos de incontestables solvencia, aunque como en el caso de los hombres, teniendo que renunciar a algunos aspectos de su vida privada familiar, Aunque hasta ahora parece

que no han sido muy graves.

Es imprescindible dejar muy claro nuestro respeto a las mujeres que como esposas, madres o hermanas han decidido tener un papel de dedicación familiar y ésta es, sin duda, otro tipo de aportación importantísima en la Empresa Familiar, que sin ella no se hubieran podido desarrollar ninguna de las que conocemos como exitosas, pero también, en nuestro día a día, hemos constatado que muchas mujeres desempeñan puestos de alta dirección y saben combinar su dedicación plena a la empresa con una maternidad responsable y una dedicación a la familia de bastante calidad.

Dicho lo anterior, desde siempre hemos animado a los empresarios familiares, que tienen que decidir quién será su sucesor, a que lo hagan buscando los ingredientes básicos del mejor líder, que no suelen ser aquellos relacionados con el de mayor edad o el hijo varón, sino algo más complejo como es la preparación, el compromiso, el carácter, la experiencia, la ambición, la voluntad y tesón, y todo esto no es ni masculino ni femenino, como se demuestra diariamente con ejemplos de hombres y mujeres que saben llevar a sus empresas por el camino del éxito en todo el mundo, aunque siempre teniendo muy en cuenta los valores de la familia propietaria y, la libertad y responsabilidad de cada uno de sus miembros en su elección de vida.

En todo caso, para los empresarios o empresarias que puedan estar planteándose quién será su sucesor o sucesora, y que hayan decidido responsablemente dar el paso al frente, permítannos unos modestos y prácticos consejos:

- Considere y valore a todos sus hijos e hijas como potenciales candidatas en igualdad de condiciones.
- No se deje llevar por la tradición familiar si los líderes sólo han sido los varones.
- Tenga muy en cuenta los valores de su familia.
- Tenga una larga conversación con todos sus hijos acerca de la sucesión futura, pregunte y asegúrese de sus opiniones sinceras y de su colaboración futura con el elegido o elegida.
- Procure que sus hijos e hijas tengan las mismas oportunidades

de prepararse y comprometerse.

- Exprese a su candidato o candidata lo que le espera y lo que tanto la familia como la empresa esperen y necesitan en su papel de sucesor, para que sean totalmente responsables en su decisión.
- Prepare un plan de sucesión realista y consensuado con todos los involucrados en el proceso.
- Escuche con atención las decisiones y motivación de vida de sus hijos y trasmítale sus experiencias.
- Elegir al mejor candidato será su mejor herencia personal, familiar y empresarial, aunque siempre tanga en reserva un plan alternativo por si algo le falla.
- Déjese asesorar por expertos si lo cree conveniente. Su experiencia e independencia emocional les ayudará a decidir.

Por último, algunos comentarios adicionales al papel de la mujer en la Empresa Familiar:

- 1.- Sin una madre ejemplar en dedicación a la familia y amor a los hijos, ningún padre hubiera podido desarrollar una Empresa Familiar exitosa.
- 2.- Muchas esposas comparten maravillosamente los momentos difíciles de sus maridos empresarios y sin ellas no hubieran podido superar determinadas crisis.
- 3.- Algunas mujeres, con similar preparación académica y ganas por luchar en favor de su Empresa Familiar que las de sus hermanos mayores, son relegadas a papeles secundarios y tienen un “techo de cristal”.
- 4.- Para una mujer prepararse bien tener iniciativa y desarrollar su carrera profesional hasta donde lo estime oportuno le dará una visión del mundo mucho más abierta y realista, que le servirá para todo en la vida y muy especialmente para su papel como accionista de la Empresa Familiar.



## EXPERIENCIAS EXITOSAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CENTENARIAS

El Banco de Chile y Banca Edwards por medio de la Banca Privada van a realizar un ciclo de conferencias de empresa familiar en colaboración con UNILCO, con la finalidad de **llamar la atención sobre la necesidad** de dotar a los miembros de las empresas familiares con un esquema metodológico que **facilite la profesionalización** de las empresas familiares, y con ello, lograr un buen funcionamiento, eficaz y eficiente, así como generar prácticas que permitan a los empresarios entender y mejorar sus dinámicas organizacionales, familiares y patrimoniales, así como la continuidad de la empresa familiar.

Los principales eventos son:

- **Día 4 de Octubre – BANCA PRIVADA DEL BANCO DE CHILE**  
Lugar: Santiago de Chile, Calle Golf 40.  
Horario: A las 17.30 horas.  
Título: “Experiencias exitosas de las Empresas Familiares Centenarias”
- **2 de Noviembre - BANCA PRIVADA DEL BANCO DE CHILE**  
Lugar: Santiago de Chile, Calle Golf 40.  
Horario: A las 17.30 horas.  
Título: “Experiencias exitosas de las Empresas Familiares Centenarias”
- **29 de Noviembre—BANCA PRIVADA DE BANCO DE CHILE**  
Lugar: Santiago de Chile, Calle Golf 40.  
Horario: A las 17.30 horas.  
Título: “Experiencias exitosas de las Empresas Familiares Centenarias”



**Banco de Chile**

## CURSO DE CONSEJEROS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES



Unilco ha diseñado un **Curso para Consejeros** dirigido particularmente a altos cargos empresariales y, en general, a Miembros de Empresas Familiares que deseen conocer o profundizar en el papel y utilidad del Consejo de Familia para las Empresas Familiares y sus propietarios. Uno de sus principales objetivos es compartir y participar de la mano de expertos, en el debate, valoración, y toma de decisiones en los Consejos de Administración y de Familia sobre temas relevantes para la Empresa y la Familia.

Disponemos de información desarrollada específicamente para cada familia empresaria y si necesitan más información, no duden en ponerse en contacto con nuestra consultora a la siguiente dirección: [mbaldelana@unilco.com](mailto:mbaldelana@unilco.com)

## PROGRAMA DE INTERCAMBIOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

### en colaboración con la Asociación de Empresa Familiar de Alicante y Canarias

Unilco está negociando un acuerdo con la **Asociación de Empresa Familiar de Alicante y de Canarias** para desarrollar el Programa de Intercambios en la empresa familiar exclusivo para los miembros más jóvenes de las familias, que deseen a futuro desarrollar su trayectoria profesional en el seno de su empresa familiar, para que a través de la posibilidad de trabajar en una empresa diferente a la suya puedan adquirir una experiencia externa que les permita incorporarse a su negocio con un mayor grado de experiencia y profesionalización que permite:

- Aumentar las posibilidades de éxito en la decisión de incorporar miembros de siguientes generaciones al negocio familiar, facilitando un acceso previo a puestos de trabajo en otras empresas también familiares y además proporcionando a la Familia Empresaria un control y una evaluación del desempeño de quienes lo utilicen como candidatos y usuarios.
- Impulsar la profesionalización de los miembros más jóvenes de las Familias ofreciendo la oportunidad de conocer otros sistemas de gestión y organización empresarial diferente a los de sus Empresas, donde serán algún día accionistas o gestores en la operación.
- Potenciar el valor añadido y la experiencia profesional de los miembros de las familias que participen en estos programas, quienes podrán aportar las vivencias que adquieran trabajando en

otros negocios, en sus propias empresas.

- Fomentar el intercambio entre sistemas de gestión y valores familiares diferentes al conocer otras empresas de similar tamaño en otros entornos diferentes.



En definitiva, los participantes se verán beneficiados al conocer:

- Otros modelos de trabajo y culturas empresariales.
- Una disciplina diferente a la de su Empresa Familiar.
- Conocimiento de otros sectores de actividad empresarial.
- Una autoestima personal además de un reconocimiento de su trabajo por méritos propios y no por ser miembro de la familia propietaria del trabajo.

Los participantes en el Programa pueden optar según su experiencia previa a dos modalidades diferentes:

- Prácticas Remuneradas: (candidatos sin experiencia previa o máxima de 24 meses)

- Trabajo en puestos concretos en función de sus estudios, perfil y deseos específicos por un periodo mínimo de 6 meses y máximo de 1 año.
- Programa de mejora: (candidatos con experiencia previa de cuatro años o superior)
- Trabajar durante un periodo mínimo de 1 año y máximo de 2, en un programa tutorizado a través del cual irá rotando por distintos departamentos en la empresa donde realice el trabajo.
- Tanto los departamentos como los plazos de la rotación serán evaluados y acordados previamente entre los tutores y los candidatos, en función de su formación y conocimientos previos.

Unilco ofrece como **servicio adicional** y opcional dirigido a las Familias Empresarias que participen en el programa, la posibilidad de llevar a cabo un seguimiento del desempeño de los candidatos a lo largo de un periodo de prácticas (A o B) a través de su equipo de especialistas.

Este servicio consistiría en la elaboración de un informe objetivo y profesional realizado en colaboración con el tutor-jefe directo del evaluado y con sus directores del área donde trabaje, de forma que a través de una presentación concreta se entregue al candidato y a su familia un análisis sobre el perfil y las cualidades personales y profesionales que aporta en el desempeño de su trabajo.

## EL IMPORTANTE PAPEL DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR

**1. ¿EXISTE EN SU EMPRESA FAMILIAR UN PROCESO DE SUCESIÓN EN EL QUE A TODOS LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA (HOMBRES Y MUJERES) SE LES GARANTIZA LAS MISMAS OPORTUNIDADES?**

- Sí
- No

**2. ¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑAN LAS MUJERES EN SU EMPRESA FAMILIAR?**

- |                          | MUY IMPORTANTE        | IMPORTANTE            | POCO IMPORTANTE       |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ➤ Madres                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ➤ Esposas                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ➤ Esposas de accionistas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**3. ¿QUÉ IMPORTANCIA DAN USTEDES EN SU EMPRESA FAMILIAR PARA QUE EN LA EMPRESA FAMILIAR LOS HIJOS E HIJAS TENGAN EL MISMO (O SIMILAR) PROCESO DE FORMACIÓN PARA QUE A FUTURO TENGAN LAS MISMAS OPCIONES DE PARTICIPAR EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO O EN LA GESTIÓN OPERATIVA DIARIA?**

- Muchísima
- Mucha
- Poca
- Ninguna

**4. ¿EXISTEN LAS MISMAS OPORTUNIDADES ENTRE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA PARA LA INCORPORACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR PARA?**

- |                                     | SI                    | NO                    |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| ➤ Para trabajar                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ➤ Para ser Consejeros               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ➤ Para tener acciones de la Empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**5. ¿NECESITAN O CREEN NECESITAR APOYO EXTERNO PARA RESOLVER LOS ASUNTOS RELACIONADOS CON EL ROL DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR?**

- Sí
- No

**6. VALORE LA NECESIDAD DE QUE LAS MUJERES ANTES DE INCORPORARSE A TRABAJAR EN AL EMPRESA FAMILIAR, DESARROLLEN FUNCIONES EN OTRA EMPRESA.**

- Muy Importante
- Importante
- Nada importante

**7. VALORE LA IMPORTANCIA DE QUE SUS HIJOS/HIJAS PARTICIPEN EN EL PROGRAMA DE INTERCAMBIOS DE UNILCO**

- Mucha
- Poca
- Ninguna

**8. EN SU EMPRESA FAMILIAR SE RESPETA LA DECISIÓN DE ALGUNAS MUJERES DE DEDICAR SU VIDA A LA FAMILIA DURANTE UN TIEMPO Y QUE LUEGO DESEEN TENER UN PAPEL MÁS ACTIVO EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR**

- SI
- NO

**9. SEÑALE LOS PUNTOS QUE SOBRE ESTE ASUNTO CONSIDERA QUE SERÍA NECESARIO CONSENSUAR EN SU EMPRESA FAMILIAR**

- Establecimiento de normas claras sobre la incorporación de los miembros de la familia
- Proceso de Sucesión en la empresa familiar
- Preparación del liderazgo de los miembros de la familia
- Regulación de normas para que los hijos e hijas tengan las mismas oportunidades de prepararse y participar en la empresa familiar
- Regular legalmente los acuerdos del Protocolo Familiar.

**10. CONSULTAS (En este apartado puede añadir una Consulta concreta sobre su Empresa Familiar)**

.....

.....

.....

.....

**POR FAVOR, ESCRIBA SU COMENTARIO O MARQUE CON UNA X LA CASILLA QUE CORRESPONDA A SU RESPUESTA. A CONTINUACIÓN, GUARDE EL DOCUMENTO Y ENVÍELO A LA SIGUIENTE DIRECCIÓN: [unilco@unilco.com](mailto:unilco@unilco.com) A AQUELLAS PERSONAS QUE CONTESTEN ESTA ENCUESTA, SE LES ENVIARÁ A SU CORREO ELECTRÓNICO UN RESUMEN DE LAS MISMAS CON LA CONTESTACIÓN QUE RECIBA LA CONSULTORA**

**INFORMACIÓN DE CONTACTO:**

**UNILCO Oficinas centrales**  
Avda .de la Industria, 4 - Edif. 1 Esc. 2 1ª planta  
28108 Alcobendas (Madrid) España  
Tel +34 917 451 414  
Fax +34 915 642 897  
E-mail: [unilco@unilco.com](mailto:unilco@unilco.com)