

SEPTIEMBRE 2016

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

3, 4 y 5 DE OCTUBRE

**BANCO DE CHILE
(SANTIAGO DE CHILE)**

Seminario:

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

20 DE OCTUBRE

**EFCA
TENERIFE—ESPAÑA**

Seminario:

**"LOS DIEZ PUNTOS
FUNDAMENTALES PARA
EL ÉXITO DE LA EMPRESA
FAMILIAR"**

13 DE DICIEMBRE

**CAMARA DE COMERCIO
DE BILBAO
BILBAO—ESPAÑA**

Seminario:

**"MODELOS DE
RETRIBUCIÓN Y SISTEMAS
DE VALORACIÓN DE
FAMILIAR"**

**ACCIONISTAS ACTIVOS Y NO ACTIVOS
EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA FAMILIAR:
DIFERENCIAS Y COMPLEMENTARIEDADES.**

En la Empresa Familiar, ya partir de la Segunda Generación, no se escoge el socio con quien compartir el accionariado, sino que todos ellos se encuentran compartiendo juntos la propiedad de un negocio de acuerdo a la herencia que dejó la generación anterior, por tanto, es muy posible que todos los accionistas miembros de la familia no sean iguales ni en la participación que ostentan de la Empresa ni el rol que tengan en el desarrollo de la misma.

Por otra parte, es habitual que aquellos que siendo propietarios presentes o futuros de las acciones y que trabajan en la gestión operativa del negocio de la Familia, sientan que son los que más pueden aportar al negocio familiar y que el resto de sus socios debieran agradecerles que estén "trabajando para ellos" y que poco a poco les hagan más ricos y con un patrimonio superior.

En nuestra experiencia, y utilizando la frase de un magnífico amigo y empresario muy importante del sector del aceite, cliente de la Consultora desde hace muchos años, a partir de la Segunda Generación como en el fútbol, son tan importantes los 11 que juegan como los 50.000 que aplauden, y el hecho de que todos juntos formen un solo equipo es sin duda porque aquellos que juegan son capaces de "enamorar" a aquellos que aplauden en las gradas del estadio.

Este concepto es absolutamente fundamental si no se quiere ver por una parte enormes distancias de conocimiento y aportación de valor a la Empresa entre los accionistas que trabajan en la misma y aquellos que no lo hacen, y también por lo bueno que es para aquellos gestores familiares el recibir desde fuera el apoyo de los miembros de la familia tanto cuando el negocio marcha muy bien como cuando existen problemas y tienen que aceptar que no hay reparto de dividendos.

Además, cuando empiezan a aparecer accionistas no activos en el negocio, es verdaderamente importante que en el Protocolo

Familiar haya quedado muy claro y traspasado a los estatutos, cuales son los criterios y el proceso de compraventa de acciones entre los miembros de la familia. El motivo fundamental de la necesidad de poner esto en claro es porque muchas veces los accionistas no gestores se ven en la necesidad de vender sus acciones, para obtener liquidez para sus propios negocios o bien si se sienten muy distanciados de la empresa familiar, impulsando un proceso de concentración por compraventa de acciones con aquellos accionistas que estén más interesados en aportar sus conocimientos o trabajo al negocio.

Hemos visto también muchas veces que se aparta de llevar una relación muy próxima con la empresa familiar a los accionistas que no están presentes en la gestión operativa, y cuando ha habido que ampliar el capital o poner recursos encima de la mesa por parte de los socios, se comprueba que los que no trabajan no están interesados, y por tanto amplían su participación en el accionariado de la empresa familiar los socios gestores. Cabe decir, que el principio que mejor funciona para mantener el equilibrio y la unión entre los accionistas miembros de una familia es el de la libre asociación, por estar comprometidos con el éxito del proyecto empresarial de futuro, es decir, por tener un sueño común.



Por tanto, las Empresas Familiares Centenarias nos enseñan a través de su experiencia la importancia de crear en la familia un ambiente que fomente la motivación por seguir siendo socio con todos miembros de la familia, el que todos estén informados sobre las actividades de la empresa, el que se sientan parte del proyecto empresarial, y por tanto quieran estar involucrados, orgullosos de su Empresa Familiar y entusiasmados de poder aportar algo como accionistas, consejeros o gestores, en el desarrollo del mismo.

Por otra parte, los gestores deberán ser conscientes de impulsar como un aspecto prioritario el reparto de dividendos y no hacer que con el tiempo, los accionistas no implicados en la gestión se sientan “ricos virtuales”.

Parece necesario también ser conscientes de que asumir el rol de accionista supone no solo disfrutar del legado que entrega la generación anterior, sino que también se hereda además del negocio, un conjunto de valores, tradiciones y compromisos difíciles de explicar, pero que están grabados en el espíritu de todos los socios miembros de una familia empresaria. Además, siempre es necesario insistir para todos los accionistas en sus responsabilidades personales y familiares que tienen con la Empresa y con el resto de los miembros de la Familia, para no caer en el error de que no solo los que trabajan dentro de la misma son los que deben aportar valor añadido, si no que el conjunto sin duda dará un plus adicional que cuando existe una unidad entre todos hace a la empresa familiar imbatible.

En resumen, los aspectos más significativos para desarrollar una complementariedad entre los accionistas activos y no activos en la gestión de un negocio familiar pudieran ser los siguientes:

1º. Quienes dirigen la empresa deben tener accionistas responsables, realizando por tanto un esfuerzo para educarles en los aspectos claves del negocio y hacerles comprender el plan empresarial de futuro, así como todos los aspectos importantes relacionados con productos, clientes, competencia, riesgos y oportunidades que aparecen a medida que el entorno evoluciona, dándoles a conocer también las fortalezas, debilidades y los recursos humanos del negocio.

2º. Un accionista responsable debe de tener por sí mismo las ganas de conocer y de entender cuáles son sus derechos y obligaciones, especialmente en lo que se refiere a las peticiones que puede hacer y sobre todo en donde las puede hacer.

3º. En general, todos los accionistas deben de conocer el valor de la empresa, como así mismo tener perfectamente definidas y acordadas las condiciones de una posible compraventa entre los miembros de la Familia y sobre todo lo que tiene que ver con los derechos de preferencia.

4º. La unidad y generosidad son claves para llegar a tener una Empresa Familiar longeva, y aunque ambas son condiciones necesarias no son suficientes ya que hay otra llamada cariño que es muy necesaria para superar los inevitables roces que existen a lo largo de una vida entre miembros de una familia que comparten el accionariado de una empresa.

5º. Tener un buen Gerente General en la empresa, y si es posible miembro de la familia con espíritu emprendedor para que se desarrolle el negocio, hará que la empresa crezca y los accionistas puedan esperar reparto de utilidades. En general, cuando esto ocurre, suele existir un buen Consejo de Administración con Consejeros Externos Independientes que ayuden a estructurar junto con la familia la estrategia de los negocios y a mantenerla unida.

En definitiva, el mensaje que mejor resultado ha dado en las empresas familiares a partir de la Segunda Generación es que **trasformar a los accionistas no activos en accionistas bien informados y comprometidos con el éxito del proyecto empresarial es un buen negocio**, difícil, pero que merece mucho la pena.

“NUEVAS VENTAJAS FISCALES EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR”

En España se han producido unas nuevas ventajas fiscales en la sucesión de la empresa familiar, debido a que el Tribunal Supremo ha sentenciado que los herederos de empresas familiares están exentos del 95% del Impuesto de Sucesiones aunque no participen en el capital de la sociedad, aspecto que si se gestiona adecuadamente es una autentica revolución en el aspecto fiscal de las familias empresarias.

Solamente es necesario figurar como directivos y tener parentesco con los propietarios, aspecto que va en contradicción con diferentes regulaciones de las Comunidades Autónomas, que son las encargadas de aplicarla y que en numerosas ocasiones han puesto obstáculos para su aplicación.

La gran problemática que siempre ha surgido es que para se pueda aplicar la bonificación fiscal es necesario que el miembro que pertenece al grupo familiar y que cumple el requisito de ejercer funciones efectivas de dirección de la empresa familiar, percibiendo por ello la mayoría de sus rendimientos, debe, además ser titular de alguna participación en el capital de la empresa familiar.

Las modificaciones se han producido gracias a la famosa sentencia de la Sala Tercera del Tribunal Supremo que da la razón a las hijas del director de cine D. José Luis Cuerda, recogiendo que la participación del sujeto pasivo (familiar) en el capital de la entidad sea al menos del 5% computado de forma individual o del 20% conjuntamente con su cónyuge, ascendientes, descendientes o colaterales.

Cuando la participación en la entidad sea conjunta con alguna o algunas personas, “las funciones de dirección y las remuneraciones derivadas de la misma deberán de cumplirse al menos en una de las personas del grupo de parentesco, sin perjuicio de que todas ellas tengan derecho a la exención, aclarando la sentencia que en ningún momento la ley dice que las funciones de dirección deban realizarlas las personas que tengan participaciones, son las que formen parte del grupo de parentesco, y obviamente los descendientes del contribuyente forman parte del mismo.

En conclusión, es muy importante la planificación de la sucesión de la empresa familiar, también desde este punto de vista, por las repercusiones fiscales que pueden surgir a los herederos, así como poder aplicar las bonificaciones fiscales existentes.

UNILCO PUBLICA EN LA REVISTA PROASSA EL ARTÍCULO: “¿HA BENEFICIADO LA CRISIS A LAS FAMILIAS EMPRESARIAS?”

Unilco, ha publicado en septiembre en la revista de PROASSA un artículo sobre el impacto de la crisis en las empresas familiares destacando que la crisis en los últimos años ha pasado factura a una gran parte del tejido industrial, y muy especialmente a las empresas pequeñas y medianas que en su gran mayoría son familiares, pero también sabemos que un número relativamente importante de ellas la han superado de una forma que les han hecho ser más fuertes, transformando las amenazas en oportunidades.



Las principales enseñanzas de este periodo han sido:

- Los valores familiares han sido fundamentales para continuar unidos en tiempos difíciles.
- La visión a largo plazo y la reinversión de dividendos les ha salvado de situaciones críticas.
- La autofinanciación y el endeudamiento pequeño han sido los mejores aliados.
- La proyección internacional para su crecimiento.
- La austeridad, especialmente en la gestión de la tesorería.
- La apuesta por la innovación de productos y servicios.
- La gestión del capital humano, consiguiendo mejores niveles de la producción.

Banco de Chile

BANCO EDWARDS | citi
del Banco de Chile



Durante los meses de Mayo Junio y Julio, la Consultora ha dado varias conferencias en colaboración con el **Banco de Chile** para importantes clientes de banca privada, donde se han revisado tanto las experiencias más importantes en torno al Proceso de Transición Generacional (Sucesión) como a todo lo referente al éxito de las empresas de hermanos y primos.

SEGUNDA CONVENCIÓN DE LAS CÁMARAS DE INDUSTRIALES DE JALISCO, PUERTO VALLARTA

D. Jose Manuel Zugaza, Socio Director de Unilco, el pasado 10 de septiembre impartió la Conferencia *Experiencias Exitosas de las Empresas Familiares Centenarias*, en la **Segunda Convención de las Cámaras de Industriales de Jalisco** celebrada en Puerto Vallarta (México), cuyo programa detallamos a continuación:



- ◆ Experiencias más exitosas de las Empresas Familiares que han superado la Cuarta Generación.
- ◆ El Proceso de Transición Generacional.
- ◆ La Empresa de Hermanos.
- ◆ El Protocolo Familiar.
- ◆ Conclusiones y Coloquio.