

SEGUNDO SEMINARIO INTERNACIONAL PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR



Organiza y certifica:



INSTITUTO ARGENTINO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Colabora:



Desde 1866 al
servicio de la
seguridad jurídica

Buenos Aires, 19 de marzo de 2013

Miembro del Equipo Docente

Yolanda Mora Morera
Socia Hereditas Empresa Familiar



yolandamora@me.com

Objetivos de la sesión:

Normalmente, cuando una empresa familiar se acerca al consultor para pedir ayuda, el bloqueo no suele encontrarse en la marcha del negocio, sino en la dinámica de la familia que tiene lugar en el contexto de la empresa.

Ser conscientes de ello y conocer los problemas recurrentes que se dan en este tipo de organizaciones, las claves de la comunicación familiar y la resolución conflictos, proporcionan al consultor las mejores herramientas.

Esta jornada tiene como objetivo sensibilizar a los profesionales dedicados a la consultoría para empresas familiares, acerca de los parámetros importantes a tener en cuenta con el fin de abordar tal labor de la mejor manera.

ÍNDICE

1. La evolución de la consultoría hasta hoy.
2. Los servicios de cohesión familiar como clave de continuidad.
3. Las claves para una comunicación entre los miembros de la familia, sin las que la cohesión se haría imposible.
4. Las transiciones generacionales que aconsejan el proceso del Protocolo Familiar.
5. Caso práctico.

Prespectivas de gestión	Principales ventajas	Principales Inconvenientes
Problemática de la EF	Toma de conciencia de cuáles son los problemas	Describe situaciones pero no prácticas de gestión
Planificación de la sucesión	Plantea la importancia de abordar la sucesión	Dificultad de anticipar las innumerables posibilidades futuras
Protocolo	Define reglas en la EF	Tendencia a presentar deseos de cómo la familia querría verse
Gobierno de la EF	Capacidad de crear una EF dinámica	Escasa atención a la funcionalidad de los órganos
Comunicación de la familia	Permite resolver conflictos	Confusión de la comunicación como medio /como objetivo

“Modelos de Empresa Familiar”: Gimeno, Baulenas, Coma-Cros. Ediciones Deusto (2009)

¿Cuándo tenemos que hablar de empresa familiar?

1. Una familia o varias familias son **propietarias** de la misma, ya sea en su totalidad o en parte.
2. Dicha participación permite a la familia propietaria ejercer el **control político y económico** sobre la empresa.
3. La familia participa en la **gestión** de la empresa de manera activa, mediante el trabajo en la misma, de todos o algunos de sus miembros, o en los **Órganos de Gobierno**.
4. **VOCACIÓN DE CONTINUIDAD.**

Alonso S.A., empresa familiar, se dedica a la producción y distribución de productos alimentarios. Vicente Alonso, su fundador, ha sabido llevarla a ser una de las empresas líderes en el sector, después de 25 años desde su creación. Con una clara visión del negocio, se ha mantenido siempre al corriente de todos los asuntos referentes a la empresa, de la mano de los mejores profesionales. Sin embargo, durante los últimos meses ha surgido un tema que le causa gran inquietud. Alberto, su tercer hijo, ingeniero de 42 años, ha sido despedido de su trabajo como directivo de una empresa de publicidad. Divorciado desde hace unos meses, poco a poco se había ido sumiendo en un estado de apatía que acabó costándole el puesto.

Vicente, apesadumbrado como padre, está ahora preocupado como empresario ya que Natalia, su esposa, le ha propuesto incorporar a Alberto en algún puesto de responsabilidad de Alonso S.A.

Sin duda, su deseo es el de ayudar a su hijo a superar el bache por el que está pasando. Sin embargo, teme que la buena marcha de su empresa pueda verse afectada.

Características de la empresa familiar (II): Complejidad de la situación

Sistema Familiar

- Mira hacia dentro
- Basado en emociones
- Aceptación incondicional
- Pertenencia vitalicia
- Procura estabilidad

C O N F L I C T O

Sistema Empresarial

- 📖 Mira hacia fuera
- 📖 Basado en tareas y funciones
- 📖 Recompensa el desempeño
- 📖 Produzca o váyase
- 📖 Busca el crecimiento y el cambio

* Esferas opuestas de actividad de las que surge el conflicto, según J.Ward (2006)

Algunos Problemas Recurrentes



Retribución

- ☞ “Café para todos”.
- ☞ Capacidades.
- ☞ Poca diferenciación en el modelo retributivo.



Compromiso

- ☞ Dedicación.
- ☞ Responsabilidad.
- ☞ Desde fuera de la gestión.
- ☞ Desde dentro de la gestión.



Propiedad

- ☞ ¿A los hijos o a las hijas?
- ☞ Dividendos.
- ☞ Financiación socio-sociedad.
- ☞ Valoración.



Liderazgo

- ☐ “único” o compartido.
- ☐ Directivos no familiares.
- ☐ En la familia y en la gestión.



Familiares políticos

- ☐ En el trabajo.
- ☐ En la propiedad.
- ☐ En las relaciones familia-empresa.
- ☐ En el liderazgo.



Diferencias en la visión compartida.



Organización y diferenciación del gobierno.



Profesionalización de la gestión.

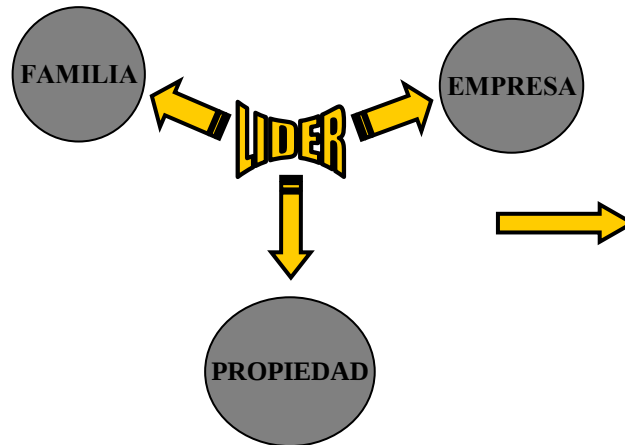


Comunicación entre padres e hijos.



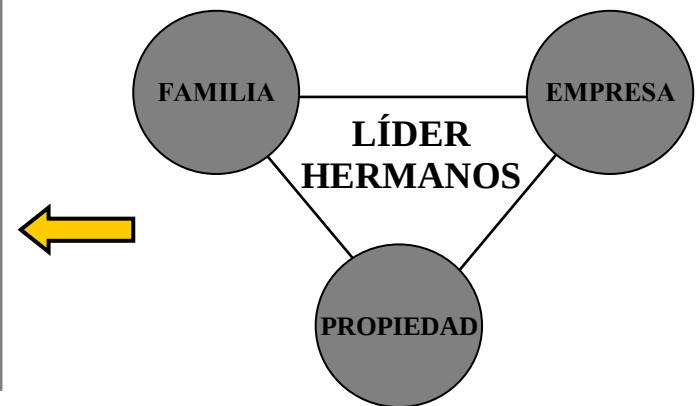
Comunicación entre hermanos.

Características de la empresa familiar



Conflictos típicos de cualquier organización empresarial:
mercado, clientes, proveedores, estrategia, riesgo, financiación, crecimiento etc.

Conflictos típicos de cualquier organización empresarial: mercado, clientes, proveedores, estrategia, riesgo, financiación, crecimiento etc., **hasta que dejamos de actuar como socios y empezamos a actuar como padres : incorporación hijos/liderazgo/retribución etc.**



Hacia la Cohesión Familiar...

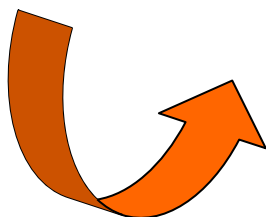
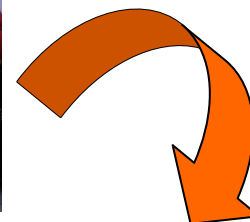
- Ayuda a la determinación del escenario de continuidad: la **Visión Compartida**.
- Facilita las **conversaciones** importantes.
- Se enfrenta a los **conflictos** cuando éstos se presentan.
- **Facilita la toma decisiones** (aunque sean difíciles) en línea con los objetivos del grupo.
- Preserva el amor y el cuidado por la empresa y la familia, encaminando las decisiones en el respeto de los **principios establecidos** y no de los intereses personales de los miembros de la familia.

Primero y fundamental...

- Definir la **Visión Compartida**



La Comunicación: una necesidad



¿No nos entendemos?

Toda gestión eficaz de un conflicto va a estar condicionada por las dificultades que todos tenemos para comunicar, por lo que conviene reflexionar sobre algunas ideas:

- Oír $\neq$ escuchar.
- ¿Cuántas veces la comunicación tiene un sólo sentido?
- ¿Qué importancia le da a la comunicación cada uno de los miembros de la familia?
- ¿Cuántas veces, en la familia, cada uno de los que participan en una conversación salen con un concepto distinto al que entraron?



FUENTE: WILLIAM URY



Para una comunicación efectiva

- Comuníquese con frecuencia y en el foro adecuado.
- Sea claro y directo.
- Escuche activamente a los otros miembros de la familia.
 - Atención.
 - Actitud de apertura y respeto.
 - Escuche lo que el otro dice pero sea sensible a sus sentimientos también.
 - Si tiene emociones muy fuertes (ira, tristeza, alegría) y le es difícil escuchar al otro, posponga la comunicación para otro momento.
 - Preste atención a los mensajes no verbales.
 - Sea positivo.

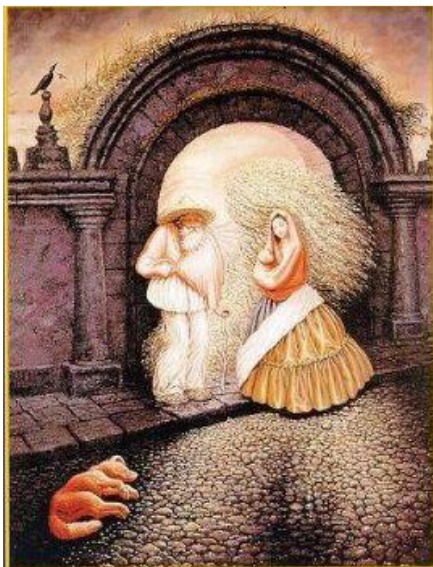
La comunicación familiar y sus “complicaciones”

- Se establece, sobre todo, ante configuraciones especiales de la estructura familiar:
 - Triangulaciones
 - Alianzas-coaliciones
 - Familias aglutinadas-desligadas
- Secretos y tabúes familiares
- Descalificación
- Desconfirmación
- Profecía autocumplidora

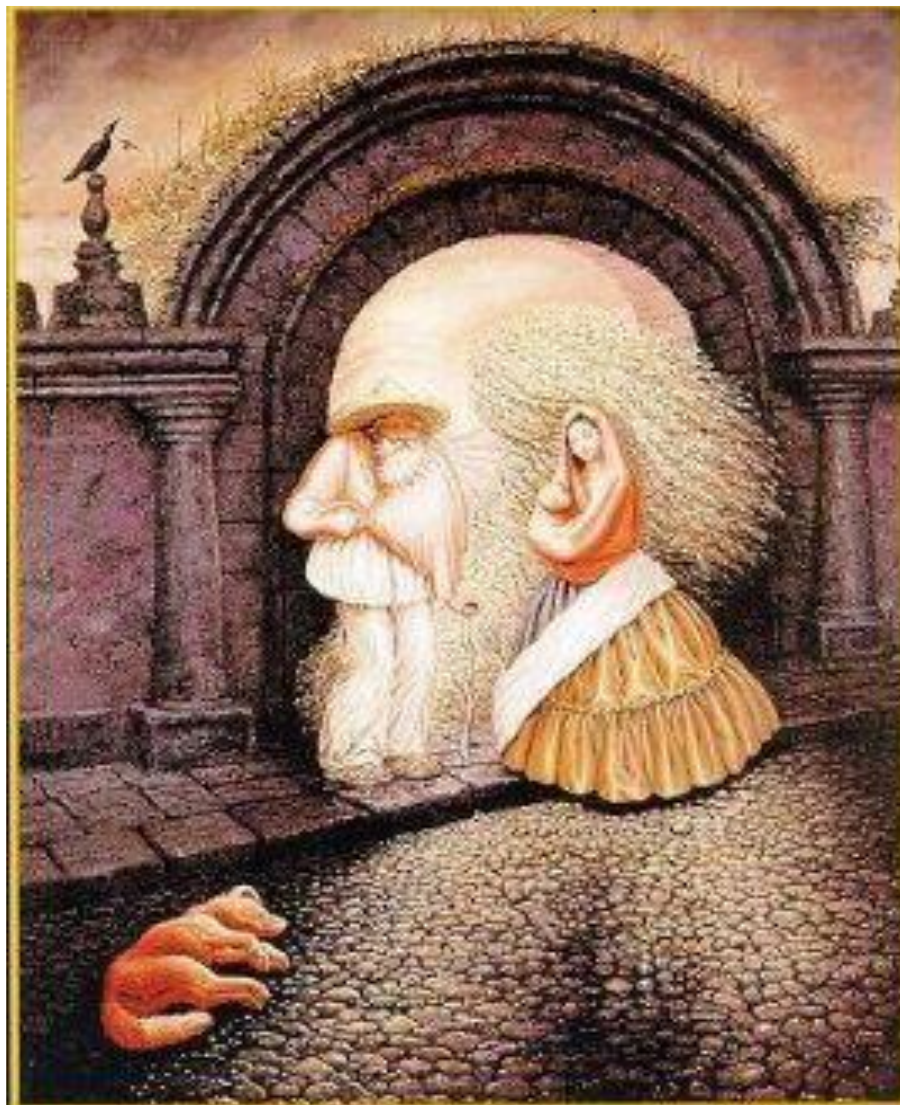
Un camino por recorrer...

- La comunicación efectiva no es fácil.
- Aprender nuevos patrones de comunicación requiere práctica.
- La familia puede construir un espacio seguro para que sus miembros puedan expresar libremente sus sentimientos, pensamientos, inquietudes y expectativas.
- En las familias empresarias, el Consejo de Familia es uno de estos espacios, propiciando:
 - La organización de las relaciones familia-empresa.
 - ✓ Definición de los roles
 - ✓ Intercambio de expectativas
 - ✓ Explicitación de valores
 - Una mejora de las pautas relacionales en la familia, al ofrecer un lugar y momento adecuados para comunicar.

¿Qué ven aquí?



¿Qué ven aquí?



- **Para que exista un conflicto, es necesario:**
 - Interacción de 2 o más individuos o grupos.
 - Existir o percibir una incompatibilidad entre las metas, conductas, intereses o valores propios y del otro.
 - Percibir una situación como injusta por, al menos, una de las partes.

- **Causas del conflicto:**
 - Lucha por la obtención de recursos escasos.
 - Conseguir el respeto, mantener el orgullo.
 - Percepción de que uno avanza más lento que el otro con quien se compara.

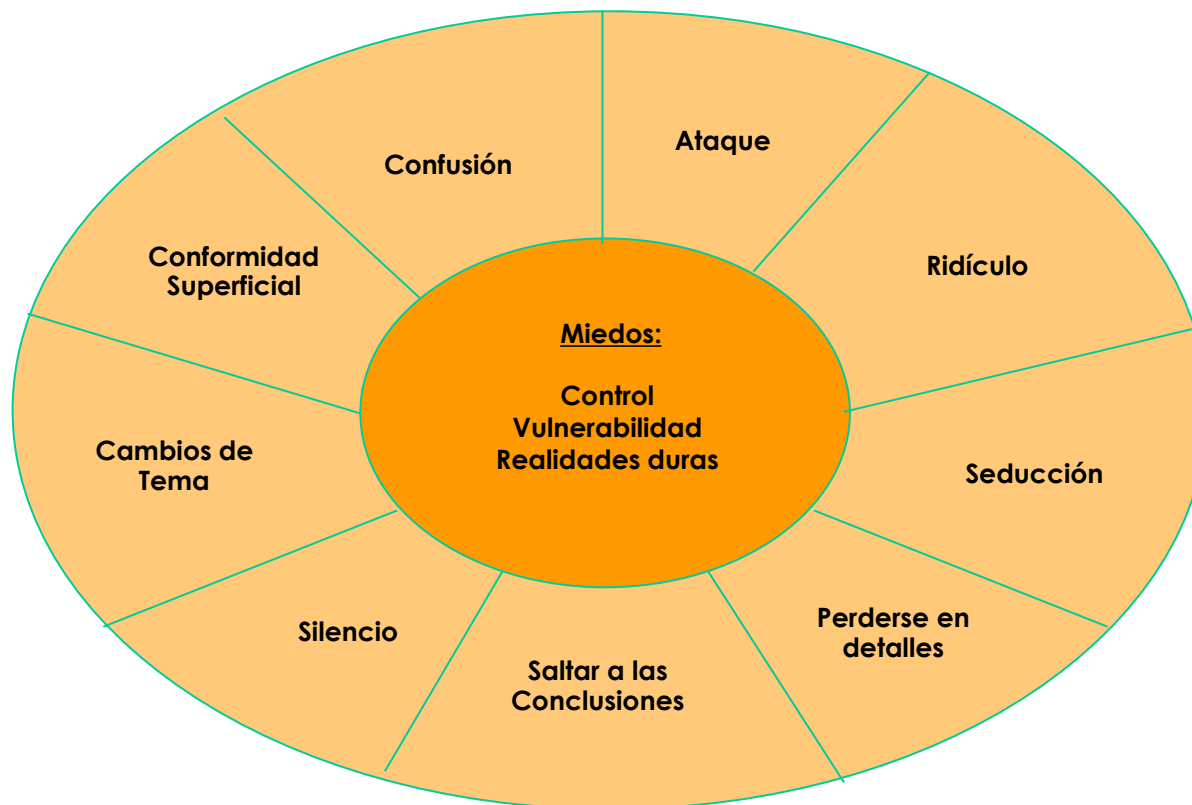
- **Falta de diálogo** entre las partes, con intensa comunicación interna, que provoca una **polarización** de los puntos de vista.
- Se forman **coaliciones de apoyo** que sólo sirven para extender el problema.
- **Todo acto agresivo conlleva otro de mayor intensidad.**

- **El grupo polariza su percepción del otro:**
 - El grupo propio (GP) no puede obrar mal.
 - El grupo opuesto (GO) no puede hacer nada bueno.
 - El GP puede conseguirlo todo.

- **Desviación en la atribución de causas de una misma acción:**
 - Las acciones del GP se basan en motivos positivos mientras que las mismas realizadas por el GO ocultan motivos negativos.
 - Las acciones del GP se deben a exigencias de la situación, mientras que las del GO se deben a defectos del carácter.
 - En ocasiones, las conductas negativas del GO se deben a un líder que los manipula.

- La intensificación del conflicto va produciendo en el sujeto un conjunto de **emociones y sentimientos negativos de creciente intensidad**, que afectan a la percepción y a la comunicación.
- El pensamiento en el que basamos nuestras acciones se vuelve simplista y las decisiones se realizan en base a **estereotipos**, de modo que se realizan **juicios precipitados y se reacciona de forma automática**.

Manifestaciones más habituales:



Recuerde...

El conflicto en sí mismo no es un elemento negativo, el problema aparece cuando:

- a. No somos capaces de gestionarlo, por no prestar la suficiente atención a cuál es su **causa**.
- b. No queremos afrontarlo (**resistencias**).
- c. Inconscientemente, apelamos a recursos que nada tienen que ver con el conflicto cuando intentamos resolverlo :
 - “ soy tu jefe pero tampoco debes olvidar que eres mi hijo” **jerarquía/lealtad**
 - “ en esta casa las cosas siempre se ha hecho así y nos ha ido muy bien” **tradición**
 - “ desde que era pequeño ha actuado de la misma manera” **etiquetas**

¿Por qué solución optamos?

■ Solución Impuesta:

- El ganador impone sus condiciones al vencido, provocando su descontento porque no hay ventajas para él.
- Descontento → irritación → agresión → vuelta a empezar.

■ Solución Distributiva:

- Concesiones mutuas.
- Cuando el conflicto ha agotado a las partes o cuando son conscientes del gasto que supone.

■ Solución Integradora:

- “Tú ganas, yo gano”.
- Se realizan concesiones en cuestiones poco importantes para uno pero cruciales para el otro. Se buscan beneficios simultáneos.
- Requiere una comprensión de los intereses, valores, motivaciones y costes de cada parte.

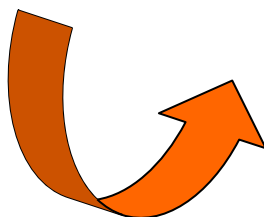
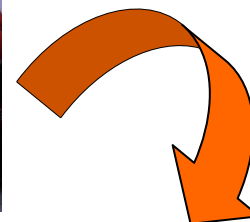
- **Piense antes de reaccionar** (“El sabio no dice nunca todo lo que piensa, pero siempre piensa todo lo que dice” Aristóteles).
- **Escuche atentamente** (atención también a la comunicación no verbal).
- **Enfréntese al problema común**, no a la otra persona.
- **No ocultar los sentimientos.**
- **Describa por qué lo que pide es importante** para usted y busque los intereses reales de las partes.
- **Céntrese en cómo construir un mejor futuro.**
- **Busque opciones que produzcan ganancias mutuas.**

Una reflexión...

- Comunicarse efectivamente no significa eliminar los desacuerdos de la mesa de discusión.
- Ante los desacuerdos, las familias empresarias que se comunican efectivamente están más centradas en solucionar los mismos que en establecer su origen.
- Y recuerden:
“Cuando se ha insistido en buscar soluciones perfectas, no se ha encontrado la paz. Solo más guerra y más muertos.”

John Carlin. El País 26/03/06. “Lecciones del Ulster”

Diferentes estructuras, diferentes habilidades



Transición de Primera a Segunda Generación

Empresa de Fundador Único



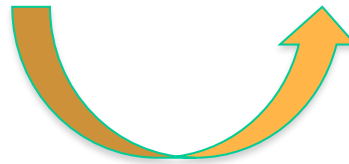
- Define la estrategia.
- Dirige a los equipos.
- Toma las decisiones importantes.
- En definitiva, es el líder a quien todos siguen.

Empresa de Hermanos



- El secreto está en la complementariedad y no la competencia.
- Exige un nuevo modelo de liderazgo y comunicación.
- ¿Compartimos la visión de nuestra empresa?

Diferente estructura, diferentes habilidades



**Aprender
a trabajar
en equipo**

Empresas de hermanos

La mayoría de las estadísticas señalan que las empresas de 2ª generación son las que tienen más dificultades para continuar...

Empresa familiar de hermanos

¿VENTAJA o INCONVENIENTE?

Algunas ventajas

1. Planificación a largo plazo (generaciones).
2. Cultura estable (familia).
3. Rápida toma de decisiones.
4. Preocupación por la calidad del servicio.
5. Dirección y gestión (familiar y profesional) motivada y con gran dedicación.
6. Reinversión de beneficios.
7. Capacidad familiar conjunta de hacer frente a las dificultades.
8. Bienestar y satisfacción personal y/o profesional de los miembros de la familia.

Inconvenientes

Confundir cuándo, cómo y dónde:

1. Se actúa como propietario
2. Se actúa como gestor/trabajador
3. Se actúa como miembro de la familia

A punto de empezar el Consejo de Familia, Eduardo se preguntaba si los demás iban a entender su frustración y su enfado.

Miraba a dos de sus tres hermanas y adivinaba cuál iba a ser la reacción de cada una de ellas. Berta, la mayor, gran empresaria que dirigía en Estados Unidos una filial de la empresa con mucho acierto, le respaldaría porque podría imaginarse lo complicado que es dirigir una empresa cuando uno de tus principales directivos te cuestionan continuamente, socavando tu autoridad en la organización, sobre todo si se trata de una hermana.

María, la mediana, se dedicaba a la representación de la compañía como tarea que desempeñaba desde el gobierno. A pesar de no ser demasiado diplomática a la hora de decir lo que pensaba, era clara e intentaba siempre mediar en los enfrentamientos. Como era muy cómplice de su hermana pequeña, Eduardo no estaba seguro de si estaría de su parte o no.

Laura, la pequeña y la causa de sus desvelos, era la directora de marketing y nuevos productos. Era muy vivaz, simpática y hacía muy bien su trabajo, aunque no le ponía las cosas nada fáciles. En los comités de dirección se enfadaba mucho si, después de escucharla, él optaba por otra solución.

No tenía reparo alguno en mostrar su enfado y en cuestionarlo delante de los demás directivos.

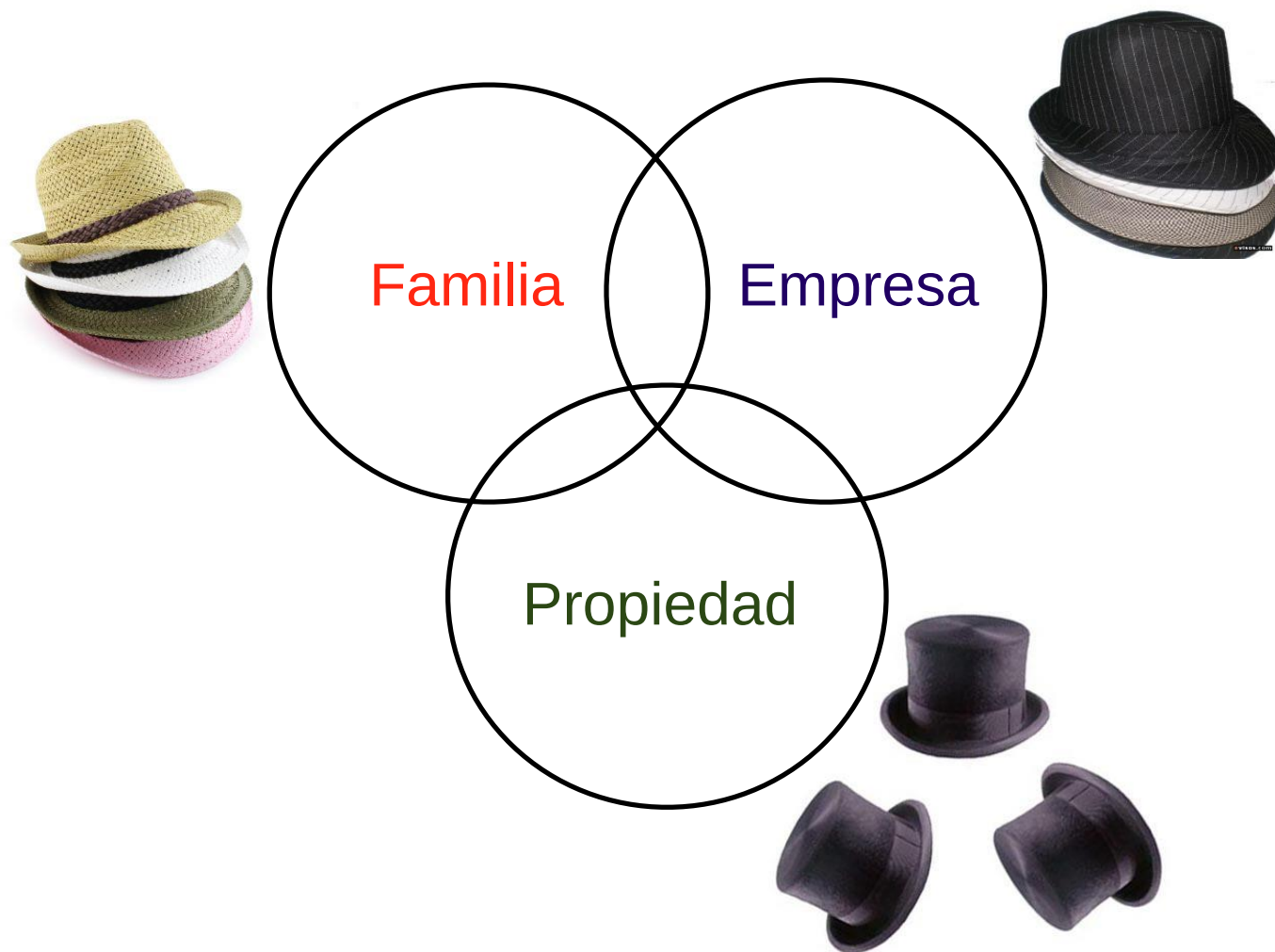
Por lo demás, estaban pasando un momento empresarial difícil, ya que iban a sufrir una deslocalización. En breve se construiría un parque tecnológico puntero que no admitía industrias como la suya al lado. Esto implicaría para la empresa una fuerte inversión y, a él como gerente, trasladarse a vivir a otro lugar. Si tenía que hacer este esfuerzo, no estaba dispuesto a hacerlo en aquellas condiciones. Quería conocer el alcance del compromiso con el proyecto que tenían sus hermanas.

También quería, en caso de no ver viable la continuidad de la empresa en manos de todos por no tener la misma visión de futuro, saber si ellas estarían dispuestas a venderle sus acciones.

Laura llegó tarde, como siempre, y entró con un talante provocador. Fue la primera en hablar ni bien se saludaron todos:

“Por cierto, antes que nada, quiero mostrar mi disconformidad respecto a cómo se está gestionando la empresa. No sólo se omite en las decisiones mi parecer cuando a Eduardo le da la gana, dando más crédito a otras voces que a la de su propia hermana. Lo peor ha sido esta semana, cuando me he enterado por casualidad de que Eduardo ha ido a negociar con un posible proveedor a Valencia. Creo que es intolerable que me tenga que enterar de esta manera, como si fuera una ajena a la familia y cuando, no nos engañemos, ¡Esta empresa también es mía!”

Un sombrero para cada ocasión



¿Qué significa ser una empresa de hermanos?

1. Aceptar y asumir las ventajas e inconvenientes.
2. Trabajar para fomentar los valores comunes y alcanzar una “misma sintonía”.
3. Tomar decisiones, adoptar acuerdos y potenciar a los miembros del equipo.
4. Entender que algunas de las cosas que nos pasan no son sólo fruto de la buena o mala relación de unos hermanos, sino del modelo de comunicación y de la dinámica relacional de cada sistema/subsistema familiar.

Transición de Segunda a Tercera Generación

Hacia el Consorcio de Primos

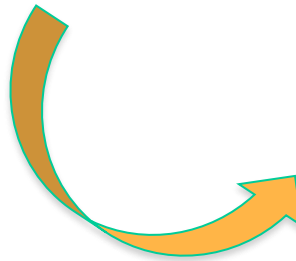
- Propiedad fragmentada en varias ramas de la Familia
- Preocupación por la influencia política de cada una de ellas
- Cargos directivos repartidos
- Muchos de los accionistas no trabajan en la Empresa
- La autoridad de los gestores dependerá de su:
 - ÉXITO en la Empresa
 - INFLUENCIA en la Familia
- Cultura familiar más compleja, con distintos valores



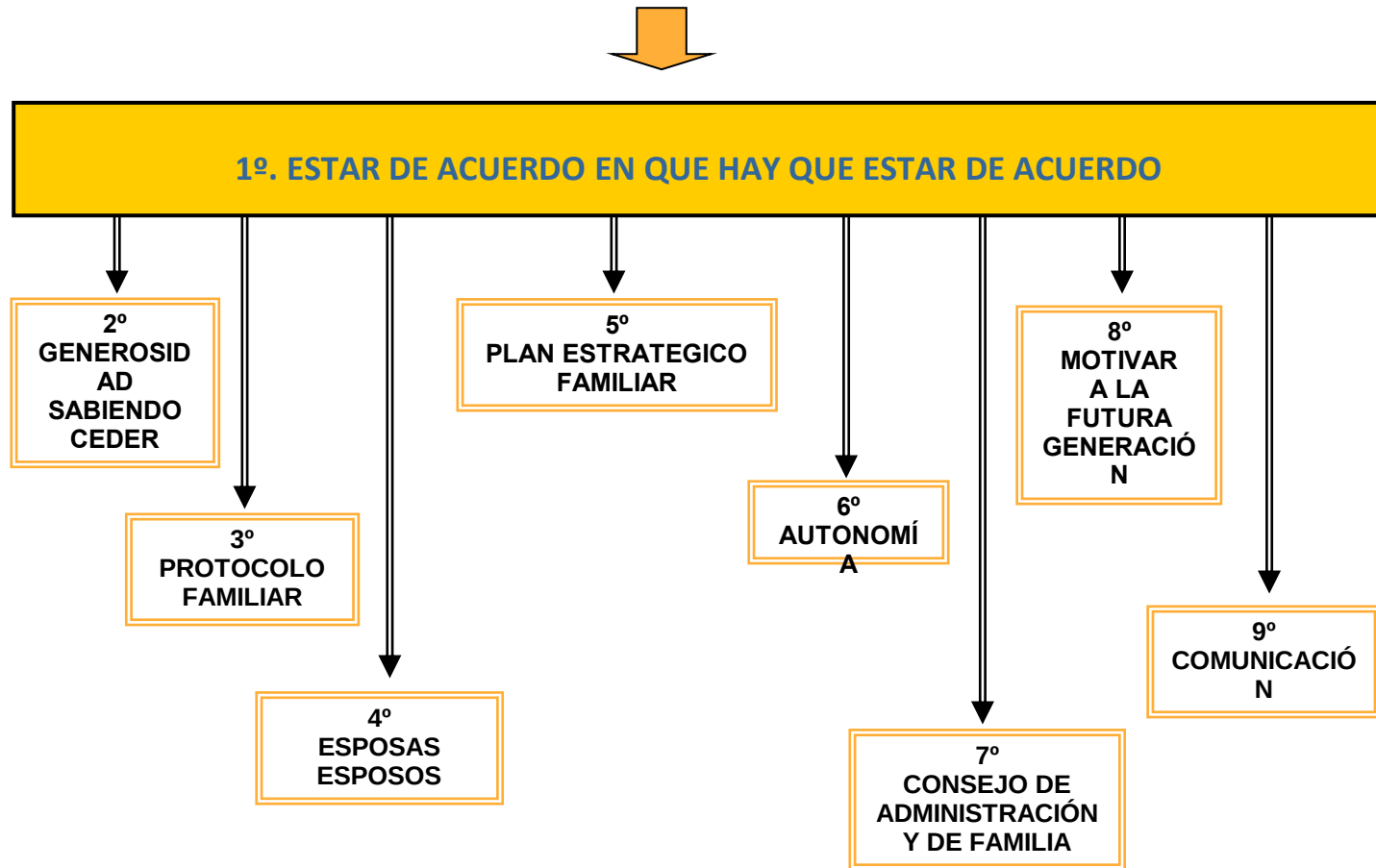
Hacia el Consorcio de Primos



Poner en
marcha
estructuras,
reglas y
políticas



CLAVES DE ÉXITO



Protocolo Familiar

Concepto

- Acuerdo marco (pluralidad de contenidos) suscrito por una familia empresaria (socios presentes y futuros), con el objetivo de regular:
 - La organización y gestión del grupo.
 - Las relaciones familia, empresa y propiedad.
 - **MODELO DE CONTINUIDAD.**
- El Protocolo es:
 - Un contrato.
 - **UN CÓDIGO DE CONDUCTA PERSONAL Y FAMILIAR..**
- El Protocolo es el resultado de:
 - Un proceso de reflexión.
 - Un proceso de comunicación.
 - El convencimiento de apostar por el **BIEN COMÚN.**

Principales problemas con los que nos encontramos:

- El 70% aproximadamente de las empresas familiares que solicitan un protocolo familiar, lo hace en referencia a algún **problema concreto** que detecta.
 - Busca el protocolo como el medio para solucionar algo CONCRETO, no como el medio para planificar la continuidad.
 - Entiende que la solución del problema que detecta permitirá establecer unas normas para que, en un próximo futuro, no se reproduzcan idénticos problemas.
- Un 20% restante acude con inquietudes, pero sin problemas destacables. Busca **planificar**.
- El 10% restante aparece en situación de **conflicto**, con una o varias situaciones de confrontación entre los miembros de la familia.

¿Por qué queremos un protocolo familiar?

Compromiso

Propiedad

Liderazgo & Sucesión

Familiares políticos

Diferencias en la visión compartida.

Organización y diferenciación del gobierno

Profesionalización de la gestión

Comunicación entre padres e hijos

Comunicación entre hermanos.

Retribución

Una reflexión

El Protocolo debe ser algo más que una forma de resolverla sucesión

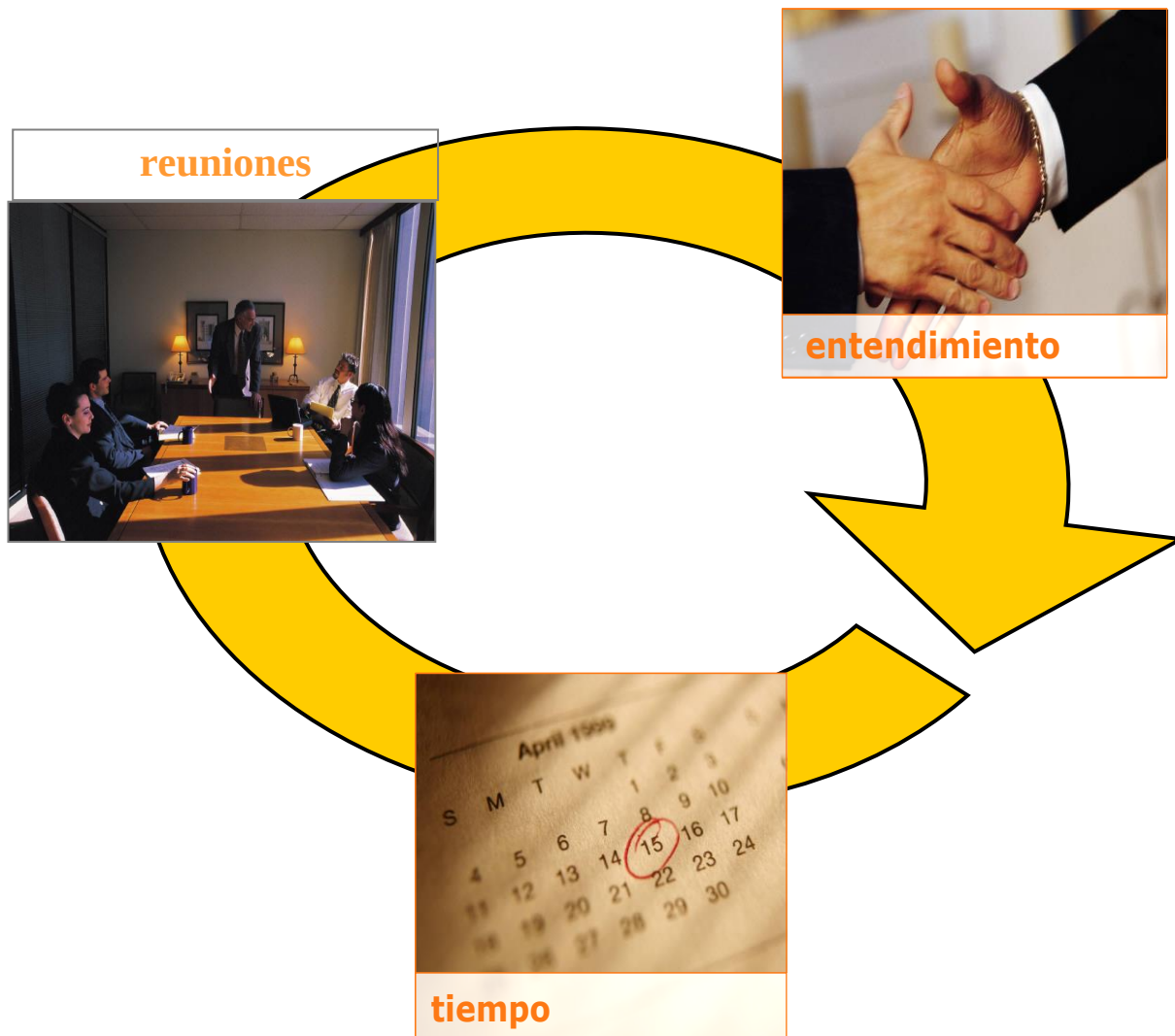
1. **Exclusivamente jurídico:** cliente acude a su abogado para que le redacte un contrato en el que se define el objeto, la causa, las partes, sus obligaciones etc.
2. **Consultoría o proceso:** las partes definen **solos** o con **ayuda externa** los posibles escenarios de futuro y toman una decisión.
3. **Mixto:**
 - Todos los miembros familiares a los que se les otorgue legitimidad, participan en un proceso de resultado incierto, con la idea de definir escenarios posibles y realistas.
 - Una vez tomada la decisión, se redactan los acuerdos y se desarrollan las herramientas legales y contractuales para asegurar su correcto cumplimiento.

1 sólo tiene carácter nacional

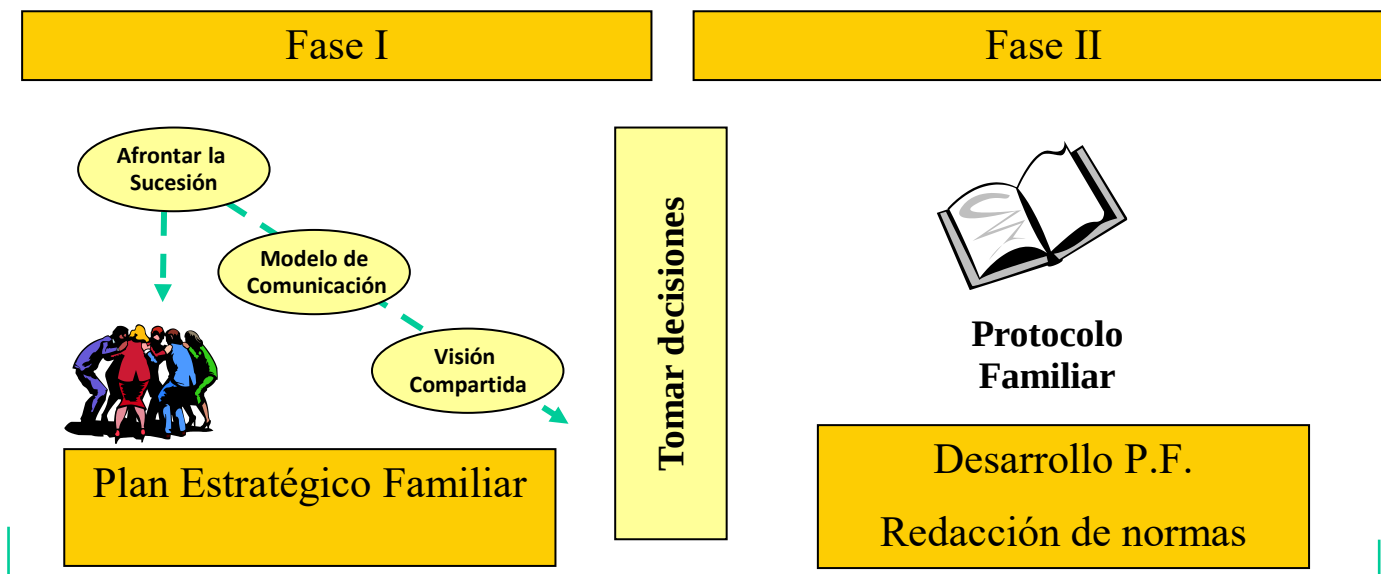
2 y 3 tienen carácter transnacional

El modelo mixto asegura mejores resultados, tanto en la asimilación de las obligaciones como en el respeto y cumplimiento de las mismas, incluso de aquellas que no son exigibles jurídicamente (pacto con vínculo moral)

El Protocolo Familiar como un Proceso (I)



El Protocolo Familiar como un Proceso (II)



Proceso de consultoría



Protocolo Familiar: Fase I

1. Esta fase del trabajo tiene como principal objetivo la determinación del escenario de continuidad.
2. El escenario de continuidad se refiere a la mejor alternativa de futuro para la permanencia del Grupo Empresarial en el entorno de la Familia. Entre las diferentes vías de continuidad, en función de su análisis y valoración, la Familia elegirá aquella que se ajuste mejor a la motivación y compromiso de sus miembros.
3. Para ello suele ser necesario, entre otras, abordar y resolver cuestiones como las que se detallan a continuación:
 - Después del fundador ¿Qué?
 - ¿Qué esperamos y qué queremos de nuestro Grupo Familiar?
 - ¿Qué papel queremos desempeñar cada uno en el nuevo contexto / escenario que aprobemos?
 - ¿Qué nivel de compatibilidad /incompatibilidad tiene con nuestra visión del Grupo?
 - ¿En qué medida puede afectar al reparto/concentración de la propiedad entre las distintas ramas familiares?
 - ¿Cómo vamos a gobernar y /o gestionar?

Contenidos teóricos del protocolo familiar (I)

I. Aspectos generales:

- Ámbito del protocolo: miembros familiares afectados.
- Principios básicos del funcionamiento.
- Mecanismos de modificación del protocolo.
- Interpretación y sistemas de arbitraje. consecuencias de su incumplimiento.
- Valores familiares a conservar e impulsar.

II. Aspectos económicos – empresariales:

- Estrategia de futuro, consensuada por la familia para el grupo de empresas.
- Vías de acceso a la empresa de los miembros de la familia: requisitos de formación capacidades, remuneración, etc.

Contenidos teóricos del protocolo familiar (II)

III. Aspectos económicos – empresariales (continuación):

- Mecanismos de control y evaluación.
- Política de retribución de accionistas gestores y de directivos clave.
- Proceso de tránsito generacional y sistema de designación de sucesor/res.
- Mecanismos de toma de decisiones.
- Junta de accionistas.
- Consejo de administración y de familia.
- Política de información a propietarios no gestores.
- Posibles asesores externos del consejo de administración y/o de familia.

Contenidos teóricos del protocolo familiar (III)

IV. Aspectos económicos - accionariales:

- Mantenimiento del control. Problemas derivados de la dispersión del accionariado.
- Estructuración de los dividendos vs. inversiones en el grupo.
- Transmisión de acciones (mortis causa o intervivos).
- Sistemas de valoración.
- Financiación de las transmisiones.
- Políticas de liquidez a los accionistas.
- Aseguramiento económico de las generaciones que se jubilan.

Contenidos teóricos del protocolo familiar (IV)

V. Otros aspectos:

- Excepciones y condiciones.
- Formación a los accionistas no gestores.
- Situaciones transitorias.
- Compromisos testamentarios.
- Revisión periódica.
- Derogación y normas.

VI. Anexos

Preguntas claves: trabajo

- ¿Quién puede trabajar? ¿Todos los hijos?
¿Todos los sobrinos? ¿Los familiares políticos?
- ¿Qué formación debe tener?
- ¿Qué retribución? ¿Igual? ¿Diferente?
- ¿Jornada completa o tiempo parcial?
- ¿Flexibilidad en los horarios?
- ¿Administradores y gestores a la vez?
- ¿Pueden trabajar en otras empresas?
- ¿Cuándo, cómo y quiénes pueden hacer prácticas?



Preguntas claves: trabajo

- ¿Quiénes pueden proceder al despido? ¿Cómo estará regulado?
- ¿Indemnizaciones especiales?
- ¿Prohibición de competencia?
- ¿Qué requisitos cumplirá el cese temporal del trabajador familiar?



Preguntas claves: propiedad

- ¿Qué compañías conforman la empresa familiar?
- ¿Cómo va a estar repartido el accionariado en la siguiente generación?
- ¿Quiénes pueden ser accionistas? ¿Políticos?
- ¿La transmisión de participaciones será libre o restringida?
- ¿Quiénes tendrán derecho de adquisición preferente?
- ¿Se repartirán dividendos? ¿Porcentaje?
- ¿Cómo se valorará la compañía? ¿Qué fórmulas se emplearán?



Preguntas claves: propiedad

- ¿Si el familiar vende sus participaciones podrá continuar como gestor o administrador?
- ¿Cuál será el régimen económico matrimonial? ¿Hay parejas de hecho?
- ¿Cómo financia la empresa familiar al accionista?
- ¿Qué ayudas podría ofrecer la empresa familiar al accionista?



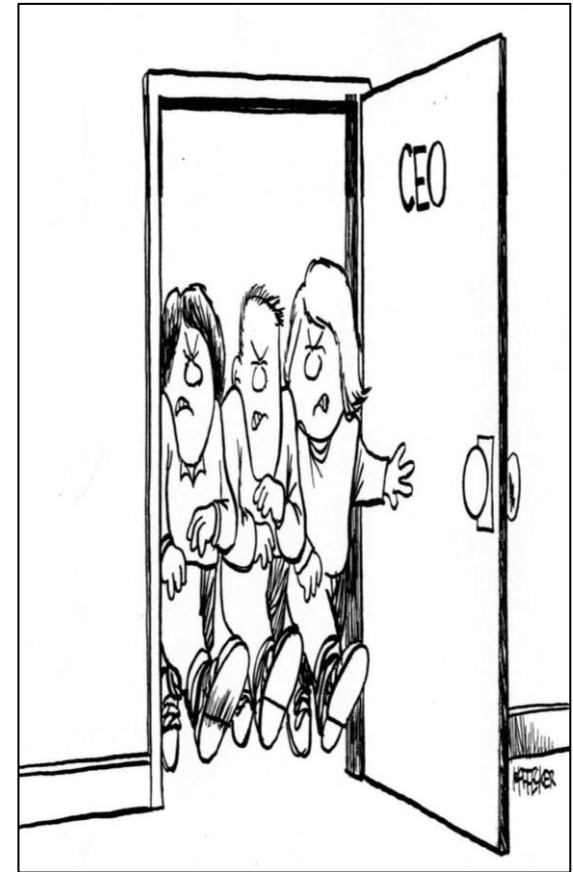
Preguntas claves: jubilación

- ¿Cuál será la edad obligatoria de jubilación para los familiares?
- ¿Podrán seguir teniendo alguna actividad después de la jubilación? ¿Cuáles?
- ¿Cómo financiaremos la jubilación?
- ¿Existe algún familiar capacitado para ser sucesor en el futuro?



Preguntas claves: liderazgo

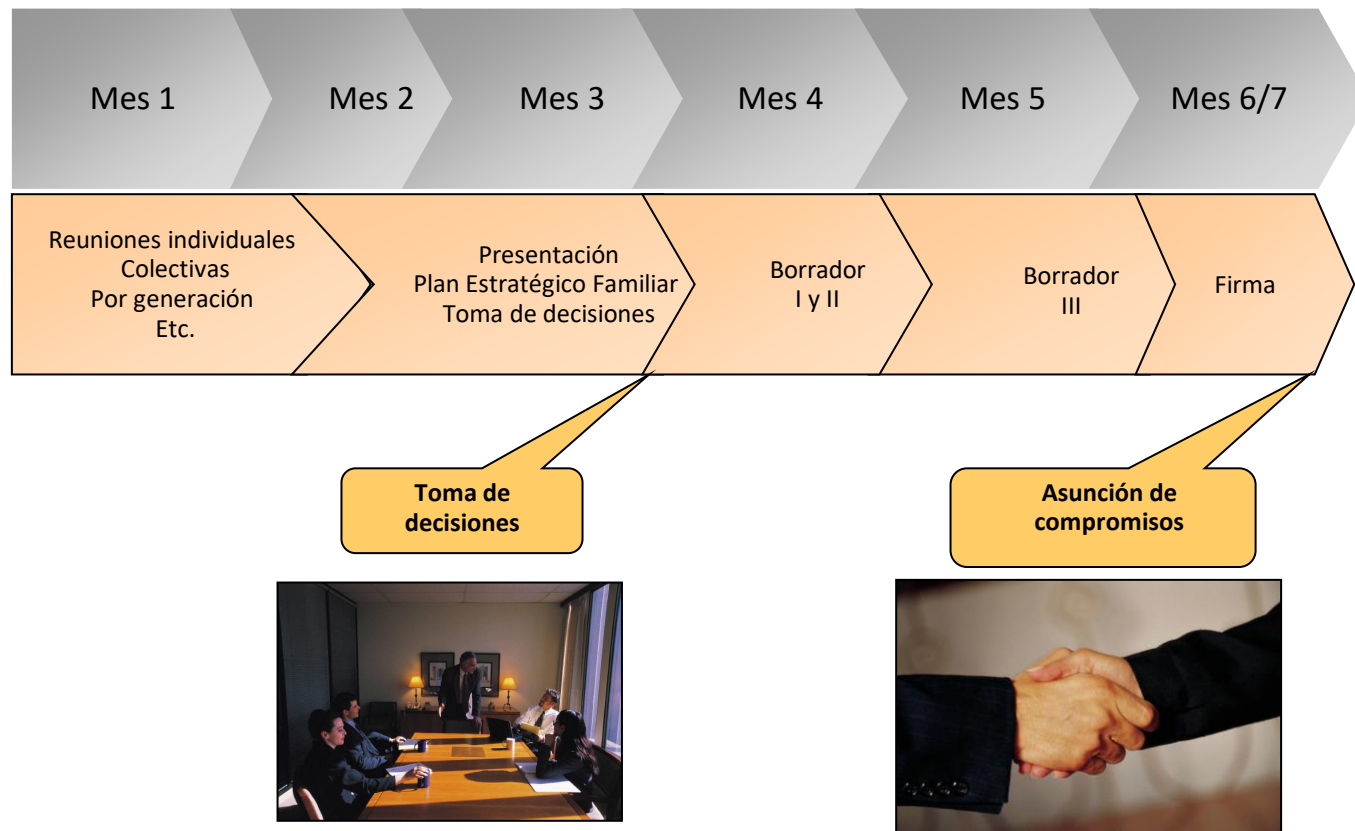
- ¿Cuál es el modelo de liderazgo presente y futuro de la empresa familiar?
- ¿Liderazgo de la empresa?
- ¿Liderazgo de la familia?
- ¿Liderazgo único? ¿Liderazgo compartido?
- ¿Qué normas deben regir este liderazgo?



Cronograma tentativo de trabajo*

Plan Estratégico Familiar

Código de conducta: normas



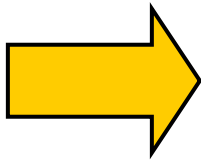
** El cronograma presentado tiene carácter orientativo y estará condicionado por el desarrollo del trabajo y la velocidad con la que la familia vaya asumiendo/tomando sus propias decisiones por consenso.*

Implementación a través de:

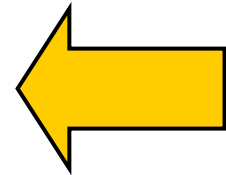
1. Planificación testamentaria.
2. Régimen económico matrimonial
3. Modificaciones estatutarias.
4. Pactos para-sociales.
5. Reorganización societaria
6. Fideicomiso
7. Otros

Los protocolos familiares deben tener reflejo en el ordenamiento jurídico una vez que la familia los ha negociado, consensuado y asumido, para garantizar su cumplimiento entre las partes y con terceros.

FAMILIA EMPRESARIA A LARGO PLAZO



El gran objetivo
LA CONTINUIDAD



MUCHAS GRACIAS



Desde 1866 al
servicio de la
seguridad jurídica