



“EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO DESENCADENANTE DE PROCESOS DE MEJORA DENTRO DE LA EMPRESA”

4 de mayo de 2011



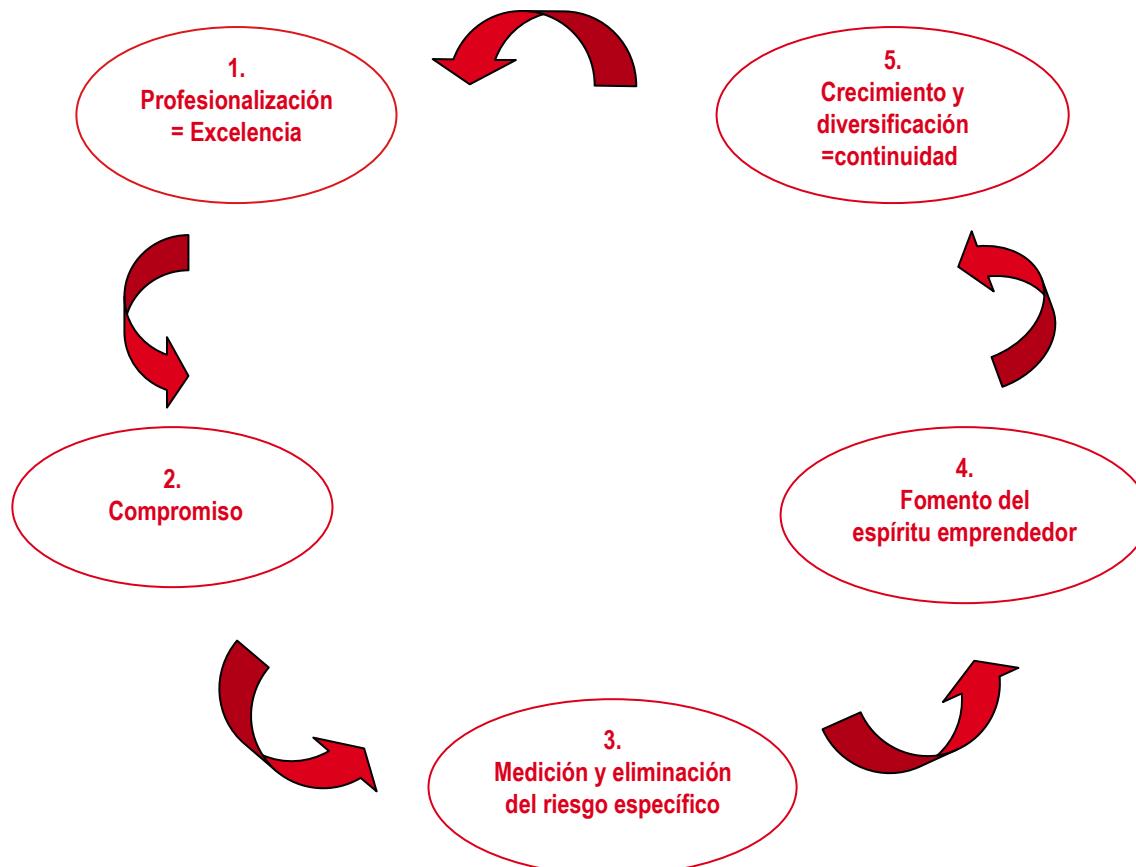
Un gran equipo de profesionales a su servicio





5 IDEAS PARA CONSEGUIR LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR





1. PROFESIONALIZACIÓN = EXCELENCIA

1. El protocolo debe hacerse si existe un patrimonio que proteger, y debe preservar esta riqueza con reglas, formulando estructuras óptimas.
2. Concurso de asesores y consejeros independientes: es imprescindible para conseguir la profesionalización de la empresa familiar y ayudar en los cambios necesarios, para promover que la empresa familiar no sea rígida.

Ejemplos en los que proponemos su presencia:

- a) Pueden evitar la confusión gestión-gobierno-propiedad propia de la primera generación, donde prevalece la estructura radial, en la que todo pasa por el fundador. Un Consejo de Administración que sirva de contraste es un elemento crítico para el buen desarrollo de la empresa familiar y, así, posibilitar el crecimiento, evitando el cuello de botella que, a veces, supone el fundador. En tercera generación pueden ayudar a controlar potenciales situaciones negativas derivadas de la dilución del capital (dos ramas con 50% o compra por parte de directivos).



1. PROFESIONALIZACIÓN = EXCELENCIA

- b) Pueden evitar la confusión gobierno de la empresa-gobierno de la familia: el Consejo de Familia es el principal vehículo de comunicación entre el consejo de administración de la empresa y la familia. No debe mezclarse en la gestión. Debe gobernar cuestiones tan críticas como el control de la propiedad por parte de la familia, la incorporación de miembros de la familia a la empresa, la preservación y transmisión a la compañía de la cultura familiar, la seguridad patrimonial, la política de información y la política de retribución al accionista. Estas políticas no deben ser tratadas en el seno del consejo de administración de las sociedades operativas.

Ayudan a evitar el conflicto, dan una opinión objetiva, evitan la desmotivación y ayudan al crecimiento.

- c) Falta de recambio a nivel directivo, ayudan a buscar el talento fuera cuando no lo tenemos dentro y, sobre todo, a identificar esa situación.
- d) Problemas con la retribución. La retribución ha de ser coherente, evitándose las siguientes confusiones:
- propiedad-capacidad. El propietario no siempre será capaz.
 - beneficio-dividendo. No por haber beneficio ha de repartirse dividendo.



1. PROFESIONALIZACIÓN = EXCELENCIA

Ha de incentivarse la existencia de retribución variable, pero hay muchas empresas en que se cumple en un 90% de los casos al 100%. Mucho cuidado, porque a lo mejor no tenemos metas bien definidas, o todos nuestros trabajadores son maravillosos o, sencillamente, estamos confundiendo el fijo con el variable.

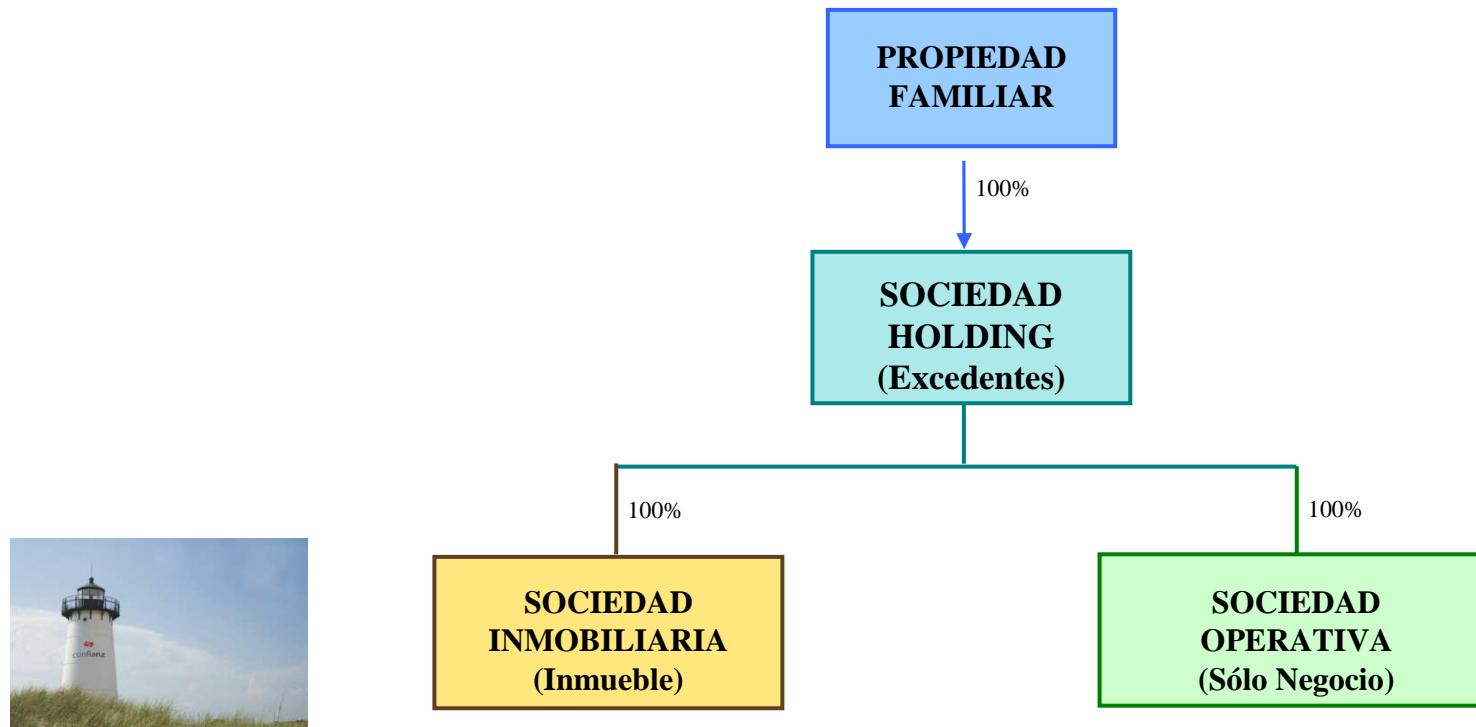
Pueden ayudar a evitar el conflicto y la desmotivación.

- e) Ayudar a superar las rigideces típicas de la empresa familiar, el miedo al cambio y a tomar determinadas decisiones importantes (sucesión, protocolo, podas, etc.).
- 3. Proceso de sucesión claro. El protocolo debe garantizarlo. No debe ser retrasado. La alternativa es la liquidación. La venta es una modalidad de sucesión, como la compra o la fusión. El 80% del éxito en la transición depende del fundador o de los miembros vivos de la generación anterior. Debe tenerse siempre presente que la sucesión propia es un hecho natural en la empresa familiar y que se da tanto en la gestión como en la propiedad. Las cosas serán más fáciles si los sucesores se conciencian de que asumen la obligación de entregar a sus hijos la gestión y la propiedad de la empresa familiar en mejores condiciones a las que ellos la recibieron. Serían, pues, como unos usufructuarios.



1. PROFESIONALIZACIÓN = EXCELENCIA

4. Transparencia: información. Los directivos de las empresas cotizadas se pasan un 30% de su tiempo informando a los accionistas. En la empresa familiar, la tendencia al secreto puede verse como una falta de lealtad de los gestores familiares hacia el resto de los accionistas, lo que, al final, drenará el compromiso de éstos hacia la empresa familiar y generará riesgo de conflicto y falta de motivación. El protocolo debe contemplar deberes de información, especialmente (i) desde el nivel de gestión hacia el nivel de gobierno, y (ii) desde el nivel del gobierno al nivel de la propiedad.



1. PROFESIONALIZACIÓN = EXCELENCIA 2. COMPROMISO



5. Respetar normas de mercado en relación con clientes, procesos y personas: no respetarlas es lo que genera el riesgo específico de la empresa familiar y la desmotivación, que es lo que frena el crecimiento.

En CONFIANZ siempre chequeamos estos 5 puntos cuando empezamos a realizar el protocolo. Analizamos y medimos el grado de profesionalización conseguido y el riesgo específico, con objeto de mejorarlo y de colocar a la Compañía en mejor situación para crecer rentablemente y ser más competitivos



La profesionalización es necesaria para que surja el compromiso y la involucración de la familia y de los gestores con la empresa familiar, la motivación y el crecimiento. El compromiso genera la alineación de los objetivos perseguidos por la compañía con los objetivos de la propiedad, lo cual es la principal ventaja competitiva de la empresa familiar, el dinamismo.

3. MEDICIÓN Y ELIMINACIÓN DEL RIESGO ESPECÍFICO



1. Toda empresa tiene un riesgo sistemático derivado de la gestión del negocio. Lo que hace es repercutir el riesgo en el precio de sus productos a través del margen y vender. La empresa familiar o multifamiliar tiene, además, un riesgo específico ajeno a las empresas no familiares, cuyos componentes más claros son:
 - ▶ La sucesión familiar propia. Si no queremos vender, comprar, fusionarnos o liquidar, debemos generarla.
 - ▶ La transmisión de la participación. La empresa ha de crecer más que la familia.
 - ▶ El liderazgo, la rigidez ante los cambios.
 - ▶ La retribución interna y externa. Confusiones.
 - ▶ La financiación para podar y para crecer.
 - ▶ Los conflictos en las relaciones interpersonales.



3. MEDICIÓN Y ELIMINACIÓN DEL RIESGO ESPECÍFICO

2. La empresa familiar eficiente debe medir y tratar de eliminar su riesgo específico.

Concreciones del riesgo específico:

- a) Planificación y ejecución del relevo generacional y de la sucesión en el liderazgo. La sucesión es un hecho natural en la empresa familiar y como tal hecho natural ha de ser abordada. Comprende la sucesión a nivel de propiedad y a nivel de dirección/gestión, y debe regirse por los sistemas de dirección de personas. La sucesión tiene tres fases críticas:
 - ▶ Anticipación (10 años)
 - ▶ Transición en la gestión y en la propiedad.
 - ▶ Ejecución.
- b) Incorporación de la familia a la empresa. Es crítico no confundir propiedad y capacidad. Todo miembro de la familia que se incorpore a la empresa lo ha de hacer libremente, no porque no tenga otra cosa ni porque, aún teniéndola, se le obligue, y, siempre, recomendamos que se haga a un nivel mínimo.



3. MEDICIÓN Y ELIMINACIÓN DEL RIESGO ESPECÍFICO

- c) Relaciones con el personal no familiar. Atraer y retener talento es crítico para que la empresa familiar pueda crecer. Un directivo no familiar puede ser un excelente coach en un proceso de sucesión. El Buen Ejemplo es esencial.
- d) Retribución interna y externa. El criterio rector de la retribución debe ser la objetividad. Es fundamental tener personal motivado para crecer. No se puede ser bueno con todo el mundo.
- e) Información a accionistas. Crítica para generar compromiso, motivación y ausencia de conflicto en el accionariado.
- f) Estructuras propias de primera generación en presencia de tercera. Situaciones de proindivisión en la gestión de los inmuebles (Comunidades de Bienes) o no existencia de una sociedad tenedora de la participación familiar o holding.

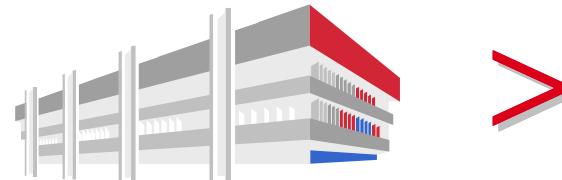


3. MEDICIÓN Y ELIMINACIÓN DEL RIESGO ESPECÍFICO



- g) No abordar las podas de ramas familiares cuando es necesario. La falta de posibilidad de realizar la participación es una de las causas más potentes de desaparición de la empresa familiar. El sentimiento de cautividad del accionista es muy peligroso. Hay que generar estructuras de macro y micro liquidez para dar derecho de salida al accionista. Precio no puede ser igual a valor (50%/70%). La Rentabilidad del patrimonio familiar es esencial.

La empresa debe crecer más que la familia.





Hemos visto, por ahora, que la profesionalización genera compromiso e involucración de los gestores, consejeros y accionistas con la empresa familiar. Conseguido el compromiso, podremos luchar por abatir y eliminar el riesgo específico, midiéndolo en cualquier caso.

Así, estaremos en mejor disposición de fomentar el espíritu emprendedor, auténtico motor del crecimiento de la empresa familiar y garante de su continuidad.



**4. FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR
5. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN****CLAVE:**

Cómo llegar a ser una *Empresa Familiar multigeneracional*,
que opera con éxito en varios negocios y zonas geográficas,
manteniéndose unida la familia.

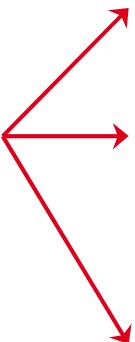


4. FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR 5. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN



Para crecer tendremos que lograr la alineación de la estructura organizativa con:

1. Los objetivos estratégicos esenciales



1^a generación: Start up. Crecimiento.
Será importante alejarnos de la organización radial y codificar procesos, evitando que las personas sean cuello de botella: vital para crecer.

2^a generación: crecimiento y profesionalización.
Diversificación. Formación. Organización Funcional.
Será fundamental discernir la capacidad directiva de los sucesores y fomentar su mejora continua.
Liderazgo compartido. Buenos profesionales.

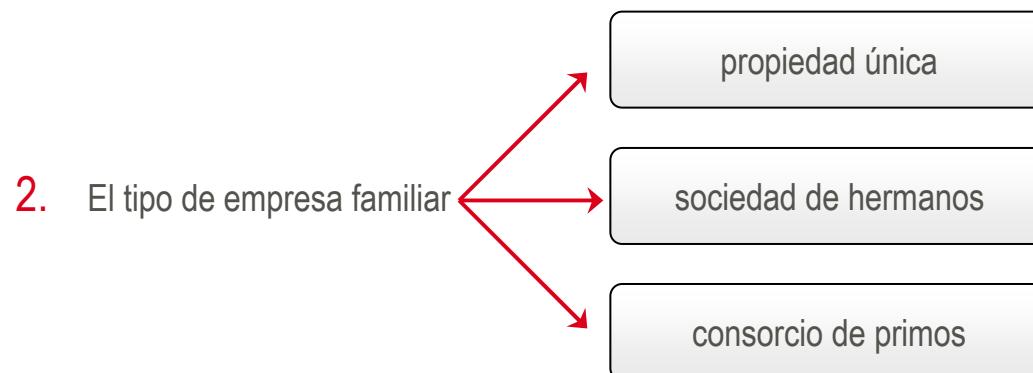
3^a generación: crecimiento, profesionalización y control de la propiedad. Diversificación. Formación.
Organización divisional. Liderazgo decantado, familiar o externo. Buenos consejeros.





4. FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR 5. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN

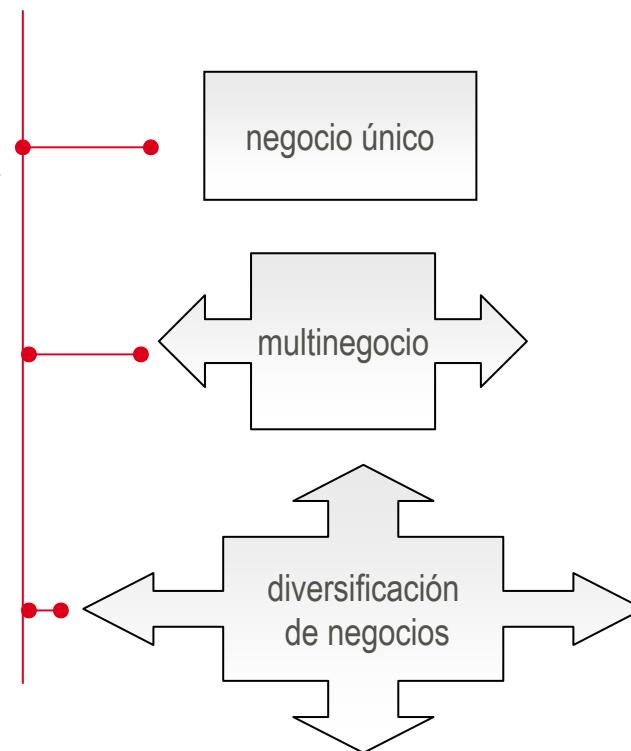
Para crecer tendremos que lograr la alineación de la estructura organizativa con :



4. FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR 5. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN



según la diversificación conseguida



4. FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR 5. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN



La empresa que permanezca a lo largo del tiempo con un solo negocio difícilmente soportará el paso de dos o tres generaciones, debido a la madurez de los mercados y al propio crecimiento vegetativo de la familia. Vencer la rigidez ante los cambios será muy importante y, para ello, un buen liderazgo y el concurso de independientes. Pensemos en nuestra empresa; difícilmente no habrá evolucionado desde un negocio único.



4. FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR 5. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN



La rapidez del crecimiento dependerá de:

1)

**Preservación del
espíritu emprendedor**

a) Muy importante:
Integración de los sucesores.
Los sistemas de dirección de personas y la
formación serán aspectos críticos.
Debemos integrarlos, que significa
delegación y control. Serán la palanca del
crecimiento

**Preservación del
espíritu emprendedor**

b) necesario para luchar contra la maduración
de los mercados.

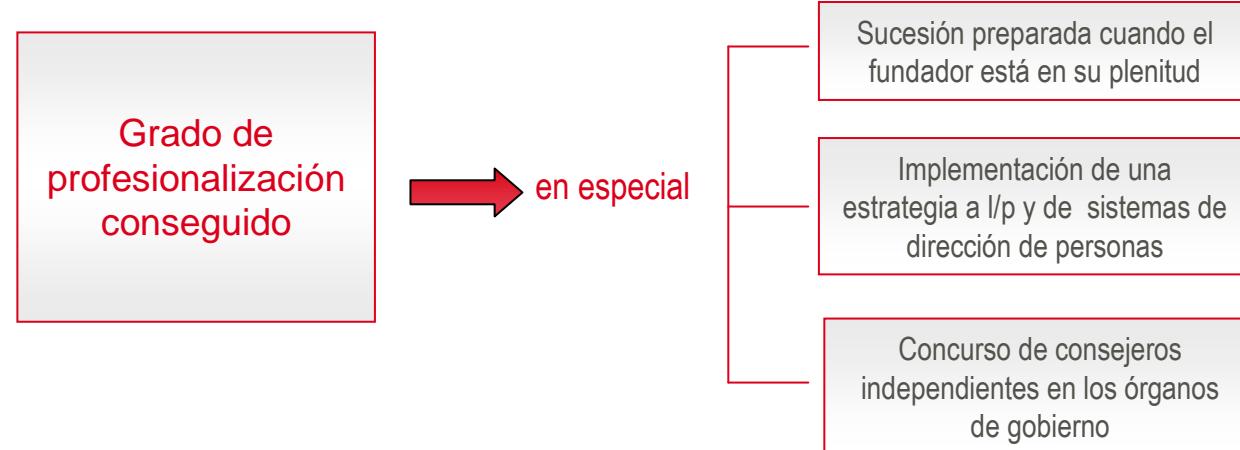


4. FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR 5. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN



La rapidez del crecimiento dependerá de:

2)



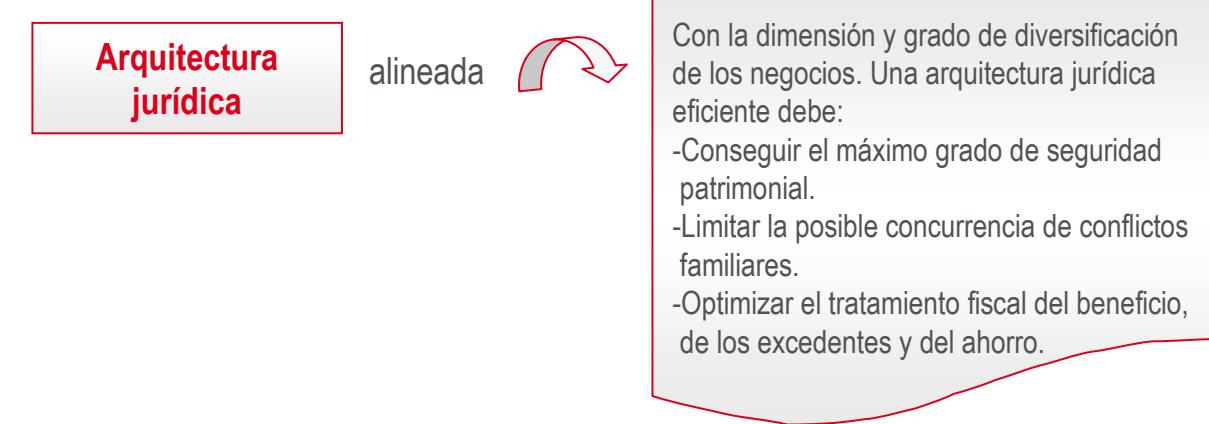
Existen empresas familiares que, en primera generación, consiguen diversificar sus negocios y crecer logrando una estructura holding. Lo hacen de esta manera y constituyen un modelo a imitar.

4. FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR 5. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN



La rapidez del crecimiento dependerá de:

3)



4. FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR 5. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN



La rapidez del crecimiento dependerá de:

3)

Arquitectura
jurídica

alineada



Con la composición del accionariado.
Cuidado con estructuras de capital
50%-50% y con su excesiva dilución.





I. La empresa debe crecer más que la familia.

Debe haber un equilibrio entre el crecimiento de la Empresa y el crecimiento de la familia. Si no crece la Empresa, la familia no puede crecer: la poda será imprescindible y, con ella, generar mecanismos de liquidez para hacer frente a salidas de los accionistas.

El elevado crecimiento de la Empresa genera sacrificios y tensiones en la Empresa y en la familia, lo que requiere:

- Estructuras profesionales en el gobierno y en la dirección de la empresa.

II. En empresas exitosas en 2^a y 3^a generación, los riesgos son más actitudinales que operativos, ya que la gestión es llevada por personas preparadas, controladas y tuteladas por órganos de Gobierno capacitados.

III. El protocolo familiar es imprescindible realizarlo cuando existe un patrimonio que merezca la pena proteger.

IV. La sociedad holding es un magnífico instrumento de planificación y gestión de la propiedad familiar que sólo tiene ventajas.





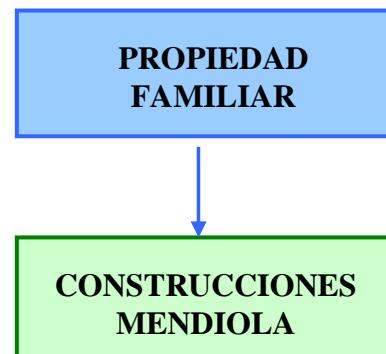
CASO PRÁCTICO





SITUACIÓN INICIAL DE PARTIDA

El esquema de la situación inicial de la compañía, desde el punto de vista de su estructura patrimonial, era el siguiente:





Propusimos tres actuaciones, independientes pero estrictamente complementarias, con un triple objetivo de:

- 1.- Desafectar del riesgo empresarial al patrimonio mobiliario (eventuales excedentes monetarios) e inmobiliario (pabellones y terrenos sede de la actividad) del GRUPO CONSTRUCCIONES MENDIOLA.
- 2.- Conseguir ventajas en cuanto al posible ejercicio más flexible de alternativas estratégicas de medio o largo plazo: posibles o eventuales compras de competidores, venta de alguna empresa participada, liquidaciones parciales de la participación familiar, etc.
- 3.- Lograr la creación de una adecuada estructura de grupo que les proporcione muchas ventajas a corto, medio y largo plazo, como hemos expresado.
- 4.- Formular un protocolo societario que garantice el éxito en la sucesión, anteponiendo siempre, aún sólo milímetro, los intereses del grupo empresarial a los de la Familia, y preservando y garantizando la continuidad de la riqueza empresarial familiar, lo cual constituye el objetivo pleno de nuestra labor profesional.





ACTUACIONES PROPUESTAS





Resumiendo, nuestra propuesta de valor se basó en tres actuaciones:

1.- La colocación de los activos inmobiliarios donde radica la Compañía, vía escisión total, en sede de una sociedad sin riesgo, con lo que se conseguirían las siguientes ventajas:

1.1.- Separar un patrimonio de alto valor del riesgo empresarial, colocándolo en sede de una sociedad sin riesgo, es decir, de gestión inmobiliaria o patrimonial. Dicho patrimonio empresarial no tiene por qué responder de todas las deudas de la sociedad, que es lo que ocurre cuando los bienes inmobiliarios que conforman tal patrimonio están activados dentro de la sociedad operativa.

1.2.- Además, colocando estos bienes inmobiliarios, terrenos y pabellones, en sede de una sociedad sin riesgo, generamos un mecanismo para disponer de una mayor capacidad de financiación para la sociedad operativa cuando ésta necesite liquidez, ventaja que se perdía, en buena medida, con el pabellón activado dentro de CONSTRUCCIONES MENDIOLA.

Por ejemplo, si por razones de crecimiento en el medio o largo plazo, o en la actualidad, CONSTRUCCIONES MENDIOLA tuviese que solicitar líneas de financiación de circulante, la posición de la banca sería plenamente confortable si CONSTRUCCIONES MENDIOLA ofreciese como garantía la firma de la sociedad inmobiliaria y, por tanto, en tal caso, las posibilidades de obtención de la financiación por parte de CONSTRUCCIONES MENDIOLA serían muy superiores, porque la entidad financiera sería, muy probablemente, el único acreedor de la sociedad inmobiliaria, mientras que en la anterior CONSTRUCCIONES MENDIOLA, con el mismo ejemplo, tal entidad financiera concurriría con otros acreedores de mejor rango en caso de Concurso.





1.3.- Facilitar alternativas estratégicas de medio o largo plazo, como poder comprar otras empresas, consiguiendo financiación de modo más fácil y seguro por la razón antes expuesta, e, incluso, vender la sociedad operativa, sin necesidad de tener que vender, al mismo tiempo, los bienes inmobiliarios. Téngase en cuenta que (i) el precio de un activo inmobiliario sufre una penalización clara en cuanto a su valor real mientras está activado en una sociedad operativa, y también que (ii) un eventual comprador de la Compañía raramente estaría interesado en la compra de los activos inmobiliarios, sino que lo normal es que su interés se centre en el negocio o en los negocios del Grupo.

La separación de la parte inmobiliaria también favorece, en el largo plazo, las diferentes posibilidades de liquidación de la participación de socios y accionistas, en caso de fallecimientos, incapacidades, jubilaciones, o deseo de salida de alguno de ellos, aspecto especialmente importante en el caso de CONSTRUCCIONES MENDIOLA.

1.4.- Generar una fuente de liquidez adicional para la propiedad, a través del establecimiento de un alquiler del pabellón a la sociedad operativa.

1.5.- La plusvalía, que se pone de manifiesto en la transmisión de los inmuebles a la sociedad inmobiliaria, no tiene coste fiscal, porque la operación está protegida fiscalmente por un régimen de neutralidad establecido al efecto, mediante Norma Foral del año 1996.





2.- Aportación a la sociedad holding de la totalidad de las acciones de la propiedad familiar de CONSTRUCCIONES MENDIOLA, de forma que las ramas familiares seguirían siendo propietarias del grupo, pero de forma totalmente indirecta.

Las ventajas más importantes de esta operación serían las siguientes:

2.1.- La sociedad holding actúa como una barrera muy eficiente para que los eventuales conflictos familiares futuros no afecten a la sociedad operativa, ya que, tras su aportación de acciones, las Familias dejan de ser accionistas directos en la sociedad operativa, para pasar a serlo exclusivamente de la sociedad holding.

Este tipo de sociedad constituye una palanca importantísima para conseguir la sostenibilidad y preservación de la Empresa Familiar, en general, en el tiempo. Piénsese que, actualmente o en el futuro, con el acceso de la siguiente generación, y con la plena existencia de accionistas gestores y no gestores (familiares que no trabajan dentro de la empresa) dentro del accionariado, las posibilidades de conflicto aumentan. El conflicto normalmente se traduce en presiones que, si no se interpone la Sociedad Holding, afectarán de modo probablemente importante a CONSTRUCCIONES MENDIOLA.

Piénsese en acciones como impugnación de cuentas, de acuerdos sociales, etc., que, llevados al extremo, podrían perjudicar gravemente si no se adopta la decisión que proponemos. A veces, desgraciadamente, se ha llegado, incluso, a la paralización de las empresas, riesgo que se evita con la adopción de esta medida.





2.2.- La constitución de una Sociedad Holding que concentre todas las participaciones de la propiedad familiar en las diferentes sociedades, crea una sindicación en esas acciones y la imposibilidad de configurar, en caso de discrepancia o conflicto entre miembros de la familia, mayorías alternativas tanto internas como con algún minoritario.

2.3.- Actúa como cabecera del GRUPO (CONSTRUCCIONES MENDIOLA Y SOCIEDAD INMOBILIARIA) una vez creado éste, (i) remansando los excedentes monetarios de las sociedades participadas y (ii) desafectando tales excedentes del riesgo empresarial, vía dividendo, que la sociedad holding recibe sin peaje fiscal, lo que servirá, por ejemplo, para diversificar la inversión en más actividades o financiar a las participadas vía préstamo.

En el futuro, todas las empresas que se creen por parte del Grupo podrían colgar de la sociedad holding.

2.4.- Permite flexibilizar la toma de decisiones estratégicas en el futuro, sustituyendo la necesidad de unanimidad en casos como el de la venta de una empresa por el funcionamiento de la regla de las mayorías. Es decir, si en el futuro se quisiera vender, por ejemplo, una de las empresas del Grupo, la decisión se adoptaría por mayoría en la Sociedad Holding, no se precisaría unanimidad, tal y como ocurre cuando las participaciones en el capital de las empresas son directas, aún en una pequeña parte, como ocurría antes.





2.5.- Ventajas fiscales importantes, tales como distribución del dividendo sin coste fiscal del 20% en I.R.P.F., deducción de fondo de comercio en la adquisición de participaciones societarias, exenciones del 60% de las plusvalías generadas en la venta de participaciones en caso de reinversión, y muchas otras que serían objeto de informe detallado. También permite optimizar el tratamiento fiscal de las rentas de los socios cuando concurren supuestos como el de jubilación.

2.6.- La Sociedad Holding permite optar por el régimen tributario de consolidación fiscal (cuando la participación es superior al 75%), y con ello, eliminar todas las obligaciones derivadas de la aplicación de la nueva y exigente normativa sobre operaciones vinculadas.

2.7.- Es muy importante destacar que la aportación de las acciones a la SOCIEDAD HOLDING es una medida favorable para todos los socios o accionistas de las empresas participadas, tanto para los que sean mayoritarios como para los minoritarios, ya que también con éstos se establecerán pactos en materia de propiedad accionarial.

2.8.- Costo de mantenimiento de las Sociedades perfectamente asumible.

2.9.- La plusvalía que se pone de manifiesto en la transmisión de las participaciones por parte de los propietarios actuales a la Sociedad Holding no tiene coste fiscal, porque esta operación, denominada canje de valores, está protegida fiscalmente por un régimen de neutralidad establecido al efecto, mediante Norma Foral del año 1996.





3.- Al ser la sociedad Holding una sociedad cuyo objeto sería gestionar la problemática relativa a la propiedad empresarial familiar, esta sociedad constituye el marco idóneo para establecer en su seno las reglas propias del PROTOCOLO FAMILIAR, en la medida en que éste va a atender cuestiones inherentes a las relaciones entre la propiedad, por un lado, y el Gobierno y la Gestión de los negocios del Grupo, por otro.

Es decir, esta nueva arquitectura jurídica, que dota al Grupo de un adecuado marco de seguridad y flexibilidad, debería ser completada con la formalización de un protocolo familiar, mediante el cual se ordenasen sustancialmente las relaciones entre las ramas familiares y de éstas con las sociedades, para conseguir la sostenibilidad futura de las Compañías.

Se trata de regular, bajo el liderazgo de los actuales accionistas y con anticipación, situaciones que pueden afectar a las empresas en el largo plazo, gestionando proactivamente hechos naturales que el tiempo nos dirá el momento de su concreta materialización, pero que sabemos que van a producirse, y que, en definitiva, constituyen los puntos esenciales que habrían de abordarse dentro de un PROTOCOLO FAMILIAR, alguno de los cuales mencionamos a continuación :





(i) reglas que prevean la sucesión en la titularidad de la participación ante eventuales acontecimientos como incapacidades, fallecimientos o jubilaciones de accionistas, con el fin de preservar la voluntad familiar en esta materia, evitando (si se quiere) la entrada de socios a lo mejor no deseados, como la familia política, y analizándose la cláusulas testamentarias aplicables, los regímenes económicos matrimoniales existentes, y los estatutos de las sociedades actuales, con el objetivo de conformar un cuerpo normativo familiar coherente con el contenido del protocolo, para conseguir así su plena eficacia.

(ii) reglas para facilitar la sucesión en la gestión de la Compañía, facilitando y ordenando la toma futura del timón por parte de la siguiente generación (en este caso, la tercera), a través de la mentorización susceptible de llevarse a cabo desde el Consejo de la sociedad holding.

(iii) En este sentido, el protocolo debe generar un avance claro en el profesionalización del gobierno de la empresa, diferenciando lo que es el gobierno de la sociedad que regenta la propiedad, que es el consejo de la sociedad holding, del gobierno de la sociedad que regenta cada empresa, porque son dos realidades diferentes que requieren dos gestiones diferentes. En este sentido, la correcta determinación y canalización de la información necesaria desde la Gestión hacia el Gobierno es esencial en la empresa familiar.

(iv) posibilita también el establecimiento futuro de derechos de salida para el accionista que quiera irse, con correlativa obligación de pago para el Grupo, aspecto muy importante para evitar el sentimiento de cautividad, que es la fuente de la mayor parte de las tensiones y presiones, sobre todo en relación con los familiares no gestores, en base a nuestra experiencia.





(v) posibilita que se pacten reglas para determinar el valor y el precio de la acción en estos casos (fallecimientos, jubilaciones, incapacidades, deseo de salirse), estableciéndose una determinada ecuación entre precio y valor (el precio puede ser un porcentaje del valor, el que se pacte), con plazos de pago dependientes de la situación financiera de la Compañía y de su cash flow libre.

(vi) permite determinar de un modo claro, desde ahora, unos criterios objetivos para determinar y pactar la retribución de los Gestores y de la Propiedad (accionistas), a través de retribuciones salariales en un caso y del dividendo en otro, evitándose, de esta manera, una importante fuente potencial de conflicto, aspecto esencial. Nunca debe confundirse salario con dividendo, ni propiedad con capacidad, ni beneficio con dividendo.

(vii) permite pactar reglas para abordar aspectos como la entrada futura de socios en las empresas del Grupo, o su salida por cualquier motivo, buscando las mejores fórmulas; también pueden pactarse reglas para solventar situaciones paritarias en la composición del capital o tratar, en su caso, ofertas de compra por empresas del grupo, y operaciones de calado estratégico como ventas, uniones u otras oportunidades futuras.



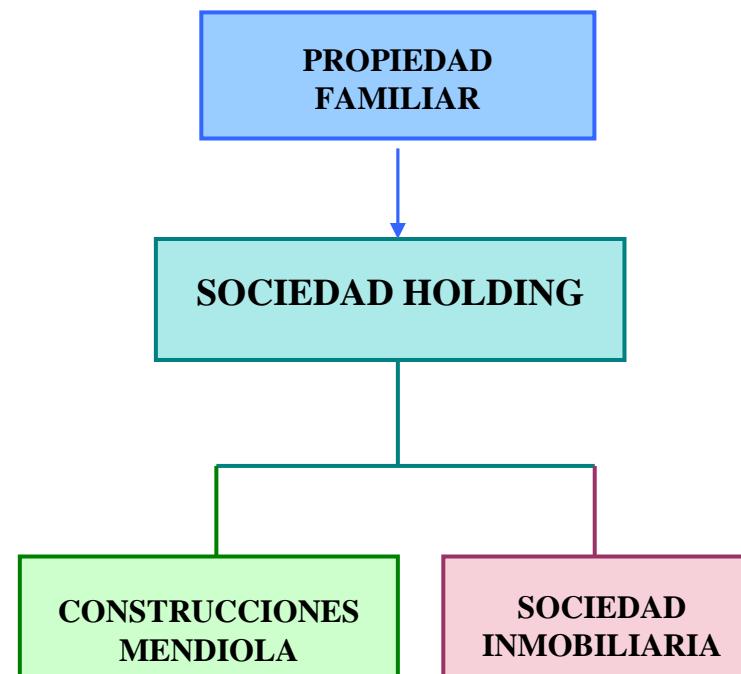


El Protocolo Familiar resultó crítico para (i) evitar el conflicto accionarial, (ii) aumentar el compromiso de la propiedad con la empresa y (iii) ayudar a conseguir la sostenibilidad en el tiempo de CONSTRUCCIONES MENDIOLA.

Las acciones propuestas conforman una reestructuración empresarial que, bien hecha, sólo tiene ventajas. La estructura resultante se la mostramos en el cuadro que les insertamos a continuación.



El esquema resultante de las tres actuaciones sería:





Muchas Gracias por su atención y nuestros mejores deseos para todos Vds. a nivel personal y profesional.

Nos tienen a su disposición:

CONFIANZ, S.A.P

www.confianz.es

Manuel Urrutia Subinas

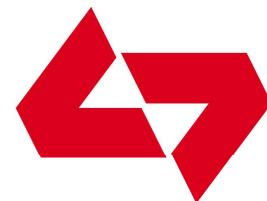
murrutia@confianz.es



confianz



FAMILIA
EMPRESAREN
KATEDRA
CÁTEDRA
DE EMPRESA
FAMILIAR



confianz

■ ASESORÍA DE EMPRESAS
SERVICIO INTEGRAL

