

Presentación de la práctica de Empresa Familiar en Garrigues

En España el conjunto de las empresas en las que la propiedad del capital se encuentra en manos de uno o varios grupos familiares, aquéllas a las que comúnmente se denominan Empresas Familiares, representa el 85% del tejido empresarial y genera el 85% del empleo privado. Este aspecto diferencial, relativo a la propiedad, confiere su fuerza, basada en la cultura de las familias propietarias, pero también puede ser el origen de conflictos que pongan en entredicho su continuidad. De hecho, llama la atención la baja tasa de supervivencia de este tipo de negocios: sólo el 15%, de las empresas familiares "sobreviven" más allá de la tercera generación, según datos del Instituto de Empresa Familiar.

Dada la peculiaridad de la empresa familiar, donde coinciden aspectos económicos, jurídicos y emocionales, hemos creado un equipo multidisciplinar, preparado para dar respuesta a las posibles necesidades que las familias empresarias puedan tener. Nuestra visión del trabajo es multidisciplinar. Ello nos permite, por ejemplo, que la incorporación de nuevos miembros de la

familia en la empresa y la presencia de miembros de la familia que no trabajan en la misma represente un activo en el modelo de crecimiento empresarial. Trabajamos para la familia y para la empresa, y desde este enfoque prestamos un servicio completo tanto desde la vertiente puramente legal o tributaria como empresarial, de estrategia y de consultoría puramente familiar.

Para ello, contamos con un equipo de profesionales altamente cualificado en todas las áreas de esta práctica: abogados, tributaristas, mercantilistas, civilistas, expertos en organización empresarial y sistemas retributivos, economistas, psicólogos y consultores que facilitan soluciones a las familias empresarias y a sus negocios.

Pablo Álvarez de Linera

*Socio responsable de Empresa Familiar
para España, Portugal y Latinoamérica*

¿Por qué se vende la empresa familiar?

Es muy posible que cuando se lee en la prensa una noticia sobre la venta de una empresa familiar, una sensación de tristeza invada a las instituciones, familias empresarias y, en general, a cualquier persona que tenga vinculación con alguna de ellas. Pero, ¿Por qué se llega a tomar una decisión de este tipo?

La complejidad de las relaciones entre los miembros de la familia, en muchos casos familias extensas, las perspectivas sobre la estrategia común y las propias condiciones de mercado, pueden ser algunas de las causas principales que haga que una familia empresaria tome este camino. Además, debemos añadirle un aspecto relativo a los valores empresariales que se propagan a través del ADN familiar empresarial, cada vez más difíciles de mantener cuando el número de miembros de la familia se incrementa y sus intereses se dispersan.

Si empezamos por las relaciones en la familia empresaria, podremos encontrarnos con una situación compleja si existe una

disminución sustancial en la calidad de la comunicación. Cuando una empresa familiar se encuentra en primera generación, la comunicación y las relaciones son lideradas por uno solo de sus miembros, el emprendedor/padre fundador. Sin embargo, cuando se produce una transición hacia la segunda y posteriores generaciones, dicho modelo cambia, muta. Este cambio afecta normalmente a los valores y a las perspectivas e intereses de cada nueva familia que surge en hermanos o primos-hermanos.

Este cambio de intereses o perspectivas, plantea a los miembros de las familias empresarias unas opciones hasta la fecha imposibles: la posibilidad de vender y, con los recursos obtenidos, iniciar con sus respectivas familias otros proyectos o una nueva forma de vivir. Muchas pasan de ser familias industriales a familias financieras. Es una opción libre y legítima.

Sigue

A todo ello le podemos añadir otro ingrediente: un mercado cada vez más global que exige dimensión y reinversión constante de recursos, profesionalización de la gestión y del gobierno, que promueve la necesidad de alianzas con otros operadores que, en muchos casos, no son empresas familiares.

El buscar esas alianzas debe partir de la idea de que hay que compartir el poder con otras personas que no son de la familia. Compartir el poder y, por lo tanto, el liderazgo, hace necesario que previamente la familia empresaria sea capaz de organizarse internamente. Utilizar estas dos herramientas requiere, por parte de los accionistas, una redefinición de sus valores y la realización de un plan estratégico familiar.

En el fondo, todos estos objetivos deben partir de una visión más elevada: establecer un Plan de Gestión Familiar, el cual debe asumir como principales retos, lo siguiente:

Planificar (Plan Estratégico Familiar).

- ¿Qué somos y dónde queremos llegar?
- ¿Con qué recursos contamos?
- ¿Cuáles son nuestra cultura y valores?
- La visión compartida.

Organizar (Gobierno y Gestión).

- Consejo de Familia.
- Consejo de Administración.
- El liderazgo en la gestión.

Controlar.

- Verificar periódicamente los objetivos.
- Reuniones periódicas.

Nivel de satisfacción de la propiedad y de los gestores.

Todo este ejercicio debe realizarse en la familia propietaria, principal y única legitimada para determinar su futuro: vender o mantener el legado familiar. No es una decisión fácil, pero como digo siempre que nos plantean una situación de este tipo, si mantener la empresa familiar es difícil, el qué hacer con el dinero de la venta, también lo es.

Manuel Pavón Sáez

Socio del Departamento de Garrigues
Consultoría de Empresa Familiar

2008: Un año de relaciones con Latinoamérica

El 2008 será un año de referencia para las relaciones de Garrigues Empresa Familiar con Latinoamérica. El Departamento de Consultoría organizó en mayo la conferencia "Los Dilemas de la Empresa Familiar" en Lima, Perú, conjuntamente con UBS y Miranda & Amado (www.mafirma.com.pe), nuestro aliado de Affinitas en el país andino. La alta participación de los empresarios de la zona, tanto en cantidad de asistentes como en la calidad de sus intervenciones, así como el apoyo de nuestros colaboradores y la intervención de Manuel Pavón y Mario de Gandarillas como moderadores del acto, propiciaron que el evento fuese considerado como uno de los más importantes del año en el tema de la empresa familiar.

A lo largo del ejercicio 2008 hemos realizado diversos actos de promoción de nuestra práctica de Empresa Familiar en México y Chile.

Por lo que se refiere a México, celebramos conferencias y mesas redondas en México DF con la Universidad Anáhuac y la Asociación de empresarios mexicanos de origen asturiano, y en Monterrey con el TEC. A resultas de estas actividades, estamos trabajando con familias empresarias en México DF, Monterrey, Veracruz y Ensenada.

En relación con Chile, hemos organizado jornadas en Santiago y Valparaíso con el Estadio Español (agrupa a las colectividades españolas en Chile).

Hemos impartido también una conferencia con la Universidad de Finis Terrae, con la Asociación de empresarios chilenos de origen asturiano, de origen castellano-leonés y catalán y con la Cámara de Comercio de España en Chile.

Noviembre preparó el escenario para otros dos países con la conferencia "Los Dilemas de la Empresa Familiar" a cargo de Mario de Gandarillas, asociado del Departamento de Consultoría. En Bolivia se organizaron, junto a UBS y a la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz (CAINCO), dos de estos talleres con total éxito de asistencia por parte de las familias empresarias de esta importante región boliviana. Posteriormente, en el caso de Ecuador, se realizaron en Quito (en colaboración con el despacho Bustamante & Bustamante) y en Guayaquil (conjuntamente con Moeller, Gómez-Lince & Cía.), sendas conferencias junto con el Instituto de Empresa Familiar del Ecuador, que contaron con un amplio apoyo por parte de los empresarios ecuatorianos y sus familias.



El valor de la experiencia: Las empresas familiares más antiguas del mundo

Family Business Magazine lanzó recientemente su lista actualizada con las 100 empresas familiares más antiguas del mundo, basada en información recabada en diferentes medios y que continuamente se revisa para dar a conocer de forma una veraz y auténtica, el nombre de aquellas familias que han logrado trascender el conocido adagio "Padre fundador, hijo gastador, nieto mendigo".

El mérito de encabezar esta lista lo tiene Houshi Onsen, una empresa japonesa dedicada a la hostelería en Komatsu, fundada en 718 por la familia Zengoro y que actualmente se encuentra regentada por la 46ª generación.

Le siguen en este orden: Château de Goulaine (Francia, fundada en el año 1000, dedicada a la vitivinicultura), Pontificia Fonderia Marinelli (Italia, fundada en cerca del año 1000, fundición de campanas), Barone Ricasoli (Italia, 1141, vino y aceite de oliva) y Barovier & Toso, cristalería italiana fundada en Murano en 1295. La lista se completa con empresas predominantemente europeas y un destacado número de compañías japonesas.

Codorníu, la empresa de Sant Sadurní d'Anoia fundada en 1551, figura en el puesto décimo séptimo como la única española de la lista. Entre las latinoamericanas, destacan las haciendas chilenas Los Lingues (1575) y Alhué (1603) y la mexicana tequilera José Cuervo (1758).

¿Qué ha sido del Impuesto sobre el Patrimonio?

(Primera parte)

El Impuesto sobre el Patrimonio nació en el año 1977, en el marco de una revisión general de todo el sistema tributario español, con un marcado carácter de extraordinario, calificativo que incluso acompañaba a su denominación.

Con posterioridad, en el año 1991 se promulgó la actual Ley del Impuesto sobre el Patrimonio, que entró en vigor en 1992, incorporándose de forma estable a nuestro sistema tributario, situación ésta que de facto ya se había producido con anterioridad. Esta incorporación formal se produjo con el fin de perseguir un triple objetivo:

Efectuar una función de carácter censal, pues al establecer la obligación de los contribuyentes de declarar y valorar sus bienes, derechos, cargas y deudas, se disponía de un sistema de control muy útil en la determinación de su patrimonio de cara a otros tributos, como podían ser el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas o el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

Conseguir una mayor eficacia en la utilización de los patrimonios, pues aunque se establecía un límite máximo de tributación conjunta con el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, no se abandonaba la idea del establecimiento de una cuota del Impuesto sobre el Patrimonio no reducible (el 20%) que hacía tributar en cualquier caso a los patrimonios, aunque no fueran generadores de rentas.

La obtención de una mayor justicia redistributiva, complementaria de la aportada por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Este es un objetivo que, formalmente, siempre se encuentra presente en la justificación de cualquier impuesto directo progresivo que grave a las personas físicas.

Pues bien, todas estas justificaciones, que aparecían como soporte de la existencia del Impuesto Patrimonio hasta el año 2007, han desaparecido en opinión del legislador. Ello, unido a la tendencia de la inexistencia de un Impuesto de estas características en los países de nuestro entorno económico, han conducido a su práctica eliminación en la Ley 4/2008, de 23 de diciembre, con efectos ya para la declaración correspondiente al propio año 2008.

Esta práctica supresión del tributo se ha llevado a cabo sin derogar la Ley vigente del Impuesto sobre el Patrimonio. Esto ha sido así por un motivo formal, pues el Impuesto sobre el Patrimonio forma parte del grupo de tributos cuya recaudación se encuentra cedida a las Comunidades Autónomas y ello hubiera requerido modificar la Ley 21/2001, de Financiación de las Comunidades Autónomas que también se encuentra en estos momentos en un proceso de examen y revisión. Por otra parte, también existen criterios técnicos, pues parte de las disposiciones contenidas en la Ley del Impuesto sobre el Patrimonio sirven de base, por referencia normativa, para la regulación contenida en otros impuestos como el Impuesto sobre Sociedades (deducción por reinversión), el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones (criterios de valoración o aplicación de la reducción del 95% a negocios y empresas familiares) o el propio Impuesto sobre la renta de las Personas Físicas (asignación de las rentas obtenidas a los titulares de los bienes y derechos que las generan).

Pablo Torrano

Socio responsable del área fiscal

Las sustituciones hereditarias: Sus clases

La importancia de la planificación del relevo generacional en la empresa familiar, hace necesario conocer previamente los instrumentos legales que permiten al titular del negocio familiar disponer del mismo como una unidad y garantizar así su continuidad, más allá de su propia existencia.

Una de estas herramientas es el testamento, el cual para que resulte eficaz, debe contener las disposiciones necesarias que dificulten, ante la sucesión de sus propietarios, la división del patrimonio empresarial.



Para asegurar la continuidad de la empresa familiar y mantener su unidad, el testador tiene la posibilidad de realizar la partición de sus bienes, adjudicando el negocio empresarial a uno sólo o a varios de sus herederos, disponiendo que se pague en metálico la legítima al resto de herederos y cuyo pago que podrá efectuarse en el plazo máximo de cinco años, en caso de establecerse así por el propio testador o por la persona encargada de la partición.

Otro de los mecanismos testamentarios que permiten al empresario asegurar que la propiedad de la empresa se mantenga dentro del núcleo familiar, tras su sucesión, es la figura legal de las sustituciones.

Las sustituciones pueden ser directas, las cuales tienen como finalidad evitar la sucesión intestada y atender a situaciones que puedan alterar el destino deseado de los bienes, y son las llamadas sustitución vulgar, pupilar y ejemplar; o bien indirectas, por las cuales se persigue establecer la trayectoria que deben

seguir los bienes en el futuro, mediante el nombramiento de sucesivos herederos.

La sustitución denominada vulgar tiene lugar cuando el testador llama a la herencia a una persona en defecto del nombrado heredero, para el caso de que éste muera antes que él o no quiera o no pueda aceptar la herencia (por indignidad o por no haberse cumplido la condición a que estaba sometido su llamamiento, etc). En cuanto a la sustitución pupilar y ejemplar, la primera de ellas tiene lugar cuando el heredero nombra sustituto/s a sus descendientes menores de catorce años, para el caso de que mueran antes de dicha edad. La razón de ello es que tales menores carecen de capacidad para otorgar testamento. Y la segunda cuando se nombra sustituto a un descendiente mayor de catorce años que haya sido declarado incapaz por enajenación mental, por la misma razón que la comentada para el caso de la sustitución pupilar.

Dentro de las indirectas está la llamada sustitución fideicomisaria, por la que se encarga al heredero que conserve y transmita a un tercero todo o parte de la herencia, con el único límite que el tercero sustituto viva al tiempo del fallecimiento del testador y, en caso contrario, que no pasen del segundo llamamiento o sustitución, asegurando así la pertenencia de la empresa al grupo familiar. De este modo, se permite al empresario transmitir la empresa a su hijo y, cuando éste fallezca, que pase a su nieto, y que éste a su vez, la transmita a su biznieto, con el único inconveniente de que la obligación de conservación de la empresa familiar implica la prohibición de disponer y por tanto, de enajenar o gravar sus activos, lo que puede resultar incompatible con el desarrollo de la misma.

No obstante, este problema podría evitarse con el llamado fideicomiso de residuo, mediante el cual se concede al heredero el poder de disposición sobre los bienes con la obligación de restituir o transmitir al heredero nombrado como sustituto de aquél cuando fallezca, aquellos bienes de la herencia de los que no haya dispuesto.

En estas líneas intentamos acercar al lector una herramienta a la que, nuestra experiencia, nos dice, no se presta excesiva atención por parte de los propietarios de una empresa familiar, con las consecuencias que, tanto a nivel familiar como empresarial puede acarrear, como son las disposiciones testamentarias y en relación con aquellas, una figura clave: las sustituciones hereditarias, tremendamente interesantes para ayudar a mantener, de generación en generación, el patrimonio empresarial en manos de la familia.

Pablo Álvarez de Linera Granda
Socio responsable de Empresa Familiar
para España, Portugal y Latinoamérica

Consejos Prácticos

Si su familia está explorando la posibilidad de iniciar un proceso de creación de un Protocolo Familiar, tenga en cuenta estos consejos:

- El Protocolo Familiar es un proceso y no un producto. Lo realmente importante está en la experiencia del trabajo con la familia basada un diálogo productivo.
- Los familiares que se comprometan a suscribir los acuerdos y normas consensuadas se vincularán más con el proyecto familia que aquellos que no deseen asumir el compromiso.

- El Protocolo precisa de cierta publicidad frente a terceros.
- Tenga en cuenta que debe iniciar el proceso pensando más en su utilidad previsor y de aplicación futura, que en el tiempo que le va a dedicar a su confección.
- Sea sincero, abierto y consecuente en la comunicación familiar durante el proceso.
- Déjese guiar por un profesional. Las dificultades del grupo se pueden superar cuando interviene un tercero imparcial con la experiencia suficiente para coordinar el trabajo y llevarlo a buen término.

Perfiles:

Lapo Elkann: el nieto de Fiat que se emancipó

Lapo Elkann (Nueva York, 1977), nieto de Gianni Agnelli, fundador de Fiat y uno de los principales accionistas del grupo que cuenta, entre otras, con las marcas Ferrari y Alfa Romeo, acaba introducir en Madrid su marca de diseño de moda y accesorios de lujo "Italia Independent". De su abuelo, heredó un fabuloso guardarropa y ha sido elegido por Vanity Fair en cinco ocasiones consecutivas como uno de los diez hombres mejor vestidos del mundo.

Después de una polémica retirada del mundo de los negocios para internarse en un centro de desintoxicación, reaparece como empresario dispuesto a renovar también la imagen de "personas con una mentalidad independiente". Sin embargo,

Elkann (que con 20 años trabajó en los tres turnos de la línea de montaje de Piaggio) recalca que su negocio va más allá, definiéndolo como un verdadero estilo de vida emprendedora y alejándose así de la imagen de vividor que le persigue desde hace años. Su filosofía es invertir en empresas locales italianas con el fin de convertirlas en jugadores globales, como LA y I Spirits, sin desatender el negocio familiar, por lo que asegura que no es ajeno a la actual crisis que atraviesa el mercado. En una entrevista concedida a Expansión, declaró que ahora "es el momento de empujar y crear incluso más en lo que haces, en conseguir más metas y ganar más batallas. Invertir en gente y tener un plan de negocio que defina el futuro de la compañía es lo más importante".

Emilio Botín, empresario familiar del año 2008 según Campdem

El pasado 11 de diciembre, el recién estrenado premio por votación del público lector de la revista Families Business, el "Campden 2008's Family Business Leader of the Year" fue atribuido al español Emilio Botín, desplazando a figuras tan renombradas como James Murdoch y Carlos Slim.

A pesar de que su empresa se encuentra en uno de los sectores más duros de la crisis durante el 2008, Botín logró que el Santander fuese uno de los bancos más grandes y productivos de Europa durante ese período, ganando el aplauso y la admiración de los expertos por la forma en cómo ha conducido

la compañía. Al respecto, Botín declaró a los medios que "la prudencia que tradicionalmente distingue al Santander en la gestión del riesgo es lo que nos ha permitido evitar las pérdidas que han tenido muchos de los grandes bancos del mundo".

La familia Botín es propietaria del banco Santander desde 1857. Emilio tomó el relevo de su padre en 1986. Cinco meses antes de recibir este premio, el Banco Santander había sido elegido como el mejor banco del mundo por la revista especializada Euromoney.

La Consultoría de la Empresa Familiar: Implicación de los miembros de las familias en la gestión

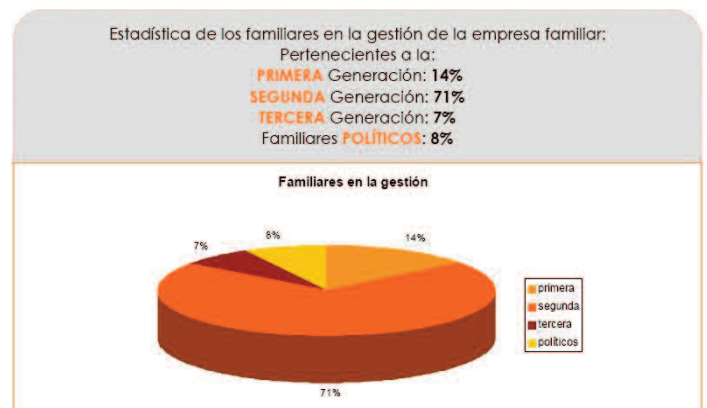
Según un estudio desarrollado por el Departamento de Consultoría de Garrigues sobre 60 casos reales, los familiares en la gestión de sus empresas se agrupan, según la generación a la que pertenecen, de la siguiente forma:

PRIMERA Generación: 14%

SEGUNDA Generación: 71%

TERCERA Generación: 7%

Familiares POLÍTICOS: 8%



Lecturas recomendadas

Empresas Familiares de Hermanos: Claves de éxito para el trabajo en equipo

Garrigues Empresa Familiar presenta Empresas Familiares de Hermanos: claves de éxito para el trabajo en equipo, una investigación basada en encuestas realizadas a hermanos y hermanas de empresas españolas que pretende conocer en mayor profundidad el funcionamiento del entramado de relaciones que se establecen entre hermanos que tienen que compartir la propiedad y gestionar una compañía.

Las empresas familiares constituyen el núcleo del tejido empresarial español y, buena parte de ellas se encuentra actualmente en manos de la segunda generación, lo que se conoce como "sociedad de hermanos". Como se destaca en la introducción del estudio, posiblemente el desafío más importante que tiene una empresa de hermanos, además del propio crecimiento y desarrollo de la empresa, es la gestión de las relaciones entre sus miembros. Lograr un equilibrio entre las diferencias (necesidades, intereses, capacidades) que existen entre los hermanos y mantener un nivel adecuado de lealtad y cohesión para poder estar comprometidos con un proyecto, es una tarea muy ambiciosa. De ahí que el equipo de Garrigues Consultoría de Empresa Familiar, liderado por Manuel Pavón, socio de Garrigues, haya querido analizar esta cuestión a través de una investigación que establezca las claves del éxito de este tipo de compañías y los factores que pueden llevar al fracaso.

El estudio de Garrigues deja claro que la primera clave del éxito para que los hermanos tengan una buena relación en la empresa familiar, radica en que sean capaces de trabajar en equipo y aquí los padres

desempeñan un papel muy importante. En ese sentido, es importante fomentar que los hermanos compartan un código de valores y creencias, disfruten del tiempo que pasan juntos, tengan espacios de encuentro frecuentes que les permitan fortalecer sus vínculos y funcionen como un equipo cohesionado, en el que se tomen las decisiones de forma participativa.

Según se desprende del estudio, creer en unos valores comunes y mantener la unión ante los problemas es esencial a la hora de construir un equipo cohesionado y una compañía exitosa. La investigación determina que los hermanos de 21 a 30 años son los que más convencidos están de la interferencia de sus relaciones familiares en el funcionamiento de la compañía. Los encuestados señalan que los aspectos que dificultan en mayor medida ese buen funcionamiento son la ausencia de valores comunes, las relaciones conflictivas con familiares políticos y la mayor dependencia de los padres a la hora de resolver problemas.

Factores como la edad, el orden de nacimiento, el género, el número de hermanos en la familia, la relación con los cuñados o el trabajar o no en la empresa, tienen diferentes grados de influencia sobre aspectos tan importantes como la armonía familiar, la toma de decisiones, la dependencia respecto de los padres, el nivel de comunicación, la efectividad del equipo o la percepción que se tiene

Sigue

Empresas Familiares de Hermanos:

Claves de éxito para el trabajo en equipo

**GARRIGUES**
EMPRESA FAMILIAR

de las potencialidades de la empresa. El estudio refleja que los hermanos que trabajan en la empresa muestran un grado de interferencia menor en el funcionamiento del negocio que los que no trabajan en ella, para quienes es más difícil hacer equipo con sus hermanos. Según los autores, "el contacto regular que se mantiene en la empresa, la unión ante los problemas que se van presentando y la comunicación frecuente, facilitan el trabajo en equipo".

El trabajo también contiene consejos para los padres. Éstos pueden facilitar las relaciones de sus hijos si son capaces de permitirles que gestionen sus propios conflictos, si son respetuosos con sus diferencias y si pueden reconocer los esfuerzos que cada uno aporta a la continuidad.

Puede descargar una versión del libro en PDF en: http://www.garrigues.com/doc/AreaCorporativa/Industrias/Industria_EmpresaFamiliar/Hermanos_EmpresaFamiliar.pdf.

Agenda

- 3 de marzo: Palma de Mallorca. Protocolos y empresa familiar: Cuestiones legales, registrales y fiscales. Ponentes: Pablo Álvarez de Linera, José Manuel Cardona, miembros del Colegio de Registradores de España, Simón Pedro Barceló, presidente del Instituto de Empresa Familiar y Joan Gual de Torrella Guasp, presidente de la Cámara de Comercio de Mallorca. Organizado conjuntamente con el Colegio de Registradores de España y la Cámara de Comercio de Mallorca.
- 4 de marzo: Oviedo. Planificación del Testamento y Regímenes Económicos Matrimoniales. Ponente: Pablo Álvarez de Linera. Organizado conjuntamente con la Asociación Asturiana de Empresa Familiar.
- 11 de marzo: Zaragoza. Hermanos en la Empresa Familiar. Ponentes: Manuel Pavón, Cristina Alvarado. Organizado conjuntamente con la Asociación de la Empresa Familiar de Aragón, la Fundación Basilio Paraíso y la Cámara de Comercio de Zaragoza.
- 12 de marzo: Pamplona. Hermanos en la Empresa Familiar. Ponentes: Manuel Pavón, Cristina Alvarado. Organizado conjuntamente con el Foro Europeo, Escuela de Negocios de Navarra.
- 24 de marzo: Madrid. Cómo superar la crisis de los 40 y no abandonar la empresa familiar. Ponente: Manuel Pavón. Organizado conjuntamente con el Club de Empresa Familiar de ESADE.
- 24 y 26 de marzo: San Sebastián. Talleres sobre las Claves de la Profesionalización, la Sostenibilidad y las Relaciones Familia-Empresa-Patrimonio. Ponentes: Jorge Ibáñez, Mario De Gandarillas, Guillermo Salazar. Organizado conjuntamente con ADEGI.

- 26 de marzo: Palma de Mallorca. Hermanos en la Empresa Familiar. Ponentes: Manuel Pavón, Yolanda Mora. Organizado conjuntamente con la Associació Balear de l'Empresa Familiar
- 31 de marzo: Burgos. Hermanos en la Empresa Familiar. Ponentes: Manuel Pavón, Mario de Gandarillas. Organizado conjuntamente con la Cámara de Comercio de Burgos.
- 1 de abril: Málaga. Hermanos en la Empresa Familiar. Ponentes: Mario De Gandarillas, Guillermo Salazar. Organizado conjuntamente con la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Málaga.
- 16 de abril: Mérida. Hermanos en la Empresa Familiar. Ponentes: Manuel Pavón, Guillermo Salazar. Organizado conjuntamente con la Asociación Extremeña de la Empresa Familiar.
- 21 de abril: Valencia. Los Dilemas de la Empresa Familiar. Ponentes: Mario de Gandarillas, Guillermo Salazar. Organizado conjuntamente con la Fundación de Estudios Bursátiles Financieros.
- 28 de abril: Bilbao. Hermanos en la Empresa Familiar. Ponentes: Manuel Pavón, Mario de Gandarillas. Organizado conjuntamente con la Cámara de Comercio de Bilbao.

Para cualquier información sobre los eventos que aquí se anuncian, puede ponerse en contacto con:
guillermo.salazar@garrigues.com.

Contactos

Responsable del Área Empresa Familiar
Pablo Álvarez de Linera
e mail: pablo.alvarez.de.linera@garrigues.com

Responsable de Consultoría de Empresa Familiar
Manuel Pavón
e mail: manuel.pavon@garrigues.com