

EL PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR

LUCIA SPAGNOLO

MEDELLIN, 23-4-15

¿QUE ES EL PROTOCOLO?

- Es un acuerdo de voluntades de todos los integrantes de la familia empresaria para con la Empresa Familiar mediante el cual se asumen compromisos de aceptación de reglas transparentes concretas claras, para el fortalecimiento de la Empresa Familiar, y la transmisión del patrimonio de la Empresa a través de las generaciones que se sigan para la concientización de la continuidad de la empresa familiar.

Y PARA QUE SIRVE?

- **Para que una empresa, cualquiera sea su forma jurídica, siempre que la familia empresaria tenga el control suficiente y que sea su medio de vida, con la intención de mantener la participación familiar, tenga normas claras sea de identidad familiar de como puede participar en forma directa o indirecta en la Empresa Familiar.**

¿CÓMO SE ELABORA?

- ◉ **Con la ayuda de un asesor o consultor externo**
- ◉ **En un trabajo conjunto que lleva tiempo**
- ◉ **Considerando gradualmente los temas y empezando por los temas más urgentes**
- ◉ **Mediante la instauración de un espacio específico de comunicación**

¿PARA QUÉ SIRVE?

- ◉ **Permite lograr:**
- ◉ **Un sistema de comunicación entre los integrantes de la familia**
- ◉ **La profesionalización de la empresa**
- ◉ **El planeamiento de la sucesión en la propiedad y en la gestión**

EL TRAJE A MEDIDA

- Cada familia se organiza de un modo particular en muchos aspectos, como por ejemplo:
- Rol de las mujeres.
- Rol de parientes políticos
- Trabajo de familiares como empleados
- Sueldos altos o bajos, capacitación
- Libertad de permanecer o retirarse

CUAL ES LA IMPORTANCIA DE ESTE PROTOCOLO

- ◉ **Genera reglas de comunicación**
- ◉ **Fija normas de comportamiento**
- ◉ **Da incentivos y sanciones**
- ◉ **Logra la mejor capacitación**
- ◉ **Coordina órganos de gobierno**
- ◉ **Programa el relevo generacional**
- ◉ **Es una Ley consensuada**
- ◉ **Previene y gestiona conflictos**

CAPITULO PRIMERO

- ◉ La familia. Historia y valores.
- ◉ La empresa. Historia y valores.
- ◉ Situación actual de la empresa.

CAPITULO PRIMERO

- ◉ Conformación actual de la familia.
- ◉ Agradecimientos al fundador.
- ◉ Valores de la empresa
- ◉ Definiciones sobre conceptos
- ◉ Misión y visión
- ◉ El deseo de continuar con la empresa

QUE REQUIERE EL PROTOCOLO

- ◉ **La iniciativa de un integrante de la familia empresaria**
- ◉ **Evaluación y pedido familiar**
- ◉ **Exige la intervención de un asesor externo.**
- ◉ **Indagación, cambio, educación**
- ◉ **Debates consensos, etc.**

1.-DECLARACION DE VALORES DE LA FAMILIA

Honestidad en los negocios.

- La empresa debe ser fuente que permita el desarrollo personal de los integrantes.
- Continuación de los valores a través de las distintas generaciones
- Lograr que quienes no trabajan en la empresa se sientan integrados a través de la información que deben recibir

2.-CONVICCIÓN DEL INTERES FAMILIAR Y SOCIAL

Respeto no solo a la actividad de la empresa y a la familia sino también a los miembros no familiares, clientela y empleados (capacitación)

3.-LA HISTORIA DE LA FAMILIA

- ◉ **Árbol genealógico- composición actual**
- ◉ **Fundador.**
- ◉ **Abuelos, padres, hijos, nietos, etc..**

4.-DEFINICIONES SOBRE LOS CONCEPTOS VERTIDOS EN EL PROTOCOLO

Empresa: unidad sistemática con finalidad productiva, conformada por personas, aspiraciones, realizaciones bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, para la producción de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

FAMILIAR, GRUPO FAMILIAR RAMA FAMILIAR, TRABAJADOR FAMILIAR

Persona.

Control: es el poder para dirigir las políticas financieras y la explotación de la empresa familiar con el fin de obtener beneficios.

Influencia significativa. Es el poder para intervenir en las decisiones de política financiera de la explotación de una entidad, aunque sin llegar a tener el control.

Incumplimiento significativo. Es cualquier

CAPITULO SEGUNDO: RELACIONES Y LIMITES ENTRE FAMILIA Y EMPRESA: OBJETIVOS

- **Fijación de la política en materia de sueldos y honorarios en materia de reservas y dividendos de los accionistas.**
- **Ganancias se determinan en base a balances veraces y sinceros, evitándose confusión entre sueldos honorarios y dividendos.**

LA EMPRESA DEBE RETRIBUIR ANUALMENTE AL CAPITAL

- ◉ **Como? Mediante un dividendo proporcional a los resultados.**
- ◉ **Dependerá del limite fijado en los proyectos y perspectivas económicas de la empresa.**

DIVIDENDOS Y RESERVAS

- **Se establece un tope de dividendos que no exceda el 25% de las ganancias del ejercicio. Los retiros de los accionistas serán equivalente al 8% de la empresa.**
- **El excedente va a reservas y se destinara 30% para la adquisición de acciones del miembro o grupo que quiera venderlas, 30 para becas, saldo financiar crecimiento de la empresa.**

RETRIBUCION DE LOS DIRECTORES Y TRABAJADORES

- ◉ **Los sueldos y honorarios de los miembros del grupo familiar se harán en forma objetiva de acuerdo a su desempeño, con remuneraciones equivalentes al mercado de una empresa de tamaño y responsabilidad encomendada.**
- ◉ **Dependerá de criterios de creatividad colaboración y resultado. Se aconseja una política retributiva que trabajadores y directivos puedan participar de los beneficios**

CONTINUACION

- ◉ Los honorarios del directorio serán proporcionales al monto de dividendos en efectivo, y se reparten por ejemplo un 20% al presidente y el saldo a los restantes directores en partes iguales.
- ◉ Los hijos percibirán un sueldo equivalente al del empleado mejor retribuido
- ◉ Los nietos que trabajen percibirán sueldo equivalente al del empleado de igual categoría y función.

FAMILIARES EMPLEADOS DE LA EMPRESA

- Pueden tener puestos en la empresa siempre que tengan capacidad suficiente para el puesto a ocupar.
- El exceso de empleados, sin puestos disponibles, genera sobredimensión de la empresa, con el consecuente desfasaje productivo.
- Deben ingresar cuando un puesto sea necesario.

CONDICIONES DE INGRESO

- Haber obtenido el título académico y experiencia laboral que exija el puesto
- Será necesario que hayan trabajado en otra empresa no vinculada a la familiar
- Conocimiento fluido de algún idioma preferentemente inglés.
- Se trata de equilibrar que cada rama tenga un representante en la empresa.

PASANTIAS.DEBERES ETICOS. VACACIONES.IUS VARIANDI

- Si cursan estudios universitarios y son menores a 26 años pueden ser pasantes de la empresa
- Deberán llevar a cabo su actividad en beneficio exclusivo de la empresa, absteniéndose de sus intereses personales.
- Deberán respetar el régimen de vacaciones de acuerdo a su antigüedad.
- No puede oponerse al ius variandi, siempre que haya sido razonable.

CUESTIONAMIENTO DEL REGIMEN LABORAL DE LOS FAMILIARES.

- **Si bien el hecho de la prestación de servicios hace presumir contrato de trabajo (art. 23 de la LCT). Pero como todos los integrantes contribuyen a la formación de un patrimonio familiar y forman parte de una misma comunidad, esta ausente el elemento de agendad económica, pues no se trabaja para un tercero sino para una misma comunidad económica que integran**

SE EXPRESA QUE SE DESARROLLA UN TRABAJO FAMILIAR

- **No hay pues servicios efectuados en relación de dependencia.**
- **La división de funciones, y tareas, y la distribución equitativa de carga horaria para cumplir son requisitos que están fuera del marco laboral.**
- **Salvo casos de excepción**

CONTINUACION

- ◉ **Nomina de familiares exceptuados de la aplicación del derecho laboral.**
- ◉ **Nomina de familiares que están incluidos en relación de dependencia**

BENEFICIOS PARA FAMILIARES. GASTOS PERSONALES ETC

- ◉ Los viajes de negocios de accionistas y directores son solventados por la empresa. No se distingue entre familiar y no familiar.
- ◉ Cónyuges también tendrán esos beneficios, no los hijos.
- ◉ Viviendas. Las propiedades de las accionistas y/o directivos, podrán tener un mantenimiento coordinado por la empresa. Los costos de materiales etc.. Son soportados por los accionistas.

POLITICA DE NO INVERSION EN ACTIVOS IMPRODUCTIVOS.

- **En caso de que deban radicarse fuera del país o la sede de la empresa esta proveerá un sitio de residencia, con los pagos correspondientes.**
- **Vehículos. Para la empresa y uso ejecutivos. Automotores.**
- **Adquisición corporativa de vehículo cada tres años pero cada accionista se hará cargo del precio convenido y gastos.**

POLITICAS DE CAPACITACION.

- **Miembros jóvenes de la familia, operarios empleados, para un mejor nivel de conocimientos.**
- **Programas para conseguir y formar sucesores del fundador aptos para que coadyuven a la continuidad de la empresa familiar.**
- **La selección de aspirantes se hará con una empresa externa.**

LA EXPERIENCIA EN EL AREA ES FUNDAMENTAL

- **Si dos personas se selecciona para la misma función se eligiera al que es familiar.**
- **Área financiera. Se requiere sea profesional en ciencias económicas.**
- **La duración en el cargo será de tres años.**

OPTIMIZACION DEL PATRIMONIO FAMILIAR- SEPARADO DE LA EMPRESA: FAMILY OFFICE

- **Cada rama aplicara no menos del 50% de los dividendos percibidos para la formación de un fondo para inversiones de renta fija o variable.**
- **Los fondos que se constituyan podrán ser administrados por una family office (de la empresa externa), fideicomisos, banca privada, para ser aplicados en inversiones varias conforme se determine en la junta del patrimonio familiar.**

AYUDAS PARA EVENTOS ADVERSOS. COMPRA DE INMUEBLES. NEGOCIOS

- ◉ Solidaridad y ayuda mutua, la junta del patrimonio familiar constituirá un fondo especial fácilmente realizable.
- ◉ Razonabilidad y procedencia la decide la asamblea familiar con mayoría de las ramas familiares.
- ◉ Inmuebles. La asamblea y la junta aprobará su aplicación, cupos montos, frecuencia plazo.

NEGOCIOS PROPIOS

- Se trata de evitar el desmembramiento de los negocios familiares y se alienta las iniciativas personales, generando desarrollos autónomos, pero independientes empresarialmente.
- Compromiso de no competencia. Por cinco años posteriores a su retiro a no utilizar su know how, ni cualquier derecho de propiedad industrial o intelectual, ni contactar a clientes o proveedores para beneficio personal.

PRESTAMOS

- **Se desaconsejan. No obstante se podrá cobrar un interés de un banco a designar, y se podría hacer una quita en la tasa a percibir.**

ADMINISTRACION Y BUEN GOBIERNO.

- ◉ **Director:** cumplimiento de la las y cuenta con el consentimiento de mayoría del capital social y debe a) tener conocimiento de la cultura familiar, b) conocimiento de los procesos claves de la actividad de la empresa, c) desempeño en funciones técnicas administrativas, d) lealtad y compromiso institucional con la empresa y la familia.

FUNCIONARA SEGÚN EL ESTATUTO Y LA LEY DE SOCIEDADES

- **Frecuencia, convocatoria, quorum, mayorías. Tendrá derecho a un voto, y podrá crearse comisiones delegadas para las competencias. Podrán hasta un tercio ser ocupados por directores que no revistan el carácter de familiares por parentesco.**
- **Se incorporaran de manera progresiva según las necesidades de la empresa.**

PRESTACIONES POR RETIRO

- **Accionistas familiares con funciones directivas y ejecutivas por un periodo mayor a 25 años, y se retire con mas de 75, por invalidez, la empresa continuara abonando las primas por seguro de vida y las cuotas de prestaciones medico asistenciales.**
- **El fundador tendrá este beneficio independiente de los años que se hubiese desempeñado.**
- **Si se produce por la edad el retiro del**

ASAMBLEA FUNCIONAMIENTO

- Convocatoria. Serán citadas simultáneamente en primera y segunda convocatoria. 237 de la las, sin perjuicio de que sean unánimes.
- Se requería como excepción mayoría agravada del 70% a) modificar el estatuto, b) reducción o aumento de capital, emisión de acciones, o de cualquier título valor en serie c) disolución y liquidación, d) transformación, escisión o fusión, f) cualquier venta locación transferencia prenda, etc., o acto de disposición de una parte sustancial de los bienes, g) toda inversión operación que supere la suma de...,

LAS COMUNICACIONES MEDIOS INFORMATICOS.

- **Serán validas las notificaciones que se hagan por correo electrónico firmado digitalmente, utilizando entidades certificadoras conocidas o mediante firma digital.**
- **Pondrán sus direcciones de correo, y se dejara constancia que cada una conoce la propia y domina los códigos, la que se obliga a mantener activa. No se requiere confirmación de su lectura para la validez de la notificación**

CUSTODIA INFORMATICA

- **Para garantizar el pleno ejercicio de su derecho, la empresa mantendrá los mensajes enviados y recibidos en línea pudiendo las partes verificar los mismos entrando en el sitio web.**

GESTION DE LA FAMILIA

- **A tales fines se crean.**
- **A) consejo de familia: su responsabilidad es dar a conocer y transmitir la filosofía de las tradiciones de la familia, velar por el cumplimiento de la familia. Interviene en la comunicación entre los miembros de la familia con el consejo de administración de la empresa. Tiene poder decisorio.**

ADEMAS EL CONSEJO TIENE

- ◉ **Que estar integrado por todos los familiares, con independencia que trabajen o no en la empresa. Debe ser convocado por el presidente o por dos de sus miembros. Deberá**
- ◉ **Resolver problemas entre la familia y la empresa.**
- ◉ **Dirigir y organizar la sucesión en la empresa.**
- ◉ **Defender los derechos de los miembros de la familia que no trabajen en la empresa.**

OTRAS FUNCIONES

- ◉ **Reformar el protocolo familiar**
- ◉ **Recibir y analizar las informaciones sobre la marcha y las decisiones de la empresa.**

COMITÉ DE SEGUIMIENTO DEL PROTOCOLO

- ◉ Dirime en las desavenencias de interpretación normativa del protocolo.

ASAMBLEA FAMILIAR

- **Tiene carácter deliberativo e informativo sobre los intereses y objetivos de la empresa, y la mejor manera de participar en la gestión de la misma.**
- **Junta del patrimonio familiar. Tendrá a su cargo la contratación de gestores y expertos en inversión y el control de dicha contratación.**

DISTRIBUCION Y MANTENIMIENTO DE LA PROPIEDAD EN LA FLIA

- **Varios sistemas. Por ejemplo donar el 8% a los hijos que trabajen en la Empresa Familiar para mantener la propiedad de la empresa, y no serán aplicables las restricciones a la transferencia de acciones a los hijos de los accionistas.**
- **Se pueden evitar problemas sucesorios a través del otorgamiento de testamento.**

DERECHO DE ADQUISICION PREFERENTE Y TRANSMISIÓN.

- **A) preferencia la rama familiar de la que provengan las acciones, eventualmente a falta de interés podrán adquirirla las otras ramas.**
- **Si estuvieran interesadas dos ramas distintas de las que provengan se adquirirán proporcionalmente**
- **Si ninguna rama esta interesada podrá ser ejercida por la empresa autocartera.**

CONTINUACION

- **Este procedimiento debe ser previo a la oferta a terceros.**
- **No rige si hay participaciones sociales que se transmite a sus herederos.**
- **Se prohíbe entregar acciones o títulos de propiedad como garantía de cualquier obligación, excepción para el caso de prestamos a la empresa familiar, con plazo de devolución máximo de cinco años.**

TRANSMISION ENTRE FAMILIARES

- **Es libre la trasmisión de participaciones sociales a favor de quienes pertenezcan a la misma rama familiar.**

RETIRO DE SOCIOS Y TRANSMISION MORTIS CAUSA.

- **Si no hay adquisición por otra rama, estos podrán ofrecer el paquete a terceros.**
- **Subsistencia del protocolo frente a las trasmisiones. Cualquier tipo de transferencia ya sea con la sociedad o terceros trae aparejada la suscripción del protocolo.**

CONTINUACION

- ◉ **La adquisición de alguna participación social por sucesión hereditaria le confiere la condición de socio.**
- ◉ **Sin embargo los estatutos podrán establecer a favor de los socios sobrevivientes, un derecho de adquisición de las participaciones del socio fallecido a valor razonable pagándose al contado. También para los casos de separación de socios.**

CONTINUACION

- **Salvo que el estatuto condicione la transmisibilidad.**

Se fijará un plazo para el procedimiento pero si en dos meses a partir de la comunicación no hubiere contestación por la sociedad la transmisión se considera aceptada.

LIMITACIONES A LA TRANSMISIBILIDAD.

- ◉ **No existirá adquisición preferente cuando se transfieran mortis causa o intervivos.**
- ◉ **Se prohíbe entregarlas en garantía, salvo prestamos a la empresa familiar con intereses de mercado en concepto de anticipo de dividendos con plazo de devolución de cinco años.**

- **Al producirse el fallecimiento del socio el o la cónyuge no se incorporan a la sociedad y si los herederos mayores a 25 años. Las acciones del fallecido computables al cónyuge supérstite serán ofrecidas a los demás accionistas, quienes tienen derecho de preferencia de acuerdo a valor patrimonial del ultimo balance, y si no se ejerce la preferencia se dará derecho a acrecer.**

PROCEDIMIENTO

- **Comunicación de 60 días desde el deceso al directorio de la sociedad. Se podrá impugnar el precio ofertado e indicar el que pretende. Si no hay acuerdo se deberá designar a un experto. También puede una asamblea antes de la comunicación incorporar al cónyuge.**

EXCLUSION DE HEREDEROS

- **Se incorporan los herederos en línea recta, sin embargo la sociedad tendrá prioridad para adquirir las acciones de quien no tenga parentesco en el grado pudiendo acrecer su parte el resto pero la participación no podrá superar el 30%, y si no fuese posible, deberá reducirse el capital.**

FALTA GRAVE O INCONDUCTAS

- **En tal caso que violen el interés social, deberán abandonar la sociedad, previa decisión del consejo de familia y revisada por la asamblea de socios, ejecutada por el directorio. El valor de su parte será el real, deduciendo la indemnización por daños.**

CONYUGES ACTUALES

- **Divorcio.** Los socios actuales y los que e incorporen deberán poner en conocimiento de sus actuales y futuros cónyuges estas restricciones y consentidas.

ADQUISICIÓN DE ACCIONES POR LA SOCIEDAD

- **El consejo puede con mayorías especiales instruir al directorio para la adquisición de acciones propias en circulación emitidas en forma excepcional para evitar un daño grave, con ganancias realizadas ilíquidas, o con reservas libres. Daño grave cuando la circunstancia en el que las acciones propias de la pudieran eventualmente dejar de pertenecer a alguna de las ramas familiares.**

FINANCIACION DE LA EMPRESA FAMILIAR

- **1) con préstamos tomadas por la Empresa Familiar, con o sin garantías, aprobada en forma unánime por cada una de las ramas, 2) si esto no alcanzara será financiado por aumento de capital. 3) a partir de los diez años de vigencia del protocolo se financie a través de la apertura de su capital social al mercado de capitales o del exterior**

- **En ningún caso la apertura de capital social en el mercado de capitales podrá exceder el 25% de la totalidad de participaciones sociales representativas de su capital social.**

SEGUROS CRUZADOS

- **Seguros de vida cruzados, para el fundador y sus hijos que posean participación accionaria.**
- **Eventual fallecimiento siendo beneficiarios del monto el resto de los accionistas, como forma de pagar el importe total de su partición a la viuda.**
- **Y con el producido de ella póliza el resto de los socios tienen derecho preferencial a comprar.**

PROCESO DE SUCESION DEL FUNDADOR

- **Gratitud al fundador deberá incluir un valor que mas allá del calculo mas allá en el que se exprese la proyección que hacia el futuro seguirá teniendo. Acaecidas las circunstancias de retiro en la primer reunión del consejo de familia además de exponer la evolución de la empresa y desarrollo deberá informar los lineamientos de un cronograma con plazos de cumplimiento que asegure su gradualidad, evitando intempestivita en la salida de la empresa. No podrán transcurrir menos de cinco ejercicios. Se hará en forma conjunta con el fundador.**

TEMAS PUNTUALES REFERENTES A SU RETIRO

- **Mecanismos para determinar el valor de la participación, instrumentación del retiro teniendo en cuenta la legislación vigente, la forma en que se pagara el valor de la participación.**
- **Se pedirá razonabilidad de todos los firmantes por la afectación de la liquidez y capital de trabajo que entrañaría el hecho de que cualquier valor de salida o retiro tuviera que solventarse con fondos de la empresa.**

ES CLARO QUE UNA OPCION ES

- **El fundador percibo como mínimo, durante un lapso acorde a su expectativa de vida, una suma mensual a aproximadamente igual a valores constantes, al promedio mensualizado de los dividendos y honorarios que haya percibido como accionista y director respectivamente durante los últimos 10 años.**

PROCESO DE DESIGNACION DE NUEVO LIDER

- **Criterios de selección.** Se valorara la destreza, experiencia en distintas áreas, dentro y fuera de la empresa. Vocación y compromiso con la empresa familiar, buen comunicador, y rasgos de personalidad.
- **Capacitación.** El consejo de familia en forma unánime designara a los que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo la capacitación del futuro sucesor, y una persona de enlace preferentemente que no pertenezca a la familia entre el fundador y el posible sucesor.

CONDICIONES

- ◉ **Planificar la sucesión con no menos de 5 a 10 años**
- ◉ **Ser miembro de la familia sin privilegios.**
- ◉ **Tener credibilidad entre los empleados no familiares.**
- ◉ **Compromiso de realizar cambios graduales en la empresa.**

CLAUSULAS COMPLEMENTARIAS

- El protocolo es obligatorio para todos como asimismo los miembros de la familia mediante adquisición de la participación.
- En caso de discrepancia en cuanto validez interpretación del protocolo se pondrán sus mejores esfuerzos para interpretar , eventualmente serán designados mediadores expertos en el caso nuestro matriculados en el IADEF', y eventualmente se dirimirá en el tribunal permanente de arbitraje del IADEF'.

PROCEDIMIENTO

- ◉ **De amigables componedores.**
- ◉ **Arbitraje de equidad puede ser arbitro cualquier persona legalmente capaz que goce de confianza de las partes, cuyas cualidades determinan el proceder ético de todo buen arbitro.**

ARBITRAJE DE DERECHO

- **Procedimiento.** Las partes optan por un arbitraje ad hoc y consideran el tema que se somete y notifican a los árbitros seleccionados quienes deben aceptar el cargo en plazo. Las designaciones de los árbitros deben quedar firmes. Debe dictarse un laudo cada parte elige a un arbitro. Y las partes renuncian a cualquier forma de recurso contra el laudo salvo dolo.-

SANCIONES

- **Morales.** Deberá abstenerse de participar y concurrir de los acontecimientos sociales de la familia. Graduables en leves, medias y graves.
- **Pecuniarias.** Se puede establecer multas por el valor de la mitad de un sueldo mensual de director y hasta dos veces el valor de un sueldo de director.
- **Societarias.** No podrá ingresar a la siguiente reunión de directorio.

PARTICULARIDADES EN LAS E.F., EN COLOMBIA

- ◉ **Démosle una oportunidad a nuestros hijos**
- ◉ **Solo contratamos parientes si son mejores al resto de los candidatos y su estabilidad dependerá de su desempeño.**
- ◉ **La ley 1258 de 2008, sociedad por acciones simplificada, trae un avance sustancial. El grave incumplimiento del protocolo puede ser considerado causal de exclusión de los socios. Es necesario que el protocolo traiga el procedimiento y el órgano competente para la calificación de la falta, como así también que el estatuto traiga las causales de exclusión.**

FRACASAN LAS EMPRESAS QUE TIENEN PROTOCOLO?

- ◉ **Solo las que están mas preocupadas por el contenido del documento que en el proceso en si de desarrollo.**
- ◉ **Los extremos no sirven a la hora de iniciar el proceso de protocolo. Ni muy informal, ni del todo estrictamente formal.**

POLITICA DE VALORES: “E.L.I.S.A”

- **Gonzalo gomez, algunos valores encontrados en empresas familiares exitosas se los denomina E.L.I.S.A a saber:**
- **Excelencia: los miembros de la Empresa Familiar., Deben estar en búsqueda constante de la excelencia en los productos, marcas, relaciones con clientes, trato igualitario con cada uno de los miembros, trato justo y respetuoso.**

LABORIOSIDAD

- **Es considerada una virtud importantísima de la empresa familiar. Se basa en dedicación al trabajo en la búsqueda del éxito con el compromiso de cada miembro de la empresa.**

INICIATIVA

- ◉ **Disposición de cambiar y crecer ,
teniendo en cuenta la posibilidad de
asumir riesgos en inversiones futuras
para trabajar por la continuidad de la
empresa.**

SENCILLEZ

- **Practicada en la vida privada de cada uno de los propietarios en las políticas tanto internas como externas, que desarrolla la empresa con sus diferentes actores.**

AUSTERIDAD

- **Las empresas familiares deben ser prudentes en el momento de ejecutar gastos, no solamente por ser el patrimonio de la familia el que se arriesga, sino para enseñar a sus empleados el valor de la austeridad en las decisiones diarias que se toman en la empresa.**