ASN-107
Junio del 2024

# RELE-Rouen: el consejo de familia

Thomas Maximilian Klueter
Edi Soler

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

## Información pública

Los cinco hermanos Demongeot tienen la costumbre de reunirse en el consejo de familia, en su casa de Rouen (Francia), que suele convocarse para discutir cuestiones relacionadas con la mansión y el principal negocio de la familia, dedicado a la importación de maquinaria agrícola. Algunas veces, Maxime y Béatrice —ya que los otros tres hermanos no se suelen implicar, en general, en su gestión— comparten novedades sobre RELE-Rouen, la escuela de idiomas fundada por ambos en el 2012, ubicada en la vivienda familiar. La franquicia Residential Executive Language Education (RELE) alquila la casa a la escuela de idiomas y paga un alquiler mensual a todos los hermanos, puesto que cada uno es propietario del 20% de ella.

Los hermanos asisten al consejo de familia como sigue:

- Maxime, el mayor, acude en persona. Es el CEO de la empresa de maquinaria agrícola y el co-CEO de la escuela de idiomas.
- Béatrice, al igual que Maxime, es la co-CEO de la escuela y también asiste presencialmente a la reunión. Maxime y ella se ocupan de gestionar el alquiler que abona RELE a todos los hermanos.
- La mayoría de las veces, tanto Nicole —funcionaria en París— como Ruth —economista en Barcelona— asisten a la reunión de manera telemática, vía Skype, aunque en ocasiones solo lo hace Ruth.
- Pierre, que trabaja como representante comercial del negocio agrícola familiar, se suma a estas reuniones de manera esporádica.

---

Caso preparado por los profesores Thomas Maximilian Klueter y Edi Soler. Junio del 2024.
Este documento está basado en el caso RELE-Rouen: Inmersión lingüística en Normandía (B), ASN-79, de los mismos autores. Es la parte B opcional del caso ASN-105.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2024 IESE. Copyright de esta traducción © 2024 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p. ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 4/6/24

Mañana, los hermanos se reunirán en el consejo de familia y esta vez todos estarán presentes físicamente. La reunión se centrará, exclusivamente, en la casa familiar y en la escuela de idiomas ya que, hace dos meses, Maxime y Béatrice recibieron una oferta de la École de Français Émile Leclerc (EFEL) para encargarse tanto de RELE (administradores, cocineros, directores y todos los activos relacionados con la escuela) como de la casa familiar. Ante esta situación, Maxime contrató rápidamente a una consultora con bastante experiencia, experta en operaciones de adquisición de empresas y bienes inmuebles, para que les asesorase.

Como si fueses uno de los hermanos, lee, en el informe inicial redactado por la consultora, que la casa está valorada en torno a 2,1 millones de euros y que no cree que vaya a recibirse una oferta mejor en los próximos tres o cinco años. La EFEL tiene pensado reformar tanto el interior como el exterior de la vivienda de manera significativa, aunque, si los hermanos prefieren hacer pocos cambios en la casa familiar, EFEL planea reducir su oferta inicial, puesto que ello afectaría a la rentabilidad futura.

Normalmente, las reuniones del consejo familiar implican intensos debates, pero al final se llega a un consenso; el objetivo es que todos los hermanos estén de acuerdo. Los casos en los que algunos de ellos toman una decisión por mayoría y no por unanimidad tensan las relaciones fraternales. Mañana será la última oportunidad que tendrás para reunirte en persona con todos tus hermanos a fin de discutir estos asuntos y antes de que Maxime deba responder a EFEL. (Por descontado, podrán continuar con la discusión más tarde, de manera telemática).

Para poder enfrentarte a esta situación, recibirás información confidencial y tendrás que dirigir la conversación con tus hermanos de la manera que creas que queden reflejadas, lo más eficazmente posible, tus motivaciones de fondo y promover tus prioridades clave. ¡Ten en cuenta también que se trata de tu familia!; en el consejo, tus hermanos y tú decidiréis conjuntamente lo que queréis tratar y cómo emplearéis los 30 minutos de discusión de la forma más eficiente. Si es posible, deberéis llegar a un acuerdo sobre qué hacer con la casa familiar y la escuela de idiomas.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

# Información confidencial

## Maxime

### *Rol*

Eres Maxime, el mayor de los hermanos Demongeot y empresario de renombre, además de ser el CEO de la empresa familiar —dedicada a la importación de maquinaria agrícola— y el cofundador y co-CEO de RELE-Rouen, la escuela de idiomas ubicada en la casa familiar, de la que te has estado haciendo cargo y que alquila RELE.

Cuando recibiste la oferta de EFEL, informaste de ello inmediatamente a Béatrice, a quien no le entusiasmaba la idea de tener que abandonar la escuela. Después de todo, ella había ayudado a poner en marcha el negocio y había trabajado muy duro a lo largo de los años para hacerlo rentable. Aunque nunca lo dirías en voz alta, tu hermana Béatrice siempre ha sido una prioridad para ti. EFEL te comentó que podrían mantenerla en plantilla, pero no estás del todo seguro, puesto que ellos tienen su propio equipo directivo.

Sin embargo, la oferta llegó en el momento oportuno: estás siempre sobrecargado y casi no tienes tiempo para otra cosa que no sea el trabajo. Crees que, a tu avanzada edad, deberías reducir considerablemente tu implicación en la gestión tanto de RELE como de la vivienda familiar. Por ejemplo, la gestión de los pagos del alquiler a tus hermanos a menudo ha sido conflictiva, en particular con Pierre, que siempre se queja de que no recibe una cantidad lo suficientemente buena. Además, te preocupa que la oferta del EFEL dependa de una remodelación sustancial de la casa. Seguramente queden pocas cosas intactas, lo que hace que te preguntes si esto encajaría con los deseos y la visión que ellos tenían del hogar familiar.

### *Prioridades*

Una de las cuestiones clave a debatir en el consejo de familia será si se van a vender tanto la escuela de idiomas como la casa familiar y, en tal caso, cómo se repartirán las ganancias. Estás un poco indeciso, pero, en principio, te inclinas por la venta de ambos, lo que te permitiría disponer de un poco más de tiempo para ti (prioridad 1). Por el contrario, si se mantiene el negocio, quieres que Béatrice se comprometa a asumir la total responsabilidad de la gestión de la escuela de idiomas, sin que tú le prestes apoyo sustancial ni asumas un cargo (prioridad 2). También intentarás mantener una buena relación con todos tus hermanos (prioridad 3). Estás convencido de que el negocio de RELE tiene valor por sí mismo, por lo que Béatrice y tú deberíais recibir una prima —quizá de entre un 46% y un 50%— de las ganancias totales de EFEL (prioridad 4). Para ti también es importante que no se lleven a cabo cambios considerables en la casa familiar, aunque ello suponga recibir una oferta más pequeña por parte de EFEL (prioridad 5).

### *Rasgos de personalidad: intenta ponerlos en práctica de vez cuando en el consejo de familia*

Eres el mayor de los hermanos: puedes parecer condescendiente y menospreciar sus opiniones, sin atender sus preocupaciones. Estás bastante estresado y a veces levantas la voz para imponer tu punto de vista.

### *Tarea*

Teniendo presente esta información, tienes que participar en el consejo familiar de la manera que creas más efectiva para promover tus intereses clave y reflejar tus motivaciones subyacentes. Decide sobre qué quieres discutir y cómo emplear los 30 minutos de reunión del consejo familiar de la forma más eficaz.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post