



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
SANTA FE, ARGENTINA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

LA IMPORTANCIA DE ESTABLECER UN PROTOCOLO
COMO FORMA DE CONSERVAR LOS NEGOCIOS
Y LAS RELACIONES EN LA FAMILIA

Alumno: LIC. GUSTAVO C. CUADRA

Director: DR. SERGIO HAUQUE

Santa Fe, Junio 2020

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

DEDICATORIA

A mis hijas.

Que sepan que el esfuerzo y la persistencia, tienen sus recompensas.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

AGRADECIMIENTOS

A mis padres.

Por transmitirme los pilares sobre los cuales se forjó mi vida, y ser los motores de mi empuje hacia el conocimiento.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

PROLOGO

Para iniciar cabe aclarar que poseo un interés intrínseco por las Empresas Familiares. A la distancia, puedo observar que mi acercamiento a ellas se produjo de una manera natural, espontánea, y sin premeditarlo.

Desde antes de haber elegido mi carrera profesional, ya sentía interés por la dinámica organizativa de los negocios, y en particular por la dinámica relacional de las personas que participaban en dichos negocios.

Crecí en una pequeña ciudad, donde prácticamente todos en algún punto se conocían. O al menos a alguien de su familia. Y en una ciudad pequeña, negocios y familias van relativamente de la mano. Casi todos los negocios de mi ciudad, pertenecían a tal o a cuál familia.

Esto con el tiempo me llevo a comprender que, de alguna manera, ya sea por ser parte, por ser amigo, o por simple vínculo social, todos nos encontrábamos relacionados con algún negocio que, en definitiva, pertenecía a una familia.

La ciudad se volvió más grande. Los negocios se volvieron empresas. Los chicos del barrio se volvieron socios de esas empresas. Y los estudiantes de negocios como yo, asesores de empresas pertenecientes a una familia.

Y, en definitiva, todos nos encontramos relacionados al menos en una parte de nuestras vidas, a una Empresa Familiar. Por lo tanto, conocer la esencia y la problemática particular de este tipo de organizaciones, debería ser una materia de estudio cuasi obligatoria para una persona de negocios. Aunque mas no sea para establecer un vínculo. Porque como alguna vez escuche en mis cursado de la Maestría “todo negocio comienza siendo familiar”.

En los sucesivos capítulos del presente trabajo, iremos recorriendo diferentes problemas que se presentan en la vida de las Empresas Familiares. Algunos modelos que analizan sus problemáticas particulares. Conoceremos la Empresa que se encuentra bajo análisis y que da origen a este trabajo, y sobre la cual evaluaremos una propuesta para terminar con algunas conclusiones referentes al caso.

Por último, se trata de entender que trabajar con la cultura una familia de negocios que crece, implica, en definitiva, pasar de una estructura informal con contratos tácitos y/o verbales, a una estructura más formalizada con contratos escritos.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

RESUMEN

Las Empresas Familiares, por definición, poseen características particulares únicas que las diferencian claramente de otro tipo de estructuras empresariales.

Como cualquier organización en general, deben enfrentarse a dificultades propias de su existencia. Y como organización en particular, estas dificultades resultan especiales.

Una de los rasgos distintivos de las Empresas Familiares, lleva inserto en su génesis un problema vital: el de la subsistencia. Y como todo problema que se precie de tal, tiene solución. En este caso la misma se manifiesta a través de la sucesión.

Los datos que se observan en general exponen el mismo problema para este tipo de organizaciones. Las Empresa Familiares en el mundo tienen una tasa de éxito en su sucesión, de alrededor de un treinta por ciento (30%) por generación. Dicho de otra manera, el setenta por ciento (70%) fracasa en conservar este tipo de estructuras.

Esta alta tasa de mortalidad de las Empresas Familiares, justifica la necesidad de estudiar los problemas que provocan el fracaso del traspaso intergeneracional, para poder asegurar la sucesión de las mismas.

Estudiar específicamente este tipo de organizaciones, permite conocerlas en profundidad, entender cómo se conforman y como operan. Para luego encontrar o idear alguna herramienta, sistema o mecanismo que permita que las Empresas Familiares logren subsistir en el tiempo.

El resultado final será promover la creación de un mecanismo que permita conservar los negocios de la familia, dentro del entorno familiar.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Tabla de Contenidos

1.	Capítulo I – Introducción	9
1.1.	Problema	9
1.2.	Contexto.....	9
1.3.	Objetivo.....	10
1.3.1.	General	10
1.3.2.	Específicos	10
1.4.	Justificación.....	10
1.5.	Metodología.....	11
1.5.1.	Clasificación	12
1.5.2.	Unidades de análisis.....	13
1.5.3.	Instrumentos	13
2.	CAPÍTULO II - MARCO CONCEPTUAL	14
2.1.	Definiciones.....	14
2.1.1.	La empresa familiar.....	14
2.1.2.	El protocolo familiar.....	16
2.2.	Modelos de estudio.....	25
2.2.1.	Modelo de los 3 círculos.....	26
2.2.2.	Modelo evolutivo tridimensional (MET).....	27
2.2.3.	Modelo de ciclo de vida de la empresa familiar.....	28
3.	CAPÍTULO III – EMPRESA	30
3.1.	Las empresas del grupo familiar.....	30
3.2.	Análisis de la familia empresaria	31
3.3.	Análisis de la estructura empresaria	31
3.3.1.	Estructura formal	31
3.3.2.	Estructura real.....	33
3.4.	Análisis en base a los modelos planteados	34
3.4.1.	Modelo de los 3 círculos.....	34
3.4.2.	Modelo evolutivo tridimensional (MET).....	34
3.4.3.	Modelo del ciclo de vida	35
4.	CAPITULO IV – PROPUESTA.....	36
4.1.	Entrevistas.....	36
4.2.	Análisis de la familia en base a los temas del PF	37

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

4.2.1. El Protocolo de la Familia Víctor.....	37
PREÁMBULO	38
SECCIÓN I - DECLARACIONES DE LA FAMILIA	39
1.1. Valores de pertenencia.....	39
1.1.1. En relación a los miembros de la familia	40
1.1.2. En relación al personal de las empresas.....	40
1.1.3. En relación a la comunidad	40
1.2. Historia de la familia. Árbol genealógico. Composición actual.	40
1.2.1. Historia de la “Familia Víctor”.....	40
1.2.2. Árbol genealógico. Composición actual.	41
1.3. Definiciones (Glosario)	41
SECCIÓN II - RELACIONES Y LIMITES ENTRE FAMILIA Y EMPRESA.....	42
2.1. Fijación de la política en materia de sueldos, remuneraciones, reservas, utilidades y sus proporciones.....	42
2.2. Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa.....	44
2.3. Relaciones Laborales	45
2.4. Política de beneficios para familiares.....	46
SECCIÓN III - REGLAS DE ADMINISTRACION Y BUEN GOBIERNO.	50
3.1. Profesionalización de la gestión.	50
3.2. La administración de la empresa y los cargos de los familiares en ella.....	52
3.3. Composición del directorio. Funciones diferenciadas. Duración. Retribuciones. ...	52
3.4. La Asamblea. Funcionamiento. Desempate.....	53
3.5. Comunicaciones entre familiares y la empresa. Medios informáticos.....	53
3.6. Responsabilidad social de la empresa.	54
SECCIÓN IV - MANEJO DE LAS RELACIONES INTERSUBJETIVAS.....	55
4.1.Órganos para la defensa de los intereses familiares en la empresa.	55
SECCIÓN V - DISTRIBUCION, MANTENIMIENTO Y SUCESIÓN DE LA PROPIEDAD EN LA FAMILIA.....	56
5.1. Distribución y mantenimiento de la propiedad de la Sociedad en la familia.....	56
5.2. Retiro de socios y transmisión “mortis causa”	58
5.3. Limitaciones y restricciones al régimen de transferencia de las cuotas sociales. ...	59
5.4. Exclusión de herederos.....	61
5.5. La posibilidad de exclusión de socios familiares y sus causas.....	62

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

5.6. La situación de los cónyuges actuales o futuros de los socios.....	62
5.7. La adquisición de participaciones por la sociedad.....	62
5.8. Fijación del valor. Pautas. Actualización.	63
5.9. Financiación de la Empresa Familiar	64
5.10. La contratación de seguros cruzados para financiar las adquisiciones.	66
SECCION VI - PROCESO DE SUCESIÓN EN LA PROPIEDAD Y EN LA GESTION.....	66
6.1. Retiro del fundador.....	66
6.2. Proceso para la designación del nuevo líder. Capacitación. Condiciones.	69
SECCIÓN VII - CLAUSULAS COMPLEMENTARIAS: ALCANCES, CONFLICTOS, SANCIONES Y EJECUCION.....	70
7.1. Ámbito personal de aplicación del protocolo.	70
7.2. Procedimientos para resolver discrepancias	70
7.3. El procedimiento de arbitraje.....	71
7.4. Régimen de sanciones.....	73
5. CAPÍTULO V – CONCLUSIONES	80
5.1. Órganos de Gobierno	80
5.2. Política de retribución	80
5.3. Manual de puestos (funciones y tareas).....	80
5.4. Reflexión final	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXOS.....	86
APÉNDICES	91

1. Capítulo I – Introducción

1.1. Problema

Durante el transcurso de sus vidas, las organizaciones deberán enfrentar dificultades relativas a su propia existencia. Debiendo resolver una serie de cuestiones en este sentido, dado que se encuentra en su genética la voluntad de subsistir.

Específicamente respecto a este problema, el de la subsistencia, las empresas familiares (EF) particularmente deberán enfrentar un arduo desafío; avocarse a resolver una cuestión clave propia de su naturaleza: la sucesión.

A pesar de ser una cuestión ineludible en la agenda de una EF, para este tipo de organizaciones el tema ocasiona uno de los mayores inconvenientes de cara a su futuro.

La falta de organización necesaria para asegurar la consolidación de los negocios de la familia y su continuidad en el tiempo, generación tras generación, llegado el momento de tener que asumir la transición de los negocios de la familia entre sus diferentes generaciones (es decir la sucesión de la misma) provoca un problema al que no escapan al menos el setenta por ciento (70%) de las EF del mundo (EFB, 2012), si lo que se pretende es conservar dichos negocios en el entorno del grupo familiar.

Es por ello que para lograr gestionar con éxito las diferentes situaciones que pueden surgir a lo largo de la vida de un negocio familiar y asegurar su continuidad a largo plazo, resulta necesario entender aquellas características propias de la EF, como así también de los grupos de personas con intereses diferentes en el negocio familiar (TápiesLloret, 2005).

1.2. Contexto

Los datos generales muestran que alrededor del mundo las EF tienen éxito en su sucesión, en un rango aproximado al treinta por ciento (30%) por generación. Es decir que alrededor del setenta por ciento (70%) fracasa en este tema.

Solo el treinta por ciento (30%) de las EF en el mundo, logra conservar el negocio dentro de la familia en el traspaso de la primera (1ª) a la segunda (2ª) generación. Diez por ciento (10%) de la segunda (2ª) a la tercera (3ª) generación. Tres por ciento (3%) de la tercera (3ª) a la cuarta (4ª) generación, y menos del uno por ciento (1%) de la cuarta generación en adelante” (EFB, 2012).

Los datos recabados por el observatorio permanente PyMI (1998), muestran que la República Argentina, no escapa a dicha realidad. Es decir que alrededor del setenta por ciento (70%) de las EF, no logra resistir el primer traspaso generacional, y llegar así a la segunda generación al mando de la organización.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Sin embargo, también se presenta un dato curiosamente llamativo en el relevamiento. Alrededor del noventa y cinco por ciento (95%) de las EF muestra algún grado de confianza en que el control del manejo de los negocios de la familia, se mantendrá dentro de la familia (FBCS, 2012). A pesar de que menos del cincuenta por ciento (50%) haya llevado adelante algún tipo de desarrollo en lo que respecta a la sucesión de la EF (SFB, 2012).

La convicción, claramente subjetiva, de que la sola incorporación de los hijos los negocios de la familia por si misma resolverá los problemas de la sucesión, refleja lo delicado de la situación. Y resulta una cuestión que se encuentra muy arraigada en la cultura de trabajo familiar de nuestra sociedad.

Comprender la gravedad de este supuesto es el primer paso para proporcionar una solución real a este problema. De allí la importancia de establecer un Protocolo Familiar como método posible de solución para esta realidad.

1.3. Objetivo

1.3.1. General

El presente trabajo tiene como objetivo general, elaborar un protocolo de sucesión para los negocios de la familia Víctor, que permita darle a la empresa y a la familia, continuidad en el tiempo.

1.3.2. Específicos

Los objetivos específicos del presente trabajo resultan de:

- Identificar aquellas variables que constituyen la empresa familiar.
- Analizar la estructura de la familia bajo estudio, y sus negocios, en base a diferentes modelos.
- Definir el concepto y la estructura del protocolo, y la necesidad de su utilización para solucionar el problema planteado.

1.4. Justificación

Dada la alta tasa de mortalidad que en base a las estadísticas ostentan las EF a nivel mundial; debido al fracaso en el traspaso inter-generacional producto de una exagerada confianza que presentan aquellos que dirigen el rumbo de la empresa, suponiendo que la misma se mantendrá dentro de la familia, a pesar del escaso desarrollo generado por las EF respecto a su sucesión. Resulta prioritario y excluyente para una organización de este tipo, que pretenda mantenerse en el tiempo, asegurar de alguna manera la forma en que la sucesión entre las generaciones actuales y futuras será realizada.

1.5. Metodología

En función de la metodología seleccionada para realizar el presente trabajo, se llevó adelante un proceso, que permitió alcanzar los resultados que se exponen en las conclusiones.

El objetivo fue desarrollar un mecanismo que permitiera darle a la familia bajo estudio y a sus negocios, continuidad en el tiempo (por voluntad de la familia, se decidió conservar el anonimato de sus datos personales y de sus negocios. A tal efecto, los registros han sido modificados).

Primero fue necesario identificar aquellas variables que constituían el universo de las empresas familiares. Luego analizar particularmente la estructura de los negocios de la familia bajo estudio, en base a diferentes modelos, a fin de definir concepto, estructura, y necesidades de la utilización del Protocolo Familiar (PF) para solucionar el problema planteado.

Se introdujo así el PF como una herramienta útil y fundamental a la hora establecer un formato para realizar el traspaso de los negocios familiares entre diferentes generaciones, con el propósito de desarrollar un mecanismo de continuidad en el tiempo para la familia y sus negocios.

El funcionamiento del PF se centró en dos cuestiones concretas. Primero conservar los negocios de la familia dentro de la misma, y segundo las buenas relaciones y lazos entre los familiares.

Según Dodero (2008), elaborar un PF resulta recomendable a la hora de acordar como va a influir la familia sobre la empresa, dejando definidas reglas y criterios que la familia empresaria se comprometerá a respetar, con anterioridad a que sea necesario aplicar la norma.

Por otro lado (Brenes y Madrigal, 2008) el PF resulta un instrumento que ha demostrado ser eficaz a la hora de crear ese balance entre el sistema familiar y el sistema de negocios; logrando generar en la confianza, el compromiso, y la armonía familiar, la efectividad del negocio.

En este sentido, debe ayudar a promover la unidad y la concordia de los miembros de la familia, y fomentar el compromiso por la continuidad de la empresa en sus manos, conservando los valores que hacen fuerte a la empresa (Dodero, 2002).

Entonces para lograr el objetivo de elaborar un PF, fue necesario identificar las variables que constituyen a las EF, por un lado. Y definir concepto y estructura del PF por otro. Con el propósito de comprender la verdadera capacidad de utilizar este instrumento a la hora de solucionar los problemas planteados.

Analizando entonces la estructura de la familia bajo estudio y sus negocios, en base a diferentes modelos, se pudo elaborar un PF para la Familia Víctor.

1.5.1. Clasificación

Las investigaciones, por lo general, suelen clasificarse en relación a dos aspectos bien definidos, que contemplan una serie de variables que atañen a cada uno de estos aspectos.

El primero de estos aspectos se relaciona al tipo de investigación realizada, observando el procedimiento utilizado para llevar adelante pertinentemente el trabajo.

El segundo de estos aspectos hace referencia a las técnicas utilizadas, y el modo en que fue llevada a cabo dicha investigación.

1.5.1.1. Tipo de Investigación

“La literatura tradicional de metodología de la investigación, hace referencia básicamente a tres tipos de investigaciones (Gil, 1988): exploratorias, descriptivas, y explicativas”.

Particularmente “las investigaciones exploratorias tienen por objetivo proporcionar mayor familiaridad con un problema, enfocado en volverlo más explícito” (Gil, 1988).

Este tipo de investigaciones trabaja sobre determinados problemas, buscando describir situaciones específicas, establecer relaciones entre variables, o definir problemas que serán continuados por otros investigadores (Lara de Olivera Bertucci, 2008).

En la mayoría de los casos se parte de un problema práctico existente en la realidad de una determinada organización, se recolecta información, se analizan los problemas, y se proponen alternativas para su solución (Lara de Olivera Bertucci, 2008).

Al investigar parte de los problemas que atañen a la organización bajo estudio, y al proponer soluciones de manera creativa e innovadora para estos problemas; podemos entonces clasificar el presente trabajo como una investigación del tipo exploratoria, dado que se han generado referencias, problemas de investigación, y consultas que servirán a futuras búsquedas sobre el mismo tema.

1.5.1.2. Técnica de Investigación

El estudio de casos, se encuentra caracterizado por el estudio profundo y exhaustivo de uno o de pocos objetos, de manera que permita un amplio y detallado conocimiento (Gil, 1988).

“Una investigación de estudio de casos trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales, y como resultado se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación, y también como resultado se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (Yin, 1994)”.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La técnica utilizada entonces para desarrollar este trabajo fue el estudio de caso, donde la investigación priorizó la profundización en algunas cuestiones, en detrimento de la posibilidad de la generalización.

Esta investigación empírica estudió fenómenos contemporáneos dentro del contexto de la vida real de una organización, volviendo más evidentes los límites entre el fenómeno y su contexto.

1.5.2. Unidades de análisis

Generalmente el objetivo del estudio de caso es identificar, describir, y analizar situaciones organizacionales, apuntando a cuestiones relevantes y proponiendo alternativas que puedan contribuir a disminuir los problemas identificados (Lara de Olivera Bertucci, 2008).

A nivel individual de investigación se realizó un análisis de las perspectivas de cada uno de los integrantes de la familia, describiendo aquellas cuestiones que vivencialmente se encontraban determinadas por sus experiencias.

Se destacó en este nivel la importancia de aquello que percibían, pensaban y sentían cada una de estas personas, como individuos.

En el plano colectivo se investigaron dos entidades conexas. Por un lado, la familia, y por el otro la empresa de la familia. Se destacó aquí la percepción de los individuos dentro de cada uno de estas entidades, y sus perspectivas de cara al futuro.

1.5.3. Instrumentos

1.5.3.1. Documentos

Para llevar adelante el presente trabajo, se realizó una recolección documental, la cual se vale de dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. Las fuentes primarias son documentos que no se han tornado públicos, de circulación interna y restringida. Las secundarias son documentos ya disponibles al público. (Lara de Olivera Bertucci, 2008).

En este trabajo se utilizaron ambos tipos de fuentes.

1.5.3.2. Entrevistas

Estas consisten en una indagación directa a personas con el objetivo de conocer la perspectiva del entrevistado sobre algún tema en particular. (Lara de Olivera Bertucci, 2008).

Para poder establecer un PF del tipo que aquí se propuso, fue necesario conocer y entender al detalle, cada una de las percepciones que poseían sobre ellos mismos y sobre los demás participantes de la familia, y sus voluntades.

Para ello se realizaron una serie de entrevistas, con cada uno de los actores involucrados con la organización.

2. CAPÍTULO II - MARCO CONCEPTUAL

Para poder arribar a los objetivos planteados en la Introducción de este trabajo con el fin poder desarrollar un PF para los negocios de la familia Víctor (punto 1.3.), fue menester estudiar y aprender sobre una serie de cuestiones relacionadas al tema, a fin de poder enmarcarlo.

En primer lugar, fue imperativo definir que era ser realmente una EF y que diferencias tenían con el resto de las empresas. A su vez dada la puntualidad del caso, fue imprescindible estudiar sobre las EF en argentina, y sobre la vida de la familia bajo estudio y su empresa en particular.

Luego fue necesario aprender acerca del significado y contenido del PF. Todas las cuestiones generales de los mismos dentro de la normativa vigente en la República Argentina, y cómo conjugarla a partir de la realidad de la familia bajo estudio.

Después de comprender el verdadero significado de ser una EF, se seleccionaron una serie de modelos que, haciendo hincapié en la temática, mejor se ajustaban al objeto de estudio. Estableciendo el marco teórico de referencia necesario para conferir al trabajo validez real.

2.1. Definiciones

Desde el punto de vista de la investigación se estudiaron y definieron la EF, por un lado, y el PF por el otro.

A fin de poder expresar un enunciado sobre el verdadero significado de EF, fue necesario identificar aquellas variables que constituyen a las EF como tal, y a su vez aquellas que las diferencian del resto del universo de Empresas, como así también las particularidades de su estructura.

Por otro lado, y en función del trabajo que se debía realizar, resultó imperioso comprender realmente que era un PF y cuál es su aporte concreto a la problemática específica de la sucesión en las EF.

2.1.1. La empresa familiar

Para arribar a una definición suficientemente clara y objetiva que permita enmarcar el ámbito de estudio de la EF, se recurrió a los siguientes enunciados de la Real Academia Española.

La primera definición, la de Empresa (del it. impresa), se basa en aquella unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos (Real Academia Española. 2018. Empresa. En diccionario de la lengua española. Ed. Del tricentenario. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>).

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Por otra parte, la segunda definición, la de Familia (del lat. familia) se presenta como el conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje (Real Academia Española. (2018). Familia. En diccionario de la lengua española (Ed. Del tricentenario). Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=familia>).

Siguiendo con la extensa bibliografía existente en diferentes idiomas sobre EF, donde se desprenden innumerables acepciones sobre cuál sería su significado real, encontramos una coincidencia formalmente aceptada que destaca esta búsqueda partir de la determinación de una serie de variables que las constituyen.

Si bien no existe claro consenso acerca de la definición exacta de EF, la mayoría de los investigadores más destacados que se han dedicado al tema, incluyen dos características fundamentales claves en la EF: propiedad y dirección (Rodrigo, 2011). Ambas deben encontrarse en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, existiendo una clara intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

Por lo general lo que define a las EF no es su tamaño, ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección se encuentren en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe una clara intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. Estas cuestiones tienen consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender (Dodero, 2012)

En palabras de Leach (2009) la EF es aquella que se encuentra influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente la familia como entidad, puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del cincuenta por ciento (50%) de las acciones o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management. Pero además de estas situaciones, no se deberían pasar por alto aquellos casos menos evidentes, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familiar, donde la relación padre-hijo, hermano-hermana, parientes políticos primos tienen una significativa incidencia en el futuro de la organización.

Según TápiesLloret (2005) la EF es aquella en la que la familia posee una participación accionaria suficiente como para ejercer el control y/o tiene suficiente representación en los órganos de gobierno como para influir en las decisiones de gobierno corporativo (pudiendo o no intervenir en la gestión diaria). Además, la familia debe haber dado pruebas explícitas de que piensa traspasar la propiedad y sus valores empresariales a las siguientes generaciones.

Para Krochick (2013) resulta sencillo identificar una EF: es aquella donde el control, el management (gestión), y la propiedad, continúan en manos de la familia; existiendo

una preocupación por su continuidad, y además una identificación de las personas con la EF.

Por lo tanto, se puede concluir ciertamente que una EF será entonces, aquella unidad organizada dedicada a una determinada actividad lucrativa, donde las personas afines de un linaje entre sí (ascendientes, descendientes, colaterales), detentan la propiedad, la dirección, donde existe una preocupación por la continuidad, y una clara identificación de los familiares con la EF.

2.1.1.1. Estructura

Existen una serie de cuestiones particulares de las EF como propiedad, dirección, intención, operaciones, control, continuidad e identificación, que resultan propias de ellas, y que necesariamente deberán ser tratadas. A partir de estas se pueden establecer los lineamientos necesarios para desarrollar su estructura, y determinar objetivamente la conformación particular de cada EF.

De la propiedad se puede decir que para constituir verdaderamente una EF, la misma deberá encontrarse en manos de uno o más miembros del mismo grupo familiar. Debiendo poseer la familia la suficiente participación accionaria como para poder ejercer el control de la EF.

Resulta menester a su vez que esta se encuentre dirigida por uno o más miembros de un mismo grupo familiar, ocupando importantes posiciones en la gestión de la organización, con suficiente representación en los órganos de gobierno para influir en las decisiones de gobierno corporativo (pudiendo o no intervenir en la gestión del día a día). Es necesario entender que el manejo de la EF, se encuentra directamente afectado por el vínculo familiar (relaciones padre-hijo, hermano-hermana, parientes políticos, primos, etc.) poseyendo una significativa incidencia en el futuro de la organización.

Tal es el caso que la EF debe tender a que la misma continúe en propiedad de la familia, dando pruebas explícitas de las intenciones de traspasar la propiedad y sus valores empresariales a las siguientes generaciones. Ha de existir en aquellos familiares que actualmente dirijan la EF, una clara preocupación por la continuidad de la misma en el tiempo, y por supuesto deberá existir una notable identificación de las personas familiares con la EF.

2.1.2. El protocolo familiar

Para lograr comprender el poder real que posee el PF como forma establecer las bases de actuación de la familia empresaria, y dar solución a diferentes problemas que específicamente atañen a todas las EF, es necesario comenzar por entender de qué se trata el mismo y cuáles son los efectos de su funcionamiento.

Esto nos dará una comprensión refinada del poder real de esta caja de herramientas, y de su cuasi mandatoria necesidad para las EF.

Luego, el armado de su estructura nos dará las bases para entender la necesidad de su utilización en la búsqueda de soluciones al problema planteado y de su legalidad en esta búsqueda.

2.1.2.1. Concepto

Para Krochick (2013), el PF resulta ser un instrumento que trata sobre la forma en que los miembros de la familia empresaria deberían comportarse, siendo el nexo entre la familia y la empresa.

Para Albornoz (2013) es el producto de un proceso de comunicación entre dos sistemas, en el que una familia propietaria de una empresa por medio de un consenso pone por escrito las reglas que van a regir esta relación en el presente y en el futuro.

Como instrumento contiene normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa, y estipula una determinada actuación por parte de las familias propietarias. Es decir, un compromiso por tomar aquellas decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible la continuidad de binomio empresa – familia. De ahí su expresión como conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse propietarios, familiares, directivos, y sucesores en la titularidad y dirección de la empresa. Allí se definen principios, compromisos, derechos y deberes.

Según Dodero (2002), el PF no es solo una cuestión jurídica, sino que es multidisciplinario, porque abarca aspectos psicológicos, financieros, de administración, jurídicos societarios y sucesorios. Además, el derecho no crea, sino que va a remolque de la realidad familiar. El protocolo regula lo que la familia quiere empresarialmente ser; no pretende mantener “prisioneros” a socios familiares disconformes.

El PF resulta ser entonces un instrumento de gobierno que establecen el marco y el foro de trabajo para un grupo de iguales que afectan a diversas cuestiones, crean políticas y métodos, definen claramente derechos y obligaciones de los participantes y marcan las decisiones sobre importantes temas que tienen en común. A medida que una familia va creciendo con el paso de las generaciones y sus ramificaciones la hacen aumentar con miembros que cada vez tienen menos puntos de contacto, se hace necesario dotarla de un gobierno que establezca las estructuras que controlarán las operaciones financieras y de negocios de sus miembros y que asegure que cada miembro recibe un trato justo.

Para saber por qué un PF es importante podríamos hacer un paralelismo con la Constitución de un país, modelo de representatividad democrática. Mediante este documento, diversos entes (estados, comunidades, pueblos) pueden institucionalizar

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

sus relaciones para reducir sus conflictos y crear una única entidad. La Constitución resulta así ser un documento expertamente redactado que equilibra los intereses competitivos, define valores comunes que guiarían la nueva situación del país en el mundo.

Un PF expresa la voluntad de la familia para las generaciones futuras. Más importante aún, crean una base sobre la que mantener la confianza en el seno familiar y que guiará la distribución de recursos. El documento ayuda a aclarar las expectativas de todos para que los miembros de la familia no tengan que recurrir a las ciencias esotéricas para entender lo que los padres tenían en mente para ellos. Les da a los miembros de la familia la seguridad de saber qué pueden esperar del negocio, así como la manera en que pueden participar en él y continuar sacando provecho del mismo. A pesar de que deja cosas sin especificar, el documento marca las líneas para tomar estas decisiones.

A diferencia de los gobiernos nacionales, la mayoría de familias no tienen un buen sistema judicial que medie en las disputas. Un protocolo puede ayudar a definir los valores y los objetivos que deben tenerse en cuenta para resolver los conflictos.

Los componentes básicos de una Constitución pueden ser similares a los de un PF. En primer lugar, hay una frase a modo de misión: "Nosotros, con el propósito de crear una sociedad más perfecta, más justa...". De un modo similar, la frase que resume la misión familiar expresa los valores, los objetivos y los propósitos que guiarán las acciones de los miembros como un todo.

Muchas familias tienen lemas. Son la piedra angular de una constitución, pero no son suficientes. Los lemas son declaraciones de intenciones. No dicen nada sobre cómo llegar al objetivo ni cuáles son las reglas del juego. Un protocolo es más exhaustivo y define las líneas maestras para que la familia trabaje junta, incluyendo acuerdos específicos sobre empleo, retribuciones, propiedad de las acciones y herencia, venta de activos, acuerdos de compraventa y otros.

Una Constitución también establece las estructuras clave de gobierno, las ramas legislativa, ejecutiva y judicial y sus mecanismos de equilibrio de poderes. Un protocolo familiar puede sentar las bases de un consejo familiar, además de uno directivo, así como los varios lazos que se establecen entre ellos. Especifica las responsabilidades y funciones básicas de cada foro, los criterios para formar parte y seleccionar los líderes, las reglas básicas de comportamiento y el orden del día que se seguirá en las reuniones.

Igualmente, una descripción de los derechos de los socios de la familia es una de las áreas más importantes que deben precisarse en un PF. Pero éste también debe mostrar la contrapartida: las obligaciones y responsabilidades de los que quieren disfrutar de sus beneficios.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Al igual que en una Constitución, un PF marca una serie de puntos que no siempre se pondrán en práctica. A veces, el comportamiento defrauda las expectativas y un sentimiento de poder supera las nociones de dedicación y servicio a la empresa. ¿Qué ha sucedido? A diferencia de los gobiernos nacionales, la mayoría de familias no tienen un buen sistema judicial que medie en las disputas. Un protocolo puede ayudar a definir los valores y los objetivos que deben tenerse en cuenta para resolver los conflictos.

A pesar de que cada protocolo familiar es único, podemos decir que hay ciertos rasgos en común que deben estar en su sitio para que la familia mantenga el control de la empresa. Una familia con una única rama de hijos necesitará entrar menos en detalles que una familia con varios grupos de primos o un gran negocio segmentado.

Algunos protocolos ya son muy precisos en el momento de redactarse y otros añaden otros campos y una mayor especificidad a medida que la familia va creciendo. Algunas EF optan por crear un documento breve y no especialmente explicativo como primer paso. Una vez se pone en marcha, el documento puede ser modificado, pero sigue teniendo vigencia para los futuros miembros de la familia, que serán plenamente conscientes de sus límites y sus ventajas. La primera generación se compromete a su creación redactándolo y firmándolo, de modo que las subsiguientes generaciones serán educadas según él y se les pedirá que lo suscriban cuando se hagan mayores.

Los PF aún son relativamente nuevos y escasos, a pesar de que muchas familias están creando acuerdos escritos que contienen elementos de protocolo. Hasta hoy, las únicas pruebas que tenemos sobre la efectividad y la utilidad de los protocolos son los testimonios de las propias familias. Por ejemplo, dos familias que comparten la propiedad de un negocio y disponen de un protocolo desde hace más de una década, tienen una menor tasa de conflictos que podría haber acabado con su alianza empresarial.

Naturalmente redactar un documento de este tipo no es una garantía de éxito. Un protocolo será inútil si los que lo firman no se lo toman en serio y no lo sitúan en el centro del gobierno familiar. Tienen que acudir a las reuniones, seguir las normas y trabajar con el otro siguiendo el espíritu que emana de las frases del documento.

Para Aimetta (2008), las familias que dedican tiempo y esfuerzo al desarrollo de un documento de este tipo, han tomado una importante decisión en cuanto al gobierno. El proceso en sí enriquece su compromiso de compartir un proyecto de futuro, además de asegurar la confianza y el trabajo en equipo. Permite establecer un foro para que los familiares se comuniquen y tomen decisiones en momentos de fuerte presión, desacuerdo o incluso tragedia. Finalmente, permite que la resolución de conflictos se produzca en el seno de la familia, sin que salpique al negocio o, mucho peor, llegue a los juzgados.

2.1.2.2. Necesidad

“La futura armonía de una familia y la continuidad de sus negocios, bien podrían depender de la redacción de este documento” (Aimetta, 2008).

Las familias se ven a sí mismas como entes informales y libres, cosa que hace que su respuesta inicial a la sugerencia de crear un PF es verlo como algo absolutamente innecesario. Surgen frases como ¿quién lo necesita?, nos conocemos lo suficientemente bien, si hay que hablar de algo nos sentamos y lo arreglamos en un momento. Un padre/propietario y sincero dirá mi familia sabe dónde está y qué puede esperar, yo dicto las normas ¿por qué ponerlas por escrito?

En muchos casos la informalidad da resultado. Sin embargo, algunos propietarios ven que a medida que su familia crece y el negocio va haciéndose más complejo uno de los activos más valiosos que pueden legar a las generaciones futuras es un PF formal y escrito.

No hay nada más doloroso en un negocio familiar que un desacuerdo que pone al descubierto viejas heridas y malentendidos familiares, contraponiendo las inflexibles creencias de una facción de la familia con las no menos inamovibles de la otra. La empresa es frecuentemente testigo y rehén. Con demasiada frecuencia las peticiones de ayuda llegan justo al final de este largo proceso, cuando todo el mundo está tan deseoso de ganar que una solución sencilla es imposible.

La mayoría de conflictos familiares en el trabajo se pueden predecir. Son tan previsibles como una desaceleración en el mercado: a pesar de que no sabemos cuándo sucederán, sabemos que lo harán. Los conflictos que tienen lugar con más frecuencia se enmarcan en preguntas tales como ¿qué hijo se quedará con la empresa?, ¿quién recibirá los beneficios de los bienes familiares?, ¿quién tendrá el control?, ¿cómo puedo separarme de la familia? o a ¿qué me da derecho ser un socio que no trabaja en la empresa?

Si las familias predicen este tipo de cuestiones y crean líneas de actuación de común acuerdo con todos, estarán rebajando las posibilidades de que se produzcan conflictos y se tomen decisiones incorrectas. Para eso debe servir un PF. Funciona como una póliza de seguros contra problemas que puedan surgir en el futuro. Creando acuerdos vinculantes de gobierno se está estableciendo el marco en que tendrá lugar la sucesión, además de aportar criterios claros para la toma de decisiones y crear mecanismos de ayuda para la resolución de conflictos y desacuerdos antes de que sea demasiado tarde.

Naturalmente redactar un documento de este tipo no es una garantía de éxito. Un PF será inútil si los que lo firman no se lo toman en serio y no lo sitúan en el centro del gobierno familiar.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

En las EF, a partir de la segunda generación, la armonía depende –entre otras cosas– de la claridad de las reglas del juego. El valor del PF no reside en lo que dice, sino en que las próximas generaciones se acostumbren a que existen normas que hay que seguir y respetar, normas que, si quieren, ellos también podrán cambiar cuando llegue el momento (Aimetta, 2008).

Sin embargo, el PF no es la panacea para todos los problemas. Una empresa que anda mal no empezara a funcionar bien por contar con un protocolo. Sin “cultura” familiar y empresaria, sin voluntad de asegurar la continuidad a partir de una visión compartida, un protocolo no podrá hacer frente a la voluntad contraria de algún miembro de la familia que ostente un poder significativo. En ese caso, la empresa y la familia se encontrarán en peligro.

El PF resulta entonces un documento de relevante importancia para que la EF pueda afrontar el relevo generacional, hecho ineludible en la medida en que tengan vocación de continuidad. Y ello necesita una preparación y una planificación.

Por lo tanto, su necesidad radica básicamente en prevenir conflictos (Krochick, 2013).

2.1.2.3. Objetivos

El PF ha de servir como una garantía de los derechos de las familias de manera que sea visto como la mejor defensa de sus propios intereses y no como el resultado de negociaciones donde unos pierden mientras otros ganan, porque, en esos casos, el protocolo tendrá muy poca vida, dado que se sentirán encorsetados dentro de un marco que no responde a sus verdaderos intereses ni expectativas (Doderó, 2002)

El mismo deberá perseguir los siguientes objetivos (Doderó, 2012):

- Instalar un proceso de comunicación intra familiar para tratar temas difíciles (tabú) sobre la relación empresa-familia.
- Clarificar y delimitar los ámbitos de actuación de la familia y la empresa
- Establecer de antemano como solucionar problemas que probablemente se presenten.
- Tener en cuenta intereses, expectativas, objetivos personales y profesionales de los familiares para evaluar su compatibilidad con la estrategia de la empresa.
- Objetivar y despersonalizar actividades realizadas por familiares en la empresa: remuneraciones, desempeños, asignación de puestos, etc.

2.1.2.4. Estructura

Para lograr formar la estructura de un PF, existen una serie de temas (comunes a todas las EF), que deberán ser tratados en su armado, para que este tenga validez real y pueda ser opuesto ante determinadas circunstancias.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Pero, así como no existen dos familias iguales, tampoco existen dos empresas iguales. Por lo tanto, resulta lógico elaborar un PF específico para cada EF a voluntad.

2.1.2.4.1. Temas

He aquí entonces, una serie de temas comunes a tratar por las familias empresarias, a fin de poder establecer las bases del PF (Dodero, 2012):

- Necesidad de un Protocolo
- Valores comunes
- Filosofía sobre los negocios familiares
- Desafíos como empresa y como familia
- Formulaciones estratégicas
- Políticas de dividendos y financiamiento del crecimiento
- Órganos de gobierno
- Sistemas de dirección
- Transferencia de acciones
- Criterios para ingresos de nuevos familiares

2.1.2.4.2. Preguntas

Estos temas comunes a todas las EF, pueden describirse y ordenarse a partir de contestar una serie de preguntas (Anexo A) que deberían realizarse todos los integrantes de las EF. Donde respuestas sensatas a dicho cuestionario deberían potenciar la búsqueda de una o varias alternativas de solución a los problemas detectados tanto a nivel familiar, como organizacional.

2.1.2.5. Legalidad

En Argentina no existe en la actualidad un ordenamiento jurídico específico regulador de las EF. Sin embargo, el ordenamiento de un PF no debería ir en contra de la ley.

Aunque varias cláusulas del PF pueden incluirse dentro del contrato social o en el estatuto, sólo podrá legalizarse una parte del mismo. Por lo tanto, el auténtico valor de un PF, no reside es su valor legal.

Sin embargo, es propio de este tipo de empresas, que, llegado el momento de la salida de su fundador, las cuestiones familiares tiendan a dirimirse en los juzgados.

2.1.2.5.1. Normativa vigente

La Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales de la República Argentina, actualizada por las reformas introducidas en el nuevo Código Civil y Comercial, Ley N° 26.994; y con vigencia a partir del 1º de agosto de 2015, Ley N° 27.077; establece en su Sección IV cuestiones relativas a las SRL; tipo societario elegido por la familia bajo estudio para la formación de sus empresas.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

“Si bien no hay artículos específicos [sobre EF], hay una serie de nuevas disposiciones que permiten mejorar el marco legal para evitar conflictos, fortalecerlas y darles continuidad”, explica Carlos Molina Sandoval (La Voz, 2015).

2.1.2.5.1.1. De la propiedad

El art. 146 de la Ley General de Sociedades N° 19550, estipula que el capital de una SRL se divide en cuotas; y que los socios limitan su responsabilidad de la integración de las que suscriban, adquieran, sin perjuicio de la garantía a que se refiere el artículo 150.

Por lo tanto, el círculo de la propiedad de una SRL se ve reflejado en las cuotas de capital que suscriba cada socio.

2.1.2.5.1.2. De la Administración

La misma Ley en su art. 157 determina que la administración y representación de la sociedad corresponde a uno o más gerentes, socios o no, designados por tiempo determinado o indeterminado en el contrato constitutivo o posteriormente. Y que en caso de vacancia podrán elegirse suplentes.

2.1.2.5.1.3. De la transmisión de cuotas

El Art. 152 determina que las cuotas son libremente transmisibles, salvo disposición en contrario. Sin embargo, el Art. 153 permite limitar la transmisibilidad de las cuotas en el Contrato de Sociedad, pero no prohibirla.

“Si el contrato previera la incorporación de los herederos del socio, el pacto será obligatorio para éstos y para los socios [...] Pero la Sociedad o los socios podrán ejercer opción de compra...” (Art.155 Ley 19550).

2.1.2.5.1.4. De la herencia futura

El Art.1010 del nuevo Código Civil y Comercial determina que la herencia futura no puede ser objeto de los contratos ni tampoco pueden serlo los derechos hereditarios eventuales sobre objetos particulares.

Sin embargo, existen excepciones para pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de la gestión empresarial o a la prevención o solución de conflictos, que pueden incluir disposiciones referidas a futuros derechos hereditarios y establecer compensaciones en favor de otros legitimarios. Estos pactos son válidos, sean o no parte el futuro causante y su cónyuge, si no afectan la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge, ni los derechos de terceros.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

2.1.2.5.2. Efectos

Señala Favier Dubois (2015) que “el texto [nuevo Código Civil y Comercial de la Nación en lo que a EF respecta] atiende a la necesidad de facilitar la sucesión en la EF permitiendo al fundador transmitirla solo a los herederos con vocación de continuar la empresa, excluyendo a los demás.”

Por otra parte contribuyen a fortalecer la empresa familiar los fideicomiso testamentario, posibilidad de imponer indivisión por 10 años y de pactarla (Art.2330 CCC) Prescripción de donaciones a los 10 años (Art.2459 CCC), la atribución preferencial (Art.2380 CCC), la posibilidad de que el testador designe el administrador de la sucesión (Art.2347 CCC), la Licitación (Art.2372 CCC) las normas sobre Partición sucesoria, en cuanto tienen en cuenta la naturaleza y el destino de los bienes (Art.2377CCC) y establecen el principio que debe evitarse el parcelamiento de los inmuebles y la división de la empresa, Admite que se pueden atribuir lotes desiguales con pago a cuenta y garantía del saldo de precio hasta el 50%.

En cuanto a la atribución preferencial cabe recordar que Art. 2380 (CCC) dispone que el cónyuge sobreviviente o un heredero podrá pedir la atribución preferencial en la partición, del establecimiento agrícola, comercial, industrial, artesanal o de servicios que constituye una unidad económica, en cuya formación participó.

En caso de explotación en forma social, puede pedirse la atribución preferencial de los derechos sociales, si ello no afecta las disposiciones legales o las cláusulas estatutarias sobre la continuación de una sociedad con el cónyuge sobreviviente o con uno o varios herederos.

El saldo debe ser pagado al contado, excepto acuerdo en contrario.

La atribución preferencial contribuye sin lugar a duda a la continuidad de la empresa familiar porque permite que quienes contribuyeron en la empresa familiar sean preferidos al momento de la partición aun cuando su cuota hereditaria sea menor, mediante el pago de un precio que evita la división de la empresa o en su caso su cierre.

También es beneficioso para la empresa familiar la atribución preferencial de otros bienes. Como de la propiedad o del derecho a la locación del local de uso profesional donde ejercía su actividad, y de los muebles existentes en él; del conjunto de las cosas muebles necesarias para la explotación de un bien rural realizada por el causante como arrendatario o aparcerero cuando el arrendamiento o aparcería continúa en provecho del demandante o se contrata un nuevo arrendamiento con éste.

Cabe destacar como un apoyo a la continuidad de la empresa familiar la norma que establece que si la atribución preferencial es por varios copartícipes que no acuerdan en que les sea asignada conjuntamente, el juez la debe decidir teniendo en cuenta la

aptitud de los postulantes para continuar la explotación y la importancia de su participación personal en la actividad.

2.1.2.6. Función del Protocolo

El PF en sí mismo posee una función inicial y principal de intermediación. Donde las personas intervinientes, respecto al ámbito familiar como al ámbito empresario, y de cara tanto al presente como al futuro; puedan tener una clara idea de cuáles son y serán las posibilidades de cada uno de los actores.

El PF no es una solución mágica a todos los problemas familiares y/u organizacionales. Pero claramente es una respuesta de solución flexible a problemas reales, actuales y potenciales, donde hoy no existe ninguna.

2.2. Modelos de estudio

Las EF han sido objeto de intensos estudios durante las últimas décadas, buscando determinar esquemas que expliquen su composición, estructuras y comportamientos (Aimetta, 2008).

Para proceder al análisis de la estructura de la familia bajo estudio y de sus negocios, fueron seleccionados tres (3) modelos en función de una serie de atributos particulares de cada uno.

“Los estudios sobre empresas familiares, iniciados en las décadas de 1960 y 1970, fueron marcados por el análisis bidimensional basados en los sistemas familia y empresa. A partir de la década de 1980, Tagiuri y Davis (1996) propusieron el desdoblamiento del sistema empresa en dos subsistemas: empresa y propiedad. Así los análisis sobre empresas familiares pasaron a considerar tres subsistemas: familia, gestión de la empresa y propiedad” (Lara de Oliveira, 2009).

Por este motivo el primero de los modelos seleccionados por ser un clásico de la literatura de EF es el Modelo de los 3 Círculos, ya que dimensiona correctamente los diferentes actores dentro de la EF.

El segundo elegido es el Modelo Evolutivo Tridimensional, que justamente se presenta como una evolución del primero. A diferencia de este último que luce como una foto en un determinado momento, este segundo modelo, sin ser una película muestra claramente una serie de diapositivas.

El Modelo de ciclo de vida de la Empresa Familiar (último de los tres modelos elegidos), además de ser más moderno y tratarse del desarrollo de un autor argentino; tiene a su favor que da una visión diferente de cada una de las etapas, haciendo hincapié en las crisis.

2.2.1. Modelo de los 3 círculos

Tagiuri y Davis (1982) esquematizaron los diferentes grupos de personas que tienen posiciones de interés dentro de una empresa familiar, a través del diagrama de los tres círculos (Anexo B).

Este modelo refuerza el esquema primario de los círculos Familia y Empresa, introduciendo un nuevo círculo, el de la Propiedad, y explicando la forma en que se superponen los tres subsistemas, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. De los tres círculos, el tema de la Propiedad es sin dudas el que ha generado más discusiones a lo largo de la historia.

Este modelo describe el sistema de EF como subsistemas independientes, pero superpuestos. Cualquier persona de este tipo de empresa puede ser colocada en uno de los siete sectores que se forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas. Las intersecciones entre los diferentes círculos representan aquellas situaciones en las que la persona desempeña un doble o triple rol, con lo cual resulta más fácil verse involucrado en conflictos interpersonales, que aparecen cuando se toman decisiones sobre el negocio familiar (sucesión, trabajo, dividendos etc.). Cada individuo, dependiendo de la posición que ocupa en cada círculo, tendrá intereses diferentes (TàpiesLloret, 2005).

Al analizar la estructura de una familia y de sus negocios bajo este modelo, se puede definir claramente su composición, la posición de interés y expectativas de cada uno de los stakeholders (Oxford Dictionaries. Stakeholder. A person with an interest or concern in something, especially a business. Recuperado de <http://oxforddictionaries.com/definition/english/stakeholder?q=stakeholder>)

En este modelo, todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una EF, pueden ubicarse en alguno de los siguientes subconjuntos:

1. Familiares no empleados ni propietarios.
2. Propietarios que no trabajan en la empresa, sin vínculo familiar.
3. Trabajadores sin relación con la familia o con la propiedad de la empresa.
4. Propietarios y familiares, no empleados.
5. Propietarios y empleados, no familiares.
6. Familiares y empleados, no propietarios.
7. Familiares, propietarios, y empleados.

2.2.1.1. Organismos reguladores del sistema EF

Dentro de este modelo, las funciones para la gestión del sistema, se reparten en tres organismos diferentes de que idealizan la buena gerencia del mismo, de modo tal que

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

los círculos se diferencien y que los miembros de la familia reconozcan sus derechos, deberes y límites de actuación.

Cada círculo debe estar regido por un organismo que regule estas funciones, con miembros que pertenezcan a cada uno de los círculos y a sus respectivos subconjuntos. Estas divisiones aseguran que las funciones de estos organismos de gobierno son independientes y distintas, pero al mismo tiempo se complementan y apoyan (Aimetta, 2008).

2.2.1.1.1. Círculo de la Propiedad:

La Asamblea o Junta (General) de Accionistas, trata aquellos asuntos de propiedad de la empresa, y se asegura de salvaguardar los intereses de sus miembros (los accionistas); procurando ayudar a la gerencia a prever los hechos que podrían provocar alguna crisis.

2.2.1.1.2. Círculo de la Empresa:

El Consejo de Administración de la empresa o Junta Directiva, es el organismo que traza las metas y estrategias, administra los recursos tanto humanos como financieros, y procura tomar las mejores decisiones posibles para el bienestar del negocio.

2.2.1.1.3. Círculo de la Familia:

El Consejo de Familia es aquel que debe velar por el cumplimiento de aquellos valores, principios y normas que rigen y han regido históricamente la armonía de sus miembros. Este Consejo será el responsable de la confección del PF.

2.2.2. Modelo evolutivo tridimensional (MET)

Una de las ventajas que ofrece el modelo de los tres círculos, es que aclara la motivación y las perspectivas de todos los actores del sistema empresario familiar. Sin embargo, y dada la dinámica que poseen las organizaciones, hizo falta exponer una nueva dimensión para darle vida al modelo. Esta dimensión fue el tiempo.

Así entonces se agregó al modelo de los 3 círculos, no un nuevo subconjunto, sino una nueva dimensión. Los cuales al crecer como lo hacen todas las organizaciones que persisten en el tiempo, van cambiando sus integrantes o intercambiándolos de un subconjunto a otro, sumando y prescindiendo de personas conforme transcurre la vida de la Empresa.

El Modelo Evolutivo Tridimensional (Anexo C) explica cada uno de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los tres (3) subsistemas Familia, Empresa y Propiedad. Y las etapas por las que atraviesan en el tiempo (Aimetta, 2008).

Para que una EF pueda desenvolverse a lo largo del tiempo, pasando de una generación a otra, es imprescindible observar su desenvolvimiento dentro de los tres

ejes del modelo, a fin de que la evolución ocurra proporcional y gradualmente en todos los ejes del negocio (Lara de Oliveira y otros, 2009). Sin embargo, para comprender la dinámica de la empresa familiar se debe considerar que el paso del tiempo influye fuertemente los dilemas vividos por este tipo de organizaciones. Se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas.

Considerando esa dimensión Gersick et al. (1997), desarrollaron un modelo (tridimensional) para subsanar el análisis del desarrollo de las EF, con el objetivo de alimentar la necesidad de un modelo centrado en el desenvolvimiento empresarial dentro de las tres perspectivas de análisis propuestas originalmente por Tagiuri y Davis, que encierra la diferenciación de las EF en el contexto de gestión, de la propiedad y de la familia.

2.2.3. Modelo de ciclo de vida de la empresa familiar

El modelo de ciclo de vida de la EF (Doderó, 2008) pretende explicar las crisis en las que se ven involucradas las EF (Anexo D), procurando mostrar que estas fracasarán si no ven que la clave de su éxito futuro, reside en la forma en que la familia se involucra con la empresa, y cómo ésta se prepara para superar las crisis propias que les tocará sobrellevar solo por ser EF.

Conocer el ciclo de vida típico de una EF resulta sumamente importante, y permitirá a la familia propietaria tomar las medidas adecuadas para llegar mejor preparadas a la crisis propia de la etapa, y al superarla poder avanzar a la siguiente.

Etapas que describe el modelo:

- Emprendimiento del negocio
 - Crisis por falta de delegación
- Crecimiento por liderazgo del fundador
 - Crisis por ingreso de los hijos
- Crecimiento por aporte emprendedor de los hijos
 - Fallecimiento del fundador y crisis de poder entre hermanos
- Crecimiento por Gobierno Corporativo Profesional
 - Crisis por conflictos de poder

Esta serie de etapas comienzan con el emprendimiento del Negocio por parte del fundador; que se verá afectado luego por una crisis producto de la falta de delegación por parte de su creador.

Sobrepasado este inconveniente, que puede llevar años, se presenta un crecimiento del Negocio producto de un cambio en el tipo de liderazgo del fundador. Este sistema entrará nuevamente en crisis con el ingreso de los hijos a la estructura de la Empresa.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

En una etapa posterior existe un crecimiento del Negocio familiar propio del aporte emprendedor de aquellos hijos que continúan en la Empresa, y que continuara hasta el fallecimiento del fundador, generando consecuentemente una nueva crisis por pelea de poder entre los que quedaron.

Recién habrá nuevamente crecimiento cuando los nuevos empresarios decidan establecer un gobierno corporativo profesional. Esta decisión hará crecer nuevamente a la empresa, hasta el impacto de una nueva crisis, que hasta el momento se desconoce.

3. CAPÍTULO III – EMPRESA

En base a las investigaciones realizadas para el presente trabajo, la experiencia adquirida en instancias previas, y el aprendizaje hasta aquí logrado, se pudo desarrollar un análisis detallado de la situación actual de la familia Víctor.

En primer lugar, se analizan los negocios de la familia. Luego la propia familia. Para terminar con un análisis detallado de la EF.

3.1. Las empresas del grupo familiar

Inicialmente la primera de las empresas del grupo familiar, EPSILON SA, sirvió de prueba para demostrar que existían sólidas bases familiares para encarar el negocio, por un lado, y una oportunidad debido a la coyuntura del momento que debía ser aprovechada, por el otro. Lamentablemente la falta de experiencia en la gestión, y de capacidad financiera para soportar los vaivenes de la economía regional, dieron por finalizado ese proyecto.

Sin embargo, logró sentar una plataforma que a la larga resultó ser claramente el motor de un desarrollo superior. La necesidad del padre de familia por obtener ingresos para solventar los gastos de la misma. Y la unión familiar a través de la tragedia, para salvar esa situación, hizo que nazca una nueva idea de negocio que fue mutando hasta llegar a lo que es hoy día.

Inicialmente en ese segundo intento se organizó una nueva empresa, ECHO SRL. Dedicada a la industria de la construcción, su objeto era realizar pequeñas obras públicas que los grandes contratistas de la provincia no les interesaba tomar. Así con el correr del tiempo, con más esfuerzo que ingresos, y más deudas que capital, la pequeña empresa fue tomando todos aquellos trabajos que los grandes contratistas no deseaban. Y siempre se mantuvo en ese perfil.

Lo curioso del caso es que en vez del típico fortalecimiento y re estructuración de la empresa que comienza a crecer, luego de algunos años la familia decidió formar otra empresa. BRAVO SRL nace a partir del excedente de ingresos a ECHO SRL, para dedicarse a una industria diferente como la del turismo. Utilizando mano de obra, know how, y fondos de la primera de las empresas, se construyeron una serie de complejos para dar cobijo al turismo receptivo en la provincia.

Transcurridos varios años, donde hubo varios vaivenes político - económicos tanto a nivel nacional como provincial, una caída de los negocios derivados de la obra pública, y una estructura de ECHO SRL suficientemente importante; se decidió formar una tercera empresa. CHARLY SRL comenzó a utilizar parte de la estructura de ECHO SRL para realizar construcciones privadas.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Hoy en día coexisten las 3 empresas dentro del Grupo Familiar, funcionando más como unidades de negocios que como empresas independientes.

3.2. Análisis de la familia empresaria

La estructura de la familia Víctor (Apéndice II) muestra tres (3) generaciones coexistentes de la familia en todo su linaje.

Fruto del matrimonio de la Madre y el Padre, nacieron cuatro (4) hijos, de los cuales ninguno se casó por cuestiones legales. Hasta el momento del cambio del Código Civil en el año 2015, existían una serie de diferencias respecto a la propiedad de la Empresa de la familia habiendo o no sociedad conyugal.

El mayor de los hermanos, empresario (sin título universitario) tuvo 3 hijos con su primera pareja. A pesar de encontrarse actualmente separado, guarda una saludable relación con la madre de sus hijos, que aún se encuentran en edad escolar básica.

La siguiente de las hermanas, empresaria (diseñadora de modas), tuvo 2 hijos con su actual pareja. Ellos decidieron radicarse en otra provincia y continuar su vida en función de la ocupación principal de su pareja, relacionada con el campo. Allí ella pudo desarrollar su carrera como diseñadora de modas. Actualmente su hijo mayor se encuentra en edad de polimodal, mientras que su hija menor aún se encuentra en edad escolar básica.

El tercero de los hermanos, empresario (sin título universitario), tuvo 1 hija con su actual pareja; que recién se encuentra iniciándose en la etapa de jardín.

La menor de los hermanos, empresaria también (y arquitecta), se encuentra actualmente en pareja, con el cual ya tienen una hija.

3.3. Análisis de la estructura empresaria

Esta estructura empresaria familiar se estudió bajo dos ópticas diferentes, coexistentes, y conexas en el marco de la vida societaria de toda EF. La primera de estas visiones, sometida a la rigurosidad de los papeles que enmarcan la formalidad del caso, es la que implica legalmente a la familia y sus sociedades. La otra visión confronta desde la realidad a la familia Víctor, atravesando y trascendiendo las formalidades del caso.

3.3.1. Estructura formal

Dentro de la estructura empresaria formal de la familia Víctor, y en función de los contratos sociales existentes, se observan tres (3) organizaciones diferentes del mismo tipo.

De la organización inicial ECHO SRL (Apéndice 3), y dado el éxito económico de la misma, se formaron dos nuevas empresas. BRAVO SRL (Apéndice 4) y CHARLY SRL

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

(Apéndice 5). Las tres (3) empresas se encuentran formalmente gerenciadas por aquellos hermanos que trabajan en los negocios de la familia, uno por cada empresa.

El menor de los varones es el Gerente de ECHO SRL, la menor de las mujeres de BRAVO SRL, y el mayor de los varones de CHARLY SRL. A su vez la madre y cada uno de los hermanos, son Socios en partes iguales (20% per cápita) de cada una de las empresas del GF.

El padre, que es asesor técnico en las tres (3) organizaciones, junto con la pareja de la menor de las hermanas, que trabaja exclusivamente para ECHO SRL, son los únicos familiares trabajadores no propietarios. Por su parte la mayor de las hermanas, es la única familiar socia que no participa en la gestión de ninguna de las empresas.

3.3.1.1. De la propiedad

En este caso y en función de los contratos sociales de cada una de las empresas de la familia, los socios participan de la misma manera en cada una de ellas (ECHO SRL, BRAVO SRL y CHARLY SRL), resultando de la siguiente manera:

- 20 % propiedad cada uno de los hijos (4), y 20 % propiedad de la madre.
- El Padre no posee participación societaria.

3.3.1.2. De la administración

La administración de cada una de las Sociedades, se da de la siguiente manera:

- ECHO SRL
 - Socio Gerente: Hermano menor
 - Asesor técnico: Padre
- BRAVO SRL
 - Socio Gerente: Hermana menor
 - Asesor técnico: Padre
- CHARLY SRL
 - Socio Gerente: Hermano mayor
 - Asesor Técnico: Padre

3.3.1.3. De la transmisión de cuotas

La transmisión de cuotas en todas las sociedades de la Familia Víctor, se estipulan, en función de sus contratos sociales, de la misma manera:

“Las cuotas sociales no pueden ser cedidas a terceros extraños a la sociedad sin la autorización del voto favorable de la totalidad de los restantes socios. El socio que desee transferir sus cuotas sociales deberá comunicarlo por escrito a los demás socios, quienes se expedirán dentro de los quince días de notificados. En caso de no expedirse dentro del plazo mencionado se considerará que ha sido obtenida la

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

autorización pudiendo transferir las cuotas sociales. Para el caso de no lograrse la autorización por oposición, el socio cedente podrá concurrir al Juez de la Jurisdicción del domicilio legal a fin de realizar la información sumaria mencionada en el apartado tercero del artículo N°152 de la Ley 19550. Para el caso de que la oposición resultare infundada los demás socios podrán optar en el plazo no mayor de diez días, comunicándolo por escrito, su deseo de adquirir las cuotas sociales a ceder. [] En caso de que sea más de uno de los socios que deseen adquirir las cuotas sociales a ceder las mismas se prorratearán entre los socios en proporción a las cuotas de las que son propietarios. Es motivo de justa oposición el cambio de régimen de mayorías”.

3.3.1.4. De la herencia futura

En función de los contratos sociales, las cuotas sociales “pueden ser libremente transferidas entre los socios o sus herederos, siempre que no alteren el régimen de mayoría.

En caso de fallecimiento de uno de los socios, la sociedad podrá optar por incorporar a los herederos si así estos los solicitaran debiendo unificar la representación ante la sociedad, o bien proceder a efectuar la sesión de cuotas, según el régimen establecido en el artículo anterior. Si no procede la incorporación, la sociedad pagará a los herederos que así lo justifiquen, o al administrador de la sucesión, el importe correspondiente al valor de las cuotas determinado por el procedimiento señalado en el artículo precedente”.

3.3.1.5. De la duración

Según los contratos sociales de cada una de las sociedades, “las mismas tendrán una duración de cincuenta (50) años, a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Público de Comercio. Este plazo podrá prorrogarse con el acuerdo en Asamblea de todos los socios de la Sociedad”.

Inicialmente la primer Sociedad en crearse fue ECHO SRL, en el año 2005. Luego a partir la posibilidad de desarrollar una serie de nuevo negocios que no fue posible encuadrar dentro del objeto de la Sociedad inicial, se creó BRAVO SRL en el año 2007.

Entender la posibilidad legal que le permitía, a expensas de gastos, no incluir todos los negocios dentro de una sola Sociedad; hizo que se creara una nueva sociedad. CHARLY SRL comenzó a operar de manera formal en el año 2010.

3.3.2. Estructura real

La estructura empresarial real de los Víctor, muestra tres (3) organizaciones correlacionadas, determinando una realidad un tanto diferente a las cuestiones formales necesarias para operar bajo normativa legal (Apéndice VI).

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Resulta que cada uno de los hijos que trabaja en las empresas se encuentra a cargo de importantes decisiones de gestión en sus empresas respectivas. Sin embargo, la persona que toma todas las decisiones finales sobre los negocios en cada una de las organizaciones sigue siendo el padre.

Por su parte la madre posee también un peso relativo importante, ya que, a pesar de no ejercer formalmente un cargo en la estructura empresarial, se ocupa subrepticamente de mantener los hilos de la familia en buenos términos.

3.4. Análisis en base a los modelos planteados

3.4.1. Modelo de los 3 círculos

Analizando los negocios de la familia Víctor bajo el esquema planteado por este modelo, podemos ubicar personas en las siguientes posiciones:

- Posición 1: familiares no propietarios ni trabajadores en la empresa
- Posición 3: Trabajadores en la empresa no propietarios ni familiares
- Posición 4: Familiares propietarios no trabajadores en la empresa
- Posición 6: Familiares trabajadores en la empresa no propietarios, y
- Posición 7: Familiares propietarios que trabajan en la empresa.

Sin embargo, no podemos ubicar ninguna persona en las posiciones:

- Posición 2: Solamente propietarios
- Posición 5: Proprietarios no familiares que trabajen en la empresa

Esto nos da la pauta del fuerte arraigo de los familiares con su empresa, siendo inclusive la propiedad de los negocios totalmente de la familia; y a su vez los empleados no familiares no poseen impacto alguno en la gestión.

Así mismo no se observa una constitución formal de organismos reguladores del Sistema Empresarial Familiar, sin embargo, informalmente se mezclan propiedad y dirección en cabeza del padre de familia, asistido por su esposa en aquellos asuntos que atinentes al círculo familiar.

3.4.2. Modelo evolutivo tridimensional (MET)

Al poner bajo la lupa del MET a la familia Víctor y sus negocios, se puede observar concretamente qué lugar ocupa la misma en cada uno de sus ejes.

Se puede decir respecto al eje de desarrollo de la familia, que existe un importante avance en este sentido, dado que la misma se encuentra hace tiempo en la etapa de trabajo en conjunto.

Sin embargo, no sucede lo mismo respecto al desarrollo de la propiedad de la empresa, dado que aún se encuentra en la primera etapa, donde el propietario es todavía el controlador, y no aún no se ha avanzado hacia una sociedad de hermanos.

Respecto al desarrollo de la empresa es distinto el caso, dado que la misma se encuentra actualmente en un punto intermedio de expansión, y que a mediano plazo debería terminar en el proceso de formalización.

3.4.3. Modelo del ciclo de vida

Realizando un análisis en profundidad de la familia Víctor en función del modelo del ciclo de vida de la EF desarrollado por Santiago Doderó, se pudieron observar los hechos que se describen a continuación.

Los negocios de la familia Víctor han dejado ya la segunda etapa de crecimiento de la empresa debido al nuevo estilo de liderazgo del fundador, encontrándose actualmente ante la segunda crisis.

El ingreso de aquellos hijos que deseaban trabajar en el negocio familiar ya se ha producido, y se está dando el crecimiento de los mismos debido a su aporte emprendedor. Resulta oportuno comentar que esta etapa se está transitando con éxito, dado que por un lado los negocios aún se encuentran funcionando (y en poder de la familia), y por otro lado la familia no se ha disuelto. Sin embargo, la crisis por el ingreso de los hijos aún no ha finalizado.

En esta etapa el fundador se encuentra transcurriendo la década de sus 60 años, y sus hijos han comenzado a trabajar con él, generando en la familia mucho entusiasmo; aunque se presente con ciertas dificultades:

- El padre es padre en su casa y jefe en la empresa, mientras que los hijos ven a los padres siempre como tales aun cuando sean sus jefes. La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa, provoca confusión, y discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de la vida familiar.
- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por sobre su preparación para cumplir sus responsabilidades en la empresa que, por cierto, no son claras.
- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no coinciden. Los hijos ingresan a la empresa con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido, esperando así que los padres puedan sentirse orgullosos de ellos. El fundador no suele percibir con agrado estas propuestas de cambio que los hijos consideran que la empresa necesita, ya que suelen hacerlo desde la crítica.
- Padres e hijos no trabajan en equipo, es por ello que el fundador debe consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, logrando que cada uno se sienta comprometido en sacar la empresa adelante (cueste lo que cueste), procurando además que los hijos puedan trabajar.

4. CAPITULO IV – PROPUESTA

El presente capítulo tiene por finalidad desarrollar una idea concreta que permita dar solución a los problemas planteados en los capítulos anteriores. Para ello se llevaron a cabo una serie de actividades, descritas a continuación, que permitieron arribar a una conclusión posible, y de real aplicación.

4.1. Entrevistas

Durante el transcurso de la investigación para llevar adelante el presente trabajo, se realizaron una serie de entrevistas a las personas que componen el núcleo íntimo de la familia Víctor. A padres e hijos se les realizaron las mismas preguntas y los siguientes párrafos a continuación, son un breve resumen de las respuestas recibidas.

En líneas generales se entiende que los familiares que se encuentran avocados a llevar adelante aquellas tareas que hacen posible que la EF continúe existiendo, lo hacen por diversas cuestiones. Especialmente económicas, ya que representa su principal fuente de ingreso. Por cuestiones de flexibilidad respecto a horarios y cumplimiento de objetivos que en otro ambiente no podrían. Y también por una cuestión de apoyo al proyecto familiar.

Sin embargo, a diferencia de sus hijos, son los padres los que no se sienten a gusto trabajando en el proyecto, ya que no se sienten capaces de lograr lo que ellos consideran sería el camino correcto.

Y es por ello que de alguna manera pretenden que sean los hijos los que continúen con los negocios de la familia, y estos de algún modo aceptan dicho compromiso. Ya que todos esperan que la EF continúe funcionando en el futuro y siendo fuente de ingresos para la familia.

A nivel familiar la mayoría considera que para llegar a esto debería trabajarse sobre el aprendizaje en la tolerancia. Y todos coinciden en que les gustaría dedicarles menos tiempo a los negocios y más a la familia.

Se observa claramente la intención de continuar trabajando con los otros familiares, sabiendo que esto les permite tener una gran flexibilidad. Sin embargo y a pesar de que la mayoría espera que los negocios puedan continuar en manos de la familia, nadie se encuentra realmente trabajando para que ello suceda.

Respecto a la inclusión de nuevos familiares a la estructura de la EF, en su mayoría no lo consideran viable. Y respecto a cuestiones derivadas de ingresos y gastos personales, la mayoría coincide que este tema debería ser más claro.

También consideran que se debería delimitar, de alguna manera, la superposición de interferencia entre los ámbitos organizacionales y familiares. Y para ello sería positivo poder comenzar a dar solución a problemas actuales y futuros, a pesar de no encontrarse familiarizados con la idea del PF.

4.2. Análisis de la familia en base a los temas del PF

Tal como se menciona en el capítulo II (punto 2.1.2.4.1), existen una serie de temas que resultan comunes a todas las Empresas Familiares. Como se sienten los familiares, que ideas tienen, y que piensa cada uno de sus integrantes acerca de estos temas comunes, pueden materializarse a través de una serie de preguntas que deberían realizarse todos ellos.

Respuestas sensatas a dicho cuestionario deberían potenciar la búsqueda de una o varias alternativas de solución a los problemas detectados tanto a nivel familiar, como organizacional.

En orden de poder establecer la posición real de cada uno de los integrantes de la familia Víctor respecto a su familia y a sus negocios en función de poder llevar adelante la realización de un PF, fue necesario adaptar estas preguntas (Apéndice I); de manera de poder desarrollarlo de la forma más adecuada posible, respetando los objetivos perseguidos.

De este modo se logró establecer una base de trabajo, a partir de la cual armar y desarrollar un PF coherente y consensuado, sin dejar de ser funcional al pensamiento de los familiares de la organización.

4.2.1. El Protocolo de la Familia Víctor

Luego de analizar la información del presente trabajo, y tomando como modelo de referencia el Protocolo Familiar general generado por el IADEF (Modelo de Protocolo de Empresa Familiar N°1 del IADEF. Recuperado de <http://www.iadef.org/wp/wp-content/uploads/2012/08/IAEF-LIBRO-PROTOCOLO-MODELO-DE-PROTOCOLO.pdf>). Se decidió adaptar este último a las necesidades de la familia Víctor, en virtud de sus particularidades (Apéndice VII).

Producto de este desarrollo se presenta el siguiente PF:

PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR

PREÁMBULO

Al día de la fecha y por voluntad e iniciativa de todos los firmantes de este documento, los seis miembros de la primera y de la segunda generación de la familia Víctor que comparecen y suscriben este Protocolo Familiar (PF), manifiestan que han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, compartiendo sus ilusiones sobre el futuro de las empresas de la familia (se mencionará de manera indistinta empresa o empresas), analizando las pautas más adecuadas para regular su administración y gestión en orden a preservarlas y desarrollarlas, deseando que los acuerdos alcanzados queden debidamente reflejados y convenidos en el presente documento.

Los firmantes de este documento son conscientes que asegurar la continuidad de las empresas de la Familia exige un seguimiento continuado y una labor constante de comunicación entre los miembros de la misma.

Los integrantes del Grupo Familiar (GF) se comprometen a bregar por la unidad de objetivos y un creciente compromiso de sus miembros; la confianza recíproca y el intercambio de conocimientos; la flexibilidad en el trabajo, en los tiempos de dedicación y en las exigencias de dinero; el planeamiento a largo plazo; una cultura y una estructura estables; y la rapidez en la toma de decisiones.

Los Firmantes afirman que el presente Protocolo constituye una garantía de sus derechos en el proyecto común de asegurar la continuidad de la Empresa, y es visto como la mejor defensa de sus propios intereses.

En coherencia con las aproximaciones al Protocolo realizadas en fechas anteriores, la familia propietaria estima, llegado el momento, de dotar de un carácter vinculante y obligatorio a sus pactos reconociendo, aun así, que su mayor fuerza radica en expresar la voluntad consensuada de quienes lo suscriben después de un meditado ejercicio de reflexión efectuado con clara abstracción de sus propios intereses personales.

Los miembros del GF darán a conocer a sus descendientes las normas del PF, el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas educativas que consideren necesarias.

Los miembros del GF adoptarán medidas legales para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la Empresa se conserve en manos de la Familia, manifestando el orgullo y confiabilidad que da pertenecer a ella.

SECCIÓN I - DECLARACIONES DE LA FAMILIA

1.1. Valores de pertenencia

Los valores tradicionales de la Familia referentes al respeto de las personas, la honestidad en los negocios y la generosidad para con propios y extraños, así como la preocupación constante para que las empresas sean fuente que permita el desarrollo personal de todos sus integrantes, así como de los miembros individuales de la familia constituyen con relación a las Empresas, el pilar fundamental de su desarrollo. Los integrantes de la familia tienen como propósito que el respeto a esos valores continúe entre las futuras generaciones, pero evolucionando constantemente para adaptarse a las exigencias, valores y sensibilidades siempre cambiantes.

El diálogo constante y prudente con respeto de opiniones y experiencias ajenas, tanto en el ámbito familiar como societario será el vehículo de transmisión y fortalecimiento de esos valores tradicionales a cuyo fin se considerará la opinión de los miembros de mayor edad a quienes se les guardará la consideración y respeto que se merecen.

Para asegurar la continuidad de la empresa en el marco de esos valores los socios asumen el compromiso de transmitirlos a sus hijos de un modo que les permitan querer a la empresa, madurar en su seno y desarrollarse como personas, como empresarios y como miembros de la familia.

Se fomentará a tal fin el interés de los hijos por la Empresa para lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan integrados e informados de su desarrollo, de sus proyectos y de sus resultados. Todos los miembros de la familia, aunque no trabajen serán invitados a la lectura de la Memoria societaria en la que se ponderará fundamentalmente los logros alcanzados en el seno de la empresa en lo referido a la ratificación de los valores familiares.

Se perseguirá de forma incesante la convicción en toda la familia de que la empresa y su subsistencia convienen no solo al interés familiar sino también al del personal empleado y a la comunidad en cuyo seno desarrolla sus actividades.

Estos antecedentes deberán ser considerados valores inalterables de la empresa cuyo acatamiento propenderá a su mayor desarrollo y continuidad.

En tal sentido ese comportamiento respetuoso de la actividad y de los valores familiares también se verá reflejado en la capacitación individual de los miembros de la familia, en la formulación de propuestas laborales que hagan a su integración a las empresas, respeto a la clientela, ante todo en su calidad de personas, la honestidad y responsabilidad en la prestación de los servicios, el compromiso propio con los empleados que en gran medida constituyen la fuerza que mantiene unida a las empresas.

1.1.1. En relación a los miembros de la familia

Mediante la capacitación permanente de los miembros de la familia que deberán conocer a las empresas en su integridad y entregar su actividad en forma cohesionada y motivada por el fin común observando un comportamiento ejemplar con los clientes, con los empleados y con los otros familiares, actuando con rectitud, rigurosidad en el cumplimiento de horarios y de las responsabilidades puestas a su cargo.

1.1.2. En relación al personal de las empresas

Se tratará de hacer progresar a los empleados tanto profesional como personalmente. Se buscará el fomento de sus capacidades, la asignación de responsabilidades acordes sin desplazarlos por personas de la familia por el sólo hecho de esa condición, se les alentará a capacitarse y se procurará atender a sus necesidades personales mediante el asesoramiento y el apoyo personal y económico conveniente.

1.1.3. En relación a la comunidad

Haciendo llegar la presencia de las empresas de la familia a la comunidad, dado que esta última es el medio en el cual las primeras han podido crecer y desarrollarse, por lo tanto, resulta esencial devolver a la sociedad parte de los beneficios obtenidos.

1.2. Historia de la familia. Árbol genealógico. Composición actual.

1.2.1. Historia de la “Familia Víctor”.

La familia que se encuentra detrás de Echo S.R.L. y que dio origen a las otras empresas del GF, comenzó en el año 1978 cuando Papá Víctor contraía matrimonio con Mamá Foxtrot.

Papá y Mamá se conocían de pequeños, ambos eran oriundos de un pueblo al norte de la provincia de Entre Ríos. Y ambos, en diferentes etapas de sus vidas, decidieron mudarse a estudiar a la capital entrerriana.

Cuando se casaron Papá Víctor no había finalizado sus estudios de grado, aunque ya se encontraba trabajando. Y Mamá Víctor ahora acompañaba a Papá Víctor en sus largas veladas de estudio, con el afán de recibirse antes que naciera su primer hijo.

Cuando nació el primero de sus hijos, como Papá tenía pendientes algunas materias para recibirse, y sumado al trabajo a tiempo completo, ambos decidieron que la madre se dedicase a la casa y a la crianza del niño.

Tiempo después, cuando el Padre ya se encontraba recibido y decidido a dedicarse de lleno al objeto de su carrera, decidió asociarse con un colega y formar una empresa constructora. Fue por esos tiempos donde la familia se enteró de la llegada de su segunda hija.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

El tiempo pasó y por ese entonces la Empresa Épsilon SA marchaba bien. Los negocios iban creciendo y también la familia, que ya esperaba la llegada de un nuevo integrante, su tercer hijo.

Todo fue bien por varios años. Lento, continuo y en crecimiento. Y entre tanto ya había nacido la última integrante de la familia. Su cuarta hija.

La vida se encaminaba sobre rieles hasta que empezaron ciertos roces entre los socios, lo que luego de un tiempo motivo la decisión de dividir la empresa, y cada uno apostar por su lado.

Todo se acomodó por un tiempo, hasta que una serie de eventos de la coyuntura y la toma de algunas decisiones desafortunadas, desencadenaron la quiebra de la Empresa que daba sustento a la Familia Víctor y sus seis (6) integrantes.

Esto por supuesto no detuvo a Papá Víctor, quien a fuerza de trabajo y esfuerzo logró remontar la situación.

Ya con todos sus hijos mayores de edad, la familia decidió encarar una nueva Empresa de una manera diferente, donde los hijos fueran socios y además pudieran trabajar aportando y apostando a la Empresa Familiar.

Este fue el inicio de Echo SRL. De allí en más la familia creció en todo aspecto en diferentes niveles. Una Empresa trajo más Empresas, los negocios se ampliaron, los hijos fueron padres, y Papá y Mamá fueron abuelos.

1.2.2. Árbol genealógico. Composición actual.

El árbol genealógico de la Familia Víctor se compone de la siguiente manera:

La primera generación se encuentra conformada por Papá Víctor, (PV), Asesor de las empresas de la familia Víctor, y su cónyuge Mamá Víctor (MV).

La segunda generación se compone por cuatro hijos de PV y MV, todos de apellido Víctor: 1º Hijo (HV1), 2ª Hija (HV2), 3º Hijo (HV3), y 4ª Hija (HV4).

La tercera generación se conforma actualmente por siete nietos de PV y MF: tres (3) del primer hijo (HV1), dos (2) de la segunda hija (HV2), una (1) del tercer hijo (HV3), y una (1) de la cuarta hija (HV4).

1.3. Definiciones (Glosario)

Los vocablos que se consignan debajo, cuando fueran utilizados, tendrán el significado que se les asigna a continuación, excepto que expresamente se definan de otra manera o el contexto así lo requiera:

- Empresa: unidad sistémica con finalidad productiva, conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; dedicada a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

- Familiar: es respecto de cualquier parte, presente o futura del presente, su cónyuge, padre, madre, abuelas, abuelos, hijos, nietos, hermanos, suegros, así como los cónyuges de todos los familiares mencionados.

- Grupo Familiar (GF): conjunto de personas formado por todos los miembros de la Familia Empresaria que, además, sean titulares de participaciones en el capital de la Empresa Familiar.

- Rama Familiar (RF): aquella constituida por cada uno de los hijos/hijas del Fundador y sus familiares consanguíneos en línea descendente y los afines hasta el segundo grado. Esta significación se aplicará, haciendo los arreglos necesarios, a cada generación de descendientes en línea recta del Fundador.

- Trabajador Familiar Remunerado (TFR): persona familiar que, no siendo propietario, realiza (mediante contraprestación) labores en la Empresa Familiar conforme a los términos de la Ley de Contrato de Trabajo.

- Persona: se interpretará en su sentido más amplio, e incluirá a cualquier persona física o jurídica incluyendo, pero no limitándose a, sociedad colectiva, sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, fideicomiso, joint venture, acuerdo de colaboración empresaria, UT, organización sin personería jurídica, etc.

- Control: poder para dirigir las políticas financieras y la explotación de la Empresa Familiar, con el fin de obtener beneficios.

- Influencia significativa: poder para intervenir en las decisiones de política financiera y de explotación de una entidad, aunque sin llegar a tener el control de la misma. Puede obtenerse por participación en la propiedad, por disposición legal o estatutaria, o mediante acuerdos.

- Incumplimiento significativo: cualquier incumplimiento sustancial o reiterado (mediante acción u omisión) de una obligación o compromiso o acuerdo asumido por una Parte según lo estipulado en este Protocolo, excepto que no afecte en modo alguno los derechos e intereses de la/las otra/a Partes y/o de la Familia y/o de la Empresa Familiar.

- Dólares Estadounidenses: moneda de curso legal en los Estados Unidos de América.

SECCIÓN II - RELACIONES Y LIMITES ENTRE FAMILIA Y EMPRESA

2.1. Fijación de la política en materia de sueldos, remuneraciones, reservas, utilidades y sus proporciones

Art.1 – Distribución de utilidades.

La política de distribución de utilidades del GF con relación a la Empresa se rige por los siguientes principios generales:

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

a. Las ganancias se determinarán en base a balances veraces y sinceros (conforme a las normas contable profesionales vigentes al momento de su confección), y las utilidades se distribuirán respetando la naturaleza de las retribuciones, evitando la confusión entre sueldos, remuneraciones y distribución de ganancias que hasta hoy se producía por razones fiscales.

b. La Empresa debe retribuir anualmente a los socios mediante una distribución de ganancias proporcional a los resultados que obtenga.

c. Los sueldos y retribuciones a los miembros del GF se hará de forma objetiva, de acuerdo a su desempeño laboral en la Empresa y a las remuneraciones equivalentes del mercado para una empresa de su tamaño y sector y a las tareas y responsabilidades encomendadas.

d. La retribución a los titulares de participaciones societarias, a los Gerentes, y empleados pertenecientes al GF tendrá como límite los proyectos y perspectivas económicas de la Empresa.

e. El sistema de retribución responderá a criterios de creatividad, colaboración y resultado. Se considera aconsejable una política retributiva que permita a trabajadores y Gerentes participar en los beneficios de la Empresa.

Art.2 – Retención de beneficios.

Deberán fijarse políticas de retención de beneficios para que pueda sustentar el crecimiento. A dichos efectos:

1. La remuneración al Gerente será acorde a las utilidades de la empresa, y se dividirán de la siguiente manera: 20% de las ganancias a repartir al Gerente, y el saldo a cada uno de los restantes Socios en partes iguales (Adjunto A).

2. Sin perjuicio de lo indicado en 1) los hijos Socios que trabajen en la Empresa percibirán un sueldo equivalente al del empleado mejor retribuido de la empresa.

3. Los nietos que trabajen en la empresa percibirán un sueldo equivalente al del empleado con idénticas funciones y responsabilidades, hasta que se incorporen a la Sociedad.

4. Se establecerá un tope de utilidades a repartir que no excederá el 25% de las ganancias del ejercicio. No obstante, los retiros de los socios serán equivalentes al 8% anual del patrimonio neto de la Empresa. De existir excedentes se acreditarán en cuentas particulares cuyo destino se indica en el artículo siguiente.

5. El excedente de utilidades se destinará a las siguientes reservas:

a. Un 30% para la compra de cuotas parte de miembros del GF que deseen venderlas.

b. Un 30% para becas destinadas a la formación universitaria de hijos de miembros del GF.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

- c. El saldo para financiar el crecimiento de la Empresa.

Art.3 – Cuentas personales.

Los saldos de las cuentas personales de los Socios provenientes de los excedentes indicados en el Artículo 2 inciso 4) no devengarán intereses y permanecerán indisponibles, liberándose en caso de que en ejercicios futuros la retribución al capital no alcance el porcentaje mínimo allí establecido.

2.2. Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa.

Art.4 – Ocupación de puestos.

Se establece que los miembros de la Familia pueden ocupar puestos de trabajo en las Empresas, siempre que sean acordes con sus conocimientos y experiencia.

Art. 5 – Prudencia.

No obstante, el punto anterior, un exceso de empleados familiares no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente, debiéndose buscar un trato igualitario entre empleados miembros de la Familia y aquellos que no lo sean.

Art. 6 - Condiciones de acceso.

Desde la firma de este PF en adelante, para que un miembro de la Familia pueda ocupar un puesto de trabajo en la Empresa será necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- a) Haber obtenido el título académico de grado y experiencia laboral que exija el puesto de trabajo que solicitan (especificando funciones y tareas).
- b) Haber completado un período de dos años trabajando en otra empresa no vinculada a las Empresas de la familia, aunque si al rubro.
- c) Conocimiento fluido de, al menos, una lengua extranjera, preferentemente el inglés.
- d) Los miembros de la Familia podrán solicitar un trabajo en la Empresa, siempre y cuando existan vacantes (Se considera sumamente desaconsejable la creación de puestos de trabajo artificiales o redundantes que no sean necesarios por el desarrollo de la Empresa).
- e) Para evitar tensiones entre las RF la política de incorporación de familiares a la Empresa tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las Ramas procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad (salvo cuando existan circunstancias comprensibles, lo cual quedará sujeto a la resolución del Consejo de Familia).

Art.7 – Pasantías.

Los miembros de la Familia que se encuentren cursando estudios universitarios y sean menores de 26 años podrán realizar un programa de Pasantía en la Empresa, que no podrá exceder de un año, siempre que el comportamiento y cualidades de los

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

miembros que lo soliciten no perjudiquen en nada la marcha de las actividades sociales o perturben la buena armonía de la organización.

Art.8 - Deberes éticos.

Los miembros de la Familia que se incorporen laboralmente a la Empresa, ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio exclusivo de la Empresa, haciendo total abstracción de sus intereses personales, circunstancias o relaciones en el seno de la Familia.

Art.9 - Régimen de vacaciones.

El miembro de la Familia que sea a su vez empleado de la Empresa deberá en todos los casos respetar la cantidad de días de vacaciones legales que le correspondan conforme su antigüedad.

A los efectos de la elección de las fechas de vacaciones en los meses críticos (diciembre-marzo) el miembro de la Familia empleado de la Empresa deberá atenerse al orden de antigüedad del sector en el que se desempeñe, no teniendo en ningún caso privilegio en este sentido sobre los demás trabajadores no familiares.

Art.10 - Ius variandi.

El miembro de la Familia que se incorpore laboralmente a la empresa, no podrá en caso de necesidad oponerse al ius variandi (potestad de la organización que permite al empleador variar, dentro de ciertos límites, las modalidades de prestación de las tareas del trabajador), siempre que sea ejercido en forma razonable y para el beneficio empresarial.

2.3. Relaciones Laborales

Art. 11- Preliminar.

Según el art. 23 de la ley N° 20.744 de contrato de trabajo (L.C.T.) “el hecho de la prestación de servicios hace presumir la existencia de un contrato de trabajo”. Podría suceder que los familiares que participan en la EF prestando su colaboración, puedan ser considerados tanto por la Autoridad de contralor o por la Justicia en materia laboral, como “trabajadores”, y hacer aplicable el principio legal de esa presunción, con todas sus consecuencias.

Art. 12 - Principio general de comunidad familiar.

El espíritu de la familia y de la empresa es que todos los integrantes contribuyan a la formación de un mismo patrimonio y, sobre todo, a formar parte de una misma comunidad familiar, es decir, está ausente el elemento "ajenidad económica", pues no se trabaja para un tercero sino para una misma comunidad económica que se integra.

Art. 13 - Trabajo familiar.

Si bien no existe en nuestra legislación una definición específica, se deja fehacientemente expresado que todos los familiares componentes de la empresa,

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

desarrollan un “trabajo familiar”. No hay pues, tareas o servicios efectuados “en relación de dependencia” con ningún integrante de la empresa. La organización interna, la división de funciones y tareas, y la distribución equitativa de carga horaria para cumplir las mismas, son requisitos que quedan fuera del marco “laboral”, pues son imprescindibles para concretar una eficiente tarea empresarial y lograr los objetivos propuestos. Ninguno de estos elementos ni aspectos, pueden modificar el principio fundamental del trabajo familiar ni de la comunidad familiar.

Art. 14 - Nómina de familiares incluidos en la excepción del art. 23 L.C.T.

Se deja expresamente establecido que los familiares que figuran en la lista adjunta, que prestarán tareas, servicios, actividades, etc. en la empresa, quedan al margen del derecho laboral, encuadrándose en las excepciones previstas en el citado art. 23 L.C.T.: “salvo que, por las circunstancias, las relaciones o causas que lo motiven se demostrase lo contrario” (Adjunto B).

Art. 15 - Compromiso frente a la familia y terceros.

Los miembros de la familia que suscriben el presente protocolo, se comprometen por propia voluntad, a respetar frente a la familia y a terceros el espíritu del “trabajo familiar”, negando y rechazando cualquier interpretación o presunción de existencia de vínculo laboral alguno entre ellos, y/o con el titular responsable de la empresa. Para el cumplimiento de tales fines se obligan a defender y aplicar este principio frente a la eventual inspección de cualquier organismo público, a no promover denuncias administrativas de carácter laboral, ni acciones judiciales del mismo tenor contra la empresa y/o su titular.

Art. 16 - Situación de crecimiento futuro.

Frente a la hipótesis de crecimiento económico y patrimonial de la empresa familiar, pudiendo decidirse en el futuro la adopción de alguna forma jurídica societaria, diferente a la actual, se analizará en dicha oportunidad el mantenimiento del presente compromiso.

Art. 17 - Nómina de familiares considerados empleados.

Se deja expresamente establecido que los familiares que figuran en la lista adjunta, van a ocupar el rol de “empleados”, a los que se les aplicará todo el régimen legal del derecho de trabajo (Adjunto C).

2.4. Política de beneficios para familiares.

Art.18 - Regla General.

La EF no tendrá a su cargo gastos generales ni particulares de naturaleza familiar.

Art. 19 – Viajes.

Los viajes de negocios realizados por los socios, y/o ejecutivos, serán solventados por la Empresa en lo referente a pasajes (nacionales e internacionales) y gastos de

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

estadía conforme a tabla de viáticos que será aprobada por el Consejo de Administración. Esta pauta no distinguirá entre familiares y no familiares.

Los cónyuges que acompañen, en los referidos viajes empresariales, a los socios, y/o ejecutivos familiares, tendrán derecho a pasajes y gastos de estadía que les proporcionará la empresa, con igual criterio que para el socio, directivo y/o ejecutivo al que acompañen.

Los hijos y demás familiares de los socios, y/o ejecutivos, que revistan la condición de familiares, podrán acompañarlos en el viaje de negocios, con la salvedad que los gastos y pasajes serán de su propio cargo y cuenta, o de cuenta y cargo del socio, y/o ejecutivo familiar.

Art. 20 – Vivienda.

Toda residencia/vivienda propiedad de los socios, y/o ejecutivos familiares, podrán tener un mantenimiento coordinado por la Empresa. La Empresa será responsable de la calidad técnica de los servicios de manutención contratados, pudiendo, tales servicios o su coordinación, ser realizados con personal propio de la Empresa.

Los costos directos (mano de obra, materiales, insumos, etc.) serán a cuenta y cargo de cada socio, o ejecutivo.

Art. 21 - Inmuebles para residencia.

1. La EF tendrá como política rectora la no inversión en activos improductivos.

2. Cuando por razones de ubicación geográfica, los socios y/o ejecutivos deban radicarse establemente en lugares distintos de la sede de la sociedad matriz y/o de su domicilio particular anterior, la EF, analizando las conveniencias del mercado, proveerá vivienda para los referidos directivos y/o ejecutivos y su GF nuclear. Esta pauta no distingue entre familiares y no familiares.

3. Los gastos extras que se ocasionen, que incluyen, aunque no se limitan a los cánones locativos, serán de cuenta y cargo de la Sociedad respectiva de la EF.

Art. 22 – Vehículos.

Los familiares socios, y/o ejecutivos de la Empresa Familiar tendrán a su disposición un (1) automotor para fines empresarios. El mantenimiento y combustible de los mismos estarán a cargo de la Empresa. Los referidos automotores se cambiarán por nuevos modelos, no antes de los dos años de la su adquisición.

Los cónyuges y demás familiares de los socios y/o ejecutivos de la Familia carecerán del derecho al uso de los automotores, excepto que acompañen a los socios, y/o ejecutivos en viajes o traslados de negocios, y en las condiciones pactadas en el ítem pertinente.

Los gastos de mantenimiento y combustible de los automotores de propiedad de cada socio serán de su exclusiva cuenta y cargo.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Lo establecido en la presente cláusula se aplicará, haciendo los cambios pertinentes, a naves y aeronaves si las hubiere.

Art. 23 - Adquisición corporativa de vehículos particulares para familiares socios, directivos y/o ejecutivos.

La adquisición de automotores particulares para estos familiares, podrá ser realizada con la coordinación de la EF, debiendo cada familiar socio, y/o ejecutivo, que adhiera en la oportunidad a la compra conjunta, hacerse cargo del precio convenido y de todos y cada uno de los gastos que la adquisición del automotor pudiere generar.

Art. 24 - Uso de Bienes Sociales por miembros de la Familia.

Como principio general, se considera desaconsejable el uso de los bienes sociales por los miembros de la Familia, en este sentido se establecen las siguientes reglas:

1. En ningún caso la Empresa adquirirá bienes al solo efecto de ser usado en forma particular por los miembros de la Familia.
2. En forma excepcional los miembros de la Familia que se encuentren trabajando para la Empresa podrán hacer usos de los bienes de la misma, siempre y cuando dicho uso se encuentre justificado por las funciones que le correspondan dentro de la empresa.

Art.25 - Políticas de Capacitación.

1. La EF cuidará de impulsar y favorecer la educación y formación de los miembros más jóvenes de la Familia, así como de sus operarios y empleados, dando a todos ellos, las oportunidades que les permitan adquirir un nivel de conocimientos y experiencia que les capaciten para ser útiles a las EF, la sociedad, y desarrollar sus cualidades humanas.

2. Sin perjuicio de los Programas de Capacitación, que la EF establezca respecto a cada una de las Sociedades Comerciales que la conformen, dirigidos exclusivamente a socios, ejecutivos y empleados; con la fundamental finalidad de conseguir y formar, a través del tiempo, sucesores del Fundador aptos que cooperen con la continuidad y viabilidad de la Empresa Familiar, ésta facilitará, para los descendientes en línea recta del Fundador, Becas de Estudios para carreras de grado y postgrado en áreas profesionales vinculadas a la actividad y dirección empresarial.

3. El cupo de becas, su monto y frecuencia, así como la rotación para obtenerlas será establecido por el Consejo de Administración de la Empresa Familiar.

4. La selección de los familiares aspirantes a las mismas se realizará por una empresa externa experta en la materia.

Art.26 - Patrimonio Familiar.

La Familia aspira a la optimización de su patrimonio evitando su atomización, pero diferenciándolo del Patrimonio de la Empresa Familiar.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

1. A tal efecto implementará y gestionará (directa o indirectamente) independientemente del Patrimonio de las Sociedades de la Empresa Familiar, uno o más fondos para fines determinados en el que participarán obligatoriamente los socios de la EF.

2. Cada Rama Familiar aplicará, no menos del 50% de las ganancias percibidas por sus integrantes, para la formación de este fondo para inversiones -de renta fija o variable-, cuyo objeto o finalidad será la atención de los casos que especialmente se detallan en su reglamentación, evitando darle otro destino.

3. El o los fondos que se constituyan podrán ser administrados por y a través de fideicomisos, banca privada, etc., para ser aplicados en inversiones varias, conforme se determine en la Junta del Patrimonio Familiar.

4. Cuando la inversión a realizar excediere la cantidad de U\$S 100.000 por Rama de Familia, debe ser previamente sometida a consideración y aprobación de la Junta del Patrimonio Familiar (Asamblea de Familia).

Art. 27 - Ayudas para eventos adversos.

1. Para este supuesto, e instando a los miembros de la Familia presentes y futuros a realizar los valores de solidaridad y ayuda mutua, la Junta del Patrimonio Familiar constituirá un fondo especial -líquido o fácilmente liquidable- para la atención de estos eventos.

2. La razonabilidad y procedencia de estas ayudas se determinarán en Asamblea Familiar, con el voto favorable de la mayoría de las Ramas de Familia.

3. La adhesión a la integración de este fondo será obligatoria para todos los socios familiares y su respectivo núcleo o rama familiar.

Art.28 - Ayudas para adquisición de Inmuebles particulares para Familiares.

La Asamblea de Familia analizará la procedencia de esta ayuda en cada supuesto particular. Determinada su procedencia genérica, la Junta del Patrimonio Familiar, determinará y aprobará su aplicación bajo los criterios preestablecidos referidos a cupos, monto, frecuencia y plazo.

La calificación financiera para acceder al crédito será realizada por una empresa externa especializada en el tema.

Art.29 - Ayudas para negocios propios.

A fin de evitar el desmembramiento de los negocios familiares y alentando las iniciativas personales de los distintos miembros de la Familia, la Empresa Familiar arbitraré los mecanismos para proveer a la diversificación de los negocios, generando desarrollos autónomos, pero interdependientes empresarialmente.

Art.30 - Compromiso de no competencia.

Los firmantes de este Protocolo y quienes lo suscriban con posterioridad, se comprometen y obligan, por medio del presente, en forma expresa –incondicional e irrevocable- por todo el término de vinculación con la Empresa Familiar, y por cinco (5) años posteriores a su retiro, individualmente, directa o indirectamente, por sí o a través de terceras personas físicas o jurídicas -incluidas aunque sin limitarse a sus afiliadas o vinculadas-, o bajo cualquier otra forma o modalidad, en cualquier negocio que compita con el negocio y la actividad comercial de la empresa, a no utilizar su know how , ni cualquier derecho de propiedad industrial o intelectual, como así tampoco cualquier información comercial de la Empresa ni a contactar a cualquiera de los clientes o proveedores de la Empresa Familiar, para beneficio personal ni de terceros y a los fines de competir con el negocio y actividad comercial de Empresa Familiar.

Art.31 - Préstamos a socios y familiares.

Como principio general, se considera desaconsejable que la Empresa otorgue préstamos a los miembros de la Familia, en este sentido se establecen las siguientes reglas:

Otorgamiento de préstamos y condiciones de su devolución: En casos de absoluta necesidad y con carácter de excepción, el Consejo de Familia resolverá sobre el otorgamiento de préstamo al miembro de la Familia que así lo requiriera, pautándose como condiciones de su devolución un interés compensatorio la Tasa de Préstamo para Empresas del Banco de la Nación Argentina, reducida en un 10%, dicha resolución deberá luego ser puesta a consideración del Órgano de Administración de la Sociedad.

SECCIÓN III - REGLAS DE ADMINISTRACION Y BUEN GOBIERNO.

En esta sección se presentan las reglas de gestión y buena dirección de la Empresa Familiar, que permitirán una administración eficiente y un gobierno coherente tanto para la Empresa como para la Familia.

3.1. Profesionalización de la gestión.

Art.32 - Requisitos para ser Gerente.

Para ser designado Gerente, se exigirá que el aspirante cumpla todos los requisitos establecidos en la ley 19.550 y cuente con el consentimiento de la mayoría del capital social y en especial:

- a) conocimiento y respeto por la cultura de la familia y de la empresa;
- b) conocimiento acreditable de los procesos claves que hacen a la actividad de la empresa,
- c) título universitario en el área de la empresa en la que se vaya a desempeñar; de aplicación obligatoria a partir de la 3ª generación.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

d) desempeño ininterrumpido en funciones técnico –administrativas afines a las que constituyen el objeto de la empresa familiar, preferentemente fuera de la misma,

e) lealtad, capacidad, aporte y compromiso institucional derivados de sus antecedentes en la empresa y en la familia.

Art.33 - Funcionamiento de la Gerencia.

La administración y representación de la sociedad corresponde a uno o más gerentes, socios o no, designados por tiempo determinado o indeterminado en el contrato constitutivo o posteriormente. Podrá elegirse suplentes para casos de vacancia.

Art.34 – Asesoramiento externo.

Se considera beneficioso incorporar asesores externos para apoyar y potenciar la dinámica de la empresa; para su nombramiento se requiere la mayoría del capital presente.

Art.35 – Decisiones del asesor externo.

Las decisiones de éste órgano podrán ser impugnadas aplicando analógicamente las normas de impugnación de las asambleas. La asamblea designará al Gerente y distribuirá las funciones específicas entre los miembros de este órgano.

Art.36 - Plan de salida de la actividad.

Es parte de la filosofía de la empresa que los miembros de la familia se incorporen progresivamente a cargos gerenciales y de administración, según las necesidades de la empresa y su aptitud para la función. Para ello se establece como edad máxima para desempeñarse como Gerente, la de 75 años, debiendo preverse la sustitución del Gerente que se retira con adecuada anticipación. La asamblea podrá autorizar el pago de una retribución de por vida a los Gerentes salientes, conforme a las pautas del artículo siguiente.

Art.37 - Prestaciones por Retiro.

1. Respecto a los socios familiares que hubieren ejercido funciones directivas, ejecutivas y/o efectuado trabajos en la Empresa Familiar por un período superior a los veinticinco (25) años, en tanto y en cuanto el retiro se produjere en razón de la edad (más de 75 años) y/o por causa de invalidez o discapacidad condicionante, la Empresa continuará abonando las primas en concepto de seguro de vida y las cuotas de prestaciones médico-asistenciales complementarias, cuando correspondieren.

2. Este beneficio se otorgará al Fundador, independientemente de la cantidad de años que hubiere desempeñado funciones en la Empresa de Familia.

3. Cuando el retiro del Fundador se produjere en razón de la edad, conforme a las pautas de retiro preestablecidas, la Empresa Familiar celebrará con él un contrato de Consultoría con rango de Consejero Consultor de la Empresa, debiendo pactarse un

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

honorario que se adecuará al honorario de mercado, al tiempo del contrato, correspondiente a un Gerente General en empresas de la misma dimensión y objeto.

Este beneficio podrá aplicar en el futuro al familiar socio que reemplace al Fundador en su rol empresarial.

3.2. La administración de la empresa y los cargos de los familiares en ella.

Art.38 – Ocupación de cargos gerenciales.

Para ocupar cualquier cargo gerencial en la empresa es imprescindible contar con una experiencia de por lo menos tres años de trabajo en ésta o en alguna otra de actividad similar.

Se dará prioridad a quienes trabajen en esta empresa. A efectos de la selección de los gerentes se considerará la antigüedad en la misma, la experiencia en el área de que se trate, la capacitación profesional realizada y la capacidad personal de cada uno.

Reunidas condiciones similares entre dos o más personas, se preferirá al que pertenezca a la familia, de ser el caso.

Para ocupar cargos gerenciales vinculados al área financiera, se requerirá asimismo que la persona sea profesional de Ciencias Económicas, o al menos, estudiante avanzado.

Queda expresamente establecido que se evitará la incorporación injustificada de parientes y amigos que no cumplan con los requisitos señalados en este artículo.

3.3. Composición del directorio. Funciones diferenciadas. Duración. Retribuciones.

Art.39 – Composición de la Gerencia.

Entre los Gerentes, uno deberá estar abocado especialmente a la parte económica, de comercialización de productos, logística y relaciones con los proveedores.

Otro deberá dedicarse en especial a lo relativo a la calidad de los productos, el servicio de atención al cliente y el personal de la empresa.

El Gerente General coordinará a los otros directores, definiendo los lineamientos a seguir y la política de comunicación institucional.

Sin perjuicio de lo expuesto, cada Gerente tendrá a su cargo el seguimiento general de una (o más, si en el futuro se incrementara el número) de las unidades de negocio.

La duración en lo cargos, de acuerdo a lo establecido en el estatuto social, es de tres ejercicios, pudiendo ser reelectos indefinidamente.

La empresa cubrirá los gastos de autónomos, medicina prepaga, telefonía celular y mantenimiento de los automóviles de propiedad de la sociedad, asignados a los Gerentes. Asimismo, y sin perjuicio de lo establecido por la normativa vigente, el costo de los seguros de caución de los Gerentes, también estará a cargo de la empresa.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

El hecho de ser Gerente, da derecho a la utilización de un automóvil de la empresa, de gama media, con excepción del Fundador, que tendrá derecho a la asignación de uno de alta gama.

Al dejar de ser Gerente, y habiendo pasado 3 años en su función, podrá conservar el vehículo. Caso contrario deberá reintegrar el mismo dentro de los treinta días de finalizado el mandato.

3.4. La Asamblea. Funcionamiento. Desempate.

Art.40 – Convocatoria.

Las Asambleas pueden ser citadas simultáneamente en primera y segunda convocatoria, en la forma establecida por el artículo 237 de la ley 19.550 de Sociedades Comerciales, sin perjuicio de lo allí dispuesto para el caso de Asamblea Unánime. En caso de fracasar la primera convocatoria, se celebrará en segunda convocatoria, el mismo día, una hora después de la fijada para la primera. En caso de convocatorias sucesivas se estará a lo dispuesto por el artículo antes citado. El quórum y la mayoría se rigen por los artículos 243 y 244 de la ley de Sociedades Comerciales, según la clase de Asamblea, convocatoria y materia de que se trate, salvo en los casos en que se mencionan a continuación en los que se requerirá el voto afirmativo del 70 % de las participaciones sociales: [i] Toda modificación al Estatuto Social; [ii] Toda reducción y/o aumento del capital social y/o emisión de cuotas y/o emisión de cualquier tipo de títulos valores en serie, sean o no convertibles en cuotas; [iii] La disolución y/o liquidación de la Sociedad; [iv] La transformación, escisión o fusión de la Sociedad con otra u otras Sociedades; [v] Cualquier venta, locación, transferencia, prenda, hipoteca, gravamen u otro acto de disposición de una parte sustancial de los bienes o activos de la Sociedad, ajena a la gestión de los negocios ordinarios y habituales de ésta. [vi] Toda inversión, operación o contrato por un importe total que supere los Dólares Estadounidenses cien mil (U\$D 100.000), o cualquier operación que, independientemente de su monto sea ajena a la actividad habitual de la Sociedad.

En caso de empate en las Asambleas se recurrirá a la cláusula de mediación.

3.5. Comunicaciones entre familiares y la empresa. Medios informáticos.

Art.41 – Comunicaciones.

Los miembros de la empresa familiar convienen que podrán utilizar y darán por validas, además de cualquier otro método tradicional de notificaciones previstas en el estatuto o en las leyes, aquellas que se les hagan mediante correo electrónico firmado digitalmente, mediante la firma digital emitida por entidades certificadoras reconocidas en la argentina (ENCODE o similar).

A tales fines las partes señalan que sus respectivas direcciones de correo electrónico son las siguientes:

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

1. Papá Víctor: papa.victor@victor.com.ar
2. Hijo Víctor 1: hijo.victor.1@victor.com.ar
3. etc.....

Cada parte manifiesta ser la única que conoce y domina los códigos y/o claves de acceso de su cuenta de correo electrónico; la cual se obliga a mantener activa, libre de filtros y desbloqueada y con capacidad suficiente para recibir mensajes; y que es quien la utiliza de forma regular y permanente.

Las señaladas direcciones de correo electrónico permanecerán vigentes hasta tanto sea válidamente notificado por cada parte el cambio de las mismas.

Las partes se obligan a recibir las notificaciones que se le hagan por esta vía.

Las respectivas notificaciones se tendrán por realizadas, aunque el destinatario rechace, no descargue, no abra o no lea el mensaje.

Para la validez de la notificación no se requerirá que el destinatario emita confirmación de lectura del mensaje.

Es exclusiva responsabilidad de la parte emisora escribir correctamente, en el correspondiente campo la dirección de correo electrónico del destinatario.

Adicionalmente, para garantizar a las partes el pleno ejercicio de su derecho a estar enteradas de cualquier notificación o mensaje de su interés, la empresa mantendrá en línea, los mensajes enviados y recibidos a las partes, pudiendo cada una de las partes verificar los mismos entrando en el sitio web de la empresa www.laempresa.com/webmail accediendo con su dirección de correo electrónico y su password que en este acto se le otorga a cada una.

3.6. Responsabilidad social de la empresa.

Art.42 – Responsabilidad Social.

Como agente ciudadano, la EF garantizará a la sociedad una ética comercial, una ética inter empresaria y una ética ambiental que impliquen que la EF no realizará publicidad falsa o engañosa de sus productos para los consumidores; que brinde apoyo a las instituciones representativas de sus intereses a efectos de mejorar asociativamente la productividad de la economía en que esté inserta, privilegiando sus asentamientos territoriales o regionales; y propenderá a un desarrollo económico sustentable.

Art.43. – Salud de los operarios.

La salud de los operarios y empleados de la EF será un compromiso constante que la EF alentará creando condiciones concretas de tratamiento e internación, así como mejorando constantemente sus compromisos con las instituciones médicas. La EF no deberá guiarse por los criterios actuariales de las ART, sino que bregará por consolidar un sistema de salud adecuado a las necesidades de sus operarios, empleados y

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

familiares de estos, incluyendo a los miembros de la familia que deseen participar del sistema de salud de la Empresa.

SECCIÓN IV - MANEJO DE LAS RELACIONES INTERSUBJETIVAS.

En esta sección se presentan las reglas para el mejor manejo de las relaciones entre los distintos miembros de la familia.

4.1.Órganos para la defensa de los intereses familiares en la empresa.

Art.44 – Órganos paralelos.

A fin de contribuir de manera eficaz a la viabilidad de la empresa se crean los siguientes órganos paralelos: el Consejo de Familia, el Comité de seguimiento del Protocolo Familiar y la Junta de Familia.

▪ Consejo de Familia:

Se crea un Consejo de Familia que tiene la responsabilidad de dar a conocer y transmitir la filosofía y las tradiciones de la familia de tal manera que se vivan por sus miembros en todos los temas acordados, como así también la información de la manera más eficiente de los intereses de la familia a la empresa. Así también debe velar por los intereses de la familia protegiendo sus derechos y obligaciones. Debe velar por el cumplimiento del presente protocolo y generar los consensos para su modificación cuando la familia vaya evolucionando e incorporando los cambios que el paso del tiempo y la experiencia hagan ver como convenientes. Es su responsabilidad su influencia tanto para la continuidad del carácter de empresa familiar en la empresa como en la familia. El consejo de familia interviene en la comunicación de los miembros de la familia con el consejo de administración de la empresa. Es el órgano de carácter decisorio de la familia.

El Consejo de Familia está integrado por todos familiares, los firmantes del presente protocolo representantes de todas las ramas y generaciones familiares, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Será presidida por los fundadores Papá Víctor y Mamá Foxtrot de manera vitalicia perdiendo dicha condición en caso de renuncia o fallecimiento.

El Consejo de Familia se reunirá con carácter ordinario cuatro veces al año con cada cambio de estación. También se reunirán cuando sean convocados por la presidencia y/o por pedido de al menos dos de sus miembros.

Serán sus principales funciones:

- Resolver problemas que se produzcan entre la familia y la empresa.
- Dirigir y organizar la sucesión en la empresa.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

- Defender los derechos de los miembros de la familia que no trabajen en la empresa.
- Realizar y reformar el Protocolo Familiar, a propuesta del Comité de Seguimiento del mismo.
- Recibir y analizar las informaciones sobre la marcha y las decisiones de la empresa y sobre la conveniencia o no de dar apoyo a las mismas.

- El Comité de seguimiento del Protocolo Familiar:

Se forma por tres miembros del Consejo de Familia que tienen como función deliberar y consensuar sobre las diferencias en la interpretación del contenido del Protocolo Familiar.

- La Junta de familia

Se crea la Junta de familia que está integrado por todos los miembros de la familia mayores de 18 años. Tiene un carácter deliberante e informativo sobre los intereses y los objetivos de la empresa, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma. Debe fomentar las relaciones entre los miembros de la familia detectando los posibles problemas que pudieran surgir en la familia y que tendrían repercusión en la empresa.

- La Junta del Patrimonio Familiar

A los efectos de gestionar, hacer gestionar y/o adoptar decisiones sobre inversiones y aplicaciones de los fondos aludidos en el artículo 26, la Familia, a través del Consejo de Familia, proveerá además a la creación de una Junta del Patrimonio Familiar o Junta de la Propiedad Familiar. La Junta antes mencionada estará constituida por un número impar de miembros, exclusivamente familiares -con idoneidad en administración e inversión-, la mayoría de los cuales deben ser socios de la Empresa de Familia. Esta Junta tendrá a su cargo la gestión o contratación de los gestores y asesores de inversión del Patrimonio Familiar.

SECCIÓN V - DISTRIBUCION, MANTENIMIENTO Y SUCESIÓN DE LA PROPIEDAD EN LA FAMILIA.

En esta sección se presentan aquellas reglas para el mejor manejo de la propiedad de la Empresa Familiar.

5.1. Distribución y mantenimiento de la propiedad de la Sociedad en la familia.

Art.45. Mantenimiento de la propiedad.

Sin perjuicio de lo establecido en el artículo quinto del contrato social con relación a las restricciones para la transferencia de cuotas sociales, a fin de lograr mantener la propiedad de la empresa entre los integrantes de la familia, como una manera de

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

asegurar la perdurabilidad de aquélla, la socia Mamá Foxtrot se compromete a transferir a título de donación a cada uno de sus respectivos hijos que trabajen en la empresa, el ocho por ciento (8 %) de su propiedad, cuando cada uno de esos hijos, hayan cumplido 3 (tres) años de trabajar en la empresa. Dichas donaciones deberán estar condicionadas a la aceptación por parte de los donatarios, del presente Protocolo Familiar.

A efectos de tratar de evitar posteriores problemas sucesorios, que se vean reflejados en el control de la empresa, perturbando el normal desenvolvimiento de la misma, por los motivos expresados al comienzo, los donantes convienen otorgar testamento, en el cual, si ello no violara en ese momento las legítimas pertinentes, legarán a los mismos hijos a los que hayan donado cuota parte, el resto de las cuota parte de la que sea titular; indicando que el cónyuge supérstite deberá ser compensado por el valor de ese legado, mediante la adjudicación de bienes suficientes para cubrir dicho valor. Los testadores dejarán expresado en los testamentos que, de superar las donaciones y legados de acciones al momento de la apertura de la sucesión, la legítima de quienes recibieron esa cuota partes, aquellas deberán ser imputadas a la porción disponible, en concepto de mejora a los mencionados donatarios, a prorrata de sus respectivas tenencias.

Asimismo acuerdan consignar expresamente en sus testamentos que, en atención a la conservación de la empresa y al interés de la familia, para el supuesto de que, si cubierta la porción disponible, las donaciones y/o los legados de cuota parte hubieran afectado las legítimas de los herederos que no hubieran recibido la misma, es su voluntad que, de ser posible, los titulares de las cuota parte compensen a sus coherederos mediante el pago en efectivo, la diferencia del valor de la cuota parte hasta cubrir las legítimas.

Art. 46 - Derecho de adquisición preferente y transmisibilidad de las participaciones sociales.

En la adquisición y transmisión de Participaciones Sociales de la Empresa Familiar, a las que se hace referencia en el ámbito de aplicación o a las que en el futuro se extienda el Protocolo familiar, a título oneroso y/o lucrativo e inter vivos se establecerá un derecho de adquisición preferente con el siguiente orden de prelación:

1. Tendrá preferencia la rama familiar de la que provengan las Participaciones Sociales. Si esta rama familiar no estuviera interesada en la adquisición, total o parcial de las mismas, gozarán de preferencia las otras ramas familiares sobre lo no adquirido.
2. En el supuesto de que dos o más ramas familiares, distinta de la rama familiar de la que provengan las Participaciones Sociales, estuvieran interesadas en la adquisición de dichas Participaciones, éstas se repartirán de forma proporcional a las que cada rama posea.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

3. Si ninguna rama familiar estuviera interesada en la adquisición preferente de esas Participaciones Sociales, ésta podrá ser ejercitada por la Empresa Familiar (autocartera).

4. El cumplimiento de lo previsto en los apartados anteriores constituye paso previo para, en su caso, proceder a la transmisión de Participaciones Sociales a terceros.

5. Cualquier miembro de la Familia, Socio, tendrá el derecho de incorporarse al núcleo vendedor en el momento de la pérdida de control y/o en cualquier otra venta de Participaciones Sociales que se realice.

6. No existirá el derecho de adquisición preferente cuando las participaciones sociales se transmita a sus herederos (inter vivos o mortis causa).

7. Con carácter general, se establece la prohibición de entregar las participaciones sociales o los títulos de propiedad de las mismas como garantía del cumplimiento de cualquier obligación. Se establece una excepción para el caso de solicitar préstamos a la Empresa Familiar, con intereses de mercado, en concepto de anticipo de ganancias y con un plazo máximo de devolución de cinco años.

8. Las normas anteriores regirán y, en su caso, se desarrollarán para que sean de aplicación, aunque la propiedad de las Participaciones Sociales las detente una Sociedad patrimonial de los miembros de la familia.

9. Serán totalmente libres las transmisiones de participaciones sociales realizadas por actos inter vivos, oneroso o lucrativo, a favor de quienes pertenezcan a la misma rama familiar que el transmitente.

No obstante, las transmisiones a favor de descendientes menores de edad o mayores de edad incapaces únicamente serán libres si el transmitente hubiera ordenado de forma expresa que la administración de las participaciones recaiga en el siguiente orden:

- alguna persona perteneciente a la misma rama familiar o, en su defecto,
- a alguna de las personas pertenecientes a las demás ramas familiares o, en su defecto,
- los demás miembros de la familia o, en su defecto,
- a terceros no miembros de la familia.

5.2. Retiro de socios y transmisión “mortis causa”.

Art.47 - Derecho de retiro conjunto.

Cuando ni la empresa ni el Grupo Familiar que la compone tomen la decisión positiva de adquirir la participación ofrecida por el o los transmitentes, los miembros del GF que así lo desearan, podrán vender conjuntamente con el socio que hubiera ofrecido las participaciones, obligando a que el paquete que se venda u ofrezca a terceros se forme de participaciones aportadas proporcionalmente por todos los socios que lo deseen.

Art.48 - Subsistencia del protocolo frente a las transmisiones.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Cualquier transferencia de participaciones sociales entre los miembros del GF, con la sociedad, o con terceros, trae aparejada la suscripción del presente protocolo de acuerdo a las normas que prevén las prestaciones accesorias en las sociedades comerciales (art. 50 LSC).

Art.49 - Transmisión mortis causa.

1. La adquisición de alguna participación social por sucesión hereditaria confiere al heredero o legatario la condición de socio.

2. No obstante lo dispuesto en el apartado anterior, los estatutos podrán establecer a favor de los socios sobrevivientes, y, en su defecto, a favor de la sociedad, un derecho de adquisición de las participaciones del socio fallecido, apreciadas en el valor razonable que tuvieren el día del fallecimiento del socio, cuyo precio se pagará al contado. La valoración se regirá por lo dispuesto en esta Ley para los casos de separación de socios y el derecho de adquisición habrá de ejercitarse en el plazo máximo de tres meses a contar desde la comunicación a la sociedad de la adquisición hereditaria.

Art.50 - Régimen general de las transmisiones.

El régimen de la transmisión de las participaciones sociales será el vigente en la fecha en que el socio hubiera comunicado a la sociedad el propósito de transmitir o, en su caso, en la fecha de fallecimiento del socio o en la de la adjudicación judicial o administrativa.

La transmisibilidad de las cuotas sociales solo podrá condicionarse a la previa autorización de la sociedad cuando los estatutos mencionen las causas que permitan denegarla.

Salvo prescripción contraria de los estatutos, la autorización será concedida o denegada por el órgano de administración de la sociedad.

En cualquier caso, transcurrido el plazo de dos meses desde que se presentó la solicitud de autorización sin que la sociedad haya contestado a la misma, se considerará que la autorización ha sido concedida.

5.3. Limitaciones y restricciones al régimen de transferencia de las cuotas sociales.

Art.51 - Restricciones a la transmisión por causa de muerte.

La transmisión mortis causa de las cuotas sociales queda sujeta a las siguientes restricciones:

I. Producido el fallecimiento de un socio, el o la cónyuge supérstite no se incorporará a la sociedad, y sí los descendientes del socio fallecido siempre que estos fueren mayores de 25 años.

II. Las participaciones del fallecido computables al cónyuge supérstite serán ofrecidas a todos los demás Socios, quienes tendrán derecho preferente de compra, de acuerdo

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

con el valor patrimonial de estas que surja del último balance realizado o que deba realizarse en cumplimiento de normas legales o reglamentarias; y al valor resultante se le adicionará un 20% en concepto de valor de empresa en marcha. En caso de que alguno de los Socios no ejerza la preferencia dará derecho a los demás para acrecer la preferencia correspondiente. La voluntad de adquirir las participaciones deberá concretarse, expresarse y comunicarse a los sucesores del fallecido dentro de los 60 días corridos de producido el fallecimiento del Socio. La comunicación se deberá dirigir al Gerente de la sociedad y no podrá comprender una parte de las participaciones sino el total de las ofertadas.

III. El cónyuge podrá impugnar el precio de la oferta, indicando simultáneamente el precio que consideran justo, dentro del término de treinta días de recibida la comunicación. Si no se contestare la oferta recibida, pasados los 60 días establecidos, se considerará prestada la conformidad con la adquisición y el valor establecido. De mediar impugnación del precio y no existir acuerdo sobre el propuesto, se deberá recurrir a la pericia judicial y regirán a tal efecto, por analogía, las reglas del art. 154 LSC.

IV. En el mismo plazo la sociedad podrá expresar la voluntad de adquirir las participaciones si los socios no lo hicieren o no cubrieren la totalidad de las que correspondan. En dicho caso, los otros tendrán derecho de acrecentar. A tal efecto tanto la sociedad como los restantes socios dispondrán de quince días siguientes al vencimiento del primer plazo para expresar su voluntad.

V. Concretada la oferta y fijado el precio de concertación, se deberá instar el procedimiento sucesorio a los efectos de obtener la correspondiente declaratoria de herederos y la legitimación necesaria para instrumentar la transferencia de las participaciones, salvo el caso de herederos forzosos de conformidad al artículo 2337 del Código Civil y Comercial, la cual deberá concretarse dentro de los treinta días corridos siguientes de quedar ésta habilitada.

VI. El precio de la transferencia deberá contemplar las acreencias pertinentes devengadas entre la fecha de cierre del balance según el cual se determinará el valor de las participaciones y de la fecha de instrumentación.

VII. Una asamblea ordinaria celebrada con anterioridad al plazo de 60 días consignado podrá manifestar la opción de incorporar al cónyuge, y en su quórum no se computarán las participaciones de los descendientes del socio fallecido.

VIII. Estas restricciones constarán en los títulos representativos de las participaciones y se deja constancia que la sociedad reviste el carácter de empresa familiar conforme surge de los antecedentes.

Art.52 - Prohibición de transferencia de participaciones bajo el régimen de dominio fiduciario. Donaciones y restricción de gravar los títulos con prenda.

I. Toda transferencia de participaciones deberá ser por un precio en dinero y por causa de compra venta.

II. La transferencia bajo el régimen de dominio fiduciario no será registrada por la sociedad.

III. Los socios podrán donar total o parcialmente sus participaciones a sus descendientes o a otros socios; la sociedad no registra las donaciones a sujetos que no revistieran tal carácter.

IV. Cuando un socio se proponga preñar, caucionar, dar en usufructo, o de cualquier manera gravar los derechos que tiene como poseedor de participaciones emitidas por la Sociedad o ceder sus derechos de voto y/o de suscripción preferente a un tercero que no sea socio, deberá comunicar por escrito su propósitos a los demás socios de la Sociedad y fijar el precio al que está dispuesto a vender a los demás socios las participaciones que se propone preñar, caucionar, dar en usufructo, o de cualquier manera gravar, o ceder derechos de voto y/o suscripción preferente. Dicha notificación generará entre los socios los mismos derechos y obligaciones que la oferta de transferir participaciones emitidas por la Sociedad y, por lo tanto, será de aplicación lo dispuesto en el Art.48 del presente.

V. El acatamiento de lo dispuesto en los Artículos precedentes forma parte de la ley de circulación de las participaciones emitidas por la Sociedad. El incumplimiento de dicha ley de circulación hará nula la operación respecto de la cual se produjo el incumplimiento. Asimismo, la transferencia de participaciones en violación a lo dispuesto en el presente Artículo otorgará derecho a los restantes socios para que puedan adquirir la totalidad de la participación del socio que no respetó las disposiciones por un precio equivalente al Valor de Libros. A los efectos de este Artículo se entenderá por Valor de Libros el resultado de dividir el patrimonio neto de la Sociedad resultante del último balance por la cantidad de cuota partes emitidas y en circulación, multiplicado por el porcentaje de participación objeto de compraventa.

5.4. Exclusión de herederos.

Art. 55. Incorporación de descendientes.

Los miembros de la empresa familiar han decidido que se incorporarán a ella sólo los descendientes en línea directa de los socios por considerar que las afinidades históricas entre ellos es la mejor manera de conservar los conocimientos, principios y valores cimentados por el conjunto cuya observancia hará posible para las familias que integran la empresa alcanzar el objetivo común de supervivencia y crecimiento.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Se deja constancia que Mamá Víctor ha donado a sus hijos 1, 3 y 4, en las proporciones consignadas en el Art. 45, las participaciones societarias de las cuales gozan actualmente los nombrados.

Art. 56. Conservación de la composición.

Para el caso de sucesión mortis causa, divorcio o apartamiento forzoso de un socio, la sociedad tendrá prioridad para adquirir las cuotas sociales de quien no tenga el parentesco en el grado previsto en el artículo anterior. En segundo lugar, podrán acrecer su parte los demás socios cuya participación societaria no podrá superar el 30% del total, estipulándose para el caso de que ambas alternativas no fueran posibles, la reducción del capital de la sociedad.

5.5. La posibilidad de exclusión de socios familiares y sus causas.

Art. 57. Falta grave.

Los integrantes de la sociedad que incurran en una falta grave o en una sucesión de inconductas que vulneren la primacía del interés social, deberán abandonar la sociedad, previa decisión del Consejo de Familia la que será revisada por la asamblea de socios y ejecutada por el Directorio. El valor de su parte será el real al momento de su exclusión, sin perjuicio de restar la indemnización de los daños para el caso de exclusión del socio por su conducta lesiva.

5.6. La situación de los cónyuges actuales o futuros de los socios.

Art. 58. Divorcio.

Los socios actuales y los que se incorporen siguiendo la línea establecida en este Protocolo deberán poner en conocimiento de sus actuales y futuros cónyuges estas restricciones que deberán ser consentidas por estos en forma expresa participando las razones de esa decisión.

Para el caso que se negaran a hacerlo, el socio vinculado será invitado a re ceder su parte social la que será liquidada en las condiciones consignadas en el Art. 61.

5.7. La adquisición de participaciones por la sociedad.

Art. 59. Adquisición de cuotas propias por la empresa familiar.

El Consejo de la EF podrá mediante mayorías especiales instruir a la Gerencia a que apruebe la adquisición de participaciones propias en circulación emitidas por la EF, en forma excepcional y para evitar un daño grave, con ganancias realizadas y líquidas resultantes de los últimos estados contables de la EF aprobados por su asamblea general ordinaria, o alternativamente, con la afectación de reservas libres registradas en un estado contable ad hoc, con informe de revisión limitada. A los efectos de la aplicación de la presente cláusula, se entenderá la expresión “daño grave”, únicamente como aquella circunstancia en la que las cuotas propias de la EF, que sean objeto de adquisición por parte de esta última, pudieran eventualmente dejar de pertenecer a

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

alguna de las ramas familiares que la componen. La Gerencia deberá justificar tal adquisición, en el caso de efectivamente perfeccionarse, en oportunidad de la celebración de la próxima asamblea ordinaria de la EF.

Bajo ninguna circunstancia se admitirá que tales participaciones sean adquiridas por otros miembros que no integren alguna de las ramas familiares de la EF”.

5.8. Fijación del valor. Pautas. Actualización.

Art. 60. Valuación regular y periódica.

Anualmente, a la finalización de su ejercicio contable, la EF deberá ser valuada siguiendo el procedimiento automático detallado a continuación. Dicha valuación estará a cargo de la Gerencia de la EF, mediante resolución fundada.

La valuación de la EF será equivalente a la cifra mayor resultante de la comparación entre: (i) 18 veces el monto resultante de las ganancias netas anuales consolidadas, deducido impuestos, excluyendo ganancias extraordinarias, durante el último año calendario impositivo de la EF; o bien, (ii) el valor de mercado del conjunto de activos tangibles e intangibles de la EF, afectados a la explotación de su negocio principal; o bien, (iii) su flujo de fondos descontados”.

Art. 61. Valoración de las participaciones.

En forma excepcional, ante la comunicación cursada al Consejo de la Empresa Familiar, por parte de uno de sus miembros individuales, o bien pertenecientes a alguna de las ramas de la Empresa Familiar, que haya decidido vender las tenencias representativas de sus participaciones sociales en tal EF, se procederá a instrumentar el siguiente procedimiento de valuación económico-financiera. Los representantes de cada una de las ramas familiares en el Consejo de la EF encomendarán, por una mayoría equivalente a dos tercios de sus miembros presentes, la selección de un “tercero valuador”, entre una terna de candidatos y en orden de prioridades, ante el evento que el seleccionado en primer lugar, o el segundo, en orden sucesivo, según el rango, no aceptaren los términos para su contratación, a los fines de fijar la valuación de la EF, dentro del plazo de 30 (treinta) días corridos contados desde la aceptación para actuar con tal propósito.

La decisión adoptada por el tercero valuador respecto a la valuación de la EF, será válida y vinculante para la propia EF y la totalidad de los integrantes de sus ramas familiares, y tendrá una vigencia de 180 (ciento ochenta) días corridos contados desde la fecha en que el tercero valuador haya emitido su dictamen. Los costos que demandare la contratación del tercero valuador, serán a exclusivo cargo de la EF.

Una vez que el tercero valuador haya comunicado al Consejo de la EF el resultado de su valuación, se procederá a observar el siguiente procedimiento para la venta de la

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

participación social de la EF, que haya motivado la instrumentación de este mecanismo extraordinario de valuación.

En primer lugar, se otorgará un derecho de preferencia para la compra de las participaciones sociales del miembro de la EF que haya decidido su venta, a los restantes miembros de la rama familiar a la que pertenezca, en proporción a sus tenencias.

En segundo lugar, si en dicha rama no hubiera otros integrantes, o bien, los restantes no hubieran ejercido tal derecho de preferencia, o lo hubieran ejercido parcialmente, se conferirá un derecho de adquisición preferente y de acrecer en proporción a sus respectivas tenencias a prorrata a los miembros pertenecientes a las restantes ramas familiares de la EF.

En tercer lugar, si los integrantes de las restantes ramas familiares de la EF no hubieran adquirido la totalidad o el remanente de las participaciones sociales objeto del presente procedimiento de venta, la EF deberá adquirir tales participaciones sociales, en cuyo caso resultarán de aplicación –en lo pertinente- las disposiciones del presente Protocolo que rigen el procedimiento para la compra de cuotas sociales propias emitidas por la EF.

Esta cláusula también será de aplicación ante el supuesto del fallecimiento de los integrantes individuales o miembros de alguna de las ramas familiares de la EF, en cuyo caso, los miembros de la Familia supérstites, tendrán la opción de:

(i) continuar en sociedad con los herederos del fallecido, o, (ii) adquirir su participación en base al procedimiento descrito en la presente cláusula.

En caso de conflicto entre las disposiciones de esta cláusula y la que gobierna la restricción de la transferencia a terceros respecto a participaciones sociales de la EF, prevalecerá la primera”.

5.9. Financiación de la Empresa Familiar

Art. 62. Financiamiento de la EF.

Toda inversión necesaria para el desarrollo de las actividades comerciales de la EF, será financiada de la siguiente forma:

(i) de resultar posible, con préstamos tomados por la EF, con o sin garantías. En este último caso con una garantía personal o real provista en forma solidaria por los integrantes de las ramas familiares, cuya extensión se fijará en proporción a sus tenencias representativas del capital social en la EF, teniendo en cuenta que tal decisión en el otorgamiento de garantías a favor de la EF, deberá ser aprobada en forma unánime por cada una de las cabezas de cada rama familiar de la EF; o bien,

(ii) si la instrumentación de la fuente de financiamiento prevista en el punto (i) anterior no resultare posible, o bien, fuera insuficiente para cubrir las inversiones necesarias

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

para el desarrollo del plan de negocios de la EF, el monto faltante para instrumentar tales inversiones será financiado a través de la aprobación de un aumento de capital de la EF, el cual será aportado por cada una de sus ramas familiares, en proporción a sus participaciones sociales representativas del capital social en la EF, teniendo en consideración que si alguna de sus ramas familiares no suscribieran en todo o parte tal aumento, las cuotas sociales a ser emitidas remanentes de dicha rama, serán suscriptas por las restantes ramas familiares a través del ejercicio de su derecho de suscripción preferente y de acrecer en proporción a sus respectivas participaciones sociales representativas del capital social de la EF.

En forma extraordinaria, y mediante la aceptación unánime por parte de los integrantes de cada una de sus ramas familiares, se podrá considerar, a partir del décimo año de vigencia del presente Protocolo, que la EF se financie a través de la apertura de su capital social en el mercado de capitales Argentino o del exterior, debiéndose a tales efectos en fundamento para la decisión que se adoptare en tal sentido –contar con una opinión legal de un abogado externo que la EF contratare en forma específica con tal propósito-, establecerse cuál será la modalidad regulatoria para instrumentar una oferta pública inicial de acciones de la EF, que mejor se adecue a sus características particulares.

Tal decisión extraordinaria deberá fijar los términos y condiciones bajo las cuales se procederá a la oferta pública inicial de acciones de la EF en el mercado de capitales, incluyendo la contratación de un banco de inversión que estructurará tal proceso, como la de los profesionales legales y contables externos que asesoren a la EF para la realización de tal operación.

Los costos que demandare la estructuración de una oferta pública inicial de acciones de la EF en el mercado de capitales, serán a exclusivo cargo de la EF.

De cualquier modo, la posible adopción de una decisión en tal sentido, se sujetará a la limitación consistente en que, en ningún caso, la apertura de capital social de la EF en el mercado de capitales, podrá exceder el veinticinco por ciento (25 %) de la totalidad de participaciones sociales representativas de su capital social.

Debiendo, con tal propósito, cada una de las ramas familiares proceder a la venta de sus participaciones sociales en la EF en proporción a sus respectivas tenencias, con respecto al monto de las participaciones sociales que finalmente serán ofrecidas públicamente –observando la limitación citada precedentemente-.

Por lo cual, ante cualquier circunstancia en la que se decidiera en forma extraordinaria, y bajo el alcance de la aplicación de la presente cláusula, ofrecer en forma pública acciones de la EF en el mercado de capitales, como mínimo, el setenta y cinco por ciento (75%) de las tenencias representativas del capital social de la EF,

deberá mantenerse en propiedad exclusiva de sus ramas familiares que integran el GF de la EF.

5.10. La contratación de seguros cruzados para financiar las adquisiciones.

Art. 63. Seguros de vida cruzados

La contratación de seguros de vida cruzados se realizará con una empresa de solvencia de plaza, la cual será evaluada por personal especializado designado por la empresa familiar solicitando a la superintendencia de Seguros de la Nación Informes financieros sobre las mismas.

La misma abarcará al fundador y todos sus hijos que posean participación en la EF.

El objeto de contratar el seguro de vida cruzado es para que, en la eventualidad del fallecimiento de uno de los socios, siendo beneficiarios del monto asegurado el resto sea una forma de pagar el importe total por su participación a la viuda.

Los socios restantes tienen derecho preferencial a comprar con el producido de la póliza la participación del socio fallecido, con las mayorías que se prevean en el presente protocolo societario.

Si están de acuerdo en que la viuda se mantenga como socia de la sociedad se determinará con las mayorías necesarias en el presente estatuto.

Cada 5 (cinco) años se estudiará la eventualidad ante el crecimiento de la empresa de evaluar la posibilidad de contratar un seguro cruzado por un nuevo valor, evaluándose el costo beneficio de tal decisión.

SECCION VI - PROCESO DE SUCESIÓN EN LA PROPIEDAD Y EN LA GESTION.

En esta sección se describen las reglas y procedimientos para gestionar el correcto traspaso de la propiedad dentro de la familia.

6.1. Retiro del fundador.

Art.64 – Gratitud hacia el Fundador.

La gratitud hacia el Fundador constituye el fundamento moral del reconocimiento en su favor de un régimen económico de retiro del mismo de la Empresa Familiar, razón por la cual dicho régimen no se limitará a una compensación del valor patrimonial de su participación social al tiempo en que ese retiro tenga lugar, cualquiera sea la forma de pago que del mismo se implemente, sino que deberá incluir un valor que, más allá de la técnica de cálculo que pueda ser necesaria para determinarlo, exprese en sustancia la proyección que hacia el futuro y después del retiro del fundador, seguirá teniendo aquello que fuera en origen el impulso del fundador y la cultura familiar y empresarial que hizo posible desarrollar a todos los integrantes del grupo.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Art.65.

En la primera reunión plenaria anual del Consejo de Familia posterior a la fecha en que el Fundador cumpla la edad de 75 años, éste, además de exponer su visión de la evolución de la empresa en ese período y las perspectivas de desarrollo del nuevo período, sujetas a las normas de este protocolo y a todo otro consenso que en el marco del mismo deba ser alcanzado, deberá comunicar al grupo de familia su plan de retiro exponiendo los lineamientos de un cronograma que contemple plazos estimados de cumplimiento y asegure su gradualidad, evitando cualquier precipitación o intempestividad en su salida de la empresa. Desde la comunicación del plan de retiro hasta la concreción del mismo, no podrán transcurrir menos de 5 ejercicios económicos, salvo que el Consejo de Familia a instancia del Fundador apruebe un lapso menor.

Art.66.

El plan de retiro se implementará en forma conjunta y consensuada entre el Fundador, los restantes miembros del Consejo de Familia y en su caso aquellos miembros del GF que resulten adquirentes de la participación del Fundador de acuerdo con la modalidad de retiro que se aplique, e incluirá a) la revisión integral de las políticas de la empresa familiar con vistas a asegurar su sustentabilidad y perdurabilidad futura, b) convenios entre todos o parte de los miembros del grupo de familia, en caso de que sean necesarios para asegurar la oportuna adopción de aquellas decisiones que se definan como de carácter estratégico, c) la aplicación de los mecanismos tendientes a determinar el valor de la participación del Fundador a la fecha más aproximada posible a aquella en que se efectivizará su retiro, sin perjuicio de su ajuste a ésta última fecha en caso de corresponder, d) la determinación del modo de instrumentación del retiro entre aquellos que posibilite la legislación societaria vigente y e) la forma en que se pagará el valor de la participación del Fundador cuando se acuerde o corresponda pagarla con fondos o bienes del patrimonio social, la cual, salvo acuerdo unánime en el grupo de familia, no podrá hacerse efectiva en un único pago o dentro de un lapso inferior a un año.

Art.67.

El Fundador y todos los demás firmantes de este PF son conscientes de los riesgos que, para la estabilidad y consistencia patrimonial de la empresa familiar, en especial por la afectación de su liquidez y capital de trabajo, entrañaría el hecho de que cualquier valor de salida o retiro que tuviera que solventarse con fondos de la empresa, debiera hacerse efectivo en un único pago. Esta es la razón por la que, a salvo lo que pueda establecerse sobrevivamente conforme al inciso "e" del punto anterior, las diversas estipulaciones de este PF contemplan el financiamiento de esos pagos cuando deben ser realizados con fondos sociales y no particulares de los miembros del grupo de

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

familia, pero resguardando que ello no constituya un medio que permita pagar un valor apartado del real que corresponda.

Art.68.

Sin carácter taxativo, se deja constancia de que los firmantes de este PF consideran apropiado y justo aplicar al retiro del Fundador las pautas siguientes:

a) La determinación del valor de su participación conforme a un valor patrimonial proporcional resultante de un estado de situación patrimonial con fecha de corte lo más cercana posible a la que se efectivizará el retiro, prudencialmente adicionado con una valoración de bienes materiales e intangibles en términos reales, computando el valor llave de la empresa; o bien podrá recurrirse, si no se advirtiese haber ocurrido variaciones significativas, a la última valuación del patrimonio de la empresa familiar efectuada por una evaluadora especializada independiente. Se tiene en cuenta para ello que las políticas de reinversión de utilidades y formación de reservas que en este Protocolo se consensua seguir en el futuro, resultan favorables a una consistencia patrimonial adecuada en el tiempo, en tanto un dividendo mínimo obligatorio satisface la finalidad inmediata de la empresa familiar de asegurar el sustento de sus integrantes.

b) El otorgamiento de una opción de compra proporcional a favor de los restantes miembros del GF.

c) El rescate de la participación por la propia empresa, ya sea total si la referida opción no es ejercida o parcial si también ella ha sido parcial.

d) El financiamiento obligatorio a favor de la empresa familiar en caso de rescate total o parcial de la participación del Fundador, a cuyo fin se desafectarán anualmente en forma parcial reservas sociales y se abonará mensualmente el valor del retiro del Fundador.

e) El financiamiento acordado entre el Fundador y aquellos miembros del grupo de familia que hayan ejercido preferencia en la compra de sus participaciones, a cuyo fin se consensuarán alternativa o concurrentemente, a favor del Fundador y su cónyuge, la realización de pagos mensuales en efectivo y la cesión total o parcial de los derechos de los adquirentes al dividendo anual mínimo obligatorio o la constitución de un usufructo a favor del Fundador y su cónyuge sobre las acciones adquiridas.

Art.69.

Queda aceptado entre los firmantes de este Protocolo que el objetivo en el cual se alinea la aplicación de estas formas de pago, es que en base al valor de retiro que se determine, el Fundador perciba como mínimo, durante un lapso acorde a su expectativa de vida, una suma mensual aproximadamente igual, a valores constantes, al promedio mensual de los honorarios que haya percibido como Asesor durante los últimos 10 años anteriores a su retiro. Si el importe fuere inferior o la expectativa de vida resultare más

prolongada, todos los Socios, se obligan a constituir por la diferencia a favor del Fundador y su cónyuge una renta vitalicia gratuita por prestaciones mensuales de conformidad con el art. 1552 del Código Civil y Comercial.

6.2. Proceso para la designación del nuevo líder. Capacitación. Condiciones.

Art.70.

La familia empresaria cree conveniente planificar el traspaso generacional en la gestión, la necesidad de preparar al sucesor y prever la fecha, forma y modo en que se realizará la misma.

Sus integrantes reconocen la importancia de dar oportunidades a todos los miembros de la familia que están involucrados en la gestión de la empresa, dejando en claro que la familia está al servicio de la empresa.

Deciden en forma unánime que a todos los integrantes de la familia empresaria se les designarán las posiciones organizacionales consonantes con su capacidad y competencias, es decir, de acuerdo a sus conocimientos, sus cualidades observables en el desempeño y sus resultados.

A fin de brindar una guía y orientación para un proceso de selección, capacitación y desarrollo de una carrera personalizada del nuevo líder, se tendrán en cuenta los planes y políticas de la empresa familiar.

Art.71 - Criterios de selección.

Se valorará la calificación del sucesor por sus destrezas, su experiencia en las distintas áreas, (dentro y fuera de la empresa), aspectos vocacionales, compromiso con la empresa familiar, dotes de buen comunicador, rasgos de personalidad que hacen a sus relaciones con los demás miembros, su habilidad para integrar equipos de gestión o ejercicio de liderazgo, reacción en situaciones conflictivas e interés personal.

Art.72 – Capacitación.

El Consejo de Familia en forma unánime designará a aquél o aquellos que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo la capacitación del futuro sucesor, como así también a un integrante dentro de la organización que haga las veces de “persona de enlace” (preferiblemente que no pertenezca a la familia) entre el fundador/empresario y el posible sucesor, que contribuirá a la buena marcha del proceso de sucesión.

Art.73 – Condiciones.

Planificar la sucesión con una anticipación no menor a 5 años.

- Ser miembro de la familia sin privilegios frente a los demás integrantes.
- Tener credibilidad entre los empleados no familiares.
- Compromiso de realizar cambios graduales en la empresa.

Los miembros del GF, reunidos en el Consejo de Familia, se comprometen a realizar una revisión semestral del plan para elegir el sucesor y debatir aquellos aspectos que

en forma unánime consideren que deben ser enmendados cuando se compruebe que no funciona.

SECCIÓN VII - CLAUSULAS COMPLEMENTARIAS: ALCANCES, CONFLICTOS, SANCIONES Y EJECUCION.

En esta sección se describen las pautas a seguir para lograr, en caso que existiera, una correcta resolución de conflictos.

7.1. Ámbito personal de aplicación del protocolo.

Art. 74.

Todos los miembros del GF quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente PF, a tal efecto suscriben este documento, que también será obligatorio para el resto de miembros que, por ser menores de edad, no la hayan suscrito. Quedarán también obligados a su cumplimiento todos los miembros de la Familia que mediante la adquisición de participaciones de la Empresa se conviertan en miembros del GF. Los miembros del GF adoptaran las medidas legales oportunas para asegurar que la adquisición de participaciones de la empresa por miembros de la Familia mediante negocios jurídicos entre vivos o mortis-cause, obligue a los adquirentes al compromiso ineludible de someterse a las normas del PF.

7.2. Procedimientos para resolver discrepancias

Art. 75.

En caso que surgieran discrepancias entre los firmantes de este PF o partes alcanzadas, sobre la validez, interpretación, alcances, sinceridad, ejecución o inejecución de este PF o cuestionamientos que guarden relación con cualquier aspecto del PF, las partes y sus sucesores se comprometen a poner sus mejores esfuerzos para alcanzar una solución negociada mediante conversaciones directas. Si, pese a poner sus mejores esfuerzos, mantuviesen sus discrepancias, a solo pedido de una de las partes, se comprometen a participar de una mediación asistida por un mediador matriculado elegido entre la nómina de mediadores que, al momento de su designación, integren la lista de mediadores matriculados de Entre Ríos (o de acuerdo con el procedimiento del art. 16 inc. c) de la ley 26.589). Si en el ámbito de la mediación no pudiesen llegar a acuerdos totales o parciales, las partes firmantes y las partes que representan renuncian a la jurisdicción judicial estatal en cualquiera de sus fueros y competencias y se someten a la decisión irrecurrible de los Tribunales de la Provincia de Entre Ríos, el cual tramitará y laudará en términos de amigables componedores de acuerdo al Reglamento que rija en el momento de la firma de este Protocolo, cuyo texto se considera parte integrante del presente documento. En especial se acuerda que la

presente cláusula es autónoma y que ni la jurisdicción arbitral ni la competencia del tribunal arbitral podrán ser cuestionadas, aún en el caso de plantearse la nulidad de este Protocolo, cuestiones que solo podrán ser resueltas por el propio Tribunal Arbitral.

7.3. El procedimiento de arbitraje

Art. 76.

Concluidas las etapas de mediación o negociación sin haber arribado a un acuerdo las partes se someten a arbitraje convencional y obligatorio para todas las cuestiones que se susciten con motivo de este Protocolo, o las que puedan relacionarse con él. Quienes suscriben el Protocolo hacen constar, como futuras partes, su compromiso de cumplir la resolución definitiva (laudo) que se dicte en el marco del procedimiento arbitral.

Art. 77. de Amigables Componedores. Procedimiento.

Si las partes optan por arbitraje de amigables componedores ad-hoc, corresponde considerar:

1. En el arbitraje de equidad puede ser árbitro cualquier persona legalmente capaz y que goce de la confianza de las partes, cuyas cualidades determinan el proceder ético de todo buen árbitro: imparcialidad, probidad, independencia, competencia, diligencia y confidencialidad.

2. Las partes elegirán de común acuerdo el árbitro único. Si el tribunal es colegiado estará conformado por tres árbitros. Cada parte elige un árbitro y los árbitros eligen al tercero quien presidirá el tribunal y decidirá en caso de empate.

3. Las partes especificarán el tema que se somete a arbitraje y notificarán fehacientemente a los árbitros seleccionados quienes deben aceptar el cargo en el plazo de tres días.

4. El o los árbitros fijarán el procedimiento arbitral asegurando la bilateralidad, y el plazo de resolución (laudo), que no puede exceder de tres meses hábiles procesales desde la constitución del Tribunal. Las partes pueden proponer reglas de procedimiento y la sanción en caso de incumplimiento del laudo.

5. Constituido el tribunal el o los árbitros recibirán la documentación y peticiones que las partes les acerquen. El tribunal arbitral podrá pedir explicaciones a las partes.

Las partes pueden contar con asesores o representantes, debiendo indicar en qué carácter intervienen. Los honorarios de los asesores o representantes son a cargo de cada una de las partes.

Todos los plazos que se fijen son hábiles judiciales. Supletoriamente se aplicará el Código de forma del domicilio dónde se haya constituido el tribunal arbitral.

6. Laudo: Las resoluciones finales emitidas por el tribunal arbitral (laudo) es escrita, en idioma español. El tribunal arbitral decidirá de acuerdo a su leal saber y entender,

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

considerando las estipulaciones del contrato, de haberlo, y tendrá en cuenta cualquier uso mercantil aplicable al caso. Decide completamente el litigio. No admite la presentación de ningún recurso excepto las solicitudes de rectificación y ampliación y de nulidad. Tiene autoridad de cosa juzgada y puede ser ejecutada judicialmente.

7. Las partes renuncian, por la presente declaración, a cualquier forma de recurso contra el laudo ante cualquier tribunal o autoridad competente, en la medida en que esa renuncia sea válida con arreglo a la ley aplicable.

8. Las costas son a cargo de la parte vencida. Para la fijación de los honorarios de los árbitros intervinientes las partes podrán fijar reglas sobre costas. La labor de los abogados y peritos que intervengan en el arbitraje será considerada como extrajudicial y quedan a cargo de la parte que los propuso.

9. Si se suscitaren dudas en la interpretación de la cláusula o procedimiento arbitral, la interpretación se ajustará a las Reglas de Arbitraje Mercantil Internacional de Naciones Unidas (UNCITRAL).

Art.78 - Arbitraje De Derecho. Procedimiento

Si las partes optan por arbitraje de derecho ad- hoc, corresponde considerar:

1. Las partes especificarán el tema que se somete a arbitraje y notificarán fehacientemente a los árbitros seleccionados quienes deben aceptar el cargo en el plazo de tres días.

2. Cumplido el procedimiento de designación y una vez que el o los árbitros hubieran aceptado sus cargos y la designación hubiese quedado firme, los árbitros convocarán a las partes a una audiencia.

Durante la audiencia se declarará constituido el Tribunal Arbitral y el o los árbitros, teniendo en cuenta las circunstancias del caso y luego de recabar la opinión de las partes que hubieran comparecido, los árbitros establecen reglas específicas de procedimiento para el caso, que garanticen el debido proceso y la validez de la decisión final. Supletoriamente rige el código de forma de la localidad dónde se asienta el Tribunal.

3. El laudo debe ser dictado en el plazo de seis meses y fundado en derecho.

4. Las partes elegirán de común acuerdo el árbitro único. Si el tribunal es colegiado estará conformado por tres árbitros. Cada parte elige un árbitro y los árbitros eligen al tercero quien presidirá el tribunal y decidirá en caso de empate. Es obligatorio el patrocinio letrado.

5. Para el cómputo de los plazos se consideran sólo los días hábiles judiciales en los tribunales que correspondan a la sede del tribunal arbitral.

6. Los laudos del Tribunal Arbitral resultan inapelables. Se expresan en idioma español y por escrito debidamente fundados en derecho. No admite la presentación de

ningún recurso excepto las solicitudes de rectificación y ampliación y de nulidad. Tiene autoridad de cosa juzgada y puede ser ejecutada judicialmente.

7. Las partes renuncian, por la presente declaración, a cualquier forma de recurso contra el laudo ante cualquier tribunal o autoridad competente, en la medida en que esa renuncia sea válida con arreglo a la ley aplicable.

8. Salvo dolo, las partes renuncian a cualquier reclamación contra los árbitros, y cualquier persona designada por el tribunal arbitral por actos u omisiones relacionados con el arbitraje.

9. Las costas corresponden a la parte vencida. Los honorarios de los árbitros serán considerados parte del laudo.

10. Si se suscitaren dudas en la interpretación de la cláusula o procedimiento arbitral la interpretación se ajustará a las Reglas de Arbitraje Mercantil Internacional de Naciones Unidas (UNCITRAL) en todo cuanto resulte compatible.

7.4. Régimen de sanciones

Art.79 – Sanciones.

La idea fundamental del presente Protocolo es instar al desarrollo de la familia, de la empresa familiar, y de sus vínculos. Por lo tanto, se alienta continuamente a no tener que aplicar las sanciones previstas del presente artículo.

Sin embargo, dadas las circunstancias, podría ocurrir que uno o más miembros de la familia incumplan o infrinjan alguna de las cláusulas establecidas en el presente Protocolo.

Se establecen entonces sanciones de tipo familiares, monetarias, y societarias, siendo el Consejo de Familia el encargado de determinar a qué nivel dentro de cada tipo corresponde la misma.

a) Sanciones Familiares: el Consejo de Familia llevará un registro de faltas que se cometan por los integrantes de la familia:

- 1ª. Falta: se procederá a realizar un llamado de atención para quien incurra en su primera falta, aplicando una sanción monetaria leve (ver apartado b. del presente art.).
- 2ª. Falta: ocurrida una segunda falta, la misma será considerada falta monetaria media, con sus respectivas implicancias.
- 3ª. Falta: de ocurrir una tercera falta, esta será considerada falta monetaria grave, con sus respectivas implicancias

b) Sanciones monetarias: se establecerán de acuerdo a la gravedad de la falta sanciones de tipo:

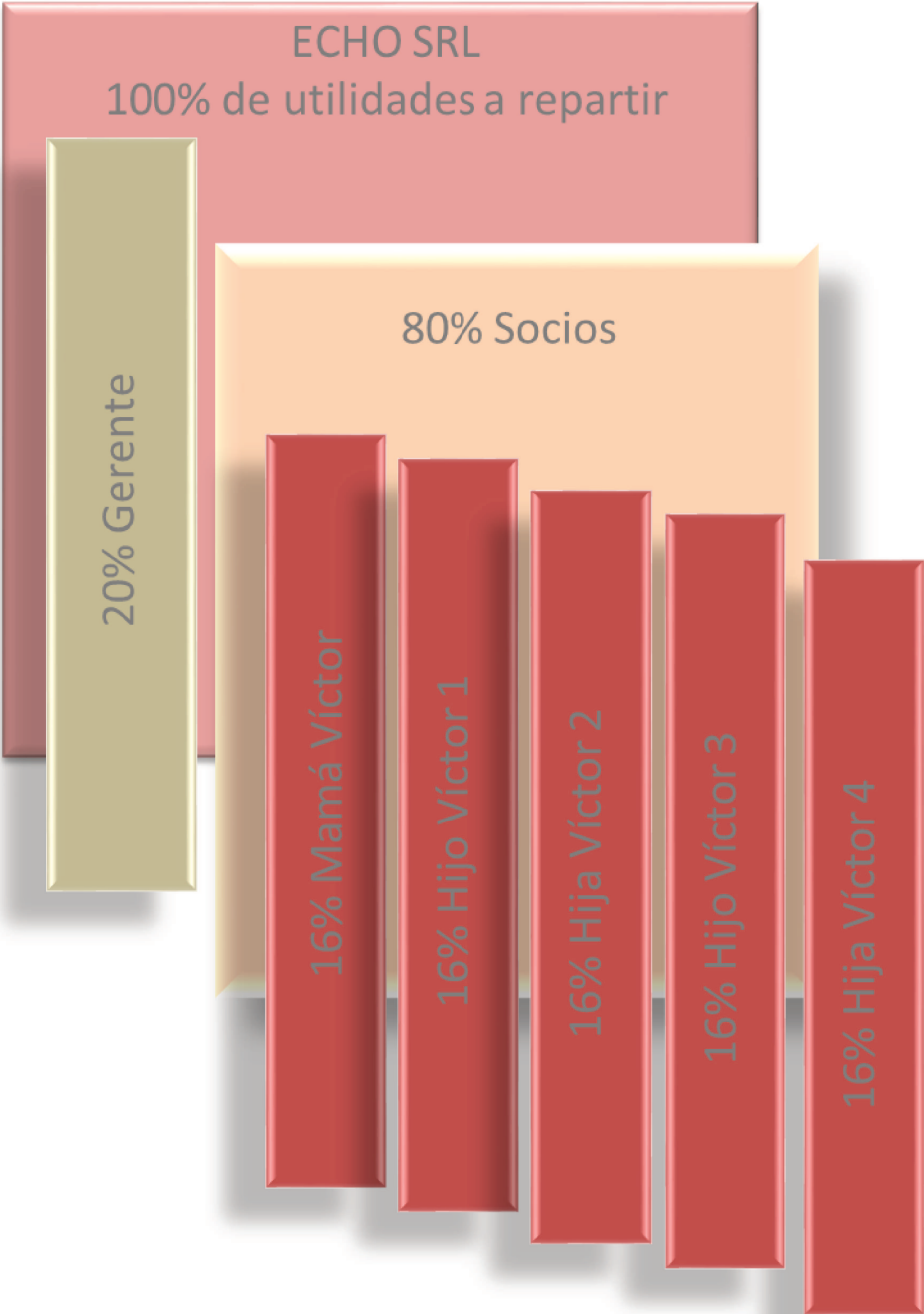
LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

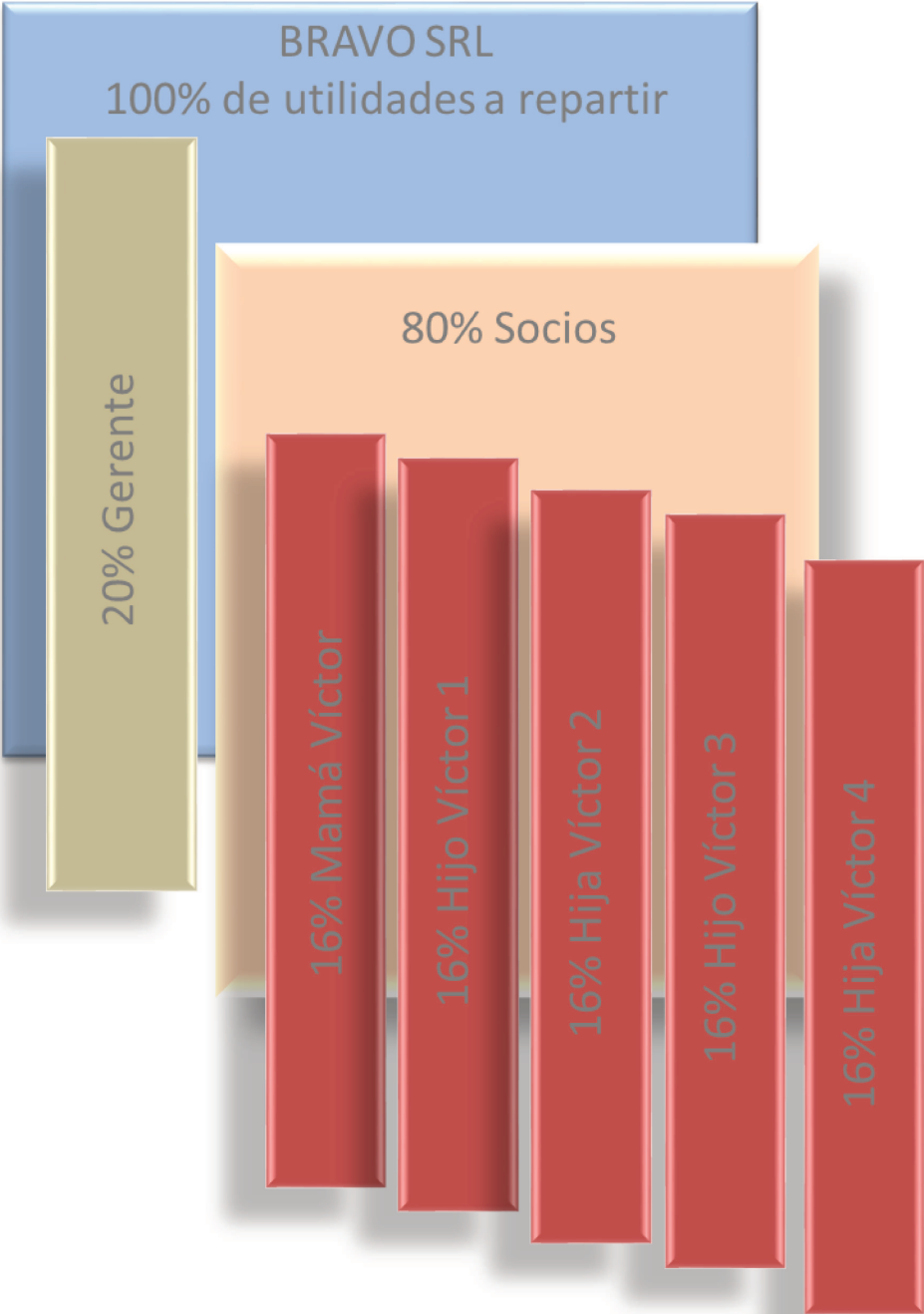
- Leves: consistirá en una multa dineraria por el valor de la mitad de un sueldo mensual de director calculado al mes inmediato anterior a la comisión de la falta.
 - Medias: multa dineraria por el valor de un sueldo mensual de director calculado al mes inmediato anterior a la comisión de la falta.
 - Graves: multa dineraria por dos veces el valor de un sueldo de director calculado al mes inmediato anterior a la comisión de la falta.
- c) Sanciones Societarias: si el incumplimiento o la falta fuera considerada:
- Medias: el Socio no podrá ingresar a la siguiente reunión de Gerencia, ni a la siguiente reunión de Socios que se celebre.
 - Grave: el miembro incumplidor perderá, además de lo dispuesto en el párrafo anterior, su derecho al bono anual que adjudica la empresa al cierre de cada ejercicio.

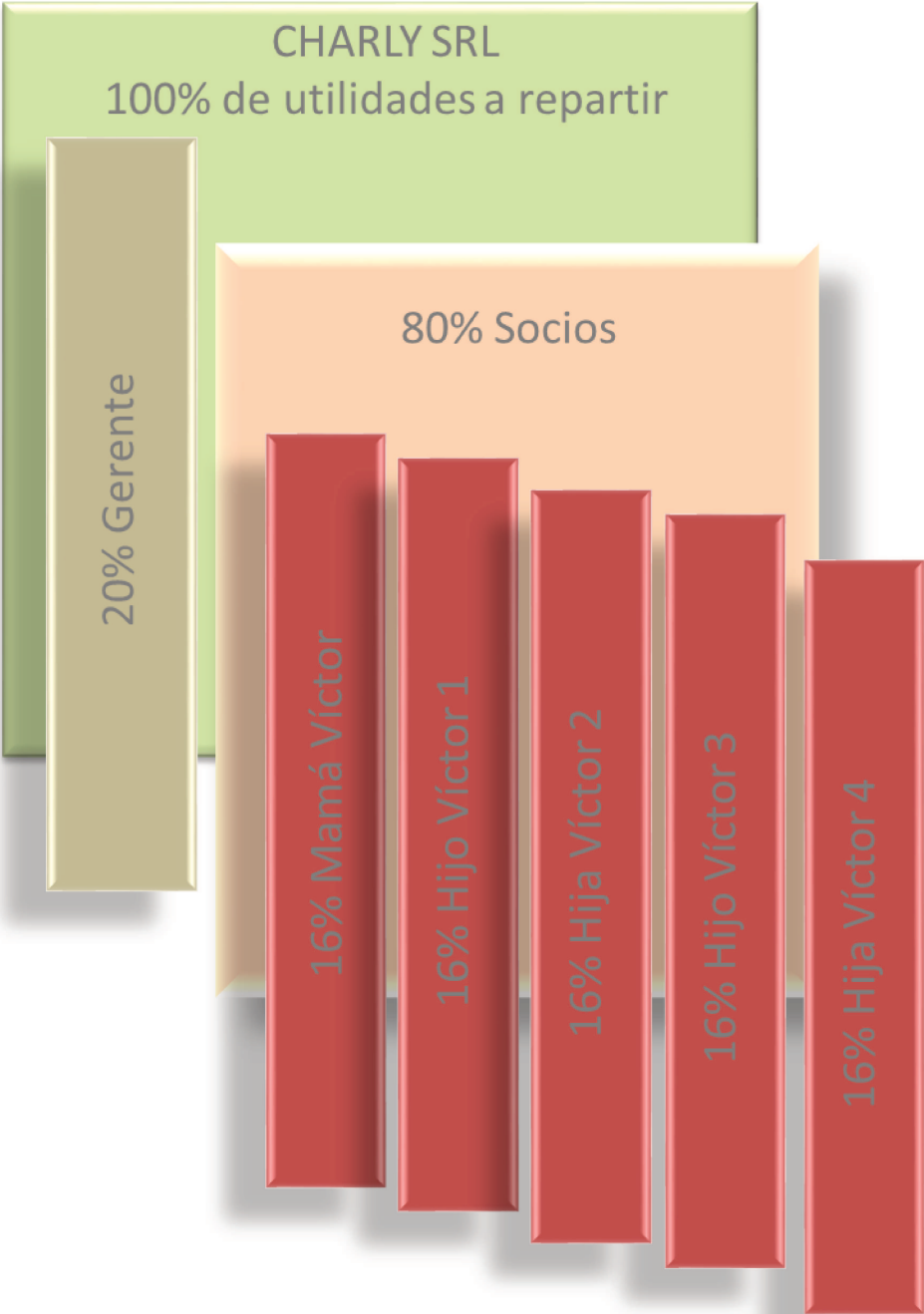
Previa lectura y ratificación se firma el presente en diez ejemplares, en la Ciudad de Paraná, Provincia de Entre Ríos, a los once días del mes de octubre del año 2019.

FIRMAN TODAS LAS PARTES.

ADJUNTO A
Utilidades a repartir



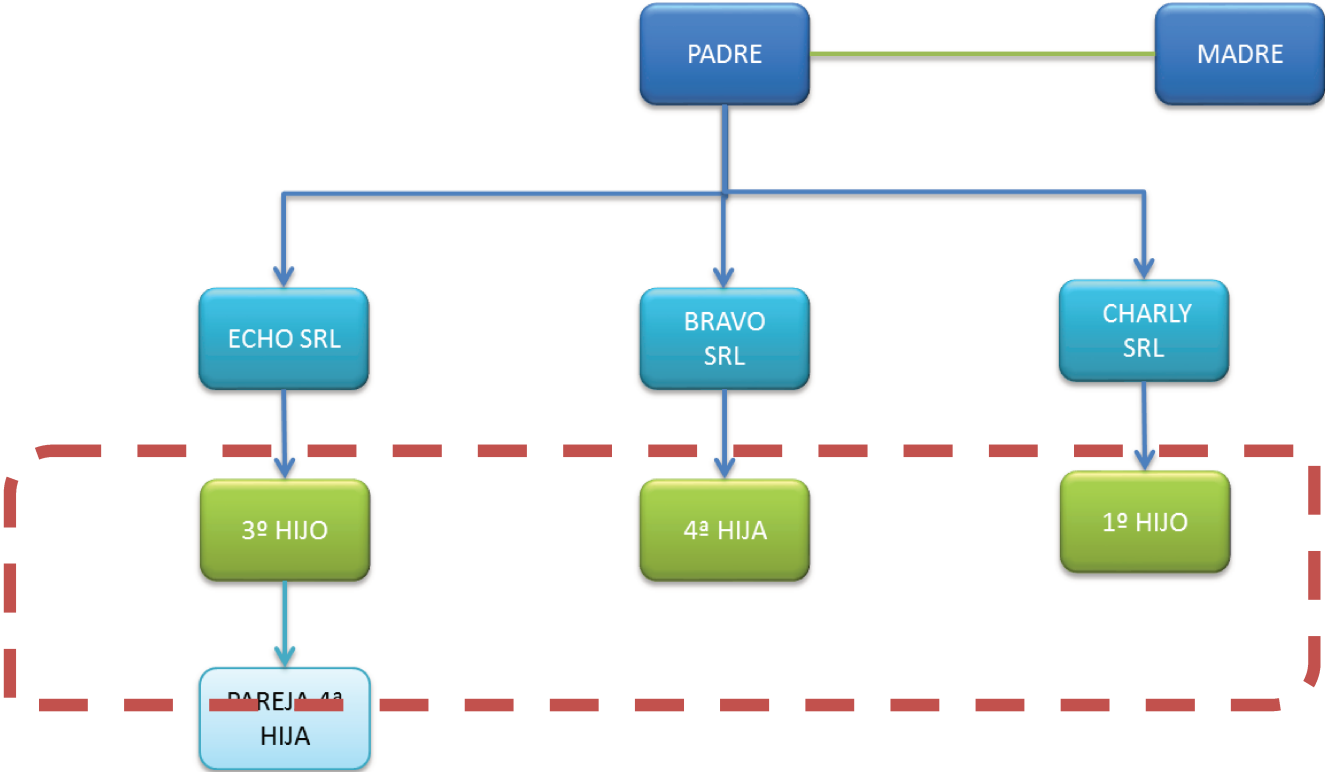




LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

ADJUNTO B

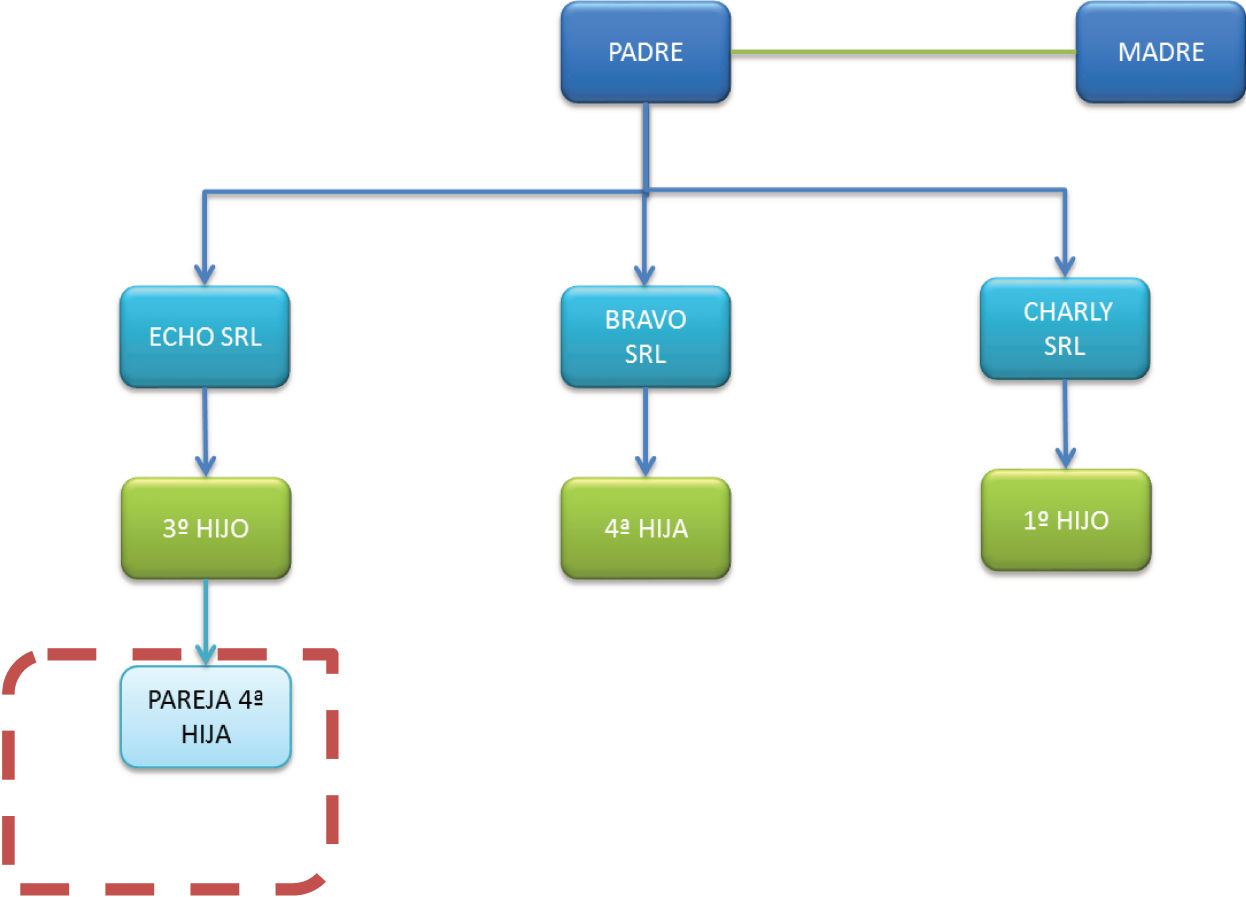
La línea punteada incluye la nómina de familiares incluidos en la excepción del art. 23 L.C.T. Encontrándose en esta condición solamente la de aquellos hijos que trabajan en la empresa familiar.



LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

ADJUNTO C

La línea punteada incluye la nómina de los familiares ocupan el rol de “empleados”, a los que se les aplicará todo el régimen legal del derecho de trabajo.



5. CAPÍTULO V – CONCLUSIONES

La causalidad según la Real Academia Española (RAE, 2018), causa, origen o principio, es la ley en virtud de la cual se producen efectos.

En la familia Víctor se observa esta ley. Que, a pesar de querer entre otras cuestiones mejorar la empresa, conservarla dentro de la familia, y continuar trabajando allí en el futuro; no se encuentran realizando acciones concretas para que ello suceda.

Es por ello que a partir del desarrollo del PF para la familia Víctor, se presentan una serie de recomendaciones que deberían ser tratadas y aplicadas de manera inmediata, en orden de comenzar a dar certezas sobre la posibilidad de aplicación real del PF, a partir de la obtención de una serie de resultados satisfactorios que brinden específicamente salud a la familia y a sus negocios.

5.1. Órganos de Gobierno

Se recomienda la formación inmediata de aquellos órganos de gobierno necesarios y correspondientes para, poder real y justamente, gobernar la EF.

No definir esta necesidad implicaría continuar por la misma senda, no solo sin darle cabida, entidad, ni sentido al PF expuesto. Sino que a su vez no haría más que continuar propiciando el caos reinante, recayendo como de costumbre, todo el peso de las acciones sobre el fundador.

5.2. Política de retribución

Dado que no existe una política real acerca de las retribuciones que reciben cada uno de los miembros de la familia, se desconoce en definitiva realmente cuánto es lo que gana una persona, o su pariente, ni en concepto de que.

Para poder demostrar cuánto vale realmente el trabajo en la EF que cada una de las personas que compone el GF realiza, se recomienda establecer un sistema coherente de pagos.

Sería óptimo a su vez a fin de poder demostrar que el PF es un inicio para servir a los fines familiares y organizacionales.

5.3. Manual de puestos (funciones y tareas)

Concordante con el punto anterior, y a fin de sentar las bases y volver real el PF, se recomienda establecer que persona hace cada trabajo dentro de la EF.

Este será el puntapié inicial para definir una serie de aspectos necesarios para la convivencia madura y responsable dentro de la GF. Y a su vez permitirá perseguir los objetivos de conservar los negocios dentro de la familia.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

No contar con estas especificaciones sería, en definitiva, continuar con las especulaciones y la degradación de las relaciones intra familiares, como así también con el trabajo que sostiene la EF. Es por ello que será necesario, cuanto antes, definir los puestos reales (funciones y tareas) dentro de la organización.

5.4. Reflexión final

Resulta claro que hacer todas las modificaciones que propone el PF, no necesariamente aseguran el éxito de la EF, en términos de cumplimiento de los objetivos planteados.

Sin embargo, se considera absolutamente necesario darle vida al PF, para tener al menos dicha posibilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albano, Sergio. (1999). *Metodología de la investigación en administración*. Rosario, Argentina: UNR Editora.

Aprile, O. C. (2002). El trabajo final de grado: un compendio en primera aproximación.

Argentina, & Muguillo, R. A. (2005). *Ley de sociedades comerciales: Ley 19,550 comentada y concordada: normativa complementaria*. Lexis Nexis.

Belausteguigoitia Rius, I. (2006). La empresa familiar: Problemas y soluciones. Recuperado el, 4.

Bertucci, J. L. D. O. (2009). Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu. São Paulo: Atlas, 1.

Bringas, L., & de los Ángeles, M. (2017). El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria.

Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177.

Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177.

Casillas, J., & Acedo, F. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR. *Family Business Review*, 20(2), 141-162.

Cohen, H., & Covián, M. (1990). *Todo es negociable: Cómo conseguir lo que se quiere*. Planeta.

Corona, J. (2006). *Manual de la empresa familiar*. Grupo Planeta (GBS).

Covey, S. R. (2015). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva: Edición de Imágenes*. Mango Media Inc.

Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance—A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.

Davel, E., & Colbari, A. (2000). Organizações familiares por uma Introdução a sua tradição contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organizações & Sociedade*, 7(18), 45-64.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

de Oliveira Bertucci, J. L., da Silva Campos, E. Á., Pimentel, T. D., & Pereira, R. D. (2009). Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 11(31), 152-167.

Diaz-Moriana, V., Hogan, T., Clinton, E., & Brophy, M. (2019). Defining family business: A closer look at definitional heterogeneity. In *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (pp. 333-374). Palgrave Macmillan, Cham.

Dodero, S. (2012). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. El Ateneo.

Drucker, P. F. (1999). Los desafíos de la administración en el siglo XXI (No. 658). Sudamericana.

Eurich, L., & Suero, M. (2011). Sucesión de la empresa familiar agropecuaria: El caso de la empresa "la esperanza". Entre ríos. Argentina (Doctoral dissertation, Tesis de master Universidad nacional del litoral Santa Fe).

Favier Dubois, E. M. (2015). La empresa familiar frente al nuevo Código Civil y Comercial. *Temas de Derecho Comercial Empresarial y del Consumidor*, 1, 51-62.

Favier Dubois, E. M., & Spagnolo, L. (2016). Reconocimiento del pacto protocolar y nuevo marco legal para las empresas familiares en el Código Civil.

Gallo, M. Á., & Amat, J. M. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Grupo Planeta (GBS).

García, D., Angel, M. E., Banchs, G., Caridad, C. H., Sliwa, A. I., Sak, L. S., & Faraone, S. M. (2009). La importancia de la empresa familiar en el sector industrial, el caso del Partido de La Matanza.

Gil, Antonio Carlos (1998). *Como elaborar un proyecto de investigación*. Sao Paulo, Brasil: Atlas.

Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa (Imprescindibles)*. Conecta.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Irigoyen, H. A. (2005). La empresa de familia en América Latina (No. 658.02/168e).

Jaques, E. (2004). Organización requerida, La. Ediciones Granica SA.

Kraus, S., Pohjola, M., & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6(3), 265-286.

Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family business review*, 18(4), 267-282.

Leach, P. (1999). La empresa familiar. Ediciones Granica SA.

Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.

Lorenzetti, R. L. (Ed.). (2014). Código Civil y Comercial de la Nación. La Ley.

Lubisco, N. M. L., & Vieira, S. C. (2008). Manual de estilo acadêmico: monografias, dissertações e teses. EDUFBA.

Lubisco, N. M. L., & Vieira, S. C. (2013). Manual de estilo acadêmico: trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses.

Medina, G. (2015). Claves del Derecho de Familia en el Código Civil y Comercial. *Revista de Derecho Privado y Comunitario*.

Messing, S. D. (2015). La planificación sucesoria en las pequeñas y medianas empresas familiares. Herramientas para su evaluación.

Modelo de Protocolo de Empresa Familiar Nº1 del IADEF (<http://www.iadef.org/wp/wp-content/uploads/2012/08/IAEF-LIBRO-PROTOCOLO-MODELO-DE-PROTOCOLO.pdf>)

Normas, A. P. A. (2015). Formato APA para la presentación de trabajos escritos (<https://normasapa.com/formato-apa-presentacion-trabajos-escritos>).

Pithod, A., & Doderó, S. (1997). La empresa familiar y sus ventajas competitivas. El Ateneo.

Roccia, G. G. (2016). Proyecto de protocolo familiar para la empresa Iparraguirre Hnos. Tecnología (Doctoral dissertation).

Rodríguez, M. L., & Llanes, J. (2013). Cómo elaborar, tutorizar y evaluar un trabajo de fin de máster. Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Rojas Navas, F. V. (2014). La profesionalización de las nuevas generaciones en la empresa familiar.

Ronco, M. S. (2014). Transferencia del conocimiento: un estudio de casos de PyME familiares en la Argentina durante el proceso de sucesión.

Sabino, C. A. (1998). Cómo hacer una tesis: y elaborar todo tipo de escritos. Lumen/Hvmanitas,..

Sánchez, R. S., Madrid, G. S., & Hernández, A. J. C. LAS DIMENSIONES DE LA RETRIBUCIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: MARCO TEÓRICO Y EVIDENCIA EMPÍRICA.

Senge, P. M. (2005). La quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica SA.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family business review*, 11(1), 11-16.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.

Tapies, J., San Román, E., & López, Á. G. (2014). 100 familias que cambiaron el mundo. Barcelona: Grupo Ormo.

Viveros Fuentes, S., Guerra Frías, M., & Peña Alfaro González, S. R. (2010). Manual de Publicaciones de la American Psychological Association. American Psychological Association, Washington,(EUA)..

Vizcay, J. F., & Ramírez, F. J. (2019). El protocolo familiar como mecanismo para garantizar la preservación de la empresa familiar (Doctoral dissertation, Universidad Argentina de la Empresa).

WARD, J., & Carlock, R. (2003). La planificación estratégica de la familia empresaria.

ANEXOS

En los Anexos se presentan aquellos conocimientos logrados por otros autores en materia de análisis y estudio de las empresas familiares, y que fueron tomadas como base de conocimiento para la elaboración del presente trabajo.

ANEXO A - CUESTIONARIO DE TEMAS COMUNES A INTEGRANTES DE EF (Aimetta, 2008)

El Dr. Juan Carlos Aimetta presenta aquí, una serie de preguntas disparadoras, con el objetivo de comenzar a definir la situación real, expectativas, y formas de accionar de las empresas del grupo familiar y de sus miembros:

- ¿Cuál es la necesidad de elaborar un PF?
- ¿De qué vivirán aquellos que dirigen la empresa cuando se retiren?
- ¿Qué se hará en caso de que alguien necesite retirar dinero de la empresa para atender sus necesidades personales?
- ¿Cómo se repartirá el capital de la empresa en la próxima generación?
- ¿Cuánto deben ganar los familiares que trabajan en la empresa?
- ¿Cómo se pueden conciliar los intereses de los familiares que trabajan en la empresa con los intereses de los familiares que no trabajan en la empresa?
- ¿Cuál será la visión de la EF?
- ¿Cuál será su Misión?
- ¿Cuáles serán sus objetivos?
- ¿Cuáles serán sus estrategias?
- ¿Cómo se repartirán los dividendos?
- ¿Cómo se financiará la EF para crecer?
- ¿Quiénes van a dirigir la empresa cuando los que la están dirigiendo ahora se retiren?
- ¿Cómo se conformará el Consejo de familia?
- ¿Cuál será el sistema de dirección?
- ¿Cuál será el sistema de evaluación?
- ¿Cuál será el sistema de remuneración?
- ¿Cómo será el sistema de planeamiento y de control?
- ¿Qué pasará si un socio quiere (o necesita) vender su parte y no hay ningún familiar interesado en comprarla?
- ¿Qué criterio se seguirá con aquellos familiares que quieren entrar a trabajar en la empresa?
- ¿Cuándo y en qué circunstancias los hijos podrán trabajar en la empresa?

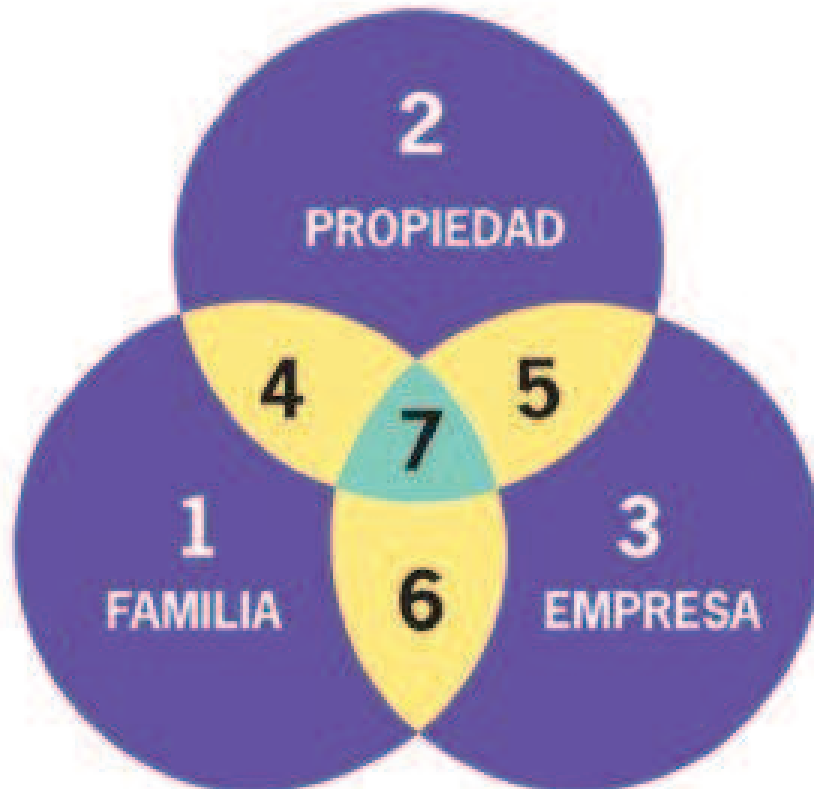
LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

- ¿Qué educación que deberán tener estos (secundaria, universitaria, posgrado)?
- ¿Qué experiencia previa será requerida?
- ¿Se crearán puestos o solo ingresarán ante la existencia de puesto vacante?
- ¿Cuál será la edad mínima para el ingreso a la EF?
- ¿Podrá reingresar un familiar a la EF en caso de haberse ido (voluntaria o involuntaria)?
- ¿Se permitirá el trabajo part-time?
- ¿Podrán ingresar parientes políticos a la EF?
- ¿En qué condiciones?
- ¿Podrán ingresar todos los hijos o se pondrá alguna condición?
- ¿Que pasara con los divorcios y/o separaciones?

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

ANEXO B - MODELO DE LOS 3 CIRCULOS

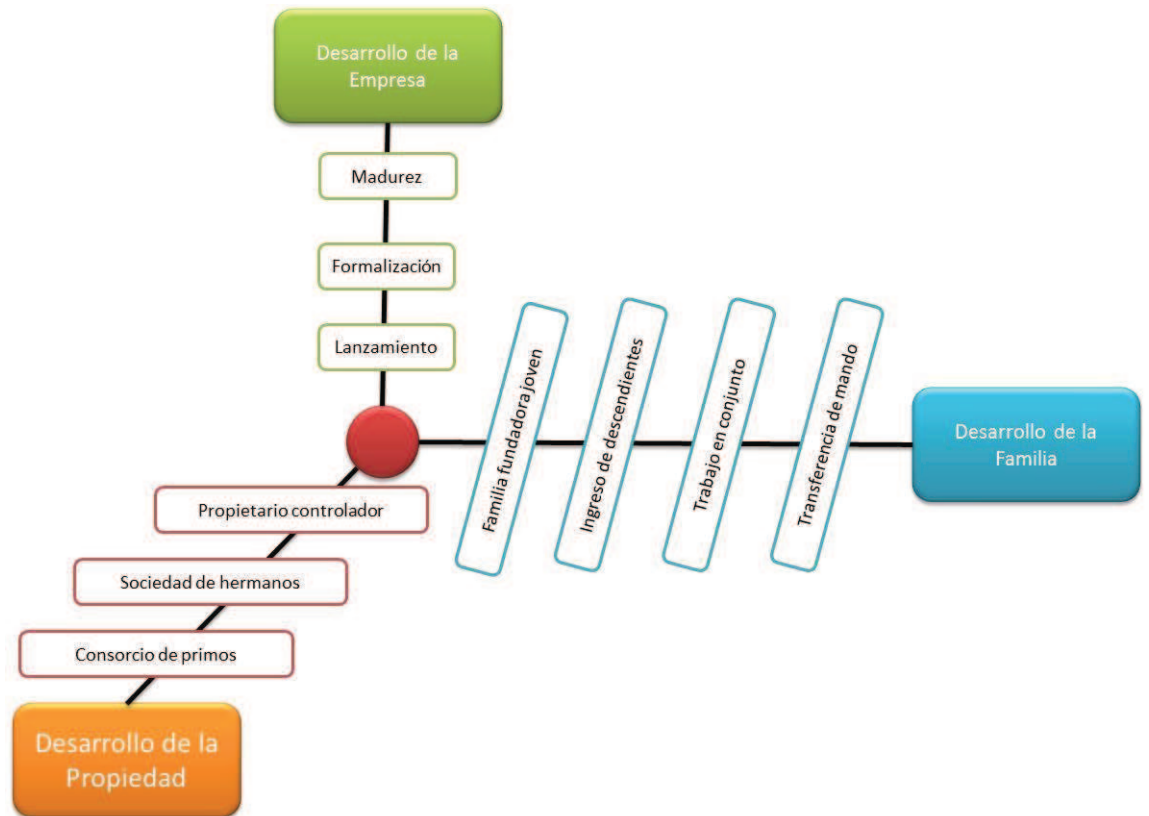
El modelo de los 3 círculos, fue el primer modelo que se utilizó para estudiar las empresas familiares de manera dinámica, sacando el tema de la propiedad de entre medio de la familia y de la empresa. Un verdadero hallazgo para los estudiosos del tema. El clásico análisis inicial para este tipo de organizaciones.



LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

ANEXO C - MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL

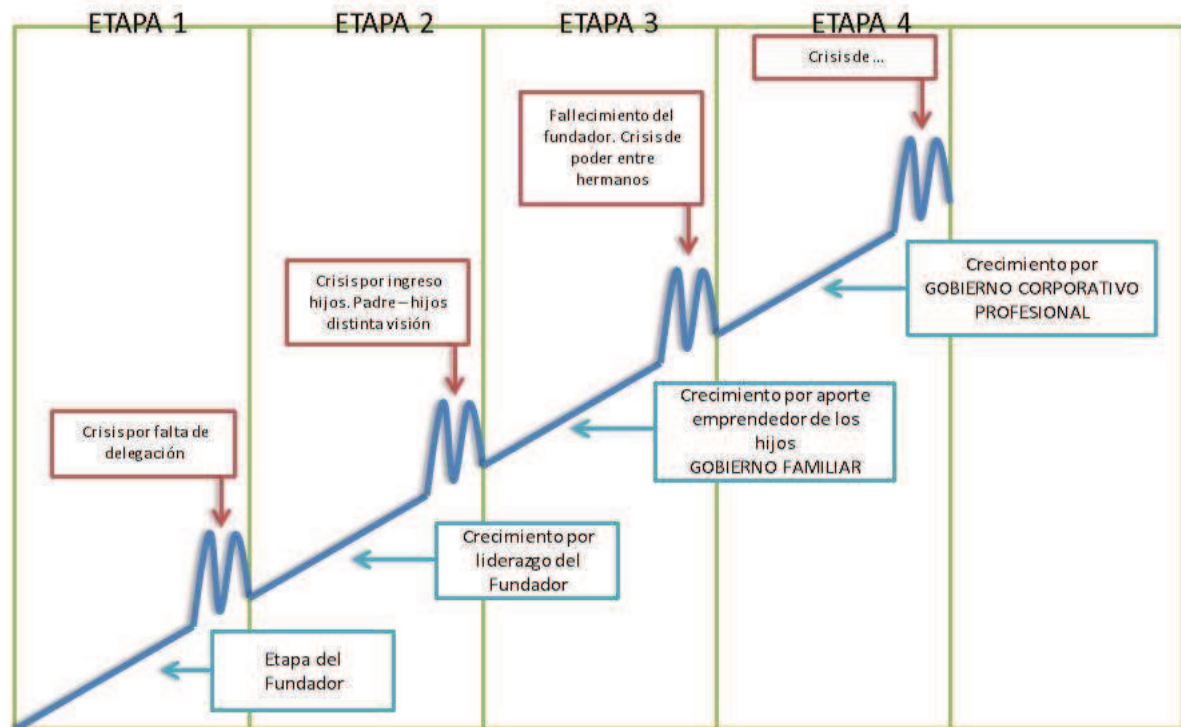
Este modelo se presenta como una mejora del modelo anterior. Incluyendo como diferencial al tiempo. Considerado un factor determinante a la hora de estudiar las empresas familiares.



LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

ANEXO D - MODELO DE CICLO DE VIDA DE LA EF

El siguiente modelo rompe con los esquemas básicos de sus predecesores, y comienza a estudiar las empresas familiares en función de las diferentes crisis que se van suscitando a lo largo de la vida de una organización de este tipo, y como hacen para sortear las mismas.



APÉNDICES

En los Apéndices se presenta aquella información propia, desarrollada de manera interna. Cuyo objeto se basa en la necesidad de poder recabar datos particulares que contribuyan a la elaboración del presente trabajo.

APÉNDICE I - CUESTIONARIO A INTEGRANTES DE LA FAMILIA VICTOR

Este Apéndice muestra en líneas particulares las preguntas formuladas a cada uno de los integrantes de la familia, para poder establecer con mejor criterio y certeza, cuales son los intereses de cada uno, y cuales sus expectativas de cara al futuro.

1. ¿Porque trabaja en la empresa familiar?
2. ¿Se siente a gusto trabajando aquí? ¿Por qué?
3. ¿Cómo se ve a usted mismo en 5 años? ¿Y en 10?
4. ¿Cuáles son sus expectativas respecto al futuro de la empresa familiar?
5. ¿Cuáles considera que sean sus desafíos como familia?
6. ¿Si pudiera cambiar una cosa en su trabajo, que sería?
7. ¿Si pudiera conservar una cosa de su trabajo, ¿cuál sería?
8. ¿Confía plenamente en que la empresa pueda continuar en manos de la familia? ¿Por qué?
9. ¿Se encuentra usted en este momento realizando algún tipo de actividad para que esto suceda?
10. ¿Se encuentra familiarizado con el concepto de Protocolo Familiar?
¿Consideraría necesario poseer uno?
11. ¿Qué opinión le merece el ingreso de nuevos familiares a la estructura de la empresa?
12. ¿Cómo considera que deberían manejarse cuestiones relativas al ingreso, gastos, dividendos, asignación de puestos?
13. ¿Considera necesario delimitar el ámbito de actuación de la familia dentro de la organización y de la organización dentro de la familia?

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

14. ¿Resultaría propicio para su organización planificar posibles soluciones a problemas potenciales?

15. Lea el Protocolo, priorice 5 puntos que considere relevantes, y proponga cambios para su organización.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

APÉNDICE II - ENTREVISTAS

Este Apéndice muestra las respuestas de cada uno de los integrantes de la familia Víctor, al cuestionario del Apéndice anterior.

PAPÁ VÍCTOR

1 ¿Porque trabaja en la empresa familiar?

Porque es la fuente de ingresos que me generé para poder vivir, y también poder mantener mi familia.

2 ¿Se siente a gusto trabajando aquí? ¿Por qué?

No últimamente. Las peleas entre mis hijos son constantes y ya no me encuentro con las mismas ganas que cuando comencé. Además, cada uno de mis hijos ya tiene su familia y yo realmente me encuentro muy cansado

3 ¿Cómo se ve a usted mismo en 5 años? ¿Y en 10 años?

Preferentemente fuera de la Empresa en 5 años, pero aun conectado con las decisiones importantes. Ya para dentro de 10 años solo tomar parte en caso que me lo requieran.

4 ¿Cuáles son sus expectativas respecto al futuro de la empresa familiar? ¿Y a su futuro dentro de la misma?

Realmente espero que la Empresa siga funcionando y sosteniendo a toda nuestra familia. Respecto a mi futuro particular espero poder ir desvinculándome paulatinamente.

5 ¿Cuáles considera que sean sus desafíos como familia?

Poder establecer una estructura de trabajo dentro de la empresa que permita conservar en buenos términos los lazos familiares

6 ¿Si pudiera cambiar una cosa en su trabajo, que sería?

El tiempo diario que le dedico, y que no se lo doy a mi mujer o a mis nietos, o a mí mismo.

7 ¿Si pudiera conservar una cosa de su trabajo, ¿cuál sería?

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La posibilidad de trabajar codo a codo con mis hijos e ir viéndolos crecer como adultos

8 ¿Confía plenamente en que la empresa pueda continuar en manos de la familia? ¿Por qué?

Confío en que suceda, ya que todo se encuentra dado para que así suceda hasta ahora

9 ¿Se encuentra usted en este momento realizando algún tipo de actividad para que esto suceda? En caso que su respuesta fuera negativa ¿debería? En caso que su respuesta fuera afirmativa, ¿cuál sería dicha actividad?

Sí, estoy armando una estructura real, donde cada uno de mis hijos que trabaja en la empresa sea responsable de una unidad de negocio.

10 ¿Qué opinión le merece el ingreso de nuevos familiares a la estructura de la empresa? ¿Por qué?

En un principio habíamos programado que no trabajen familiares que no sean mis hijos. Pero dada la situación económica actual es necesario contar con gente flexible y de confianza, con lo cual hemos revisado dicha política.

11 ¿Cómo considera que deberían manejarse cuestiones relativas al ingreso, gastos, dividendos, asignación de puestos dentro de la empresa?

Este es un tema que siempre lo he manejado a discreción, tratando de ser equitativo. No todos mis hijos tenían las mismas necesidades. Pero ese accionar implica que necesariamente me encuentre trabajando en la empresa, relación que deseo paulatinamente terminar.

12 ¿Considera necesario delimitar el ámbito de actuación de la familia dentro de la organización? ¿Y de la organización dentro de la familia?

Con la llegada de familiares políticos, creo que sería bueno poner ciertos límites, para que los asados de los domingos no sean un caos. Ídem a la inversa.

13 ¿Considera beneficioso, tanto para la organización empresarial como familiar, planificar soluciones a problemas potenciales?

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Hay problemas que ya son reales, y últimamente la realidad me comienza a mostrar un panorama diferente al que me había imaginado. Con lo cual entiendo que sí, sería bueno para todos pensar en soluciones a problemas actuales y futuros.

14 ¿Se encuentra familiarizado con el concepto de Protocolo Familiar?
¿Consideraría necesario poseer uno?

Algo he escuchado al respecto, pero nunca me senté en detalle a ver de qué se trataba. Y hoy en día como se encuentran las relaciones, quizás sería prudente considerarlo al menos.

15 Lea el modelo de Protocolo, priorice 5 puntos que considere relevantes, y proponga cambios para su organización.

* Fijación de la política en materia de sueldos, remuneraciones, reservas, utilidades y sus proporciones (2.1): Los sueldos de las personas que trabajan en la EF, deberían ser en función de las tareas que realicen en la misma. Y los dividendos que cobran los socios deberían ser en función del valor real de la EF.

* Distribución y mantenimiento de la propiedad de las acciones en la familia (5.1): La idea principal es intentar mantener la propiedad de la EF dentro de la Familia.

* Financiación de la Empresa Familiar (5.9): de ser esto posible, la EF debería intentar conseguir prestamos en entidades financieras, y no abrirse al mercado vendiendo parte de la misma.

*Retiro del fundador (6.1): considero que debería existir consentimiento del fundador sobre su retiro. Y a su vez considerar una renta vitalicia.

* Proceso para la designación del nuevo líder. Capacitación. Condiciones. (6.2): este proceso debería exigir como mínimo experiencia consistente en el puesto.

MAMÁ VÍCTOR

1 ¿Porque trabaja en la empresa familiar?

No trabajo directamente en la Empresa, pero suelo ser mediadora de conflictos dentro de ella entre mi marido y mis hijos.

2 ¿Se siente a gusto trabajando aquí? ¿Por qué?

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Realmente no es algo que me guste ver como mi familia se pelea por dinero o posiciones. Pero entiendo que es parte de nuestra idiosincrasia y además es el sostén económico de nuestra familia.

3 ¿Cómo se ve a usted mismo en 5 años? ¿Y en 10 años?

Espero en 5 años estar viajando junto a mi marido, y el resto del tiempo aprovechando la compañía de mis nietos. Igual para el futuro.

4 ¿Cuáles son sus expectativas respecto al futuro de la empresa familiar? ¿Y a su futuro dentro de la misma?

Espero que la Empresa siga siendo la fuente de sostén económico, ya que de otra manera mis hijos deberían olvidarse de ciertos privilegios que tienen hoy como tales. Yo siempre seré la madre de todos mis hijos, sea cual sea su situación en esta vida.

5 ¿Cuáles considera que sean sus desafíos como familia?

Aprender a separar las cuestiones de la Empresa de la familia. Y poder consensuar sanamente cuestiones de la Empresa en las reuniones familiares.

6 ¿Si pudiera cambiar una cosa en su trabajo, que sería?

Como guía espiritual me gustaría muchas veces poder intervenir más veces y no esperar a que acudan a mí.

7 ¿Si pudiera conservar una cosa de su trabajo, ¿cuál sería?

La dinámica de nuestra familia en la empresa cuando las cosas caminan derechas.

8 ¿Confía plenamente en que la empresa pueda continuar en manos de la familia? ¿Por qué?

Es algo que me gustaría, siempre y cuando los chicos no se maten en el intento.

9 ¿Se encuentra usted en este momento realizando algún tipo de actividad para que esto suceda? En caso que su respuesta fuera negativa ¿debería? En caso que su respuesta fuera afirmativa, ¿cuál sería dicha actividad?

No lo creo. Asumo que debería utilizar mi rol de madre para encauzar ciertos problemas.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

10 ¿Qué opinión le merece el ingreso de nuevos familiares a la estructura de la empresa? ¿Por qué?

Podría ser caótico. Sobre todo, a nivel familiar en la pareja.

11 ¿Cómo considera que deberían manejarse cuestiones relativas al ingreso, gastos, dividendos, asignación de puestos dentro de la empresa?

Siempre pensé que había que recompensar el esfuerzo. El tema está en cómo medir diferentes esfuerzos con la misma escala.

12 ¿Considera necesario delimitar el ámbito de actuación de la familia dentro de la organización? ¿Y de la organización dentro de la familia?

Creo que sería saludable establecer límites y principios. Definitivamente.

13 ¿Considera beneficioso, tanto para la organización empresarial como familiar, planificar soluciones a problemas potenciales?

Siempre es bueno contar con planes por si ocurrieran ciertas cosas, saber cómo responder.

14 ¿Se encuentra familiarizado con el concepto de Protocolo Familiar? ¿Consideraría necesario poseer uno?

No. Desconozco de que se trata

15 Lea el modelo de Protocolo, priorice 5 puntos que considere relevantes, y proponga cambios para su organización.

*Valores de pertenencia en relación a los miembros de la familia (1.1.1.): el objetivo debería ser lograr la formación necesaria de todos los miembros de la familia mostrándose a terceros como una unidad cohesionada.

*Política de beneficios para familiares (2.4.): La Empresa Familiar debería colaborar con el desarrollo de los familiares en favor de los negocios de la Empresa, y no que los miembros de la familia utilicen la EF en su propio beneficio.

*La administración de la Empresa y los cargos de los familiares en ella (3.2): los cargos gerenciales de la EF deberían exigir a los familiares ciertas cualidades como capacitación y experiencia para el puesto.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

*Órganos para la defensa de los intereses familiares en la Empresa (4.1): dado que se espera el crecimiento de la EF tanto en miembros de la familia como en terceros, será necesario arbitrar algunos medios para poder dirimir asuntos que naturalmente vayan surgiendo con el transcurso del tiempo y el incremento del volumen.

*La situación de los cónyuges actuales o futuros de los socios (5.6): se debería contemplar la manera de realizar la mejor comunicación de la serie de restricciones para estas personas respecto a la EF.

1º HIJO

1 ¿Porque trabaja en la empresa familiar?

Porque es una buena manera de tener flexibilidad en el trabajo y además es una buena fuente de ingreso.

2 ¿Se siente a gusto trabajando aquí? ¿Por qué?

La mayoría del tiempo sí. Aunque hay días que me gustaría trabajar en otro lado porque las peleas con la familia son complicadas. No es solo la relación jefe-empleado.

3 ¿Cómo se ve a usted mismo en 5 años? ¿Y en 10 años?

En 5 años me gustaría encargarme definitivamente de la empresa en la que estoy asignado. En 10 años poder viajar y que el negocio se maneje bastante bien solo.

4 ¿Cuáles son sus expectativas respecto al futuro de la empresa familiar? ¿Y a su futuro dentro de la misma?

Me gustaría que la Empresa crezca y que tenga menos altibajos. Poder vivir plenamente de la empresa.

5 ¿Cuáles considera que sean sus desafíos como familia?

Deberíamos aprender a escucharnos más.

6 ¿Si pudiera cambiar una cosa en su trabajo, que sería?

Los viajes por el interior, y trabajar menos horas.

7 ¿Si pudiera conservar una cosa de su trabajo, ¿cuál sería?

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La flexibilidad con la que cuento.

8 ¿Confía plenamente en que la empresa pueda continuar en manos de la familia? ¿Por qué?

Si. Mi padre ha planteado los negocios inteligentemente.

9 ¿Se encuentra usted en este momento realizando algún tipo de actividad para que esto suceda? En caso que su respuesta fuera negativa ¿debería? En caso que su respuesta fuera afirmativa, ¿cuál sería dicha actividad?

Estoy intentando expandir los negocios que me fueron delegados, haciendo inversiones con bajo riesgo.

10 ¿Qué opinión le merece el ingreso de nuevos familiares a la estructura de la empresa? ¿Por qué?

No creo que fuera aconsejable dado que hoy la estructura no da para tener tanto personal. Además de los problemas familiares que podría ocasionar.

11 ¿Cómo considera que deberían manejarse cuestiones relativas al ingreso, gastos, dividendos, asignación de puestos dentro de la empresa?

Debería ser más prolijo. En definitiva, nadie sabe bien cuánto gana y si es mucho o poco en relación al esfuerzo.

12 ¿Considera necesario delimitar el ámbito de actuación de la familia dentro de la organización? ¿Y de la organización dentro de la familia?

Sería conveniente para poder tener más certeza de muchas cosas. La organización nos atraviesa como familia, sería necio considerar una cosa sin la otra

13 ¿Considera beneficioso, tanto para la organización empresarial como familiar, planificar soluciones a problemas potenciales?

El tema con planificar problemas potenciales es que podrían no darse nunca, y se invertirían recursos en algo efímero. Nosotros nos manejamos más con el día a día siempre.

14 ¿Se encuentra familiarizado con el concepto de Protocolo Familiar? ¿Consideraría necesario poseer uno?

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

No. Desconozco de que se trata.

15 Lea el modelo de Protocolo, priorice 5 puntos que considere relevantes, y proponga cambios para su organización.

* Fijación de la política en materia de sueldos, remuneraciones, reservas, utilidades y sus proporciones (2.1): los familiares deberían, dado que se encuentran más involucrados con la EF que los no familiares, cobrar un diferencial por su trabajo.

* Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa (2.2): se podrían considerar ciertas exigencias para aquellos familiares que vayan a ingresar a la EF. De todas maneras, la confianza por ser familiar, se vuelve un factor primordial en la selección de personas.

* La administración de la empresa y los cargos de los familiares en ella (3.2): las gerencias de la EF deberían encontrarse ocupadas por familiares.

* Composición del directorio. Funciones diferenciadas. Duración. Retribuciones (3.3): El directorio debería encontrarse conformado por aquellos familiares propietarios.

* Distribución y mantenimiento de la propiedad de las acciones en la familia (5.1): habría que arbitrar medios para que a medida que las sucesivas generaciones se incorporen a la EF o las anteriores se retiren, la propiedad se continúe manteniendo dentro de la familia.

2ª HIJA

1 ¿Porque trabaja en la empresa familiar?

No trabajo en la Empresa ni recibo dinero porque no dedico ni tiempo ni esfuerzo.

2 ¿Se siente a gusto trabajando aquí? ¿Por qué?

-

3 ¿Cómo se ve a usted mismo en 5 años? ¿Y en 10 años?

Espero poder desarrollar en profundidad mi negocio y que en el largo plazo sea una marca reconocida a nivel nacional.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

4 ¿Cuáles son sus expectativas respecto al futuro de la empresa familiar? ¿Y a su futuro dentro de la misma?

No tengo mayores expectativas. Espero que le vaya bien por mis hermanos y también por mí por la parte que me toca. No creo que si fuera necesario pudiera trabajar en ella.

5 ¿Cuáles considera que sean sus desafíos como familia?

La tolerancia y el respeto.

6 ¿Si pudiera cambiar una cosa en su trabajo, que sería?

Dedicarle más tiempo a mi familia.

7 ¿Si pudiera conservar una cosa de su trabajo, ¿cuál sería?

La velocidad de adaptación al cambio.

8 ¿Confía plenamente en que la empresa pueda continuar en manos de la familia? ¿Por qué?

Espero que si, por el bien de todos.

9 ¿Se encuentra usted en este momento realizando algún tipo de actividad para que esto suceda? En caso que su respuesta fuera negativa ¿debería? En caso que su respuesta fuera afirmativa, ¿cuál sería dicha actividad?

Hablo cada vez que puedo con mis hermanos sobre los desafíos a futuro.

10 ¿Qué opinión le merece el ingreso de nuevos familiares a la estructura de la empresa? ¿Por qué?

No es algo que yo quiera o pueda decidir, pero no lo veo mal. El poder de la empresa familiar reside en la familia.

11 ¿Cómo considera que deberían manejarse cuestiones relativas al ingreso, gastos, dividendos, asignación de puestos dentro de la empresa?

Equitativamente.

12 ¿Considera necesario delimitar el ámbito de actuación de la familia dentro de la organización? ¿Y de la organización dentro de la familia?

De la familia dentro de la empresa no, pero a la inversa si, ¿el tema es cómo?

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

13 ¿Considera beneficioso, tanto para la organización empresarial como familiar, planificar soluciones a problemas potenciales?

Es bueno tener una red de contención y un plan por las dudas.

14 ¿Se encuentra familiarizado con el concepto de Protocolo Familiar? ¿Consideraría necesario poseer uno?

Varios de mis amigos hablan del tema en sus empresas familiares. Podría ser una herramienta útil.

15 Lea el modelo de Protocolo, priorice 5 puntos que considere relevantes, y proponga cambios para su organización.

* Fijación de la política en materia de sueldos, remuneraciones, reservas, utilidades y sus proporciones (2.1): sería coherente que los propietarios obtengan ganancias en función de su propiedad.

*Política de beneficios para familiares (2.4): La organización debería prestar ayuda a los familiares que lo necesiten. Creo que es parte de los motivos por los cuales subsiste el negocio.

* Composición del directorio. Funciones diferenciadas. Duración. Retribuciones (3.3): las decisiones finales generales sobre la marcha del negocio deberían realizarse por los propietarios, quienes cobrarán en función de su participación en la misma.

* Órganos para la defensa de los intereses familiares en la empresa (4.1): resulta interesante contar con instancias donde se puedan evaluar y sobreponer los intereses de la familia sobre los negocios.

* Distribución y mantenimiento de la propiedad de las acciones en la familia (5.1): la propiedad de la empresa debería mantenerse entre los integrantes propietarios de la familia, y distribuirse de manera equitativa entre los herederos.

3º HIJO

1 ¿Porque trabaja en la empresa familiar?

Porque mi viejo necesitaba alguien de confianza para seguir expandiéndose, y yo necesitaba trabajar en algo mejor. Después de empezar ya la asumí como propia y no me pregunte como seria trabajar en otro lado.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

2 ¿Se siente a gusto trabajando aquí? ¿Por qué?

La mayor parte del tiempo sí. ¡Aunque hay días que me gustaría quemar todo!

3 ¿Cómo se ve a usted mismo en 5 años? ¿Y en 10 años?

Peleando con mis hermanos por las ideas que nos dé de comer primero, y luego si todo marcha bien, dirigiendo la empresa.

4 ¿Cuáles son sus expectativas respecto al futuro de la empresa familiar? ¿Y a su futuro dentro de la misma?

Espero que la empresa se continúe expandiendo, hemos alcanzando una buena cartera de negocios. Espero poder aplicar de mejor manera mis ideas.

5 ¿Cuáles considera que sean sus desafíos como familia?

Aprender a lidiar con las necesidades y expectativas de cada uno.

6 ¿Si pudiera cambiar una cosa en su trabajo, que sería?

Muchas veces, la falta de voluntad del resto.

7 ¿Si pudiera conservar una cosa de su trabajo, ¿cuál sería?

Trabajar codo a codo con mi viejo.

8 ¿Confía plenamente en que la empresa pueda continuar en manos de la familia? ¿Por qué?

Creo que estamos haciendo todo lo posible para no tener que venderla, así que sí.

9 ¿Se encuentra usted en este momento realizando algún tipo de actividad para que esto suceda? En caso que su respuesta fuera negativa ¿debería? En caso que su respuesta fuera afirmativa, ¿cuál sería dicha actividad?

Desde el área que me encuentro encargado trato de llevar adelante mi función de la manera más profesional posible, y asistiendo a las otras áreas.

10 ¿Qué opinión le merece el ingreso de nuevos familiares a la estructura de la empresa? ¿Por qué?

Es un tema complejo. Creo que se ha dado sin un análisis previo a consciencia, simplemente porque se podía.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

11 ¿Cómo considera que deberían manejarse cuestiones relativas al ingreso, gastos, dividendos, asignación de puestos dentro de la empresa?

Sería muy bueno establecer parámetros en base al esfuerzo, dedicación y rendimiento.

12 ¿Considera necesario delimitar el ámbito de actuación de la familia dentro de la organización? ¿Y de la organización dentro de la familia?

La empresa es la familia, con la cual veo difícil delimitar, ya que todos en mayor o menor medida tienen injerencia (mal o bien). Claro está que sería bueno no llevar temas de discusión siempre del trabajo a la casa.

13 ¿Considera beneficioso, tanto para la organización empresarial como familiar, planificar soluciones a problemas potenciales?

Eso sería como tener un manual de procedimiento. Es bueno, solo que a veces no contempla toda la realidad.

14 ¿Se encuentra familiarizado con el concepto de Protocolo Familiar? ¿Consideraría necesario poseer uno?

Sí, me lo han expuesto en líneas generales. Creo que ante el crecimiento inminente de la empresa sería una buena ayuda para estructurarla mejor. Si esto ayuda...

15 Lea el modelo de Protocolo, priorice 5 puntos que considere relevantes, y proponga cambios para su organización.

* Fijación de la política en materia de sueldos, remuneraciones, reservas, utilidades y sus proporciones (2.1): deberían existir pagos a los propietarios por su propiedad, por un lado. Y aquellos que trabajen en la empresa de la familia también debería pagárseles por dicha labor.

* Profesionalización de la gestión (3.1): el Gerente debería ser la persona más capacitada en función de su experiencia en el manejo de la empresa.

* La administración de la empresa y los cargos de los familiares en ella (3.2): la empresa debería encontrarse administrada por aquellos familiares con voluntad de trabajar en la misma y hacerla progresar. Los cargos dentro de la misma deberían distribuirse en función de su experiencia y conocimiento en los temas del rubro.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

* Distribución y mantenimiento de la propiedad de las acciones de la familia (5.1): Resulta lógico que aquellos familiares que se avoquen a llevar la empresa familiar adelante, tengan mayor peso relativo dentro de la distribución de la propiedad de la misma.

* Proceso para la designación del nuevo líder. Capacitación y condiciones (6.2): deberían respetarse ciertos criterios como experiencia dentro de la empresa, capacidad, capacitaciones, entusiasmo, y consenso.

4ª HIJA

1 ¿Porque trabaja en la empresa familiar?

Porque alguien tenía que hacerse cargo del área de turismo, y dado que ya había terminado de cursar mi carrera, a mi padre le pareció conveniente que alguien de la familia se hiciera cargo del tema.

2 ¿Se siente a gusto trabajando aquí? ¿Por qué?

Es un lindo lugar para trabajar. No en mi profesión, pero tengo mi propio espacio y mis tiempos, además de trabajar y ayudar a la familia.

3 ¿Cómo se ve a usted mismo en 5 años? ¿Y en 10 años?

Abriendo mi propio estudio de arquitectura y colaborando con la empresa desde ese lugar.

4 ¿Cuáles son sus expectativas respecto al futuro de la empresa familiar? ¿Y a su futuro dentro de la misma?

No tengo mayores expectativas personales, sin embargo, temo por mis hermanos que los negocios no puedan continuar cuando ya no esté mi padre. Mi futuro con la empresa es como asesora desde mi carrera.

5 ¿Cuáles considera que sean sus desafíos como familia?

Trabajar más duro.

6 ¿Si pudiera cambiar una cosa en su trabajo, que sería?

Hay ciertas cuestiones que me gustaría decir sin que eso resulte una hecatombe familiar.

7 ¿Si pudiera conservar una cosa de su trabajo, ¿cuál sería?

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La flexibilidad que me da trabajar con mi padre y mis hermanos.

8 ¿Confía plenamente en que la empresa pueda continuar en manos de la familia? ¿Por qué?

No realmente si no hay un cambio de rumbo claro, ya que cada uno está tirando para su lado.

9 ¿Se encuentra usted en este momento realizando algún tipo de actividad para que esto suceda? En caso que su respuesta fuera negativa ¿debería? En caso que su respuesta fuera afirmativa, ¿cuál sería dicha actividad?

No particularmente, como familia considero que si debería al menos intentar algo que haga que nos sentemos a hablar y coordinar al menos expectativas.

10 ¿Qué opinión le merece el ingreso de nuevos familiares a la estructura de la empresa? ¿Por qué?

A mi particularmente me emociona poder trabajar con mis seres queridos.

11 ¿Cómo considera que deberían manejarse cuestiones relativas al ingreso, gastos, dividendos, asignación de puestos dentro de la empresa?

Debería ser más claro, ya que genera muchas rispideces entre todos.

12 ¿Considera necesario delimitar el ámbito de actuación de la familia dentro de la organización? ¿Y de la organización dentro de la familia?

Aquellos familiares que no trabajan no deberían meterse en los problemas de la empresa, o al menos no hasta que no sean consultados ya que desconocen el trajín diario. Sin dudas hay que tratar de limitar la carga de la empresa dentro de la familia si queremos sobrevivir como familia.

13 ¿Considera beneficioso, tanto para la organización empresarial como familiar, planificar soluciones a problemas potenciales?

Sería beneficioso para todos si ante cada problema que se presentara hubiera una serie de medidas que pudieran tomarse ya planteadas.

14 ¿Se encuentra familiarizado con el concepto de Protocolo Familiar? ¿Consideraría necesario poseer uno?

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

He oído al respecto, pero nunca me detuve a pensar seriamente en su profundidad e incidencia. Si fuera la solución a los problemas claro que sería posible considerar tener uno.

15 Lea el modelo de Protocolo, priorice 5 puntos que considere relevantes, y proponga cambios para su organización.

* Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa (2.2): para ingresar a trabajar a la empresa en el largo plazo deberían existir ciertos condicionamientos que justifiquen el ingreso de la persona en función de sus cualidades y no solo por ser miembro de la familia.

* Política de beneficio para familiares (2.4): ya que la empresa es de la familia, y la idea es que esta existe para hacer crecer a la familia, debería contemplarse alguna serie de beneficios para los familiares.

* Profesionalización de la gestión (3.1): aquellas personas que ocupen el cargo de Gerente, deberían contar con las capacidades necesarias para dominar su área de injerencia.

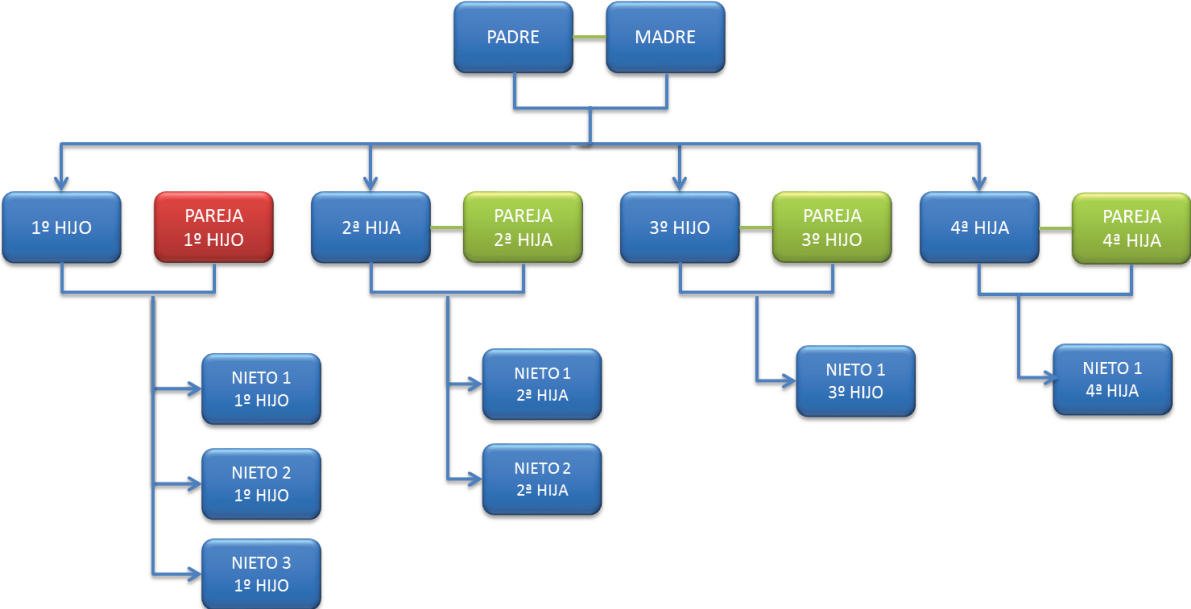
* La administración de la Empresa y los cargos de los familiares en ella (3.2): no solo contar con estudios en la materia referente al cargo a ocupar es mandatorio, sino también una experiencia acorde al puesto resulta necesaria.

* Órganos para la defensa de los intereses familiares en la Empresa (4.1): resulta adecuado crear ciertas áreas de trabajo que intervengan de manera positiva entre los intereses de la familia y los de la Empresa en sí.

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

APÉNDICE III - COMPOSICION DE LA ESTRUCTURA DE LA FAMILIA VICTOR

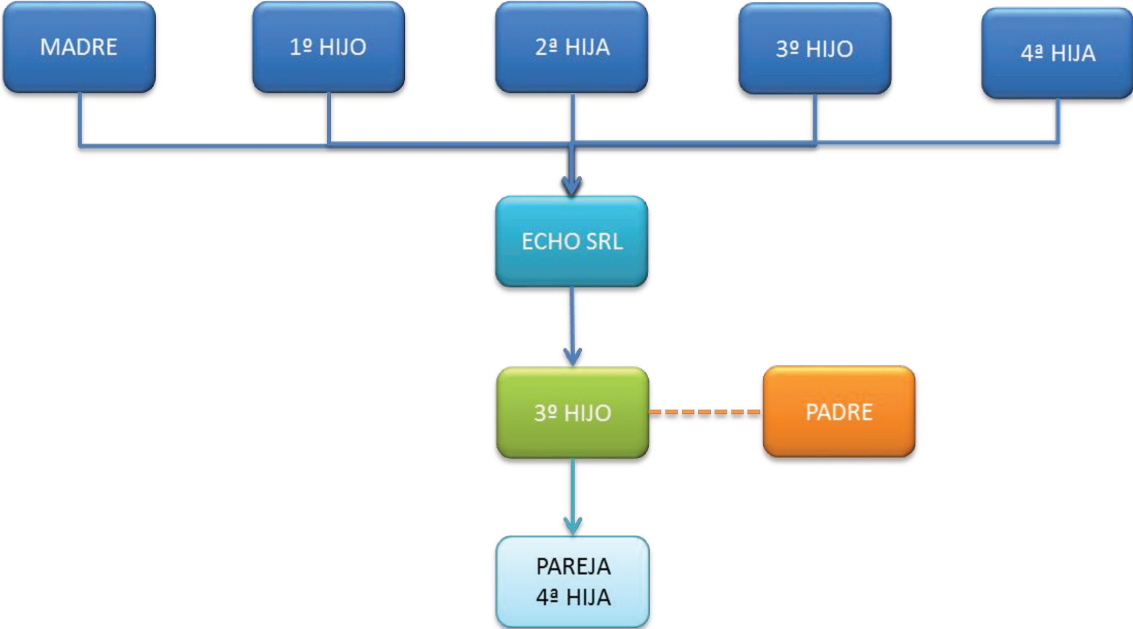
En este apéndice se muestra la composición real de la familia objeto de estudio del presente trabajo en toda su dimensión.



LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

APÉNDICE IV - ECHO SRL: ESTRUCTURA FORMAL

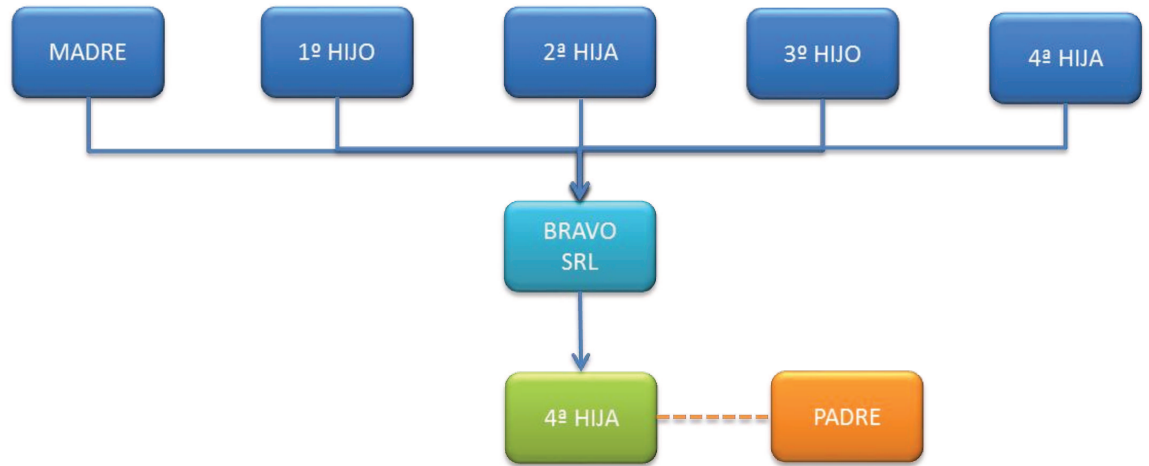
En este apéndice se observa la composición legal y formal de la empresa inicial de la familia Víctor.



LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

APÉNDICE V - BRAVO SRL: ESTRUCTURA FORMAL

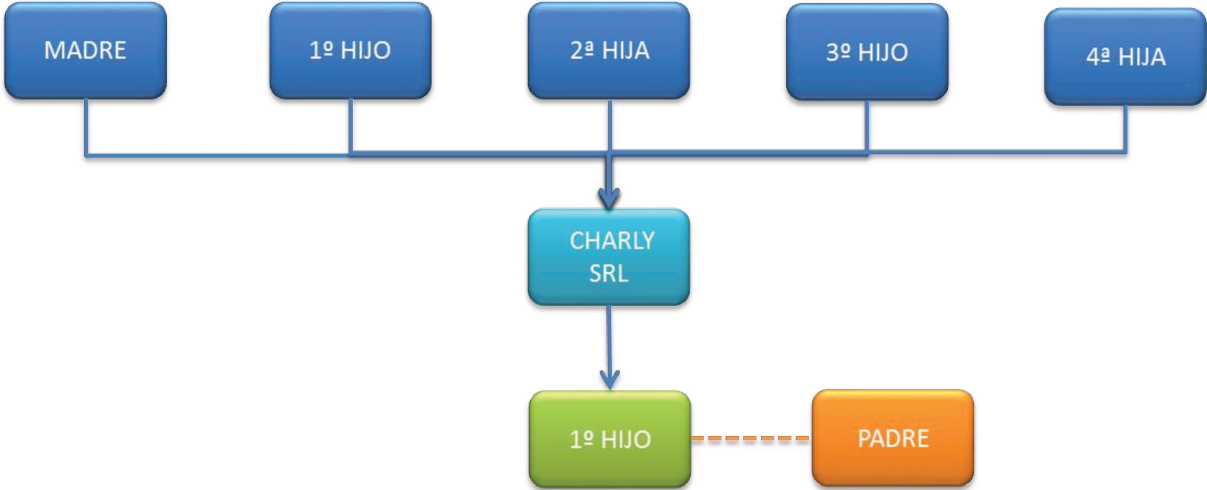
En este apéndice se observa la composición legal y formal de la segunda empresa de la familia Víctor.



LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

APÉNDICE VI - CHARLY SRL: ESTRUCTURA FORMAL

En este apéndice se observa la composición legal y formal de la tercera empresa de la familia Víctor.



LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

APÉNDICE VII - ESTRUCTURA REAL

En este apéndice se observa la composición real de la estructura de mando y funcionamiento de los negocios de la familia Víctor, con responsabilidades y delegaciones.

