

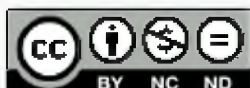
Kantor, Marcos David

La aplicación e importación del protocolo de familia en una empresa dedicada al rubro de la construcción

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Heredia Querro, Juan Sebastián

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

Abstract

El propósito del presente trabajo es el desarrollo de un protocolo de empresa familiar. Esta herramienta permite lidiar con el complejo vínculo entre propiedad, gestión y familia para así pautar reglas claras de cómo actuar ante diversos acontecimientos a lo largo del tiempo.

Para lograr este objetivo se investigó en distintas bibliografías y expertos en la materia, sin embargo, para su elaboración propiamente dicha se tomó como modelo referencial aquel propuesto por el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF) adaptándolo a las condiciones propias de la empresa en estudio.

Se pudo observar en base a encuestas y la lectura bibliográfica que los principales problemas a gestionar por el protocolo son: la definición de roles, gestión de comunicación y, como aspecto crítico de continuidad, el proceso de sucesión. Los eventuales conflictos de intereses serán tratados en el protocolo para así evitar el fracaso de la empresa.

La importancia de este documento en el mercado es que las empresas familiares representan la mayoría del país y el traspaso generacional es muy pequeño por lo que resulta de interés su divulgación para lograr un mercado competitivo y de buen desempeño a largo plazo.

Palabras clave: empresa familiar, protocolo, propiedad, gestión, familia, traspaso generacional.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“LA APLICACIÓN E IMPORTANCIA DEL
PROTOCOLO DE FAMILIA EN UNA
EMPRESA DEDICADA AL RUBRO DE LA
CONSTRUCCIÓN.”

AUTOR: KANTOR, MARCOS DAVID.

DIRECTOR: HEREDIA QUERRO, SEBASTIAN.

CÓRDOBA, 2017.

Abstract

El propósito del presente trabajo es el desarrollo de un protocolo de empresa familiar. Esta herramienta permite lidiar con el complejo vínculo entre propiedad, gestión y familia para así pautar reglas claras de cómo actuar ante diversos acontecimientos a lo largo del tiempo.

Para lograr este objetivo se investigó en distintas bibliografías y expertos en la materia, sin embargo, para su elaboración propiamente dicha se tomó como modelo referencial aquel propuesto por el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF) adaptándolo a las condiciones propias de la empresa en estudio.

Se pudo observar en base a encuestas y la lectura bibliográfica que los principales problemas a gestionar por el protocolo son: la definición de roles, gestión de comunicación y, como aspecto crítico de continuidad, el proceso de sucesión. Los eventuales conflictos de intereses serán tratados en el protocolo para así evitar el fracaso de la empresa.

La importancia de este documento en el mercado es que las empresas familiares representan la mayoría del país y el traspaso generacional es muy pequeño por lo que resulta de interés su divulgación para lograr un mercado competitivo y de buen desempeño a largo plazo.

Palabras clave: empresa familiar, protocolo, propiedad, gestión, familia, traspaso generacional.

Índice.

I.	Introducción.	4
I.1	Presentación del tema de investigación.	4
I.2	Relevancia y justificación de la tesina.	4
I.3	Problema a resolver.	5
I.4	Justificación de la tesina.	6
I.5	Objetivos generales.	6
I.6	Objetivos específicos.	6
I.7	Actividades y métodos.	7
II.	Marco teórico y metodología.	8
II.1	Definiciones sobre conceptos vertidos en el Protocolo.	9
II.1.1	Definición empresa familiar.	9
II.1.2	Roles de los integrantes de la empresa familiar.	9
II.1.3	Protocolo familiar y las 5 W.	10
II.1.4	Árbol genealógico.	11
II.1.5	Familiar.	11
II.1.6	Grupo familiar de gestión.	12
II.1.7	Trabajador Familiar Remunerado.	12
II.1.8	Persona.	12
II.1.9	Control.	12
II.1.10	Influencia significativa.	12
II.1.11	Incumplimiento significativo.	12
III.	Antecedentes sobre las empresas familiares en la argentina y el mundo.	13
III.1	Entorno en el cual trabaja la empresa.	13
III.2	Participación de empresas familiares en general.	14
III.3	El Código Civil y Comercial y sus efectos sobre la Empresa Familiar.	15
IV.	Análisis estratégico.	17

IV.1	Cadena de valor de la empresa en estudio.	17
IV.2	Situación interna y externa.	19
IV.2.1	Matriz FODA.	19
IV.2.2	Análisis PEST.	24
IV.2.3	Fuerzas de Porter.	29
IV.2.4	Estrategia formulada y ventaja competitiva.	31
IV.3	Gestión del Riesgo.	32
V.	Ciclo de vida de empresa y familia.	34
VI.	Modelo protocolar IADEF.	36
VII.	Desarrollo del protocolo.	37
VII.1	La historia de la familia, la empresa y perspectivas futuras.	38
VII.2	Estructura de producción, administrativa y societaria de las empresas.	39
VII.2.1	Participación societaria.	39
VII.3	Valores, misión, visión, objetivos y políticas del fundador y de sus sucesores.	40
VII.3.1	Valores.	40
VII.3.2	Misión de la empresa.	40
VII.3.3	Misión de la familia empresaria.	40
VII.3.4	Visión.	41
VII.3.5	Objetivos.	41
VII.3.6	Políticas.	41
VII.4	Continuidad, reconocimiento y gratitud con el fundador.	41
VII.5	Árbol genealógico.	42
VII.6	Base contractual.	42
VII.7	Sucesión.	43
VII.8	Valores de la empresa familiar.	47
VII.9	Profesionalización de la administración.	50

VII.10	Política de préstamos. Pagos de gastos personales.	53
VII.11	Composición del directorio.	56
VII.12	Trabajo de familiares en la empresa.	58
VII.13	Política de financiamiento, dividendos y resultados.	60
VII.14	Transferencia de acciones y exclusión o retiro de familiares.	64
VII.15	Órganos familiares y societarios.	65
VII.16	Resolución de conflictos y sanciones.	67
VII.17	Vigencia y aplicabilidad.	69
VIII.	Plan de protocolización final.	70
IX.	Conclusión.	73
X.	Bibliografía.	76
XI.	Anexos.	81
XI.1	Encuestas a empresas familiares del rubro de la construcción.	81

I. Introducción.

I.1 Presentación del tema de investigación.

HIRAM S.A. empresa PyME familiar dedicada a servicios y obras referidos a la rama de la construcción radicada en la ciudad de Córdoba, Argentina. Sus clientes principales son el Gobierno de la Provincia de Córdoba y la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, existiendo a su vez clientes secundarios como empresas privadas y comitentes particulares.

Debido a que el sector de la construcción requiere de importantes economías de escala, HIRAM S.A. trabaja asociada a otras empresas del rubro como ser CIAR S.A., ARC S.R.L. S&G CONSTRUCCIONES S.R.L., REDCOR S.A., entre otras.

HIRAM S.A. cuenta con alrededor de 9 empleados fijos de oficina compuesto por 4 ingenieros, 2 administrativos, 1 contador, 1 técnico en recursos humanos y 1 cadete. Además, al ser una empresa abocada a proyectos su nómina de mano de obra directa varía según la cantidad de estos. En la actualidad, considerando las obras en sociedad, se estima una cantidad aproximada de más de 150 empleados. Por último, de forma indirecta según la necesidad y los proyectos la empresa contrata los servicios de estudios contables, estudio de abogados y estudios de ingeniería y arquitectura.

La tarea del maestrando dentro de la empresa es la gestión de proyectos, búsqueda de nuevos trabajos, ingeniera de proyectos, gestión de cobro, control de compras, administración de recursos, entre otras tareas. Al ser una empresa pequeña las labores gerenciales son compartidas con mi padre sin una división sino en colaboración.

I.2 Relevancia y justificación de la tesina.

El protocolo familiar tiene el objeto de regular el vínculo familiar dentro de la empresa y de ese modo normar sobre el que hacer para su desarrollo.

El planteo surge de la necesidad de empresas del rubro en las cuales se puede detectar una falta de protocolización de las cuestiones familiares llevando

a conflictos familiares y quebrantos empresariales producto de la indefinición en la dirección.

Clausulas y propuestas destinadas a desarrollar un Protocolo:

- Pactos sociales y estatutarios para con la sociedad.
- Pactos parasociales o extraestatutarios para la familia.
- Órganos de carácter familiar, es decir, junta de familia, consejo de familia.
- Filosofía y dirección de la toma de decisiones (profesionalización de las decisiones).
- Composición orgánica dentro de la empresa.
- Normas de incorporación, función y calificación exigible de familiares.
- Regulación de relaciones económicas y profesionales entre los miembros de la familia que ostentan la condición de socios y la propia empresa.
- Gestión y organización y la empresa propiamente dicha.
- Plan de sucesión.

I.3 Problema a resolver.

Aplicar para su ejecución un protocolo de empresa familiar según autor/es Instituto Argentino de la empresa familiar (IADEF) con la particularidad de su aplicación en pymes constructoras.

La necesidad de aplicación surge al detectarse en las relaciones familia y empresa aspectos del problema a resolver:

- Falta de claridad en la sucesión del liderazgo en la gestión lo que conlleva a riesgos en la continuidad empresarial.
- Falta de espacios de decisión para las nuevas generaciones, inexistencia de consejo de familia.
- Crisis inter e intrafamiliares generando dificultades entre accionistas y responsables de la gestión.
- Mezcla entre las finanzas de empresa con la economía familiar.
- Diferencia de intereses entre miembros.
- Personas no calificadas en puestos de gestión.
- Incoherencias retributivas entre familiares y no familiares.

I.4 Justificación de la tesina.

La tesina tiene la utilidad de dar una base firme al comportamiento y estandarización de las decisiones y protocolos a seguir dentro de la organización empresarial familiar.

Se aplicarán herramientas de gestión conocidas para aclarar la situación pasada, actual y futura de la empresa dando sustento a la ventaja de protocolización propiamente dicha. Una vez, terminado el análisis descriptivo se procederá a la formulación del protocolo en base a la propuesta del IADEF.

Los pasos a seguir propuestos son:

- Definir la terminología que será empleada para cada concepto a trabajar.
- Analizar el entorno en el cual trabaja la empresa y la participación de empresas familiares en el mercado particular en estudio.
- Presentar su cadena de valor.
- Analizar su situación interna y externa aplicando herramientas como la matriz FODA, matriz de riesgo y las fuerzas de Porter.
- Identificar la estrategia de los accionistas de HIRAM S.A..
- Identificar la estrategia formulada buscando una ventaja competitiva.
- Formulación del protocolo.

I.5 Objetivos generales.

- Desarrollar un protocolo familiar en la Familia Kantor sobre la propiedad de HIRAM S.A.

I.6 Objetivos específicos.

- Describir la condición, contenidos y ambiente de la empresa.
- Describir los contenidos de los protocolos a ser aplicados según el modelo del IADEF.
- Redactar cada uno de los contenidos, artículos y especificaciones del protocolo de la empresa HIRAM S.A. Entiéndase:
 - 1) Base contractual.
 - 2) Convenios parasocietarios.

- 3) Sucesión.
- 4) Valores de la empresa familiar.
- 5) Profesionalización de la administración.
- 6) Política de préstamos.
- 7) Comité ejecutivo y disposición de activos.
- 8) Directores independientes.
- 9) Trabajo de familiares en la empresa.
- 10) Política de financiamiento, dividendos y resultados.
- 11) Transferencia de acciones y exclusión o retiro de familiares.
- 12) Órganos familiares y societarios.
- 13) Resolución de conflictos.

I.7 Actividades y métodos.

Se realizarán entrevistas, análisis de documentos, diagnósticos de situación actual de la empresa familiar, análisis de entorno y estudio del marco legal. Para todo ello se aplicarán herramientas de las ciencias administrativas, legales y humanas desarrolladas en la maestría.

II. Marco teórico y metodología.

El presente trabajo se desarrollará dentro del marco teórico de la Administración de organizaciones. Particularmente se trabajará en el protocolo familiar.

A la empresa familiar la entenderemos como entidades organizacionales en donde los individuos que la forman o adquieren la compañía, o sus descendientes tienen una influencia significativa en la toma de decisiones estratégicas y en el curso de vida de la misma. A diferencia de las organizaciones tradicionales, éstas se distinguen, entonces, por una influencia significativa de los miembros de la familia (Hoy y Sharma, 2010). Es importante recalcar que en la característica principal de las empresas familiares es la influencia que queda definida a través de los valores y cultura que esta trasmite a la organización.

Para lograr comprender y ubicar la situación de la organización se aplicarán distintas herramientas que permitirán analizar el contexto tanto interno como externo de forma local y global.

A los fines de alcanzar los objetivos antes mencionados se tomará la metodología planteada por el IADEF, expertos en el tema, y se aplicarán las herramientas, modelos y teorías de conocimientos adquiridos por distintos autores para así cumplir con las expectativas de todos los involucrados.

A su vez, se realizará entrevistas a distintos expertos y conocedores del tema como así también a los involucrados en el protocolo a tratar. Con la recopilación de toda la información adquirida se redactará un primer borrador del mismo para que luego sea puesto en práctica de común acuerdo con los integrantes de la empresa familiar.

Para concluir, se evidencia a través del marco teórico que el objetivo de protocolización es el de profesionalizar y brindar continuidad a la empresa familiar mediante de la sucesión y supervivencia de las próximas generaciones ya que se entiende que este tipo de organización es de vital importancia para la generación de trabajo en la sociedad.

II.1 Definiciones sobre conceptos vertidos en el Protocolo.

II.1.1 Definición empresa familiar.

La empresa familiar, según el derecho, no se diferencia respecto a una empresa no familiar; sin embargo, los roles y vínculos de los propietarios entre sí, como su interacción entre tres conjuntos: familia, gestión y propiedad amplia la complejidad de la interacción sistémica.

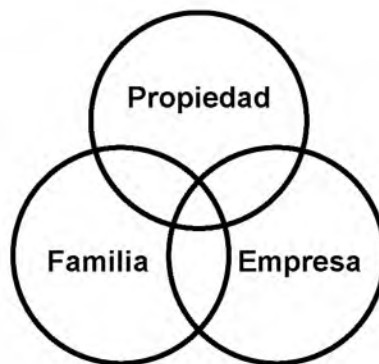


Figura 1: Diagrama de conjuntos de la interacción de empresa familiar.

Las empresas de este tipo son interdisciplinarias, de fuerte participación en nuestra sociedad y con la intención de mantener dicha estructura en el tiempo.

II.1.2 Roles de los integrantes de la empresa familiar.

Este modelo desarrollado por Tagiuri y Davis (1982), de la Universidad de Harvard, no necesariamente impone la gestión estará a cargo de la familia. El primer círculo se refiere a lazos sanguíneos; el segundo, a accionistas, y el tercero, a funciones desempeñadas dentro de la empresa. La interacción de dichas áreas, la falta de fronteras divisorias o el desconocimiento de las mismas provocan que haya conflictos aparentemente imposibles de resolver. Si cada persona entiende cuál es su papel, se comprenderá lo importante que es el que cada uno se dedique a su rol, pues muchos de los problemas se generan por la confusión que se presenta entre la propiedad, la familia y la empresa en sí (Arenas Cardona y Rico Balvín, 2014).

II.1.3 Protocolo familiar y las 5 W.

¿Qué es un protocolo familiar?

Según el IADEF el protocolo se define como *“una herramienta escrita que representa un acuerdo familiar empresa, propiedad y gestión. Este consenso pone reglas que van a regir los tres conjuntos.”*

Según Gallo (1991) este se puede definir como el conjunto de metas para la familia y la empresa, y en las reglas de actuación a seguir en las relaciones entre las personas de estos sistemas, que busca continuidad con éxito de la empresa familiar y busca que los miembros de los tres sistemas: familia, empresa y gestión y, especialmente la familia, estén bien informados sobre la empresa y conozcan el tipo y nivel de relaciones a mantener entre ellos.

La Asociación Madrileña de Empresas Familiares (Jaime González Rodríguez presidente, 2010) brinda la siguiente definición: *“El protocolo familiar regula las relaciones de la familia empresaria y responde a la propia realidad tanto de la familia como de la empresa. Así, ha de ser la conclusión que se obtenga tras un trabajo en la familia, la empresa y la propiedad. Supone un proceso con componentes jurídicos, económicos y empresariales, pero sobre todo, es un proceso de trabajo psicológico y emocional con la familia que, en ocasiones, no se tiene en cuenta en su justa medida, al presentarse el protocolo familiar como un documento normalizado que podríamos calificar como preparado para llevar”.*

En estas definiciones vemos dimensiones en común de la teoría sistémica, el logro de la continuidad, el objetivo de éxito, los procesos y la búsqueda de consenso.

¿Para qué sirve?

Según el experto Dr. Manuel Pavon la utilidad del protocolo es *“organizar a la familia en torno a las relaciones con la empresa y la propiedad, en un previsible escenario, donde lo que planificamos son los futuros cambios que afectarán a las relaciones entre sus miembros, respecto a un patrimonio principal que comparten en común, la empresa”* (2015).

¿Cómo se hace?

Se hace a través del compromiso de los participantes en distintas sesiones de trabajo entre los familiares y el consultor.

¿Cuándo se hace?

- Según el experto Dr. Leonardo J. *Glikin* los momentos más adecuados para encarar un Protocolo Familiar son:
- Cuando queremos evitar o resolver conflictos en la actual generación de propietarios.
- Cuando queremos planificar el retiro de los integrantes de la actual generación.
- Cuando se incorporan miembros de la siguiente generación en la empresa.
- Cuando los miembros de la siguiente generación deciden no incorporarse a la empresa, pero es necesario establecer su status como futuros propietarios.
- Cuando decidimos profesionalizar la empresa.
- Cuando decidimos revisar los procedimientos de la empresa, para lograr que se manejen de manera menos dependientes de los titulares.
- Cuando se planifica el retiro de algún miembro de la empresa. (Glikin, 2007).

¿Quiénes participan?

Los participantes son la familia y el consultor o especialista al cual se le encomienda la tarea.

II.1.4 Árbol genealógico.

Representación gráfica de los vínculos y relaciones familiares.

II.1.5 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.

II.1.6 Grupo familiar de gestión.

Se definirá como familia a aquellos hombres de vínculo sanguíneo de primera línea y sus descendientes los cuales tengan intención de celebrar un contrato por el cual se comprometa a trabajar, dirigir y gestionar el destino de los proyectos de inversión.

II.1.7 Trabajador Familiar Remunerado.

Es la persona familiar que – no siendo accionista – realiza, mediante una contraprestación, labores en la Empresa Familiar, conforme a los términos de la Ley de Contrato de Trabajo.

II.1.8 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, UTEs, organización sin personería jurídica, etc.

II.1.9 Control.

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

II.1.10 Influencia significativa.

Es el 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.

II.1.11 Incumplimiento significativo.

Es 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.

III. Antecedentes sobre las empresas familiares en la argentina y el mundo.

“Para cada Blockbuster hay un Netflix acechando detrás de la puerta y las empresas familiares no son la excepción. Hacer foco en la tradición al momento de trabajar en la continuidad de la empresa familiar puede haber sido útil en otro momento, pero ahora parece inviable. Es allí donde la empresa familiar parece quedar obsoleta” (Gaidulevicz, 2017).

III.1 Entorno en el cual trabaja la empresa.

El concepto de entorno empresarial permite dar un pantallazo de del mundo que rodea a la organización. En su centro la organización propiamente dicha y a medida que se aleja del núcleo surgen los distintos ambientes en la cual se ubica la empresa misma en el mercado, de lo micro a lo macro. A continuación, se presenta el desarrollo gráfico de este concepto de la empresa en análisis.

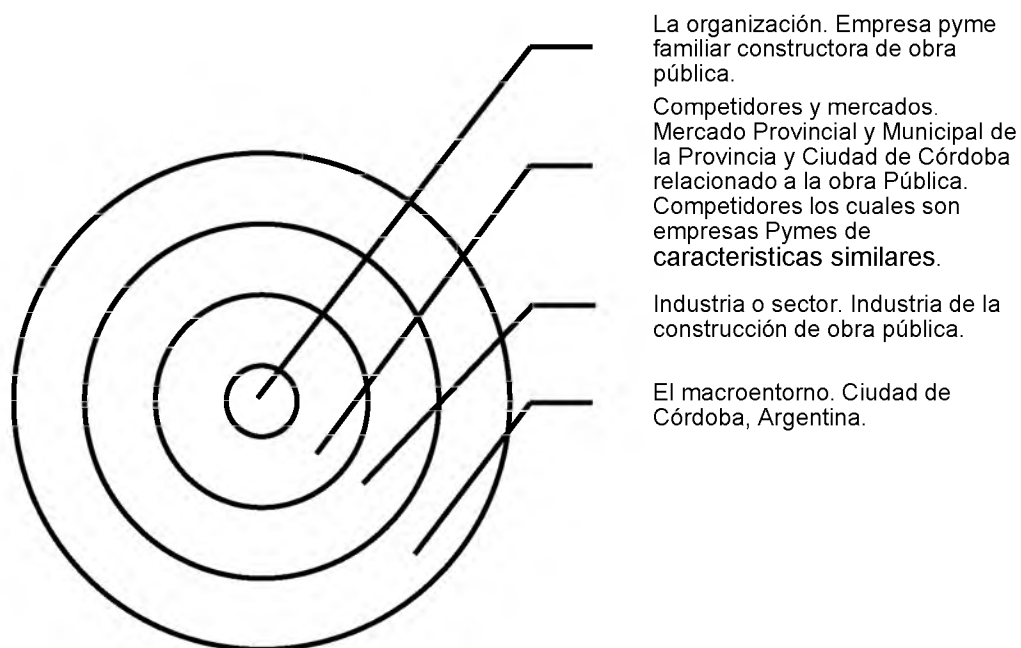


Figura 2: Diagrama de entorno de empresa familiar.

III.2 Participación de empresas familiares en general.

“La importancia de las empresas familiares es indudable. Su participación en el mercado mundial se encuentra en el 35% en países industrializados y en un 90% en países en vías de desarrollo. De las 500 empresas más grandes del mundo (según rankings publicados por revistas empresarias) casi el 40% son sociedades de familia” (Molina Sandoval, 2011).

Importancia de la empresa familiar a nivel mundial:

Italia: 99%, USA 96%, Suiza 88%, Reino Unido 76%, España 71%, Portugal: 70%, Argentina 70%, Colombia: 68% (Molina, 2011).

Según los especialistas, las PYMES familiares en la Argentina alcanzan al 90% del total, y de acuerdo con el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI.

Un tema central de a tratar de sus problemas para llevar adelante su negocio es la falta de profesionalización por lo cual pocas sobreviven al traspaso generacional.

El problema es que cuando estas esferas se juntan suelen surgir tensiones que son el resultado de intereses contrapuestos, nepotismo, escasa organización y poca planificación que ponen en riesgo tanto el negocio como la estructura familiar.

Según el Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenible (EFESO) el 40% de las PYMES familiares tienen problemas de rentabilidad, un 71% requiere mejoras en la organización y el 41% no planifica una estrategia empresarial. Es por esa falta de profesionalización que cuando se suman los problemas vinculares pocas sobreviven.

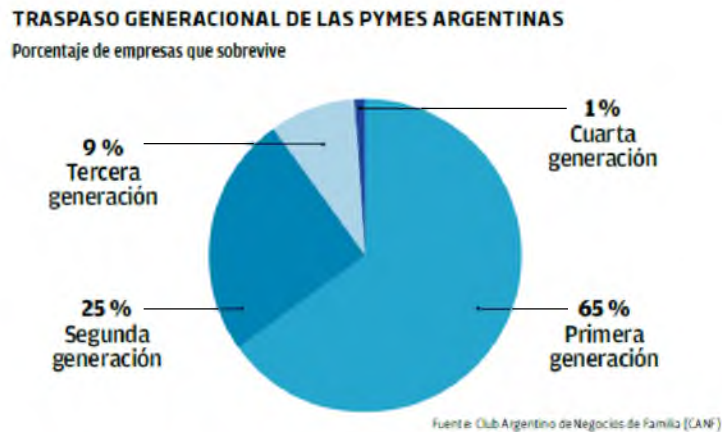


Figura 3: Gráfica de tortas traspaso generacional pymes argentinas.

Como se puede observar, aunque no hay estadísticas precisas, las investigaciones coinciden que el 65% muere en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera, solo el 9% llega a los nietos y únicamente el 1% alcanza la cuarta generación (Cornide, 2015).

III.3 El Código Civil y Comercial y sus efectos sobre la Empresa Familiar.

Según el especialista Eduardo M. Favier Dubois (2015), sobre la discusión del título de referencia, cabe destacar dos puntos clave del marco teórico del presente trabajo:

- 1) *La admisión del pacto sobre herencia futura cuando se trata de una empresa familiar.*

Esta es mi juicio la modificación más trascendente para la empresa familiar, en tanto permitirá la mejor programación de la sucesión en la propiedad de la empresa.

El artículo 1010 del Nuevo Código, en su segundo párrafo y como excepción a la prohibición general de pactos sobre herencias futuras, establece: "Los pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de gestión empresarial o a la prevención o solución de conflictos, 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”.

El texto atiende a la necesidad de facilitar la sucesión en la empresa familiar, permitiendo al fundador transmitirla sólo a los herederos con vocación de continuar la empresa, excluyendo a los demás. El texto, que de algún modo coincide con una iniciativa que he trabajado en la materia (3), reconoce como antecedentes el “pacto de familia” de la ley Italiana del 14-2-2006, nro.55, art.2º, que introduce los arts. 678bis a octavo (similar a la francesa), y el art. 1056, segunda parte, del Código Civil español, reformado por la ley 7/2003.

Adviértase que el “pacto de herencia futura” aparece como una convención accesoria de un acuerdo de socios entre herederos. Vale decir que no podrá ser autónomo sino que deberá estar dentro o vinculado directamente a un “protocolo familiar”.

2) Fortalecimiento del valor legal del “protocolo de la empresa familiar”.

En principio el Protocolo es un acuerdo marco de las relaciones familia, propiedad y empresa, con valor moral y, en algunos casos, con limitado valor legal entre partes, discutiéndose su obligatoriedad para los herederos (4).

Como regla, el Protocolo no tiene valor frente a terceros, salvo que se incluyan sus previsiones en los estatutos o reglamentos societarios inscriptos, o en fideicomisos u otros contratos traslativos de la propiedad.

Siendo ello así, el nuevo Código incrementa el valor legal del Protocolo entre partes y frente a terceros conforme a cuatro normativas:

En primer lugar, por la recién citada admisión que el texto hace del “pacto de herencia futura” en el art. 1010 del Código Civil, donde alude a “Los pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de gestión empresarial o a la prevención o solución de conflictos (...)” lo que inequívocamente se refiere, aún sin nombrarlo, al Protocolo de empresa familiar y, por ende, le da rango de

contrato que incluye a disposiciones especiales con efectos entre partes y frente a terceros (ver 6.1).

En segundo término, el Protocolo debe ser incluido en la categoría de los “contratos asociativos” del art. 1442 y siguientes del nuevo Código Civil ya que es tanto “de colaboración” como “de organización” y también “participativo”, con una clara “comunidad de fin”: el funcionamiento y la continuidad de la empresa familiar. Estos contratos tienen libertad de formas (art. 1444), de contenidos (art. 1446) y “producen efectos entre las partes” aunque no estén inscriptos (art. 1447).

En tercer lugar, por las normas sobre sociedades “informales” que permiten la invocación entre socios e inclusive la oponibilidad de las cláusulas frente a terceros que las conocían al contratar, respecto de contratos no inscriptos (arts. 22 y 23 de la ley de sociedades). De todos modos téngase en cuenta que a los “protocolos familiares” que sólo contemplan aspectos emocionales, vinculares, de comunicación y de gestión, debe necesariamente adicionarse un “pacto de socios”, como contrato, que le brinde valor legal.

Finalmente, el art. 1024 contempla la extensión activa y pasiva de los efectos del contrato a los sucesores universales, salvo inherencia, incompatibilidad o prohibición, lo que autoriza a trasladar los efectos del protocolo a los herederos.

IV. Análisis estratégico.

IV.1 Cadena de valor de la empresa en estudio.

La cadena de valor describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio. Esta representación permite identificar las actividades que permiten generar riqueza en la compañía y así volverla sustentable en el tiempo. A continuación se esquematiza este concepto para la empresa en estudio.



Figura 4: Cadena de valor de la empresa en estudio.

Actividades de apoyo.

- Infraestructura de la empresa.
- Gestión de recursos humanos.
- Desarrollo de proyectos.
- Abastecimiento.

Actividades primarias.

- Logística interna.
- Operaciones.
- Logística externa.
- MKT y ventas.
- Servicios.

IV.2 Situación interna y externa.

IV.2.1 Matriz FODA.

	DEBILIDADES.	FORTALEZAS.
ASPECTO SOCIO - ECONÓMICO	<p>-La centralización de poder es la característica más fuerte y la principal debilidad porque una vez que la empresa crece y toma vuelo propio es difícil sostener el dominio de las tareas sin crear un desorden interno por el tiempo que requiere ahora cada función.</p> <p>Costos fiscales y administrativos de traspaso de la empresa a los sucesores.</p> <p>-Temor a inversiones no familiares.</p>	<p>-Son visionarias, emprendedoras, con diferente apreciación del riesgo y capaces de comprometer su patrimonio para expandir el negocio y dar empleo e ingresos no solo al fundador, sino también a hijos, hermanos, nietos y parientes. Siempre con el objetivo central de ser legado familiar de varias generaciones más.</p>

AMENAZAS.

OPORTUNIDADES.

-Empresas profesionalizadas las cuales tienen gestiones superiores a las que habitualmente tienen las pymes familiares.

-Mayor rigidez a los cambios, evidentes a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, etc.

-Barreras de entrada altas ya que la empresa familiar tiene cierta continuidad lo que genera estructura, knowhow y colocación en el mercado.

-Mayor orientación al largo plazo, manifiesto en una facilidad para reinvertir los beneficios que contribuyen a generar una mayor

ASPECTO ESTRUCTURAL

- Existencia de una caja única para la empresa y para la familia.
- Falta de claridad y uniformidad en las cuentas particulares.
- Desempeño inadecuado de familiares empleados.
- Relaciones de padres con hijos con diferencias generacionales afloran y son distintas las visiones de los “babyboomers”, respecto de las generaciones “X”, “Y” o “Z”, como así la educación recibida.
- Un problema en las empresas familiares es desatender el nivel jerárquico de las personas, y la comunicación muchas veces se genera por afinidad, lo que lleva

- Valores: afecto; unión; confianza; flexibilidad; protección; educación; transmisión cultural; esfuerzo; solidaridad; interés común; excelencia.
- Compromiso: Para el fundador, la empresa es su creación, por lo tanto la razón de su existencia, esta dedicación la traslada a los demás miembros de la familia quienes por otra parte asumen el compromiso de fortalecer la creación del fundador.

<p>-Conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.</p>	<p>capacidad de crecimiento.</p> <p>-Fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.</p>
---	--

<p style="text-align: center;">ASPECTO ESTRUCTURAL</p>	<p>a una toma de decisiones desordenada, con poca focalización en los temas relevantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de planificación adecuada de la sucesión del control accionario y en los cargos directivos. -Lentitud en la transición del recambio generacional. -Sistema emocional familiar en conflicto con sistema racional empresarial. -Tensiones entre empleados de la familia y no familiares. -Estructura legal inadecuada para su dimensión. -No separación del patrimonio familiar del patrimonio empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> -Rapidez en la toma de decisiones. -Planeamiento a largo plazo de los objetivos. 		
---	---	---	--	--

ASPECTO CULTURAL

- Costos fiscales y administrativos de traspaso de la empresa a los sucesores.
- Existencia de una caja única para la empresa y para la familia.
- Falta de claridad y uniformidad en las cuentas particulares.
- Falta de preparación para la aceptación de administradores y/o directivos externos a la familia.
- Refractarios a la modernización.

-Tanto los integrantes de la familia como los empleados comparten una cultura, como resultado de compartir mucho más que un ambiente laboral, la cultura familiar se traslada a la empresa y es fácilmente asimilable por los empleados, obviamente esto será beneficioso en la medida que

--	--

	<p>-Tienen a generar culturas más humanas en el trato con los empleados, podemos decir que tal como una familia suelen “adoptar” a sus empleados.</p>	<p>esta cultura se encuadre dentro de las estrategias de la empresa, les facilite y no las obstaculice.</p> <p>-Mayor facilidad de intercambio del conocimiento debido a los valores.</p>
--	---	---

--	--

IV.2.2 Análisis PEST.

El marco PEST clasifica las influencias del entorno en cuatro grandes categorías: política, economía, social y tecnológica. Estos factores están relacionados entre sí y permiten al empresario observar como esto afecta al entorno competitivo de su organización. A continuación se aplicará esta herramienta en la organización en estudio (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

IV.2.2.1 Entorno político.

En el marco político actual la argentina se encuentra en un momento de estabilidad luego de superar la crisis de 2001 y las recesiones de 2015/2016 del gobierno de la familia Kirchner. El principal actor del país en la actualidad el partido CAMBIEMOS, liderado por Mauricio Macri. El presidente Macri tiene un gran interés hacia la inversión en grandes obras de infraestructura y unidades habitacionales por lo que el rubro de la construcción se encuentra en una etapa favorable en el periodo de análisis 2017/2018.

Según el Indec (datos de Mayo, 2017) a la hora de identificar las políticas que incentivarían al sector, las empresas que realizan principalmente obras privadas señalaron en primer lugar las políticas destinadas a la estabilidad de los precios (29,4%), a los créditos de la construcción (20,6%) y a las cargas fiscales (19,7%), entre otras respuestas. Los empresarios de la construcción que realizan principalmente obras públicas se inclinaron por políticas destinadas a los créditos de la construcción (25,6%), a las cargas fiscales (24,8%) y a la estabilidad de los precios (20,5%), entre otras respuestas.

IV.2.2.2 Entorno económico.

Según los datos del Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC), durante el mes de mayo de 2017 el índice subió 10,3% con respecto a igual mes del año anterior. El dato del acumulado durante los cinco primeros meses del año 2017 en su conjunto registra un aumento de 5,1% con respecto a igual período del año 2016.

Cuadro 1. ISAC. Variación porcentual

Periodo	Respecto a igual mes del año anterior	Acumulado anual respecto a igual periodo del año anterior
2016*		
Enero	- 2,5	- 2,5
Febrero	- 6,2	- 4,3
Marzo	- 6,8	- 5,2
Abril	- 24,1	- 10,3
Mayo	- 12,9	- 10,9
Junio	- 19,6	- 12,4
Julio	- 23,1	- 14,1
Agosto	- 3,7	- 12,8
Septiembre	- 13,1	- 12,8
Octubre	- 19,2	- 13,5
Noviembre	- 9,4	- 13,1
Diciembre	- 7,8	- 12,7
2017		
Enero*	- 2,4	- 2,4
Febrero*	- 3,4	- 2,9
Marzo*	10,8	1,8
Abril*	10,5	3,8
Mayo*	10,3	5,1

Figura 5: Tabla elaborada por INDEC.

Los resultados obtenidos por la encuesta cualitativa de la construcción, realizada a grandes empresas del sector, muestran expectativas favorables con respecto al nivel de actividad esperado para el período junio-agosto de 2017.

Quienes prevén cambios en el nivel de actividad se inclinan preferentemente hacia la suba, se dediquen tanto a realizar principalmente obras privadas como públicas, siendo más optimistas estos últimos.

Con respecto a la evolución de las necesidades crediticias para los próximos tres meses, 50% de los respondientes dedicados a obras privadas dijo

que aumentarán, 27,8% no toma créditos y 22,2 estimó que no variarán. Entre los empresarios dedicados a obras públicas, 46,2% cree que aumentarán, 41% que no variarán y 12,8% dijo no tomar créditos.

Las necesidades de crédito de las empresas se canalizan mayoritariamente a través del sistema bancario. Las empresas que realizan principalmente obras privadas y aquellas que se dedican mayormente a la obra pública toman crédito en 82,1% y 87,1%, respectivamente, de las bancas privada y pública.

5.1 ¿Cómo cree que evolucionará la actividad del sector construcción durante el período junio-agosto de 2017?

	Empresas que realizan principalmente obras privadas	%	Empresas que realizan principalmente obras públicas
Aumentará	52.6		61.6
No cambiará	42.1		33.3
Disminuirá	5.3		5.1

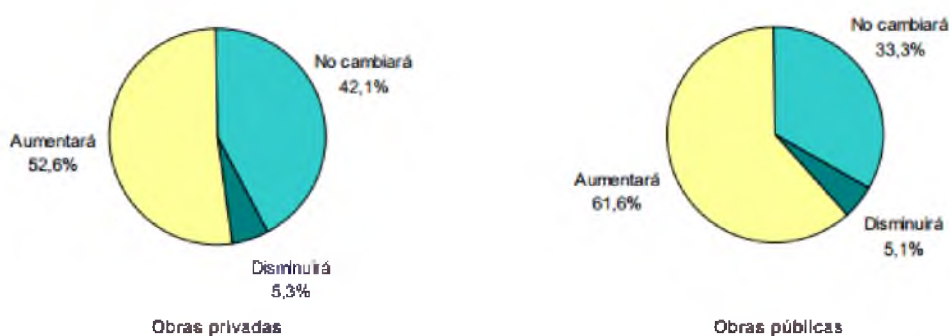


Figura 6: Gráfica elaborada por INDEC.

IV.2.2.3 Entorno social.

A pesar de existir una alta tasa de desempleo en la actualidad, según el Indec, podría existir alguna mejora para los meses de mayo y junio. Según este informe la cantidad de personal ocupado, permanente y contratado, entre las empresas que se dedican principalmente a obras privadas, 63,1% prevé que no habrá cambios, mientras que 31,6% estimó un aumento de sus planteles y 5,3% una disminución. En el caso de los empresarios que se dedican a obras públicas, 56,4% estimó que no variará la cantidad de personal, 38,5% cree que aumentará y el 5,1% restante opinó que disminuirá.

5.5 ¿Cómo variará la cantidad de personal ocupado (permanente y contratado) en su empresa durante el período junio-agosto de 2017 con respecto a este momento?

	Empresas que realizan principalmente obras privadas	%	Empresas que realizan principalmente obras públicas
No variará	63,1		56,4
Se incrementará	31,6		38,5
Se reducirá	5,3		5,1

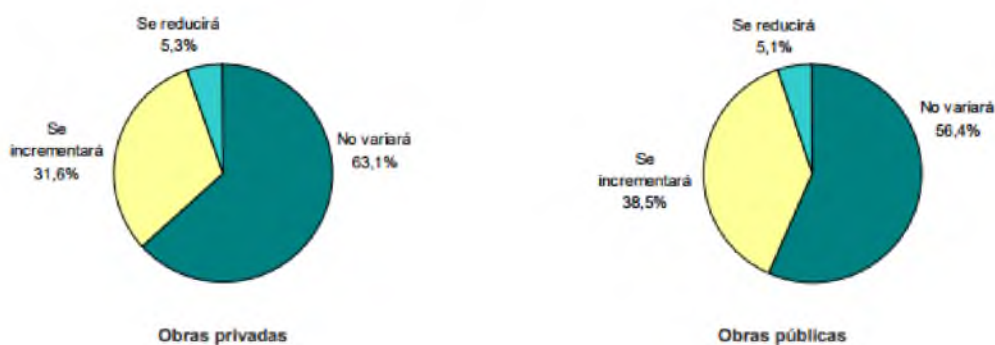


Figura 7: Gráfica elaborada por INDEC.

IV.2.2.4 Entorno tecnológico.

En cuanto al aspecto tecnológico se prevé un avance positivo con la apertura las importaciones, avances de fabricación de maquinaria vial Argentina y desarrollos tecnológicos en el sector energético.

Según el informe presentado por Indec el rubro vial sufrirá un gran avance siendo esto una lupa para la cuestión ambiental ya que su producción tiene grande riesgo de contaminación.

5.3 ¿Qué tipo de obras cree que mantendrán el nivel de actividad de la construcción durante el periodo junio-agosto de 2017?

	Empresas que realizan principalmente obras privadas	%	Empresas que realizan principalmente obras públicas
Obras viales y pavimentación	29,8		23,4
Viviendas	27,7		19,2
Edificios comerciales	8,3		2,4
Montajes industriales	7,0		0,9
Otras obras de arquitectura	5,3		12,6
Distribución de agua. Cloacas	5,2		12,0
Edificios industriales	4,8		1,7
Infraestructura de transporte	3,5		10,1
Edificios educacionales	3,1		4,3
Infraestructura de gas	1,9		6,2
Infraestructura telefónica	1,8		0,6
Obras hidráulicas	1,6		5,7
Obras hidroeléctricas	—		0,9
Otros	—		—

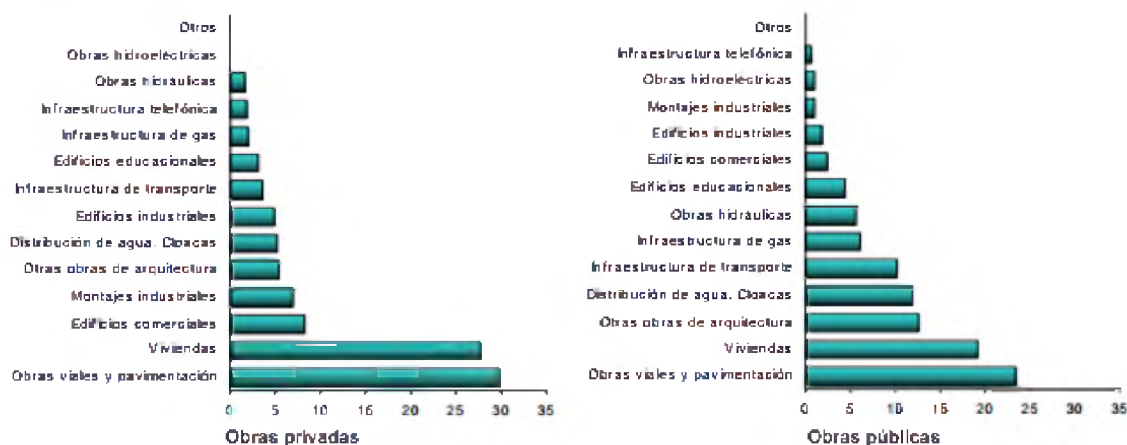


Figura 8: Gráfica elaborada por INDEC.

IV.2.3 Fuerzas de Porter.

Porter desarrollo un modelo que permite comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector. A continuación se presenta un esquema de estas cinco fuerzas y se desarrollará una por una para la organización que se está estudiando.

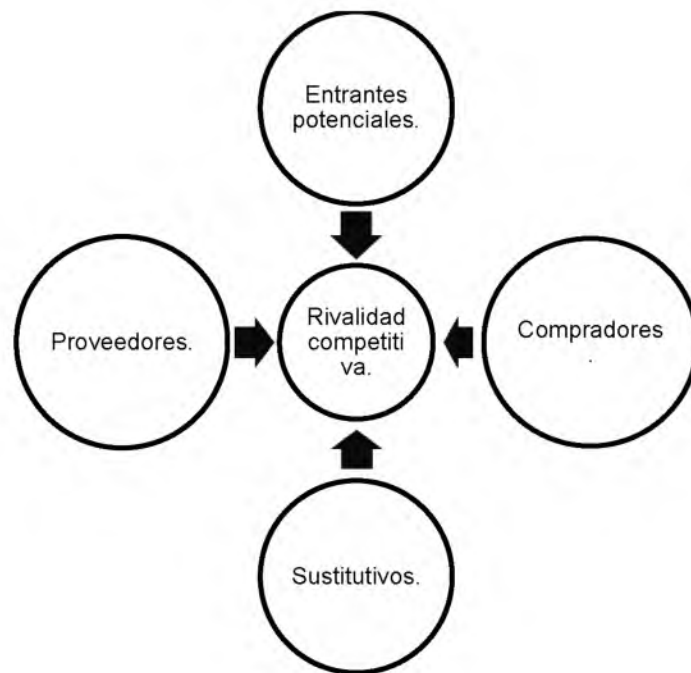


Figura 9: Esquema fuerzas de Porter (1990). *Competitive Advantage of Nations*. Macmillan.

IV.2.3.1 La amenaza de entrada.

- Economías de escala en la industria. Entiéndase maquinaria disponibles y procesos más económicos de ejecución en base al uso de la tecnología.
- Conocimiento de los canales de compra con menores costos.
- Conocimientos de los clientes y mantenimiento de la relaciones.
- Experiencia necesaria tanto como requisitos de pliegos de contratación como también para minimizar los riesgos.

- Represalias en ofertar con precio pocos competitivos y así eliminar a la competencia.
- Legislaciones particulares de la ley de obra pública, normativas, decretos y ordenanzas de contratación Provincial y Municipal.
- Diferenciación en conocimientos de ingeniería particulares y habilitaciones para su ejecución.
- Capital para la entrada. Para la capacidad de contratación de obra pública el capital necesario es relativamente elevado y es un limitante a la hora de decidir qué obra ejecutar.

IV.2.3.2 La amenaza de sustitutos.

- La necesidad de obra pública es fundamental debido a la falta de infraestructura y edificación en general, sin embargo, muy estacional en relación a la política y economía.
- El sustituto por excelencia es el mismo estado capaz de llevar adelante obras que realizan los privados si así lo quisiera.

IV.2.3.3 El poder de los compradores y proveedores

- Los compradores o clientes tienen alto poder ya que tienen cautivo el mercado.
- Los compradores tienen alta capacidad de negociación ya que son los únicos que ofrecen la posibilidad de realizar obra pública. Además, al ser el ciclo operativo tan largo el cobro muchas veces depende de continuar trabajando con estos. Por esta última razón mencionada las barreras de salida son altas.
- Los proveedores varían su capacidad de negociación según el material que se esté analizando. Por ejemplo: El hierro en la Argentina como así también el cemento es prácticamente un monopolio mientras que otros productos como los plásticos existen muchos proveedores.

IV.2.3.4 Rivalidad competitiva

- En el rubro el comportamiento es muy similar al de un oligopolio por lo que la rivalidad suele estar bastante clara y definida.
- Los costes fijos son elevados tanto tributariamente como por la infraestructura necesaria.
- Las tasas de crecimiento son fluctuantes por lo que suele ser un punto muy incierto.

IV.2.4 Estrategia formulada y ventaja competitiva.

La ventaja competitiva y su estrategia tienen que ver con los bajos costos y rápida capacidad de respuesta a problemas de solución técnica inmediata sin generar en ello una erogación directa mayor a la planeada. Esto surge debido a una ardua experiencia, diseño de productos ya pre establecido y bajos costos de aprovisionamiento por conocer los lugares óptimos de compra.

La concentración en la estructura de la propiedad genera una productividad corporativa superior, gracias a eficaces mecanismos de supervisión, menores costos administrativos, agilidad en la toma de decisiones e inversiones a más largo plazo.

El enfoque en los clientes y los nichos de mercado especializados genera rendimientos sobre la inversión superiores.

El deseo de proteger el nombre y la reputación de la familia suele traducirse en una elevada calidad del producto o el servicio y rendimientos sobre la inversión superiores.

La naturaleza de la interacción entre familia, propiedad y dirección y la unidad familiar sustentan el capital paciente, menores costos administrativos, la transferencia de conocimientos y habilidades de generación a generación y la agilidad en mercados hipercompetitivos.

Sin embargo, “la capacidad de una empresa familiar para aprovechar estas ventajas dependen de la calidad de la interacción entre negocio y familia”. Es importante hacer una distinción entre aquellas empresas manejadas por dueños tercetos que siguen usufructuando el resultado del trabajo duro y de haber acertado con un producto o un servicio determinado (condenadas, además, a atravesar una grave crisis tanto de relación entre sus integrantes como de adaptación al mercado), de aquellas otras “con una dirección entrenada, es decir, con criterios profesionales. Este tipo de empresas tienen claros atributos para tomar la delantera.

IV.3 Gestión del Riesgo.

Si lo analizamos desde el punto de vista de la capacidad de captar fondos de financiamiento dado que su perfil de riesgo es diferente al de empresas con otro tipo de estructuras de propiedad, podemos decir que la empresas familiares tienen las siguientes características:

1. Tienen la posibilidad de armar una estructura de sucesión sustentable, y que dure por mucho tiempo.
2. La confianza entre sus directivos.
3. La flexibilidad para la adaptación a los cambios.
4. La velocidad con la que puede encarar los cambios.
5. La estabilidad de la dirección.
6. El compromiso.
7. La motivación para atravesar las tormentas, en función de una visión y una misión con la que se siente representado.

La empresa familiar es probable que tenga un nivel de riesgo menor que otro tipo de empresas dado que hay factores característicos de la empresa familiar que permiten sostener que la empresa familiar es más estable debido a:

- Estabilidad en los equipos de dirección.
- Orientación al largo plazo de sus decisiones.
- Unidad de acción entre propietarios y gestores.

- Conservadurismo financiero.
- Compromiso con sus empleados, clientes y comunidad.
- Orientación a la calidad del producto o servicio.
- Concepción del beneficio como el “subproducto” de hacer las cosas bien.

Hay factores que hacen aumentar el riesgo y otros que lo hacen disminuir. La existencia de un riesgo menor en la media de las empresas familiares frente a las no familiares no significa que esto ocurra en todas las empresas por el hecho de ser familiares, ni mucho menos. El riesgo en la empresa familiar depende, fundamentalmente, de la combinación de factores que actúan aumentando o disminuyendo el riesgo.

La empresa familiar tiene un perfil de riesgo. El conjunto de factores expuesto anteriormente conforma un perfil de riesgo de la empresa familiar, es decir, estudiar a las empresas familiares y asignarles un nivel de riesgo en función de su mayor o menor capacidad para generar las respuestas competitivas que cada situación plantee.

V. Ciclo de vida de empresa y familia.

El ciclo de vida económico de la empresa, producto o servicio suele ser descrito a través de una analogía con el ciclo de vida de una persona o grupo familiar. Este ciclo suele estar representado por cuatro o cinco estadios según el autor.

El ciclo de vida de un producto o servicio puede ser representado según Kotler como se muestra en la siguiente figura. Estas cinco etapas son la etapa de desarrollo, introducción, crecimiento, madurez, declive.

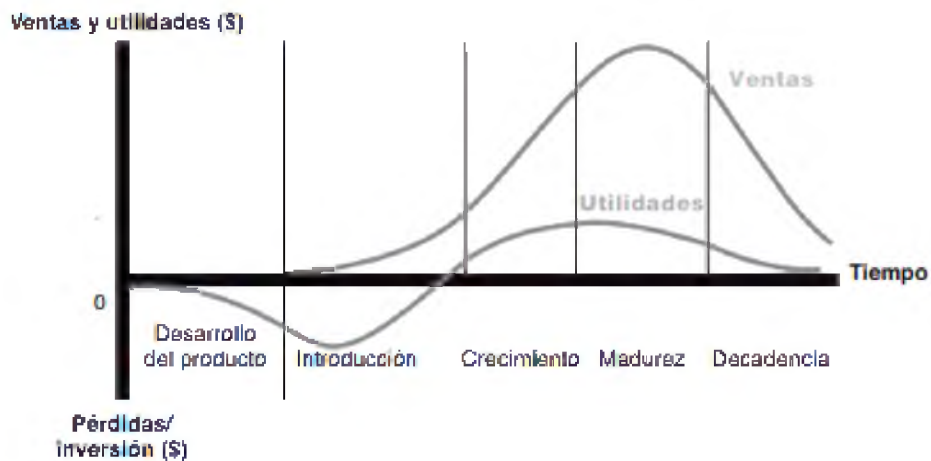


Figura10: Kotler, Philip y Armostrong, Gary (2012). Marketing (Decimocuarta ed). Mexico DF: Ed. Pearson. Página 273.

Por otro lado, según Hoy y Sharma el ciclo de vida familiar se describe mediante el comienzo del matrimonio, el nacimiento de los hijos, la independencia económica de estos últimos y el abandono de la casa familiar o "nido vacío". Esto es representado de forma metafórica con el siguiente gráfico

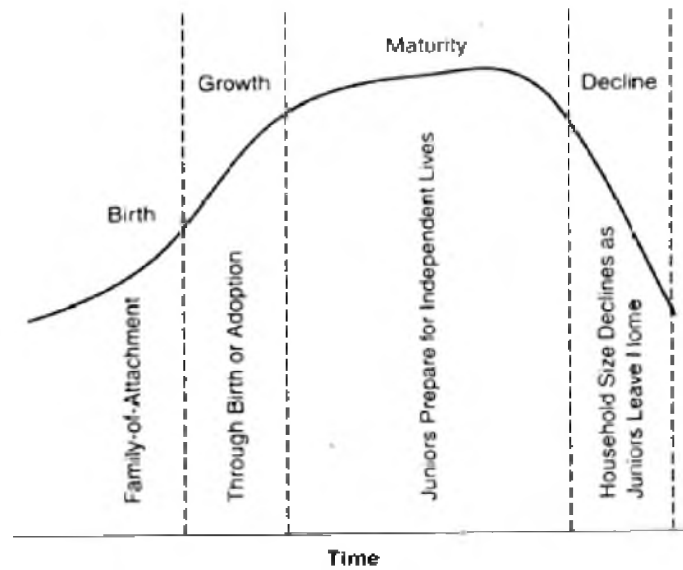


Figura 11: Hoy, F. y Sharma, P. (2010). *Entrepreneurial Family Firms*. Estados Unidos: Prentice Hall. Página 64.

Además, otros autores como Gersick proponen de manera lineal la representación del flujo económico comenzando como un nuevo emprendimiento familiar, la incorporación de los hijos, el trabajo conjunto y el paso del bastion a la proxima generacón o sucesión.

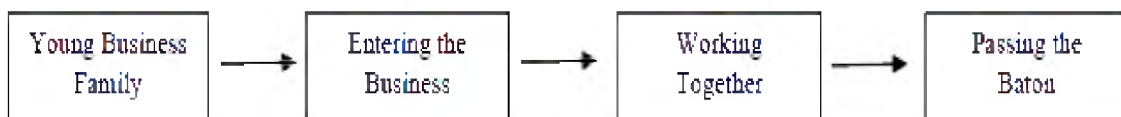


Figura12: Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.

En base a estas teorías es posible describir la dinámica organizacional según el estadio de su ciclo de vida de las familias propietarias en las distintas áreas del management. Tener presente cada estadio es esencial a la hora de generar el protocolo familiar ya que suelen suceder conflictos en la conjunción entre el campo de acción familiar y empresaria.

VI. Modelo protocolar IADEF.

El Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF), el cual ofrece un “Modelo de Protocolo de Empresa Familiar” compilado y ordenado por el Dr. Nicolás Rosales Matienzo en el cual se plasman una serie de cláusulas que, si bien intentan cubrir en forma ordenada y sistemática toda la temática, en algunos casos aluden a familias que se encuentran en distintas generaciones y/o a empresas con diverso grado de desarrollo económico y complejidad organizacional.

También se advertirá, comparando las distintas cláusulas, la existencia de algunas reiteraciones y/o de criterios o soluciones dispares para dar respuesta a un mismo problema, como así que algunas cláusulas aparecen concebidas en términos generales y otras son muy reglamentaristas.

No obstante ello, ante las cotidianas dificultades de los operadores para ubicar modelos de protocolos de empresas familiares en las publicaciones especializadas y en los diversos sitios de internet, el IADEF ha considerado oportuno, conveniente y práctico, presentar como culminación de los conceptos, de las pautas metodológicas y de los fundamentos de cláusulas volcados en los sucesivos capítulos de esta obra, este “modelo de protocolo” en el entendimiento de que las diversidades apuntadas, lejos de dificultar, permitirán al operador contar con un panorama más rico de alternativas posibles de modo de ayudarlo a redactar su propio protocolo, destinado a la concreta empresa familiar que lo requiera, como un verdadero “traje a medida” (Rosales Matienzo, 2011).

VII. Desarrollo del protocolo.

Según Guillermo Perkins, especialista en empresas familiares, la siguiente matriz representa las condiciones de vínculo entre tamaño de empresa y familia.

		Empresa	
		Grande	Chica
Familia	Grande	Protocolo	Podar Formalizar
	Chica	Dirección Familiar	Cuidar capacidades

Figura 13: Elaboración propia en base al libro Empresas Familiares - Dirigiendo lo nuestro, de Guillermo Perkins (2017). Ed: Temas Grupo Editorial. Buenos Aires.

Perkins afirma que, "...es recomendable la elaboración de un protocolo o acuerdo familiar en el cual se establezcan las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los integrantes de la familia. En otras palabras: no debe dejarse nada por obvio para evitar conflictos posteriores generados por malos entendidos. El acuerdo también es indispensable para definir el futuro de la empresa de manera consensuada.

Cuando se lleva a cabo una reunión entre hermanos-socios, es recomendable que en la misma esté presente uno o más miembros extra-familiares (profesionales que trabajan en la firma o parientes políticos que actúan como representantes de accionistas de la firma). Esto es aconsejable porque, en caso de que haya diferencias entre familiares, el aporte extrafamiliar puede ayudar a encontrar soluciones alternativas. Una de las principales fuentes de conflictos en las empresas grandes con familias numerosas son los puestos de trabajo inventados para darle ocupación a un familiar; esas situaciones comienzan por dañar a la empresa y terminan generando problemas en la familia" (2004).

VII.1 La historia de la familia, la empresa y perspectivas futuras.

La familia que está detrás de KANTOR CONSTRUCCIONES S.R.L. comenzó en 1950 cuando Luis Kantor, el fundador egresó de su carrera de Ingeniero Civil. Luis Kantor es hijo de inmigrantes judíos rusos que decidieron venir a la Argentina a principios del siglo XX en búsqueda de oportunidades y en una sola generación lograron tener un hijo profesional universitario.

Luis se casó con Virginia Gruz de lo cual desciende en orden decreciente Héctor, Horacio, Alicia y Eliana. Héctor, el hijo mayor de la familia, estudia Ingeniería Civil y se egresa en el año 1977 e inmediatamente se incorpora en el mundo laboral con su padre bajo la firma KANTOR CONSTRUCCIONES S.R.L. de capital societario igualitario.

La empresa crece de manera sostenida desarrollándose en distintos sectores de la ingeniería, especialmente en el rubro de obra pública y grandes contratos.

Luis se aparta de la firma a finales de los 90 por razones de salud por lo cual la gerencia recae en absoluta responsabilidad de su hijo. Con el fallecimiento de Luis a principios del año 2007 la firma se ve paralizada por cuestiones sucesorias y surge otra empresa, HIRAM S.A., de sociedad conjunta entre Héctor y su hijo Marcos.

Marcos, el primer hijo varón de Héctor, continúa con la profesión familiar siendo la tercera generación de Ingeniero Civil.

En la actualidad, Héctor y Marcos trabajan en distintos proyectos y con distintas empresas socias dentro del mismo rubro planteado en sus comienzos por Luis bajo la expectativa que en el corto plazo se incorpore Natán, hijo varón menor de Héctor, en el grupo de trabajo.

En base al Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick, Lansberg et al (1997) podemos ubicar a la empresa familiar en cuestión en su estadio actual el cual es una expansión como empresa, de trabajo conjunto entre padre e hijos en búsqueda de una propiedad compartida entre hermanos.

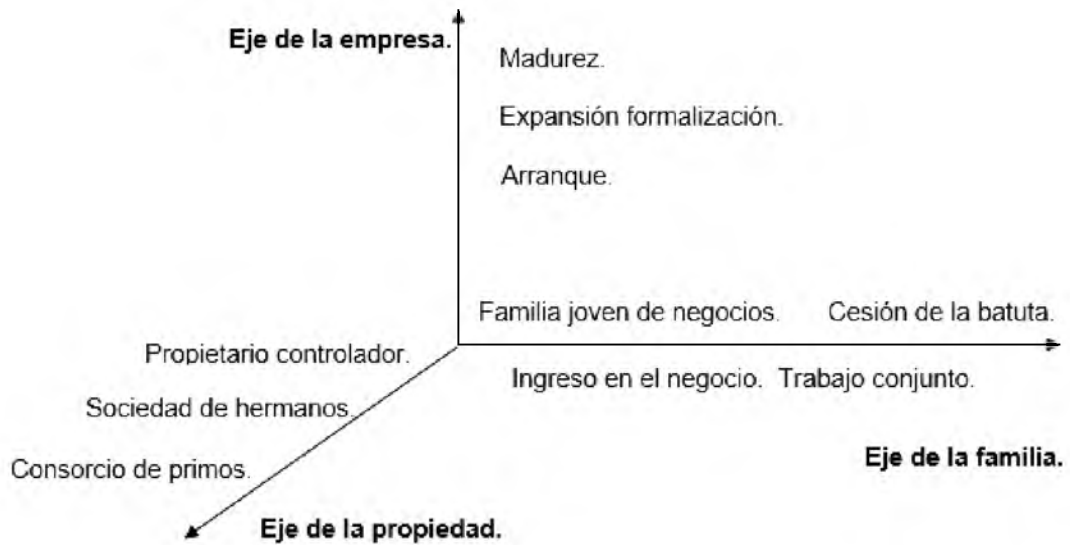


Figura 14: Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick.

VII.2 Estructura de producción, administrativa y societaria de las empresas.

El grupo de empresas a protocolizar se categorizan como Pymes cuya labor es la construcción de obra pública. Las ramas principales son la de infraestructura y arquitectura y con menor intensidad lo vial y electromecánico.

La administración y composición societaria varía según cada empresa que compone al grupo familiar y por ende cada unidad de negocios. En algunas empresas existe más de un socio familiar y en otras al menos uno, sin embargo, las decisiones son siempre consensuadas por el grupo en general.

VII.2.1 Participación societaria.

Respetando la decisión del fundador, la evaluación de la participación societaria en las empresas a administrar por el grupo será de acuerdo a los enunciados del siguiente protocolo y en proporción igualitaria por aquellos que cumplan con dichas condiciones. Los herederos legítimos de su parte proporcional tendrán, según se enuncia en este protocolo, la posibilidad de vender o retener su parte pero con preferencia la venta al grupo familiar que administre.

VII.3 Valores, misión, visión, objetivos y políticas del fundador y de sus sucesores.

VII.3.1 Valores.

Los pilares centrales del fundador se basan en la unión familiar, la honestidad y la voluntad de trabajo.

Lo anterior puede resumirse en la práctica como la búsqueda de clientes a largo plazo donde el trabajo colectivo de la familia tenga un fin común y las cualidades humanas con el que este se desarrolle primen la generosidad, confianza, compromiso, espíritu y cooperación de grupo. Al desarrollar esta tarea, la innovación y la excelencia están presentes en cada acción que se ha de tomar para el logro de resultados sustentables, sostenibles, transparentes y éticamente apropiados para así lograr crear riqueza.

VII.3.2 Misión de la empresa.

Construir obras de ingeniería y arquitectura tanto públicas como privadas que permitan el desarrollo social y económico de la provincia de Córdoba y el país, mejorando sustancialmente la calidad de vida de sus habitantes brindando de este modo solución en tiempo y forma a las decisiones políticas de nuestros representantes. Se busca generar valor en cada nuevo proyecto alineado a nuestra misión.

VII.3.3 Misión de la familia empresaria.

La misión de la familia empresaria es la continuidad en los vínculos de manera sostenible en el tiempo, con el cuidado de la ética, el respeto y las buenas relaciones tanto emocionales como económicas.

El objetivo principal es la sinergia de los distintos vínculos para el éxito empresarial a futuro y una armoniosa sucesión.

La familia tiene como meta la unión familiar y el enriquecimiento común ponderado el mismo según el esfuerzo, aportes y capacidades de cada integrante en la empresa.

VII.3.4 Visión.

Ser una de las empresas constructoras líderes del interior de la República Argentina, que apuesta permanentemente al desarrollo y crecimiento del país y la región, con una fuerte vocación de servicio, honrando los compromisos adquiridos con sus clientes y privilegiando la calidad de los productos brindados.

VII.3.5 Objetivos.

1. Empresa constructora de obras públicas y privadas de infraestructura y arquitectura entre las mejores del interior del país.
2. Crecimiento sostenible en el tiempo con mejoramiento de calidad, equipamiento, personal capacitado y gestión de los materiales.
3. Formación de personal capaz de brindar continuidad y concreción de proyectos de forma exitosa.

VII.3.6 Políticas.

La empresa comparte una filosofía original de presencia a largo plazo, compromiso con el desarrollo local, y pasión por la calidad y la tecnología. El éxito y crecimiento de la empresa también se ve reflejado en un enfoque gerencial basado en la inversión continua en los recursos humanos y en el desarrollo de las capacidades y responsabilidades de los individuos en un ambiente laboral seguro donde el trabajo en equipo es tan esencial como la motivación y la iniciativa individual.

Las políticas se resumen en:

1. Profesionalismo a la hora de ejecutar los proyectos.
2. Búsqueda continua de aplicación y aprendizaje de nuevas tecnologías.
3. Cercanía y accesibilidad al intercambio con nuestros clientes.

VII.4 Continuidad, reconocimiento y gratitud con el fundador.

El objeto de la continuidad para este desarrollo no es bajo la literalidad cotidiana que puede entenderse de *“realizar siempre los mismo”*, de *“la misma manera”*, sino el concepto de continuidad que se busca es aquel de la propia evolución sobre las base que dieron origen a la unión de trabajo familiar. Lo

anterior toma como valor la gratitud y el acto noble del esfuerzo de un grupo familiar que llegó a la argentina y en una sola generación logro obtener un grado académico para así sostener el futuro de las próximas generaciones. Lograr plasmar un orden en lo antes descrito es lo que apunta el protocolo que se pretende desarrollar.

VII.5 Árbol genealógico.

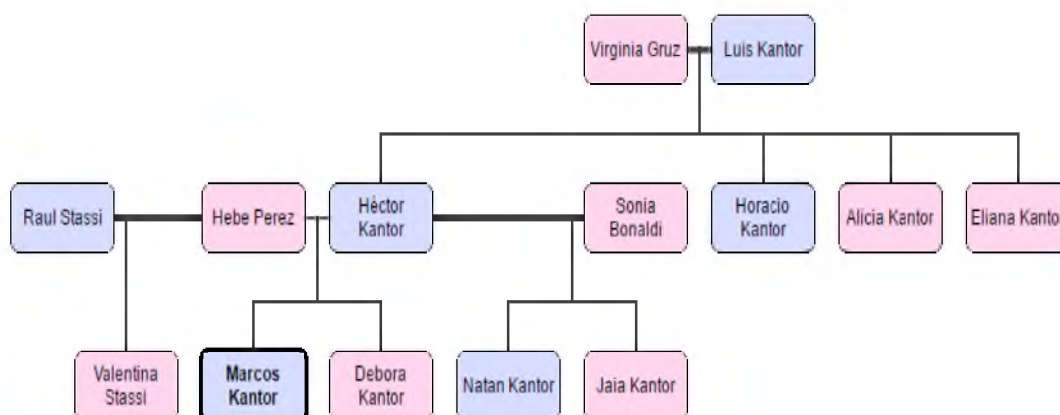


Figura 15: Diagrama de árbol genealógico.

VII.6 Base contractual.

En la Ciudad de Córdoba– República Argentina – a los días 20 días del mes de diciembre de 2017, por voluntad e iniciativa de Marcos David Kantor, DNI 33.976.867, en su carácter de familiar y socio de la empresa, con domicilio Enfermera Clermont 377 piso 6 “G” de esa misma ciudad, por voluntad de los mismos e iniciativa de todos los firmantes de este documento, los tres miembros de la primera y segunda generación de la familia Kantor que comparecen y suscriben este Protocolo Familiar ante los familiares intervinientes, manifiestan que han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, compartiendo sus ilusiones sobre el futuro de la Empresa Familiar, analizando las pautas más adecuadas para regular su administración y gestión en orden a preservarla y desarrollarla, 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 la Empresa Familiar exige un seguimiento continuado y una labor constante de comunicación entre los miembros de la Familia.

Los Firmantes 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 de los objetivos; una cultura y una estructura estables; 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. 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, aún 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 Firmantes darán a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas educativas que consideren necesarias.

Los Firmantes adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la Empresa se conserve en manos de la Familia.

Los miembros de la Familia manifiestan el orgullo y confiabilidad que da pertenecer a ella.

VII.7 Sucesión.

La sucesión de las organizaciones familiares tiene como objetivo la continuidad de la empresa en sí y de los valores particulares predicables por esta. Importa, en esencia, el desafío de cómo lograr el traspaso generacional

tanto de un patrimonio (muchas veces significativo) como de una cultura y una especial forma de desarrollar las actividades con iniciativa, honestidad, comunicación, austeridad, discreción, etc. (Molina Sandoval 2014, pág. 45).

En cuanto a este tema, según el especialista Guillermo Perkins en el *primer Congreso de Empresas Familiares 2011: Desafíos de Crecimiento organizado por la Universidad Siglo 21* afirma que no hay retiro definitivo de los empresarios sino lo que cambia es su agenda. Por lo tanto, el sucesor debe ejercer el poder reemplazando a alguien que fue o es querido y hacer aquellas tareas complementarias sin aquel título compartiendo aquella agenda diseñada por el fundador.

Resumen (Sonati, 2017), a tener en cuenta según la especialista Lic. Cinthia Kaplun:

Los factores claves para un traspaso generacional

1. Precaución

La transición en las empresas familiares se debe llevar adelante con plazos anticipados y no postergar su ejecución hasta último momento.

2. Ayuda

Siempre se debe tender a un proceso de profesionalización para lo cual es fundamental contar con un algún tipo de asesoramiento externo.

3. Visión

Hay que tomar en cuenta factores como el nivel de capacitación, los estudios y la experiencia de las nuevas generaciones para evaluar si resulta viable y conveniente el traspaso.

4. Roles

Es clave determinar los roles que tendrán los accionistas en la compañía y quienes además asumirán en paralelo tareas ejecutivas.

5. Definiciones

¿De qué vivirán los padres cuando los hijos manejen la empresa? ¿Qué papel tendrán los hermanos que no trabajen? ¿Y las familias políticas?

Artículo I. 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.

Artículo II. 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 acciones 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.

Artículo III. 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.

Artículo IV. 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 renunciar a su parte social la que será liquidada.

Artículo V. La familia empresaria cree conveniente planificar el traspaso generacional en la gestión, la necesidad de preparar al sucesor y preveer 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.

Artículo VI. Criterios de selección. Se valorará la calificación del sucesor por sus destrezas, su experiencia en las distintas áreas, (dentro y/o 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.

Se tomará como criterio que: “La condición de “sucesor” para un posible traspaso generacional no solo requiere de una capacitación adecuada (elemento objetivado en títulos universitarios, experiencia práctica y condición de familiar), sino también de ciertas características razonables que permitan una clara adaptación a las necesidades del negocio (en función de su liderazgo en los diversos entornos –empresarial, laboral y fundamentalmente familiar–) y de una vocación continuativa de la empresa familiar.” (Molina Sandoval 2014 p. 77).

Artículo VII. Capacitación. El Consejo de Familia en forma unánime designará a aquél/llos 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.

Artículo VIII. Condiciones. Planificar la sucesión con una anticipación de entre 5 a 10 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 grupo familiar, 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.

VII.8 Valores de la empresa familiar.

Los valores de la empresa familiar optados, más allá de los comunes a todas como ética, honestidad, esfuerzo, solidaridad, etc., serán construidos en

base a la historia familiar. En particular esta empresa tomará sus bases en los valores paternalistas de la cultura judeo-cristiana.

Artículo IX. Se tomará como base de conducta el concepto del buen hombre de negocios de la Ley 19.550.

Artículo 59 - Diligencia del administrador: responsabilidad.

Los administradores y los representantes de la sociedad deben obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, ilimitada y solidariamente, por los daños y perjuicios que resultaren de su acción u omisión.

Artículo X. 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 la empresa sea fuente que permita el desarrollo personal de todos sus integrantes así como de los miembros individuales de la familia constituyen con relación a la Empresa, 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 intenso 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 ineludible la convicción de toda la familia de que la empresa y su subsistencia conviene 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 reflejada en la capacitación individual de los miembros de la familia, en la formulación de propuestas laborales que hagan a su integración a la empresa, respeto a la clientela, ante todo en su calidad de personas, la honestidad y responsabilidad en la prestación de nuestros servicios, nuestro compromiso con los empleados que en gran medida constituyen la fuerza que mantiene unida a la empresa.

En las relaciones de los miembros de la familia: mediante la capacitación permanente de los miembros que deberán conocer a la empresa 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.

En las relaciones con el personal: se tratará de hacer progresar a los empleados tanto profesionalmente 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 alientará a capacitarse y se procurará atender a sus necesidades personales mediante el asesoramiento y el apoyo personal y económico conveniente.

En las relaciones con la comunidad haciendo llegar la presencia de la empresa en los hogares de escasos recursos a quienes se les ha tratado de facilitar el acceso a los elementos de confort mínimos y con las instituciones de

bien público. No cabe ignorar que la comunidad es el soporte que nos ha permitido crecer y consecuentemente es esencial devolverle con prestaciones concretas y tangibles parte de los beneficios obtenidos.

VII.9 Profesionalización de la administración.

El presente protocolo buscará que la empresa se profesionalice de tal manera que sean sus miembros los que se adapten a las necesidades de la empresa y no la empresa a las capacidades de los familiares. Para esto, según Gercovich (2015) es necesario:

- a) Organizarse y profesionalizar es ser responsable con la empresa familiar
- b) Responsabilizarse por la continuidad y el futuro de la empresa exige una permanente adaptación
- c) Ese proceso de adaptación exige compromiso y conexión personal con la empresa
- d) Profesionalizar tiene más que ver con sistemas de dirección que con personas (sean familiares o no).

Además, según expertos podremos decir que autores como Leach (1993) o Gallo (1995) reconocen en la profesionalización una de las mejores herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día. Por esta razón, Chiavenato resalta que la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso (2002).

Artículo XI. Requisitos para ser Director. Para ser designado director, 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; 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.

Artículo XII. El funcionamiento del Directorio se adecuará a las normas del estatuto y de la ley de sociedades comerciales en cuanto la frecuencia, convocatoria, quórum y mayorías. El Directorio estará integrado por un número mínimo de dos miembros y un número máximo de cinco miembros. Cada director tendrá derecho a un voto. En caso de empate, el mayor tendrá voto de desempate. El directorio podrá crear comisiones delegadas para el desempeño de aquellas competencias que en su criterio contribuyan a mejorar la eficacia de su funcionamiento.

Artículo XIII. Se considera beneficioso incorporar asesores externos para apoyar y potenciar la dinámica de la empresa; para su nombramiento se requiere mayoría. Hasta un tercio de los cargos del directorio podrá ser ocupado por directores que no revistan el carácter de familiares por parentesco, quienes para ser designados tales deberán acreditar su capacidad.

Artículo XIV. Las decisiones de éste órgano podrán ser impugnadas aplicando analógicamente las normas de impugnación de las asambleas. La asamblea designará al presidente del Directorio y distribuirá las funciones específicas entre los miembros de este órgano siguiendo el organigrama propuesto como anexo del presente.

Artículo XV. Plan de salida de la actividad: es parte de la filosofía de la empresa que los miembros de la familia se incorporen progresivamente al directorio y 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 director, la de 75 años, debiendo preverse la sustitución del director que se retira con adecuada anticipación. La asamblea podrá autorizar el pago de una retribución de por vida a los directores salientes, conforme a las pautas del artículo siguiente.

Artículo XVI. Prestaciones por Retiro.

1. Respecto a los accionistas 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 contrato de Consultoría con rango de Consejero Consultor de la Empresa, debiendo pactarse un honorario que se adecuará al honorario de mercado, al tiempo del contrato, correspondiente a un CEO en empresas de la misma dimensión y objeto.

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

Artículo XVII. Para ocupar cualquier cargo gerencial en la empresa es imprescindible contar con una experiencia de por lo menos cinco 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.

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

VII.10 Política de préstamos. Pagos de gastos personales.

La política de préstamos tendrá como objetivo regular de manera concreta y detallada estas cuestiones, ya que su falta de previsión puede generar un interminable semillero de conflictos y problemas internos societarios o familiares.

Además, la regulación de este delicado tema debe balancear de manera adecuada tanto los intereses familiares como, en particular, los intereses y fines de la sociedad para el cumplimiento de los planes estratégicos oportunamente trazados. Desde lo familiar, suele ser conveniente que los lineamientos que se determinen tengan un sentido igualitario o proporcional en cuanto a montos, tasas, oportunidades y demás cuestiones.

También, según Molina Sandoval (2014, p. 53) es importante fijar límites y criterios de realización para los gastos que accionistas o incluso familiares no accionistas puedan realizar por cuenta y orden de la sociedad (cuentas corrientes, tarjetas de crédito corporativas, etc.).

Artículo XVIII. Regla General. La Empresa de Familia no tendrá a su cargo gastos generales ni particulares de naturaleza familiar.

Artículo XIX. Regulación de política de sueldos y honorarios (director general, gerentes y empleados), de reservas y resultados no distribuidos y de ganancias y dividendos de los accionistas. La regulación de sueldos y honorarios de todos los integrantes de la empresa será un 10% mayor al promedio aritmético de al menos 5 fuentes confiables y populares en el mercado. Las reservas serán de al menos un 5% del capital de trabajo para emergencias.

Artículo XX. Viajes. Los viajes de negocios realizados por los accionistas, directivos y/o ejecutivos serán solventados por la Empresa en lo referente a pasajes (nacionales e internacionales) y gastos de 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, hijos y demás familiares de los accionistas, directivos 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 accionista, director y/o ejecutivo familiar.

Artículo XXI. Viviendas. Todas las residencias/ viviendas de propiedad de los accionistas, directivos 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 de cuenta y cargo de cada accionista, directivo o ejecutivo.

Artículo XXII. Inmuebles para residencia de familiares:

1. La Empresa Familiar tendrá como política rectora la no inversión en activos improductivos.
2. Cuando por razones de ubicación geográfica, los directivos y/o ejecutivos deban radicarse establemente en lugares distintos de la sede de la sociedad matriz y/o de su domicilio particular anterior, la Empresa Familiar - analizando las conveniencias del mercado - proveerá vivienda para los referidos directivos y/o ejecutivos y su grupo familiar 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 Empresa Familiar.

Artículo XXIII. Vehículos. Los familiares accionistas, directivos y/o ejecutivos de la Empresa Familiar tendrán a su disposición dos (2) automotores para fines empresarios. El mantenimiento y combustible de los mismos estarán a cargo de la Empresa. Asimismo un chófer estará a disposición de los directivos y/o

ejecutivos mencionados. Los referidos automotores se cambiarán por nuevos modelos, no antes de los tres años de la su adquisición.

Los cónyuges y demás familiares de los directivos y/o ejecutivos de la Familia carecerán del derecho al uso de los automotores, excepto que acompañen a los accionistas, directivos 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 accionista serán de su exclusiva cuenta y cargo.

Lo establecido en la presente cláusula se aplicará mutatis mutandis a naves y aeronaves, si las hubiere.

Artículo XXIV. Políticas de Capacitación:

1. La Empresa Familiar 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, cuando se le solicite, las oportunidades que les permitan adquirir un nivel de conocimientos y experiencia que les capaciten para ser útiles a la sociedad y desarrollar sus cualidades humanas.
2. Sin perjuicio de los Programas de Capacitación, que la Empresa Familiar establezca respecto a cada una de las Sociedades Comerciales que la conformen, dirigidos exclusivamente a directivos, ejecutivos y empleados; con la fundamental finalidad de conseguir y formar, a través del tiempo, sucesores del Fundador aptos que coadyuven a 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 de Familia.
4. La selección de los familiares aspirantes a las mismas se realizará por una empresa externa experta en la materia.

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

Artículo XXVI. 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 a la tasa pasiva del Banco Nación Argentina lo cual deberá luego ser puesta a consideración del Órgano de Administración de la Sociedad.

Artículo XXVII. Ayuda para negocios propios. En caso que alguno de los socios pretendan solicitar ayuda económica, de equipos y/o propiedades de la empresa familiar la situación deberá ser analizada a través de la presentación formal de un proyecto de inversión. Lo socios votarán ponderando sus acciones la voluntad de acompañar y serán participes en el monto del capital aportado correspondiente a la rentabilidad final del negocio devengable según se acuerde.

VII.11 Composición del directorio.

El directorio es el órgano de administración clave en cualquier empresa, con amplias responsabilidades para el ejercicio de las funciones de orientación estratégica, supervisión, control de la gestión ordinaria y administración o disposición. Una vez que define la orientación estratégica de la sociedad, delega su ejecución práctica a la línea de Alta Gerencia (Ejecutivo Principal), a la cual controla, y rinde cuenta a los verdaderos dueños de la sociedad: accionistas(Gercovich, 2015).

En particular se buscará en este protocolo que el directorio este compuesto por miembros de la familia en caso de ser posible por coherencia en las competencias personales y plan de carrera.

Artículo XXVIII. Entre los directores, uno deberá estar abocado especialmente a la parte económica-financiera y relaciones con los comitentes.

Otro deberá dedicarse en especial a lo relativo a la calidad, producción-operaciones, servicio de atención y el personal de la empresa.

El presidente del directorio coordinará a los otros directores, definiendo los lineamientos a seguir y la política de comunicación institucional.

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

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

Los directores suplentes sólo cobrarán honorarios por los períodos en los que se desempeñen en reemplazo de los titulares.

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

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

Al dejar de ser director, se deberá reintegrar el vehículo dentro de los treinta días de finalizado el mandato.

VII.12 Trabajo de familiares en la empresa.

El protocolo pauta el régimen de incorporación de familiares, terceros y sucesores a la dirección y gerenciamiento de la empresa. Los requisitos hacen énfasis en la idoneidad, habilidad y capacidad técnica y profesional necesaria para ocupar ciertos cargos. Se establecerán procesos de selección, y –en el supuesto de que el candidato sea un familiar– deberá contar con la aceptación de ciertos directores o líneas familiares

El directorio o la gerencia diseñarán un plan de capacitación y entrenamiento para familiares de los accionistas y directivos de ciertas edades (en general, en etapa de formación profesional), donde se enfatizará una formación interna dentro de la compañía en las distintas áreas y sectores (financiero, comercial, producción, administrativo, legal, etc.). Este plan de capacitación será una condición necesaria para la incorporación en la empresa. (Molina Sandoval, 2014)

Según expertos en el tema como Mercedes Korin, asesora en proyección laboral, opina, en cuanto al trabajo de los hijos en las empresas familiares, que aunque cada caso es particular, hay algunos factores que pueden ser considerados.

1) Que los hijos tengan experiencias laborales previas al ingreso a la empresa familiar, para que aprendan a manejarse en otros contextos y para que los padres vean a la distancia cómo los hijos se desempeñan.

2) Que el ingreso de los hijos en la empresa familiar sea paulatino: primero participar de manera externa, luego entrar en puestos temporarios, después pasar por puestos no jerárquicos.

3) Que el dueño no genere contradicciones entre los mensajes explícitos y los implícitos (por ejemplo, que no transmita a los empleados que su hijo "no tiene coronita" y a la vez le permita que se tome más vacaciones que el resto).

"Así como no hay relaciones familiares perfectas, tampoco hay relaciones laborales perfectas. Entonces cuando las relaciones familiares se cruzan con las laborales hay que hacer especiales esfuerzos para conversar sobre roles,

funciones y responsabilidades dentro de la empresa más que combinar estos temas con anécdotas de la vida en el asado del domingo" (La Nación, Octubre 2017).

Artículo XXIX. Como principio general se establece que los miembros de la Familia pueden ocupar puestos de trabajo en la Empresa, siempre que sean acordes con sus conocimientos y experiencia.

Artículo XXX. Prudencia. No obstante lo establecido anteriormente, deberá tenerse en cuenta que un exceso de empleados familiares no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente, debiéndose buscar siempre un trato igualitario entre los empleados miembros de la Familia y aquellos que no lo sean.

Artículo XXXI. Condiciones de acceso. 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) Los candidatos deberán haber obtenido el título académico y experiencia laboral que exija el puesto de trabajo que solicitan.
- b) Antes de solicitar un puesto de trabajo en la Empresa será necesario haber completado un período de dos años trabajando en otra empresa no vinculada a la Empresa.
- c) Conocimiento fluido de, al menos, una lengua extranjera preferentemente la inglesa.
- d) Los miembros de la Familia podrán solicitar un trabajo en la Empresa, siempre y cuando existan vacantes, considerándose sumamente desaconsejable la creación de puestos de trabajos artificiales o redundantes que no sean necesarios por el desarrollo de la Empresa.
- e) Para evitar tensiones entre las Ramas Familiares y salvo cuando existan circunstancias de todos comprensibles que claramente lo impidan o desaconsejen, - lo cual quedará sujeto a la resolución del Consejo de Familia – 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.

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

Artículo XXXIII. 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.

Artículo XXXIV. 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 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.

Artículo XXXV. Lusvariandi. El miembro de la Familia que se incorpore laboralmente a la empresa, no podrá en caso de necesidad oponerse al lusvariandi, siempre que sea ejercido en forma razonable y para el beneficio empresarial.

VII.13 Política de financiamiento, dividendos y resultados.

Teniendo en cuenta a Gercovich (2015, p. 29), la definición de este capítulo buscará, mediante una correcta evolución y adaptación de sus cláusulas de manera flexible a través del tiempo, actuar sobre ciertos conflictos como ser:

- a) El pago insuficiente del trabajo de los miembros de la familia por considerar que los dividendos que se reparten entre ellos son suficientes
- b) Remunerar en exceso el trabajo precisamente porque es miembro de la familia
- c) Remunerar por igual el aporte laboral de los miembros de la familia bajo la creencia de que en la familia todos son iguales y por lo tanto tienen iguales derechos económicos
- d) Fijar y mantener pagos elevados a personas de la familia que por impedimentos de edad y otros factores aportan muy poco a la empresa
- e) Comprar o vender propiedades de la empresa para que la familia tenga con qué mantenerse.

A su vez, es claro que los protocolos prevén pautas jurídicas o económicas sobre las cuales el accionista tendrá derecho al mantenimiento de su proporción en las participaciones societarias. Debe preverse (y reanalizarse cuando sea necesario) un adecuado equilibrio entre el esfuerzo económico del accionista (derecho de suscripción preferente), la no obstaculización de las necesidades de financiamiento de la sociedad y la participación relativa de cada accionista en ella. (Molina Sandoval 2014, p. 59).

Resumen a tener en cuenta (Sonatti, 2017) según la especialista Lic. Cinthia Kaplun:

Diferentes conceptos para fijar las remuneraciones

1. Igualdad

En este modelo se opta por que los familiares reciban igual remuneración pese a ocupar diferentes posiciones y tener responsabilidades muy disímiles

2. Equidad

Bajo esta premisa, el sueldo que recibirá cada miembro de la familia se fija tomando como parámetro el valor que está cobrando una persona en una posición similar en otra compañía.

3. Política de ingresos

Los miembros de la familia pueden percibir ingresos en calidad de accionista (accede a los dividendos), director (recibe honorario) o empleado (cobra un sueldo)

4. Conflicto latente

En muchos casos la definición de las remuneraciones termina siendo un disparador de muchos conflictos que estaban latentes en el seno de las familias y que se trasladan a la empresa.

5. Comunicación

El último paso para lograr una política salarial sostenible es la comunicación de las normas a seguir a los miembros de la familia y llegado el caso a algunos empleados jerárquicos.

Artículo XXXVI. La política de distribución de utilidades del Grupo Familiar con relación a la Empresa se rige por los siguientes principios generales:

- a) Las ganancias se determinarán en base a balances veraces y sinceros y las utilidades se distribuirán respetando la naturaleza de las retribuciones, evitando la confusión entre sueldos, honorarios y dividendos que hasta hoy se producía por razones fiscales.
- b) La Empresa debe retribuir anualmente al capital mediante un dividendo proporcional a los resultados que obtenga.
- c) Los sueldos y honorarios de los miembros del Grupo Familiar 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 acciones y a los directores y empleados pertenecientes al Grupo Familiar 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 directivos participar en los beneficios de la Empresa.

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

- 1) Los honorarios al Directorio serán proporcionales al monto de dividendos en efectivo, de acuerdo a lo indicado en el Anexo A y se repartirán de la siguiente manera: 20% a quien ejerza la dirección general y el saldo a cada uno de los restantes directores, en partes iguales.
- 2) Sin perjuicio de lo indicado en 1) los hijos directores 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 al Directorio.
- 4) Se establecerá un tope de dividendos que no exceda el 25% de las ganancias del ejercicio. No obstante, los retiros de los accionistas 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 acciones de miembros del Grupo Familiar que deseen venderlas.
 - b) El saldo para financiar el crecimiento de la Empresa.

ANEXO A

% Dividendo s/ ganancia computable	% Retribución s/ ganancia computable
0,0	5
4,7	6
9,3	7
13,8	8
18,2	9

22,5	10
25	11

En cuanto a este último tópico se buscará bajo sucesivos ajustes a futuro, luego de consolidar una primera etapa, que “el protocolo de familia no reglamente el monto concreto a percibir por los diferentes familiares que desempeñan sus funciones; debe ponderar los criterios razonables de compensación en función de las características antes mencionadas (resultado y desempeño). Y dentro de esta situación (e incluso particularidades familiares), fijar criterios de compensaciones económicas que reduzcan la pertenencia a la familia como criterio remunerativo. Pues no es bueno para una empresa familiar fijar una retribución solo por un criterio de pertenencia, independientemente de otras motivaciones que pudieran fomentar conductas más activas en términos laborales.” (Molina Sandoval 2014 pág. 78).

VII.14 Transferencia de acciones y exclusión o retiro de familiares.

Con el objeto de consolidar y preservar la empresa familiar las acciones que la componen tendrán cláusulas de preferencia:

“En este tipo de cláusulas se pacta, por lo general, que cuando algún accionista pretenda enajenar sus títulos accionarios debe comunicarlo de manera previa a la sociedad (o a los socios), concediéndose a determinadas personas el derecho de adquirirlas de manera preferente, y comprometiéndose ellas –a su vez– a no transmitir las a sujeto distinto de los preferentes.”(Molina Sandoval 2014, pág. 143).

Artículo XXXVIII. La transmisión de acciones y derechos societarios tendrá como fin mantener la “familiaridad”. Sin embargo, en caso de existir intereses de venta o retiro será posible, con previa oferta a los socios familiares, vender las acciones a un tercero con conformidad de la junta familiar.

Artículo XXXIX. Aquel accionista que incumpla con la ley y actué de forma imprudente en base a la definición de buen hombre de negocio podrá ser excluido de la sociedad bajo la votación unánime de la junta familiar.

VII.15 Órganos familiares y societarios.

El órgano familiar del presente protocolo será encargado de velar por la familia y tutelar sus derechos y obligaciones en relación con este protocolo familiar, perpetuando la filosofía y las tradiciones, y coordinando las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar. El consejo de familia asegurará que los principios y normas del protocolo se cumplan con el mayor consenso posible. Debe impulsar la aplicación de las normas del protocolo y proponer su modificación y adaptación (Molina Sandoval 2014, pág. 61).

Sonatti (2017) postula resumen a tener en cuenta según la especialista Lic. Cinthia Kaplun:

Pasos clave para las reuniones familiares

1. Definir los participantes

Determinar los miembros de la familia que ocupan posiciones en la empresa es el primer paso.

2. Plantear los objetivos

Diferenciar las reuniones de directorios de la sobremesa familiar es debe ser una de los principales meta.

3. Elegir el espacio físico

Las opciones van desde la oficina hasta un lugar de encuentro familiar.

4. Pensar las temáticas

Una meta puede ser alcanzar un protocolo familiar que defina cómo se fijarán las funciones dentro de la compañía.

Artículo XL. 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 acciones en circulación: [i] Toda modificación al Estatuto Social ; [ii] Toda reducción y/o aumento del capital social y/o emisión de acciones y/o emisión de cualquier tipo de títulos valores en serie, sean o no convertibles en acciones; [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 U\$\$ 150.000,00 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.

Artículo XLI. La Junta de familia. Se crea la Junta de familia que está integrado por todos los miembros de la familia mayores de 18 años con vínculo laboral con la empresa. 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.

Artículo XLII. La defensa de los intereses familiares en la empresa. En cada acción que se tome para con la empresa se deberá en todas las oportunidades tener presente los valores que forjaron la empresa familiar. En caso de existir

perjuicio hacia el interés colectivo los socios deberán consensuar el accionar y en caso de no llegar a un acuerdo deberán recurrir a expertos del tipo de IADEF.

Artículo XLIII. La gestión del patrimonio familiar. El "family office". La gestión de inversiones y fideicomisos del patrimonio familiar serán gestionados por el director o administrador general de ese periodo el cual deberá rendir cuentas del uso y consensuar el mejor momento de reparto de dividendos. En caso de no llegar a un acuerdo se consultara al analista económico u operador financiero con el que se esté gestionando la inversión familiar. En caso de ser necesario se deberá recurrir a expertos del tipo de IADEF.

Según Eduardo Coduri, CEO de la consultora EY, "uno de los errores más comunes es no contar con un "family office", el cerebro corporativo que debería determinar algunas de las cuestiones como la sucesión. Un 90% del éxito de una empresa familiar es determinar la sucesión con anticipación. Otro tema significativo es "la incorporación de las personas que se casan con tu familia." (Terrile, 2017).

VII.16 Resolución de conflictos y sanciones.

El matiz esencialmente preventivo de un protocolo impone, asimismo, también algunas condiciones concretas en orden a la solución de problemas internos (y externos) de los accionistas, de los miembros de la familia o incluso con terceros.

El arbitraje societario puede ser una alternativa válida, siempre entendiendo que la exteriorización de un conflicto en forma judicial suele ser muy inconveniente para las partes (Molina Sandoval 2014, p. 62).

El presente protocolo buscará que los conflictos y sanciones sean acordes a lo incurrido y las decisiones finales podrán estar sujetas a la mediación y votación del consejo familiar. La palabra de los adultos mayores siempre será escuchada y valorada a la hora de tomar decisiones.

Artículo XLIV. En caso que surgieran discrepancias entre los firmantes de este Protocolo o partes alcanzadas, sobre la validez, interpretación, alcances,

sinceridad, ejecución o inejecución de este Protocolo o cuestionamientos que guarden relación con cualquier aspecto del Protocolo, 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 del IADEF (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 del Tribunal Permanente de Arbitraje del IADEF 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.

Artículo XLV. 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.

Artículo XLVI. Se establecen las siguientes sanciones para el miembro que incumpla alguna de las cláusulas del presente Protocolo:

- a) Sanciones Morales-Familiares: Aquel miembro que incumpla o viole alguna de las Cláusulas establecidas en el presente Protocolo deberá

abstenerse de participar y concurrir de los próximos acontecimientos sociales de la familia de acuerdo al siguiente criterio:

Se establecen tres graduaciones para este tipo de sanciones: leves, medias y graves, las que serán ponderadas en cada caso por el Consejo de Familia. Si el incumplimiento fuera leve, la prohibición se aplicará para la reunión social inmediata posterior. Si el incumplimiento fuera considerado medio, la prohibición de participar de las reuniones sociales familiares se aplicará para todo el año calendario a partir del incumplimiento. Si el incumplimiento fuera considerado grave, la prohibición regirá durante dos años calendarios a partir del incumplimiento.

Si el incumplidor tuviere cónyuges e hijos menores, la prohibición se extenderá a los mismos.

b) Sanciones pecuniarias: De acuerdo a la gravedad de la falta, el Consejo de Familia puede establecer una sanción pecuniaria que consistirá en una multa dineraria por el valor de la mitad de un sueldo mensual de director, y hasta dos veces el valor de un sueldo de director calculado al mes inmediato anterior a la comisión de la falta.

Si el incumplimiento fuera grave, el miembro incumplidor perderá, además de lo dispuesto en el párrafo anterior, su derecho al bonus anual que adjudica la empresa al cierre de cada ejercicio.

c) Sanciones Societarias: Aquel que incumpla alguna de las cláusulas del presente Protocolo, no podrá ingresar a la siguiente reunión de Directorio ni a la siguiente Asamblea de Accionistas que se celebre.

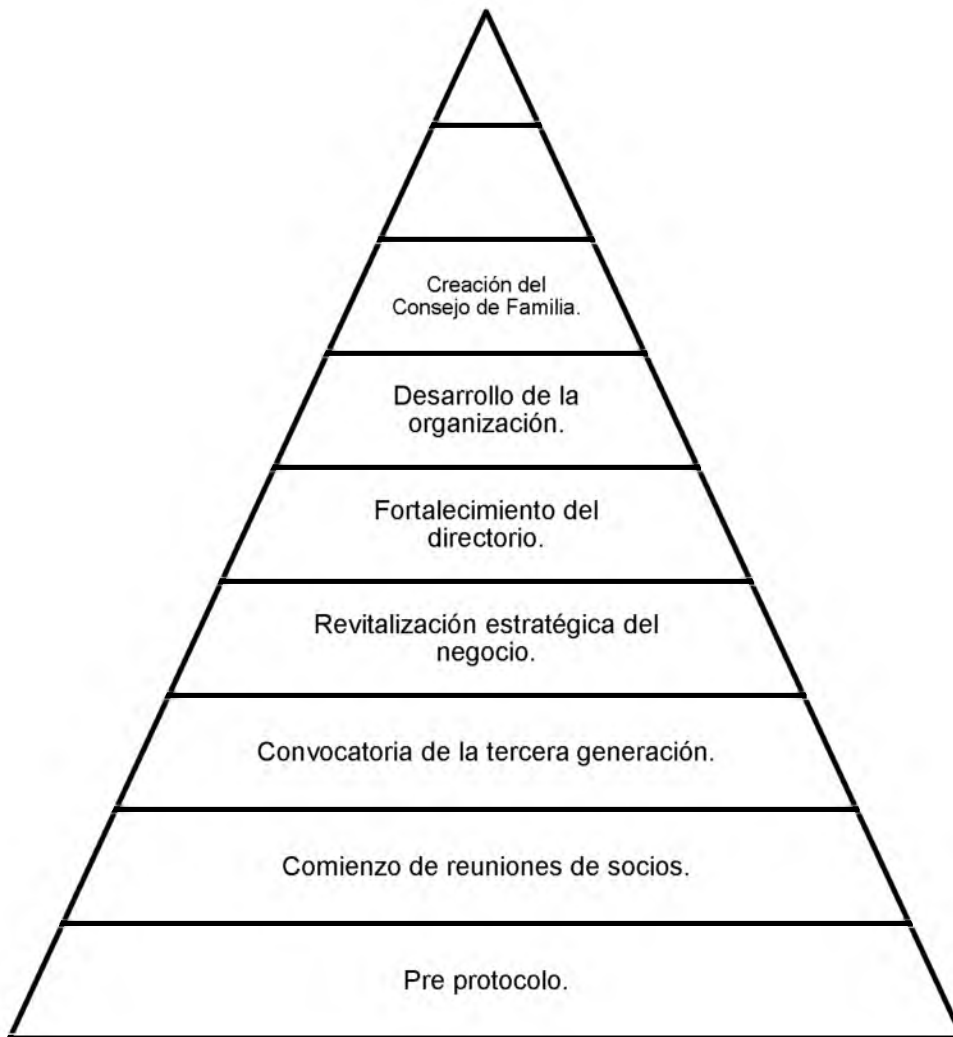
VII.17 Vigencia y aplicabilidad.

El protocolo se forma y aplica a través de un proceso iterativo cuya “importancia y finalidad implica alcanzar un proceso de maduración en la red recurrente de conversaciones familiares que permita el establecimiento de acuerdos y reglas que se originen en una Visión Compartida por los integrantes de la familia.” (CANF 2015, p. 3).

Artículo XLVII. La vigencia del presente protocolo y su aplicación será consensuada y renovada con un periodo igual a la presentación de balances societarios para así acordar continuamente su ajuste y revisión en base a la votación para cada tema a tratar por los miembros intervinientes. El resultado y las decisiones serán bajo común acuerdo y por unanimidad, en caso de no haber acuerdo será el director quien tomará la decisión final para el bien común.

VIII. Plan de protocolización final.

La culminación de un protocolo deviene luego de un proceso en el que intervienen los distintos interesados y miembros de la familia, sobre la base de la comunicación y especialmente de la “oralidad” entre las partes. Por ello, es conveniente prever mediaciones previas, con plazos, temarios y asistencia técnica. Dichas mediaciones deberán cumplir con ciertas pautas concretas y, en caso de no haya una solución, determinar otros mecanismos para resolver las controversias, según la gravedad del conflicto (Molina Sandoval 2014, p. 62).



Se propone en base al MBA Agustín Guercovich (2015) el siguiente plan de trabajo para hacer efectivo el protocolo anteriormente propuesto. La pirámide (en la próxima página) representa las bases y pasos a seguir para el logro de un óptimo resultado según la experiencia del especialista.

Protocolo familiar.

Figura 16: Diagrama piramidal de acción.

Desarrollo de las relaciones Familia-Empresa.

Esta propuesta ofrece un marco o modelo de trabajo que la familia puede adoptar y que le permite, en caso de así decidirlo, comenzar un proceso con reuniones individuales y grupales, coordinadas por un asesor de reconocida expertise, discutiendo los temas críticos y proponiendo soluciones hasta llegar a una primera versión de Protocolo Familiar.

IX. Conclusión.

El objetivo planteado de este trabajo fue lograr confeccionar un protocolo de empresa familiar. Esta herramienta, como se planteó originalmente, brinda un rumbo, orientación, herramienta y oportunidad para lograr ordenar el desenlace de las acciones antes de que se desate un conflicto, luego de solucionado un determinado conflicto o luego de un litigio judicial (que desgastó a los familiares) entre los miembros de la empresa familiar.

Como puntos clave, identificados en este trabajo, dentro del marco legal se puede resumir:

1. La empresa familiar carece de regulación jurídica en el derecho argentino y se desenvuelve en un marco legal que presenta riesgos para su funcionamiento y continuidad y que exige soluciones en base al derecho vigente, sin perjuicio de algunas reformas legislativas tuitivas.
2. En el marco de la legislación actual, y sobre la base de la tutela constitucional de la familia y de la empresa, a lo que se suma la importancia económica, social y moral de las empresas familiares, es necesario lograr interpretaciones jurisprudenciales integradoras y tutelares de ellas que, partiendo de la diversidad de “causa” de la incorporación de un socio a una empresa familiar respecto de una empresa no familiar, donde el socio familiar no es un inversor, postulen:
 - A) Un criterio restringido para acoger los supuestos de fraude cuando hay en funcionamiento una empresa familiar real;
 - B) El deber social de respetar, mantener y colaborar en la continuación del statu quo empresario familiar;
 - C) La presunción de razonabilidad de las “reservas voluntarias”;
 - D) La validez interna de los actos gratuitos consistentes en “ayudas familiares”;
 - E) La presunción del carácter “gratuito” de toda incorporación como socio de un familiar no fundador;

F) La obligatoriedad, como “reglamento interno de hecho”, de ciertos usos y costumbres en materia de procedimientos societarios;

G) La aplicación analógica de algunas reglas de las sociedades personalistas como el “beneficio de competencia”;

H) La tutela de la continuidad y del elenco de socios en el caso de empresa familiar de hecho;

I) La primacía del interés social familiar por sobre intereses individuales en caso de conflicto normativo.

3. Además, es legalmente factible y necesario en cada empresa familiar, encarar un trabajo de estructuración jurídica que, en el marco de la legislación vigente, otorgue fuerza jurídica a los acuerdos, mediante la elaboración de “protocolos de empresa familiar” con valor jurídico y por la incorporación de sus cláusulas a diversos instrumentos legales obligatorios para las partes y terceros como son los estatutos societarios, reglamentos, testamentos, donaciones, usufructos, seguros y fideicomisos.

En cuanto a su cuestión local, en base a los datos expuestos en el anexo se puede decir que una de cada diez empresas no cuenta con protocolos familiares escritos a pesar de una presencia implícita en dos de cada diez de ciertos puntos que estos contemplan. La falta de definición de roles es uno de los tópicos más citados a ser definidos según lo analizado en las encuestas mientras que los temas económicos se encuentran en los últimos temas que deberían ser incluidos en ese instrumento según los participantes. A pesar que lo anterior descrito no tiene valor estadístico por la limitada cantidad si es coherente con los problemas planteados en la bibliografía disponible.

A partir de lo expuesto, el desafío principal para el futuro que presentan todas las empresas familiares es una buena transición generacional. Según lo observado de las distintas fuentes mencionadas, es más probable que una empresa desaparezca por un mal manejo de cuestiones interpersonales en la transición o bien la falta de preparación de aquellos que viene que por problemas económico empresariales propiamente dicho. Como se mencionó en un principio, las empresas familiares representan la mayor proporción de las

organizaciones de la economía de los países por lo que si se pretende crecer de manera sostenible y estable es fundamental una buena gestión de las mismas.

X. Bibliografía.

Arenas Cardona, H. A. y Rico Balvín, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Ed. Estudios Gerenciales, Colombia

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, McGraw-Hill.

Club Argentino de Negocios de Familia (2015). *Protocolo Familiar y prevención de conflictos*. Recuperado el día 10 de Noviembre de 2017 de <http://www.canf.com.ar/documentos/ebook-protocolo-familiar.pdf>

Cornide, Osvaldo (Julio, 2015). "*Empresas familiares. La gestión de emociones y la profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional*". La Nación, Pyme, Espacio CAME Ed. N° 24. Recuperado el día 20 de Noviembre de 2017 de http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf

Dei, Daniel H. (2011). *La tesis. Cómo orientarse en su elaboración* (Cuarta ed.). Buenos Aires. Editorial Prometeo Libros.

Favier Dubois Eduardo M. (Agosto, 2011). "*La empresa familiar: aspectos normativos e instrumentales*", p. 3. Recuperado el día 5 de Octubre de 2017 de <http://www.favierduboisspagnolo.com/fds2/wp-content/uploads/2014/11/ERREPAR.-EMPRESA-FAMILIAR-EN-EL-NUEVO-CODIGO-CIVIL.pdf>

Favier Dubois (H), Eduardo M. El nuevo código y la empresa familiar. Revista UCEMA, septiembre 2015. Recuperado el día 8 de Diciembre de 2017 de <https://www.ucema.edu.ar/revista-ucema/nro28/nuevo-codigo-empresa-familiar-3%20>

Gaidulevicz, Laura (9 de julio de 2017). *Las empresas familiares en "tiempos líquidos"*. La Voz del Interior, pp. 8. Recuperado el día 5 de Octubre de 2017 de <http://www.lavoz.com.ar/negocios/las-empresas-familiares-en-tiempos-liquidos>

Gallo, M. (1995). *La empresa familiar*. Ed. Praxis, Barcelona.

Gallo, M. y Ward, J. (1991). "*Protocolo Familiar*", Nota Técnica de la división de Investigación del IESE DGN-448, Barcelona.

Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). *Stages and transitions: Managing change in the family business*. Family Business Review, 12(4), (287-297). Recuperado el día 8 de diciembre de 2017 de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x>

Gersick, K., et al. (1997). *Empresas familiares. Generación a generación*. México, editorial McGraw-Hill.

Glikin, Leonardo J. (2007) *Cómo hacer un protocolo familiar*. Recuperado el día 20 de Noviembre del 2017 de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/02/07/cuando-hacer-un-protocolo-familiar/>.

Guercovich, Agustín (Agosto, 2015). Propuesta de protocolización para la empresa familiar PANADERÍA GUERSCOVICH SRL. *Con vistas a asegurar su trascendencia en las futuras generaciones*. Maestría en dirección de negocios. UNC. Facultad de Ciencias Económicas.

Gobierno De España, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Secretaria General de Industria, Dirección General de Política De La Pequeña Y Mediana Empresa. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid: Gramyo S.A.

Hoy, Frank y Sharma, Pramodita (2010). *Entrepreneurial Family Firms*. Estados Unidos, Editorial Prentice Hall.

Iglesias, Gabriela y Resala, Graciela (2013). *Sobre Tesis, Tesinas y Trabajos Finales. En Elaboración de Tesis, tesinas, Trabajos Finales: Diferentes modalidades, Pautas metodológicas, Indicadores de evaluación*. Buenos Aires: Tomo 3. Ed. Noveduc.

Indec Informes Técnicos vol. 1 nº 113, Construcción vol. 1 nº 6. Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción para Mayo de 2017.

Instituto Argentino de la Empresa Familiar (Marzo, 2012), Primer Seminario Internacional para Consultores de Empresa Familiar, Buenos Aires, Argentina.

Instituto de la Empresa Familiar y Edelman (2006), La Imagen de la Empresa Familiar en España, recuperado de www.edelman-research.com.

Instituto de la Empresa Familiar (2009) La Empresa Familiar, recuperado de www.iefamiliar.com.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2017).

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (Séptima ed.). Madrid: Ed. Pearson.

Koontz, Harold, Weihrich Heinz y Cannice, Mark (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición Mc Graw Hill. México DF.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed). México DF: Ed. Pearson.

La Ley (2013). "El marco legal de la empresa familiar, Riesgos y soluciones con la normativa vigente". Ed. N° 24, julio 2015. 1/6.

La Nación (02 de Octubre de 2017). "Eché a mi hijo de la empresa porque no funcionaba". Sección Sociedad, The office. Recuperado el día 16 de Octubre de 2017 de <http://www.lanacion.com.ar/2067746-eche-a-mi-hijo-de-la-empresa-porque-no-funcionaba>

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ed. Granica, Barcelona.

Medina, Graciela (13 de Septiembre de 2010). "Empresa familiar". Recuperado el día 5 de Octubre de 2017 de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SJxKPLDVn_4J:ftp://justiciachaco.gov.ar/Biblioteca/SOCIEDAD%2520FAMILIAR/MEDINA,%2520Graciela%2520-%2520Empresa%2520familiar.doc+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar

Medina, Graciela y Favier Dubois, Eduardo M. (Enero/Febrero 2012) "Empresa familiar. Proyecto de incorporación al Código Civil". Publicado en Revista de

derecho de derecho de familia y de las personas. Editorial La Ley, Bs. As. Año IV, N°1.

Molina Sandoval, C. A. (2014). *“Empresas Familiares - Herramientas de planificación y profesionalización - Aspectos patrimoniales, contractuales, societarios, sucesorios, laborales, fiscales y concursales de las empresas familiares”*. Primera Edición Ed. Erreius. Buenos Aires.

Molina Sandoval, Carlos A. (25 de Febrero de 2013). *“Protocolo de empresas familiares”*. Recuperado el día 10 de Noviembre de 2017 de http://www.iadef.org/wp/wp-content/uploads/2013/02/La-Ley_por-CMSandoval.pdf

Pavon, Manuel (2015). *Las resistencias en el proceso del protocolo familiar*. Recuperado del día 20 de Noviembre de 2017 de <https://www.laempresafamiliar.com/informacion/protocolo-familiar/protocolo/>.

Perkins, Guillermo (Abril, 2004). *La empresa a través de las generaciones*. Diario La Nación. Recuperado el día 21 de Octubre de 2017 de <http://www.lanacion.com.ar/592999-la-empresa-a-traves-de-las-generaciones>

Perkins, Guillermo L. (2017). *Empresas familiares –Dirigiendo lo nuestro*. Primera Edición. Buenos Aires: Ed. TEMAS GRUPO EDITORIAL.

Porter, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations. Esquema fuerzas de Porter*. Editorial Macmillan.

Querro Heredia, S. (2018). *Marco Legal – La gestión de la propiedad*. Tomo I-IV. Primera Edición. Córdoba: Ed. Universidad Siglo 21 – MIEMBRO DE LA RED ILUMNO.

Rosales Matienzo, Nicolás (2011). *“MODELO DE PROTOCOLO DE EMPRESA FAMILIAR N°1 DEL IADEF”*. Recuperado el día 6 de Noviembre de 2017 de <http://www.iadef.org/wp/wp-content/uploads/2012/08/IAEF-LIBRO-PROTOCOLO-MODELO-DE-PROTOCOLO.pdf>

Sonatti, Facundo (07 de Junio de 2017). *Familias empresarias: cómo definir el sueldo de cada uno de los hermanos*. Recuperado el día 03 de Septiembre de

2017 de <https://www.lanacion.com.ar/2031118-familias-empresarias-como-definir-el-sueldo-de-cada-uno-de-los-hermanos>

Sonatti, Facundo (14 de Junio de 2017). *Familias empresarias: cómo pasar de la sobremesa del domingo a la reunión de directorio*. Recuperado el día 03 de septiembre de 2017 de <https://www.lanacion.com.ar/2033215-familias-empresarias-como-pasar-de-la-sobremesa-del-domingo-a-la-reunion-de-directorio>

Sonatti, Facundo (02 Agosto de 2017). *Familias empresarias: una guía para sobrevivir al traspaso generacional*. Recuperado el día 03 de Septiembre de 2017 de <http://www.lanacion.com.ar/2049050-familias-empresarias-una-guia-para-sobrevivir-al-traspaso-generacional>.

Tagiuri, R. y Davis J.A. (1 de Junio de 1996)). *Bivalent attributes of the family firm*. Recuperado el día 10 de Noviembre de 2017 de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

Terrile, Sofía (27 de Agosto de 2017). "El 90% del éxito está en determinar la sucesión con anticipación". La Nación, sección Economía. Recuperado el día 03 de Septiembre de 2017 de <https://www.lanacion.com.ar/2056792-el-90del-exito-esta-en-determinar-la-sucesion-con-anticipacion>

Terrile, Sofía (6 de Septiembre de 2017). *Empresas familiares. Con el negocio en el ADN*. Comunidad de negocios. Family Bussiness. Recuperado el día 5 de Octubre de 2017 de <http://familybusiness.lanacion.com.ar/assets/img/suple-especial.pdf>

XI. Anexos.

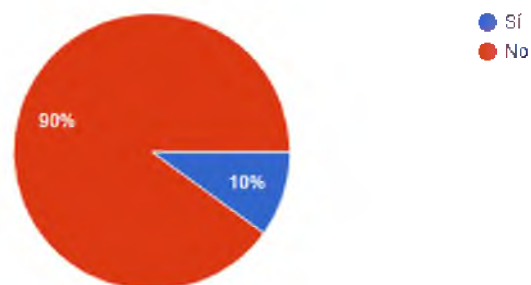
XI.1 Encuestas a empresas familiares del rubro de la construcción.

Se realizó una encuesta sobre protocolos de empresas familiares por medio de los formularios de google a compañeros y colegas profesionales de distintos rubros de empresas tanto pymes como internacionales.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

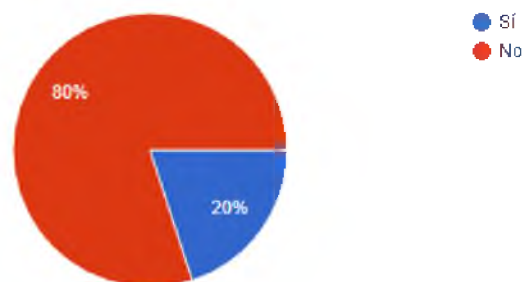
Existe protocolo de empresa familiar donde usted trabaja?

10 respuestas



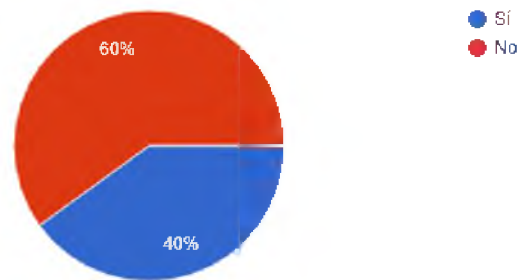
Existe un órgano familiar para la toma de decisiones donde ud. trabaja?

10 respuestas



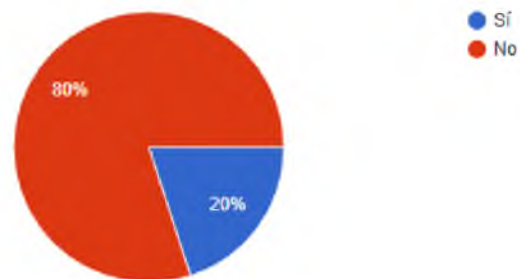
Existen políticas de incorporación de familiares en la empresa donde ud. trabaja?

10 respuestas



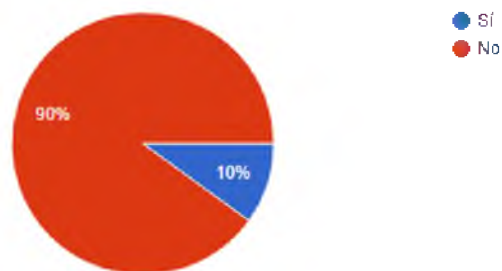
Existe una estrategia familiar como empresa donde ud. trabaja?

10 respuestas



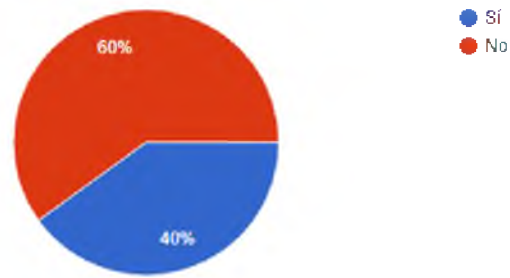
Existe un plan de sucesión dentro de la familia en la empresa donde ud. trabaja?

10 respuestas



Están definidos los valores de empresa familiar donde ud. trabaja?

10 respuestas



¿Cómo se llama su empresa?

QC Ingenieria

ARC srl

Konecta

LOMITOS EL BARRIL

CONICCA SRL

Droguería Marengo

McAfee

-

Telecom

¿Qué entiende y qué importancia le ve a un protocolo de empresa familiar?

A futuro será importante cuando las próximas generaciones tengan edad laboral

Si

Máxima importancia. Profesionaliza a las empresas familiares, acordando reglas laborales y personales, previendo acciones de futuro y evitando un sin número de discusiones. Una herramienta objetiva para una gestión donde se mezclan las emociones con interés económicos, financieros y estratégicos

Es clave de éxito

Es un ordenamiento a la contingencia de incorporar familiares. Muy importante para los socios...para la familia (supera cualquier malentendido) y para el resto de la gente...genera reglas claras

Protocolo de empresa familiar: conjunto de normas que sirven para regular las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar

Es un instrumento que permite establecer reglas de trabajo que aplican a los familiares dentro de una empresa. Es importante dado que brinda un marco no subjetivo ni arbitrario para la toma de decisiones en aspectos que pueden ser delicados en el ámbito familiar-laboral.

No sé muy bien lo que es, pero entiendo que un documento en donde la familia, como integrantes de una empresa, expresan delineamientos generales de cómo la empresa fue, es y será, expresando los valores a transmitir de generación en generación, el funcionamiento en general, etc.

Es una reglamentación que proporciona un marco de para administrar las relaciones de la familia en la empresa, y sus posibles conflictos

¿Qué le parece que debería contener un protocolo de empresa familiar listado de mayor a menor importancia?

Sucesión, participaciones

Amplitud de temas, precisión en sus definiciones por sobre todo las cosas.

Sucesiones

Dividendos

Roles y responsabilidades

Acuerdos

Beneficios

Debería contemplar los puestos que pueden ocupar los familiares. Cuáles son las condiciones que deben reunir para ser parte. Cuáles son los objetivos que deben cumplir para poder acceder a puestos de gerencia. Si debe haber un organismo que árbitro estas cuestiones. Como se comunica al resto de la familia y la empresa las decisiones que se toman.

1- Definición de un órgano familiar para la tomade decisiones estructurales respecto de la empresa 2- Sistema de resolución de conflictos 3- Política de incorporación y desvinculación de los miembros de la familia 4- Sucesión generacional en la empresa familiar

Esto puede ser muy variable y va a depender mucho de cada caso. Sin embargo algunos puntos que pueden ser importantes:

- Criterios de incorporación a la empresa y planes de carrera
- Manejo de vacaciones
- Distinción de bienes familiares y de la empresa
- Esquemas de sueldos
- Aclaración de beneficios adicionales que por ser parte del grupo familiar

Valores de la familia a respetar durante generaciones - planes estratégicos - organigrama - esquema de sucesión de directivos - división de dividendos