

43 Jornadas Nacionales de Administración Financiera
Septiembre 21 y 22, 2023

Pyme como empresa familiar

Recambio generacional y profesionalización para el crecimiento

Jorge Basualdo

Universidad Nacional de San Juan

Raquel Nuñez

Universidad de Buenos Aires

SUMARIO

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología de investigación
4. Resultados
5. Conclusiones

Para comentarios:
jorgeabasualdo@gmail.com
rnpersonal@hotmail.com

Resumen

La sucesión en la empresa familiar es un proceso significativo, ya que un proceso de sucesión mal realizado influye de manera determinante en la supervivencia de una empresa familiar. Se presenta un estudio de casos para analizar el modo en que los aspectos relacionados con la correcta planificación de la sucesión y la profesionalización de la empresa pueden ser necesarios para la continuidad de la organización.

1. Introducción

La importancia y evolución en el estudio de la empresa de familia en el mundo pone de manifiesto la relevancia que desde los diversos ámbitos educativos y de investigación se ha otorgado a su problemática. Se considera un campo de estudio que comenzó a configurarse como programa de investigación científica a finales de la década de los ochenta (Sharma, 2004).

No es fácil la continuidad de las pequeñas y medianas empresas –familiares y no familiares– en nuestro país. Además de las cuestiones internas de gestión que las suele caracterizar, frecuentemente se ven envueltas en la incertidumbre y volatilidad de nuestra economía y, en esta situación, se aferran a su propia ilusión para no caer y seguir adelante.

La sucesión en la empresa familiar es quizá uno de los más significativos procesos que se dan en este tipo de organizaciones (Bornholdt, 2005). Se convierte en un punto clave ya que un proceso de sucesión mal realizado generalmente influye de manera determinante en que una empresa familiar no consiga sobrevivir a la generación siguiente. De acuerdo a datos aportados por el Club Argentino de Negocios de Familia (2017), solo el 4 % sobrevive a la tercera generación y apenas el 1 % a la cuarta.

Uno de los mayores problemas a los que se ve enfrentada la familia y la organización es poder dar respuesta a algunos interrogantes que nacen en esta etapa, que tiene que ver, entre otras cosas, con la decisión de continuar como empresa de familia, quién será el sucesor y la decisión de incluir familiares al negocio (o no).

En Argentina, según Favier Dubois (2022a), las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen uno de los principales motores de la economía, dada su aportación al crecimiento y al desarrollo en consideración a su cantidad (que es más del 99 % de las empresas) y a su porcentaje de generación de empleo (66 %). Y más del 70 % de las PyMEs son de propiedad familiar.

En este trabajo se aplica un estudio de casos para analizar de qué manera los aspectos relacionados con la correcta planificación de la sucesión y la profesionalización de la empresa pueden ser necesarios para la continuidad de las mismas como negocio familiar.

1.1 Formulación del problema

La sucesión, como uno de los aspectos claves para la continuidad de cualquier negocio, debe ser contemplada como un proceso en el cual cada uno de los pasos y actividades deben estar programadas, ser suficientemente conocidas y tener un responsable.

En la empresa familiar este proceso, que puede durar varios años, tiene como fin último facilitar la transferencia del poder de una generación a la siguiente y que esto ocurra de una manera tranquila y sin alterar la paz familiar y/o empresarial (Lambrecht, 2005). En estas empresas lo más habitual es que el proceso de sucesión se realice a favor de los hijos. Desde el punto de vista económico, tiene su base en unos menores costos de transacción a la hora de realizar el proceso. Por otra parte, el conocimiento idiosincrásico es fundamental para asegurar el funcionamiento eficiente del negocio en el futuro (Royer *et al.*, 2008).

A veces suelen existir otras alternativas al recambio. Algunas empresas terminan su actividad con el fundador, desintegrándose como persona jurídica. Otras veces los problemas familiares que pueden surgir al incluir a los hijos, a los cónyuges y, más tarde, al resto de familiares en el negocio, hace que otro tipo de decisión más temprana, pase por desintegrar la empresa original, repartir el patrimonio entre los hijos, quienes a su vez crean sus propias empresas, generando así un abanico de nuevos negocios familiares, en donde los nuevos fundadores integran a su familia directa (cónyuge y/o hijo/s) al nuevo negocio, naciendo así una nueva empresa familiar.

Algunos estudios han buscado crear un modelo que pueda ser aplicado por todas las empresas familiares con el objetivo de garantizar el éxito en el proceso sucesorio. Cuando se trata de la sucesión se debe considerar el hecho de que no existen modelos de procesos sucesorios en empresas familiares que sean idénticos, ya que cada caso es particular.

Pueden encontrarse numerosas variables que influyen en el éxito del proceso de sucesión. Diversos estudios han analizado las dificultades en las relaciones entre el fundador y los miembros de su familia, la ausencia de competencias y cualidades necesarias para que el sucesor pueda dar continuidad a la empresa y el contexto familiar, entre otros aspectos. Estas variables suelen estar interrelacionadas entre sí, lo que hace difícil establecer un modelo de análisis efectivo, que permita determinar claramente la importancia de cada variable y su verdadera influencia en el éxito de la sucesión.

1.2 Objetivo general

El éxito o fracaso del proceso de sucesión de la empresa familiar no puede explicarse únicamente en función de los beneficios que obtiene, existen también elementos subjetivos en este proceso, que definen la continuidad o no de la empresa como familiar.

Esta transferencia de la compañía a la siguiente generación de una familia es lo que define a la empresa familiar como tal. La demora en la sucesión, o cuando esta no ha sido debidamente planificada, suele acompañarse de un envejecimiento de la estructura organizativa y una mayor propensión al riesgo debido a la existencia de estructuras rígidas y viejas proveniente del periodo anterior.

El objetivo general de este trabajo es analizar de qué manera el proceso de recambio generacional y la profesionalización de estas empresas pueden influir en la continuidad de las mismas como negocio familiar.

La hipótesis que se considera es que *La implementación de un proceso de sucesión planificado y la profesionalización, incrementará las posibilidades de éxito para la continuidad de la empresa como negocio familiar.*

2. Marco teórico

2.1 Concepto y características de la empresa familiar

Todas las empresas que participan en el mercado de bienes y servicios conllevan oportunidades y amenazas, pero las familiares tienen una característica distintiva respecto al resto, que es la participación en mayor o menor medida de la familia. En consecuencia, estas empresas, en tanto y en cuanto tienen la misma o similar problemática que el resto, se distinguen en que participadas por una o varias familias, poseen ciertas particularidades específicas que las diferencian.

Un elemento de valor social y económico de estas empresas es su voluntad de permanencia en el tiempo. La participación de la familia permite, ante adversidades económicas en pos del nombre que las suele acompañar, un compromiso personal que deriva en esfuerzos de trabajo y económicos difíciles de extrapolar en otras empresas. Es, por tanto, este importante valor social derivado de la vinculación entre familia y empresa, el elemento característico, y a la vez el desencadenante de algunos de los problemas que suelen presentar. La vinculación afectiva entre miembros de la familia la aleja en ocasiones de criterios de profesionalidad que dificultan su supervivencia sobre todo en el cambio generacional.

La literatura existente indica que no reina un consenso generalizado y aún menos, único, respecto a lo que define a una firma de familia. Si bien se han hecho numerosos esfuerzos para articular definiciones conceptuales y operacionales, el enfoque de la mayoría de estos esfuerzos ha estado en definir a las empresas familiares para que ellas puedan distinguirse de las empresas no familiares. Aunque ninguna de estas articulaciones ha ganado la aceptación extendida todavía, la mayoría parece girar alrededor del papel importante de la familia en lo que se refiere a determinar la visión y los mecanismos de mando usados en la empresa y en la creación de recursos y capacidades únicas (Sharma, 2004).

Una primera aproximación permite describir a este tipo de organización, como aquella en la cual una familia posee influencia directa en la dirección y control de la misma con voluntad de continuar el negocio en el ámbito familiar. La influencia directa implica que la familia posea la mayoría del capital y que algún miembro de la familia trabaje en un puesto directo de la misma.¹

La voluntad de continuidad familiar² parece ser una condición implícita al fundador, dado que este transmitirá su propiedad a alguno de sus descendientes. Esta voluntad lleva implícita

¹ Este criterio permite también considerar como familiares a empresas de gran tamaño que incluso cotizan sus acciones en la bolsa, que aún, cediendo una pequeña participación a terceros no familiares les permite igualmente ejercer el poder. En este caso algún familiar debe formar parte de la dirección de la empresa, ya sea como directivo o como miembro del Directorio.

² La continuidad de la empresa familiar indica que cada cierto período de tiempo se produce un relevo generacional que permite identificar a estas empresas de acuerdo a que estén en primera, segunda o mayor generación, de fundador a hermanos, hijos o primos (Sonfield y Lussier, 2004).

la incorporación de nuevos miembros familiares que en el futuro formarán parte de una nueva generación.

El referente típico que permite caracterizar más fácilmente a estas organizaciones es el caso de las pequeñas y medianas empresas, en las cuales la propiedad y la dirección suele estar en manos de una familia, desarrollando a su vez, uno o varios miembros de la familia alguna función dentro de la misma. En empresas de mayor tamaño puede ocurrir que una parte del capital esté en manos de terceros, con lo cual resulta necesario para calificarla como tal que la mayoría o bien una parte significativa de su capital esté en manos de la familia.

Ante la falta de un consenso generalizado y/o único en cuanto a la definición de la empresa familiar, se han propiciado diversas definiciones que, si bien no son del todo homogéneas, se caracterizan por la existencia de ciertos elementos o características comunes entre sí. Estas características que la distinguen y que analizadas conjuntamente contribuyen a su definición son: la propiedad / dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional.

a) Propiedad y dirección de los miembros de la familia. Hace referencia a algunas definiciones de empresa familiar que están creadas a partir de la relación que se da al conjugar los conceptos de propiedad y dirección por parte de los miembros familiares en el manejo de la empresa.

Diversos autores rescatan ciertas características positivas de estas organizaciones que se convierten en la causa de su existencia y su continua proliferación, sin descuidar que también presentan algunos aspectos negativos, como por ejemplo la tendencia a entremezclar la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, o igualmente, confundir a la empresa con una familia, lo que les permite de alguna manera esquivar los preceptos naturales que deben guiar a toda actividad empresarial que se precie de tal. Estos elementos generan a veces complejos inconvenientes tanto en la estrategia como en la estructura y gestión de la empresa.

El hecho de que en la empresa familiar los propietarios y/o directivos tengan algún parentesco familiar cercano y que esto tenga a su vez incidencia en la toma de decisiones empresariales, puede dar lugar a ciertas perturbaciones como por ejemplo, conflictos de poder³ si se mezclan con los conflictos de la familia, o a problemas de dimensión de la empresa, cuando esta se autofinancia en demasía con la propia generación de ganancias.

b) La participación de la familia en la empresa. La implicancia familiar es el segundo elemento que bajo la posición de varios autores se corresponde con el concepto de empresa familiar. Este elemento relaciona a la empresa como configuración de sistemas que interactúan. Esta idea se basa en considerar a la firma familiar como un sistema dividido en tres subsistemas, la empresa, la familia y el fundador, determinando que cada uno de ellos tiene una identidad y una cultura propia que las caracteriza.

³ La implicación de la familia en la empresa puede tener como consecuencia que se coloque en puestos de responsabilidad a personas que no estén capacitadas para el cargo pero que pertenecen a la familia, siendo esta una falencia grave pero reiterada en estas empresas. No obstante, la elevada implicación familiar puede también ser una fuente de fortalezas importantes para la empresa familiar, cuando, debido a la concentración de la propiedad y el bajo costo de supervisión, muchos negocios controlados por la familia generan un sobrante de recursos que deriva en un aumento de las ganancias de la firma (Hoopes y Miller, 2006).

La empresa familiar se encuentra en una línea divisoria entre dos entidades sociales que por naturaleza son distintas entre sí, la familia y la estructura de la organización como tal. En este sentido el fundador se ve “limitado” cuando los valores y objetivos, muchas veces contradictorios de ambas instituciones, se superponen.⁴ Esta especie de solapamiento, suele ser el origen de los problemas que enfrenta el fundador al tratar de adoptar estrategias para dirigir la empresa.

Muchas de las características positivas o favorables que se atribuyen a las empresas familiares se corresponden con los conceptos de los autores del enfoque de recursos y capacidades.⁵ Estas características distintivas de la empresa familiar, que pueden ser consideradas como base de su ventaja competitiva son, entre otras, la cultura organizativa, la reputación frente a sus clientes, el trabajo en equipo entre directivos y trabajadores, las relaciones positivas entre los miembros familiares directivos de la organización.

c) El traspaso generacional. El tercer elemento que caracteriza a la empresa familiar está relacionado con la transferencia de la empresa a la próxima y a las sucesivas generaciones. Este elemento expresa la influencia que tienen los vínculos familiares en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa. Esta transferencia de la compañía a la siguiente generación de una familia es lo que define a la empresa familiar como tal.

Normalmente la firma familiar nace como iniciativa de una persona, el fundador con un fuerte deseo de independencia. Por su parte la familia, como fuente de apoyo en su primera etapa permanece en un segundo plano. La participación más activa de la familia aparece con el tiempo, como necesidad de dejar la empresa como legado para sus hijos. Entre las posibles razones que hace que los fundadores deseen transmitir sus empresas a sus hijos están el proporcionarles oportunidades para gozar de libertad, autonomía y control sobre su destino y experimentar un desarrollo personal. Por otro lado, es una forma de perpetuar la tradición familiar y la herencia empresarial.

La elección de un sucesor, su formación, desarrollo y la transferencia del poder directivo es lo que constituye el núcleo de las empresas familiares. La sucesión de la dirección es un momento significativo en la vida de un negocio familiar y una cuestión que requiere análisis desde las perspectivas de la familia, la dirección y los sistemas de propiedad, para entender adecuadamente las perspectivas de los diferentes partícipes en la empresa (Brockhaus, 2004). Sin embargo, existen factores humanos que influyen sobre el éxito o el fracaso de la sucesión de una empresa familiar.⁶

El planeamiento de la sucesión no siempre viene acompañado de la iniciativa del titular. En ocasiones puede ser el resultado del impulso del sucesor más que de la decisión del titular. Un factor preponderante para asegurar la continuidad de una empresa familiar es planificar adecua-

⁴ Algunos autores proponer la separación entre la dirección y la propiedad de la empresa como forma de solucionar estos problemas y poder aplicar en la misma criterios estrictamente empresariales.

⁵ Estos recursos o características distintivas, permite a estas organizaciones formular e implementar estrategias como las que se basan en atender a segmentos de mercado concretos, en priorizar la calidad del producto o servicio, o en una elevada velocidad de respuesta al cliente.

⁶ Así como en la mayoría de las transferencias de empresas, los aspectos contables, tales como la evaluación de los bienes, las remuneraciones y todos los tipos de factores económicos, desempeñan un papel relevante en la sucesión, cuando la transferencia de la empresa se realiza dentro de una familia, los factores mencionados anteriormente suelen ser superados por las cuestiones personales.

damente y con anticipación la sucesión, algo que en la práctica no siempre ocurre. Las investigaciones realizadas en empresas de este tipo demuestran que cuanto antes el fundador empieza a planificar la sucesión, mayores son las probabilidades de éxito y continuidad de las empresas familiares.

La demora en la sucesión, o cuando esta no ha sido debidamente planificada, suele acompañarse de un envejecimiento de la estructura organizativa y una mayor propensión al riesgo. Con frecuencia el relevo generacional conlleva un conflicto entre la familia o familias involucradas como consecuencia de la incorporación a la gestión y la sucesión en la dirección. Sucede con frecuencia que el proceso de cambio generalmente introducido por las nuevas generaciones tropieza con la estructura rígida y vieja proveniente del periodo anterior.

Cuando una familia entra en la tercera generación, la empresa se ha vuelto una estructura compleja con varias ramas de la familia, diversos intereses y *stakeholders* y problemas para poder mantener la colaboración y efectividad en la organización.

2.2 Protocolo familiar

Desde el C.A.N.F. (Club Argentino de Negocios de Familias) (2016) sostienen que las empresas familiares son base estructural de conflictividad, puesto que conviven dos ámbitos que presentan lógicas relacionales diferentes, el familiar y el empresarial. Con ello, los peligros asociados:

- *Indiferenciación de ámbitos:* en el hogar se habla de la empresa, y en la empresa de la casa y la familia.
- *Se solapan y confunden roles y relaciones:* ¿Con quién se discute cuando se habla? ¿Con un hermano o con un socio? ¿Con un hijo o con el sucesor de la empresa? ¿Con la esposa o con una de las accionistas mayoritarias?
- *Desplazamiento de temas y lateralización de la comunicación:* Se habla de un solo tema, el negocio, lo que termina saturando la comunicación familiar.

Argumentan también que, entre las herramientas existentes, el protocolo familiar puede ayudar a salir de ese enfrentamiento y así mantener el foco en el proyecto en común. Desarrollarlo implica necesariamente iniciar conversaciones que ayuden a reflexionar acerca de los factores que podrían amenazar a la empresa y la familia, estableciendo acuerdos y reglas que den lugar a una visión compartida, por todos los integrantes de la familia. Lo asemejan a una Constitución Familiar, un instrumento donde se fijarán las grandes líneas políticas a través de las cuales se va a manejar la empresa en el largo plazo.

Por su parte, Favier Dubois (2022a) define al protocolo como “un instrumento escrito, lo más completo y detallado posible, suscripto por todos los miembros de una familia que al mismo tiempo son socios de una empresa, que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones entre la empresa familiar y su propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y su comunicación con terceros”. Establece que básicamente son funciones del protocolo regular los siguientes planos:

- las relaciones y límites entre la familia y la empresa;
- la profesionalización de la empresa;
- los intereses de la familia en la empresa;

- la sucesión en la gestión de la empresa;
- el mantenimiento familiar de la propiedad de la empresa y la sucesión en dicha propiedad.

Una función fundamental es la de constituir un instrumento para prevenir, gestionar y resolver conflictos entre los familiares-socios.

En función del grado de vinculación jurídica que se otorgue, el autor señala que pueden apreciarse tres tipos de protocolo:

- El “*pacto de caballeros*”, cuando su contenido solo obliga a los que lo suscriben desde un punto de vista moral, familiar o social, es decir, no tiene consecuencias jurídicas.
- El *protocolo contractual*, cuando contiene conductas específicas y sanciones pecuniarias, por lo que vincula a los firmantes jurídicamente (art. 957, CCyCo.) pudiéndose accionar judicialmente por cumplimiento o inejecución y reclamarse medidas cautelares.
- El *protocolo institucional*, cuando se incorpora a un estatuto y es posible oponer el mismo frente a terceros que no lo hayan suscripto.

En todos los casos, remarca, que habrá que tener en cuenta los límites que, para el valor legal del protocolo, resultan de las normas indisponibles del ordenamiento jurídico, sin perjuicio de su eventual valor moral residual.

Por su parte, el C.A.N.F agrega la importancia de combinar y equilibrar los aspectos morales y jurídicos, dado que éstos últimos reducen la riqueza del protocolo familiar, ya que, al enmarcarlo en la ley general, muchas veces pierde su esencia. No obstante, reconoce que la existencia de intereses económicos en juego hace conveniente darle un formato que lo valide y permita exigirlo ante la Justicia.

La construcción de un protocolo familiar requiere de tiempo y una serie de pasos, que desde el C.A.N.F. enumeran:

- 1- *Elección de un guía y facilitador*. Elección de una persona guía, responsable de la organización y el temario. Puede ser un integrante de la familia o un asesor externo. Favier Dubois refiere a un “consultor externo”, asistido por un grupo de profesionales interdisciplinarios (administración de empresas, psicología social y familiar, negociación, derecho, etc.).
- 2- *Fijación de reuniones*. Armado de reuniones en las que los miembros de la familia brinden sus opiniones acerca de la empresa, los problemas que ven y las posibles soluciones que encuentran. Establecer un calendario de reuniones y que sea respetado por todos los integrantes del grupo familiar.
- 3- *Proceso de diagnóstico (opcional)*. Evaluación del estado actual de la empresa y cuáles son sus objetivos para el futuro. En relación a éste punto, Favier Dubois afirma que la elaboración del protocolo exige un diagnóstico previo sobre la familia y sobre la empresa, de modo de determinar su viabilidad.
- 4- *Desarrollo de temas*. Desarrollo de los temas que compondrán cada capítulo del Protocolo. Se pueden armar diferentes comisiones para que desarrollen los mismos

- o diferentes temas por separado, de acuerdo al interés de los integrantes de la familia.
- 5- *Presentación del protocolo familiar borrador.* Elaboración de un primer borrador, que luego deberá ser ajustado.
 - 6- *Ajustes.* Aclaración de los contenidos que permanezcan confusos y búsqueda de soluciones consensuadas frente a disensos.
 - 7- *Firma de Documento final.* Esta aceptación implica la puesta en vigencia.
 - 8- *Revisiones.* Se sugiere revisarlo cada uno o dos años.

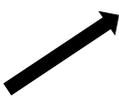
Las cláusulas más frecuentes que conforman un protocolo familiar, señala Favier Dubois (2022a), presentan la siguiente estructura:

- *Introducción.* Descripción de la empresa familiar, valores y reconocimientos. La historia de la familia. El árbol genealógico. La composición actual. La historia y actualidad de la empresa. Su estructura. Pluralidad de empresas. La declaración de los valores de pertenencia. Misión y visión del fundador. El deseo de continuar con la empresa familiar. El reconocimiento al fundador. Gratitud.
- *Relaciones y límites entre familia y empresa.* Fijación de la política en materia de sueldos y honorarios, en materia de reservas y dividendos de los accionistas y sus proporciones. Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa. Pautas para los préstamos a socios y familiares y uso de bienes sociales. Manejo de las cuentas personales. Política de beneficios para familiares. Pago de gastos personales. Capacitación. Ayudas por eventualidades. Compras de viviendas y vehículos. Ayuda para negocios propios.
- *Reglas de administración y buen gobierno.* La administración de la empresa y los cargos de los familiares en ella. Los requisitos para ser director. La incorporación de no familiares y la profesionalización de la gestión. La posibilidad de competir con la sociedad. La composición del directorio. Funciones diferenciadas. Duración. Retribuciones. La asamblea y sus mayorías. Conflictos. Desempate. La política de gestión administrativa, financiera y fiscal. Manejo y circulación de la información empresarial. La responsabilidad social de la empresa.
- *Manejo de las comunicaciones y relaciones personales.* Las comunicaciones entre los familiares y la empresa. Las reuniones de toda la familia empresarial. La defensa de los intereses familiares en la empresa. Los modos de prevenir, detectar, gestionar y resolver conflictos personales.
- *Distribución y mantenimiento de la propiedad en manos de la familia.* Distribución de las acciones entre los familiares. Modos de instrumentación. Suscripciones de capital. Donaciones, usufructos y fideicomisos. Limitaciones al régimen de transferencia de las acciones entre vivos. La posibilidad de exclusión o de retiro de socios familiares y sus causas. La situación de los cónyuges actuales o futuros de los socios. Limitaciones a la transferencia mortis causa. Incorporación y exclusión de herederos. La adquisición de acciones por la sociedad. Fijación del valor. Financiación. La contratación de seguros cruzados para financiar las adquisiciones. El supuesto de pérdida del carácter de familiar de la empresa y sus consecuencias.

- *El proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión.* El retiro del fundador. Oportunidad. Retribución. Beneficios. Situación del cónyuge. El proceso para la designación del nuevo líder. Capacitación. Condiciones. La transferencia entre vivos de las acciones a la siguiente generación. Oportunidad. La transmisión mortis causa. Destinatarios. Testamentos. Indivisión. Tutela de la legítima.
- *Cláusulas complementarias: alcances, conflictos y ejecución.* Ámbito personal de aplicación del protocolo: personas y empresas alcanzadas. Adhesión por parte de los nuevos socios y herederos. Excepciones. Entrada en vigor. Duración y procedimiento de revisión. Interpretación. Criterios. Incumplimientos. Los procedimientos para resolver conflictos. Negociación, mediación y arbitraje. El régimen de sanciones familiares, pecuniarias y societarias por incumplimiento del protocolo. Los instrumentos para la ejecución del protocolo y plazos de suscripción.

Como puede observarse en la ilustración 1, el aumento de tamaño de la empresa junto con la llegada de las nuevas generaciones marca el requerimiento de instrumentar esas reglas, siendo más notoria su necesidad en el momento en el que se produce el pasaje de empresa familiar a familia empresaria. El fundador debe empezar a delegar, ya no puede estar en todos los temas, hay que empezar a desarrollar un protocolo.

Ilustración 1: Necesidad del protocolo familiar según tamaño empresa y familia

		1° Generación	2° Generación	3° Generación
Tamaño de la empresa	+	Delegación / Desarrollo de Protocolo	Descentralización / Institucionalización del Protocolo	Protocolo Familiar vigente / Actualizaciones al Protocolo Familiar
	-	Familia Empresaria 	Surgimiento de conflictos / Necesidad o Desarrollo de Protocolo	Protocolo Familiar imprescindible o vigente
		-	Tamaño de la Familia	+

Fuente: Adaptado de C.A.N.F. 2016

Con la incorporación de una segunda generación, pueden surgir conflictos que evidencien la necesidad de un protocolo familiar. Empresas de mayor tamaño suelen requerir políticas de descentralización avanzadas y un protocolo familiar institucionalizado. Y con la llegada de la tercera generación o más, es necesario contar con un protocolo familiar vigente, que incluya revisiones y actualizaciones periódicas, de lo contrario se estarían tomando decisiones que fueron pensadas por otra generación y tal vez, en contexto muy diferente.

El 20 de diciembre de 2021 se publicó en el Boletín Oficial de la República Argentina la Resolución General 19/2021 de la Inspección General de Justicia, por medio de la cual se autorizó la inscripción voluntaria de protocolos de empresa familiar que correspondan a las sociedades comerciales inscriptas ante dicha institución.

Favier Dubois (2022a) destaca la relevancia de este hecho, ya que es la primera norma legal, a nivel nacional, que se refiere por su nombre a las empresas familiares, haciendo visible lo invisible: la existencia y la importancia de las empresas familiares. Además, la resolución dispone la primera política pública respecto a estas empresas, la posibilidad de inscribir sus protocolos en el Registro de Comercio de la sociedad de que se trate, siendo el objeto de ello, permitir que terceros conozcan su existencia y alcances, dejando expresamente establecido que la inscripción no le otorga presunción de conocimiento ni legalidad al protocolo ni a sus cláusulas.

El autor señala que, si bien no da legalidad al documento ni presunción de conocimiento por terceros, el sentido de la inscripción de los protocolos se fundamenta en los siguientes puntos:

- Da visibilidad y destaca la importancia de las empresas familiares, cuando a veces se ignora que representan más del 70 % del tejido empresarial nacional.
- Estas empresas, junto con sus fortalezas, presentan debilidades que pueden hacerlas desaparecer, principalmente en el momento del cambio generacional. Y para que ello no ocurra, es necesario que realicen un trabajo de protocolo de empresa familiar, ya que éste cumple la función de ser un importante instrumento de profesionalización y de prevención de conflictos, lo que le sirve a la empresa para garantizar su fortalecimiento y continuidad en el tiempo.
- Su inscripción permite a las empresas enviar un mensaje al mercado indicando que tiene hechos sus deberes, que están profesionalizadas, y que ningún eventual conflicto intrafamiliar podrá alterar su continuidad ni el cumplimiento de sus compromisos con proveedores, clientes y personal.
- El hecho de que la IGJ inscriba a los protocolos puede ser motivador para que las empresas familiares se sensibilicen con la necesidad de elaborar el propio.

Si bien la Resolución 19/2021 no define al protocolo de empresa familiar desde lo conceptual, establece algunos requisitos formales:

- Que se trate de un instrumento público o de un instrumento privado con firmas certificadas.
- Que se refiera a una sociedad inscripta en el Registro Público a cargo de la Inspección General de Justicia.
- Que el instrumento se autocalifique como “protocolo” de una empresa familiar.
- Que se trate de un protocolo “unánime”, o sea que esté suscripto por todos los socios. Puede además estar suscripto por terceros no socios o por terceros no familiares (herederos, administradores, etc.).
- Que los socios estén unidos por lazos de parentesco por consanguinidad o por afinidad.

2.3 Sucesión y continuidad

Según Zambito (2018), una de las decisiones más importantes en las PyMEs, y en la que suelen fallar, costándole ello la supervivencia, es la designación del sucesor del dueño actual, en general, el fundador.

Preguntas que siempre estuvieron en la cabeza del fundador, llegando el momento del retiro, recobran mayor importancia y empiezan a quitarle el sueño. ¿Cuál de todos mis hijos será el más indicado? ¿Y qué ocurrirá con el resto? ¿Cómo lo tomarán?

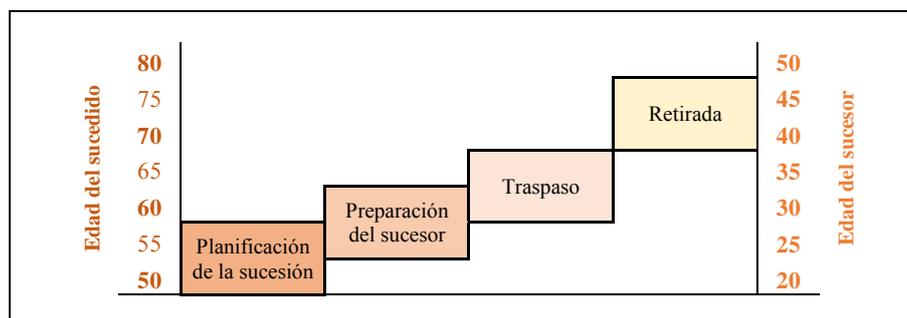
Ante esta situación el citado autor plantea una serie de aspectos a tener en cuenta:

- Para asegurar la continuidad del negocio, es fundamental identificar el potencial del sucesor, prepararlo y motivarlo.
- Realizar un proceso para que se sienta seguro de las decisiones que va a tomar.
- Debe ser talentoso, ya que uno de los futuros desafíos que deberá asumir la empresa es transformarse en generadora de talentos. Si quien está al frente no los tiene, ¿cómo lo hará?
- La elección implica un trabajo previo de consenso sobre la designación ante todos los familiares. Hablar del tema y no transformarlo en tabú, es el primer paso para encontrar puntos de coincidencia a pesar de tener criterios, prioridades y realidades distintas. Sin dudas ese diálogo constructivo facilitará la transición.
- Elegir a alguien que tenga un pensamiento amplio y estratégico, que vea más allá de la empresa, que construya nuevas habilidades para seguir creciendo.
- Pensar no sólo en el potencial, sino también en qué es lo que va a necesitar el negocio en el futuro.
- Los cambios cada vez son más vertiginosos, y contar con un sucesor preparado para lo que se viene es la clave para asegurar la continuidad de la empresa.
- El sucesor deberá crear una cultura de reconocimiento y agradecimiento, para retener talentos. Será cada vez más importante reconocer y agradecer lo positivo y lo exitoso, lo que queremos que florezca de las personas, porque tiene un impacto enorme en los resultados.

El director del Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey, Arturo Rivadeneira, expone las fases del proceso de selección del sucesor⁷ y sugiere como ideal para empezar a planificar la sucesión de su liderazgo entre los 50 y 60 años de edad del sucedido; si el candidato a suceder no está aún listo para asumir, se debe considerar un tiempo prudencial para su preparación. También es importante considerar un tiempo para el traspaso, generar comunicación y alinear con los grupos de interés. En su opinión, la sucesión no debería superar los 70 años del sucedido ni los 45 del sucesor para no anquilosar la empresa ni desmotivar al posible sucesor.

⁷ En el webinar *Aspectos claves en la sucesión en la empresa familiar* (Empresas familiares, 2022, 9m26s)

Ilustración 2: Fases de un proceso de selección



Fuente: Centro de Empresas Familiares de la UDEM

Una planificación preparada y ordenada es positiva tanto para el sucedido, como para el sucesor, pero así también lo es para la familia, para los empleados, éstos últimos sentirían mayor tranquilidad de no ver amenazados sus puestos laborales por falta de liderazgo, como también para sus clientes y proveedores. Incluso el hecho de planificar con mucho tiempo de antelación genera espacio para poder afrontar imprevistos como una grave enfermedad o incluso la muerte intempestiva del sucedido.

Finalmente, ante la posibilidad de que los hijos no tengan interés en ser sucesores, Loidi (2022) recomienda pensar la organización “sin los hijos” y armar una estructura totalmente despersonalizada, con puestos y funciones claras que puedan ser delegables. De esta manera no se pondría presión en los sucesores y, si deciden ingresar, contarán con una estructura en la que ascender. Por otro lado, esto también permitiría incorporar profesionales que aporten valor y asegurar el futuro de la organización, construyendo una base sólida. Y en caso de que los familiares no quieran formar parte de la estructura, al menos tendrán acciones muy valiosas de la empresa.

2.4 La profesionalización

El fundador en algún momento se debe convertir en empresario, y empezar a tomar decisiones en base a información concreta que hay que generar, elaborarla en base a números y profesionalizar los procesos. Este es otro punto de conflicto en las empresas familiares, no suelen profesionalizarse, muere el padre y no hay continuidad. Por ello, generalmente el principal problema es el paso de la primera a la segunda generación. Cuando los hermanos no pueden resolver los problemas de la gestión, el paso de la segunda a la tercera generación es complejo, sobre todo cuando ya tienen que empezar a entenderse con sus primos (Favier Dubois, 2022b).

Las empresas familiares deben profesionalizarse⁸ o de lo contrario, se extinguirán. Pueden no sentir la necesidad del protocolo, pero sí, y cada vez más, la necesidad de la profesionalización.

⁸ Profesionalizarse implica desarrollar una gestión profesional basada en la ciencia de la administración: definir tareas, funciones, objetivos, procesos y responsabilidades bajo criterios empresariales basados en eficiencia, eficacia, rendición de cuentas y evaluación de resultados.

Por su parte, Lucero Bringas (2017) argumenta que el objetivo de profesionalizar la empresa familiar implica en la mayoría de los casos incorporar nuevas formas de gestión que son ajenas a la idiosincrasia familiar, siendo ésta una decisión no siempre fácilmente aceptada, atento a que generalmente es entendida como una merma de autoridad, mando y control de la compañía. Bañegil et al (2011), citados por la referida autora, expresan que la falta de incorporación de una gestión profesional es uno de los factores claves que atentan contra la continuidad de las compañías familiares. Consideran que parte de la profesionalización incluye la incorporación de terceros profesionales ajenos al entorno familiar.

La carencia de profesionalización en estas empresas podría ser un factor decisivo a la hora de analizar las causas que estancan su crecimiento, dado que una mala gestión repercute de manera directa en su competitividad, más aún en entornos como los actuales, de alta complejidad y globales.

La profesionalización de la empresa familiar, de acuerdo con Morosetti (2022), es buena tanto para la familia como para la empresa. Requiere tomar decisiones deliberadas para cambiar la configuración o el funcionamiento de los componentes clave de gobierno y organización, como la junta directiva, la estructura organizativa, la cultura, los sistemas, los procesos y las personas. Su propósito es crear una empresa de alto rendimiento que esté menos impulsada por la personalidad, esté preparada para la transformación o la ampliación donde sea necesario, y sea atractiva para el talento basada en el mérito en lugar del derecho de nacimiento o la afinidad.

Desde Family Business Solutions (2018) sostienen que la familia, en pos de la búsqueda del éxito empresarial y la armonía familiar, a medida que el negocio crezca en complejidad, la profesionalización de la empresa se convertirá en un elemento clave para la competitividad, el crecimiento, y la búsqueda de la excelencia. Con la profesionalización del negocio, se pasa del modelo del fundador, muchas veces basado en la visión y la intuición, a un modelo basado en la planificación estratégica, la gestión por objetivos y el trabajo en equipo con profesionales no familiares. Así, pesarán más los resultados que los apellidos. Y los años en la empresa deberán ir acompañados de eficiencia.

Cuando se aborda este problema, los dos primeros pasos que suele dar la familia son incorporar al negocio a profesionales no familiares y poner en marcha los órganos de gobierno. Respecto al primer paso, si la familia puede dotar a la empresa de un profesional a la altura de las exigencias del cargo disponible, el ser miembro de la familia es un plus, ya que los trabajadores familiares suelen demostrar una mayor motivación y compromiso. En cuanto al segundo paso, la formación de órganos de gobierno efectivos vendrá determinada por la naturaleza y complejidad de la empresa y de la familia. A partir de este punto, las decisiones serán adoptadas a través de los órganos pertinentes.

En la tabla 1 se exponen algunos testimonios de propietarios de negocios familiares, respecto a la importancia y necesidad de que estas empresas sean profesionalizadas.

Tabla 1: Testimonios sobre la necesidad de profesionalización en las empresas familiares

Empresa	Rubro	Emisor	Cargo al momento de la declaración	Testimonio
Grupo Dietrich	Automotor	Guillo Dietrich	Director Administrativo	"La discusión sobre si la empresa familiar debe o no profesionalizarse no tiene sentido: si una empresa no crece, se muere. Es indispensable que las empresas familiares estén en continua capacitación y profesionalización. En este tipo de empresas, el punto de la profesionalización es importante pensarlo en relación al traspaso generacional, el cual aporta nuevas estrategias que darían lugar al crecimiento".
Yagmour	Textil	Rubén Yagmourian	Presidente	"Quienes ingresan a la empresa familiar, serán los futuros conductores de la compañía. Deben hacerlo con herramientas distintas para generar finalmente, un nuevo modelo de empresa. En los comienzos de una empresa familiar existe una primera etapa de "emocionalidad", que se convierte en el ingrediente que da el puntapié inicial y arrastra al resto de la familia. Así la empresa se va formando a través de este líder y se le suman personas tanto de la propia familia como ajenas. Una vez alcanzado un determinado momento evolutivo, hay que atender a las necesidades de profesionalismo y descentralización"
Williner S.A & Lácteos Ilolay	Alimenticio	Alfredo Curiotti	Presidente	"El respeto a la cultura Williner, mantiene nuestro eje filosófico: seguir siendo una empresa de familia. Más que un líder, buscamos el trabajo y la conciencia en equipo. La empresa siempre priorizó a la familia, pero no pueden entrar familiares directos, ni políticos. Una empresa debe ir en crecimiento y no dejar que envejezca. Cuando uno llega a un tamaño de empresa mayor a la gestión hay profesionalizarla, pero nunca hay que olvidar los valores con los que se ha creado la empresa. Yo llevo conmigo en la billetera, escritos en un papelito los valores que marcan la honestidad y el respeto que marcan la "cultura Williner", mantienen nuestro eje filosófico: seguir siendo una empresa de familia".

Tabla 1: Testimonios sobre la necesidad de profesionalización en las empresas familiares (final)

<i>Empresa</i>	<i>Rubro</i>	<i>Emisor</i>	<i>Cargo al momento de la declaración</i>	<i>Testimonio</i>
Mastellone Hermanos	Alimenticio	Pascual Mastellone	Presidente	"A medida que el negocio crece y se expande, es necesario profesionalizar los cuadros de trabajo. La familia debe adaptarse a estos mayores desafíos capacitándose y fogueándose en el negocio, o dejando el espacio a profesionales especializados. Las empresas de origen familiar normalmente comienzan su negocio en una escala pequeña, donde se suelen involucrar todos sus miembros, repartiéndose las obligaciones y tareas. Sin embargo, a medida que se consolida su crecimiento, es necesario abrir el juego a otros colaboradores, y muchas veces también sumar socios que aporten alguna sinergia al negocio que le permita potenciar sus recursos".
Café Cabrales	Cafetero	Martín Cabrales	Vicepresidente	"Creo en el trabajo en equipo, siempre y cuando cada uno desarrolle su vocación en el área para la que es más idóneo y se encuentra preparado. En la empresa familiar, la profesionalización es clave. En nuestro caso, llegado un momento de evolución del negocio asumimos organizarlo conforme criterios empresariales. Se definieron las áreas de gestión y los colaboradores fueron seleccionados de acuerdo a su idoneidad para el puesto que iban a desempeñar, más allá de la familiaridad. Y, por supuesto, recordando lo que dice mi padre: "No debemos olvidar que trabajamos siempre en primera generación". O sea con la visión que mi abuelo le imprimió a esta empresa".

Fuente: C.A.N.F.

De manera más detallada, Luis Pagani (2021) relata cómo se configuran en Arcor (principal empresa de alimentos de la Argentina y el principal exportador de golosinas de Argentina, Chile y Perú) el futuro de los recursos humanos y de las líneas generacionales. Comenta que en el año 2000 se hizo una reestructuración en donde no quedó ningún familiar en la línea de ejecutivos. A nivel directorio, se fueron incorporando directores externos, lo que le fue dando a su composición una mayor profesionalización y una apertura que buscó lograr una mirada externa a los que ya venían siendo parte de la empresa. Alrededor de una década ya llevan trabajando en un plan para preparar a los nuevos integrantes familiares que ocuparán los cargos en los directorios. Y tienen definido el rol que van a ejercer las generaciones futuras, para lo cual deben capacitarse. Los familiares que ingresen a la empresa tienen que haber ocupado un puesto de responsabilidad en otra empresa al menos durante dos años con el fin de saber desarrollarse en un entorno distinto “al ser hijo o sobrino de”.

Para planificar el rol que van a cumplir familiares de la línea fundadora de Arcor elaboraron un protocolo en el que se especifica cómo deben capacitarse para poder integrar el directorio de la empresa, ya que también está establecido que operativamente se debe continuar con una línea profesional, por lo que la familia únicamente se prepara para ocupar posiciones en el directorio.

2. Metodología de investigación

El presente trabajo emplea una metodología cualitativa, de alcance exploratorio y descriptivo. Se aplicará un estudio de caso sobre dos empresas de origen “familiar”, una ubicada en la ciudad de Buenos Aires y la otra, radicada en la provincia de San Juan.

Respecto al enfoque metodológico a utilizar, la literatura reconoce dos grandes caminos para la investigación metodológica, Ambos siguen un proceso establecido para generar conocimiento. En lo que respecta al enfoque cuantitativo, es más estructurado y se mantiene en línea recta, cada etapa es precedida por una anterior, por su parte, el enfoque cualitativo tiene forma de espiral donde cada etapa se relaciona no solo con las anteriores sino también con las que le siguen, por otro lado el enfoque busca crear creencias propias sobre el fenómeno estudiado (Hernandez Sampieri, Fernandez Colla, & Baptista Lucio, 2010).

El diseño del trabajo será no experimental. Un diseño no experimental es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Es decir que las variables independientes ocurren por sí solas, sin manipulación del investigador y sin ningún control desde adentro del trabajo, por lo que el objetivo es simplemente observar las variables y analizarlas tal cual vienen dadas.

Los datos seleccionados serán de carácter primario. Los mismos se obtendrán por el método de la encuesta a través de un cuestionario en el que se recogerá la información necesaria para el desarrollo del trabajo. La misma será complementada con entrevista a los directivos de las empresas empleadas como sujetos de análisis en el trabajo.

4. Resultados

La primera empresa analizada es una firma de San Juan relacionada con la producción y comercialización de productos de la industria aceitera. Su origen data de los años 1960 aproximadamente. El fundador –inmigrante– crea el negocio y lo lleva adelante acompañado por su cónyuge y luego con los hijos, que con el correr de los años van incorporando al negocio.

La empresa a medida que crece expande su actividad y se dedica también al abastecimiento de insumos y productos para locales gastronómicos (hoteles y restaurantes). Para la época en que los hijos ocupaban algún cargo o actividad en la empresa, ya tenían un capital importante y vivían una vida de alguna manera holgada. El negocio había crecido y se había hecho importante en términos de actividad empresarial.

Podemos inferir que las décadas de 1960 y de 1970 en Argentina fueron en general propicias para muchos emprendedores, en su gran mayoría inmigrantes que con su pujanza y esfuerzo estaban dispuestos a aprovechar las oportunidades que el país les ofrecía.

El negocio le permitió al fundador adquirir propiedades e instalar una fábrica para la elaboración de aceite. La empresa fue creciendo en volumen de actividad hasta hacerse conocida en el ámbito de la provincia. Los hijos empezaron a ocupar puestos importantes dentro de la empresa en las áreas gerenciales operativas.

El negocio, a pesar de su crecimiento, nunca logró desarrollar una estructura organizativa acorde al volumen de negocio que manejaba. Tampoco se hablaba en el ámbito de la familia sobre el futuro de la empresa. La misma crecía en forma más o menos proporcional al grado de informalidad con que se manejaba.

No existió planificación de ningún tipo, eran épocas propicias para el crecimiento de negocios que a pesar de no estar debidamente organizados en cuanto a estructura, la economía reinante en esas épocas permitía que con esfuerzo se logaran importantes resultados económicos.

Así fue hasta comienzos de la década de 2000. La edad del fundador se convirtió en una variable relevante como para empezar a preguntarse que se iba a hacer con la compañía, algo que nunca se había tratado, al menos con cierto grado de profundidad. Mientras el fundador estaba al mando del negocio todo andaba bien, pero los años y algunos problemas de salud hicieron que poco a poco los hijos empezaran a tomar las riendas de la firma, sin que por ello se forzara una discusión firme sobre que iba a pasar en adelante. Claramente en esta empresa no se había tratado y menos planificado, el tema de la continuidad de la misma.

A esta altura se generaba en la familia-empresa, una especie de efecto inversamente proporcional. En la medida que los hijos manejaban en conjunto gran parte del negocio, el fundador –entrado en años– iba declinando su participación en las actividades y toma de decisiones.

Durante los siguientes diez años la empresa se manejó de esa manera. Se cayó en la cuenta que en todos los años anteriores no se había planificado, ni siquiera hablado, que se iba a hacer con la empresa en el futuro, si se iba a decidir por la continuidad de la misma manteniendo su origen y nombre arraigado en la provincia, ni quien asumiría el mando de la misma, en otras palabras, no se había trabajado en el proceso de sucesión, ni tampoco en una estructura profesional del negocio.

Hacia 2010, con la muerte del fundador, la empresa queda en manos de los hijos, quienes la llevan adelante cumpliendo cada uno de ellos las funciones principales dentro del negocio. La

empresa pasó de primera a segunda generación “de un plumazo”. Los hermanos asumen la conducción, tomando cada uno de ellos las funciones gerenciales operativas que más o menos venían llevando a cabo o en las que estaban especializados, en tanto las decisiones estratégicas eran tomadas en conjunto. Así podría decirse que esta empresa familiar pasó la tormenta de la primera a la segunda generación.

Una de las decisiones que se tomaron en esos primeros años en que pasaron a comandar la empresa fue la de una dirección colegiada entre los hermanos, sin la participación de terceros externos a la empresa que participara en dichas decisiones. Otra medida fue la de no permitir ingresar a sus respectivos hijos y cónyuges a trabajar en el negocio. Probablemente, la desconfianza, el temor a conflictos y/o discusiones que se podrían generar con el ingreso de los nuevos partícipes familiares, no existiendo ningún plan, ni protocolo que definiera las cuestiones familiares respecto al negocio, fue la decisión que tomaron en ese momento. Probablemente fue este, el primer indicio de que la empresa no continuaría en el futuro como empresa familiar de origen.

La próxima decisión fue dividir entre los sucesores los distintos activos que poseían a ese momento, teniendo en cuenta las áreas o actividades en las que se había desempeñado cada uno y que podrían seguir dedicándose en el futuro por separado.

En 2011 se produjo efectivamente la división de los activos entre los herederos, quienes pasaron a manejar sus propios negocios. Uno continuó dedicándose a la actividad original del fundador, la producción y comercialización de aceite. Con el tiempo le anexó el negocio de la gastronomía con la incorporación de un restaurante. Paralelamente los hijos se fueron incorporando a las actividades de la nueva empresa y hoy en día casi toda la familia de este heredero se encuentra abocada al negocio familiar cumpliendo distintas funciones.

Los restantes herederos abrieron en distintos rubros, uno se convirtió en mayorista de productos alimenticios para restaurantes y otras actividades gastronómicas y el restante se dedicó a la actividad inmobiliaria. También éstos incorporaron a sus hijos al negocio.

Este caso permite ver que no hubo continuidad de la empresa familiar en el sentido estricto de la palabra. A la muerte del fundador la empresa continuó un tiempo con la segunda generación a cargo, pero con la firme decisión de los herederos de dividir los bienes, creando cada uno nuevas actividades por separado. Como resultado, estas nuevas empresas pasaron a su vez a ser firmas familiares de primera generación.

En provincias con características similares a la mencionada en este caso, es común que las empresas sean bastantes rudimentarias, tanto en sus estructuras de gobierno como operativas. Pocas empresas continúan desde su fundación como empresa familiar de origen. La mayoría de los casos se presenta como una sucesión de pequeñas empresas de primera generación, adoptando el modelo expuesto en el presente caso.

En el caso analizado, se percibe claramente como en el ocaso de la primera generación no hubo una decisión para planificar la sucesión de primera a segunda. Los herederos se encuentran de un momento a otro con la empresa a su cargo sin haber decidido de antemano que se iba a hacer con la misma y con la participación de la familia. No hubo planificación en vida del fundador sobre la alternativa de continuar la empresa. Ante las alternativas existentes, se decidió por dividir y repartirse los activos entre los sucesores.

La segunda empresa analizada es una firma ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que cuenta adicionalmente con dos sucursales ubicadas también en la misma ciudad y

que se dedica a la elaboración de productos de panadería y confitería, y servicios gastronómicos. Se trata de una familia tradicional en el rubro. En los orígenes, años 1950 los abuelos inmigrantes comienzan en el rubro de panadería, incorporando más tarde a tres, de sus cuatro hijos. Años más tarde, con la muerte del fundador, tanto la viuda como los hijos, deciden continuar con el negocio. Esto es así hasta el fallecimiento de la abuela fundadora, puesto que nos todos los hijos quisieron continuar con el negocio, y los que querían, no disponían del capital necesario para poder comprar la parte de los otros hermanos. Así, se disuelve la empresa, se venden los activos y se reparten el producido.

Uno de los hijos, "SJ", decide continuar en el rubro, adquiriendo un fondo de comercio. Con el paso de los años, fue adquiriendo otros más, ampliando el negocio ya no solo dedicado a la elaboración y venta de productos de panadería y confitería, se fueron agregando servicios como el de cafetería, dentro del mismo establecimiento. Este último implicó una gran inversión y un importante reacondicionamiento del principal local, siendo hoy uno de los más atractivos de la zona. Cuentan con un plantel de 40 empleados (ninguno es familiar), y alguno de ellos tiene antigüedad mayor a la empresa, ya que varios fueron absorbidos con motivo de la compra del fondo de comercio, negocio que tenía sus orígenes en el año 1927. Hoy quedan pocos empleados con esta condición ya que fueron jubilándose.

"SJ" tuvo tres hijos, quienes desde pequeños ya asomaban en el negocio. Hoy promedian los 45 años, son socios de la empresa familiar, junto a "SJ" y su esposa, madre de sus hijos.

Cada hijo tiene roles perfectamente definidos, que se fueron dando de manera natural, de acuerdo con el perfil de cada uno. Sus responsabilidades están separadas entre las áreas productiva, administrativa y comercial. Ninguno de ellos tiene formación universitaria. Los padres, quienes promedian los 70 años, post pandemia dejaron de asistir de manera activa a la empresa, y si bien siguen participando de las grandes decisiones, se podría decir que el negocio ya está prácticamente al mando de la gestión de la segunda generación. Tanto hijos como padres tienen mismo poder de voto, no participando los familiares políticos (yernos, nueras).

Ante la consulta si tenían un protocolo familiar firmado y/o sabían de la existencia de tal instrumento, la respuesta fue que no tienen uno firmado, pero que en algún momento, producto de algunas controversias, recurrieron a un consultor, experto en empresas familiares, y se había empezado a conversar del tema, pero finalmente no avanzaron. Al parecer "SJ" no estaba muy convencido de tener que recurrir a un instrumento para firmar un acuerdo, y por otro lado, de acuerdo al testimonio de uno de los hijos, "le cuesta entregar el poder".

Los tres hijos de "SJ" están casados y/o viven en concubinato, y tienen dos hijos cada uno, es decir, estamos ante seis primos, los que estarían conformando la tercera generación, aún hoy en edad escolar. El mayor de ellos tiene 15 años, y un interés muy grande en el negocio familiar. De hecho, piensa estudiar ciencias económicas una vez egresado del secundario. Al igual que su padre, desde chico ya visitaba el negocio familiar, y hoy es uno de los impulsores de algunas innovaciones, como la utilización de redes sociales, pero administradas por un community manager, nada improvisado. Si bien a su padre le gusta que se interese por el negocio, prefiera "que estudie más, que se prepare para hacer cosas más grandes".

Los hijos de "SJ" desean continuar con el negocio familiar, lo que no está discutido aún es que pasará con la tercera generación. En palabras de uno de ellos "No podemos tener 6 cajeros", tendrán que formarse para hacer algo grande.

En el análisis de este segundo caso se puede apreciar un traspaso de primera a segunda generación sin sobresaltos y con roles claramente definidos en la gestión. Tal vez sea un momento oportuno para empezar a conversar sobre las condiciones para la incorporación (o no), de la tercera generación al negocio, y de las ventajas de poder adoptar un protocolo familiar.

5. Conclusiones

En este trabajo se han analizado aspectos referidos a la planificación de la sucesión y la profesionalización de las empresas familiares, como factores relevantes para la continuidad de estas firmas como negocio de propiedad y gestión familiar.

El éxito de la sucesión no se debe medir solo con factores objetivos sino también con criterios subjetivos, pues, las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia pueden influir de manera importante en la supervivencia de la empresa. Desde este punto de vista, la sucesión se considerará exitosa cuando tras el proceso sucesorio las relaciones familiares positivas no se han deteriorado y se mantiene la armonía familiar. A su vez, la implementación temprana de un protocolo familiar puede ser de gran ayuda en este proceso, ya que, en dicho instrumento, entre otros temas, se pueden trabajar los aspectos sucesorios tanto de la propiedad como de la gestión.

Por otra parte, la profesionalización de la empresa implica pasar del modelo del fundador, muchas veces basado en la visión y la intuición, a un modelo basado en la planificación estratégica, la gestión por objetivos y el trabajo en equipo con profesionales no familiares.

El manejo adecuado y a tiempo de estos factores, contribuye favorablemente a aumentar las posibilidades de éxito para la continuidad de las empresas familiares. La evidencia empírica indica que las empresas que logran desarrollarse profesionalmente, planifican adecuadamente la sucesión y protocolizan las relaciones entre la empresa y la familia, logran mantener su nombre a lo largo del tiempo.

Las empresas que no consiguen este desarrollo difícilmente logran traspasar las sucesivas generaciones. Algunas desaparecen, otras se reconvierten mediante el reparto del patrimonio a los herederos, quienes a su vez generan nuevos negocios con sus propias familias constituyendo a su vez nuevas empresas familiares. Esto último es lo que ha ocurrido con las compañías que han formado parte de este estudio.

Desde ese punto de vista, esto no sería una mala situación, ya que continuamente se van gestando nuevos negocios, que relativizan los malos porcentajes de las estadísticas que señalan que solo un pequeño porcentaje de empresas pasan a segunda o tercera generación y la mayoría desaparecen. En el sentido estricto de la palabra, eso sería correcto, pero en la realidad, muchas nuevas empresas familiares nacen cuando otras tantas, como indican las encuestas, desaparecen.

REFERENCIAS

Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Bookman: Porto Alegre.

- Brockhaus, R. (2004): *Family business succession: Suggestions for future research*. Family Business Review, Vol. 17: 151-164.
- CANF (2016). *Familia-Empresa: Dos lógicas relacionales diferentes*. Disponible en <http://blog.canf.com.ar/familia-empresa-dos-logicas-relacionales-diferentes/>
- Empresas Familiares. *Webinar Aspectos claves en la sucesión en la empresa familiar* [26 de febrero de 2022. Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=MxcmwJfbgLS>
- Family Business Solutions (2018), *De negocio a empresa familiar profesionalizada*. <https://fb-solutions.es/profesionalizacion-de-la-empresa-familiar>
- Favier Dubois, E. (2022a): *La Inspección General de Justicia inicia la protección pública de las empresas familiares*. Doctrina Societaria y Concursal ERREPAR (DSCE), 39 (277), 1-11.
- Favier Dubois, E. (2022b). *Estamos en el tiempo donde la empresa familiar se profesionaliza o muere / Entrevistado por Sánchez Romero, G. Dos Florines*. <https://dosflorines.com.ar/estamos-en-el-tiempo-donde-la-empresa-familiar-se-profesionaliza-o-muere/>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Colla, C. y Baptista L. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill
- Hoopes, D. & Miller, D. (2006): *Ownership preferences, competitive heterogeneity and family-controlled businesses*. Family Business Review, Vol. 19 N° 2: 89-102
- Jaffe, D.T. & Lane, S.H. (2004): *Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business and investment-owning families*. Family Business Review, Vol. 17: 81-98
- Lambrecht, J. (2005): *Multigenerational transition in family business. A new explanatory model*. Family Business Review, vol.8, nro. 4: 267-282
- Loidi, J. (2022): *ADN PyME: Claves para darle vida y mejorar tu PyME*. Editorial Granica.
- Lucero Bringas, M. de los A. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria*. Tesis doctoral, Universidad Católica Argentina. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/protocolo-familiar-gestion-empresaria.pdf> [Fecha de consulta: Julio de 2023].
- Morosetti, P (2022): *Professionalizing family businesses: How to orchestrate, change, and get things done*. FFI Practitioner. <https://digital.ffi.org/pdf/wednesday-edition/2022/september/september-21/professionalizing-family-businesses-how-to-orchestrate-change-and-get-things-done.pdf>
- Pagani, L. (2021): *El gen empresarial*. Edit Sudamericana.
- Perciavalle, M. (s.f.): *Contrato de protocolo familiar: concepto y modelo*. En *Modelos de contratos usuales*. <https://escribanos.org.ar/rnotarial/wp-content/uploads/2018/03/Protocolo-familiar-Perciavalle.pdf>
- Protocolo Familiar elaborado por el Club Argentino de Negocios de Familia (s.f.). <http://www.canf.com.ar/protocolo-familiar-ebook.php>
- Resolución General 19/2021 [Inspección General de Justicia] Por la cual se establece la posibilidad de inscribir los protocolos de empresa familiar que correspondan a las sociedades comerciales inscriptas ante la I.G.J. 20 de diciembre de 2021
- Royer, S., Simons, R. & Rafferty, A. (2008). *Promoting family: A contingency model of family business succession*. Family Business Review, 21, 15-30
- Sharma, P. (2004): *An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future*. Family Business Review, Vol. 17 N° 1: 1-36
- Sonfield, M. & Lussier, R. (2004): *First, second, and third-generation family firms: A comparison*. Family Business Review, Vol. 17 N° 3: 189-202
- Zambito, C. (22 de Junio de 2018). *El desafío de la sucesión en la empresa familiar, en ocho consejos*. <https://empresa.org.ar/2018/el-desafio-de-la-sucesion-en-una-empresa-familiar-en-ocho-consejos/>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

Fecha:

Se trata de un trabajo que realizamos como parte de una investigación en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Le agradecemos mucho su colaboración para comprender mejor la dinámica de este tipo de empresa, aportando su punto de vista como empresario a un estudio serio y riguroso. La información obtenida será totalmente confidencial y anónima, por lo que nos comprometemos a no publicar ningún tipo de referencia que pueda dar a conocer la empresa ni a las personas entrevistadas. Muchas gracias.

CARACTERIZACION

1. Forma Jurídica:

SA SRL SAS SUS Otra

2. Principal sector de actividad de la empresa:

Agropecuaria Comercio Industria Servicios

3. Estructura de propiedad (Porcentaje de capital)

Propiedad familiar

Propiedad de terceros

4. Antigüedad de la empresa:

5. Cantidad total de empleados: ----- / Cantidad (del total) de empleados que son miembros de la familia propietaria: --- ---

6. ¿Su empresa está inscrita como Pyme ante los organismos correspondientes?

7. Última generación incorporada a la empresa:

1° 2° 3° o más

8. ¿Qué niveles educativos alcanzaron las diferentes generaciones a cargo de la dirección de la empresa?

(Pregunta abierta)

9. ¿Existe un protocolo familiar firmado? En caso afirmativo, comente cómo fue su incorporación, si está inscripto ante la Inspección General de Justicia (I.G.J.) y si es revisado y actualizado periódicamente.

(Pregunta abierta)

FASE I: PLAN DE SUCESION Y GOBIERNO CORPORATIVO

Estructura de Gobierno

2.1. Composición del directorio/gerencias -

	Accionistas/Socios ejecutivos de la empresa	Accionistas/Socios no ejecutivos	Ejecutivos no accionistas/Socios	Familiares que no trabajan en la empresa	Amigos del empresario	Total de directores/gerentes
Distribución de directores/gerentes (N°)						

2.2. Del total de directores/gerentes, ¿Cuántos son miembros de la familia propietaria?: -----

2.3. ¿Funciona activamente el directorio/la gerencia como máximo órgano de gobierno de la empresa?

(Pregunta abierta)

2.4. La “Gerencia General” de la empresa está centralizada en la figura de:

Propietario Familiar No familiar (externo)

2.5. ¿Contempla su empresa la incorporación de asesores o consejeros externos?

Sí Es posible No

2.6. ¿Cuál es el rol del contador externo? ¿Los acompaña en la gestión o se limita a los temas netamente técnicos?

(Pregunta abierta)

Estructura operativa

3.1 ¿Tienen un organigrama formalizado?

3.2 Indicar las gerencias operativas funcionales

Gerencia o Responsable de Producción Gerencia o Responsable Comercial

Gerencia o Responsable de Administración y Finanzas Otra

3.3. Indique cuáles de las gerencias operativas están cubiertas por familiares y cuales por externos ajenos a la familia. (marque con una x la respuesta correcta)

Gerencia o Responsable de Área	Propietario /Familiar del propietario	Externo ajeno a la familia
Producción		
Comercial		
Administrativa Financiera		
Otra		

3.3 ¿Existen procesos escritos? Tanto operativos como administrativos

3.4. ¿Cuál es el criterio para fijar las remuneraciones de los empleados familiares?

Según remuneración del mercado Según los resultados

Según necesidades familiares Según capacidad

Proceso de sucesión

4.1. ¿Tiene la empresa establecido un plan para la selección y formación de los sucesores? Si la respuesta es afirmativa, describir brevemente y comentar cómo se fue adaptando en cada cambio generacional. ¿Contempla el cumplimiento de objetivos intermedios antes del traspaso de dirección total?

(Pregunta abierta)

4.2. De existir ese plan, y ser su desarrollo de manera gradual, ¿existe un plan de contingencia si el recambio se tuviera que producir de manera intempestiva?

FASE II: CONTINUIDAD DE LA EMPRESA COMO FAMILIAR

Continuidad de la empresa

5. De acuerdo a la etapa generacional en que se encuentra su empresa, marque con una “x” la situación en que se ubica.

Indicador	1ra.	2da.	3ra. o más
Traspaso de la propiedad			
Traspaso de la dirección			
Traspaso de la propiedad y la dirección			
No hay un plan de traspaso previsto			

6.1. ¿Considera importante la continuidad de la empresa como familiar?

Pregunta abierta

6.2 Hay un proceso de selección de personal en general? ¿De haberlo, aplica también para la familia?

6.3 ¿Existen planes de capacitación? ¿Tienen conocimiento del Programa Capacitación PyME con Crédito Fiscal (*)?

(*) Reembolso de hasta el 100 % de los gastos asociados a proyectos de capacitación para el personal de las MiPyMEs, presidente, vicepresidente y/o socios gerentes, a través de un bono electrónico aplicable al pago de impuestos nacionales)

OTRAS:

7. ¿Han realizado transformaciones digitales/innovaciones en el último tiempo? Ejemplos. ¿Quiénes fueron los impulsores?

Anexo 2: Modelo de protocolo ⁹

Preámbulo:

A fecha de hoy, 9/4/2010, y por voluntad e iniciativa de todos los firmantes de este documento, los diez miembros de la primera y segunda generación de la familia Arcadio Buendía, que comparecen y suscriben este protocolo familiar, 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 de 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, dotar de un carácter vinculante y obligatorio a sus pactos reconociendo, aun así, que su mayor fuerza radica en expresar la voluntad consensuada de quienes lo suscriben, después de un meditado ejercicio de reflexión efectuado con clara abstracción de sus propios intereses personales.

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

Título I. Miembros del grupo familiar que firman el protocolo

La primera generación está formada por don José Arcadio (en adelante denominado abreviadamente "JA"), presidente del grupo de empresas de carácter familiar Arcadio Buendía (en lo sucesivo denominado "Grupo ARBUE"), y su cónyuge, doña Eumelia Buendía (en lo sucesivo denominada "EB"). La segunda generación está compuesta por los ocho hijos de JA y EB: Ignacio Arcadio Buendía, Paula Arcadio Buendía, Jorge Arcadio Buendía, Laura Arcadio Buendía, Assum Arcadio Buendía, Lorena Arcadio Buendía, Rodrigo Arcadio Buendía y Nicolás Arcadio Buendía.

Título II. Historia de la empresa familiar

La familia que está detrás de ARBUE comenzó en 1959 con José Arcadio, quien a los 20 años, a la vez que contraía matrimonio con doña Eumelia Buendía, resolvió comenzar el negocio de la fabricación de acero con cuatro empleados en la Ciudad de Buenos Aires. José compraría la Compañía de Aceros del Oeste, donde trabajó cuatro años como vendedor de aceros. Fue a partir de Aceros del Oeste que este negocio pasó de la compra-venta de aceros a la fabricación, ganó audiencia nacional en 1960 con anuncios en diarios nacionales y de los países vecinos

⁹ Recuperado de <https://escribanos.org.ar/motarial/wp-content/uploads/2018/03/Protocolo-familiar-Perciavalle.pdf>

Brasil y Uruguay, se extendió después a la fabricación de aluminios y luego a la fabricación de carrocerías de automóviles para distintas empresas nacionales, cuando comenzó la "era de la fabricación de automóviles nacionales" a mediados del siglo XX, se internacionalizó durante la segunda mitad del siglo pasado y se diversificó desde los años 80, extendiendo la fabricación de carrocerías a empresas extranjeras.

Entretanto, la historia de la familia continúa con el nacimiento de los ocho hijos: Ignacio, Paula, Jorge, Laura, Assum, Lorena, Rodrigo y Nicolás, quienes aprendieron y aprehendieron los valores inculcados por don José y doña Eumelia.

Al día de hoy, Ignacio, Paula, Jorge, Laura, Assum, Lorena, Rodrigo y Nicolás, colaboran en la dirección y gestión de la empresa familiar, y es su deseo que la empresa fundada por sus padres perdure en el tiempo y en las generaciones venideras de la familia.

Título III. Definiciones

Familia empresaria: a los efectos de este protocolo, es el conjunto de personas formado por el fundador, su esposa y todos sus descendientes.

Grupo familiar: es el conjunto de personas formado por todos los miembros de la familia empresaria que, además, sean titulares de acciones o participaciones en el capital de la empresa familiar.

Rama familiar: se definen ocho ramas familiares formadas por cada uno de los ocho hijos. De JA y EB, es decir, Ignacio, Paula, Jorge, Laura, Assum, Lorena, Rodrigo y Nicolás, y cada uno de ellos con todos sus descendientes consanguíneos que sean miembros del grupo familiar.

Cabeza de rama familiar: se considerarán como tales, respectivamente, Ignacio, Paula, Jorge, Laura, Assum, Lorena, Rodrigo y Nicolás y, en defecto de cualquiera de ellos, el descendiente consanguíneo que hubieran designado como su sucesor y, de no haberlo designado, el que sea elegido por el resto de los miembros de la rama familiar o, a falta de elección expresa, el miembro de mayor edad.

Empresa familiar o empresa: es el conjunto empresarial formado por el Grupo ARBUE, "holding" de reciente creación, y las sociedades que forman parte del mismo. No tendrán la consideración de empresa los bienes y derechos que el directorio o el grupo familiar, expresa o tácitamente, hubieran desafectado del grupo económico familiar.

Título IV. Normas de actuación

Capítulo I. *Ámbito y naturaleza*

Art. 1 - *Ámbito de aplicación*

1.1. Este protocolo es aplicable a todos los miembros de la familia empresaria, con independencia de que lo hayan o no lo hayan firmado, y a todas las entidades y empresas que integran el Grupo ARBUE.

1.2. Quedarán también obligados a su cumplimiento todos los miembros de la familia empresaria que mediante la adquisición de participaciones de la empresa familiar se conviertan en miembros de la familia. A tal fin, los miembros de la familia propietaria adoptarán las medidas oportunas para asegurarse de que la adquisición de participaciones en la empresa por miembros de la familia, ya sea inter vivos o mortis causa, exija de los adquirentes el compromiso, previo o simultáneo, de someterse a las normas del protocolo familiar.

1.3. Los miembros de la familia empresaria y, en particular, los que compongan el grupo familiar, adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de los bienes y los derechos que posean en la empresa se conserven en manos de miembros de la familia.

Art. 2- Naturaleza obligacional

2.1. Los comparecientes han tomado la determinación de formalizar en el presente protocolo familiar los acuerdos alcanzados como resultado de las reflexiones y consideraciones efectuadas, manifestando expresamente que se someten a ellos y se obligan a su más estricto cumplimiento.

2.2. Acuerdo mutuo. Los firmantes de este protocolo familiar están conformes en considerarlo como un acuerdo, que recoge el compromiso de todos ellos sobre los aspectos fundamentales que han considerado necesario regular respecto a las situaciones que pueden plantearse en el futuro, teniendo en cuenta que las situaciones no previstas en él, cuando se planteen, habrán de resolverse a la luz de los principios, normas y pactos establecidos en el mismo.

Art. 3- Disposiciones testamentarias

3.1. Los miembros del grupo familiar reconocen la importancia del testamento para la planificación familiar y empresarial. Asimismo, se comprometen a incluir formalmente en sus testamentos las cláusulas del presente protocolo relativas a la sucesión en la propiedad de las acciones, sucesión en los cargos, etc., para regir después de la muerte.

Capítulo II. Prevención de conflictos. Arbitraje

Art.4- Prevención de conflictos

4.1. La familia empresaria se compromete a buscar la prevención, gestión y superación de los conflictos societario-familiares, considerando fundamental que el conflicto societario sea trabajado por profesionales especializados, no sólo como asesores legales y contables de las partes, sino en las áreas de mediación, negociación y "counseling". Ello atento a que consideran que es imprescindible despejar las cargas emocionales primero y, luego, buscar alternativas de una ingeniería jurídica, contable, impositiva y financiera, que hagan posible el acuerdo. Esto apunta a las relaciones intersubjetivas de miembros de la familia entre sí y con terceros vinculados.

Art. 5- Gestión y resolución del conflicto. Arbitraje

5.1. Gestión y resolución. En caso de conflicto, los firmantes se comprometen a someter el caso a mediación profesional, contratando además a negociadores especializados.

5.2. Todas las controversias que pudieran surgir entre los miembros de la familia empresaria en relación con el incumplimiento o interpretación de cualquiera de las normas del protocolo, se resolverán mediante un arbitraje de equidad, que deberá realizarse en un plazo máximo de seis meses y actuando de árbitro la persona que el Consejo de Familia designe. Se escuchará la opinión de EB previo a la actuación del árbitro.

Art.6- Modificaciones y adiciones

6.1. La modificación, adición o supresión de normas del protocolo deberá ser aprobada por el grupo familiar, de conformidad con los requisitos establecidos en esta norma y de acuerdo a los porcentajes de voto que sus miembros tuvieran en la empresa familiar.

6.2. Cualquier cabeza de rama familiar podrá proponer a los miembros del Consejo de Familia la modificación de las normas del protocolo cuando, a su juicio, así lo exija el interés de la empresa familiar o de la familia. La propuesta de modificación deberá necesariamente acompañarse de una memoria justificativa que explique las causas y el alcance de la modificación que se proponga.

6.3. El grupo familiar adoptará su decisión mediante votación escrita dirigida al proponente de la modificación, o bien mediante la emisión del voto en reunión.

Art. 7 - Derogación

7.1. La derogación del protocolo familiar deberá ser adoptada con el voto favorable de, al menos, el ochenta y cinco por ciento (85 %) de los votos del grupo familiar.

7.2. Para modificar esta cláusula será preciso igualmente una mayoría del 85 %, prevaleciendo estas normas sobre lo previsto en la cláusula anterior.

Capítulo III. Gobierno y dirección de la empresa

Art. 8- Cultura y consolidación de tradiciones

8.1. Los miembros de la segunda generación cuidarán de enseñar a sus hijos la historia y tradiciones de la empresa familiar y de la familia empresaria, y los mantendrán informados de sus proyectos y resultados en función de su edad y circunstancias. Igualmente, pondrán los medios necesarios para hacer que sus hijos o sucesores conozcan y aprendan a querer y respetar la empresa familiar.

Art. 9- Asamblea de socios

9.1. La asamblea de socios o accionistas de la empresa familiar es soberana; en ella se adoptan las decisiones que afectan a la estrategia societaria y cuantas otras son propias de su competencia según la ley. Las normas estatutarias sobre convocatoria y funcionamiento de la asamblea deberán respetar y hacer obligatorias las normas que le sean aplicables de este protocolo familiar. La asamblea será convocada a petición de cualquier cabeza de rama familiar y se reunirá al menos una vez al año.

Art. 10- Directorio

10.1. El directorio es un órgano colegiado en el que recae la representación, gestión y administración del Grupo ARBUE, de sus actividades y de sus bienes. El directorio deberá dirigir las actividades de la empresa de tal modo que se maximice la generación de riqueza a largo plazo con el fin de optimizar el valor de sus participaciones. El directorio decidirá sobre las cuestiones de mayor significado y alcance que correspondan a la gestión del grupo y de las empresas que lo integran. El directorio tiene el deber de asegurar la viabilidad futura del grupo, manteniendo su capacidad de competir y el valor de su patrimonio.

10.2. Composición del directorio. El directorio estará conformado por:

a) JA.

b) Tres personas elegidas por el grupo familiar de entre sus miembros, atendiendo a criterios de valía y capacidad profesional. Los primeros directores serán elegidos por JA tras atender especialmente la opinión de la familia.

10.3. Presidente.

El primer presidente será JA, quien ejercerá el cargo hasta el 31/12/2014, fecha en que cumplirá 75 años, pudiendo mantenerse como vocal a partir de la indicada fecha si voluntariamente así lo decide.

10.4. Reuniones y votaciones. El directorio se reunirá necesariamente con carácter ordinario cuatro veces al año y al menos una vez por trimestre. Los acuerdos quedarán aprobados cuando voten a favor de las propuestas más de la mitad de los votos emitidos. Los votos en blanco, abstenciones o nulos se tendrán por no emitidos. El voto del presidente será considerado doble en caso de empate.

10.5. Dedicación y medios de trabajo. El directorio deberá reunirse trimestralmente y la información que se facilite deberá ser completa y suficiente para seguir y opinar sobre la marcha de los negocios. Los directores podrán exigir, y la empresa estará obligada a facilitarles, los me-

dios materiales y humanos necesarios para desempeñar con diligencia y conocimientos las funciones propias de su cargo. Esta colaboración no podrá entorpecer la marcha del negocio ni la gestión social.

10.6. Edad de jubilación.

Los directores deberán dejar sus cargos cuando alcancen la edad de 75 años.

Art. 11 -Gerencia general

11.1. Se aconseja que la gerencia general de la empresa se confíe a una única persona, quien por su experiencia, preparación y trayectoria profesional contrastada tenga el respaldo y la estima de la mayoría de los miembros del directorio para ejercer sus funciones. Esta dirección efectiva de carácter unipersonal deberá coexistir con un sistema de información y colaboración en la toma de decisiones a través de órganos y equipos de trabajo de carácter participativo e integrador.

Art. 12 - Sucesión

12.1. Los firmantes asumen el compromiso de respetar la decisión de JA cuando deje de dirigir la empresa y designe a quien lo sucederá en la dirección general de la empresa familiar.

Capítulo IV. Trabajo en la empresa y formación

Art. 13 - Condiciones de acceso y trabajo

13.1. Acceso. Como principio general, se considera desaconsejable la incorporación de miembros de la familia empresaria como empleados de las empresas y negocios que componen la empresa familiar. En este sentido, se establecen las siguientes reglas:

- a) Excepcionalmente, los miembros de la familia empresaria tendrán acceso a trabajar en las empresas siempre que exista una plaza vacante y quede probada la capacidad e idoneidad del candidato para desempeñar el trabajo.
- b) Se considera indispensable que los miembros que se incorporen al Grupo ARBUE hayan trabajado previamente en otras empresas fuera del grupo familiar.

13.2. Retribución. Los miembros de la familia empresaria que trabajen en las empresas percibirán una retribución acorde con la política salarial de la empresa y con el mercado para puestos similares en empresas comparables y se fijará en función de su valía, dedicación, responsabilidades asumidas y resultados de su gestión.

Art. 14- Educación

14.1. El Consejo de Familia cuidará de impulsar y favorecer la educación y formación de los miembros más jóvenes de la familia, 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 en armonía y equilibrio.

Capítulo V. Política de atenciones económicas

Art. 15- Principios generales

15.1. La familia empresaria es consciente del triple carácter que tiene el grupo empresarial. Por un lado, es el que asegura el sustento de la familia y la formación de sus componentes. Es, igualmente, una fuente generadora de riqueza y trabajo. Finalmente se entiende que el patrimonio implica un compromiso social.

15.2. El grupo familiar es consciente de los diversos intereses que conviven en la empresa familiar (familia-empresa-propiedad), cada uno de ellos dignos de protección: los de los fundadores JA y EB, los de las ocho ramas familiares, sus cónyuges, hijos, parientes sanguíneos, parientes políticos, empleados, proveedores, clientes, sus acreedores y sus sucesores.

15.3. La familia empresaria expresa que el mantenimiento de la empresa familiar se vincula con el mantenimiento de la familia y su idea de perdurabilidad.

Art. 16 - Atenciones económicas a los familiares

16.1. Dividendo anual. Una parte de los beneficios anuales del grupo se dedicará a retribuir a los accionistas. Se acuerda que el dividendo permita a cada rama familiar obtener un mínimo de \$..... anuales brutos. El dividendo establecido se modulará tomando en consideración la marcha económica de la empresa.

Art. 17 - Fondo social

17.1. Atenciones sociales. Se considera deseable que al menos un 5 % de los beneficios obtenidos por las sociedades que forman parte del Grupo ARBUE sean destinados a fines de carácter social.

Art. 18- Reservas familiares

18.1. La empresa continuará la política seguida por JA de constante capitalización mediante la reinversión de parte de los beneficios anuales que se generen.

Art. 19- Valoración de participaciones sociales

19.1. Cada dos años, la empresa encargará una valoración de su patrimonio a una firma de reconocida solvencia.

Art. 20- Enajenación de participaciones sociales

20.1. Los miembros del grupo familiar gozarán en todo momento de un derecho de preferente adquisición si alguno de ellos desea enajenar su participación en el Grupo AR- BUE. Este derecho se ejercerá, en primer lugar, por los miembros de la rama familiar cuyo integrante deseara vender; después será la propia empresa la que gozará del derecho de preferencia y, finalmente, serán los restantes miembros del grupo familiar quienes podrán adquirir a prorrata del valor nominal de su respectiva participación.

20.2. Tras la venta, las participaciones que resten en poder del grupo familiar seguirán el régimen del protocolo sin solución de continuidad. Si fuera necesario, se acordarán las modificaciones precisas o convenientes, a fin de hacer posible la continuación de la vigencia de las normas del protocolo familiar.

Art. 21 - Ampliación de participaciones

21.1. El valor de la empresa familiar que se tomará para fijar el importe de la ampliación será el que resulte de tomar como base el 75 % del valor del Grupo ARBUE fijado conforme al artículo 22 de este protocolo. La cantidad resultante deberá satisfacerse en un plazo que oscile entre tres y siete años desde la solicitud, según decida el directorio.

Art. 22 - Separación

22.1. La asamblea de socios podrá excepcionalmente, y en caso de reiterada desarmonía de alguno de sus partícipes, separarlo de la sociedad mediante la ampliación de sus participaciones. En los estatutos sociales se establecerá dicha causa de separación y el modo de acreditarse la existencia de la misma. Dicho acuerdo deberá ser adoptado por mayoría del 85 % del capital social.

Capítulo VI. El Consejo de Familia

Art. 23 - Misión

23.1. Se crea el Consejo de Familia como órgano encargado de velar por la familia y tutelar sus derechos y obligaciones en relación con este protocolo familiar, perpetuando la filosofía y tradiciones y coordinando las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar. El Consejo de Familia asegurará que los principios y normas de este protocolo se cumplan con el mayor consenso posible. El Consejo debe impulsar la aplicación de las normas del protocolo y proponer la modificación y adaptación de las mismas.

Art. 24- Miembros

24.1. El Consejo de Familia está integrado por todas las personas que suscriben el presente protocolo, bajo la presidencia en forma conjunta e indistinta de JA y EB, quienes ostentarán esta condición con carácter vitalicio y sólo podrán perderla en casos de fallecimiento, ausencia, interdicción o incapacidad civil declarada judicialmente, renuncia voluntaria o cuando la rama familiar que representan no tenga ningún miembro del grupo familiar.

Art. 25- Funcionamiento

25.1. El Consejo de Familia se reunirá necesariamente con carácter ordinario dos veces al año. También se reunirá cuando lo convoque el presidente o lo soliciten al menos dos de sus miembros. La convocatoria será cursada por su presidente, de forma oral o escrita, con una antelación de quince días y con indicación de los puntos del orden del día. Igualmente, serán válidas las reuniones realizadas sin previa convocatoria si asisten a ella, presentes o representados, todos los miembros del Consejo de Familia.

Art. 26 - Funciones

26.1. Las funciones del Consejo de Familia son las siguientes:

- a) Recibir y analizar la información que, sobre la marcha y resultados de la empresa, debe presentar el directorio.
- b) Opinar sobre la conveniencia o no de dar apoyo a nuevos proyectos empresariales, sin perjuicio de las facultades al respecto del directorio de la empresa.
- c) Encauzar la carrera profesional de los familiares y proponer, en su caso, la incorporación de los mismos a la empresa.

Capítulo VII. Normas de conducta empresarial

Art. 27 - Negocios arriesgados y operaciones especulativas

27.1. La empresa familiar se enorgullece de cumplir siempre sus compromisos como vía de obtener el respeto y reconocimiento de proveedores, colaboradores, clientes y competidores. Por ello, el grupo familiar pone especial énfasis en una gestión empresarial profesionalizada y acorde con la prudencia que debe exigirse de un ordenado empresario y, desde luego, alejada de los negocios especulativos o excesivamente arriesgados.

Capítulo VIII. Función social de la empresa

Art. 28- Ambiente laboral y respeto

28.1. Ambiente laboral. Es fundamental mantener un ambiente laboral distendido, sin tensiones innecesarias entre los empleados de la empresa y entre éstos y la empresa familiar. Por ello,

todos y cada uno de los puestos de trabajo han de estar bien definidos y ocupados por las personas más idóneas en cada momento. La dirección favorecerá la promoción interna acorde con las necesidades de la empresa, sin discriminaciones de ningún tipo, persiguiendo la mayor integración posible de todos los colaboradores.

Art.29- Directivos y empleados

29.1. Remuneración. El sistema de retribución responderá a criterios de incentivo y resultado. Se considera aconsejable que se establezca una política retributiva que permita a trabajadores y directivos participar en los beneficios de la empresa .

Art. 30- Productos y consumidores

30.1. La empresa no realizará publicidad que sea falsa o engañosa para el consumidor.

Art. 31 -Gestión empresarial

31.1. La gestión de la empresa debe basarse preferentemente en criterios profesionales y no familiares, por lo que el grupo familiar quiere remarcar su deseo y recomendación a quienes en el futuro se integren en él, de que primen las consideraciones de protección a la empresa, con abandono de favoritismos que pudieran perjudicarla.

Capítulo IX. Cláusulas finales

Art. 32 - Estructura jurídica

32.1. Es voluntad del grupo familiar que la estructura jurídica de esta organización familiar sea aquella que en mejor medida permita el cumplimiento y observancia de las normas dispuestas en el presente protocolo familiar.

Art. 33 - Exclusividad

33.1. Los aspectos regulados en el protocolo gozan de total exclusividad. Así, las cuestiones que este documento aborda no podrán ser reguladas por las partes sin modificar el protocolo. Respecto a tales aspectos, no será válida la aplicación de ningún otro acuerdo entre las partes distinto a las normas que contiene este protocolo.

Art. 34- Adaptación jurídica e integración

34.1. Las partes adoptarán cuantas decisiones sean necesarias o convenientes para que, en cada momento, las normas del protocolo desplieguen su plena eficacia jurídica conforme a la legislación en vigor.

34.2. El grupo familiar asume el compromiso de incorporar al estatuto social estas cláusulas y las que en el futuro se introduzcan a este protocolo, con el fin de hacerlas oponibles a los terceros y obligatorias para la sociedad y sus socios (arts. 7 y 12, LGS).