

QUINTO SEMINARIO INTERNACIONAL PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR



Organiza y certifica:



Colabora:



Buenos Aires, Abril de 2016

Miembro del Equipo Docente

EDUARDO M. FAVIER DUBOIS

PRESIDENTE IADEF

EMAIL: emfavierdubois@favierduboisspagnolo.com

Titulo de tema:

EL PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR ELABORACION Y VALOR LEGAL

LOS tres Subsistemas DE LA EMPRESA FAMILIAR

- La Familia (sistema emocional):
 - Protege, entrega sin pedir nada a cambio y busca armonía.
- La Empresa (sistema económico):
 - Solo puede retribuir lo que recibe y busca una gestión sostenible.
- La Propiedad (sistema societario):
 - Se rige por la ley de sociedades y busca rentabilidad para los socios.

Debilidades frecuentes

- Falta de comunicación entre los familiares.
- No hay una visión definida y compartida sobre lo que es la empresa para cada uno.
- Confusión de límites entre familia y Empresa (autoridades, trabajo, manejo del dinero, bienes, funciones)
- Falta de profesionalización de la Empresa.
- Falta de planeamiento del traspaso del liderazgo en la Empresa.
- Falta de programación de la sucesión en la propiedad

AREAS PARA SUSTENTAR LA EMPRESA FAMILIAR

- Relaciones Familiares:
 - Comunicaciones. Consensos. Gestion de conflictos.
- Gestión Empresaria
 - Profesionalización. Reglas de buen gobierno.
- Estructura de Propiedad
 - Estatutos y Reglamentos Societarios.
Fideicomisos. Testamentos

¿Qué es el protocolo DE LA EMPRESA FAMILIAR?

- **Es un acuerdo de todos los integrantes de la familia empresaria**
- **para regular las relaciones entre la familia y la empresa,**
- **por el cuál se comprometen a seguir ciertas conductas y reglas transparentes concretas y claras,**
- **para el fortalecimiento de la Empresa Familiar y su continuación a través de las generaciones.**

Conceptos

- Norma escrita, lo mas completa y detallada posible, que regula las relaciones entre la empresa y la familia.
- Carta de navegación para prevenir futuros conflictos.
- Es un acuerdo macro que debe prever su revisión y actualización.

¿Para qué sirve?

- Fija las reglas de comunicación entre familiares.
- Brinda normas de comportamiento, con incentivos y sanciones
- Promueve la capacitación de familiares.
- Coordina el gobierno de la empresa con el gobierno de la familia
- Programa el relevo generacional
- Permite prevenir, gestionar y solucionar los conflictos

¿Cómo se elabora?

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

etapas DE DESARROLLO

- PRIMERA:
 - SENSIBILIZACION Y BÚSQUEDA
 - ELECCIÓN DE UN CONSULTOR
 - EVALUACION INICIAL DE SITUACION DE FAMILIA Y DE EMPRESA
 - PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJO Y COSTOS

SEGUNDA ETAPA

- **SEGUNDA:**
 - CREACION DE ESPACIO DE REUNIONES PERIÓDICAS
 - ELABORACION DE LOS DIVERSOS CAPITULOS
 - PRACTICAS DE APLICACIÓN EN DIRECTORIO Y EN CONSEJO DE FAMILIA
 - ARMADO FINAL Y REVISION
 - FIRMA Y CELEBRACION

TERCERA ETAPA

- TERCERA:
 - COMIENZO DE EJECUCIÓN INTERNA
 - FORMALIZACION DE LOS INSTRUMENTOS LEGALES
 - SUPERVISIÓN EXTERNA
 - CUMPLIMIENTO FINAL Y AUTÓNOMO
 - REVISION PERIÓDICA

TIEMPOS

- NO ES INSTANTÁNEO. REQUIERE QUE LOS TEMAS SEAN PLANTEADOS, REFLEXIONADOS Y LUEGO CONSENSUADOS
- DEPENDE DEL NUMERO DE FAMILIARES Y DE SUS POSIBILIDADES DE REUNIRSE CONJUNTAMENTE CON EL CONSULTOR
- EJEMPLO: SEGUNDA ETAPA: REUNIONES QUINCENALES DE DOS HORAS CON EL CONSULTOR DURANTE 8 A 12 MESES

Herramientas a utilizar

- GENOGRAMA
- COACHING
- NEGOCIACION
- MEDIACION
- ESCUCHA ACTIVA
- PNL
- ENEAGRAMA
- MENTORING

Es un “Traje a medida”

- **No hay un modelo universal.**
- **Cada familia se organiza de un modo particular según sus valores y expectativas, como por ejemplo:**
 - **Grado de profesionalización**
 - **Rol de las mujeres.**
 - **Lugar de los parientes políticos**
 - **Trabajo de familiares como empleados**
 - **Sueldos altos o bajos, capacitación**
 - **Libertad de permanecer o retirarse**
 - **Crecimiento o consolidación**

Estructura general del Protocolo Familiar

- I.-Historia. Valores. Declaraciones.
- II.-Relaciones entre Familia y Empresa
- III.-Profesionalización de la Empresa
- IV.-Organización de la Familia
- V.-Distribución de la propiedad
- VI.-Plan de sucesión
- VII.-Cláusulas complementarias y ejecución legal.

Capítulo Primero: Contenidos

- Historia de la familia e historia de la empresa.
- Conformación actual de la familia y de la empresa
- Valores. Misión y Visión de la empresa.
- Agradecimientos al fundador.
- El deseo de continuar con la empresa
- Definiciones sobre terminología

Las historias y el presente

- **Orígenes familiares. Árbol genealógico**
- **Vida del Fundador. Esposa**
- **Aparición de hijos, nietos, ramas familiares.**
- **Comienzos de la empresa. Desarrollo y evolución**
- **Importancia actual interna y externa.**

Misión y Visión

- Misión:
 - El quehacer externo de la empresa respecto de su entorno: mercado, proveedores y clientes. Qué propone al mundo.
- Visión:
 - La estructura interna de la empresa, sus sistemas, sus procesos, sus directivos, personal y bienes. Qué se propone para sí.

Capítulo Segundo: Contenidos.

- **Política de dividendos a los accionistas, de capitalización de resultados para el crecimiento del negocio y de reservas para cubrir eventualidades.**
- **Política en materia de honorarios, gastos y premios de los directores.**
- **El trabajo de familiares como empleados.**
- **Préstamos a los familiares y pago de gastos.**
- **Uso de bienes sociales por los familiares**

Preguntas

- **¿Conviene reinvertir todos los resultados o pagar dividendos?**
- **¿Qué pasa con los accionistas familiares que no trabajan en la empresa si no hay dividendos?**

Dividendos y reservas: Ejemplos

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

Retribuciones de los Directores.

Ejemplos

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

Trabajo de familiares como empleados de la empresa

- Preguntas:
- ¿Conviene que los familiares trabajen en la empresa?
- ¿Si lo hacen deben tener un trato mejor, un trato igual o un trato peor que los empleados no familiares?

Sueldos

- **Sueldos de mercado.**
- **Los hijos percibirán un sueldo equivalente al del empleado mejor retribuido**
- **Los nietos que trabajen percibirán sueldo equivalente al del empleado de igual categoría y función.**

Condiciones para el ingreso.

Ejemplos

- **La selección de aspirantes se hará con una empresa externa.**
- **Haber obtenido el título académico y experiencia laboral que exija el puesto**
- **Sera necesario que hayan trabajado en otra empresa no vinculada a la familiar**
- **Conocimiento fluido de algún idioma preferentemente ingles.**
- **Se trata de equilibrar que cada rama tenga igual cantidad de empleados en la empresa.**

Cumplimiento de normas laborales

- **Criterio general de registrar formal y legalmente a los empleados familiares.**
- **Nomina de familiares que están incluidos en relación de dependencia**
- **Nomina de familiares exceptuados de la aplicación del derecho laboral.**

Ayudas para eventos adversos.

- **Solidaridad y ayuda mutua: se constituirá un fondo especial fácilmente realizable para atender eventos desafortunados (enfermedades, secuestros, etc.).**
- **Razonabilidad y procedencia la decide la asamblea familiar con mayoría de las ramas familiares.**

Negocios propios

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

Préstamos a familiares

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

Profesionalización de la Empresa: Contenidos

- Funcionamiento del Directorio
- Funcionamiento de la Asamblea
- Planificación, ejecución y control de la gestión
- Asesores no familiares.
- Financiamiento externo

Condiciones para ser director (ejemplos).

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

Funcionamiento del directorio

- **Reglamentar la frecuencia, convocatoria, quorum, mayorías. Cada director tendrá derecho a un voto, y podrá crearse comisiones delegadas para las competencias.**
- **Podrán hasta un tercio de los cargos ser ocupados por directores que no revistan el carácter de familiares.**

Retiro de Directores. Prestaciones.

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

Financiación de la empresa familiar.

Pautas

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

Apertura del Capital

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

Organización de la Familia.

Contenidos

- Creación y funcionamiento de un Consejo de Familia.
- Realización de una Asamblea Familiar anual.
- Organización de un “Family Office”

Consejo de Familia

- **Su responsabilidad es dar a conocer y transmitir la filosofía de las tradiciones de la familia y velar por su cumplimiento**
- **Interviene en la comunicación entre los miembros de la familia con el directorio de la empresa.**
- **Tiene poder decisorio.**

Integración y funciones

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

OTRAS FUNCIONES

- **Hacer cumplir y mantener actualizado al protocolo familiar**
- **Recibir y analizar las informaciones sobre la marcha y las decisiones de la empresa.**

ASAMBLEA FAMILIAR

- **Es anual.**
- **Participan todos los familiares, sanguíneos y políticos, trabajen o no en la empresa, mayores y menores de edad.**
- **Tiene carácter deliberativo e informativo sobre los intereses y objetivos de la empresa, y la mejor manera de participar en la gestión de la misma.**

FAMILY OFFICE

- **Oficina interna o tercerizada.**
- **Administra, invierte y gestiona los activos de la familia que no están dentro del patrimonio de la empresa familiar.**
- **Puede disponerse que cada rama aplicara no menos del 50% de los dividendos percibidos para la formación de un fondo para inversiones de renta fija o variable.**

Distribución de la propiedad.

Contenidos del capítulo

- Situación actual de la titularidad.
- Transmisión en vida a los hijos de parte o todo el capital de la empresa.
- Restricciones para la transferencia entre familiares y respecto de terceros.
- Casos de divorcio y sucesión.
- Retiro y exclusión de socios y valuación de acciones.

Derecho de adquisición preferente por Rama Familiar

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

Garantías

- **Se prohíbe entregar acciones o títulos de propiedad como garantía de cualquier obligación, excepción para el caso de préstamos a la empresa familiar, con plazo de devolución máximo de cinco años.**

Transmisión entre familiares

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

Caso de sucesión hereditaria

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

Exclusión de familiares

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

Cónyuges

- **Los familiares se comprometen a celebrar sus matrimonios bajo régimen de separación de bienes.**
- **En caso de divorcio, la sociedad tiene el derecho de preferencia para adquirir las acciones gananciales del conyuge no socio.**

Seguros cruzados para desinteresar a herederos.

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

Plan de Sucesión. Contenidos del capítulo

- Retiro del Fundador
- Selección del nuevo líder
- Transferencia de la propiedad por causa de muerte.

Proceso de retiro

- **Se consigna en el protocolo.**
- **Debe comenzar a ejecutarse cinco años antes de la fecha prevista para el retiro del fundador.**
- **Establecer las condiciones objetivas que debe tener el reemplazante.**
- **Acaecidas las circunstancias de retiro en la primer reunión del consejo de familia además de exponer la evolución de la empresa y desarrollo deberá informar los lineamientos de un cronograma con plazos de cumplimiento que asegure su gradualidad, evitando intempestivita en la salida de la empresa.**

Valuación de la participación del fundador

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

Retribuciones del fundador posteriores al retiro

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

Proceso de designación de nuevo líder

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

Condiciones del nuevo líder

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

Cláusulas complementarias y de ejecución. Contenidos

- Personas Obligadas.
- Interpretación. Vigencia.
- Procedimiento de revisión y de reforma.
- Prevención, gestión y solución de conflictos.
- Sanciones por incumplimiento
- Previsiones para darle fuerza legal.

Obligatoriedad e Interpretación

- **El protocolo es obligatorio para todos los firmantes, como así para sus hijos menores y demás parientes quienes deberán suscribirlo al ser mayores de edad o al incorporarse a la familia.**
- **En caso de duda sus cláusulas se interpretarán a favor de la continuidad de la empresa familiar.**

Revisión y Reforma

- Será revisado por el Consejo de Familia cada cinco años o cuando las circunstancias lo exijan
- La reforma requiere mayoría de 2/3 en el Consejo de Familia

Manejo de Conflictos

- **Mecanismos para detectarlos.**
- **Graduación de Gestion:**
 - **Gestiones directas.**
 - **Intervención del Consejo de familia.**
 - **Mediación Obligatoria.**
 - **Arbitraje de equidad.**
 - **Renuncia a acudir a los tribunales.**

SANCIONES

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

Previsiones para darle fuerza legal

- La firma de un contrato con valor legal (pacto de socios), con sanciones pecuniarias.
- La incorporación de cláusulas a estatutos y reglamentos societarios, con sanciones societarias.
- La constitución de un fideicomiso de acciones.

El valor del protocolo

- Valor moral
 - Es la nueva ley familiar
 - Valor familiar y social
- Valor legal
 - “Contractual” vincula a las partes y da acciones de cumplimiento.
 - “Institucional” es oponible a terceros que no lo suscribieron.

¿Alcanza con el Protocolo?

- Aún cuando el protocolo esté firmado pueden presentarse “Doce Trampas Legales”.
- Por eso siempre es necesario evitar las trampas cumpliendo con los “Diez Mandamientos”

TRAMPAS LEGALES

- La judicialización de conflictos
- Ingratitud de hijos en anticipos de herencia
- El ingreso de ex conyuges como socios
- Reclamos y partición de activos por los herederos
- Designación de administradores por simple mayoría circunstancial
- Empate y liquidación en sociedades al 50%

TRAMPAS LEGALES (CONT)

- Ingreso como socios de no familiares
- Limites legales para reinversiones y pagos de honorarios
- Incumplimiento voluntario del protocolo
- Demandas por trabajo informal de parientes
- Impuestos elevados por transferencias de partes sociales
- Pérdida del patrimonio de la familia por insolvencia de la empresa.

EL NUEVO CODIGO CIVIL Y COMERCIAL EN LA FAMILIA

- IGUALDAD DE AMBOS PROGENITORES
- INTERVENCION ESTATAL (JUDICIAL)
- MAYOR CAPACIDAD A MENORES E INCAPACES
- PROTECCION DE DISCAPACITADOS
- NUEVO REGIMEN DE DIVORCIO UNILATERAL
- UNIONES CONVIVENCIALES

IMPACTOS DEL NUEVO CODIGO SOBRE PLANIFICACION EN LA

E.F.

- REGIMEN OPTATIVO DE SEPARACIÓN DE BIENES EN EL MATRIMONIO (505)
- REDUCCIÓN DE LA LEGITIMA DE LOS HEREDEROS FORZOSOS A 2/3 (2445) CON 1/3 A DISCAPACITADOS (2448)
- ADMITE EL PACTO DE HERENCIA FUTURA (1010)
- MEJORA DEL REGIMEN DE INDIVISION FORZOSA
 - DERECHO DE OPOSICION A LA DIVISIÓN POR EL CONYUGE O HEREDERO QUE PARTICIPARON EN LA EXPLOTACION (2332/3)

IMPACTOS DEL CODIGO SOBRE LAS SOCIEDADES FAMILIARES.

- CREA A LA “SOCIEDAD ANÓNIMA UNIPERSONAL”.
- FAVORECE AL REGIMEN DE LAS SOCIEDADES INFORMALES Y DA EFECTOS A LO NO INSCRIPTO.
- AMPLIA LA CAPACIDAD CONYUGAL SOCIETARIA Y LA DE LAS SOCIEDADES POR ACCIONES.
- ADMITE LA REACTIVACION SOCIETARIA EN TODOS LOS CASOS.
- REGULA LOS CONTRATOS ASOCIATIVOS EN GENERAL Y ADMITE LOS CONTRATOS DE COLABORACION NO EMPRESARIOS.

IMPACTOS SOBRE LOS FIDEICOMISOS FAMILIARES

- PERMITE QUE EL FIDUCIARIO SEA TAMBIÉN BENEFICIARIO (ART. 1671) DEBIENDO EVITAR EL CONFLICTO DE INTERESES (ART. 1673)
- ELLO POSIBILITA QUE EL FIDUCIARIO NO SEA UN TERCERO AJENO A LA FAMILIA SINO UNO DE SUS INTEGRANTES BENEFICIARIOS
- SIN EMBARGO EL FIDUCIARIO NO PODRÁ SER EL FIDEICOMISARIO, O SEA QUIEN RECIBA EN PROPIEDAD LOS BIENES AL FIN DEL FIDEICOMISO (ART. 1672)

Los Diez Mandamientos Legales

- ***1. Conferirás valor legal a tu “protocolo familiar”***
- ***2. Mantendrás el control sobre quiénes ingresan como socios a tu empresa familiar***
- ***3. No incorporarás a los parientes políticos a la propiedad, salvo excepciones***
- ***4. Nunca harás un anticipo de herencia sin mantener el control***
- ***5. En caso de sucesión cuidarás que la propiedad de la empresa familiar, o al menos el poder de gestionarla, pasen exclusivamente a los herederos comprometidos:***

Diez Mandamientos (cont)

- ***6. Adaptarás tu estructura societaria a las necesidades de la empresa familiar.***
- ***7. Evitarás por todo los medios el empate destructivo***
- ***8. Separarás los bienes de la empresa de los bienes de la familia***
- ***9. Darás encuadramiento legal a los dividendos, honorarios y salarios de familiares***
- ***10. Mantendras los conflictos familiares fuera de los tribunales***

MUCHAS GRACIAS

