

SEPTIMO SEMINARIO INTERNACIONAL PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR



Organiza y certifica:



Colabora:



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE LA EMPRESA FAMILIAR

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA



Córdoba, 12 al 16 de Marzo de 2018

Miembro del Equipo Docente



Dr. LEONARDO GLIKIN
Director: CAPS Consultores
www.caps.com.ar

011 4371 - 3232
leoglikin@caps.com.ar

PROTOCOLO EMPRESARIO-FAMILIAR

EL PROCESO DE ELABORACIÓN



¿QUÉ ES UN PROTOCOLO EMPRESARIO-FAMILIAR?

Instrumento formal con valor **legal** y **moral** que contiene los acuerdos de una **familia empresaria**, respecto de:

- Las grandes definiciones estratégicas
- Los modos de **participación familiar** en el **trabajo**
- Los dispositivos de **dirección** de la empresa
- El régimen de **propiedad**, actual y futuro
- Los mecanismos para prevenir y resolver **conflictos**
- Los ámbitos de **autonomía** y de **interdependencia** entre empresa y familia

¿CUÁL ES EL VALOR LEGAL DEL PROTOCOLO?

Art. 1010

Los pactos relativos.....

- a la conservación de la unidad de gestión empresaria
- o a la prevención o solución de conflictos,

son válidos, sean o no parte el futuro causante y su cónyuge, si no afectan la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge, ni los derechos de terceros”.

Art. 1442 y subsiguientes

Tiene valor como “contrato asociativo” (art. 1442 y ss). Estos contratos tienen libertad de formas y de contenidos, y producen efectos entre las partes aunque no estén inscriptos.

Art. 1024

Extensión activa y pasiva de los efectos del contrato a los sucesores universales.

¿CUÁL ES EL VALOR MORAL DEL PROTOCOLO?

El protocolo es el fruto de un PROCESO PARTICIPATIVO FAMILIAR, que permite:

- armonizar las relaciones personales
- modificar conductas
- establecer nuevas prácticas
- implementar cambios en la estructura de la empresa
- Transmitir la titularidad de la empresa a herederos
- encontrar el mejor lugar para cada uno



MODELOS DE TRASPASO GENERACIONAL

- IGUALITARIO
- INTEGRATIVO
- REPRESENTATIVO
- SELECTIVO
- RE-FUNDACIONAL
- TRANSACCIONAL

MODELO IGUALITARIO

- Todos DEBEN participar en la empresa familiar, y ganar lo mismo entre sí, sin importar el mayor o menor aporte de valor que realicen

MODELO INTEGRATIVO

- Todos los miembros de la siguiente generación serán titulares de partes equivalentes del capital de la empresa, y se diferenciará el ingreso de cada uno en función de su compromiso laboral o directivo (sueldos, honorarios, bonus, etc).

MODELO REPRESENTATIVO

- Cada LINAJE FAMILIAR tiene una participación equivalente.
- Se elige un representante de cada linaje para participar en los eventos de toma de decisión
- Los mecanismos de transferencia del capital tienen una primera instancia dentro del mismo linaje

MODELO RE-FUNDACIONAL

- Algún miembro de la familia ha tenido una participación extraordinaria en la salvación, el mantenimiento o el desarrollo del negocio.
- Esa participación ha generado una diferencia cualitativa, que hace equivalente esa gestión a una nueva fundación de la empresa.
- Esta definición puede ser compartida por todo el grupo empresario-familiar, o no.

MODELO TRANSACCIONAL

- La transferencia de la propiedad de la empresa está basada en pagos (al contado o en cuotas, que hasta pueden ser vitalicias)

VALORES INVOLUCRADOS

- Igualdad
- Equidad
- Reconocimiento
 - Del esfuerzo
 - La creatividad
 - Los resultados
 - La pertenencia

VALORES INVOLUCRADOS II

- Preservación de la empresa
- Continuidad de la empresa
- Rentabilidad
- Unidad familiar
- Competencia
- Género

¿A QUÉ SE PARECE UN PROTOCOLO?

¿A una
Constitución?

¿A una ley?

¿A un contrato?

¿A un
reglamento?

¿A un pacto
de honor?



© Leonardo J. Glikin

La clave: **LEGALIDAD Y LEGITIMIDAD**



© Leonardo J. Glikin

Legalidad

- Que cumple con las leyes

Legitimidad

- Que responde a un consenso

El proceso del protocolo

- **Pensar el presente con visión de futuro**

Articular necesidades y expectativas actuales en función de objetivos de consolidación y trascendencia

- **Pensar el futuro con visión de presente**

Analizar planes y metas en función de la realidad actual

EL DIAGNÓSTICO

- OBJETIVOS
 - Trabajar relación con cada integrante de la familia
 - Identificar temas personales pendientes
 - Identificar conflictos resueltos y no resueltos
 - Conocer sus ejes conductuales:
 - Extroversión
 - Paciencia
 - Riesgo
 - Cumplimiento de normas
 - Autocontrol

DEVOLUCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

- Devolución respecto de la viabilidad de un proceso de protocolización
- Descripción de lo observado, para llegar a un acuerdo respecto de temas comprendidos
- Elaboración de un plan de trabajo tentativo

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



VISIÓN

¿Hasta dónde queremos llegar?

¿Qué queremos lograr con la empresa?

“Seamos realistas: pidamos lo imposible”



MISIÓN

¿Cuáles son nuestro
ritmo y melodía?



© Leonardo J. Glikin

VALORES

¿Qué principios y prácticas son esenciales para nosotros, y nos comprometemos a mantener a lo largo del tiempo?

Los valores son nuestra definición de identidad

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

¿Qué nos proponemos lograr en 5, o 10 años?

¿Cuáles serán las estrategias y tácticas que utilizaremos?

¿Cómo mediremos los resultados?

¿Quiénes conforman la familia empresaria?





PROPIEDAD DE LA EMPRESA

TRABAJO EN LA EMPRESA

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

CONTRATOS ASOCIATIVOS

OTROS CONTRATOS

PAUTAS DE SOLIDARIDAD FAMILIAR

REPRESENTACIÓN DE HIJOS MENORES

LOS MODOS DE PARTICIPACIÓN FAMILIAR EN EL TRABAJO

Reglas para el ingreso, la permanencia y desvinculación de familiares

Edad

Formación

Aptitudes y actitudes esperables en un miembro de la familia

Modos de evaluación de desempeño

Plan de carrera



DISPOSITIVOS DE DIRECCIÓN Y DELIBERACIÓN

Dirección formal:

El Directorio (S.A.)

La reunión de socios (SRL)

Dirección real:

El Comité de Dirección



La Mesa de Dirección

El Consejo de Familia

La Gerencia General

La reunión de gerentes

© Leonardo J. Glikin

EL RÉGIMEN DE PROPIEDAD, ACTUAL O FUTURO

Objetivos a considerar:

- Proteger la solidez de la empresa
- Establecer una exitosa continuidad de gestión
- Evitar conflictos entre herederos
- Minimizar costos legales por la transmisión hereditaria
- Transmitir la titularidad de la empresa a ciertos herederos
- Atribuir los beneficios a determinadas personas, en forma transitoria o permanente

Mecanismos a utilizar



- Analizar la actual situación legal (unipersonal, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima)
- Definir el mejor régimen legal a futuro
- Utilizar mecanismos societarios
 - sindicación de acciones,
 - pactos de socios,
 - convenios de continuidad empresarial
- Utilizar mecanismos civiles
 - Fideicomisos
 - Legados
 - Institución de herederos
 - Mejora hereditaria

Mecanismos para prevenir y resolver conflictos

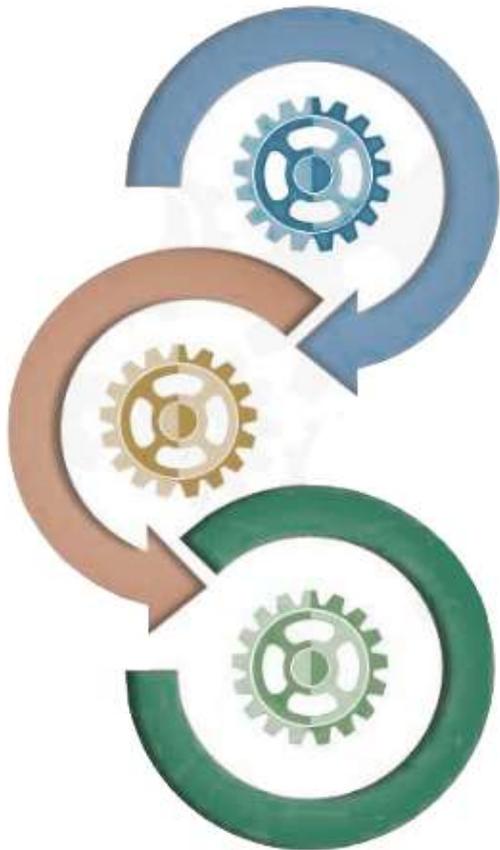


- Acuerdos para evitar la participación de la Justicia
 - Negociación
 - Mediación
 - Arbitraje

- Definición de “conflicto significativo” y de “conflicto societario grave”

- Práctica de mecanismos de resolución de conflictos

Ámbitos de **autonomía** y de **interdependencia** entre empresa y familia



- Definición de actividades en competencia
- Pautas y tiempos de exclusividad
- Acuerdos de confidencialidad
- Mecanismos de Responsabilidad Familiar Empresaria

Momento para encarar el Protocolo

- Cuando se van a incorporar integrantes de la nueva generación
- Cuando se van a encarar nuevos negocios
- Cuando algún titular de la empresa empieza a pensar en su retiro
- Cuando se va a realizar un cambio significativo en la empresa
- Cuando agobian los conflictos

Modos de realizar el Protocolo

- Con participación de Consultoría de Proceso, externa a la empresa y a la familia.
- Sobre la base de un diagnóstico empresarial y familiar
- Con consenso entre los que participarán en el proceso
- De ser posible, con conocimiento y aprobación de todos los integrantes de la familia empresaria.
- Sobre la base de un plan de trabajo consensuado y flexible.
- Con la determinación de culminar el proceso, entendiendo que “lo ideal es enemigo de lo bueno”.

Finalidades del Protocolo

- Para brindar recursos que permitan la continuidad a lo largo de las generaciones
- Para prevenir conflictos
- Para mantener la unidad familiar
- Para mejorar las relaciones empresario-familiares
- Para brindar un mayor sentido de pertenencia a los jóvenes
- Para consolidar la empresa y las relaciones familiares.



“ Ten serenidad para aceptar lo que no puedes cambiar,

Valor para cambiar lo que puedes,

Y sobre todo, criterio para diferenciarlos.

”

Marc Lévy

MUCHAS GRACIAS



Cuidamos el futuro de empresas con historia