

# LAS EMPRESAS FAMILIARES

RIESGOS Y SOLUCIONES  
LEGALES:

PROTOCOLOS Y SOCIEDADES

BOGOTÁ, 3-4-14

por EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (H)

1

# CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

- EMPRESA: CONCEPTO. IDEA. CUALQUIERA SEA SU FORMA JURIDICA
- FAMILIA. CONCEPTOS.
- EMPRESA DE PROPIEDAD, CONDUcida O CONTROLADA POR UN GRUPO FAMILIAR
- MEDIO DE VIDA DE LA FAMILIA
- INTENCION DE MANTENER LA PARTICIPACION FAMILIAR EN LA EMPRESA
- IDENTIFICACION FAMILIA-EMPRESA
- NO ES CUESTION DE TAMAÑO NI FORMA

# UTILIZACION MUNDIAL

- 200 DE LAS 500 MAS GRANDES SON O ESTAN CONTROLADAS POR FAMILIAS.
- PORCENTAJE DE EMPRESAS FAMILIARES SOBRE EL TOTAL.
  - ITALIA 99%; U.S.A. 96%
  - SUIZA 88%;R.UNIDO 76%
  - ESPAÑA 71%;PORTUGAL 70%
  - ARGENTINA 70%;

# EMPRESAS EN COLOMBIA

- EXISTEN MÁS DE UN MILLÓN DE MIPYMES QUE CONTRIBUYEN A LA PRODUCCIÓN NACIONAL CON UNA CIFRA SUPERIOR AL 50% Y GENERAN MÁS DEL 70% DEL EMPLEO, EN LOS SIGUIENTES SECTORES: INDUSTRIA, COMERCIO Y SERVICIOS.
- DEL TOTAL, 700.000 SON INFORMALES, ES DECIR, NO REGISTRADAS Y 300.000 SON FORMALES – REGISTRADAS.
- DE ESTAS EL 75% SON MICROEMPRESAS, EL 24% PYMES Y SOLAMENTE EL 1% GRAN EMPRESA.

# EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA

- AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005, EN COLOMBIA EL 70% ERAN SOCIEDADES DE FAMILIA.
- POR TAMAÑO, EN LA PEQUEÑA EMPRESA SE UBICA LA MAYOR CANTIDAD DE SOCIEDADES DE FAMILIA, REPRESENTANDO EL 77.4%, SEGUIDO DE LA MICROEMPRESA CON EL 73.1%.
- EN LAS EMPRESAS GRANDES, EL 46.8% DEL TOTAL SON DE FAMILIA.
- SEGÚN EL TIPO SOCIETARIO, DE MAYOR A MENOR SON COMANDITAS, COLECTIVAS, LIMITADAS Y SOCIEDADES ANONIMAS.

# DISTRIBUCION GEOGRAFICA

- CALI EL 86%
- MEDELLIN EL 65%
- BOGOTA EL 79,9 %
- BARRANQUILLA EL 79,9%

# IMPORTANCIA ECONOMICA

- SOPORTAN MEJOR LAS CRISIS ECONOMICAS POR SU VOCACION DE PERMANENCIA
- TIENDEN A GENERAR MANO DE OBRA INTENSIVA Y ESTABLE
- TIENDEN A REALIZAR INVERSIONES A LARGO PLAZO SIN LA COMPULSION DE GANANCIAS INMEDIATAS

# IMPORTANCIA MORAL Y SOCIAL

- ENCARNA LO MEJOR DE LA SOCIEDAD:
  - VALORES DE LA FAMILIA
  - VALORES DE LA EMPRESA
  - IMPREGNA A LA EMPRESA CON LOS VALORES FAMILIARES.
- MANTIENE MEJORES RELACIONES CON LOS TRABAJADORES
- TIENE MAYOR RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA
- CUIDA EL MEDIO AMBIENTE



# CARACTERISTICAS

- IDENTIDAD
- DIFERENCIACION CON NO FAMILIARES
- DIVERSIDAD INTERNA
- COMPLEJIDAD
- MORTANDAD

# FORTALEZAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

- UNIDAD DE OBJETIVOS Y MAYOR COMPROMISO
- CONFIANZA E INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS
- FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO, EL TIEMPO Y EL DINERO
- PLANEAMIENTO A LARGO PLAZO
- CULTURA Y ESTRUCTURA ESTABLES
- RAPIDEZ EN TOMA DE DECISIONES
- ORGULLO Y CONFIABILIDAD

# LA EMPRESA FAMILIAR EXITOSA

- NO TIENE MIEDO AL CONFLICTO
- ANTICIPA LO QUE ES OBVIO
- CUANDO TIENE ÉXITO TIENE MÁS ÉXITO QUE LAS NO FAMILIARES
- PARAMETRO DE ÉXITO:
  - RENTABILIDAD + ARMONIA FAMILIAR

# DEBILIDADES PRINCIPALES Y SUS EFECTOS

- FALTA DE VISION DEFINIDA Y COMPARTIDA.
- GOBIERNO NO DIFERENCIADO
  - CONFUSION DE LIMITES ENTRE FAMILIA Y EMPRESA.
- EL EMPRENDEDOR NO PASA A EMPRESARIO
  - FALTA DE PROFESIONALIZACION
- FALTA DE PROGRAMACION DE LA SUCESION
  - EN EL LIDERAZGO
  - EN LA PROPIEDAD
- EFECTOS:
  - CONFLICTOS FAMILIARES Y SOCIETARIOS
  - ALTAS TASAS DE MORTALIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: SOLO EL 30% PASA DE GENERACIÓN.

# AREAS PARA SUSTENTAR LA EMPRESA FAMILIAR

- ECONOMICA-ADMINISTRATIVA:
  - GESTION. PROFESIONALIZACION. CAMBIO ORGANIZACIONAL. BUEN GOBIERNO
- RELACIONAL:
  - COMUNICACIÓN. EMOCIONES. CONSENSOS. ORGANOS FAMILIARES Y GESTION DE CONFLICTOS
- JURIDICA:
  - INSTRUMENTACIÓN: SOCIEDADES Y CONTRATOS
  - INTERPRETACIÓN: TRATAMIENTO ESPECIAL
  - LEGISLACION: RECONOCIMIENTO Y PROTECCION

# GUIA COLOMBIANA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIEDADES CERRADAS Y DE FAMILIA

- CONTROL DE GESTION (1 A 13)
- MAXIMO ORGANO SOCIAL (14 A 18)
- ADMINISTRADORES (19/25)
- REVELACION DE INFORMACION (26)
- SOCIEDADES DE FAMILIA (27/36)
  - ASAMBLEA FAMILIAR
  - CONSEJO DE FAMILIA
  - PROTOCOLO

(Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras. 2009)

# QUÉ HACER CON LA EMPRESA FAMILIAR

- SENSIBILIZAR Y DIAGNOSTICAR
- GENERAR CONSENSOS Y CAMBIOS:
  - ENTORNO: COMUNICACIÓN. DIALOGOS
  - COMPORTAMIENTOS: INCENTIVOS Y NORMAS
  - APTITUDES: EXPLICACION Y CAPACITACION.
- PROFESIONALIZAR LA EMPRESA Y LA FAMILIA.
- PREVENIR LOS CONFLICTOS
- ESTRUCTURAR LAS RELACIONES JURIDICAS

# ALGUNAS CLAVES

- COMUNICACIÓN
- PROFESIONALIZACION
- EXPLICACION DE DIFERENCIAS
- INDAGACION DE INTERESES
- LIMITAR EL PODER ABSOLUTO
- TRANSFORMAR AL EMPRENDEDOR EN EMPRESARIO
- PASAR DE LA MONARQUIA A LA CONSENSOCRACIA
- PROGRAMAR LO INEVITABLE



# LOS CONFLICTOS

- CONCEPTO. –
  - HAY RELACIONES DE CONFLICTO CUANDO LOS OBJETIVOS QUE CADA MIEMBRO DE LA RELACION INTENTA ALCANZAR SEAN INCOMPATIBLES, O PERCIBIDOS COMO INCOMPATIBLES, POR TODOS O ALGUNOS DE LOS MIEMBROS DE LA RELACION SOCIAL
- ELEMENTOS:
  - PERCEPCION
  - EMOCION
  - OPOSICION
  - BLOQUEO
  - RECURSOS ESCASOS
- ACTITUDES
- GENERAN INQUIETUD
- NO TENERLES MIEDO. ANTICIPAR LO OBVIO

# TEORIA DEL CONFLICTO

- ENTELMAN:
- -LA CIENCIA DEL CONFLICTO TIENE VOCACIÓN DE UNIVERSALIDAD Y QUE PRESENTA PRINCIPIOS Y REGLAS APLICABLES TANTO A LOS CONFLICTOS INTERNACIONALES, COMO A LOS LOCALES, SOCIETARIOS Y FAMILIARES.
- -EL CONFLICTO ENTRE PERSONAS CONSTITUYE UNA DE LAS FORMAS POSIBLES DE “RELACIÓN SOCIAL” DADA LA EXISTENCIA DE CONDUCTAS “RECÍPROCAS” QUE TIENEN EN CUENTA A LOS OTROS MIEMBROS DE UNA COMUNIDAD DETERMINADA.

# ANÁLISIS DEL CONFLICTO

- “ESTÁTICA” DEL CONFLICTO, LA QUE ABARCA A LOS ACTORES, SU CONCIENCIA SOBRE LA EXISTENCIA DEL CONFLICTO, LOS OBJETIVOS, EL PODER, LOS TERCEROS EN EL CONFLICTO, LAS TRÍADAS Y LAS COALICIONES.
- “DINÁMICA” DEL CONFLICTO QUE ESTUDIA SU INTENSIDAD, SU ESCALADA Y DESESCALADA, SU DIMENSIÓN Y SU ETAPA FINAL.
- ANÁLISIS SISTÉMICO DEL CONFLICTO, COMO ES EL QUE CORRESPONDE EN MATERIA DE SOCIEDADES, EL CONFLICTO REPRESENTA UN ORDEN SUJETO A REGLAS DE INTERACCIÓN QUE HAY QUE DESESTABILIZAR PARA ALCANZAR UN NUEVO ORDEN.

# CAUSAS NATURALES DE LOS CONFLICTOS

- CONFRONTACION ENTRE EL SISTEMA EMOCIONAL (FAMILIA) Y EL SISTEMA RACIONAL (EMPRESA)
  - AUTORITARISMO
  - RIVALIDADES ENTRE HERMANOS.
- CONFLICTOS POR LIDERAZGO Y ROLES
  - CARGOS EN LA EMPRESA
  - INGRESO DE FAMILIARES COMO EMPLEADOS.
- CONFLICTOS POR PROCEDIMIENTOS
- CONFLICTOS POR RETRIBUCIONES, MANEJO DE FONDOS Y UTILIZACION DE BIENES DE LA EMPRESA.

# AGRAVAMIENTO LEGAL: EL “LICÁNTROPO” FAMILIAR

CONCEPTO: LA LEY TRANSFORMA AL FAMILIAR EN CONFLICTO EN DEPREDADOR DE VALOR.

CAUSAS LEGALES:

SUCESORIAS

- LEGITIMA HEREDITARIA Y SU INTANGIBILIDAD
- LIMITACIONES A LA FACULTAD DEL TESTADOR
- PARTICION OBLIGATORIA Y DIVISIBILIDAD DE ACCIONES.

CONYUGALES

- CARÁCTER GANANCIAL DE ACCIONES ADQUIRIDAS EN EL MATRIMONIO Y DE LOS DIVIDENDOS DE LAS PROPIAS
- VOCACION HEREDITARIA ENTRE CONYUGES POR BIENES PROPIOS Y PROHIBICION DE CONTRATOS ENTRE CONYUGES

# EL AGRAVAMIENTO (CAUSAS: CONT)

- SOCIETARIAS

- CONSIDERACION DEL SOCIO FAMILIAR COMO INVERSOR CON DERECHO A DIVIDENDOS, INFORMACION E IMPUGNACIONES.

- LABORALES:

- SE CONSIDERA AL FAMILIAR QUE TRABAJA EN LA EMPRESA COMO UN EMPLEADO EN RELACION DE DEPENDENCIA CON DERECHO A INDEMNIZACION POR DESPIDO.

# LOS PLEITOS LEGALES EN LAS SOCIEDADES DE FAMILIA

- CARACTERÍSTICAS:
  - INDEPENDENCIA DEL OBJETO PROCESAL.
    - LA DEMANDA NO PONE FIN A LAS NEGOCIACIONES
    - NINGUNA SENTENCIA PONE FIN AL CONFLICTO
  - DESARROLLO EN TIEMPO REAL
    - ACCIONES FLUYENTES TODO EL TIEMPO
    - DESARROLLO PARALELO JUDICIAL Y EXTRAJUDICIAL
  - DURACION INDETERMINADA

# LOS PLEITOS (CONT)

- ESPECIAL CARGA PSICOLOGICA
  - EXIGENCIA DE MAYOR CONTENCION PERSONAL
  - DIFICULTADES EN NEGOCIACION, CLAUSULAS Y GARANTIAS
- AFECTACION DE TERCEROS
- ASIMETRIA DE PODER Y DE INFORMACION.
  - MEDIDAS CAUTELARES
  - ACCIONES PENALES

CONSECUENCIAS: POSIBLE DESTRUCCION EMOCIONAL PERSONAL, FAMILIAR Y EMPRESARIAL.



# LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS: INSTRUMENTOS

- PROTOCOLO DE EMPRESA FAMILIAR.
- CLAUSULAS SOCIETARIAS DE:
  - RECONOCIMIENTO DEL CONFLICTO
  - PROCEDIMIENTOS DE GESTION
    - INTERVENCION DE UN FAMILIAR, MENTOR O TERCERO RECONOCIDO
    - CONTRATAR NEGOCIADOS PROFESIONALES.
    - MEDIADORES ESPECIALIZADOS.
  - VALUACION DE LA PARTE SOCIAL Y FORMA DE PAGO FINANCIADA.

# EL PROTOCOLO FAMILIAR

- CONCEPTO:
  - NORMA ESCRITA, LO MAS COMPLETA Y DETALLADA POSIBLE, QUE REGULA LAS RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y LA FAMILIA.
  - CARTA DE NAVEGACION PARA PREVENIR FUTUROS CONFLICTOS.
  - ES UN ACUERDO MACRO QUE DEBE PREVER SU REVISION Y ACTUALIZACION.
  - SU ELABORACION PRINCIPIA LA COMUNICACIÓN DE LA FAMILIA EMPRESARIAL Y SUS CONSENSOS SON MAS IMPORTANTES QUE EL TEXTO.

# CONCEPTO LEGAL

- EL REAL DECRETO ESPAÑOL 171/2007 LO DEFINE COMO AQUEL:
  - “CONJUNTO DE PACTOS SUSCRITOS POR LOS SOCIOS ENTRE SI, O CON TERCEROS CON LOS QUE GUARDAN VINCULOS FAMILIARES, QUE AFECTAN UNA SOCIEDAD NO COTIZADA EN LA QUE TENGAN UN INTERÉS COMUN, EN ORDEN A LOGRAR UN MODELO DE COMUNICACIÓN Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES PARA REGULAR LAS RELACIONES ENTRE LA FAMILIA, LA PROPIEDAD Y LA EMPRESA, QUE AFECTAN A LA ENTIDAD”

# IMPORTANCIA

- REGLAS DE COMUNICACIÓN
- NORMAS DE COMPORTAMIENTO
- INCENTIVOS Y SANCIONES
- CAPACITACION
- COORDINACIÓN DE ORGANOS DE GOBIERNO
- PROGRAMACION DE RELEVO
- LEY FAMILIAR CONSENSUADA
- PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

# CLASES DE PROTOCOLOS

- POR CONTENIDOS
  - INTEGRAL O PARCIAL
  - GENERICO O DETALLISTA
- POR SUJETOS FIRMANTES
  - TOTAL, PARCIAL, EXTENSIVO O UNILATERAL
- POR PUBLICIDAD
  - CONFIDENCIAL O PUBLICO
- POR ORIENTACION
  - EMPRESARIAL, FAMILIAR O JURIDICO

# ELABORACION

- REQUIERE LA INICIATIVA DE UN INTEGRANTE DE LA FAMILIA EMPRESARIA
- EVALUACION Y PEDIDO FAMILIAR
- EXIGE LA INTERVENCIÓN DE UN ASESOR EXTERNO EN RED PROFESIONAL
- TRABAJO DE INDAGACION, CAMBIO Y EDUCACION.
- TRABAJO EXTENSO DE PROPUESTAS, DEBATES Y CONSENSOS.
- TIEMPO

# HERRAMIENTAS MULTIDISCIPLINARIAS

- EVALUACION DE LA SITUACIÓN.
  - ESCUCHA ACTIVA
  - GENOGRAMA
  - PROGRAMACION NEUROLINGUÍSTICA
- BUSQUEDA DE CONSENSOS
  - NEGOCIACION
  - MEDIACIÓN.
- CAMBIO CULTURAL
  - COACHING
  - MENTORING

# CONTENIDOS DEL PROTOCOLO

- HISTORIA Y VALORES
- TRABAJO DE FAMILIARES EN LA EMPRESA
- RELACIONES ENTRE SUELDOS Y DIVIDENDOS
- PROFESIONALIZACION DE LA ADMINISTRACION
- REGULACION DE LOS FLUJOS DE FONDOS
- GESTION DE LA FAMILIA
  - CONSEJO DE FAMILIA Y FAMILY OFFICE
- PLAN DE SUCESION EN EL LIDERAZGO
- PLAN DE TRANSMISION DE LA PROPIEDAD
- SANCIONES Y EJECUCION.



# CONTENIDOS:

## 1. HISTORIA, DESCRIPCIÓN Y VALORES.

- 1.1.-LA HISTORIA DE LA FAMILIA. EL ÁRBOL GENEALÓGICO. LA COMPOSICIÓN ACTUAL
- 1.2.-LA HISTORIA Y ACTUALIDAD DE LA EMPRESA. SU ESTRUCTURA. PLURALIDAD DE EMPRESAS
- 1.3.-LA DECLARACIÓN DE LOS VALORES DE PERTENENCIA
- 1.4.-MISIÓN Y VISIÓN DEL FUNDADOR
- 1.5.-EL DESEO DE CONTINUAR CON LA EMPRESA FAMILIAR.
- 1.6.-EL RECONOCIMIENTO AL FUNDADOR. GRATITUD.
- 1.7.-DEFINICIONES SOBRE LOS CONCEPTOS VERTIDOS EN EL PROTOCOLO

## 2.-RELACIONES Y LIMITES ENTRE FAMILIA Y EMPRESA

- 2.1.-FIJACIÓN DE LA POLÍTICA EN MATERIA DE SUELDOS Y HONORARIOS, EN MATERIA DE RESERVAS Y DIVIDENDOS DE LOS ACCIONISTAS Y SUS PROPORCIONES
- 2.2.-PAUTAS PARA EL TRABAJO DE FAMILIARES COMO EMPLEADOS DE LA EMPRESA
- 2.3.-PAUTAS PARA LOS PRÉSTAMOS A SOCIOS Y FAMILIARES Y USO DE BIENES SOCIALES
- 2.4.-MANEJO DE LAS CUENTAS PERSONALES
- 2.5.-SEPARACIÓN DE LOS BIENES AFECTADOS A LA EMPRESA RESPECTO DE LOS BIENES PARTICULARES DE LOS FAMILIARES. APORTES Y REDUCCIONES DE CAPITAL
- 2.6.-POLÍTICA DE BENEFICIOS PARA FAMILIARES. PAGO DE GASTOS PERSONALES. CAPACITACIÓN. AYUDAS POR EVENTUALIDADES. COMPRAS DE VIVIENDAS Y VEHÍCULOS. AYUDA PARA NEGOCIOS PROPIOS

### 3.-REGLAS DE ADMINISTRACION Y BUEN GOBIERNO

- 3.1.-LOS REQUISITOS PARA SER DIRECTOR. LA INCORPORACIÓN DE NO FAMILIARES Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN. LA POSIBILIDAD DE COMPETIR CON LA SOCIEDAD.
- 3.2.-LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA Y LOS CARGOS DE LOS FAMILIARES EN ELLA
- 3.3.-LA COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO. FUNCIONES DIFERENCIADAS. DURACIÓN. RETRIBUCIONES
- 3.4.-LA ASAMBLEA Y SUS MAYORÍAS. FUNCIONAMIENTO. CONFLICTOS. DESEMPATE
- 3.5.-LA GERENCIA GENERAL Y OTRAS JEFATURAS.
- 3.6. LA POLÍTICA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA, CONTABLE Y FISCAL.
- 3.7.-EL MANEJO DE LA CAJA Y DE ACTIVOS EXTRACONTABLES
- 3.8.-RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA. LA POLÍTICA RESPECTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA, PROVEEDORES, CLIENTES Y CONSUMIDORES. MEDIO AMBIENTE. AYUDAS SOCIALES
- 3.9.-MANEJO Y CIRCULACIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPRESARIA ENTRE SOCIOS Y TRABAJADORES.-

## 4.-GESTION DE LA FAMILIA. COMUNICACIONES Y RELACIONES

- 4.1.-LA DEFENSA DE LOS INTERESES FAMILIARES EN LA EMPRESA. EL CONSEJO DE FAMILIA. FUNCIONES: PROTOCOLO. COMUNICACIONES. SUCESIÓN. CAPACITACIÓN. GESTION DEL PATRIMONIO FAMILIAR (FAMILY OFFICE).
- 4.2.-LOS MODOS DE PREVENIR, DETECTAR, GESTIONAR Y RESOLVER DIFERENCIAS PERSONALES
- 4.3.-LAS REUNIONES DE TODA LA FAMILIA EMPRESARIA. ASAMBLEA FAMILIAR.PERIODICIDAD. ORGANIZACIÓN.
- 4.4.-LAS COMUNICACIONES ENTRE LOS FAMILIARES Y LA EMPRESA. LOS MEDIOS INFORMÁTICOS

## 5.-DISTRIBUCION Y MANTENIMIENTO DE LA PROPIEDAD EN MANOS DE LA FAMILIA

- 5.1.-DISTRIBUCIÓN DE LAS ACCIONES ENTRE LOS FAMILIARES.- MODOS DE INSTRUMENTACIÓN. SUSCRIPCIONES DE CAPITAL. DONACIONES, USUFRUCTOS Y FIDEICOMISOS
- 5.2.-LIMITACIONES AL RÉGIMEN DE TRANSFERENCIA DE LAS ACCIONES ENTRE VIVOS
- 5.3.-LIMITACIONES A LA TRANSFERENCIA MORTIS CAUSA. INCORPORACIÓN Y EXCLUSIÓN DE HEREDEROS
- 5.4.-LA POSIBILIDAD DE EXCLUSIÓN O DE RETIRO DE SOCIOS FAMILIARES Y SUS CAUSAS
- 5.5.-LA SITUACIÓN DE LOS CÓNYUGES ACTUALES O FUTUROS DE LOS SOCIOS
- 5.6.-LA ADQUISICIÓN DE ACCIONES POR LA SOCIEDAD. FIJACIÓN DEL VALOR. PAUTAS. ACTUALIZACIÓN. FINANCIACIÓN
- 5.7.-LA CONTRATACIÓN DE SEGUROS CRUZADOS PARA FINANCIAR LAS ADQUISICIONES
- 5.8.-EL SUPUESTO DE PÉRDIDA DEL CARÁCTER FAMILIAR DE LA EMPRESA Y SUS CONSECUENCIAS.

## 6.SUCESIÓN EN LA PROPIEDAD Y EN LA GESTION

- 6.1.-EL RETIRO DEL FUNDADOR. OPORTUNIDAD. RETRIBUCIÓN. BENEFICIOS. SITUACIÓN DEL CÓNYUGE
- 6.2.-EL PROCESO PARA LA DESIGNACIÓN DEL NUEVO LÍDER. CAPACITACIÓN. CONDICIONES.
- 6.3.-LA TRANSFERENCIA ENTRE VIVOS DE LAS ACCIONES A LA SIGUIENTE GENERACIÓN. OPORTUNIDAD.
- 6.4.-LA TRANSMISIÓN MORTIS CAUSA. DESTINATARIOS. TESTAMENTOS. INDIVISIÓN. TUTELA DE LA LEGÍTIMA

# 7.-CLAUSULAS COMPLEMENTARIAS: ALCANCES, CONFLICTOS Y EJECUCION

- 7.1.-ÁMBITO PERSONAL DE APLICACIÓN DEL PROTOCOLO: PERSONAS Y EMPRESAS ALCANZADAS. NATURALEZA OBLIGACIONAL. EXCLUSIVIDAD. ADHESIÓN POR PARTE DE LOS NUEVOS SOCIOS Y HEREDEROS. PRESTACIONES ACCESORIAS. EXCEPCIONES
- 7.2.-ENTRADA EN VIGOR. DURACIÓN Y PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN. MODIFICACIONES. ADICIONES. DEROGACIÓN.
- 7.3.-INTERPRETACIÓN. CRITERIOS.
- 7.4.-INCUMPLIMIENTOS. LOS PROCEDIMIENTOS PARA RESOLVER CONFLICTOS. NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN
- 7.5.-EL PROCEDIMIENTO DE ARBITRAJE
- 7.6.-EL RÉGIMEN DE SANCIONES FAMILIARES, PECUNIARIAS Y SOCIETARIAS POR INCUMPLIMIENTO DEL PROTOCOLO
- 7.7.-PUBLICIDAD Y/O RESERVA DE LAS DIVERSAS CLÁUSULAS DE PROTOCOLO
- 7.8.-LOS INSTRUMENTOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROTOCOLO Y PLAZOS DE SUSCRIPCIÓN

# EL VALOR MORAL DEL PROTOCOLO

- ES LA NUEVA LEY FAMILIAR
- GENERADA POR SUS MIEMBROS
- VALOR FAMILIAR Y SOCIAL

PROBLEMAS DE INCUMPLIMIENTO

CAMBIOS EN EL CONTEXTO

ARREPENTIMIENTO

AUSENCIA DEL FUNDADOR

NUEVOS FAMILIARES NO

FIRMANTES



# EL VALOR LEGAL DEL PROTOCOLO

- NECESIDAD DE DAR VALOR LEGAL
  - “CONTRACTUAL” VINCULA A LAS PARTES Y DA ACCIONES DE CUMPLIMIENTO
    - FORMATO CONTRACTUAL.
  - “INSTITUCIONAL” ES OPONIBLE A TERCEROS QUE NO LO SUSCRIBIERÓN:
    - CLAUSULAS EN CONTRATO SOCIAL.
    - FIDUCIAS DE ADMINISTRACIÓN DE ACCIONES Y OTROS CONTRATOS.

# FORMAS SOCIETARIAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

- EMPRESA FAMILIAR INFORMAL:
  - SOCIEDAD DE HECHO O IRREGULAR.
    - REGULARIZACIÓN.
- EMPRESA FAMILIAR FORMALIZADA:
  - TIPO SOCIETARIO SIN ADITAMENTOS
    - INCORPORAR REGLAMENTACIÓN.
- EMPRESA FAMILIAR ORGANIZADA:
  - TIPO SOCIETARIO + REGLAMENTACION ESPECIFICA.

# SOCIEDAD REGULAR ORGANIZADA PARA LA E.F.

- ELECCION DEL TIPO SOCIAL ADECUADO:
  - LA SOCIEDAD ANONIMA SIMPLIFICADA
    - UNIPERSONAL DEL FUNDADOR O PLURAL
    - DURACIÓN ILIMITADA
    - PROHIBICIÓN DE VENDER ACCIONES POR DIEZ AÑOS
    - Oponibilidad del protocolo a la sociedad
    - LIBRE ESTRUCTUACION INTERNA
- CLAUSULAS ESPECIALES DEL ESTATUTO
- FIDUCIAS
- CONTRATOS Y ACTOS CONEXOS

# CLAUSULAS ESPECIALES DEL ESTATUTO

- MENCIÓN EN ESTATUTOS DEL CARÁCTER DE EMPRESA FAMILIAR (“CAUSA”).
- LIMITACIÓN A LA TRANSFERENCIA VOLUNTARIA DE ACCIONES O CUOTAS DE MODO DE EVITAR EL INGRESO DE NO FAMILIARES.
- LIMITACIÓN A LA TRANSFERENCIA FORZOSA DE ACCIONES O CUOTAS POR REMATE O DIVORCIO DE MODO DE EVITAR EL INGRESO DE TERCEROS.
- CAUSALES DE INCORPORACIÓN O EXCLUSIÓN DE HEREDEROS DE MODO DE EVITAR EL INGRESO DE PARIENTES POLÍTICOS
- CAUSALES DE EXCLUSIÓN DE SOCIOS POR INCONDUCTAS FAMILIARES EN S.A.

# CLAUSULAS (CONT)

- CLAUSULA DE GESTION DE CONFLICTOS Y ARBITRAJE .
- DIVERSAS CLASES DE ACCIONES PARA CADA RAMA FAMILIAR
- MANEJO DEL IMPASSE (50 Y 50): DESEMPATE
  - DESEMPATE POR UNO O ROTATIVO
  - CLASE DE ACCIONES
  - PACTO DE COMPRA-VENTA RECIPROCA-ESCISION
  - PACTO DE VENTA CONJUNTA A TERCEROS
  - PACTO DE DISOLUCION CON ADJUDICACION SIN LIQUIDACIÓN.
  - FIDUCIA DE DESEMPATE

## CLAUSULAS ESTATUTARIAS (CONT.)

- CLAUSULAS DE SALIDA (RENUNCIA) VOLUNTARIA DE SOCIOS .
- MODO DE VALORAR Y PAGAR LAS CUOTAS O ACCIONES DE SOCIOS POR ADQUISICIÓN SOCIAL, EXCLUSIÓN O NO INCORPORACION DE HEREDEROS
- REGLAMENTACION DEL DERECHO DE INFORMACION DEL SOCIO EN LA LTDA. PARA EVITAR INTERFERENCIAS.

## CLAUSULAS ESTATUTARIAS (CONT)

- RESERVAS ESTATUTARIAS QUE PREVEAN EL FINANCIAMIENTO DE LA SOCIEDAD Y RESERVAS LIBRES CON FINES FAMILIARES .
- PREVISION SOBRE HONORARIOS DE DIRECTORES.
- COMPRA DE LA SOCIEDAD DE LAS PROPIAS CUOTAS O ACCIONES , CON O SIN AUMENTO DE CAPITAL, PARA TERMINAR UN CONFLICTO

# FIDUCIA DE ADMINISTRACION DE ACCIONES

- **NORMATIVA:** LEY 45 DE 1990.
- **OBJETO:** CUOTAS O ACCIONES DE LA SOCIEDAD QUE ES TITULAR DE LA EMPRESA.
- **FUNDAMENTO:** SUCESION EN LA PROPIEDAD Y EN LA GESTION DE LA E.F.
- **VENTAJAS:**
  - AISLA DE INTERFERENCIAS, INCUMPLIMIENTO, CONCURSO O MUERTE DE LAS PARTES.
  - EVITA LA SUCESIÓN.
  - PUEDE EVITAR EL IMPUESTO A LA TRANSMISIÓN GRATUITA DE BIENES.
  - PERMITE INCORPORAR EL PLAN DE SUCESION EN LA GESTION Y EN LA PROPIEDAD COMO INSTRUCCIONES DEL FIDUCIARIO
- **LIMITES:**
  - CAUSA LICITA Y LEGALIDAD GENERAL
  - TREINTA AÑOS (SALVO INCAPACES)



# FIDUCIA (CONT)

- FUNCIONAMIENTO:
  - FIDEICOMITENTES: PADRES DUEÑOS DE LAS ACCIONES.
  - FIDUCIARIO:
    - TERCERO BAJO INSTRUCCIONES (SOCIEDAD FIDUCIARIA).
    - VOTA EN ASAMBLEAS Y PERCIBE DIVIDENDOS
  - INSTRUCCIONES: LOS PADRES O ES EL PROTOCOLO
  - BENEFICIARIOS: PADRES Y/O HIJOS DESPUES DE LA MUERTE O DE UN PLAZO
- REVOCACION: PUEDE PACTARSE A FAVOR DEL FIDEICOMITENTE.

# FIDEICOMISO O TRUST EXTRANJERO

- DEBATE SOBRE LEY APLICABLE Y UBICACIÓN DE LOS BIENES (CONVENCION DE LA HAYA 1985)
- FIDEICOMISO (LATINOAMERICANO)
  - CREA PATRIMONIO FIDEICOMITIDO INDEPENDIENTE QUE NO ES PROPIEDAD DEL FIDUCIARIO SINO QUE SOLO LO ADMINISTRA EN FAVOR DE BENEFICIARIOS Y PARA ENTREGAR AL FIDEICOMISARIO.
- TRUST (ANGLOSAJON)
  - EL TRUSTEE O FIDUCIARIO ENTRA EN PROPIEDAD DE LOS BIENES, CUMPLE LA MANDA Y LOS ENTREGA A QUIEN CORRESPONDA.

# OTROS CONTRATOS Y ACTOS

- DONACIONES CON USUFRUCTO DE PARTES SOCIALES.
- SEGUROS:
  - SEGUROS DE VIDA “CRUZADOS” PARA FINANCIAR LA ADQUISICIÓN DE LAS PARTES DE LOS HEREDEROS, EN TODO O PARTE.
  - SEGUROS DE VIDA PARA BENEFICIAR A UN SUCESOR O TERCERO MÁS ALLÁ DE LA LEGITIMA.
- TESTAMENTOS:
  - PARTICION POR ASCENDIENTE. ASIGNACION DE LA PORCION DISPONIBLE

# FAMILY OFFICE

- OFICINA INTERNA O EXTERNA DE LA EMPRESA FAMILIAR.
- ENCARGADA DE GESTIONAR LOS ACTIVOS DE LA FAMILIA QUE NO ESTÁN EN LA EMPRESA
- GERENCIAMIENTO Y CONSERJERÍA DE PROPIEDADES Y SERVICIOS PARA LA FAMILIA
- INVERSIONES FINANCIERAS, INMOBILIARIAS Y DIRECTAS. FUSIONES Y ADQUISICIONES.
- PLANIFICACIÓN FISCAL
- GESTION DE FUNDACIONES FAMILIARES

# CONCLUSIONES

- LA SOCIEDAD DE FAMILIA POSEE ENORMES POTENCIALIDADES, IMPORTANCIA ECONÓMICA Y VALORES PERO TAMBIEN DEBILIDADES, A LO QUE SE SUMA SU FALTA DE RECONOCIMIENTO.
- ELLO EXIGE A LA FAMILIA EMPRESARIA TOMAR CONCIENCIA Y ENCARAR UN TRABAJO DE ORGANIZACIÓN FAMILIAR, EMPRESARIAL Y DE LA PROPIEDAD.
- DICHO TRABAJO DEBE CONTAR CON LA GUIA DE UN ASESOR EXTERNO (CONSULTOR), CULMINAR EN UN PROTOCOLO Y SER INCORPORADO A INSTRUMENTOS JURIDICOS.

# MUCHAS GRACIAS

**INSTITUTO  
LATIONAMERICANO DE  
LA EMPRESA FAMILIAR**

**PRESIDENTE**

**Libertad 567, piso 9º,  
Ciudad de Buenos Aires**

**Tel-Fax: (54)(11)**

**4382-0973**

**Mail: [info@ilaef.org](mailto:info@ilaef.org)**

**[www: ilaef.org](http://www.ilaef.org)**

**Dr. Eduardo M. Favier  
Dubois (h).**

