

---

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y  
GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS**

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

El protocolo familiar como herramienta de gestión para  
lograr la sustentabilidad de las empresas familiares

---

*Caso de Estudio: Empresa textil radicada en la ciudad de Buenos Aires  
(2022)*

**AUTOR: GABRIEL GUSTAVO CARLOMAGNO**

**TUTOR: PROF. LICENCIADA SILVIA STUHLMAN**

**DICIEMBRE 2022**

---



## Resumen

En el presente trabajo se propone abordar la importancia del protocolo familiar para contribuir a garantizar la sustentabilidad de las empresas familiares. Se trata de una herramienta informal, un acuerdo entre los miembros de la familia, que se realiza en forma escrita y que sirve a la organización y gestión de la empresa familiar. Permite gestionar y anticiparse a problemas relacionados con la organización de la empresa, con la falta de normas claras, el desmanejo del dinero, las situaciones de conflicto y de falta de consenso ante temas clave inherentes a su continuidad. Estas son dificultades que hacen que muchas empresas queden en el camino, no logrando cumplir con el legado familiar, que sin duda es la persistencia de la misma.

A lo largo del trabajo se analizarán los beneficios que brinda la constitución de un protocolo familiar en las Pymes familiares, procurando dar una guía para que puedan anticiparse a los inconvenientes y favoreciendo así la continuidad de la empresa. De esta manera se intenta viabilizar el Protocolo Familiar como un instrumento de gestión para ayudar a lograr enfrentar las crisis que puedan presentar y, a su vez, profesionalizar la empresa. Se tomará una empresa textil como caso de estudio que implemento el protocolo familiar, lo cual le ha permitido sostenerse en forma exitosa durante estos últimos años, luego de un mal comienzo con cierre incluido.

Esta herramienta pretende anticiparse y evitar las causas del fracaso de algunas Pymes familiares, ya que a muchas de ellas les cuesta superar tercera generación, solo un 4 % lo logran, cerrando sus puertas y dejando una gran cantidad de familias sin sus fuentes de ingreso.

Muchas Pymes en primera etapa crecen, pero con el correr del tiempo, se enfrentarán a problemas para los que posiblemente no estén preparadas para afrontarlos.

Este estudio pretende demostrar la importancia de este instrumento en la resolución de dificultades, sirve para anticiparse a cómo resolver conflictos que tarde o temprano se presentaran, ayudando en la gestión, favoreciendo la continuidad de la misma.

**Palabras clave:** Empresas familiares. Pyme. Protocolo familiar. Gestión de la empresa familiar. Profesionalización de la pyme.



## Índice

<b>Resumen</b>	1
<b>Introducción</b>	4
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Empresas familiares</b>	6
1.1 Definición	6
1.2 Características de la empresa familiar	7
1.3 Tipos de empresa familiar	8
1.4 Modelo de la empresa familiar	9
1.5 Gobierno empresarial	10
1.6 Órganos de dirección	10
1.7 Ciclos de vida de la empresa familiar	12
1.8 La empresa familiar y la responsabilidad social empresaria	15
1.9 El rol de la mujer en la empresa familiar	15
1.10 Los conflictos en la empresa familiar	16
1.11 Ventajas de la empresa familiar	18
1.12 Desventajas de la empresa familiar	18
1.13 Algunos errores en la gestión de la empresa familiar	19
<b>Capítulo 2</b>	
<b>El protocolo familiar</b>	20
2.1 Introducción	21
2.2 Definición	21
2.3 Características principales para la implementación de un protocolo familiar	22
2.4 Fases del protocolo familiar	24
	2



2.5 Necesidad de profesionales externos	25
2.6 Temas que aborda un protocolo familiar	25
2.7 Ventajas y desventajas del protocolo familiar	28
2.8 Aspectos legales	29
2.9 Costos	30
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Caso de estudio: Empresa Sahel</b>	32
3.1 Antecedentes	32
3.2 Presentación del caso de estudio	34
3.3 Implementación del protocolo familiar	35
3.4 Cambios realizados a partir de la implementación del protocolo familiar	38
<b>Conclusiones</b>	40
<b>Anexos</b>	43
<b>Referencias bibliográficas</b>	47



## Introducción

Muchas empresas se manejan de forma intuitiva en sus decisiones, dejando de lado cualquier forma de reglas, de gestión y profesionalización de las mismas, lo que hace que su ciclo de vida sea muy corto. Muchos de los problemas surgen de la falta de planificación, sumada a la falta de una guía u ordenamiento para enfrentar dichos problemas. El presente trabajo de investigación aborda la dificultad que tienen las empresas familiares para hacer frente a diversos problemas, sea de índole intrafamiliar, sea de índole externa. Se analiza y estudia una herramienta que ayude en ese sentido y que permita enfrentar los inconvenientes con éxito, logrando la continuidad de la empresa: el “Protocolo Familiar”.

El protocolo familiar es un conjunto de normas y principios que regulan las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, cuyo objetivo es preservar la empresa familiar, ayudando en su desarrollo. En él intervienen todos los familiares para su constitución y aprobación.

Tiene como objetivo analizar y estudiar al protocolo familiar como herramienta de utilidad para sortear los problemas de gestión, profesionalización y lograr continuidad de las empresas familiares, así como también examinar cómo fueron los sucesivos pasos para su implementación en una Pyme argentina, verificando su utilidad en la misma. De este modo, el trabajo pretende resolver los siguientes interrogantes: ¿Qué es el protocolo familiar y para qué sirve? ¿Cuáles son los problemas que ayuda a solucionar? ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que el protocolo familiar sea implementado con éxito? ¿Cuánto demora la realización y puesta en práctica del protocolo familiar?

Para llevarlo a cabo, se utilizó un enfoque cualitativo, mediante una exploración no numérica de los datos. Se ha recurrido a al relevamiento de bibliografía específica sobre el tema (libros, revistas, publicaciones en periódicos y páginas de internet), como así también a la realización de entrevistas para el seguimiento de un caso de estudio.

La hipótesis que guía el trabajo es que las empresas familiares que poseen un protocolo familiar adecuado y acorde a sus necesidades cuentan con más probabilidades de desarrollarse y perdurar en el tiempo que las que no lo tienen. ya que disponen de una reglamentación escrita, completa y detallada, que actúa como marco para las relaciones



entre la familia y la empresa, además de establecer las reglas de administración, gobierno, prevención y resolución de conflictos.

El trabajo se estructura en tres capítulos. En el primero, “La empresa familiar”, se presenta una definición de la misma, se hace referencia a su composición, a los tipos de liderazgo, al rol de la mujer, el gobierno, las ventajas y desventajas de este tipo de organización. Posteriormente se abordan los problemas, conflictos y desafíos que habitualmente se presentan.

En el segundo capítulo, “El Protocolo Familiar”, se analiza esta herramienta. Para eso, se presentan definiciones de destacados autores y el aporte de profesionales externos especializados. Se aborda su forma de implementación y se indaga en los beneficios que esta herramienta brinda como un acuerdo marco entre los miembros de la empresa para resolver conflictos.

En el tercer capítulo se realiza un análisis a partir del estudio de caso de una empresa familiar del sector textil de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires creada en el año 1960, que implementó el protocolo familiar. Para ello, se ha recurrido, por un lado, a la realización de entrevistas semiestructuradas tanto a la dueña fundadora de la empresa como a los empleados más antiguos de cada sector y, por otro, al método de observación directa durante dos días para observar su funcionamiento.

Finalmente, en las conclusiones se plantean los beneficios y las recomendaciones de la implementación de un protocolo en una Pyme familiar.



## Capítulo I

### Empresas familiares

Las empresas familiares realizan un gran aporte a la economía de Argentina. Del total de empresas que existen en nuestro país, el 90% son familiares, mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI. Sin embargo, apenas el 4% sobrevive a la tercera generación y apenas el 1% a la cuarta, según datos del Club Argentino de Negocios de Familia (CANF).<sup>1</sup>

#### 1.1 Definición

Una empresa familiar es una organización comercial o corporativa en que las decisiones están controladas o influenciadas por un grupo familiar, cuyas sucesivas generaciones suelen dedicarse a la empresa. De esa manera, una de las expectativas y visión estratégica de este tipo de organización es que los sucesores lleven las riendas y le den continuidad. Neubauer y Lank (1999) nos dan una definición en sentido amplio:

Una empresa familiar es aquella organización de carácter económico cuyo objetivo principal es la producción o comercialización de bienes y servicios, cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma. (p. 7)

Por su parte, según Davis y Tagiuris (1982), “Una empresa familiar es aquella en la que dos o más miembros de la familia influyen en la dirección de la empresa a través del ejercicio de roles gerenciales, lazos de parentesco o derechos de propiedad”. (p 68)

Las empresas familiares tienen ciertas características que las distinguen de las demás. Están basadas en la visión e ideales del fundador, lo que constituye una fuente de energía que permite que la empresa crezca y se desarrolle, incluso aunque a veces tengan que trabajar a pérdida. Constituye una gran familia donde todos trabajan, poniendo lo mejor de sí para el

---

<sup>1</sup> La estadística completa puede consultarse en el sitio web del CANF:  
<http://www.canf.com.ar/documentos/ebook-protocolo-familiar.pdf>.



logro de un objetivo en común. Hay una relación no solo entre los miembros, sino con todo el personal. El problema comienza cuando los socios fundadores fallecen, las estadísticas nos muestran que muchas empresas que no están preparadas para tal acontecimiento tienden a desaparecer.

Desde el punto de vista puramente económico, Dodero (2015) nos dice que en épocas de crisis las grandes empresas se van del país por no obtener suficientes ganancias. Para las empresas familiares, en cambio, la crisis económica tiene que ser muy grande para que sus propietarios ya no puedan continuar y decidan cerrar. El propietario busca la continuidad: su meta es conservar el patrimonio y el buen nombre de la familia. La atención de la gerencia se centra en el mejoramiento continuo, evitando riesgos innecesarios, y la empresa se ve como un bien de la familia que realiza valiosos aportes a la sociedad, por lo que su fin es lograr la continuidad de la empresa en sus descendientes. En cambio, en la empresa no familiar el propósito es maximizar los resultados en el corto y mediano plazo. Su finalidad es satisfacer las necesidades de los accionistas.

## 1.2 Características de la empresa familiar

Entre las más importantes, podemos destacar:

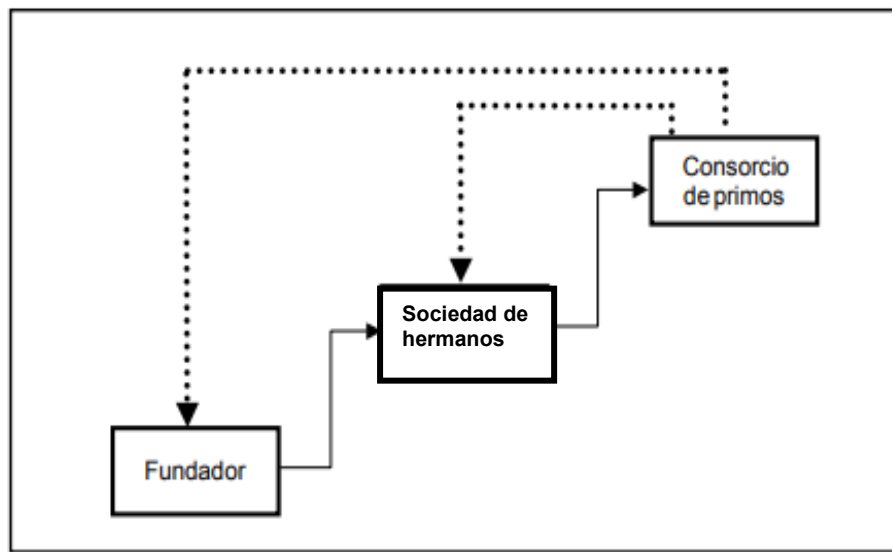
- propiedad en manos de una familia;
- algunos miembros de la familia conducen sus negocios;
- deseo de perpetuar la obra del fundador en el tiempo.

Julia Máxima Uriarte (2022) establece que: “Para que una empresa se considere familiar, sus miembros deben tener al menos un 20% de derechos de voto y mayor porcentaje de acciones que el resto de los inversores”. De esta manera, la familia conserva el mayor peso en las decisiones, de modo que puede incorporar a sus miembros en puestos jerárquicos y de toma de control.

### 1.3 Tipos de empresa familiar

Para Ward (1987), las empresas familiares se clasifican en diferentes tipos, según la generación familiar que se encuentre a cargo. Se parte de los orígenes de la empresa, desde su fundación, pasando por la sociedad de hermanos para terminar en el consorcio de primos.

Figura 1: Tipos de Empresas Familiares



Fuente: Ward, J.L. (1987)

La principal diferencia de cada etapa es cómo se ejerce el poder en cada una de ellas. En la primera etapa, cuando se crea, el fundador es el que ejerce la máxima autoridad de la empresa; hay un líder indiscutible. En la segunda etapa, los hermanos descendientes pasan a dirigir la empresa familiar. En la tercera etapa, los hijos de estos son los que ejercen el poder.

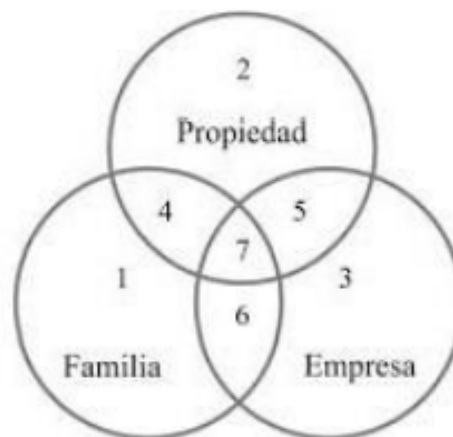
En la segunda y tercera etapa, el poder es ejercido de manera conjunta, con derechos, originados por su participación societaria. Los empleados deben reportar a un equipo de propietarios. Las dificultades radican en las relaciones que se da entre los hermanos y los primos. Debido a ello, no es infrecuente volver a un tipo de empresa familiar previo, tal como indica la línea de puntos.



#### 1.4 Modelo de la empresa familiar

Dada su complejidad, no todas las empresas familiares pueden ser enmarcadas en un único modelo. En este trabajo nos referiremos al más utilizado. El estudio de la empresa familiar aparece en la década del 70. Al principio se consideraba que este tipo de empresas estaba compuesto por dos sistemas relacionados entre sí: el de la empresa y el de la familia. Con el correr del tiempo, este modelo se fue perfeccionado y se llegó al modelo de los tres círculos, creado por Davis y Tagiuri (1982), que considera también el sistema de la propiedad. Este modelo es de suma importancia, ya que permite un análisis detallado de una empresa familiar, su composición, su estructura y comportamiento.

Figura 2: Modelo de los tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Davis y Tagiuri, J.A. (1982)

Los subgrupos que componen este modelo son los siguientes. El área 1 pertenece cualquier miembro de la familia; el área 2, a todos aquellos que posean acciones de la empresa; el área 3, a todos aquellos empleados externos a la familia. Los que ocupan las posiciones 4,5 y 6 tienen más nexo con la empresa. El área 4 representa a los que tienen propiedad y a su vez son miembros de la familia. El área 5, a los que trabajan en la empresa sin ser propietarios ni miembros de la familia. El área 6 corresponde a quienes son miembros de la familia y, sin ser propietarios, trabajan en la empresa. Por último, en el área 7 están los



propietarios que, además de trabajar en la empresa, pertenecen a la familia. Todo este entramado de roles, vínculos, comportamientos y actitudes generan la probabilidad de conflictos que impactaran en la organización.

Este modelo resulta útil, ya que muestra las diferentes maneras de vincularse con la organización, aunque no permite definir otras facetas de las relaciones, como son las reglas para determinados conflictos o situaciones que permitan la continuidad de la misma.

### **1.5 Gobierno Empresarial**

Según Neubauer y Lank (1999), “El gobierno empresarial es un conjunto de normas, sistemas, procesos y prácticas que se aplican para controlar y dirigir el funcionamiento de una empresa y responder por ello” (p.92), es decir, nos define la dirección u orientación estratégica de la empresa a largo plazo, participar en las decisiones que son de largo alcance y en la asignación de importantes recursos financieros y humanos. El gobierno empresarial tiene como objetivos:

- dirigir la empresa a largo plazo;
- participar en la asignación de recursos;
- controlar.

Es conveniente que las empresas familiares cuenten con órganos de dirección que sirvan para regular las relaciones entre la empresa y la familia. Es importante que los miembros se comprometan con el destino de la empresa, tratando de concordar los objetivos de la familia con las necesidades estratégicas de la empresa.

### **1.6 Órganos de dirección**

El órgano de dirección de una empresa es una persona o conjunto de personas que se dedican a gestionar la misma, centrandose sus esfuerzos en conseguir que sea rentable, crezca y consiga los fines para los que fue creada. Los órganos de dirección que encontramos en una empresa familiar son los siguientes.



### 1) Consejo Familiar

Según Marcelo Paladino (2017), “El consejo de familia es el ámbito de deliberación y de debate libre de dominio sobre lo que la familia quiere de la empresa y, correlativamente, sobre qué está dispuesta a aportar a ese propósito”. Por tanto, el consejo familiar es el ámbito donde se puede instruir a los familiares acerca de los derechos y responsabilidades de la propiedad y dirección. Es el espacio ideal donde los miembros de la familia pueden expresar sus preocupaciones y lograr un entendimiento; favorece la convivencia y también permite un mayor conocimiento entre los familiares que no trabajan en la empresa. Asimismo, establece cuáles son los valores de la familia, la visión, la misión, la historia, los derechos y responsabilidades de cada miembro, como enseñar estos a futuras generaciones.

Los miembros del consejo se reúnen en una asamblea familiar, que es un órgano que está integrado por todos los miembros de la familia, trabajen o no en la misma. En dichas reuniones se trata la marcha del negocio y los medios para lograr aumentar el compromiso con el mismo. Entre los temas que trata están de la situación económica y financiera, las posibles inversiones, la liquidez, diversificación, apoyo a los familiares en nuevos emprendimientos, la sucesión, despidos de familiares, velar por el cumplimiento del protocolo familiar, etc.

El presidente del consejo familiar es la persona que coordina las reuniones, su responsabilidad será la de coordinar y mantener las reuniones y estar en contacto con los parientes involucrados en el negocio. Con frecuencia es la cabeza de la familia.

### 2) El directorio

El directorio es el órgano de la administración de la sociedad. Entre sus funciones se destaca el gobierno, es decir, el diseño de estrategias de la empresa a largo plazo y el control de gestión. Puede contar con miembros de la familia y tienen un plazo de tiempo determinado. Los directores reciben una remuneración por su tarea. Con respecto al directorio, Santiago Dodero (2014) dice:



El directorio es un órgano permanente, que tiene por misión dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objeto de proteger los intereses de los accionistas. Es responsabilidad de sus miembros que la empresa administre eficientemente y agregue valor económico como resultado de su gestión. Además de supervisar la gestión, el directorio cumple otra función igualmente importante para los propietarios, como el de asegurar que el CEO y su equipo gerencial respeten los principios éticos y sociales que la familia quieren mantener. (p. 15)

### 3) La Gerencia

Con respecto a la gerencia, Dodero (2014) nos dice que es el órgano de gobierno que ejecuta las decisiones que toma el directorio. Puede estar compuesto por algún miembro de este último. Está en contacto con las operaciones diarias de la empresa y se encarga de implementar las políticas y estrategias que determina el directorio. Están siempre bajo la supervisión del directorio.

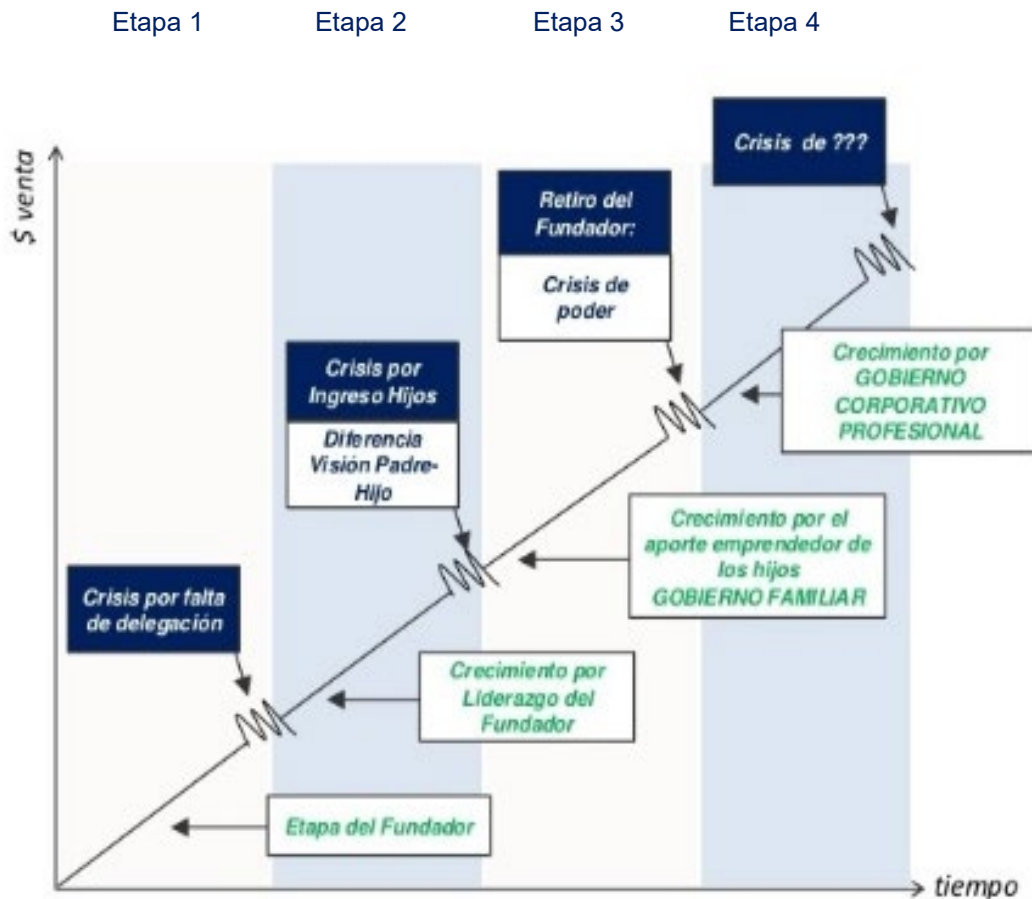
Para el logro de un buen gobierno empresarial y familiar es conveniente contar con instrumentos idóneos que articulen su correcto funcionamiento. Resulta, por tanto, imprescindible para el futuro de la compañía y de la familia.

En el capítulo siguiente analizaremos el protocolo familiar como herramienta que ayuda al correcto funcionamiento de los órganos de gobierno, contribuyendo a lograr el desarrollo y la continuidad de la empresa.

## **1.7 Ciclos de vida de la Empresa Familiar**

Con el transcurso de los años, las empresas van creciendo, así como también los miembros de la familia. Este crecimiento provoca ciertas crisis en las que todos se ven afectados. Santiago Dodero (2010) detalla los diferentes ciclos de vida y las crisis que se van presentando. Dicho modelo comprende las etapas de evolución y sus respectivas crisis. La forma de superarlas depende de cómo la familia se involucra en la empresa y cómo se preparan para enfrentarlas en forma exitosa.

Figura 3: Ciclos de vida de la empresa familiar



Fuente: Santiago Doderó (2010)

En la primera etapa, la empresa es pequeña y está en su primera etapa de crecimiento. Las decisiones están centradas en el fundador de la empresa, quien ejecuta su visión, trabaja en forma ardua para superar los obstáculos que se le van presentando. No suele tener personas con las que compartir sus decisiones, por lo tanto, las toma él. Es un visionario, emprendedor, paternalista, no sin algunos rasgos autoritarios. Aquí nos encontramos ante la primera crisis, que es por falta de delegación. Es donde el fundador debe tomar la decisión de empezar a profesionalizar la empresa y contar con gente capacitada en la cual pueda delegar.



En la segunda etapa, el fundador tiene que desarrollar nuevas habilidades: liderar un equipo con las personas que se han incorporado a la organización. Comienza una nueva cultura organizativa. El fundador ya se encuentra transcurriendo los 50 y los hijos empiezan a trabajar con él. Comienzan el siguiente problema: la superposición de roles. El padre es padre en la casa y jefe en la empresa, mientras los hijos lo ven como padre en los dos lugares. El padre prioriza el vínculo por sobre la preparación que tengan para las tareas del puesto. La visión de padre e hijos no suele coincidir.

La tercera etapa comienza con el aporte emprendedor de los hijos, quienes suelen llegar a la empresa preparados, con ganas de que crezca, volverla más eficiente, haciendo sentir al fundador como líder del proyecto. La tercera crisis sucede cuando fallece el fundador y empieza una lucha de poder entre los hermanos para ocupar el lugar de líder. Por eso la familia tiene que ser proactiva y anticiparse a esto realizando un proceso de sucesión desde mucho tiempo antes que esto suceda. Debe ser un proceso bien planificado y estructurado, llevado adelante en vida del fundador.

La cuarta etapa es el gobierno corporativo profesional. Se pasa de la etapa en la que el fundador tomaba todas las decisiones a otra en la cual los hijos deben consensuar el poder para tomar las mejores alternativas para la empresa. A la cuarta crisis se llega por conflicto de poder entre los accionistas, el directorio y la gerencia, a causa de la falta de comunicación, control e información. Para superarla, el gobierno corporativo debe poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

Según Dodero (2010), “Conocer el ciclo de vida de una empresa familiar permitirá a la familia tomar las medidas necesarias para llegar lo mejor preparada a la siguiente etapa”. (p. 12) A medida que la familia va creciendo en generaciones y, a su vez, la empresa en tamaño, deberán explicitarse los objetivos, las políticas y los procedimientos, con reglas escritas y consensuadas, como es el protocolo familiar.

La elaboración de un protocolo familiar permitirá acordar cómo va a influir la familia en la empresa, dejando definidos normas y criterios que esta se comprometerá a respetar. Hay que dejar bien en claro, entre los familiares que pongan resistencia, que sin este instrumento se asumirían riesgos perjudiciales para el normal desarrollo de la empresa.



## **1.8 La empresa familiar y la responsabilidad social empresaria**

La empresa familiar realiza una actividad económica con el fin de obtener beneficios y en muchos casos realiza sus funciones teniendo especial interés en el cuidado del bienestar de sus empleados. Bernardo Kliksberg (2013) destaca que “Tratar bien al personal es una cuestión mínima para que se pueda hablar de buena gerencia”. (p. 45) Muchas empresas familiares realizan actividades recreativas, cuentan con el pago de gimnasio, clases de yoga o alquiler de canchas deportivas, fomentando así la realización de actividad física en sus empleados.

Además del cuidado de su personal, realizan otras actividades relacionadas con la responsabilidad social empresaria, por ejemplo, acuerdos adecuados de estándares de calidad con los proveedores, cuidado del medio ambiente, acciones contra cualquier tipo de corrupción, realización de sus actividades con absoluta transparencia, facilitación de información a sus accionistas y a la sociedad, aportes a fundaciones con el fin de ayudar al desarrollo social. Muchas empresas familiares establecen en su misión objetivos de carácter social que dejan plasmados en el protocolo familiar, donde establecen determinados códigos de conducta y, además, qué órgano será el encargado de velar por su cumplimiento.

## **1.9 El rol de la mujer en la empresa familiar**

Hace muchos años, la actividad de la mujer era considerada solo para tareas del hogar, el cuidado y la educación de los niños. Con el correr del tiempo, las mujeres empezaron a trabajar fuera de sus casas, fueron estudiando y preparándose para ocupar puestos en las organizaciones. Doña (2004) entiende que las mujeres del siglo XXI están interviniendo decisivamente en los diferentes espacios de la vida actual. Al principio, eran pocas las mujeres que sentían la necesidad de realizarlo, pero esto se ha ido modificando lentamente, tal es así que en la actualidad ha ido creciendo bastante el porcentaje de mujeres que trabajan fuera de su hogar. Si bien las mujeres representan la mitad de la población, su tasa de empleo sigue siendo más baja que la de los varones: 43,1% para las mujeres y 66,3%



para los varones, según datos de la EPH 2017.<sup>2</sup> Y aunque ha ido creciendo, todavía hay diferencia entre las remuneraciones que reciben y los puestos jerárquicos que ocupan con respecto a los hombres. Queda mucho por hacer porque aún hay una falta de reconocimiento de jerarquías y compensaciones por iguales tareas realizadas.

Las mujeres realizan valiosos aportes a las empresas familiares, que no hay que perder de vista. Fisher (2000) detalla que son leales a las empresas y la familia, son creativas, generan un clima de motivación y compromiso, estando siempre atentas a las necesidades de los integrantes. Sin embargo, el tema de la mujer suele traer conflictos, ya que es muy difícil para ellas superar el “techo de cristal”: generalmente no son tenidas en cuenta la sucesión y en la empresa suelen ocupar puestos de baja responsabilidad.

### **1.10 Los conflictos en la empresa familiar**

Los conflictos son todas aquellas situaciones en las que personas, grupos o comunidades entran en desacuerdo porque sus posiciones, intereses, valores, deseos, aspiraciones, objetivos son incompatibles o se perciben como incompatibles y generan una confrontación. Es normal que entre las personas haya desentendimientos, más aun siendo familiares. El conflicto no es ni bueno ni malo, es una situación que hay que resolver.

Según el investigador González (2005), los tipos más comunes de conflicto en las empresas familiares son:

- reparto de dividendos;
- relaciones internas;
- situaciones de nepotismo;
- sueldos y remuneraciones;
- fuga de accionistas;
- sucesión familiar.

El reparto de dividendos suele traer conflictos entre los accionistas activos, que se inclinan por la reinversión de las utilidades, ya que poseen altos salarios, y los pasivos, que

---

<sup>2</sup> Datos tomados de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), un programa nacional de producción sistemática y permanente de indicadores sociales que lleva a cabo el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).



son aquellos que no trabajan en la empresa. Ante la negación del reparto, estos pueden optar por vender sus participaciones.

Las relaciones internas se refieren a las relaciones con los parientes políticos, los empleados no familiares y la situación de la mujer en la empresa.

Con respecto a las situaciones de nepotismo, sucede cuando se les dan puestos jerárquicos a miembros de la familia sin tener en cuenta sus estudios o habilidades, solo por ser miembros de la familia. Es común en las empresas familiares, que estos ganen un sueldo mayor al que ganan los empleados no familiares, aunque tengan mayor responsabilidad.

Cuando algún miembro de la familia quiere vender sus acciones, suele provocar situaciones muy complicadas, pues es habitual que haya mucha reticencia por parte de los familiares a que entre capital ajeno en la misma.

Por último, la sucesión implica un conflicto por excelencia, pues al fundador, que levantó la empresa desde cero, le cuesta mucho abandonarla. La elección del sucesor no es un tema menor, pues si se forma un consorcio de hermanos o posteriormente de primos, suele haber conflictos por falta de comunicación, de entendimiento y de confianza entre los propietarios.

Las empresas familiares son organizaciones con una alta carga emotiva, una fuente generadora de distintos tipos de conflictos, como hemos visto previamente. Por este motivo, todos los miembros de la familia, trabajen o no en ella, deben estar de acuerdo en una serie de normas y reglas claras a las cuales todos adhieran. Para este fin existe el “protocolo familiar”, que debe ser dado a conocer a todos los integrantes.

El protocolo familiar es un reglamento interno que permite evitar en muchos casos la generación de conflictos y contribuye su resolución. Es un proceso largo que requiere la colaboración de toda la familia y, la mayoría de las veces, de un asesor externo. Es un elemento dinámico que debe ser actualizado, es decir, incluir nuevos temas con periodicidad.



### 1.11 Ventajas de la empresa familiar<sup>3</sup>

Las empresas familiares tienen una empatía y una calidez que es difícil encontrar en otro tipo de organizaciones. La lealtad y el respeto son valores que caracterizan a este tipo de empresas. Hay una relación no solo entre los miembros, sino con todo el personal y también con los clientes. La familia tiende a tratarlos con calidez, los trabajadores son tratados como parte de la misma, por lo que las relaciones se confunden.

Dodero (2002) nos dice que trabajar en las empresas familiares casi no tiene contras, que se unen el cariño familiar a las ganas de hacer crecer el negocio.

Sus rasgos distintivos son el mayor compromiso de sus miembros, la confianza recíproca, el intercambio de conocimientos, la flexibilidad en el trabajo, una estructura estable y la rapidez en la toma de decisiones. Asimismo, la intimidad compartida, la contención, el lugar común, las alegrías, tristezas, los éxitos y fracasos se funden en el día a día de esta relación laboral. Hay estabilidad y suele haber carreras largas, ya que se premia esa lealtad hacia los dueños.

Por otra parte, son muy conservadoras en el manejo de sus finanzas, no suelen tomar nuevos riesgos ni préstamos a menos que sea imperiosamente necesario.

Todo esto hace que sea muy gratificante trabajar en una empresa familiar.

### 1.12 Desventajas de la empresa familiar<sup>3</sup>

Tienen estructuras muy jerárquicas: en la pirámide están los dueños, luego los hijos y después los colaboradores no familiares. Esto hace que haya un techo de cristal que sea muy difícil de traspasar, lo que implica un límite a la carrera.

Es habitual que haya conflictos personales entre padres, hijos y hermanos. Y la familia, aunque no forme parte de la empresa, se suele entrometer en las decisiones de los ejecutivos, lo cual hace que se necesiten destrezas adicionales para realizar el trabajo. Son pocas las que se deciden a profesionalizar las tareas y traer talentos externos para la ejecución

---

<sup>3</sup> <https://concepto.de/empresa-familiar/>



de las tareas, las cuales generalmente son realizadas por familiares que no se han preparado para eso.

No suelen ser entornos en los que se tomen riesgos, lo cual hace que muchas veces se estanque en su nicho de mercado.

La existencia de una caja única para familia y empresa hacen que las cuentas no sean de todo claras.

Las compensaciones variables o bonos suelen ser otorgadas por el líder, muchas veces en base al afecto hacia la persona en lugar de a su performance.

### **1.13 Errores en la gestión de la empresa familiar**

Gallo (1989) nos detalla varios errores en la gestión de las empresas familiares. Uno de los más comunes es creer que la empresa es una prolongación de la familia. Generalmente el fundador tiene en claro que es padre de familia y en la empresa es el jefe, en cambio, los hijos creen que sigue siendo padre dentro de la empresa.

Es habitual que haya problemas con los flujos económicos de la empresa familiar, por confundir los recursos de la empresa con los recursos de la familia. Los recursos de la empresa son de la empresa y las cuentas tienen que estar claras, ya que cuando hay varios socios suele haber problemas en este sentido.

Otro inconveniente habitual es no establecer claramente los límites de la propiedad o bienes de la empresa y la familia. Por ejemplo, si el coche está a nombre de la empresa, es de la empresa y no puede ser utilizado por cualquier familiar con fines no laborales.

Otro error es permitir el ingreso de familiares solo porque están sin trabajo. La incorporación de personal debe estar acorde a lo que la empresa necesite. En ese sentido, se debe formar a los miembros de la familia y luego tomarlos si hay puestos vacantes o son necesarios, en virtud de sus habilidades, capacidades, conocimientos y experiencia.

Otro error habitual es no tener en cuenta la profesionalización de la empresa, es decir, no contar con un organigrama, un consejo familiar, un directorio, funciones, responsabilidades, un protocolo familiar que funcione como instrumento para acordar reglas



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



entre todos los miembros. No poner los acuerdos por escrito puede traer diversos tipos de conflictos.

También es un equívoco habitual creer que el buen funcionamiento económico evita la aparición de diversos tipos de problemas y conflictos.

Por último, no pensar en un proceso de sucesión. El fundador no va a vivir para toda la vida, por lo tanto, es necesario ir preparando con tiempo, su retiro y eventual sucesor.



## Capítulo II

### Protocolo familiar

#### 2.1 Introducción

Desde el origen de los tiempos, los seres humanos necesitaron reglas claras para su convivencia, para poder vivir en paz y armonía, respetando los derechos de las demás personas y cumpliendo con sus respectivas obligaciones. Estas reglas permiten el desarrollo de las personas en comunidad.

Imaginemos un mundo sin leyes, donde prime la ley del más fuerte y cada uno haga lo que quiera en su propio beneficio, sin importar el perjuicio que pueda ocasionar a los demás habitantes de la sociedad. Un mundo sin ley ni normas sería intolerable, pues viviríamos como los animales. De ahí la importancia de las normas que regulen la conducta, con castigos para el que no las cumpla.

#### 2.2 Definición

Llevemos ahora esta situación a las organizaciones: en nuestro caso de estudio, a las empresas familiares. Para lograr la convivencia, la continuidad y prevenir futuros conflictos, es necesario contar con normas escritas, un acuerdo marco, firmado por todos los participantes, que ayuden a lograr la superación de los problemas que pueden llegar a suceder. Esto es el protocolo familiar, que equivale a una constitución familiar, donde se fijan lineamientos a través de los cuales se manejará la empresa en el largo plazo.

Amat *et al.* (2007) definen el protocolo familiar como un “documento a través del cual los miembros de la familia titular de la empresa pueden dirigir los problemas que afectan a su continuidad, acordando principios y reglas cuyo cumplimiento contribuyan a una mayor unidad familiar y posibilitar la continuidad de la empresa”. (p. 101)

Por su parte, Molina Sandoval (2014) nos dice: “El protocolo familiar es el documento en que una familia propietaria de una empresa, a través del consenso, define por



escrito reglas que van a regir la relación entre la empresa, la familia y la propiedad en el presente y en el futuro”.

Y Dodero (2015) establece que “El protocolo familiar es un documento firmado por los integrantes del grupo familiar en el que se arriba a acuerdos como resultado de un buen proceso de comunicación y de cómo resolver conflictos”. (p. 95)

Evidentemente no se pueden prever todos los conflictos, situaciones o conductas que pueden ir ocurriendo en el transcurso de la vida de la organización. Por eso, es necesario destacar que este instrumento debe ser lo suficientemente flexible como para ir modificándose y actualizándose a través del tiempo, a medida que vayan modificándose las necesidades, preocupaciones y cambios que se producen dentro de una familia (casamientos, nacimientos, divorcios, fallecimientos, etc.). Además de establecer normas de conducta, permitirá anticiparse a posibles problemas, planificar diferentes situaciones que pueden ir surgiendo con el correr del tiempo, determinar objetivos y planes de acción.

El protocolo familiar debe estar realizado acorde a cada familia, pues no todas las familias tienen los mismos problemas ni la misma forma de ver las cosas. Mientras que en las familias encontramos valores que se basan en las relaciones personales y el afecto, en el sistema empresarial las relaciones son de origen contractual. Sin embargo, los valores de la familia y el interés económico de la empresa deben estar alineados. Hay que gestionar eficazmente los dos ámbitos, el familiar y el empresarial, para asegurar la continuidad del proyecto empresarial a la vez que mantenga a la familia unida.

### **2.3 Características principales para la implementación de un protocolo familiar**

En la realización de un protocolo familiar, hay que tener en cuenta ciertas características para que dé garantías y cumpla con éxito su finalidad. Bermejo (2008), nos dice que: “El protocolo familiar debe ser un traje a medida, no sirve copiar el que sirvió a otra familia empresaria”. Es importante que cada miembro de la empresa familiar participe en la elaboración del protocolo, pues, si es impuesto por el líder de la empresa, sin el convencimiento ni el consentimiento de los demás, seguramente no funcionará. Si no se tienen en cuenta, los sentimientos, las inquietudes, las necesidades de cada familiar, estará



condenado al fracaso. Y se recomienda realizarlo con la ayuda de asesores externos a la empresa.

El protocolo familiar es un contrato que va más allá del marco legal, es un pacto de conducta donde todos se comprometen desde un convencimiento interno acerca de qué es lo mejor para la supervivencia de la empresa familiar. Es por ello que resulta importante que todos los integrantes estén convencidos de la importancia del mismo y tengan una participación vital en su elaboración, a fin de que tenga éxito. En este sentido, se debe contar con la participación y el compromiso de todos los integrantes. El mejor momento para iniciar el protocolo es cuando hay una convivencia favorable entre los miembros de la familia, ya que si es una época de conflictos esto repercutirá negativamente en su realización. Es importante no apartar a personas que a simple vista parece que no serán claves y crear un espacio propicio para escuchar a todos los implicados, que se sientan a gusto y puedan compartir su punto de vista.

Dado que todas las personas implicadas en la realización del protocolo están ocupadas en sus tareas diarias, dirigiendo el negocio, a veces se hace dificultoso tener que reunirse para elaborarlo. No obstante, existen algunas formas de que esta tarea resulte atractiva y no interrumpa cualquier situación laboral. En primer lugar, se debe establecer algún tipo de reunión mensual, donde todos participen. Se puede establecer un lugar de encuentro y recreación, como por ejemplo una quinta, donde todos los participantes pueden pasar un día de relax. De esta manera, se destinan algunas horas a la reunión de trabajo y otras horas a esparcimiento. Esto no solo favorecerá la realización del protocolo mismo, sino que afianzará los lazos familiares en un ambiente ajeno a la empresa. En este sentido, es importante que los participantes se sientan distendidos, cómodos y que puedan expresar sus necesidades e inquietudes.

En esta primera etapa, conviene comenzar por educar a los miembros de la familia, principalmente a los más jóvenes, con un recuento de la historia de la familia, los inicios de la empresa, de la visión del fundador, de los muchos obstáculos que tuvo que ir sorteando para que la empresa pueda subsistir, crecer y desarrollarse. Esto es recomendable, ya que, en algunos casos, los miembros de la familia ignoran cómo ha sido el nacimiento de la empresa, dónde y cómo comenzó, con qué dinero, cuáles fueron los primeros productos y su evolución en el tiempo.



Luego se puede ir avanzando en temáticas más complejas, pero siempre es importante entender que la situación de cada familia es diferente, por eso se dice que el “protocolo familiar es un taje a medida”. Por ejemplo, son distintas las situaciones de las familias que tienen hijos pequeños y las que tienen hijos en condiciones de trabajar. Además, si ya son mayores, es probable que se trate su participación en la propiedad y el proceso de sucesión.

La comunicación es fundamental: cada participante debe sentirse escuchado activamente en sus inquietudes, preocupaciones y necesidades, sin sentirse presionado, ni juzgado. Será de mucha utilidad un especialista legal que intervenga en los lineamientos del protocolo y, en caso de ser necesario, algún profesional psicólogo que brinde apoyo en casos de conflictos entre los familiares. La intolerancia, los egoísmos, el priorizar el beneficio personal en lugar del colectivo, familiar y empresarial son factores que determinan la necesidad de la realización del protocolo familiar.

Hemos podido observar que entre los integrantes suele haber conflictos no resueltos, malentendidos, preferencias del líder con algunos de sus descendientes, cuestiones que influyen a la hora de tomar decisiones estratégicas. En algunos casos, determinados puestos son cubiertos teniendo en cuenta estas preferencias, lo que provoca conflictos entre los miembros de la familia perjudicando a la empresa y su continuidad. En otros casos, las peleas fuera de la organización y por motivos ajenos a ella entre algunos de los miembros son llevados a la empresa, lo que influye negativamente en la toma de decisiones.

## **2.4 Fases del Protocolo Familiar**

Dubois (2008) nos dice que la realización del protocolo familiar es un proceso y como tal debe realizarse en diferentes etapas. Como hemos mencionado anteriormente, es recomendable la contratación de un consultor para ir guiando a la familia en este proceso. En la primera etapa, se deberá concientizar a todos los involucrados acerca de su importancia, explicando la necesidad de la profesionalización de la gestión y empezando a sentar las bases del programa estratégico familiar, determinando cuáles son los objetivos del proceso.

En la segunda etapa se procederá a conocer la situación actual de la familia, con reuniones individuales y confidenciales para conocer las opiniones e inquietudes de cada



uno de sus miembros. En esta instancia, se solicitará el genograma de la familia, datos personales, formación, participaciones accionarias y organigrama con funciones y responsabilidades.

En la tercera etapa, se dejará bien en claro que todos los participantes asumen un compromiso de continuidad con el protocolo familiar. Y en la etapa siguiente, se consensuarán todas las reglas y/o pactos de gobierno entre la familia y la empresa.

Luego de la redacción y de la firma del protocolo por parte de todos los involucrados, se comienza la última fase, que es la puesta en marcha de todas las normas previstas en el. Para ello se ponen en marcha órganos de gobierno, se implantan las normas y se establecen prácticas orientadas a mayor profesionalización.

## **2.5 Necesidad de profesionales externos**

Como hemos señalado, para la correcta realización de este proceso, es altamente recomendable contar con profesionales especializados. Para Gerard Le Van (1999), “Los asesores externos tienen la suficiente experiencia como para orientar a la familia en la realización del protocolo familiar.” (p 14). Se trata de profesionales que realizan un trabajo imparcial y confidencial, acompañan y guían a la familia en este proceso, poniendo siempre el interés común en el centro y evitando que alguna persona salga beneficiada. Deben tener habilidades de escucha y observar todos los detalles en las relaciones entre los miembros de la familia, ser empático, flexible, paciente y saber afrontar los conflictos.

Es fundamental que se sienta que el principal objetivo del protocolo es la preservación de la familia, más que de la empresa familiar. Al fin de cuentas, sin familia no hay empresa.

## **2.6 Temas que aborda un protocolo familiar**

Dodero (2015) nos brinda una orientación de los temas que debe abordar un protocolo familiar. La finalidad del protocolo familiar es establecer los roles entre familia, empresa y propiedad y determinar los límites necesarios para mantener un equilibrio entre ellos, con el objetivo de lograr una continuidad empresarial. El protocolo familiar refuerza el compromiso



empresario-familiar, pues en él se recogen no solo aspectos empresariales específicos, sino también pactos familiares, fórmulas de resolución de conflictos, la forma de composición de los órganos de gestión y la sucesión de los mismo.

Por otra parte, el protocolo familiar suele presentar la historia de la empresa desde su fundación a la actualidad, haciendo una breve reseña de los comienzos del fundador de la empresa, su visión, cómo empezó, con qué capital, qué producto, el lugar, cuáles fueron los inconvenientes que tuvo que afrontar.

Asimismo, presenta la filosofía familiar, haciendo hincapié en que la familia es lo primero y fundamental, pues hay que tener en cuenta que sin familia no hay empresa. Si se cuida primero a la familia, ellos sabrán que tienen que poner lo mejor de sí para que el negocio prospere, y así lograr su bienestar económico.

Otro aspecto importante que presenta el protocolo familiar es el comportamiento de los miembros de la familia, tanto dentro como fuera de la empresa. La ética familiar debe estar presente en cada decisión que se tome, pues cada uno es observado en su comportamiento por cada uno de los empleados, proveedores y clientes. Una familia confiable es digna de respeto y un ejemplo a seguir, por eso es importante cuidar su imagen pública y su accionar en cuestiones de responsabilidad social empresaria.

Al mismo tiempo, se da cuenta de la visión de la familia: los negocios, productos, bienes y servicios que se quiere ofrecer en el mercado. También a dónde se quiere llegar en el futuro.

En otro orden de cosas, el protocolo familiar establece los órganos de gobierno de la empresa familiar: el consejo y la asamblea familiar, determinando cuáles son las funciones y objetivos del consejo y de la asamblea familiar, cuál será su composición y cada cuanto se harán las reuniones.

En la misma línea, se refiere a la elaboración de las políticas y criterios para el trabajo de los familiares dentro de la empresa. Dado que el trabajo de los miembros de la familia es una de las cuestiones que más conflictos plantea, es habitual que se determinen cuáles son las condiciones para el ingreso de un familiar a la empresa, si tiene que haber puesto vacante o si se creará uno para tal fin, cuáles deben ser los estudios mínimos con que se debe contar, si es necesario poseer experiencia anterior fuera de la empresa. También se debe determinar



la cantidad permitida de familiares ingresantes y el rango de edad, cuáles serán las políticas de retribución, beneficios y licencias para cada puesto, cuáles son las posibles causas o motivos y los procedimientos para la salida o despido de un familiar. Asimismo, se debe determinar si pueden realizar actividades comerciales adicionales a actividad de la empresa familiar.

En cuanto a la propiedad de las acciones y el patrimonio del grupo familiar, se debe determinar las condiciones de propiedad y el derecho a voto, así como también la distribución de dividendos, coordinación de la herencia, acuerdos en la compra y venta de acciones, derechos de los propietarios que nos son empleados, acuerdos matrimoniales, planes de seguro de retiro, limitaciones en cuanto a la transmisión de acciones, entre otros.

Por último, el protocolo familiar debe dejar establecida la política de sucesión, determinando el procedimiento para la elección del líder que sucederá al fundador: cómo se elegirá, qué experiencia y requisitos serán necesarios para su nombramiento, el tiempo de formación necesaria.

Es importante comenzar el proceso de sucesión con la suficiente anticipación para evitar problemas posteriores. Esto permitirá una correcta elección del sucesor, una buena preparación del mismo y un correcto traspaso de los poderes. Una forma de anticiparse es ver la edad y condición física del líder actual. Una vez determinado esto se puede comenzar con la búsqueda, de ser posible dentro de la familia, para ver si se tiene la persona adecuada antes de comenzar una búsqueda externa, ya que en algunos casos los hijos desean el puesto y en otros casos no desean trabajar en la empresa familiar.

Una vez terminada esta etapa, comienza otra que es la de formación de este futuro directivo: es necesario que este empapado de las tareas y responsabilidades que asumirá en su nuevo rol. En este sentido, es importante determinar un tutor que lo guíe en el comienzo de estas nuevas funciones. Además, se deberá determinar su formación académica, su experiencia, su remuneración, beneficios.

El protocolo familiar debe abordar todos estos temas, debe ser planificado a tiempo con la familia, involucrando a los familiares en un diálogo sano, en un clima de comprensión con el objetivo de prevenir futuros conflictos que atenten contra la continuidad de la empresa



familiar. Dejar pactado estas cuestiones en un documento puede ser fundamental para lograr el éxito o fracaso de una empresa familiar.

## 2.7 Ventajas y desventajas del protocolo familiar

Para Dubois (2008) son muchos los beneficios que aporta la constitución de un protocolo familiar, entre algunos de ellos podemos destacar los siguientes.

- Permite pensar la visión de la empresa a largo plazo.
- Dota a la familia de mecanismos y herramientas para facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Crea un espacio para la reflexión familiar, selecciona los valores clave de la misma, permite la coordinación de expectativas, fundando así un compromiso a largo plazo de la familia con la empresa.
- Permite el tratamiento de temas sensibles que de otra manera difícilmente serían tratados.
- Es una herramienta que permite prevenir conflictos y prever soluciones, anticipándose a escenarios conflictivos.
- Profesionaliza la empresa, acostumbrando a sus miembros a una nueva forma de gestionar.
- Planifica el relevo generacional, preparando la sucesión, estableciendo criterios para su selección, la designación de líderes y la preparación de los sucesores.
- Facilita las condiciones para lograr la continuidad generacional, el mantenimiento de la propiedad, gobierno y gestión en manos de la familia.
- Ayuda a compatibilizar los intereses de la familia con los de la empresa.

En cuanto a las desventajas, podemos determinar que no será de utilidad en las siguientes situaciones:



- Si no ha sido concebido en base a la convicción y compromiso de todos los miembros del grupo familiar, es decir, sin un debate y reflexión previo.
- Si ha sido concebido en una época de alta conflictividad como un método de resolución de problemas, pues el aspecto emocional cobrará un papel clave y no se tomarán las decisiones en forma correcta.
- Considerar al protocolo como algo estático, ya que el mismo debe ir evolucionando acorde a las realidades cambiantes de la familia y la empresa.
- Que se archive en un cajón y no constituya un elemento de consulta y actualización permanente.
- Que no abarque temas sensibles como el retiro del fundador y la preparación de sucesor.

El éxito del protocolo familiar consiste en su aplicación, uso y actualización, no solo para prevenir conflictos, sino también como herramienta de gestión y planificación estratégica de la empresa familiar.

## 2.8 Aspectos Legales<sup>4</sup>

En la mayoría de las jurisdicciones de habla hispana, el protocolo no es reconocido jurídicamente y no se puede registrar como tal, es decir que no es imponible desde lo jurídico. En este sentido, carece de una regulación legal que lo preserve ante la aplicación de normas imperativas del derecho privado. Es un documento que reglamenta las relaciones de los miembros de la familia, un pacto entre los firmantes, pero puede quedar relegado, por ejemplo, ante un testamento o un acuerdo de accionistas. Por ser un acuerdo entre partes, el no cumplimiento de alguna de sus reglas es una falta hacia los valores de la familia, hacia la confianza de los firmantes.

El acuerdo está basado en cuestiones vinculadas, por un lado, con el funcionamiento del sistema, el gobierno, la gestión, el control, la estabilidad y, por otro, con lo que sucederá en el futuro, con la sucesión. Por lo tanto, una vez que se haya firmado el protocolo familiar

---

<sup>4</sup> <https://www.marval.com/publicacion/protocolos-familiares-alcance-y-aplicacion-segun-la-reciente-resolucion-de-la-igj-14147>



y se haya llegado a un acuerdo sobre todos los temas que vinculan a la familia y la empresa, se hace necesario trasladar estas cláusulas a diversos instrumentos de validez legal. Sin embargo, no todas las cláusulas tienen valor legal, sino que solo algunos aspectos tienen valor jurídico y son exigibles. Por ejemplo, los pactos sobre transmisión de acciones es conveniente que queden reflejados en algún documento legal y se incorporen formalmente a un testamento, para regir después de la muerte, en cambio, las normas sobre el funcionamiento de diversos órganos o estructura de capital podrán incorporarse a los estatutos de la sociedad. Es importante que estos acuerdos queden incorporados a instrumentos legales, para evitar la judicialización de los conflictos que pueden suceder, lo que provocaría un alto costo no solo económico, sino también emocional para los miembros de la familia.

En Argentina, la Inspección General de Justicia, mediante la resolución general 19/2021, habilita la inscripción de los protocolos de familia. El artículo sexto establece que su inscripción es voluntaria y tiene como finalidad permitir a terceros conocer la existencia del acuerdo o protocolo y sus alcances, no teniendo presunción legal ninguna de sus cláusulas.

Con respecto a la modificación de las normas, se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes de entorno, pues la empresa, la familia y la tecnología van cambiando, lo que tiene un impacto en la gestión y el funcionamiento de la compañía. Es recomendable revisar las normas cada cuatro o cinco años. En cuanto a las modificaciones, se recomienda plantearlas al Consejo de Familia y, en caso de ser consensuadas, plasmarlas en la nueva edición del protocolo, ratificado por los firmantes.

## 2.9 Costos

Como hemos dicho en más de una oportunidad, cada protocolo es un traje a medida para cada organización, no hay un modelo estándar para seguir, por lo que es importante contar con profesionales con experiencia y trayectoria que colaboren en la elaboración del protocolo familiar. En cuanto a los costos, estos varían en función de varios factores: número de profesionales que intervienen, cantidad de personal, complejidad del trabajo, partes involucradas y, en caso de que la haya, nivel de conflictividad en el interior de la empresa.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Una vez realizado el protocolo, después de que todos los involucrados lo aprueben y sea firmado, se llamará al asesor para la realización de actualizaciones.

Cada consultor fija sus honorarios en forma diferente: sobre las horas utilizadas, sobre el tamaño de la empresa, cantidad de empleados, facturación, etc. Por lo tanto, el valor es relativo, depende de muchos factores y deberá ser negociado libremente entre la familia y el consultor.



## Capítulo III

### Caso de estudio: Sahel<sup>5</sup>

Para nuestro caso de estudio, tomaremos la empresa familiar “Sahel”, una empresa textil de la Ciudad de Buenos Aires. En ella podremos observar los beneficios que aporta el protocolo familiar para lograr establecer reglas consensuadas con referencia a su misión, la gestión, el gobierno, la forma de relación de la familia con la empresa, la organización del patrimonio y cómo se va a garantizar la continuidad de la empresa por medio de un adecuado proceso de sucesión.

El estudio de caso se llevará a cabo mediante la elaboración, realización y análisis de una entrevista semiestructurada a su dueña y a través de la observación directa del funcionamiento de la empresa para obtener conclusiones sobre su interacción. En la entrevista, la creadora de la empresa nos ha relatado sus comienzos, su fracaso en la primera empresa que fundó y su éxito en su segunda empresa familiar.

#### 3.1 Antecedentes

Navarro Textil era una empresa familiar radicada en el barrio de Flores de la Ciudad de Buenos Aires. Fue fundada en el año 1960 por Julia y Omar Rodríguez, dos hermanos que tenían como visión la fabricación de prendas de vestir para hombres de entre 30 y 60 años, para el mercado argentino. Producían camisas, chombas, pantalones, pulóveres, etc.

Al comienzo, alquilaron un pequeño taller y contrataron cinco operarios. Con el correr del tiempo, la empresa fue creciendo y las ventas aumentaron de modo tal que a los pocos años compraron el predio, ampliaron las instalaciones, adquirieron máquinas contrataron más personal. Los cónyuges de cada uno de los hermanos renunciaron a sus respectivos trabajos y empezaron a ayudarlos en la empresa. Julia y su marido Ricardo se ocupaban de la producción. Omar y su esposa, de la administración y las ventas. Pasado el

---

<sup>5</sup> Los nombres de las empresas, así como también el de los familiares fueron cambiados por pedido de su titular.



tiempo, tanto la empresa como la familia fueron creciendo: por el lado de Julia nacieron Darío y Romina; por el de Omar, Marisa y Diego.

Navarro Textil se convirtió en una empresa pujante con presencia en todo el país, las ganancias aumentaban al ritmo de las ventas. A pesar de esto, era una empresa desorganizada, mal administrada, sin ningún tipo de profesionalización en las tareas: las decisiones y políticas empresariales eran tomadas por ambos en reuniones informales. Aun así, siempre fueron conscientes en mantener la calidad de los productos que ofrecían al mercado, y los plazos de entrega de las materias primas por parte de los proveedores, pero no realizaban ningún tipo de análisis de la capacidad crediticia de los clientes.

Paralelamente, Julia no descuidaba la educación de sus hijos, les dio la mejor posible, los inscribió en los mejores colegios y estudiaron carreras universitarias, se recibieron de Contador e Ingeniera textil. En cambio, Omar tenía otra concepción de la educación de sus hijos: como él había sido un exitoso hombre de negocios sin necesidad de estudiar, consideraba que los conocimientos se adquirirían en la “Universidad de la calle”. Los años fueron pasando, Marisa y Diego empezaron a trabajar en la empresa familiar, mientras los hijos de Julia decidieron terminar sus estudios universitarios a la vez que adquirirían experiencia haciendo pasantías en las empresas que buscaban estudiantes en la bolsa de trabajo en sus respectivas facultades.

Al poco tiempo, los hijos de Omar ocuparon puestos gerenciales con el respaldo de su padre. Diego era su favorito, por lo que lo apoyaba incondicionalmente en cualquier cosa que hacía o decidía. Al cabo de unos años, los hijos de Julia también ingresaron en puestos de jefatura, ya que las gerencias fueron ocupadas previamente por los hijos de Omar.

Fue entonces que comenzaron los conflictos. Marisa y Diego se manejaban por instinto, querían expandir la empresa abarcando nuevos negocios, tomando créditos, adquiriendo insumos sin evaluar los costos ni la factibilidad del negocio. Empezaron con la fabricación en una línea de ropa de niños y adolescentes, al tiempo que alquilaron un local en el Avellaneda Shopping Mall. A su vez comenzaron con el desmanejo del dinero: sacaban de la caja lo que necesitaban para sus necesidades y gustos personales, sin control alguno. Consideraban que sus necesidades económicas estaban siempre por arriba de las necesidades de la empresa, sin percatarse de que, si mataban a “la gallina de los huevos de oro”, en un



futuro próximo no tendrían una economía familiar prospera. Además, dado el poco control de gestión y profesionalización de las tareas, era muy difícil saber cuánto iban retirando para sus necesidades personales, lo cual originaba conflictos con la otra parte societaria. Todo esto ocurría bajo la tutela y protección del padre, que era incapaz de poner límites.

Los negocios empezaron a ir cuesta abajo y al poco tiempo la empresa familiar pujante se convirtió en una empresa endeudada. Darío y Romina querían ayudar en la tarea de ordenar la empresa, de llevar un control de los retiros de dinero, un análisis de costos y factibilidad para el lanzamiento de nuevos productos y negocios. Asimismo, querían ir profesionalizando la empresa familiar: establecer un órgano de control, reuniones de socios donde planificar y tomar decisiones, donde ir se vaya planeando la sucesión, ya que todos se habían casado y tenido hijos.

Empezaron los celos y la lucha de poder. Reinaba la desorganización, el desorden administrativo y no había consenso para la profesionalización de las tareas. Luego de algunos años, la situación se hizo insostenible: las peleas diarias, desgastaban y erosionaban la economía empresarial. Entonces Julia tomó una drástica decisión: decidió dejar la empresa familiar que había fundado y vendió su parte a un amigo de Omar.

### **3.2 Presentación del caso de estudio**

Julia empezó de cero otra vez: fundó “Sahel”, una empresa de ropa de mujer. Alquiló un depósito y maquinas. Algunos de los empleados de confianza se fueron a trabajar con ella y sus hijos, ya grandes y con experiencia, se ocuparon de la administración y la producción.

Entre los amigos de Darío, había uno que trabajaba para la empresa C&A y le hizo el contacto para venderle una gran producción a dicha empresa. Luego vinieron Falabella y otras grandes tiendas, y así fueron ampliando su porfolio de clientes. La esposa de Darío se ocupó de contactar y recorrer el país en búsqueda de nuevos clientes. En cuanto a los proveedores, mantuvieron a los mejores de la empresa anterior. Los bancos y abastecedores, conociendo la conducta, constancia y forma de trabajar de Julia, no dudaron en darle crédito y plazos de pago.



La empresa actualmente cuenta con un edificio propio de 600 m<sup>2</sup> en el barrio de Flores, donde trabajan cincuenta personas, entre la producción y la administración.

Darío, que es Contador, se ocupa de la contabilidad, la administración y las finanzas. Romina, Ingeniera industrial, se encarga de la producción junto con su madre. La esposa de Darío está a cargo de las ventas. Y el marido de Romina, Abogado, se ocupa de los recursos humanos, la selección del personal y las cuestiones legales. La empresa fue creciendo, organizada, bien administrada y profesionalizada, con controles de gestión, sistemas de contabilidad y auditoría.

Transcurrieron los años y los nietos de Julia ya están cursando la facultad, algunos más avanzados, otros más rezagados. El hijo más grande de Darío, Mario (23), estudia Administración de Empresas en la UBA y ya empezó a trabajar part-time en la empresa: está rotando por todos los sectores para conocer todos los aspectos del negocio. Fernando, el más chico, por ahora no considera entrara trabajar en Sahel. Por su parte, Romina tiene dos hijas: Florencia y Julieta. Florencia está estudiando Ingeniería industrial y también ingresó en la empresa, luego de una corta experiencia en otra organización. Julieta, en cambio, es estudiante de Nutrición y por ahora no cuenta con ganas de incorporarse a la empresa.

### **3.3 Implementación del Protocolo Familiar**

Julia y sus hijos han aprendido de la experiencia pasada, por eso en esta oportunidad contrataron profesionales para los puestos clave que no podían ser cubiertos por familiares que no contaran con el estudio y experiencia necesarios. Han realizado un protocolo familiar para poder sobrellevar cualquier inconveniente, problemas y conflictos propios de una empresa familiar. Julia sabía por experiencia que cuanto más crecía la empresa, más urgía la creación de un protocolo con normas aceptadas y respetadas por todos, para lograr su continuidad. Para eso contrató los servicios de profesionales externos.

Las primeras reuniones fueron en un ambiente distendido, fuera de la oficina, en un espacio de trabajo alquilado para tal fin. El profesional les explicó a todos los miembros de la familia en qué consistía la realización de un protocolo familiar, cuál era su finalidad, al tiempo que consultó si todos estaban de acuerdo y apoyaban su realización. Se habló de la historia de la empresa, de la primera experiencia negativa de la fundadora y de la necesidad



de tratar de evitar que eso vuelva a suceder. También se abordaron temas como la estrategia, la misión, las reglas para los familiares, la política de ética empresarial y la del cuidado al personal no familiar. Asimismo, cada uno fue expresando sus inquietudes, sus necesidades, qué esperaba de la empresa y qué podía aportar a ella. De esta manera, fueron organizando la empresa, asignando cuidadosamente al responsable de cada departamento sus responsabilidades y tareas, se creó un directorio y un consejo familiar. Fue el comienzo de una serie de reuniones que todavía siguen realizándose esporádicamente para evaluar cambios, modificaciones o actualizaciones, por ejemplo, actualmente están estudiando el proceso de sucesión.

Algunos de los puntos fundamentales que contempla el protocolo son las reglas y beneficios tanto para los familiares como para los empleados que no lo son. Es interesante cómo la fundadora considera el tema del cuidado al personal y de la responsabilidad social empresaria, de sumo interés para la continuidad de la empresa familiar. En síntesis, entre algunos de los temas que han tratado, y seguirán tratando, podemos destacar:

- La historia de la empresa, sus antecedentes, causas, origen y cómo se fundó Sahel.
- La misión, la visión, los objetivos y las metas de la empresa familiar.
- La filosofía familiar.
- Los órganos de gobierno de la empresa familiar y cómo está compuesto cada uno.
- Los familiares que ingresen en la empresa tienen que tener estudios universitarios acordes a la función a desempeñar.
- Pueden ingresar determinada cantidad de familiares, siempre que haya un puesto vacante, y deben significar un aporte a la empresa.
- Las remuneraciones de cada puesto. viáticos, pasajes, beneficios.
- Las responsabilidades de cada puesto.
- La distribución de utilidades y bonos acorde a la performance de cada miembro que trabaje en la empresa.
- Periodo y tiempo vacacional, licencias especiales.
- La salud, cuáles son las obras sociales para el personal familiar.



- Actividades recreativas que fomenten el sentido de pertenencia de los empleados familiares y no familiares.
- Las políticas de recursos humanos, de sueldos, de beneficios, de salud, de bonos, de cuidado al personal no familiar.
- Políticas de éticas empresarial y cuidado del medio ambiente.
- Causas y motivos de despido de un familiar.
- La prohibición de hacer negocios personales con la empresa.
- La prohibición del retiro de fondos sin aprobación del directorio.
- El proceso de sucesión: quién será el reemplazante de Julia cuando ella deje de trabajar activamente en la empresa familiar, qué capacidad de liderazgo es necesaria para ser candidato, cuestiones que actualmente se están tratando en reuniones periódicas.

A partir del análisis y las preguntas realizadas a los empleados familiares, se ha podido observar que estos mantienen un respeto y un buen trato entre ellos, reina la confianza y la camaradería. Puede verse que todos trabajan en búsqueda del beneficio de la empresa antes que de su propio beneficio personal. Lideran sus equipos de una manera respetuosa, lo que les da confianza y los motiva. Respetan los presupuestos pautados en las reuniones de directorio y exigen una total transparencia en sus actos y gestiones. Su conducta es ejemplo para los empleados no familiares de la empresa.

Otro aspecto a tener en cuenta es la buena comunicación entre todos los niveles de la compañía, sea cual sea la jerarquía. Se incentiva a proponer mejoras y cualquier queja es escuchada para tratar de encontrar una solución.

Asimismo, han manifestado que la salud de los empleados es importante. Es muy necesario cubrir estas necesidades para ellos y su grupo familiar. Además, realizan actividades recreativas, cuentan con el pago de gimnasio, clases de yoga o alquiler de canchas deportivas fomentando así la realización de actividad física, con los beneficios que esto conlleva.



Con respecto a los empleados no familiares, se ha podido observar que más del 90% están contentos de formar parte de la empresa familiar. Son tratados como si fueran parte de la familia, sus necesidades son tenidas en cuenta, escuchadas y en lo posible satisfechas. Su opinión es que la empresa pone especial interés en el cuidado del personal con acciones concretas. Entre algunas de las medidas que podemos destacar, se encuentra el pago de un salario justo por la tarea realizada, jornada laboral acorde a lo establecido por ley, vacaciones pagas y la posibilidad de salidas por motivos personales. Además, existen bonificaciones y planes de carrera.

La mayoría de colaboradores tienen cariño hacia los dueños, consideran que tienen buena conducta y buen trato. Los ven como personas trabajadoras, con las que pueden contar ante cualquier problema o eventualidad. En términos generales, les tienen respeto y no miedo. A su vez, se sienten respetados y a gusto en su trabajo. La rotación es muy baja, generalmente están muchos años trabajando en la empresa, ya que se sienten miembros del proyecto. Consideran a los dueños como personas honestas que además realizan actividades en beneficio de la sociedad aportando dinero a diversas fundaciones de bien público. Cabe destacar que solo un 10 % de los empleados no familiares considera que las políticas de beneficio hacia el personal son insuficientes y su salario es bajo.

### **3.4 Cambios realizados a partir de la constitución del protocolo familiar**

La fundadora es consciente de que el protocolo familiar es una herramienta para prever conflictos y de ayuda para profesionalizar la gestión de la empresa, por lo tanto, resulta importante su implementación para tratar de no repetir errores pasados.

Algunos de los cambios adoptados por Julia fueron los siguientes.

- La realización de un protocolo familiar dinámico para establecer normas y reglas entre la familia y la empresa.
- Profesionalizaron de los miembros familiares que ingresan en la empresa.
- Contratación de profesionales externos, por ejemplo, en el área de sistemas.



- Mejora en los procesos de producción.
- Mejora en los procesos de gestión, con control de la caja y las operaciones financieras.
- Diversificación, a partir del estudio de nuevos mercados y mediante la realización de planes de negocios profesionales.
- Especial cuidado en el personal no familiar para evitar rotaciones costosas.
- Cuidado del medio ambiente y respeto a las normas de la Responsabilidad Social Empresaria, como filosofía empresarial.

En cuanto a la sucesión, Julia está evaluando a sus dos hijos como posibles sucesores, sabe que son responsables, que ya están trabajando en la empresa hace varios años y que tienen las capacidades requeridas para llevar adelante la continuidad de la gestión en forma satisfactoria. Le gustaría que, en un futuro, sean los dos hijos en conjunto quienes dirijan la empresa, que sea un equipo entre los dos hermanos. No obstante, está evaluando si puede ser así o si tendrá que elegir entre alguno de ellos. Pero este proceso recién comienza y, como toda líder fundadora, le cuesta pensar que algún día tendrá que dejar la empresa a las generaciones más jóvenes.



## Conclusiones

Las estadísticas son concluyentes al indicar que muchas empresas familiares desaparecen al pasar a la segunda o tercera generación, a raíz de diversos tipos de problemas y conflictos. A partir de diversas consultas realizadas a dueños de pymes, se pudo observar que son reacios a la implementación de un protocolo familiar. Generalmente dicen que la empresa va bien, tiene ganancias, está creciendo, no presenta problemas, por lo tanto, no ven la necesidad de asumir el costo extra que supone la implementación de una herramienta de este tipo. Cuando surge algún problema o conflicto entre los miembros de familia, o cuando hay que tomar alguna decisión de índole económica, estratégica o familiar, señalan que es el mismo dueño el encargado de solucionarlo o decidir lo que cree más conveniente.

Sin embargo, al indagar más profundamente, esto se da en los casos de empresas que están dirigidas por su fundador, de carácter paternalista. El problema empieza a surgir cuando es tiempo de delegar y pasar a retiro, pues es usual que el líder no quiera retirarse, que piense que va a durar para siempre, aunque la realidad nos demuestra que no es así, pues justamente los problemas que pueden hacer peligrar la continuidad de la empresa familiar comienzan con el traspaso de mando. De ahí que el interés que ha suscitado este trabajo e investigación es tratar de encontrar una solución a esta problemática, mediante una herramienta que sirva de ayuda para el logro de la continuidad de la empresa. Así, encontramos en el protocolo familiar un instrumento que cumple con tal finalidad, ya que este acuerdo marco entre los miembros de la familia deja establecidas soluciones a problemas que sin duda se van presentando a lo largo de su desarrollo.

Como hemos visto, el protocolo familiar abarca muy diversos temas, desde los órganos de gobierno de la empresa hasta situaciones complejas como el ingreso a los distintos puestos, los requisitos y condiciones, las remuneraciones y responsabilidades. También la sucesión e incluso la salida forzada de algún miembro de la familia por no cumplir con las funciones asignadas dentro de la empresa. Constituye una gran ayuda en la profesionalización en la gestión de la empresa, pues establece cuáles son los estudios y experiencia necesaria, cantidad permitida de ingresantes familiares y en qué casos es



necesario contratar profesionales no familiares, entre otros muchísimos temas abordados en los capítulos anteriores.

El protocolo familiar, además, establece los objetivos a seguir, así como también las estrategias y medidas necesarias para lograrlos. Si bien este acuerdo se completa con varios instrumentos legales (estatuto, escrituras, etc.), permite establecer de antemano la resolución de situaciones que pueden llegar a originar conflictos, evitando así juicios para determinados asuntos.

No es tarea fácil lograr este pacto entre los miembros de la familia, por eso en muchos casos se requiere la ayuda de un asesor externo especialista en el tema. Además, demanda una buena comunicación, paciencia y perseverancia, para que sus frutos puedan verse al final del camino.

Por otra parte, como hemos visto, el protocolo familiar no es algo estático, ni hay una fórmula matemática del mismo, sino que cada empresa es un mundo aparte, con sus problemáticas particulares, por lo tanto, cada una debe elaborar un protocolo propio. Por eso se dice que es un traje a medida. Y se trata de un proceso dinámico que podrá modificarse a medida que surjan nuevos temas a tratar o vayan ingresando nuevos familiares con sus necesidades propias.

Este instrumento permitirá conciliar los intereses de la propiedad de la empresa con los de la familia, con el fin de lograr la continuidad empresarial y la satisfacción familiar. Para ello, es requisito indispensable que todos los miembros de la familia estén de acuerdo en su implementación y que no sea una imposición del líder, pues todos deben comprometerse a cumplirlo. La participación de todos los miembros es un aspecto clave. Y un detalle importante es que, en caso de contratar un asesor externo, es necesario que haya química y confianza con él, ya que todos deben sentirse con la libertad de expresar sus inquietudes y necesidades, que en muchos casos están ligados con temas íntimos del ámbito familiar.

La constitución de un protocolo es un trabajo que requiere paciencia y para el que serán necesarias varias reuniones hasta su finalización y posterior firma. Además, como ya se ha señalado, requiere una actualización periódica en virtud de las diversas modificaciones



que vayan siendo necesarias. Por eso también decimos que es una tarea continua, dinámica y que no termina, sino que evoluciona a medida que la realidad lo imponga.

Como toda herramienta de gestión, su ejecución y seguimiento deberán ser realizados por un órgano determinado para tal fin.

A partir de nuestra experiencia de trabajo en muchas empresas familiares y la consulta a distintos estudios contables, podemos concluir que, por un lado, no son muchas las que tienen conocimiento de esta herramienta y, por otro, las pocas que han constituido el protocolo familiar como un instrumento de ayuda en su gestión logran superar más fácilmente los problemas y conflictos que se le van presentando.

Como caso de estudio, hemos elegido uno donde se pueden observar las diferencias que implica contar con un protocolo familiar o no. Hemos podido observar que al principio la empresa, que no contaba con un protocolo familiar, tuvo que cerrar sus puertas. En cambio, en su segunda etapa, la fundadora decidió no caer ante los mismos problemas y dificultades, por lo que optó por la inclusión de esta herramienta. Allí ha sido posible constatar que actualmente funciona y está logrando su continuidad, cuyo mayor desafío actualmente es el traspaso de mando, proceso en el que se encuentra trabajando.

Podemos concluir, entonces, que en el presente estudio hemos respondido todos interrogantes planteados en la introducción, llegando a la conclusión favorable de que el protocolo familiar es un reglamento entre los miembros de la familia, un compromiso escrito, un acuerdo entre partes, dinámico, sujeto a modificaciones periódicas, que logra hacer un aporte para asegurar la continuidad de la empresa familiar.



## Anexos

### Anexo I -Modelo de entrevista efectuada a Julia, la dueña de Sahel<sup>6</sup>

1. ¿Cuándo comenzó su actividad empresarial?
  - *Comencé la actividad de fabricación de prendas de vestir en 1960, junto a mi hermano Omar.*
2. ¿Qué productos fabricaba?
  - *Ropa de vestir para hombres.*
3. ¿Cuáles fueron las causas del cierre de su primera empresa?
  - *Mala administración e inadecuada gestión empresarial.*
4. ¿Qué la impulsó a realizar un nuevo emprendimiento?
  - *Motivos económicos y además la necesidad de corregir los errores ocasionadas por la mala gestión de mi socio.*
5. ¿En qué etapa de la vida se encuentra la empresa?
  - *Entiendo que la empresa le falta mucho por crecer y desarrollarse.*
6. ¿Tiene familiares trabajando? ¿Cuántos?
  - *Mis hijos, con sus respectivas parejas, mis nietos. Somos siete.*
7. ¿Qué preparación se exige para el ingreso de familiares?
  - *Que sean profesionales recibidos o estudiantes universitarios.*
8. ¿Qué puestos ocupan?
  - *Responsables del sector asignado. Mis nietos recién están adquiriendo experiencia..*
9. ¿Qué generación actualmente trabaja en la empresa?
  - *Hasta la tercera generación.*
10. ¿Qué tipo de liderazgo tiene?

---

<sup>6</sup> Las respuestas consisten en una síntesis de las respuestas ofrecidas por los entrevistados, pues no ha sido grabada, sino que se han tomado apuntes durante la conversación.



- *Dicen que tengo un liderazgo Maternalista...(Risas)*
11. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
- *Incluyéndome, somos diecisiete empleados.*
12. ¿Cómo piensa que influye su emprendimiento en la sociedad?
- *Contribuyo dando trabajo a varias personas además de apoyar las políticas de responsabilidad social, ya sea cuidando al medio ambiente, realizando donaciones y cuidando al personal dentro de mis posibilidades.*
13. ¿Qué órganos de gobierno tiene la empresa?
- *La dirección está a mi cargo, mis hijos se ocupan de las tareas gerenciales, y tenemos asambleas familiares periódicamente.*
14. ¿Está pensando en su sucesor? ¿Cómo se prepara para cuando llegue ese momento?
- *Entiendo que todavía falta, pero de ser posible me gustaría que la dirijan mis dos hijos de manera conjunta...veremos.*
15. ¿Cuándo se dio cuenta de la necesidad de la implementación del protocolo familiar?
- *Después del fracaso de mi primer emprendimiento, decidí investigar y asesorarme para no caer en los mismos problemas, Ahí fue cuando decidí implementarlo.*
16. ¿Cómo se implementó? ¿Cuánto tiempo le llevó realizarlo?
- *Contrate un estudio de asesoría, aún está en proceso ya que se modifica de acuerdo a los cambios que se van sucediendo.*
17. ¿Por qué parientes está firmado?
- *Por todos los miembros de la familia.*
18. ¿Quién vela porque se cumpla el protocolo familiar?
- *Yo misma.*
19. ¿Considera que fue de utilidad?
- *Sin ninguna duda, ayuda a no caer en errores pasados.*



## **Anexo II - Módelo de entrevista realizada al personal no familiar de la empresa**

1. ¿Qué puesto ocupa en la empresa?
2. ¿Hace cuánto trabaja?
3. ¿Cómo es el trato de los propietarios con los empleados?
4. ¿Cuáles son los beneficios para el personal?
5. ¿Siente que el personal es respetado en sus necesidades?
6. ¿Cómo ve el manejo de la empresa desde su punto de vista?
7. ¿Cómo ve el futuro de la empresa?



### **Anexo III - Extracto de Resolución General 19/2021 de la INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA**

Ciudad de Buenos Aires, 17/12/2021

EL INSPECTOR GENERAL DE JUSTICIA RESUELVE:

ARTICULO 1º: El Registro Público a cargo de la Inspección General de Justicia procederá a inscribir los protocolos de empresa familiar que correspondan a las sociedades comerciales inscriptas en el mismo bajo las condiciones que se fijan en los artículos siguientes.

ARTICULO 2º: A los fines de su inscripción, se entenderá por “protocolo de empresa familiar” el instrumento que así se autodenomine y que se encuentre suscripto por la totalidad de los socios de la sociedad cuyos integrantes estén unidos por lazos de parentesco por consanguinidad y/o afinidad, sin perjuicio de su firma por terceros no socios o no familiares. El protocolo deberá constar en escritura pública o en instrumento privado con firmas certificadas por escribano.

ARTICULO 3º: La inscripción del protocolo en el Registro será voluntaria y se inscribirá un único protocolo por sociedad. Cualquier inscripción ulterior se considerará una reforma y/o sustitución del anterior. El protocolo familiar publicado deberá ser actualizado. A falta de esta actualización se presume la vigencia del protocolo familiar registrado.

ARTICULO 4º: La inscripción debe ser solicitada por el órgano de administración acompañando el acta respectiva. Si la conformidad de todos los socios con la registración del protocolo no surgiere de su texto, deberá acreditarse por instrumento separado a los fines de lo establecido por la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales.

ARTICULO 5º: El pedido de inscripción debe ser acompañado de un dictamen de precalificación profesional que consigne el cumplimiento de los requisitos establecidos en la presente resolución y de los requisitos generales exigidos por el Anexo A de la RG 7/2015 y sus modificaciones en cuanto correspondan.

ARTICULO 6º: La inscripción del protocolo en el Registro Público de tendrá como único efecto permitir a los terceros conocer su existencia y alcances, sin que implique presunción legal de conocimiento ni presunción de legalidad de sus cláusulas, lo que se hará constar en el testimonio que se expida.

ARTICULO 7º: La presente entrará en vigencia a partir de su publicación.

ARTICULO 8º: REGÍSTRESE como Resolución General. Publíquese. Dese a la DIRECCIÓN NACIONAL DEL REGISTRO OFICIAL. Comuníquese a las Direcciones de Sociedades Comerciales y de Entidades Civiles y Jefaturas de los Departamentos correspondientes y al Ente de Cooperación Técnica y Financiera, solicitando a éste ponga la presente resolución en conocimiento de los Colegios Profesionales que participan en el mismo. Para los efectos indicados, pase a la Delegación Administrativa. Oportunamente, archívese.

Ricardo Augusto Nissen



## Referencias bibliográficas

### Bibliografía citada

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Ediciones Gestión 2000.
- Amat, J. y Corona, F. J. (2007). *El Protocolo Familiar: la experiencia de una década*. Ediciones Deusto.
- Barberá Heredia, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del "techo de cristal". *Diversidad de género. Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*, (40), 55-68.
- Bermejo, M. (2008). *Hacia la Empresa Familiar*. Líder. FT Prentice Hall
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family business sourcebook*, 62-74.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. El Ateneo.
- Dodero, S. (2010). El ciclo de vida de las empresas familiares. Recuperado de [https://ucema.edu.ar/research/63\\_Dodero](https://ucema.edu.ar/research/63_Dodero)
- Dodero, S. (2013). *El protocolo familiar*. E Ateneo.
- Dodero, S. (2014). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. El Ateneo.
- Dodero, S. (2015). El Protocolo Familiar. *Temas de derecho comercial*, 93-103.
- Doña. K (2004). Liderazgo femenino: ¿mito o realidad? Recuperado de [http://www.agendapublica.uchile.cl/n5/2\\_dona.html](http://www.agendapublica.uchile.cl/n5/2_dona.html). Consultado el 24 de enero de 2023.
- Dubois, E. (2008). El protocolo de la empresa familiar como instrumento de prevención de conflictos. *LVI seminario Teórico Práctico Laureano Moreira*, 41.
- Fisher, H. (2000). *El primer Sexo. Las capacidades innatas de las Mujeres y cómo están cambiando el mundo*. Madrid: Taurus.
- Gallo, M. Á. (1989). Las empresas familiares. *IESE*. Barcelona.
- Gallo, M. Á. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista empresa y humanismo*, 241-258.



Gallo, M.A. (2011). *El futuro de la Empresa Familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Barcelona: Profit

González, M. (2005). Conflicto y Empresa Familiar. En C. Sánchez (Coord.). *Aproximación interdisciplinaria al conflicto y la negociación* (pp. 343-353). Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios: Por qué las empresas y los países ganan con la responsabilidad social empresarial. Ética y economía*. Distal.

Le Van, Gerard (1999). *Guía para la supervivencia de la Empresa Familiar*. Ediciones Deusto

Molina Sandoval, C. (2014). *Empresas Familiares Herramientas: de planificación y profesionalización*. Erreius.

Neubauer, F. & Lank, A. G. (1999). The family business-its governance for sustainability. *CORPORATE GOVERNANCE-OXFORD*-, 7, 114-114.

Neubaer F. y Lank A. (2003). *La empresa familiar como dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto.

Paladino, M. (2017). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. Soplá.

Uriarte, J. M. (Noviembre 17, 2022). *Empresa Familiar*. Humanidades. <https://humanidades.com/empresa-familiar/>.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. Jossey Bass.

Ward, J. L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Editorial Ateneo.

Ward, J. L. (2006). *El éxito en los negocios de Familia*. Grupo Editorial Norma.

## **Bibliografía consultada**

Equipo editorial Etecé (5 de agosto de 2021). *Concepto de Empresa familiar*. <https://concepto.de/empresa-familiar/> .



Marval O Farrell y Mairal (11 de Enero de 2022). *Protocolos familiares: alcance y aplicación según la reciente resolución de la IGJ.*  
<https://www.marval.com/publicacion/protocolos-familiares-alcance-y-aplicacion-segun-la-reciente-resolucion-de-la-igj-14147>

Artículos citados desde internet:

- <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/254739/20211220>
- <https://www.argentina.gob.ar/justicia>
- <https://www.indec.gob.ar>
- <http://www.canf.com.ar>

Material de consulta

- Quillici Sofia (2018). <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129>. Buenos Aires, Argentina.
- Maciel Mariana (2018), <https://youtu.be/HT9vuu961iY>.
- Manzano Marco (2021). <https://www.marcomediacion.es/descarga-tu-guia-gratuita-sobre-las-claves-del-protocolo-familiar>.
- IME COMUNICACIÓN (2022). <https://imeusal.com/relevo-generacional-en-la-empresa-familiar-guia-con-los-10-pasos-al-exito>.



<b>Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN</b>		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno Gabriel Gustavo Carlomagno		Tipo y N° de documento de identidad DNI: 18.315.297
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo: 2021	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida Diciembre 2022	
Título del Trabajo Final El “Protocolo familiar” como herramienta de gestión para lograr la sustentabilidad de las Empresas Familiares		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.		
Firma del Tutor de Trabajo Final ..... <i>Silvia E. Stuhlman</i>		
Aclaración..... <i>SILVIA E. STUHLMAN</i>		
Lugar y fecha..... <i>Bz. Az. 14 de marzo de 2023</i>		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico <i>silvia.stuhlman@gmail.com</i>	Teléfonos <i>4-772-1540</i> <i>4-773-5753</i>	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo Final de Especialización impreso (2 ejemplares)</li><li>• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)</li><li>• Certificado analítico</li></ul>		
Fecha 09/03/2023	Firma del alumno <i>Gabriel Carlomagno</i>	