

# La Empresa Familiar

## Organización y Crecimiento

Cuando la empresa familiar evoluciona, la referencia a la **profesionalización** aparece como un debate y un desafío para perdurar exitosamente, encontrar soluciones y reducir conflictos y riesgos que tanto la empresa como la familia deben resolver.

- Estructura Legal Societaria de la Empresa
- Crecimiento Profesionalizado.
- Reglamentación interna.
- Protocolo Familiar.
- El Comité de Familia.

## Introducción

- Concepto: **Empresa familiar** es aquella en la que un grupo de personas pertenecientes a una o más generaciones, unidos por vínculos familiares, comparten parcial o totalmente la **propiedad** de los medios instrumentales o la **dirección** de una empresa, produciendo una **conexión** entre la **lealtad** de la familia y de la empresa.
- **80%** de las empresas en Argentina son Empresas de Familia.
- Los nombres varían en **la región** específicamente.
- Lo mismo importante de las **relaciones humanas** y las **emociones**.

## Patrimonio y Sucesión

Frente al inevitable momento de la **sucesión** del/ los fundadores de la empresa familiar, debemos afrontar el desafío de intentar mantener indemne a la firma y **evitar su desmembramiento**, armonizando el derecho societario con las pautas sucesorias que regulan nuestro derecho positivo.

## Debilidades

- Las familias se enfrentan con la incapacidad del derecho a **trabajar o tomar decisiones**.
- Falta de **profesionalización** de los familiares.
- Los familiares perciben **remuneraciones** por trabajos que no realizan o por labores del rol de la familia.
- Se produce una **confusión de cuentas** en la empresa y familia.
- Falta de bases de **deberes y deberes** que trasciendan a las generaciones.
- **No existe un régimen con equidad**.
- **Riesgos y Responsabilidades** por los actos.
- Incumplido o **ineficacia** de **estipulaciones de desamortización**.
- **Trébedas** de vida con **trébedas** **armadas**.
- **Mantener del personal no familiar** en la sucesión de los familiares en la firma.

**Estructura Societaria de la Empresa Familiar**  
 La estructura societaria de la empresa familiar evoluciona a lo largo de su ciclo de vida, pasando de una estructura simple a una estructura más compleja y profesionalizada. Esto implica la creación de nuevas entidades legales y la reestructuración de las existentes para adaptarse a las necesidades de crecimiento y protección patrimonial.

**Organización y Profesionalización**  
 Es el proceso de **reorganización** que busca crear una estructura organizativa y profesional que permita a la empresa familiar crecer y desarrollarse de manera sostenible, manteniendo la armonía familiar y la eficiencia operativa.

**La Sucesión en la Empresa Familiar**  
 La sucesión es el momento en el que se transmite el control y la propiedad de la empresa familiar a una nueva generación. Este proceso debe ser planificado y gestionado con cuidado para evitar conflictos y garantizar la continuidad del negocio.

**La Protección del Patrimonio Familiar**  
 La protección del patrimonio familiar es fundamental para asegurar la independencia económica de la familia y la continuidad del negocio. Esto se logra mediante la implementación de estrategias legales y financieras adecuadas.

**Conclusiones**  
 El éxito de la empresa familiar depende de una combinación de factores, incluyendo una estructura societaria sólida, una organización profesionalizada, una planificación cuidadosa de la sucesión y una efectiva protección del patrimonio familiar.

**Protección del Patrimonio Familiar**  
 Estrategias para la protección del patrimonio familiar, incluyendo el uso de fideicomisos, trusts y estructuras societarias que permitan la transferencia eficiente de los activos familiares.

**Organización y Profesionalización**  
 Estrategias para la organización y profesionalización de la empresa familiar, incluyendo la creación de un comité de familia y la implementación de protocolos de gobierno corporativo.

**La Sucesión en la Empresa Familiar**  
 Estrategias para la planificación y ejecución de la sucesión en la empresa familiar, incluyendo el uso de instrumentos legales como testamentos y pactos sucesorios.

**Estructura Societaria de la Empresa Familiar**  
 Estrategias para la creación y mantenimiento de una estructura societaria adecuada para la empresa familiar, considerando aspectos legales y fiscales.

**Conclusiones**  
 Resumen de los puntos clave discutidos en el documento, destacando la importancia de la planificación y la profesionalización para el éxito de la empresa familiar.

**El rol de la familia**  
 El rol de la familia en la empresa familiar es fundamental, ya que proporciona el apoyo emocional y financiero necesario para el éxito del negocio. Sin embargo, es importante establecer límites claros entre la familia y la empresa.

**El rol de la empresa**  
 El rol de la empresa familiar es generar valor económico y proporcionar un medio de vida para sus miembros. Esto requiere una gestión profesional y una clara definición de objetivos y valores.

**El rol de la ley**  
 El rol de la ley en la empresa familiar es proporcionar un marco legal que proteja los intereses de todas las partes involucradas y asegure la equidad en la sucesión y la gestión del negocio.

**El rol de la cultura**  
 El rol de la cultura en la empresa familiar es crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo que fomente el crecimiento y el éxito del negocio a largo plazo.

**El rol de la tecnología**  
 El rol de la tecnología en la empresa familiar es mejorar la eficiencia operativa y facilitar la comunicación y la colaboración entre los miembros de la familia y el equipo de la empresa.

**El rol de la familia**  
 El rol de la familia en la empresa familiar es proporcionar el apoyo emocional y financiero necesario para el éxito del negocio. Sin embargo, es importante establecer límites claros entre la familia y la empresa.

**El rol de la empresa**  
 El rol de la empresa familiar es generar valor económico y proporcionar un medio de vida para sus miembros. Esto requiere una gestión profesional y una clara definición de objetivos y valores.

**El rol de la ley**  
 El rol de la ley en la empresa familiar es proporcionar un marco legal que proteja los intereses de todas las partes involucradas y asegure la equidad en la sucesión y la gestión del negocio.

**El rol de la cultura**  
 El rol de la cultura en la empresa familiar es crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo que fomente el crecimiento y el éxito del negocio a largo plazo.

**El rol de la tecnología**  
 El rol de la tecnología en la empresa familiar es mejorar la eficiencia operativa y facilitar la comunicación y la colaboración entre los miembros de la familia y el equipo de la empresa.

**El rol de la familia**  
 El rol de la familia en la empresa familiar es proporcionar el apoyo emocional y financiero necesario para el éxito del negocio. Sin embargo, es importante establecer límites claros entre la familia y la empresa.

**El rol de la empresa**  
 El rol de la empresa familiar es generar valor económico y proporcionar un medio de vida para sus miembros. Esto requiere una gestión profesional y una clara definición de objetivos y valores.

**El rol de la ley**  
 El rol de la ley en la empresa familiar es proporcionar un marco legal que proteja los intereses de todas las partes involucradas y asegure la equidad en la sucesión y la gestión del negocio.

**El rol de la cultura**  
 El rol de la cultura en la empresa familiar es crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo que fomente el crecimiento y el éxito del negocio a largo plazo.

**El rol de la tecnología**  
 El rol de la tecnología en la empresa familiar es mejorar la eficiencia operativa y facilitar la comunicación y la colaboración entre los miembros de la familia y el equipo de la empresa.





# Introducción

- Concepto:

"**Empresa Familiar** es aquella en la que un grupo de personas pertenecientes a una o más generaciones, y unidas por vínculos familiares, comparten parcial o totalmente la **propiedad** de los medios instrumentales y la **dirección** de una empresa, produciéndose una **comunicación** entre los fines de la familia y de la empresa"

- El **80%** de las empresas en Argentina son Empresas de Familia.
- Las normas societarias **no la regulan** específicamente.
- La enorme importancia de las **relaciones humanas** y las **emociones**.

## Debilidades

- Los familiares se creen con la capacidad o el derecho a **trabajar** o **tomar decisiones**.
- Falta de **profesionalización** de los familiares.
- Los familiares perciben **remuneraciones** por trabajos que no realizan o por encima del salario de la categoría.
- Se presenta una **confusión de cuentas** entre empresa y familia.
- Discrepancias en torno al **liderazgo** de la firma.
- Distribución de **dividendos/salarios** poco transparente/equitativa.
- Se confunde **igualdad con equidad**.
- **Reglas y Responsabilidades** poco claras.
- Inexistencia o Ineficiencia de **evaluaciones de desempeño**.
- Rencillas de alto contenido **emocional**.
- **Malestar del personal no familiar** con la situación de los familiares en la firma.

## Organización y Crecimiento

Cuando la empresa familiar evoluciona, la referencia a la **profesionalización** aparece como un debate y un desafío para perdurar exitosamente, encontrar soluciones y reducir conflictos y riesgos que tanto la empresa como la familia deben resolver.

- Estructura Legal Societaria de la Empresa
- Crecimiento Profesionalizado.
- Reglamentación interna.
- Protocolo Familiar.
- El Comité de Familia.

es,  
les  
os

## Patrimonio y Sucesión

Frente al inevitable momento de la sucesión del/ los fundadores de la empresa familiar, debemos afrontar el desafío de intentar mantener indemne a la firma y **evitar su desmembramiento**, armonizando el derecho societario con las pautas sucesorias que regulan nuestro derecho positivo.

## Estructura Societaria de la Empresa Familiar

La estructura societaria que adoptemos nos permitirá **limitar la responsabilidad de los socios**, establecer cláusulas para la **incorporación de los herederos** a la empresa, definir el criterio de **valuación**, imponer **obligaciones personales** a través de la forma de prestaciones accesorias, prever **causales de exclusión** de los socios, de **remoción** de los administradores, de **disolución** de la sociedad, etc.

En suma contribuye a establecer **reglas claras** de funcionamiento y organización jurídica.

## Persona Física - Sociedades de Hecho

Si bien las sociedades irregulares y de hecho ya no padecen las severas sanciones que les imponía el régimen anterior, sólo pueden ser una **primera herramienta de organización jurídica**, pero la imposibilidad de **limitar la responsabilidad solidaria de los socios frente a terceros**, obliga a enfatizar que esta estructura societaria sólo es viable en la primera etapa del emprendimiento, pero tan pronto la empresa se consolide en el mercado deberá organizarse bajo la forma de una SRL, una SA o una SAS.

# Sociedad de Responsabilidad Limitada

Una SRL, es aquella Sociedad conformada por dos o más socios, y en donde la responsabilidad se encuentra limitada al capital aportado, es decir que **no responderán personalmente de las deudas sociales** (salvo dolo o fraude).

**La administración y representación de la sociedad** corresponde a uno o más gerentes, socios o no, designados por tiempo determinado o indeterminado . La administración puede ser conjunta o colegiada.

Respecto a la incorporación de herederos, la SRL **permite bloquear el ingreso de familiares políticos** a la propiedad de las cuotas (o incluso a trabajar en la empresa). La SRL permite establecer reglas para la transferencia de cuotas a los herederos por acto entre vivos y para limitar la incorporación de aquellos herederos que no se encuentren vinculados a la empresa familiar.

Se elige la SRL cuando la familia empresaria busca un **régimen de representación conjunta** o cuando se busca una **organización interna simplificada**. También cuando resulta indiferente que los socios tengan una **participación política idéntica** a su participación en el capital social y cuando se busca **restringir el poder político** del socio mayoritario para modificar el contrato social.

En este tipo societario los padres pueden transferir las cuotas a los hijos y **reservarse el usufructo** de ellas de por vida con derecho de acrecer recíproco.

# Sociedad Anónima

La S.A. permite contemplar **distintas clases de acciones**: Acciones con más de un voto que den ocasión de repartir las acciones y el derecho a dividendo, pero reservando en manos del fundador el mayor poder político a la hora de tomar decisiones.

También permite emitir **acciones sin derecho de voto**, que solo tengan derechos patrimoniales y una preferencia patrimonial con relación a las demás acciones de modo de mantener la inversión dentro de la empresa de aquellos familiares que no tienen intención de participar en las asambleas ni en el directorio.

La posibilidad de contar con distintas clases de acciones permite también **asignar una clase a cada rama familiar**, como forma de garantizar a cada una el derecho a elegir proporcionalmente a los miembros del directorio (y de la sindicatura si la hubiera) o bien que una rama elija presidente y la otra vice, etc.

Son **más complejas** en cuanto libros obligatorios, control de síndicos, etc, y cuentan con la herramienta del directorio.

Pueden prever la **delegación de funciones** en el comité ejecutivo y en los gerentes.

El **estatuto de la S.A.** es una herramienta jurídica indispensable para acompañar el proceso de sucesión de la propiedad y en la gestión.

## Directorio

- Es el órgano encargado de la administración y dirección de la S.A.
- En las empresas familiares se recomienda un directorio colegiado.
- Se recomienda la incorporación de directores no familiares.
- Responsabilidad de los Directores.

## Grupos de Empresas

La empresa de grupo está integrada por sociedades jurídicamente autónomas, **sometidas al control de la empresa matriz**, que le permite imponer una dirección unificada inspirada en una política común.

Se trata de una **red de sociedades** que responden a unidades de negocios, que impulsa el crecimiento de nuevos emprendimientos.

El grupo permite **dividir la actividad comercial** de la empresa familiar en tantas sociedades o estructuras organizativas como intereses familiares existen **sin perder la unidad económica** impuesta por el nombre y la trayectoria familiar.

# La nueva SAS

Una sociedad por acciones simplificada (SAS), es un nuevo tipo societario que, a diferencia de una SA o SRL, se puede constituir de manera **simple, rápida y ahorrando costos**.

- 1.-** La SAS **puede ser unipersonal**, a diferencia de la S.R.L. que requiere por lo menos dos socios (tampoco tiene un número máximo; se agrega así otra posibilidad de crear una sociedad de un solo socio, superadora de la Sociedad Anónima Unipersonal (S.A.U.), haciendo la salvedad que, una S.A.S. unipersonal no puede formar otra S.A.S. unipersonal.
- 2.-** La responsabilidad de los socios está **limitada a sus acciones**, con la salvedad de que los socios **responden por la integración del capital**, es decir, deben cumplir con los aportes comprometidos.
- 3.-** El capital social "mínimo" previsto para las S.A.S. resulta bajo, siendo equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles, el que ascenderá a **\$10.000** pesos hasta Julio de este año.
- 4.-** Los **aportes** en dinero deben integrarse en un **veinticinco por ciento (25%)** como mínimo al momento de la suscripción. La integración del saldo no podrá superar el plazo máximo de dos años (art. 42).

## Organización y Profesionalización

Es un **proceso de transformación** que busca desarrollar capacidades y crear condiciones para contar en el futuro con mejores competencias en las personas para **relacionarse** y **proyectar** una familia empresaria, capaz de **evolucionar**, continuar aprendiendo y **gestionar** eficazmente.

# Profesionalización

- 1- Fortalece la **confianza y el compromiso** de las relaciones de familia y empresa.
- 2.- Trabaja en la coherencia entre los **valores familiares y la cultura de la empresa**, lo que asegura que los valores sigan guiando a las empresas aun cuando la familia no esté a cargo de la empresa.
- 3.- Desarrolla **competencias** para lograr propietarios responsables trabajen o no allí.
- 4.- **Genera acuerdos sobre aspectos claves:** Misión, visión, valores, conflictos, gobierno, remuneraciones, visión de futuro, parámetros de éxito, compromiso con la comunidad.
- 5.- **Obliga a** contar con Acuerdos, Protocolos, Políticas, Sistema de Gobierno, Planes Empresariales, Planes de Capacitación, Visión de Sustentabilidad, Líderes con competencia para gestionar profesionalmente.

# Protocolo Familiar

Es un **acuerdo** que regula las relaciones de una familia con la empresa de la que esta es propietaria.

Es un **instrumento escrito**, muy detallado, **suscripto por todos** los miembros de una familia que al mismo tiempo son socios de una empresa, que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones entre la empresa familiar y su propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y su comunicación con terceros.

Sus funciones son:

- a) Regular las **relaciones y límites** entre la familia y la empresa.
- b) Potenciar la **profesionalización** de la firma.
- c) Proteger y delimitar los **intereses** de la familia en la empresa.
- d) Ordenar la **sucesión en la gestión** de la empresa.
- e) Propender al **mantenimiento familiar de la propiedad** de la empresa y la sucesión en dicha propiedad.

# La Remuneración a familiares.

En una empresa familiar la política de retribuciones debe contemplar:

- Retribución al **Trabajo** (Sueldos fijos y/o variables).
- Remuneración a la **Dirección** (Honorarios).
- Remuneración a la **Propiedad** (Dividendos).
- Necesidades de **Financiación** de la empresa (Reservas).

## **Problemas comunes:**

- Confusión del rol de empleado con propietario.
- Remuneración sin trabajo.
- Retribución por lazos emocionales.
- Diseño de esquema retributivo en función de la reducción del impacto fiscal y cargas sociales (Confusión honorarios/sueldos/dividendos).

*Las personas deciden pertenecer a una organización porque creen que, tanto en el presente como en el futuro, podrán realizar de manera satisfactoria un trabajo que ellas valoren, acorde con sus capacidades y habilidades, recibiendo a cambio una retribución que perciban como justa y equitativa, así como oportunidades de crecimiento.*

## El Consejo de Familia

Es una estructura con aplicación en empresas de segunda o tercera generación que viene a **coadyuvar a la gestión del directorio de la empresa**, canalizando con fluidez la comunicación con los demás miembros de la familia y evitando conflictos.

- 1) Vela por el cumplimiento del **protocolo familiar**.
- 2) Ejerce **labores de control** sobre el directorio y la gerencia de la empresa.
- 3) **Transmite sugerencias**, problemas e inquietudes de la familia al directorio.
- 4) Se encarga de la **formación profesional** de los jóvenes de la familia.
- 5) Propone la realización de **prácticas o pasantías laborales** por parte de la familia y los descendientes.

Está fuera de la estructura societaria y dentro del esquema familiar.

# Gobierno Corporativo y Reglamentos

El **Gobierno Corporativo** supone que la empresa adopta pautas internacionales para su funcionamiento y la toma de decisiones.

Se sustenta sobre tres pilares principales que abarcan áreas que requieren fortalecimiento y mejoras de controles en forma permanente:

- 1) Requerimientos regulatorios y reporte de información.
- 2) Gobierno y Control.
- 3) Prevención de Fraudes.

**Reglamentos:** Son el conjunto ordenado de disposiciones complementarias establecido con el objeto de regir el funcionamiento y/o las actividades de los órganos sociales.

- Uso por los familiares de los bienes sociales.
- Funcionamiento del Directorio
- Funcionamiento de la Asamblea.
- Criterios para integrar órganos de gobierno.
- Reglas para el trabajo de familiares en la empresa.
- Interacción de órganos societarios con órganos familiares.

## La Sucesión en la Empresa

Hasta el instante del proceso sucesorio, todo o casi todo el paquete accionario se encuentra **concentrado en poder del fundador**, o por lo menos este detenta la mayoría de las acciones. Inevitablemente la sucesión llevará a una desmembración accionaria y posiblemente a la pérdida del control de un solo accionista.

Habitualmente al momento de la sucesión nos encontraremos con determinadas **ramas familiares** trabajando dentro de la empresa y determinadas ramas familiares trabajando fuera de ellas.

La parte que se encuentra trabajando fuera de ella, no necesariamente tendrá la voluntad de permanecer, una vez que tenga la titularidad de las acciones, con lo cual intentará desprenderse de ellas, pudiendo incorporar terceros no familiares a la empresa.

**¿Como evitamos que esta desmembración en la propiedad accionaria traiga consigo problemas para la Empresa?**

## El principio de la libre transmisibilidad

La Regla general es la **libre transmisibilidad de las cuotas** societarias a menos que el contrato social prevea cláusulas limitativas.

Es decir que cualquiera de los integrantes de una sociedad familiar **puede transmitir libremente sus participaciones societarias a un socio o un tercero** sin tener que respetar derecho de preferencia alguno ni pedir conformidad previa, **a menos que se estipule expresamente en el contrato.**

## Limitaciones a la libre transmisibilidad de acciones

Si la intención es mantener el **carácter cerrado** de la empresa familiar o impedir el ingreso de los familiares políticos a la propiedad de las cuotas, se deben redactar prolijamente cláusulas de limitación.

- Es necesario describir el **procedimiento**.
- **Conformidad previa** o derecho de tanteo.
- Derecho de **adquisición preferente** y derecho de **acrecer**.
- Prohibición de **donación de cuotas**.
- Posibilidad de **rechazar la incorporación del heredero**.
- En caso de **divorcio** la participación que pueda ser ganancial debe quedar **en manos del socio familiar**, compensando con otros bienes o permitiendo la ayuda económica de la empresa en tal sentido.

## Valuación de la Empresa Familiar

Es necesario incorporar la valuación de la empresa familiar como uno de los temas esenciales para su sustentabilidad jurídica, en forma preventiva.

La valuación económica-financiera de la empresa familiar, implica determinar cuales el valor de sus participaciones, es importante tener en cuenta que el valor del que hablamos es "**el valor de mercado**". La valuación económica financiera no se agota en un acto único, sino que se instrumenta a través de un procedimiento del que normalmente participan en forma combinada interactiva e interdisciplinaria profesionales de derecho, contabilidad y finanzas.

En nuestra opinión el **protocolo** es el documento que debe reglamentar la forma detallada como se instrumentara la valuación de la empresa familiar.

# Sucesión en la Gestión

Protocolo Familiar.

## **a) Cláusulas de Retiro del Fundador.**

- Valuación "fondo de Retiro".
- Compra de participación.
- Financiación.

## **b) Cláusulas de proceso de Designación de líder en la gestión.**

- Procedimiento.
- Forma de Elección.
- Capacitación.
- Transición.

# La Protección del Patrimonio Familiar

¿Cómo evalúa la probabilidad de continuidad de su empresa familiar **si hubiera muerto ayer**? ¿Cree que el patrimonio familiar se vería afectado?

Aspectos a tener en cuenta:

- 1) La **interrupción de ganancias** proyectadas.
- 2) **Desmembramiento** de los negocios de la familia
- 3)Cuál es el **valor de la cuota parte** dependiendo de la composición societaria y la existencia de sucesores.
- 4) Los **gastos extras** que el suceso genera: Impositivos, sucesorios, etc.

Resulta oportuno asignar un mínimo porcentaje de los ingresos a comprar la liquidez necesaria para afrontar una circunstancia tan comprometedora como la planteada.

# El Fideicomiso de Administración

El fideicomiso de administración de acciones o cuotas sociales suele constituirse con el objeto de establecer pautas de gestión de la sociedad subyacente y la ulterior transmisión de las acciones o cuotas. En materia de empresas de familia nos interesa particularmente el denominado: **Fideicomiso de Planificación Familiar**.

Tiene por objeto **evitar potenciales conflictos derivados de procesos sucesorios complejos**. La cesión de paquetes accionarios a un fideicomiso tiende a simplificar el proceso sucesorio y evitar que la nueva composición accionaria pueda generar perjuicios a la sociedad subyacente.

Se utiliza para asegurar la **continuidad forzosa del negocio familiar** y evitar su desmembramiento.

Por otra parte, sus **costos** son considerablemente **inferiores** a los del proceso sucesorio. Resulta esencial que la nueva estructura fiduciaria no importe una **violación a principios de orden público en materia de familia y sucesoria**, tales como la legítima de los herederos forzosos.

## El Fideicomiso de Protección

El traspaso de los bienes, a diferencia del testamentario, es **actual**, y el fiduciario empieza inmediatamente a administrar los mismos, en función de las reglas establecidas en el contrato. Previamente a la generación y distribución de los beneficios, se obligue al fiduciario a cumplir con el pago de todos los gastos de vivienda, mantenimiento, sustento, personal, remedios, etc. de un **familiar discapacitado o con necesidades especiales**.

El nuevo Código Civil y Comercial de la Nación nos brinda una ayuda que permite superar sin demasiado problema el escollo de la legítima hereditaria. En efecto, el nuevo código permite al causante o disponente testar o legar – o en este caso fideicomitir – avanzando sobre estas dos terceras partes y **disponer de una tercera parte adicional** cuando entre los herederos existiere uno de ellos con discapacidad y tal disposición se hiciera con el objeto de favorecerlo.

También la nueva normativa **extiende el plazo de vida del fideicomiso**. Si bien en un principio le fija un plazo máximo de 30 años, para los supuestos de fideicomisos en donde su beneficiario sea una persona incapaz o con capacidad restringida, el mismo puede extenderse **durante toda la vida del discapacitado**.

## El Fideicomiso Testamentario

Requiere de un **testamento válido**, otorgado de acuerdo a las formalidades de la ley, en el que el testador dispone que algunos de sus bienes conformen un fideicomiso, designando el mismo testador al fiduciario, a los eventuales beneficiarios y a la persona del fideicomisario.

- Apunta a evitar las complicaciones de la administración de ciertos bienes, evitando la **confrontación de herederos** o una administración judicial.
- También se utiliza en **divorcios conflictivos** cuando se pretende que el otro progenitor no administre los bienes de los hijos menores en común.

De esta forma se colocan los bienes en cabeza de un fiduciario que el causante considera idóneo y en quien confía para que lleve adelante la gestión del patrimonio, con la única finalidad de proteger a los destinatarios finales de los bienes.

## Otras Herramientas: Los Seguros

**Seguros de vida cruzados** sobre todos los socios familiares, con primas a abonar por estos o por la propia sociedad, siendo beneficiarios aquellos o esta, como mecanismo para **financiar**, total o parcialmente, **la compra de la parte social a los herederos** en el caso de fallecimiento de un socio familiar.

También sirven para **proteger determinados activos o riesgos** que se consideran fundamentales para la buena gestión de la empresa familiar.

## Conclusiones

- 1.- Debida Estructuración Societaria.
- 2.- Redacción Cláusulas Limitativas.
- 3.- Profesionalización.
- 4.- Previsibilidad.
- 5.- Distintas Herramientas Disponibles para la protección del patrimonio.

Se trata de un verdadero "**traje a medida**".

# La Empresa Familiar

## Organización y Crecimiento

Cuando la empresa familiar evoluciona, la referencia a la **profesionalización** aparece como un debate y un desafío para perdurar exitosamente, encontrar soluciones y reducir conflictos y riesgos que tanto la empresa como la familia deben resolver.

- Estructura Legal Societaria de la Empresa
- Crecimiento Profesionalizado.
- Reglamentación interna.
- Protocolo Familiar.
- El Comité de Familia.

## Introducción

- Concepto: **Empresa Familiar** es aquella en la que un grupo de personas pertenecientes a una o más generaciones, y unidas por vínculos familiares, concuerdan para administrar la **propiedad** de sus empresas instrumentales y la **dirección** de una empresa, produciéndose una **conexión** entre los **límites** de la familia y de la empresa.
- El **80%** de las empresas en Argentina son Empresas de Familia.
- Las normas societarias no la **regulan** específicamente.
- La enorme importancia de las **relaciones humanas** y las **emociones**.

## Patrimonio y Sucesión

Frente al inevitable momento de la sucesión del/ los fundadores de la empresa familiar, debemos afrontar el desafío de intentar mantener **indemne a la firma** y **evitar su desmembramiento**, armonizando el derecho societario con las pautas sucesorias que regulan nuestro derecho positivo.

## Debilidades

- Los fundadores se ven con frecuencia en el dilema de **trabajar o tomar decisiones**.
- Falta de **profesionalización** de los familiares.
- Los familiares perduran **remuneraciones** por trabajos que no realizan o por otros de menor calidad.
- Se produce una **confusión de roles** en la empresa y familia.
- Obscuridad en el uso del **dinero** de la firma.
- Dist. función de **abuelos/miembros** para transmitir valores.
- Falta de **rigoridad en el control**.
- **Riesgos y Responsabilidades** para todos.
- Ineficiencia y **ineficacia de implementaciones de desarrollo**.
- Falta de **claridad en los roles emocionales**.
- **Mantenimiento del personal no familiar** en la crisis de los familiares en la firma.

## Estructura Societaria de la Empresa Familiar

La estructura societaria de la empresa familiar depende de la **tipología de la actividad**, del número de socios, de la **estructura de la familia**, de la **estructura de la empresa**, de la **estructura de la propiedad**, de la **estructura de la gestión**, de la **estructura de la financiación**, de la **estructura de la información**, de la **estructura de la comunicación**, de la **estructura de la cultura**, de la **estructura de la ética**, de la **estructura de la responsabilidad**, de la **estructura de la sostenibilidad**, de la **estructura de la innovación**, de la **estructura de la competitividad**, de la **estructura de la rentabilidad**, de la **estructura de la liquidez**, de la **estructura de la solvencia**, de la **estructura de la viabilidad**, de la **estructura de la factibilidad**, de la **estructura de la viabilidad económica**, de la **estructura de la viabilidad social**, de la **estructura de la viabilidad ambiental**, de la **estructura de la viabilidad tecnológica**, de la **estructura de la viabilidad legal**, de la **estructura de la viabilidad política**.

### Forma Legal: Sociedad de Hecho

Se trata de una sociedad que no tiene personalidad jurídica propia, sino que responde a la de sus socios. Se caracteriza por no estar inscrita en el Registro Público.

### Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)

Es una sociedad que tiene personalidad jurídica propia y responde con sus bienes a las obligaciones de la empresa. Se caracteriza por tener un número limitado de socios.

### Sociedad Anónima

Es una sociedad que tiene personalidad jurídica propia y responde con sus bienes a las obligaciones de la empresa. Se caracteriza por tener un número ilimitado de socios.

### Sociedad de Economía Familiar

Es una sociedad que tiene personalidad jurídica propia y responde con sus bienes a las obligaciones de la empresa. Se caracteriza por tener un número limitado de socios y estar inscrita en el Registro Público.

### El Nuevo SRL

Es una sociedad que tiene personalidad jurídica propia y responde con sus bienes a las obligaciones de la empresa. Se caracteriza por tener un número limitado de socios y estar inscrita en el Registro Público.

## Organización y Profesionalización

Es el proceso de **transformación** que busca dar lugar a una organización y crear condiciones para que esta pueda **operar**, **desarrollar**, **propiciar** una familia, empresa, **operación**, **relaciones**, **propiedad** con **eficiencia** y **profesionalización**.

### El Profesionalismo

Se refiere a la capacidad de actuar con autonomía y responsabilidad en el desempeño de una actividad profesional.

### Relación Familia

Se refiere a la relación que se establece entre los miembros de la familia y la empresa.

### Implementación y cambios

Se refiere a la implementación de cambios en la organización y en la cultura de la empresa.

### El Comité de Familia

Es un organismo que se crea para facilitar la comunicación y la toma de decisiones entre los miembros de la familia.

### Relación Empresa y Propiedad

Se refiere a la relación que se establece entre la empresa y los propietarios de la misma.

## La Sucesión en la Empresa

La sucesión es el proceso de **transferencia** de la propiedad y la gestión de la empresa a una nueva persona o grupo de personas. Se trata de un proceso que puede ser **voluntario** o **forzoso**.

### El rol del CEO

El CEO es el responsable de la gestión de la empresa y debe estar preparado para la sucesión.

### Deberes del CEO

El CEO debe tener un plan de sucesión claro y debe estar preparado para la sucesión.

### Identificación de la sucesión

Se refiere a la identificación de la persona o grupo de personas que va a suceder al CEO.

### La sucesión a largo plazo

Se refiere a la sucesión que se realiza a largo plazo y que implica la transferencia de la propiedad y la gestión de la empresa a una nueva persona o grupo de personas.

## La Protección del Patrimonio Familiar

La protección del patrimonio familiar es el proceso de **organización** de la estructura societaria y de la gestión de la empresa para **proteger** el patrimonio familiar.

### El patrimonio de la familia

Se refiere al patrimonio que pertenece a los miembros de la familia.

### El patrimonio de la empresa

Se refiere al patrimonio que pertenece a la empresa.

### El patrimonio de los socios

Se refiere al patrimonio que pertenece a los socios de la empresa.

### El patrimonio de los herederos

Se refiere al patrimonio que pertenece a los herederos de los fundadores de la empresa.

## Conclusiones

1. Definir el rol de la familia.
2. Definir el rol de la empresa.
3. Definir el rol de los socios.
4. Definir el rol de los herederos.
5. Definir el rol de los profesionales.

Se trata de un proceso que implica la **organización** de la estructura societaria y de la gestión de la empresa para **proteger** el patrimonio familiar.

DE ROSA & ASOCIADOS

---

ESTUDIO JURÍDICO - CONSULTORA