



FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
Lic. en Administración de Empresas

Protocolo familiar y Plan de Sucesión
para una empresa Cía. Mercantil
Agrícola e Industrial SA, emplazada en
Salta Capital. Año 2017.

Diseño de Investigación. Seminario.
Docente a cargo: Lic. Cecilia González de Cruz

Autor: Federico Mateo
Director: Cdor. Vicente Mateo

PROVINCIA DE SALTA, JUNIO DE 2017.

Nómina de Autoridades
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

GRAN CANCELLER

S. E.R. Mons. MARIO ANTONIO CARGNELLO ARZOBISPO DE SALTA

RECTOR

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. CONSTANZA DIEDRICH

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Cr. ROBERTO DIB ASHUR

VICERRECTOR DE FORMACIÓN

Pbro. Dr. CRISTIAN ARNALDO GALLARDO

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

CPN FEDERICO GUIJARRO JIMÉNEZ

JEFE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lic. MABEL LAS HERAS

ÍNDICE	PÁGINA
Primera Parte: Dimensión Epistemológica	1
1. Definición del tema de investigación	1
2. Motivación	1
3. Planteamiento del problema	1
3.1. Identificación del problema	1
3.2. Sistematización del problema	2
3.3. Formulación del problema	2
4. Delimitación del objeto de estudio	2
5. Justificación	3
6. Origen del problema	3
7. Antecedentes	4
8. Originalidad del proyecto	4
9. Factibilidad / Viabilidad.....	4
10. Principios éticos y legales	5
11. Objetivos	5
12. Marco Teórico	6
13. Hipótesis	9
14. Operalización de las variables	9
Segunda Parte: Dimensión de la estrategia general.....	14
15. Aspectos metodológicos de la investigación	15
15.1. Determinación del universo o población	15
15.2. Determinación de la muestra	15
15.3. Determinación de la unidad de observación	15
15.4. Tipo de investigación.....	15
15.5. Tipo de diseño	17
Tercera Parte: Dimensión de las técnicas de recolección y análisis de la información	18
16. Fuentes, método y técnicas de recolección y análisis de la información	19
17. Plan de tabulación de datos	19
Cuarta Parte: Trabajo de Campo: Protocolo familiar y Plan de Sucesión para una empresa Cía. Mercantil Agrícola e industrial SA.....	20
Conclusiones finales	63
Bibliografía.....	65

PRIMERA PARTE: DIMENSIÓN EPISTEMOLÓGICA

1. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

TEMA: Protocolo familiar y Plan de Sucesión para una empresa Cía. Mercantil Agrícola e Industrial emplazada en Salta Capital. Año 2017.

2. MOTIVACIÓN

En esta investigación se trabaja sobre la Empresa Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S.A., constituida en el mes de Noviembre de 1950 como Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S.R.L. y en 1975 transformada a S.A. y la consolidación de las acciones de la empresa mencionada radica en la base de una constitución familiar.

Por lo tanto, se desarrollará en este trabajo un Protocolo familiar y Plan de Sucesión sabiendo que los firmantes de ese documento son conscientes de la importancia que tiene para la familia, asegurar la continuidad de la Empresa Familiar, puesto que han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, por propia voluntad e iniciativa.

Como resultado han puesto ideas en común que permiten conjugar las necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la Empresa, deseando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas en el presente protocolo familiar.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema se basa en identificar los lineamientos que contienen un protocolo familiar y plan de sucesión en una empresa Cía. Mercantil Agrícola e Industrial SA, emplazada en Salta Capital. Año 2017.

3.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo se deben prevenir problemas que puedan suscitarse en el día a día de la gestión de la empresa, tanto los referidos a “intrusiones de lógicas familiares en la toma de decisiones” como en los hipotéticos escenarios de distribución de patrimonio hereditario?
- ¿Cuáles son los procesos de sucesión gerencial y directiva, que garanticen la estabilidad en el tiempo de la empresa?
- ¿Cuáles son los mecanismos de incorporación planificada de los miembros familiares de próximas generaciones que quieran trabajar en la empresa?
- ¿Cuáles son los procedimientos de transferencia de acciones que permitan la desvinculación pacífica de los socios que no quieran seguir siendo socios de Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S.A.?

3.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se debe garantizar la continuidad cultural y de valores y la sustentabilidad empresarial y operativa en el tiempo, y proporcionar un marco de pacto y acuerdo de Dirección y ordenamiento de la empresa familiar y sus interacciones en Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S.A. emplazada en Salta Capital en el Año 2017?

4. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de esta investigación es analizar cómo se puede conseguir el nivel de compromiso necesario para que todos los miembros de la Familia obtengan un adecuado grado de satisfacción personal tanto en lo económico como profesional en función de los distintos vínculos y grado de dedicación que mantienen con la Empresa mediante la creación de un protocolo familiar y plan de sucesión.

5. JUSTIFICACIÓN

5.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Los conceptos teóricos desarrollados son importantes para poder realizar cada paso del plan de negocio que en esta investigación se plantea, de manera que eso permita identificar cuáles son los conceptos adecuados que se debe dominar a la hora de ejecutarlos.

5.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

En este trabajo se utilizará la observación personal del escenario y la consulta permanente con los miembros de la empresa para la elaboración del Protocolo familiar y Plan de Sucesión que se presentará en estas páginas.

5.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Esta investigación resulta útil porque permite visualizar los componentes de un Protocolo familiar y Plan de Sucesión que son necesarios para que un profesional en administración de empresas pueda tomar decisiones acertadas en una organización del tipo familiar, que actualmente constituyen el 80% de las empresas de Argentina.

De esta manera, podrá tomar decisiones y acciones a través de la profesionalización de la empresa en un marco de orden y transparencia que permita la sustentabilidad de la misma.

6. ORIGEN DEL PROBLEMA

El principal problema que surge de este trabajo es poder garantizar la continuidad cultural y de valores y la sustentabilidad empresarial y operativa en el tiempo, y proporcionar un marco de pacto y acuerdo de

dirección y ordenamiento de la empresa familiar y sus interacciones en Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S.A. emplazada en Salta Capital en el año 2017.

7. ANTECEDENTES

Chávez, R. (2012). Organización estratégica de Empresas Familiares. Trabajo final de graduación en Administración de Empresas. Universidad Católica de Salta.

Fiore, R. (2011). Las Empresas familiares. Trabajo final de graduación en Administración de Empresas. Universidad Católica de Salta.

Macías, F. (2010). El protocolo familiar. Trabajo final de graduación en Administración de Empresas. Universidad Católica de Salta.

8. ORIGINALIDAD DEL PROYECTO

La presente investigación es original dado su aporte integral sobre los aspectos necesarios que debe tener un Protocolo familiar y Plan de Sucesión y los beneficios que ello le aporta a una empresa familiar en su continuidad en el mercado.

9. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

Fortalezas: Plantel profesional actual en la empresa. Disciplina y orden organizacional. Primera generación de hermanos.

Oportunidades: lograr normas y procedimientos escritos que aclaren y guíen el futuro de la organización, sin supuestos ni privilegios. Modificaciones al régimen vigente en materia de contratos en el nuevo código civil, lo que genera un nuevo marco legal muy positivo para el mejor funcionamiento y continuidad de la Empresa Familiar.

Debilidades: Falta de marco y/o sustento legal. Acuerdo privado de partes.

Amenazas: falta de consenso y acuerdo entre partes.

10. PRINCIPIOS ÉTICOS Y LEGALES

Al evaluar que esta tesis no tiene ningún límite en el orden ambiental y moral, no vulnera el medio ambiente ni la identidad de las personas que participan en ella.

11. OBJETIVOS

Objetivo general

- Analizar cómo se debe garantizar la continuidad cultural y de valores y la sustentabilidad empresarial y operativa en el tiempo, y proporcionar un marco de pacto y acuerdo de Dirección y ordenamiento de la empresa familiar y sus interacciones en Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S.A. emplazada en Salta Capital. Año 2017.

Objetivos específicos

- Identificar cómo prevenir problemas que puedan suscitarse en el día a día de la gestión de la empresa, tanto los referidos a “intromisiones de lógicas familiares en la toma de decisiones” como en los hipotéticos escenarios de distribución de patrimonio hereditario.
- Planificar los procesos de sucesión gerencial y directiva garantizando la estabilidad en el tiempo de la empresa.
- Generar mecanismos de incorporación planificada de los miembros familiares de próximas generaciones que quieran trabajar en la empresa.

- Establecer procedimientos de transferencia de acciones que permitan la desvinculación pacífica de los socios que no quieran seguir siendo socios de Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S.A.

12. MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: Empresa familiar

1.1. Concepto de Empresa familiar

Se considera que hay “empresa familiar”, más allá de las diversas definiciones, cuando los integrantes de una familia dirigen, controlan y son propietarios de una empresa, la que constituye su medio de vida, y tienen la intención de mantener tal situación en el tiempo y con marcada identificación entre la suerte de la familia y de la empresa. Este tipo de sociedades abarcan hoy por hoy el 80% de las empresas argentinas grandes o chicas, aportan el 50% del PBI mundial y dan empleo al 70% de la población económicamente activa.

La empresa familiar tiene enorme importancia económica, social y moral reconocida en todo el mundo y presenta grandes fortalezas que las hace más exitosas que las no familiares cuando están debidamente organizadas. Cuando ello no ocurre, presentan debilidades derivadas, principalmente de su informalidad, de la falta de profesionalización, de la falta de planeamiento de la sucesión, de la inexistencia de canales idóneos de comunicación y, fundamentalmente, de la confusión de límites, de fondos y de roles entre la familia y la empresa. Todo ello crea la necesidad de acudir a procedimientos y herramientas que permitan brindarle una debida sustentabilidad de modo de posibilitar su continuación y evitar las altas tasas de mortalidad, principalmente al pasar a manos de las siguientes generaciones.

(Extraído de <http://www.favierduboisspagnolo.com/destacados/la-empresa-familiar-frente-al-nuevo-codigo-civil-y-comercial-2/>)

Consultado el 25/04/17

Capítulo 2: Sucesión / Patrimonio hereditario

En nuestra sociedad, todo el mundo teme planificar su propia sucesión, o, cuanto menos, la mayoría de las personas tienen una fuerte resistencia a otorgar testamento o a ocuparse de temas sucesorios, invocándose al respecto diversos fundamentos, entre los que se destacan:

- La negación a considerar la idea de la propia muerte.
- Los constantes cambios de la situación económica y de las reglas en el país, lo que haría inútil cualquier programación a largo plazo.
- La falta de tiempo para ocuparse del tema, estando todos ocupados en dar respuesta a los problemas del día a día.
- El desconocimiento sobre las formas para hacer un testamento, de su revocabilidad y de su ejecución luego del fallecimiento.
- El haber ya “partido” la herencia en vida mediante donaciones y otros actos.
- La evitación de decisiones actuales que, de ser conocidas, podrían influir negativamente sobre algunos de los futuros herederos y crear conflictos.

Ahora bien, aun cuando las razones expuestas son comprensibles desde cada subjetividad, lo cierto es que lograr una adecuada planificación patrimonial sucesoria, mediante los instrumentos respectivos, brinda enormes ventajas y tiene plena aptitud para preservar la riqueza y la armonía en las familias y en las personas. Pero ¿Qué es la planificación patrimonial sucesoria?

Ella ha sido definida como el proceso que permite una transmisión hereditaria basada en los deseos e intereses del ‘heredante’ y la protección de las necesidades de su entorno afectivo, en un marco de equidad. Se trata de tomar los asuntos de la vida teniendo en cuenta la posibilidad de retiro y la certeza de la muerte. La planificación patrimonial es un proceso que requiere la intervención de un consultor que genere confianza, requiera explicaciones y datos, indague las metas del heredante, pueda formular un plan y monitorear su cumplimiento. Se trata de una práctica interdisciplinaria donde es conveniente que intervengan, según el caso, abogados, contadores, escribanos, psicólogos, asesores de seguros y asesores financieros. Es importante que la planificación no sea un acto de autoridad del

‘heredante’ sino que implique la percepción de las expectativas y capacidades de los sucesores y la búsqueda de consensos con ellos. Todo ello motiva este trabajo que intenta abarcar cuatro ámbitos: la temática de la “empresa familiar”; las consecuencias legales de la muerte del socio si no hay una planificación; la planificación por medio del “protocolo familiar y plan de sucesión”.

(Extraído de <http://www.favierduboisspagnolo.com/destacados/la-empresa-familiar-frente-al-nuevo-codigo-civil-y-comercial-2/>)

Consultado el 25/04/17

13. HIPÓTESIS

“Un protocolo familiar y plan de sucesión permite garantizar la continuidad cultural y de valores y la sustentabilidad empresarial y operativa, y proporcionar un marco de pacto y acuerdo de Dirección y ordenamiento de una empresa familiar emplazada en Salta Capital. Año 2017.”

14. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente: Protocolo familiar y plan de sucesión.

Variable dependiente: continuidad cultural y de valores y la sustentabilidad empresarial y operativa.

14. OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OPERALIZACIÓN EMPÍRICA

Protocolo familiar

Es un compromiso redactado por los miembros de la Familia Empresaria, con el fin de poder alcanzar y asegurar a través de la actual y futuras generaciones el parámetro de éxito de la Familia Empresaria: Rentabilidad + Armonía Familiar.

Son las reglas del juego consensuadas que aseguran que todos sepan como “jugar” en el compromiso asumido de cuidar y acrecentar ese Patrimonio Familiar para poder legarlo a la próxima generación.

Es el instrumento que ayudará a la Familia a transformarse en una Familia Empresaria, unida por un futuro en común.

Sirve para regular las relaciones entre la Familia Empresaria y la Empresa Familiar, a fin de que una no interfiera en la otra.

Deja en claro, anticipadamente, que lugar van a ocupar, dentro del sistema Familia – Empresa – Propiedad, cada uno de los miembros de la Familia Empresaria de las futuras generaciones (Favier, E (h). 2011).

Plan de sucesión

El plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio. En el caso de las empresas familiares, adicionalmente éstas están obligadas a salvaguardar la seguridad y armonía de sus miembros, sosteniendo el liderazgo en la organización, por lo que la designación es aún más relevante. El enfoque exclusivo en las operaciones diarias, la preocupación por el corto plazo o la ignorancia del proceso de sucesión, puede debilitar el destino de la empresa a mediano y largo plazo, por lo que es primordial considerarlo como una prioridad estratégica.

Tratándose de empresas familiares, la sucesión cobra mayor relevancia puesto que deben considerarse otros intereses de la empresa relacionados con los lazos familiares como son: las situaciones emocionales entrelazadas entre los miembros, sus valores y la historia familiar involucrada en la organización en su conjunto.

Cuando se ha decidido implementar un Plan de Sucesión, los participantes deben hacerse preguntas que les permitan identificar algunas referencias útiles para una mejor planeación del proceso. Entre ellas se pueden señalar las siguientes:

- ¿Cuál es la visión de la compañía en el largo plazo?
- ¿Qué áreas requieren continuidad y desarrollo?
- ¿Quiénes son las personas que pudieran aportar liderazgo al negocio?
- ¿Qué cosas podrían cambiar en los próximos diez años?
- ¿Qué características quisieran mantener de la empresa y sus líderes?
- ¿Depende la empresa en su totalidad de una sola persona?
- ¿Se ha identificado alguna persona clave cuyo ciclo en el futuro sea menor a diez años?
- ¿Cómo será reemplazada?

La necesidad de sucesión inevitablemente llegará, pero ¿cómo y cuándo elegir al sucesor? Para definir un plan de sucesión, es importante que el negocio tenga planes estratégicos de desarrollo y crecimiento, una visión clara del futuro, misión y objetivos establecidos a mediano y largo plazo, ya que su implementación gradual puede traer consigo un resultado exitoso (Consultora Deloitte Touche Tohmatsu Limited y Consultora Squadra, Extraído de

<https://www.gestion.org/recursos-humanos/30693/que-es-un-plan-de-sucesion/>) Consultado el 27/04/17.

Sustentabilidad

Una empresa sustentable es una entidad que genera cada vez más valor para las partes interesadas mediante la aplicación de prácticas sustentables, lo cual se consigue por medio del equilibrio de los siguientes componentes que interactúan para enfrentar los retos globales e industriales:

Gobierno Corporativo y accionistas:

Responsabilidad de los órganos de gobierno, aplicación de normatividad, código de ética, aseguramiento, revelación de información y transparencia.

Lugar de trabajo sustentable:

Ubicaciones, planta física, ergonomía, espacio de trabajo virtual, edificios verdes, gestión ambiental y de residuos, eficiencia de la productividad y las emisiones de energía, utilización de transporte para empleados.

Recursos humanos sustentables:

Administración de los recursos humanos para mantener la fuerza laboral y la satisfacción de los empleados a través del aprendizaje organizacional, la adecuada remuneración, programas de beneficios y servicios a la comunidad.

Productos/servicios sustentables:

Fomentar las relaciones con los clientes y la innovación de productos y servicios utilizando recursos financieros, tecnológicos, naturales y sociales de una manera eficiente, eficaz y económica a largo plazo.

Procesos de negocio sustentables:

Aplicación de prácticas sustentables en los procesos de negocio así como prácticas de responsabilidad social.

La importancia de la sustentabilidad radica en generar valor al negocio y garantizar su permanencia en el tiempo.

Las empresas deben definir e implementar estrategias, objetivos y acciones que alineen la visión corporativa a prácticas sustentables, y a la vez que consideren como principal vector la sustentabilidad para el entorno del negocio. Lo anterior exige la capacidad de integrar los

sistemas y procesos internos con los intereses de los grupos que impactan o son impactados (accionistas, clientes, proveedores, comunidades, etc.).

La falta de conexión entre las estrategias y las acciones sustentables puede provocar el detrimento de recursos valiosos, así como la pérdida de credibilidad de la empresa frente a los colaboradores y el mercado (Consultora Deloitte Touche Tohmatsu Limited y Consultora Squadra, Extraído de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/30693/que-es-un-plan-de-sucesion/>)

Consultado el 27/04/17.

OPERALIZACIÓN EMPÍRICA

VARIABLES	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES
<p>Variable dependiente</p> <p>Continuidad cultural y de valores y la sustentabilidad empresarial y operativa.</p>	<p>Continuidad cultural y de valores</p> <p>Sustentabilidad empresarial y operativa</p>	<p>Historia de la empresa y de la familia.</p> <p>Inversión de capital personal en la empresa.</p>	<p>Actas de nacimientos, documentos personales de la familia, acta de creación de la empresa y acta de acuerdo de la familia para conformar la empresa. Asesoría Jurídica.</p> <p>Monto de dinero requerido para la inversión inicial de la empresa. Asesoría contable.</p>
<p>Variable independiente</p> <p>Protocolo familiar y plan de sucesión</p>	<p>Historia de la empresa</p> <p>Marco doctrinario</p> <p>Composición de la familia.</p>	<p>Plan estratégico, metas organizativas.</p> <p>Misión, visión y valores.</p> <p>Análisis de cómo está compuesta la familia, líneas de sucesión.</p>	<p>Organigrama.</p> <p>Manual de procedimientos.</p> <p>Directorio y consejo de familia.</p>

SEGUNDA PARTE

Dimensión de la Estrategia General

15. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

15.1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN

El universo de esta investigación está conformado por todas las empresas familiares de la provincia de Salta que en su estructura cuenten o no con un Protocolo familiar y Plan de Sucesión.

15.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

De acuerdo al universo planteado, la muestra será la empresa Cía. Mercantil Agrícola e Industrial SA, que se encuentra en la ciudad de Salta y que se analiza en el año 2017.

15.3. DETERMINACIÓN DE LA UNIDAD DE OBSERVACIÓN

De la muestra citada se observarán todos los aspectos inherentes al diseño de un Protocolo familiar y Plan de Sucesión que demuestren la importancia del mismo para la empresa que se estudia.

15.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Finalidad: **Aplicada**, porque se diseñará un Protocolo familiar y Plan de Sucesión para una empresa Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S A.

Alcance temporal: **Longitudinal**, ya que se analizará cómo se debe garantizar la continuidad cultural y de valores y la sustentabilidad empresarial y operativa en el tiempo, y proporcionar un marco de pacto y acuerdo de Dirección y ordenamiento de la empresa familiar y sus interacciones en Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S.A. emplazada en Salta Capital. Año 2017.

*Profundidad: **Explicativa y de intervención.***

*Amplitud: **Microsociológica**, porque se estudia solamente a una empresa familiar.*

*Fuentes: **Primarias y Secundarias**. Las fuentes primarias serán la observación directa en la empresa y el asesoramiento legal y profesional; y las fuentes secundarias serán la bibliografía específica legal y financiera con relación al tema.*

*Carácter: **Cualitativo**, ya que se busca planificar los procesos de sucesión gerencial y directiva garantizando la estabilidad en el tiempo de la empresa.*

*Marco o contexto: **de campo.***

*Concepción de fenómeno: **ideográfica**, porque se basa en explicar la singularidad de un Protocolo familiar y Plan de Sucesión para una empresa Cía. Mercantil Agrícola e Industrial SA.*

*Modalidad: **monográfica**, porque se realiza un estudio específico de un Protocolo familiar y Plan de Sucesión adecuado sólo para la realidad de una empresa.*

*Orientación que asume: **Hacia la aplicación.***

*Tiempo de ocurrencia de los hechos: **Retrospectiva**, ya que se utiliza toda la historia empresarial para diagramar un Protocolo familiar y Plan de Sucesión.*

*Control de las variables: **de Control.***

*Alcance de los resultados: **Descriptiva y de intervención.***

15.5. TIPO DE DISEÑO

*Tipo de diseño **Cualitativo**, bajo la **perspectiva no experimental** con un **estudio cualitativo** donde se intentará analizar cómo se debe garantizar la continuidad cultural y de valores y la sustentabilidad empresarial y operativa en el tiempo, y proporcionar un marco de pacto y acuerdo de Dirección y ordenamiento de la empresa familiar y sus interacciones en Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S.A. emplazada en Salta Capital. Año 2017.*

TERCERA PARTE

Dimensión de las Técnicas de Recolección y Análisis de la Información

16. FUENTES, MÉTODO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes a utilizar serán primarias mediante la observación dentro la empresa y el contacto con sus miembros y secundarias mediante los instrumentos legales y financieros necesarios para la elaboración de un Protocolo familiar y Plan de Sucesión.

El método a utilizar entonces, será la observación, la inducción y el análisis, conformando las técnicas de recolección de información en una serie de pautas a observar dentro de la empresa que sirvan para la conformación de un Protocolo familiar y Plan de Sucesión para una empresa Cía. Mercantil Agrícola e Industrial SA.

17. PLAN DE TABULACIÓN DE DATOS

Como procedimientos para el recuento, clasificación y ordenamiento de la información necesaria en esta investigación se procederá en primer lugar a la recopilación sistemática de los documentos legales de la empresa analizada que un Protocolo familiar y Plan de Sucesión requiere.

Luego, se procederá al asesoramiento jurídico de lo que este tipo de protocolo involucra para la empresa y sus miembros. Posteriormente, se diagramará dicho protocolo que será avalado por la Presidencia de la empresa analizada.

Finalmente, se expondrán los resultados en la presente investigación con el debido resguardo de la información que resultare sensible a ser publicada por pedido de la empresa.

CUARTA PARTE

**Trabajo de Campo: Protocolo familiar y Plan
de Sucesión para una empresa Cía. Mercantil
Agrícola e Industrial SA.**

En el presente trabajo de campo se busca dar cumplimiento a los tres objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación que son en primer lugar, identificar cómo prevenir problemas que puedan suscitarse en el día a día de la gestión de la empresa, tanto los referidos a “intromisiones de lógicas familiares en la toma de decisiones” como en los hipotéticos escenarios de distribución de patrimonio hereditario.

En segundo lugar, planificar los procesos de sucesión gerencial y directiva garantizando la estabilidad en el tiempo de la empresa y por último, generar mecanismos de incorporación planificada de los miembros familiares de próximas generaciones que quieran trabajar en la empresa.

En consecuencia, se presentará el Protocolo Familiar y Plan de Sucesión de la Empresa Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S.A., que fuera diseñado con la asesoría jurídica del Escribano Sergio Zambrano y de la Consultora Deloitte y Consultora Squadra de Buenos Aires.

1. HISTORIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Cia. Mercantil Agrícola e Industrial SA, nació el 11 de Septiembre del año 1950 de la mano de Don José Raúl Tomas. En ese entonces la empresa se dedicaba a la venta de electrodomésticos, y venta de tractores e implementos John Deere, representada en ese momento por Agar Cross & Co Ltd. La concesionaria se encontraba ubicada en Avda. San Martín 551, pleno centro de la Ciudad de Salta, en donde contaba con un salón para la exposición de maquinarias, expendio de repuestos y un taller para la reparación de maquinaria.



Imagen 1. Logo de la empresa

Más tarde en el año 1958, nace Ind. John Deere Agr. S.A. la cual dado el compromiso de la empresa hacia la marca, responsabilidad, seriedad, la excelente relación con el cliente y nuestro buen posicionamiento en el mercado de maquinarias agrícolas, nombran a Cía. Mercantil Agrícola e Industrial SA concesionario oficial John Deere para la provincia de Salta.

A partir de ese momento, se asume el compromiso, doblegando los esfuerzos, lo que nos permitió incrementar en un número importante el parque de maquinarias agrícolas en toda la provincia, brindando un servicio de excelencia, obligándonos además a realizar en el año 1985 nuestro traslado a un local más amplio que nos permita brindar mayor comodidad y estar más cerca de nuestros clientes, así fue como nos trasladamos a nuestro local de Avda. Chile 1385.

Los esfuerzos hasta aquí realizados muestran los primeros resultados, *Primeros en Venta de Tractores Agrícolas*, años 1995, 1996, 1997, 1998, 2008, 2009 y nuevamente en 2010.



Imagen 2. Inauguración de sucursal en el Dpto. de Embarcación

Más tarde, Industrias John Deere Argentina S.A., en un nuevo reconocimiento de nuestra labor como concesionarios y dada la demanda de nuestros vecinos Jujeños, nos nombran concesionario oficial de la marca para la provincia de Jujuy, instalándonos en la Ciudad de Perico a unos 50 km de la capital Jujueña.

Posteriormente y dado el crecimiento que experimentamos tuvimos la necesidad de incrementar nuestra superficie edilicia con el objeto de tener más espacio para la atención de repuestos, y servicio así fue como en el año 1998 adquirimos nuestro actual local comercial con más de 3.800 mts² de superficie, contando en la actualidad con un amplio espacio para el expendio de repuestos y amplias y modernas instalaciones en nuestro taller mecánico.



Imagen 3. Participación en Abierto de Golf

En noviembre 2006 inauguramos nuestra nueva sucursal en la localidad de Las Lajitas, departamento Anta y en marzo 2008 en Embarcación para fortalecer aún más el posicionamiento empresarial en el departamento San Martín. En agosto de 2012, se inauguró la primera John Deere Express, en Rosario de la Frontera.

En la actualidad, la empresa está a cargo de la segunda generación de Don José Raúl Tomas, quien supo interpretar las necesidades del sector no solo en cuanto a las necesidades de maquinarias de última tecnología sino además el de un servicio de alta calidad y el de un continuo respaldo hacia nuestro cliente pilares fundamentales en nuestra empresa que hoy también son transmitidos a su tercer generación la cual se prepara para el logro de estos objetivos.



Imagen 4. Maquinaria de la empresa

2. OBJETIVOS Y ALCANCES DEL PROTOCOLO FAMILIAR

En general:

- Garantizar la continuidad cultural y de valores y la sustentabilidad empresarial y operativa en el tiempo, y proporcionar un marco de pacto y acuerdo de Dirección y ordenamiento de la empresa familiar y sus interacciones en Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S.A.
- Conseguir el nivel de compromiso necesario para que todos los miembros de la Familia obtengan un adecuado grado de satisfacción personal tanto en lo económico como profesional en función de los distintos vínculos y grado de dedicación que mantienen con la Empresa.

En particular:

- Prevenir problemas que puedan suscitarse en el día a día de la gestión de la empresa, tanto los referidos a “intrusiones de lógicas familiares en la toma de decisiones” como en los hipotéticos escenarios de distribución de patrimonio hereditario.
- Planificar los procesos de sucesión gerencial y directiva garantizando la estabilidad en el tiempo de la empresa.
- Generar mecanismos de incorporación planificada de los miembros familiares de próximas generaciones que quieran trabajar en la empresa.
- Establecer procedimientos de transferencia de acciones que permitan la desvinculación pacífica de los socios que no quieran seguir siendo socios de Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S.A.



Imagen 4. Inauguración fabrica tractores.

a) Misión

El propósito de la Familia: *Profesionalizar la estructura directiva de la Empresa.*

Con esta finalidad se reconoce la posibilidad de que miembros de la Familia tiendan a formar parte de los equipos directivos de la Empresa en función del grado de formación y experiencia previa del miembro de la Familia.

Los miembros de la Familia que trabajen en la Empresa Familiar o aspiren a hacerlo en un futuro, deberán tener en cuenta que de ellos se espera una actitud ejemplar en el cumplimiento de sus obligaciones laborales y profesionales con relación al resto de los trabajadores de la organización empresarial, no confundiendo la labor profesional con su condición de accionistas de la Empresa.

Por ello, los miembros de la Familia que ocupen un puesto en la Empresa Familiar se comprometen a desempeñar su función sin influir en los criterios profesionales de sus superiores por su condición de accionistas o futuros accionistas.

b) Alcance

Este protocolo se aplicará a todos los miembros de la Familia Mateo a los que en adelante se llamarán “familiares”. A todos los efectos de este protocolo, se entiende por “familiares” a los socios de Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S.A., sus cónyuges (o parejas estables con o sin hijos), hijos, padres, hermanos, sobrinos, tíos y primos; revistan o no la categoría de directores, gerentes, apoderados u empleados de la sociedad y a todas las personas que en el futuro adquieran tal carácter, por cualquier título gratuito u oneroso.

Se aplicará también a los herederos testamentarios de cualquiera de las personas enumeradas en el párrafo anterior.

DOCUMENTO OPERATIVO DEL PROTOCOLO DE FAMILIA

a) Preámbulo

“En el día de la fecha y por voluntad e iniciativa de todos los firmantes de este documento, los seis miembros de la primera y segunda generación de la familia que comparecen y suscriben este Protocolo Familiar y manifiestan que han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, compartiendo sus visiones, proyectos y ambiciones sobre el futuro de la Empresa Familiar, analizando las pautas más adecuadas para regular su administración y gestión en orden a preservarla y desarrollarla, deseando que los acuerdos alcanzados queden debidamente reflejados y convenidos en el presente documento.

Los Firmantes de este documento son conscientes que asegurar la continuidad de la Empresa Familiar exige un seguimiento continuo y una labor constante de comunicación entre los miembros de la Familia.

Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a bregar por la unidad de objetivos y un creciente compromiso de sus miembros; la confianza recíproca y el intercambio de conocimientos; la flexibilidad en el trabajo, en los tiempos de dedicación y en las exigencias de dinero; el planeamiento a largo plazo de los objetivos; una cultura y una estructura estables; la rapidez en la toma de decisiones.

Los Firmantes afirman que el presente Protocolo constituye una garantía de sus derechos en el proyecto común de asegurar la continuidad de la Empresa. Es visto como la mejor defensa de sus propios intereses. En coherencia con las aproximaciones al Protocolo realizadas en fechas anteriores, la familia propietaria estima, llegado el momento, de dotar de un carácter vinculante y obligatorio a sus pactos reconociendo, aun así, que

su mayor fuerza radica en expresar la voluntad consensuada de quienes lo suscriben después de un meditado ejercicio de reflexión efectuado con clara abstracción de sus propios intereses personales.

Los miembros del Grupo Familiar darán a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas educativas que consideren necesarias.

Los miembros del Grupo Familiar adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la Empresa se conserve en manos de la Familia”.

3. DIRECTORIO. FUNCIONES. INCOMPATIBILIDADES. DIRECTORES NO FAMILIARES

Los siguientes apartados regulan la operatividad e implementación del presente Protocolo, siendo de aquí en más el mecanismo coordinador de las funciones del gobierno de la empresa familiar.

1. Disposiciones relativas al DIRECTORIO:

a) Constitución del Directorio:

El Directorio de Cía. Mercantil Agrícola e Industrial S.A. estará constituido por Vicente Mateo (padre) y Hedy Tomás en el cargo de Presidente y Vicepresidente, respectivamente. Mientras que Federico Mateo y Vicente Mateo (h) serán directores suplentes.

El presidente será Vicente Mateo (padre) por el lapso que dure el presente Protocolo, pudiendo mantenerse como vocal a partir de la indicada fecha si voluntariamente así lo decide.

b) Duración del mandato:

El mandato del Directorio tendrá una duración de 3 años conforme a lo establecido en el Estatuto Social y a la Ley de Sociedades Comerciales N° 19550.

c) Director no familiar:

Hasta un tercio de los cargos del directorio podrá ser ocupado por Directores que no revistan el carácter de familiares por parentesco, siempre a consideración del Directorio. Ejercerán funciones de adscripción a la Presidencia o al Directorio y revestirán roles consultivos.

d) Asesores externos o Director Adscripto:

Se incorpora y prevé el rol de Director Adscripto para todo aquel asesor no familiar que sea contratado para ayudar a la empresa de familia en diferentes ámbitos.

Debe cumplir requisitos de excelencia académica, reconocimiento profesional y probidad personal y su incorporación será por unanimidad de los Directores.

El cargo durara el mismo lapso de tiempo que el de los Directores, pudiendo ser renovado. Existe, asimismo, la figura de Asesor Externo del Directorio para aquellas participaciones de menor rango o limitadas en el tiempo.

e) Reuniones: duración y frecuencia.

La metodología de reuniones está pautada claramente y escrita y se respeta con minuciosidad. La periodicidad de las mismas reviste un carácter trimestral se analiza una agenda prevista de antemano (orden del día y hoja de ruta) y enviada a cada Director.

Habrán reuniones mensuales de directorio para el análisis del negocio entre los directores y los familiares. El Gerente General es quién convocará mensualmente al directorio. Es recomendable que estén todos los directores y familiares.

Las reuniones se oficiarán en la Sala de Reuniones de Directorio de Cía. Mercantil Agrícola e Ind. SA. Se finaliza la misma con un Acta elaborada por la Gerencia General, refrendada y controlada por el Gerente General y enviada a cada participante y firmada por los mismos. La misma servirá de apertura para la próxima reunión.

Se comprenden asimismo reuniones del Consejo Familiar con la presencia de todos los familiares directos para análisis de situaciones que ameriten, por su gravedad o alcance, sobre el patrimonio familiar y empresarial.

f) Quórum: simple y calificado.

El Consejo Directivo puede reunirse con 2/3 de los directores presentes. En ningún caso, el quórum podrá ser inferior a la mayoría absoluta de sus integrantes. Mayormente las decisiones son tomadas por unanimidad y en forma consensuada.

En caso de no lograr dicho consenso, las decisiones son adoptadas por votación en mayoría simple de votos. Cada director tendrá derecho a un voto; en caso de empate, el presidente tendrá voto de desempate. Los Directores Adscriptos no tendrán derecho a voto, aunque sí a opinión.

Queda prohibida la representación de los Directores en las reuniones de Consejo Directivo, incluso si fuera ejercida por otro director. Los directores no podrán votar por correo o cualquier otra instancia no presencial, salvo situaciones de enfermedad o incapacidad donde se requerirá del acuerdo de los demás directores.

g) Requisitos para ser Director.

Para ser designado Director, se exigirá que el aspirante cumpla todos los requisitos establecidos en el presente Protocolo y cuente con el consentimiento de la mayoría del capital social y en especial:

- a) Conocimiento y respeto por la cultura de la familia y de la empresa;
- b) Conocimiento de los procesos claves que hacen a la actividad de la empresa,
- c) Lealtad, capacidad, aporte y compromiso institucional derivados de sus antecedentes.
- d) Conocimiento de los productos y el mercado.
- e) Aprobación de la Inclusión en la Asamblea de Socios.

h) Responsabilidad de los Directores:

Los directores responden ilimitada y solidariamente hacia la sociedad, los accionistas y los terceros por el mal desempeño de su cargo, por la violación de la ley, el estatuto o el reglamento y por cualquier daño producido por dolo, abuso de facultades o culpa grave.

i) Prohibición de contratar con la sociedad.

- Los socios o directores de Cía. Mercantil Agrícola e Ind. S.A. no pueden hacer negocios ni celebrar ningún tipo de contratos con la sociedad, salvo aprobación por mayoría del Directorio.
- Cuando exista aprobación por mayoría de los socios, los socios de Cía. Mercantil Agrícola e Ind. S.A., sean o no directores -y las sociedades integradas por ellos- venderán y/o comprarán productos o servicio a Cía. Mercantil Agrícola e Ind. S.A. en las condiciones normales y habituales del mercado, es decir comprarán y/o venderán los productos o servicios al mismo precio y al mismo plazo que lo harían con cualquier otro proveedor o cliente.
- Los contratos celebrados en violación de lo dispuesto en el párrafo anterior son nulos y los directores son solidariamente responsables ante los socios por los daños y perjuicios generados a la sociedad.

- Cuando los socios o directores de Cía. Mercantil Agrícola e Ind. S.A. hagan negocios o celebren contratos con la sociedad, los directores deberán presentar anualmente a los socios un informe escrito y detallado de todas las operaciones, comerciales o financieras, con o sin contrato, que Cía. Mercantil Agrícola e Ind. SA haya celebrado con ellos o con cualquier establecimiento comercial, industrial, agrícola, ganadero, minero, etc. (esté o no constituido como sociedad comercial) del que los socios o directores o cualquiera de sus familiares sean socios o directores.

Dicho informe deberá indicar como mínimo la fecha, el monto, el plazo y las demás condiciones de cada operación; debiendo consignar también el monto actualizado de las deudas y los créditos que Cía. Mercantil Agrícola e Ind. S.A. mantiene con ellos y/o con dichas sociedades a la fecha de cierre del ejercicio.



Imagen 5. Vista de local comercial.

j) Actividades en competencia.

Ni los socios, ni los directores pueden participar por cuenta propia o de terceros, en negocios que compitan con el negocio de Cía. Mercantil Agrícola e Ind. SA, salvo aprobación unánime de los socios.

Ni los socios, ni los directores podrán comercializar, importar, financiar, adquirir o transferir por cualquier título gratuito u oneroso (excepto la transmisión hereditaria mortis causa) bienes y/o servicios relacionados con el objeto social de Cía. Mercantil Agrícola e Ind. SA, en todo el territorio de Argentina, salvo aprobación unánime de los socios.

A este supuesto queda asimilado el caso en que dicha comercialización fuera realizada por sociedades controlantes, controladas o vinculadas de cualquier forma a los socios, directores, gerentes, apoderados u empleados de Cía. Mercantil Agrícola e Ind. SA, sus cónyuges, ascendientes y descendientes directos en primer grado, ya sea que actúen por sí o a través de otras personas físicas o jurídicas.

k) Remuneración.

Mientras el directorio, actual, esté vigente se mantendrá el formato de distribución de honorarios actual.

La Asamblea de Accionistas aprobará los Honorarios de los Directores con anterioridad de la presentación de la DDJJ de Ganancias de manera anual. Los directores suplentes no percibirán honorarios.

l) Rendición de cuentas del directorio a los socios

Una vez al año, los Directores deben informar a los Accionistas no Directores *la situación patrimonial, económica y financiera* de la empresa resumida en los siguientes formularios:

- Balance general, con estado de resultados, estado de situación patrimonial, cuadros y anexos complementarios.
- Estado de origen y aplicación de fondos. Plan Financiero y Ejecución Presupuestaria.
- Resultados del Plan Anual de Negocios. (P.A.N.)
- El valor de la empresa a la fecha del cierre del ejercicio, según el método de valuación descripto en este protocolo.

- Poderes otorgados y/o revocados durante el ejercicio.
- Activos gravados con hipoteca, prenda u otro derecho real con referencia a las obligaciones que garantizan. Avales, garantías y cualquier otro tipo de restricción que pese sobre los bienes de la sociedad.
- Otros acontecimientos importantes del último ejercicio y una descripción no numérica de los proyectos para el próximo ejercicio.

m) Fallecimiento, Renuncia y Desvinculación forzosa de directores. Causas de remoción.

Los directores y administradores o consejo de dirección deberán retirarse al cumplir setenta y cinco (75) años de edad. Se establece una excepción en favor del actual Presidente y socio fundador Vicente Mateo por todo el plazo de duración del mandato del primer directorio y subsiguientes.

Reemplazo de directores: de conformidad con el Art. 258 de la Ley General de Sociedades, contempla que el Estatuto podrá establecer la elección de directores suplentes para subsanar la falta de los directores por cualquier causa.

Esta previsión es obligatoria en las sociedades que prescindan de sindicatura. En caso de vacancia, los síndicos designarán el reemplazo hasta la reunión de la próxima asamblea, si el estatuto no prevé otra forma de nombramiento.

El Estatuto de Compañía Mercantil Agr. E Ind. S.A., prevé en su capítulo IV, artículo decimosegundo, que la Asamblea puede designar Directores Suplentes en igual o menor número que los titulares (mínimo dos máximo ocho) y por el mismo plazo a fin de llenar las vacantes que se produjeran, en el orden de su elección, no siendo necesaria la calidad de accionista para ser Director.

Renuncia de directores: El Art. 259 de la Ley General de Sociedades establece que el directorio deberá aceptar la renuncia del director, en la primera reunión que celebre después de presentada siempre que no afectare su funcionamiento regular y no fuere dolosa o intempestiva, lo que deberá constar en el acta pertinente. De lo contrario, el renunciante debe continuar en funciones hasta tanto la próxima asamblea se pronuncie.

Plan de Retiro del Fundador

El plan de retiro se implementará en forma conjunta y consensuada entre el Fundador, los restantes miembros del Consejo de Familia y en su caso aquellos miembros del grupo familiar que resulten adquirentes de la participación del Fundador de acuerdo con la modalidad de retiro que se aplique e incluirá

- a) la revisión integral de las políticas de la empresa familiar con vistas a asegurar su sustentabilidad y perdurabilidad futura, b) convenios entre todos o parte de los miembros del grupo de familia, en caso de que sean necesarios para asegurar la oportuna adopción de aquellas decisiones que se definan como de carácter estratégico, c) la aplicación de los mecanismos tendientes a determinar el valor de la participación del Fundador a la fecha más aproximada posible a aquella de efectivización de su retiro, sin perjuicio de su ajuste a ésta última fecha en caso de corresponder, d) la determinación del modo de instrumentación del retiro entre aquellos que posibilite la legislación societaria vigente y e) la forma en que se pagará el valor de la participación del Fundador cuando se acuerde o corresponda pagarla con fondos o bienes del patrimonio social, la cual, salvo acuerdo unánime en el grupo de familia, no podrá hacerse efectiva en un único pago o dentro de un lapso inferior a un año.

4. GERENTE GENERAL. LIMITES AL PODER DE DECISION. RENDICION DE CUENTAS

Atribuciones y límites al poder de decisión del Gerente General (o del administrador). Siendo el Gerente General la correa de transmisión operativa de las decisiones estratégicas del Directorio y el enlace con la gestión cotidiana, el Protocolo establece marcos de actuación en la toma de decisiones.

A) Límites de monto:

- En operaciones comerciales hasta la aprobación del Plan Anual de Negocio y Presupuesto General Anual aprobado por el Directorio.
- Cuando exista una operación comercial superior al U\$S 1.000.000.- deberá estar aprobado por el Directorio.
- En desvinculación de personal, cualquier indemnización o acuerdo de desvinculación cuyo monto no supere los U\$S 15.000.- por empleado.
- No podrá tomar decisiones ajenas a las solicitadas por el Directorio.

B) Límite de plazo:

- El gerente deberá consultar con el directorio cualquier contrato o compromiso que comprometa recursos financieros de la empresa por el plazo superior a dos años (ej. Plan de Capitalización)

C) Límites Generales:

- Operaciones financieras con el exterior.
- Incorporación de nuevas Áreas de Responsabilidad.
- Apertura y cierre de sucursales.
- Incorporación de nuevas marcas.
- Cambios de proveedores críticos: de Maquinarias agrícolas, de cualquier tipo servicios profesionales de auditoría, Cía. de Seguros, Obra Social o Prepagas, etc.

- Otras Inversiones no contempladas en los puntos anteriores estén relacionadas o no al objeto social de Cía Mercantil y que pueden afectar los intereses particulares de socios, directores y empleados.

D) Rendición de cuentas del Gerente General al Directorio

- Tablero de Control Gerencial: Mensual
- Tablero de Control con Indicadores DOT: Mensual
- Balance DFA: Mensual
- Flujo de Fondos: Mensual
- Información Relevante de John Deere. Ejemplo: Presentaciones ante visita de funcionarios John Deere: Mensual.
- Registro de la Nómina de Personal abierto por Área y sus remuneraciones: Semestral
- Tablero de Control de RH: Semestral
- Presupuesto General y por Área: Anual
- Evaluaciones de Desempeño Final de los Mandos Medios: Anual
- Balance Contable. Ejercicio Cerrado: Anual

E) Evaluación del Desempeño del Gerente General

El Gerente General será evaluado por el Directorio a través de la Evaluación de Desempeño. Además, de los objetivos y competencias que evaluará el Directorio de manera Anual con una revisión semestral, también se utilizará el Tablero de Control y el Presupuesto Anual General con Análisis Mensual.

5. PLAN DE SUCESIÓN. REGIMEN DE RETIRO. SUCESIÓN EN LOS PUESTOS CLAVES

El presente Protocolo contiene el Plan de Sucesión de Cía. Mercantil Agrícola e Ind. S.A. como forma de expresar explícitamente la garantía de continuidad en la gestión de la empresa familiar.

a) Elección del Sucesor (Gerente General)

El sucesor será elegido por el Directorio.

b) Condiciones para acceder al Plan Sucesorio.

- Planificar la sucesión con una anticipación de entre 3 a 5 años.
- Haber trabajado al menos 3 años en la empresa.
- Ser miembro de la familia sin privilegios frente a los demás integrantes.
- Tener credibilidad entre los empleados no familiares.
- Estar alineado con la marca y comprometido con los valores.
- Ser una persona proba a nivel personal y reconocido o con potencial profesional.

Los miembros del Directorio se comprometen a realizar una revisión cada 2 años del plan para elegir el sucesor y debatir aquellos aspectos que en forma unánime consideren que deben ser enmendados cuando se compruebe que no funciona.

c) Criterios de selección del Sucesor

Los miembros de la Familia, con independencia de su condición de accionista, que en un futuro deseen optar a un puesto directivo en la empresa familiar deberán cumplir los siguientes objetivos:

- Deberán manifestar su vocación clara de trabajar en la misma.
- Deberán haber completado estudios universitarios superiores, medios o carreras técnicas u otras de interés para la Empresa.

- Deberán haber adquirido experiencia profesional, una vez terminados los estudios, de al menos dos años en otra u otras empresas con resultado favorable.
- Deberá existir un puesto vacante o una necesidad detectada que deba ser cubierta a juicio del Directorio.
- Se valorará positivamente el conocimiento y uso correcto de idiomas.
- Deberá existir un informe favorable del Consejo de Familia.
- Antigüedad no inferior a los tres años en el negocio.
- Formador de equipos y generador de talento humano.
- Capacidad para superar obstáculos y problemas.

6. ESTRUCTURA. ORGANIGRAMA. GERENTES INTERMEDIOS. DESCRIPCION DE PUESTOS Y PERFILES

El Plan de Sucesión de Cía. Mercantil Agrícola e Ind. SA abarcará no solamente las posiciones directivas sino también las gerencias de primer nivel sean estas ocupadas o no por familiares.

Se comprende un Plan de Sucesión como una garantía de operatividad y sustentabilidad de la prestación de servicios y productos de Cía. Mercantil Agrícola e Ind. S.A., y por ende ligada razonablemente a las personas. El siguiente cuadro muestra las competencias a desarrollar y la perspectiva a futuro para los mandos medios.

Nombre y apellido	Posición actual	Fortalezas y áreas de mejora	Tiempo de desarrollo
	Gerente de Ventas	Capacidad de planeamiento Visión estratégica Conocimiento del negocio	2 años
	Gerente de Sucursal	Conducción de personas. Conocimiento del negocio. Visión estratégica Control de gestión	3 años
	Gerente General	Generación de consensos. Alineamiento estratégico.	1 año.
	Gerente Administrativo Financiero	Administración de activos. Gestión de la información.	1 año.
	Gerente de Postventa	Conducción de personas Capacidad de planificación. Gestión de reportes ejecutivos	2 años.

Requerimientos de Formación. Capacitación.

El Directorio decidirá el/los que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo la capacitación del futuro Sucesor, los contenidos del programa de

coaching y la metodología de trasvasamiento con el Fundador para garantizar la sucesión. El mismo mecanismo se decidirá hacia el futuro siendo fundamental el ajuste permanente entre el perfil del puesto y las capacidades del sucesor.

La capacitación específica deberá garantizar un mix entre aprendizajes organizacionales y culturales en la empresa, en puestos gerenciales y de responsabilidad, con niveles de posgrado o maestría en Negocios en universidades reconocidas. Será también obligatorio el demostrar un excelente nivel de inglés tanto escrito como conversacional.



Imagen 6. Capacitación al personal.

7. POLITICA DE INGRESO, PERMANENCIA y DESVINCULACION DE FAMILIARES. NORMAS PARA TRABAJAR EN LA EMPRESA.

El ingreso de un familiar a la jerarquía ejecutiva será una excepción más que una práctica habitual, entendiéndose que debe ser una intención del propio interesado expresada en forma libre y voluntaria. Para esto se le solicitará que presente una carta y exponga en una reunión de directorio su interés en trabajar en Cía. Mercantil Agrícola e Ind. SA.

a) Condiciones de ingreso

Un familiar puede entrar a trabajar en la empresa solo si existe un puesto vacante y no hay ninguna persona trabajando en la empresa que pueda y quiera ocuparlo.

En caso que se produzca una vacante, el directorio la informará por correo a todos los socios, para que todos tengan la misma posibilidad de presentarse como candidatos para ocuparla, dentro de las restricciones establecidas en este protocolo.

Todo familiar que tenga posibilidad de ingresar en cualquier puesto de la organización debe haber tenido una experiencia laboral mínima fuera de la empresa de al menos 2 años en puestos similares con perfil, capacidad y potencial para el puesto.

Para evitar tensiones entre las Ramas Familiares y salvo que existan circunstancias que lo impidan o desaconsejen, -lo cual quedará sujeto a la resolución del directorio - la política de incorporación de familiares a la Empresa tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las ramas procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad.

Para ingresar a trabajar en la empresa en cualquier puesto (excepción de jerarquía ejecutiva), el familiar debe cumplir con todos los requisitos requeridos en el perfil del puesto.

Para acceder a Gerencia de Mando Medio debe cumplir con el requisito de conocer la integralidad del negocio pasando y haciendo inducción en cada una de las áreas.

El familiar que quiera trabajar en Cía. Mercantil Agrícola e Ind. SA en posiciones no ejecutivas o de Senior Management Team, deberá acreditar una experiencia laboral previa de un año en empresas del país o del exterior y/o cumplir los requisitos estipulados en la descripción de puestos.

El familiar que trabaje en Cía. Mercantil Agrícola e Ind. SA no tendrá ningún privilegio especial, tales como horarios, vacaciones, adelantos de sueldos, licencias, etc. y recibirá el mismo tratamiento que cualquier otro

empleado, siendo evaluado, remunerado y controlado según los sistemas de RRHH que se implementen para la empresa.

Los familiares que trabajen en la empresa no podrán tener otra actividad laboral, comercial, profesional, deportiva o religiosa que comprometa su dedicación a la empresa.

b) Decisión de incorporación

La decisión final de incorporación de un familiar a la Estructura la tiene su jefe inmediato superior, salvo que el jefe inmediato superior sea el padre o la madre del candidato, en cuyo caso la decisión la tomará el directorio por el régimen de mayorías establecido en este protocolo.

c) Pasantías.

Los miembros de la Familia podrán realizar un programa de Pasantía en la Empresa, que no podrá exceder de un año, siempre que el comportamiento y cualidades de los miembros que lo soliciten no perjudiquen en nada la marcha de las actividades sociales o perturben la buena armonía de la organización.

d) Puestos Gerenciales.

Para ocupar cualquier cargo gerencial en la empresa es imprescindible contar con una experiencia de por lo menos tres años de trabajo en ésta o en alguna otra empresa de actividad similar. La prioridad será para quienes trabajen en esta empresa.

A efectos de la selección de los gerentes se considerará la antigüedad en la misma, la experiencia en el área de que se trate, la capacitación profesional realizada y la capacidad personal de cada uno. Reunidas condiciones similares entre dos o más personas, se preferirá al que pertenezca a la familia, de ser el caso.

Para ocupar cargos gerenciales vinculados al área financiera, se requerirá asimismo que la persona sea profesional de Ciencias Económicas o Finanzas o afines.

Queda expresamente establecido que se evitará la incorporación injustificada de parientes y amigos que no cumplan con los requisitos señalados en este artículo.

8. MANEJO DEL DINERO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Los retiros que los socios efectúen de Compañía Mercantil Agrícola e Industrial SA se limitarán a las posibilidades de la empresa y serán siempre en concepto de utilidades ya devengadas.

Se considera al dinero y bienes de la empresa sujetos a la racionalidad económica de una unidad de negocios empresarial por lo cual se preservará a los mismos de necesidades devenidas de la dinámica personal y familiar tanto a nivel de patrimonios privados de cada Director como a necesidades no previstas.

Cada Director familiar que ocupa en la actualidad posiciones gerenciales operativas tendrá un sueldo de gerente parametrizado de acuerdo a la política salarial de Recursos Humanos, no generándose privilegios de familia.

Las necesidades personales deberán ser asumidas con fondos personales, a excepción de situaciones anormales o emergentes y siempre a consideración del Directorio en aprobación por mayoría absoluta.

a) Criterios de distribución de dividendos y reinversión

- La Asamblea de Accionistas decide cuanto se distribuye y cuánto se reinvierte por mayoría del capital con derecho a voto.

- Los Accionistas distribuirán dividendos hasta un máximo del 50% de las utilidades anuales. De acuerdo a las necesidades de la empresa se podrá distribuir el 50% restante de acuerdo a un Plan de Capitalización.
- Se distribuirán dividendos como mínimo un 10% de las utilidades anuales.
- Los socios, de mutuo acuerdo, resuelven no realizar pago de dividendos en acciones.

b) Manejo de las cuentas personales.

Los saldos de las cuentas personales de los accionistas provenientes de los excedentes indicados en el punto anterior no devengarán intereses y permanecerán disponibles, siempre y cuando la distribución de las mismas no influya en el normal funcionamiento de la empresa.

Puede un miembro director familiar aportar capital personal o bien devengado de los saldos de cuentas personales no retiradas ante necesidades financieras de Compañía Mercantil, obteniendo por el mismo la percepción de intereses de financiamiento por inmovilización de capital, previa autorización del Directorio.

Se considera a este punto esencial ante la necesidad de fondos externos que pueda enfrentar la empresa a una tasa menor o igual en el mercado.

c) Préstamos.

No existe un fondo específico de liquidez afectada a este ítem, siendo potestad del Directorio la decisión frente a situaciones excepcionales que se planteen.

d) Remuneración de los familiares que trabajan en la empresa.

Ningún familiar que trabaje en Compañía Mercantil cobrará menos del piso, ni más del techo de la banda de remuneraciones asociada al estrato en que trabaje y las bandas salariales determinadas por el Directorio.

e) Uso de los bienes de la empresa familiar para fines particulares.

El familiar que trabaje en la empresa no podrá utilizar ningún elemento propiedad de la sociedad para su uso personal ni el de su familia, ni beneficiarse personalmente de la influencia que pudiera derivarse de su puesto, salvo expresa autorización de parte del Directorio.

f) Beneficios sobre Bienes de la empresa para fines particulares.

El Consejo de Familia definirá en un Anexo al protocolo los beneficios a los directores familiares (salud, educación, telefonía, seguro automotor, seguro de vida, movilidad, etc.)

9. DISPOSICIONES JURIDICAS RELATIVAS AL PATRIMONIO FAMILIAR

Es voluntad del Grupo Familiar que la estructura jurídica de esta organización familiar sea aquella que en mejor medida permita el cumplimiento y observancia de las normas dispuestas en el presente Protocolo Familiar. Asimismo, los aspectos regulados en el Protocolo gozan de total exclusividad.

Así, las cuestiones que este documento aborda no podrán ser reguladas por las partes sin modificar el Protocolo. Respecto a tales aspectos, no será válida la aplicación de ningún otro acuerdo entre las partes distintas a las Normas que contiene este Protocolo.

Asimismo, las partes adoptarán cuantas decisiones sean necesarias o convenientes para que, en cada momento, las Normas del Protocolo desplieguen su plena eficacia jurídica conforme a la legislación en vigor.

El Grupo Familiar asume el compromiso de respetar el protocolo como al Estatuto Social, por lo que se llevarán a cabo las modificaciones necesarias en cada etapa del cumplimiento del presente.

Ambos instrumentos en todas sus partes y cláusulas son para las partes como la ley misma, con el fin de hacerlas oponibles a los terceros y obligatorias para la Sociedad y sus socios.

a) **Ámbito de decisión de la asamblea de socios.**

La asamblea de socios tiene competencia exclusiva para tratar los asuntos incluidos en los artículos 234 y 235 de la Ley General de Sociedades. Esta debe reunirse en la sede o en lugar que corresponda a jurisdicción del domicilio social y sus resoluciones conformes al estatuto y a la ley son obligatorias para todos los accionistas salvo lo dispuesto en el art. 245 y deben ser cumplidas por el directorio.

La Asamblea Ordinaria considera y resuelve sobre los siguiente asuntos: a) balance general, estado de resultado, distribución de ganancias, memorias e informes del síndico y toda otra medida relativa a la gestión de la sociedad que le compete resolver conforme a la ley y el estatuto o que sometan a su decisión el directorio, el consejo de vigilancia o los síndicos.; 2) designación y remoción de directores y síndicos y miembros del consejo de vigilancia y fijación de su retribución; 3) responsabilidad de los directores y síndicos y miembros del consejo de vigilancia; 4) aumentos de capital conforme al art. 188 de la Ley General de Sociedades. Para considerar el punto 1 y 2 será convocada la asamblea ordinaria dentro de los cuatro meses del cierre del ejercicio.

A la Asamblea Extraordinaria le competen todos los asuntos que no sean de competencia de la asamblea ordinaria, la modificación del estatuto y en especial los descriptos en el artículo 235 de la Ley de Sociedades.

El artículo 239 de Ley de sociedades contempla la actuación por mandatarios, que pueden representar a los accionistas en las asambleas. Pero no pueden ser mandatarios los directores, los síndicos, los integrantes del consejo de vigilancia, los gerentes y demás empleados de la sociedad.

Teniendo en cuenta la estructura familiar de la presente sociedad, es importante tener presente la prohibición de ser representado por algún miembro directo de la familia, como ser hermanos o padres.

El estatuto prevé en su Capítulo V de la manera en que van a ser convocadas las asambleas y el quórum que debe reunir. Toda Asamblea debe ser citada simultáneamente en primera y segunda convocatoria, según lo establecido en el artículo 237 de la Ley General de Sociedades. Las Asambleas serán presididas por el Presidente del Directorio y en caso de ausencia por el Vicepresidente o Síndico.

b) Tipos de acciones. Ordinarias o privilegiadas. Voto simple o voto múltiple.

En el estatuto, el mismo establece que el capital social queda fijado por tres millones de Acciones Ordinarias al portador de valor nominal, de un peso por acción.

Las acciones pueden ser al portador o nominativas, endosables o no, ordinarias o preferentes de carácter acumulativo o no, conforme a las condiciones de su emisión. Puede también fijársele una participación adicional en las ganancias.

Derecho de preferencia: el artículo séptimo de Estatuto establece que los accionistas tendrán preferencia y derecho de acrecer en las suscripciones de las nuevas emisiones de acciones en proporción a sus respectivas tenencias, salvo el caso de emisiones con destino especial en interés de la Sociedad.

El derecho de preferencia se ejercerá en un plazo no inferior a quince días contados desde la última publicación que por tres días, se efectuará en el Boletín Oficial.

El Estatuto establece que las acciones son de carácter indivisibles, reconociéndose un solo propietario por acción. Esto es de suma

importancia al tratar más adelante el plan de sucesión de las acciones, las cuales de ser donadas por Hedy y Vicente padre a los hijos, debe de tenerse en cuenta como se desarrollará.

c) Pacto Sucesorio. Donación de Acciones. Usufructo de Acciones.

Con respecto a la situación específica de “Compañía Mercantil Agrícola e Industrial, S.A.”, y teniendo en cuenta la actual distribución de acciones en la sociedad, es que se han debatido distintas variantes a adoptar en cuanto a la sucesión de las acciones, pudiendo realizar los siguientes actos jurídicos a desarrollar, para permitir conjugar las necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la empresa, realizando los actos más acordes para evitar futuras sucesiones que pueden generar mayores conflictos a la hora de judicializar los procesos sucesorios, como asimismo mayores costos en un marco de un proceso sucesorio judicial.

Enfocándonos ahora en el tema de la donación de acciones a los hijos, los socios han decidido realizar los siguientes actos jurídicos:

DONACION CON CARGO DE CONSTITUIR USUFRUCTO VITALICIO EN UN 50% A FAVOR DE CADA UNO DE LOS PADRES

Luego de un largo debate se llegó a la decisión de optar por el acto jurídico que disminuye el riesgo de aparición de probables escenarios de conflictos patrimoniales entre padres e hijos a futuro, beneficiando a todos los integrantes de la familia, y es la de realizar la donación de las acciones de los actuales titulares a sus cuatros hijos, con cargo de que los hijos en escritura simultánea constituyan usufructo gratuito y vitalicio a cada uno de los padres en un cincuenta por ciento a cada uno (50%), con los derechos de voz y voto y sin derecho de acrecer.

De esta manera, se asegura que al fallecimiento de uno de los co-usufructuarios, el otro quede con el cincuenta por ciento del usufructo, percibiendo dividendos en esa proporción hasta el día de su deceso. Y por

otro lado los hijos comenzarían a percibir el cincuenta por ciento de los dividendos de forma proporcional.

De esta forma, se baja el porcentaje de conflictividad a largo plazo teniendo en cuenta la gran expectativa de vida y longevidad que hoy en día existe, permitiendo a los hijos no llegar a una edad avanzada de sus vidas sin percibir ganancia alguna, habiendo forjado dentro de la empresa familiar toda su vida profesional.

Así, se evita vulnerar la legítima (porción de la que no pueden ser privados por testamento ni por acto de disposición entre vivos a título gratuito). También se puede estipular el DERECHO DE REVERSION en la siguiente donación:

Derecho de reversión en la donación: Conforme el artículo 1566 del Código Civil y Comercial: “En la donación se puede convenir la reversión de las cosas donadas, sujetando el contrato a la condición resolutoria de que el donatario, o el donatario, su cónyuge y sus descendientes, o el donatario sin hijos, fallezcan antes que el donante.

Esta cláusula debe ser expresa y solo puede estipularse a favor del donante. Si se la incluye a favor de él y de sus herederos o de terceros, sólo vale respecto de aquel. Si la reversión se ha pactado para el caso de muerte del donatario sin hijos, la existencia de estos en el momento del deceso de su padre extingue el derecho del donante, que no renace aunque éste le sobreviva.”

Efectos de la reversión: cumplida la condición prevista para la reversión (fallecimiento de alguno de los hijos antes que los padres dentro de los diez años de realizado el acto de donación) los donantes, pueden exigir la restitución de las cosas transferidas conforme a las reglas del dominio revocable.

De conformidad entre padres e hijos se establece que en el hipotético caso de ocurrir el fallecimiento de uno de los hijos dentro de los diez años de realizada la donación, y producirse la reversión de las acciones (solo las del hijo fallecido) a favor de los padres, y readquirir los padres la titularidad plena de las acciones de la empresa familiar, se estipula que para no vulnerar los derechos hereditarios de la familia del hijo fallecido, es que los padres deberán donarle las acciones en proporciones iguales a los restantes hijos, con el cargo de que estos últimos paguen en ese acto el precio de las acciones a los hijos y a la cónyuge de su hermano fallecido.

El precio de las acciones será la valuación patrimonial, establecida en el presente protocolo. Pudiendo decidirse que si al momento de la muerte de alguno de los hijos, los nietos del hijo fallecido hubiesen alcanzado la mayoría de edad y estos se encuentran o no trabajando en la Sociedad, se les dará la opción de que los abuelos les donen con reserva de usufructo vitalicio, directamente a los nietos las acciones que eran de titularidad del hijo fallecido, compensando con dinero en la proporción que le correspondería a la cónyuge en el caso de ser heredera, en su parte proporcional.

En caso de que los herederos del hijo fallecido sean menores de edad, no se podrá evitar la partición judicial de las acciones, por lo que es obligatoria la apertura del juicio sucesorio y la valuación judicial de los bienes, pudiendo hacer las partes propuesta de la valuación de las acciones y comprometerse el o la cónyuge supérstite, quienes van a ser los futuros administradora de los bienes de sus hijos menores, a cumplir el presente protocolo.

d) ADAPTACION JURIDICA E INTEGRACION

Las partes adoptarán cuantas decisiones sean necesarias o convenientes para que, en cada momento las Normas del Protocolo despliegue su plena eficacia jurídica conforme a la legislación en vigor.

Los socios del grupo familiar asumen el compromiso de incorporar al Estatuto social las cláusulas que en el futuro se introduzcan en este Protocolo, con el fin de hacerlas oponibles a los terceros y obligatorias para la Sociedad y sus socios.

10. VENTA DE ACCIONES. RESTRICCIONES. BLOQUEO DE HEREDEROS

a) Restricciones a la Venta de Acciones.

Al tratar en el punto 9, las posibles maneras de adoptar para la transmisión de acciones entre padres e hijos, es importante que para mantener el capital de la sociedad como empresa familiar, se dispongan una serie de restricciones en la futura venta de las acciones por parte de los hijos y sus sucesores.

Al estar frente a una sociedad anónima, conforme el artículo 214 de la Ley General de Sociedades, el mismo permite la libre transmisión de las acciones. El estatuto puede limitar la transmisibilidad de las acciones nominativas o escriturales, sin que pueda importar la prohibición de su transferencia. La limitación deberá constar en el título o en la inscripción en cuenta, sus comprobantes y estatutos respectivos.

En el caso particular de Compañía Mercantil S.A. nos encontramos con acciones ordinarias al portador, por lo que vamos a establecer en el presente protocolo diferentes formas para establecer la restricción de la venta de las mismas.

En el hipotético caso de que uno de los socios decidiera retirarse del negocio familiar, en primer lugar se va a tener en cuenta para la venta de las acciones a los mismos socios del grupo familiar.

En el caso de que los hijos tengan la nuda propiedad de las acciones, necesitarán la conformidad de los usufructuarios padres quienes seguirán teniendo el usufructo de las mismas hasta el día de su fallecimiento. Con respecto al precio para la venta de las acciones se procederá a su valuación conforme el procedimiento de la valuación de la empresa detallado en el próximo punto.

b) Bloqueo de Herederos

El presente punto se abordó en parte en el punto 9 al establecer en el caso de realizarse la donación con pacto de reversión, de la manera en que los donantes recuperarían las acciones y el procedimiento a seguir, volviendo a donar al resto de los hijos con el cargo de pagar la parte proporcional a los herederos del hijo fallecidos, o darles la opción a los nietos en caso de ser mayores de edad, de incorporarse a la empresa.

Y con respecto al cónyuge supérstite, al ser heredero en los bienes propios del socio fallecido, y corresponderle la misma proporción que a sus hijos, se establecerá que a ellos se les abonará su parte de las acciones, limitando su ingreso como socio.

El presente protocolo no podrá desconocerse por ninguno de los miembros de la familia ya sean o no miembros socios de la empresa familiar al momento de futuras sucesiones, ya que se agrega al estatuto una cláusula, la cual para ser socio de Compañía Mercantil Agrícola e Ind S.A. es obligatorio la aceptación y suscripción del presente Protocolo Familiar, el cual no podrá ser desconocido en una futura sucesión. Pacto permitido en el segundo párrafo del artículo 1010 del CCCN.

Como ya vimos el pacto de reversión solo tiene un plazo de duración de 10 años, ya que pasado el mismo desde la donación no se podrá el donante revertir las acciones, procediendo a abrir el juicio sucesorio del hijo fallecido. Igualmente se aplica en el caso de ser los hijos mayores de edad

lo descrito en el párrafo anterior con iguales consecuencias. Y de ser menores de edad se tendrán en cuenta lo detallado en el punto 9.

b) Conservación de la Propiedad en la Familia. Derecho de Preferencia

Una opción a tener en cuenta, para la conservación de las acciones en la propiedad familiar, es teniendo en cuenta la posible aplicación del artículo 214 de la Ley de Sociedades al tratar la incorporación de los herederos no socios a la Sociedad Anónima.

El pacto será obligatorio para herederos y socios. La incorporación de los herederos se hará efectiva cuando acrediten su calidad de herederos (con sentencia de declaratoria) y haya suscripto y aceptado el presente protocolo como lo establecerá la cláusula que se agregará en el estatuto sobre la obligación resolutoria de aceptar el presente.

Los socios supérstites tendrán tres meses para optar si se incorporan los herederos como socios o no de la empresa familiar. En caso de optar por la no incorporación de los cónyuges supérstites herederos a la presente empresa familiar, estos deberán aceptar el presente protocolo, teniendo la opción de venta de las acciones dentro de los 15 días de incorporados a la misma, respetándose para el pago de las acciones el precio surgido de la valuación de la empresa.

No pudiendo el heredero decidir la venta de las acciones a terceros extraños a la empresa familiar. En todos los escenarios se les dará prioridad de compra a los socios que constituyen la familia.

Derecho de preferencia de adquisición. Los miembros Socios del Grupo Familiar tendrán un derecho de preferencia de adquisición si alguno de ellos desea enajenar su participación en la empresa.

El ejercicio de este derecho corresponderá en primer lugar a los componentes socios de la Rama Familiar cuyo integrante deseará vender

la participación o parte de la misma, luego será la propia Empresa la que gozará del derecho preferente de adquisición y, finalmente, corresponderá a los restantes miembros del Grupo Familiar. El derecho se ejercerá proporcionalmente al capital del que cada uno sea titular.

e) Derechos de adquisición y transmisión de acciones.

Se aplicará lo establecido en el Estatuto Societario, respetándose las siguientes formas de transmisión.

Transmisión de acciones

A parientes consanguíneos en línea recta (padres, hijos, nietos) siempre que sean miembros de la familia, es decir, tendrán que firmar previamente el protocolo.

Transmisión a terceras personas

- Antes de las terceras personas, tiene preferencia la rama familiar social, luego el resto de los miembros y después las sociedades en autocartera.

Transmisión mortis-causa

- Las acciones deben ser transmitidas a otros miembros de la rama familiar, que deberán firmar previamente el protocolo, siempre previa aprobación de los socios en cuanto a la incorporación de los cónyuges como se ha tratado *up supra*.

11. VALUACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

a) Forma de la Valuación de la Empresa

Para determinar el precio de transmisión de las acciones o participaciones sociales de la empresa Familiar entre los miembros de la Familia, los firmantes del presente Protocolo acuerdan:

1. La Empresa Familiar con ayuda de un técnico independiente (persona física o jurídica) realizará una primera valoración aplicando el método de valor patrimonial real.
2. Los accionistas se comprometen a aceptar tanto el precio que se fije como el sistema de cálculo.
3. Realizada una primera valoración y con objeto de tener una referencia continua, se actualizará cada dos años y cualquier miembro accionista que tenga interés en realizar transmisiones entre familiares se comprometen a aceptar durante el citado plazo el precio resultante de la apreciación del sistema de valoración.

Establecemos como matriz de cálculo los siguientes ítems:

Los **ACTIVOS**: a los efectos de esta valuación se consideran **ACTIVOS** de la sociedad “todo lo que la sociedad tiene” más “todo lo que le deben” al 31 de octubre de cada año expresado en dólares.

Y en particular:

1. Los “adelantos a cuenta de futuras utilidades” y todas las demás deudas de los accionistas con la sociedad.
2. Los créditos considerados contablemente como incobrables en los últimos doce meses anteriores a la fecha de la valuación.
3. Los bienes de uso particular de los accionistas que figuren como bienes de la sociedad valuados a su valor de realización.
4. Los bienes inmuebles de la sociedad valuados a su valor de realización.
5. Los bienes muebles registrables de la sociedad valuados a su valor contable.

El valor de realización es el valor estimado al cual dichos bienes podrían venderse al contado y en efectivo en el mercado local en un plazo máximo de 30 días corridos contados a partir de la fecha de la valuación. Cuando dicho valor no pudiera establecerse se entenderá que es un 15% menos del promedio simple de tres tasaciones actualizadas.

Menos: Los PASIVOS: a los efectos de esta valuación se consideran PASIVOS de la sociedad “todo lo que la sociedad debe” al 31 de octubre de cada año expresado en dólares.

Incluye:

1- cualquier tipo de deuda a cualquier tipo de acreedor, incluso a los accionistas y a las sociedades integradas por ellos, excepto lo dispuesto en el párrafo siguiente. No se considerarán pasivos las deudas constituidas en los últimos doce meses anteriores a la fecha de la valuación por montos superiores a los habituales en el giro normal del negocio, ni aquellas que sean notoriamente extrañas al objeto de la sociedad.

2- Las indemnizaciones por despido del personal calculadas según lo establecido por la Ley de Contrato de Trabajo y todos los gastos de cierre de la empresa, como si la sociedad se liquidara. Los accionistas y los hijos menores de los accionistas que trabajen en o para la sociedad en los términos de la ley de contrato de trabajo se consideran empleados con relación de dependencia.

3- Los PASIVOS CONTINGENTES que incluyen las deudas que pueden surgir de una inspección de Rentas, AFIP, las multas por patente y la inspección del Ministerio de Trabajo.

b) Frecuencia de la Valuación.

La sociedad se valuará cada dos años haya o no accionistas interesados en transferir sus acciones. El Directorio presentará a los accionistas un informe de valuación escrito el 31 de octubre de cada año, el que deberá ser formalmente aceptado por accionistas que representen el 70% del capital, salvo que el 70% del capital esté en manos de un solo accionista, en cuyo caso se necesitará obligatoriamente el voto de otro.

12. VALORES FAMILIARES A PRESERVAR Y TRANSMITIR

Declaración de Valores de la familia.

La familia asume que la gestión por valores trascendentes es parte constitutiva del negocio y por ende promueve y promoverá la aplicación de los mismos como norma de orientación en las decisiones cotidianas.

El diálogo será el vehículo de transmisión y fortalecimiento de esos valores tradicionales, tanto en el ámbito familiar como societario y se propenderá a expandir los mismos en toda la estructura organizacional. Estos valores se verán reflejados en:

- La familia en sí misma mediante la adaptación de las conductas de sus integrantes de acuerdo a los valores organizacionales y familiares.
- Las relaciones con proveedores, clientes y empleados anteponiendo normas de respeto por las personas, desarrollo personal y profesional y mantenimiento de relaciones ventajosas para todos.
- Las relaciones con las comunidades donde se inserte la empresa bajo normas de responsabilidad social empresarial.

13. FORMACION DE HEREDEROS

Los que suscriben, aspirando al logro de una empresa familiar profesionalizada, convienen en prestar atención a todos los aspectos relevantes de su educación y formación como accionistas, para prevenir que aspectos puramente familiares o personales puedan afectar a los criterios profesionales que deben regir la gestión y dirección de la Empresa, tanto en la generación actual como en las venideras.

Los Accionistas, cuando lo estime conveniente, aprobarán:

- 1.- La creación de un sistema de gestión del aprendizaje que ordene:
 - La orientación profesional de acuerdo a la personalidad, capacidad e intereses de cada uno.

- La planificación de la carrera profesional.
- La incorporación a la gestión o dirección de la Empresa Familiar o, en su caso, a cualquier otra actividad.

2.- La creación de un fondo de formación afectado a un porcentaje fijo de las utilidades.

3.- El fondo de formación podrá ser utilizado, por decisión del Consejo de Familia, para prever otras necesidades que se planteen en el futuro, sujeto a la aprobación de la Asamblea de Accionistas.

El Consejo de Familia decidirá en base al informe del Comité de Liquidez sobre las peticiones de los familiares propietarios y aconsejar o proponer sobre la utilización del Fondo.

14. RESOLUCION DE CONFLICTOS

Como familia empresaria nos comprometemos a desarrollar mecanismos de prevención, gestión y superación de los conflictos societario-familiares; para lo cual consideramos que el conflicto societario debe ser abordado por profesionales especializados del ámbito legal y contable como así también del campo de la mediación profesional y el acompañamiento profesional.

El modelo de abordaje privilegiará el tratamiento emocional y su separación material primero y, luego, buscar alternativas de una ingeniería jurídica, contable, impositiva y financiera que hagan posible el acuerdo. Esto apunta a las relaciones intersubjetivas de miembros de la Familia entre sí y con terceros vinculados.

El presente Protocolo establece el siguiente procedimiento para la resolución de conflictos interpersonales provocados ante posiciones encontradas sobre decisiones entre los integrantes del Directorio.

1. Aplicación de una metodología de análisis de problemas basada en premisas académicas.
2. Consejeros externos.
3. Mediación profesional.
4. Acuerdos formalmente registrados en actas o convenios entre partes.

Este proceso deberá estar enmarcado en la obligación de sostener la armonía de la familia y los intereses de la empresa, por lo cual estipula el presente Protocolo que para la resolución de conflictos de cualquier índole u origen que involucren a la Sociedad en su relación con sus socios o terceros, y en un todo de acuerdo con leyes vigentes, se buscará y priorizará la aplicación de métodos de mediación no judiciales.

15. CONSEJO DE FAMILIA. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El presente Protocolo impulsará la creación de un Consejo de Familia, que estará compuesto por la familia, padres y sus cuatro hijos.

Dicho órgano tendrá como principal responsabilidad, la interpretación y el seguimiento en el cumplimiento del presente protocolo, con la finalidad de velar por la unidad familiar, la continuidad de la empresa y su cultura.

Las reuniones del Consejo de familia, se realizarán de manera trimestral/cuatrimestral o a pedido de la Presidencia o de tres de los miembros del Directorio.

Serán sus objetivos y funciones:

- Trabajar día a día reforzando el concepto de Grupo Familiar.
- Generar herramientas que permitan el buen gobierno de la empresa.
- Crear mecanismos de comunicación oficial acerca de la evolución del patrimonio familiar o de las situaciones que pudiesen alterar la armonía.
- Impulsar el contenido y alcance del presente Protocolo.

Se propone asimismo que dos miembros constituyan un Comité de Arbitraje de Conflictos para poner en marcha los dispositivos y mecanismos de resolución de conflictos contemplados en el presente Protocolo.

Tendrá como funciones anexas todo lo referido a la comunicación de los valores de la familia y su transmisión a las nuevas generaciones como así también en la inducción de los nuevos ingresantes a la mayoría de edad y por ende a este Protocolo.

Dentro de estas funciones será el órgano de reaseguro para el cumplimiento por parte de todos los miembros de la familia del Protocolo Familiar, incluidos los socios y los directores.

16. VIGENCIA Y MODIFICACIONES DEL PROTOCOLO FAMILIAR

a) Vigencia

El presente protocolo tiene vigencia desde su suscripción por parte de todos los miembros socios de la familia, manifestando el conocimiento y entendimiento del presente.

Es voluntad del grupo familiar que la estructura jurídica de esta organización familiar sea aquella que en mejor medida permita el cumplimiento y observación de las normas dispuestas en el presente

Protocolo Familiar.

Para dar ejecutividad y fuerza jurídica al presente protocolo, es que se establece la modificación del Estatuto de la presente sociedad, con el agregado de una cláusula donde los socios se obligan a la aplicación del presente protocolo familiar o al existente al momento de la ejecutividad.

También se agregará al Estatuto una como obligación accesorio, que para incorporarse como socio de la empresa familiar, los futuros herederos, es bajo la condición de aceptar y suscribir el protocolo familiar vigente al momento de su incorporación.

b) Modificaciones del Presente Protocolo

El presente protocolo será modificado por unanimidad de los miembros principales de la familia.

Cada tres años será revisado, y de ser necesario modificado y actualizado, modificando los puntos en que sea necesaria una adaptación de acuerdo a los cambios del mercado y/o cambios en la estructura familiar. Se prevé la actualización del presente PROTOCOLO mediante adendas y anexos al presente documento.

Conclusiones finales

La hipótesis planteada en las primeras páginas de esta investigación exponía que *“Un protocolo familiar y plan de sucesión permite garantizar la continuidad cultural y de valores y la sustentabilidad empresarial y operativa, y proporcionar un marco de pacto y acuerdo de Dirección y ordenamiento de una empresa familiar emplazada en Salta Capital. Año 2017.”*

En base a lo abordado en el trabajo de campo del presente trabajo, se afirma que la hipótesis se comprueba por cuanto a través de este documento se sientan las bases y condiciones a través de las cuales se desenvolverá la familia y la organización de manera de lograr su sustentabilidad, su desarrollo y desenvolvimiento futuro, sin objeciones ni temas dejados al azar.

Acompañan a la hipótesis citada una serie de objetivos que a lo largo de la exposición del Protocolo Familiar y Plan de Sucesión para una empresa Cía. Mercantil Agrícola e Industrial SA se hicieron realidad recordando que los mismos fueron en primer lugar, identificar cómo prevenir problemas que puedan suscitarse en el día a día de la gestión de la empresa, tanto los referidos a “intromisiones de lógicas familiares en la toma de decisiones” como en los hipotéticos escenarios de distribución de patrimonio hereditario.

En segundo lugar, planificar los procesos de sucesión gerencial y directiva garantizando la estabilidad en el tiempo de la empresa y por último, generar mecanismos de incorporación planificada de los miembros familiares de próximas generaciones que quieran trabajar en la empresa.

Se entiende que el 80% de las empresas del país son de origen familiar y además, sólo el 10% de ellas llega a superar la tercera generación por problemas familiares.

Por lo expuesto, gran parte de las organizaciones tienen fecha de vencimiento si con tiempo no se toman los recaudos necesarios para evitarlo.

Se cierra este estudio con una reflexión para la Administración de Empresas sobre el tema aquí desarrollado al afirmar que pasa a ser crucial en toda empresa familiar donde la gerencia debe impulsar el desarrollo de estos pactos y acuerdos que le permitirán desarrollar negocios saludables profesionales y proyectados al largo plazo.

Federico Mateo

BIBLIOGRAFÍA

Favier, E (h). (2011). El Protocolo de la Empresa Familiar. Elaboración, Cláusulas y Ejecución. Buenos Aires: Ad Hoc.

Favier, E (h). (2012). Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar. Buenos Aires: Ad Hoc.

González de Cruz, C. (2008). Metodología de la investigación científica para las Ciencias Sociales. Buenos Aires, Argentina: Virtudes Editorial Universitaria.

Ley de Sociedades Comerciales N° 19550.

Páginas Web

<http://www.favierduboisspagnolo.com/destacados/la-empresa-familiar-frente-al-nuevo-codigo-civil-y-comercial-2/> Consultado el 25/04/17.

Consultora Deloitte Touche Tohmatsu Limited y Consultora Squadra, Extraído de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/30693/que-es-un-plan-de-sucesion/> Consultado el 27/04/17.

TRIBUNAL EXAMINADOR

.....

.....

.....

.....

NOTA:

FECHA: