

BASES SÓLIDAS PARA LA EMPRESA FAMILIAR

Ricardo Latour. 2011. La Nación, Sec. 5ª Campo, 09.07.11:13.
Con la colaboración de Bettina Ebinger y Mario Castro Sammartino.
www.produccion-animal.com.ar

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)

Es cada vez más frecuente la decisión de los socios de elaborar y firmar un protocolo, con el fin de organizar la empresa y evitar conflictos; el alto porcentaje de campos que se subdividen es la evidencia del alto nivel de conflictividad.



Los puntos de acuerdo sustentan el éxito al momento de tomar decisiones.

El campo, el principal activo de las empresas familiares agropecuarias (EFA), es frecuentemente el lugar donde la familia vive o ha vivido, o bien donde pasa buena parte de su tiempo libre, lo cual aumenta el vínculo afectivo hacia la empresa. Por ello, es común que todos sus dueños tengan una opinión formada respecto de los objetivos que, más allá de su razonabilidad, al no haberlos discutido y consensuado llevarán inevitablemente a conflictos. Por otra parte, las empresas agropecuarias se caracterizan por el afán que se pone en lo productivo, sin considerar lo suficiente la rentabilidad del negocio.

Cuando hablamos de la persona que está al frente de una empresa rural, solemos hablar de la persona "que maneja el campo", de un "productor" o "administrador", pero rara vez a esa persona se la llama empresario. Hay escasa o incluso nula conciencia que un campo es una empresa como cualquier otra que requiere eficiencia en cada una de sus áreas.

Es evidente que para cambiar una serie de situaciones indeseables se debe marcar un "nuevo" rumbo de la EFA. Es necesario como en cualquier otra empresa el acuerdo de todos sus socios, lo que puede resultar más difícil en una empresa familiar ya que un hermano, primo o padre es un socio que no se elige para hacer negocios. Es decir, es una empresa que no nace por la voluntad de sus socios. A pesar de ello hay muchos motivos que hacen que lo mejor para todos sea continuar siendo socios.

En este punto hay que considerar también que todas las EFA llegarán irremediabilmente a alguna de las siguientes situaciones: poca escala por sucesivas divisiones, o bien prácticamente el mismo capital (la renta agropecuaria, aunque generalmente segura, no es alta) y muchos dueños. En ambos casos, los dueños no podrán vivir de la renta de la empresa, ni todos tendrán trabajo en ella y, en algunos casos esa renta no justificará o no cubrirá la dedicación "full time" de una persona para su administración o manejo.

Por todo ello, los socios familiares deberán, como primer paso, fijar los objetivos de la EFA. El hecho de sentarse a hablar no es otra cosa que sentar las bases para hacer un "protocolo familiar". Es empezar a "diseñar" un proyecto común en relación a la empresa de la que todos sus dueños son responsables. El "protocolo familiar" es algo sobre lo que se habla mucho, sobre lo que todos han leído o han escuchado.

En cuanto a la confección del propio protocolo, es común pensar en que otro protocolo podrá servir de guía, lo que es válido pero insuficiente. En este punto hay que tener en cuenta que no debería haber dos protocolos iguales ya que el protocolo es "la huella digital" o el "traje a medida" de una empresa, que si fue bien trabajado debiera ser único. Cada miembro debe sentirse identificado con el documento final que se firma y sentir la satisfacción que genera un proyecto en común. Por este motivo, no debe ser gestado o hecho por unos pocos o solo por quienes dirigen o trabajan en la empresa, sino por todos sus miembros, ya que todos en tanto dueños tienen el derecho y la obligación de aportar su visión a la hora de hacer definiciones que conciernen a su empresa.

Una de las principales fallas de las empresas agropecuarias familiares es la informalidad, la falta de comunicación. El protocolo es un buen instrumento para abrir la comunicación y la interacción entre la familia en lo que se refiere a las cuestiones de la empresa y la propiedad. Su elaboración ayuda a educar y formar a aquellos socios o dueños pasivos, sin conciencia de aquello que tienen y de sus responsabilidades.

Además de definir los objetivos de la empresa familiar, es fundamental que un protocolo reglamente todo lo concerniente a la relación entre familia y empresa, como por ejemplo contratación de parientes, sucesión, remuneraciones, retiros, deseo de venta de algún socio, entre otros. Algo muy común es que se cree una institución que represente a la familia, que suele denominarse "consejo de familia". Debe establecerse quiénes conforman cada consejo; cómo se eligen sus miembros; por cuánto tiempo; cuándo deberán reunirse; su relación con las demás instituciones de la empresa y cuáles serán sus atribuciones.

Cuando existiere un punto en el que no se llega a un acuerdo se dejará asentado el grado alcanzado en la negociación y se decidirá cuándo se volverá a trabajar en el mismo. Es importante que los protocolos fijen plazos y las formas para la instrumentación de los acuerdos alcanzados. De lo contrario, serán simplemente una manifestación de una situación ideal que nadie estará obligado a cumplir. También podrá establecerse un plazo para renovar el compromiso entre los socios y un espacio para la realización de enmiendas.

En la Argentina no existe una regulación jurídica específica para las empresas familiares, sino que le son aplicables una serie de normas generales sobre ejercicio del comercio, sociedades, impuestos, familia y herencia. Correlativamente, tampoco existen normas legales que tipifiquen el protocolo familiar. Por ser un contrato, y siempre que su objeto sea lícito, no infrinja normas de orden público, ni sea contrario a la moral y a las buenas costumbres, rige el principio jurídico de la autonomía de la voluntad: las partes del protocolo familiar pueden libremente estipular lo que les interese y dichos acuerdos serán legalmente obligatorios. Una parte trascendental del protocolo familiar es posibilitar a las partes el ejercicio de la autonomía de la voluntad para adecuar o ajustar una legislación general que no fue especialmente dictada para abarcar el dato económico-sociológico de las empresas familiares. Así, el protocolo familiar es un instrumento donde se pueden estipular con fuerza legal distintas cuestiones relacionadas con propiedad, gestión y transmisiones patrimoniales.

En aquellas empresas familiares que estén organizadas como sociedad comercial, el protocolo puede cumplir una trascendente función completando aspectos no contemplados por los contratos sociales o estatutos como, por ejemplo, la manera en que se resolverán determinadas cuestiones de la administración, la votación en las reuniones de socios, la forma de participación de los familiares en la propiedad de las empresas, entre otras. Como contrato también es posible que en los hechos el protocolo sea incumplido por alguna de las partes integrantes del mismo. Y es el mismo protocolo el mejor lugar para prever las consecuencias de los eventuales incumplimientos. Doloroso, incómodo y traumático como puede ser el tema del incumplimiento, máxime en organizaciones unidas por lazos familiares, su previsión es una necesidad que hace a la operatividad y eficacia en la práctica del protocolo familiar.

La profesionalización de la empresa familiar que persigue el protocolo de familia tiende precisamente a eso: que la organización empresaria trascienda y evolucione con prescindencia de las personas que la integren y de acuerdo a reglas que una vez establecidas se respeten.

[Volver a: Empresa agropecuaria](#)