

El protocolo de las sociedades de familia

Quienes con esfuerzo y dedicación han constituido y desarrollado una sociedad familiar generalmente son los más capacitados para planificar su futuro. Son ellos quienes, debidamente asesorados, están en las mejores condiciones para decidir quiénes deben ocupar los cargos estratégicos, no sólo en beneficio de la empresa, sino también para mantener la armonía familiar. Los hijos pueden fallecer, divorciarse, incapacitarse, los peligros acechan por doquier. Sin embargo, casi todas las contingencias se pueden prever, estableciendo fórmulas de equidad, evitando los conflictos o encauzándolos, asegurando que nadie sea injustamente perjudicado. Es un deber que los Fundadores deberían cumplir pero también una conducta inteligente y positiva para proteger a lo más sagrado: la familia, sin descuidar algo que suele ser lo máspreciado económicamente: La empresa común.

En virtud de lo antedicho, se puede afirmar que los jefes de familia que optan por planificar el futuro empresarial, iluminan el destino de sus descendientes, evitándoles situaciones traumáticas. Es un desafío que nadie debería eludir. El Derecho Societario pone a disposición de los empresarios herramientas valiosas. Por otra parte, el Código Civil y Comercial de la Nación ha incorporado normas que facilitan este tipo de protocolos y pactos de herencia futura. Es muy recomendable tomar decisiones estructurales para beneficiar conjuntamente al interés social y al familiar. El sentido común hace aconsejable prever y regular situaciones conflictivas derivadas del cambio generacional y fijar bases para garantizar una eficiente y ordenada administración. Lamentablemente, muchas veces no se toman a tiempo las decisiones correctas y los hechos se precipitan perjudicando tanto a la empresa como a la armonía familiar.

En general, se puede decir que es indudable la conveniencia de diagramar un protocolo en el cual se prevea de qué forma se puede incluir en la empresa a los familiares (hijos, nueras o yernos, por ejemplo), insertar cláusulas que aseguren la gobernabilidad de la sociedad, pactos de herencia futura, usufructo de acciones con reserva de derechos políticos. Se puede reglamentar la política de dividendos, de uso de bienes, de salarios, de retiro de socios, profesionalizar los cargos directivos, establecer prestaciones accesorias o diversas clases de acciones, pautas para realizar aumentos de capital y asambleas. Puede ser crucial establecer fórmulas para un justo reembolso del valor de la parte del socio que se retira, indicar requisitos de capacitación especial, métodos de evaluación, régimen para aplicar sanciones, ideas basales a respetar, reglar cómo se organiza la administración, régimen de información a los socios, responsabilidades, órganos de consejo familiar, diferentes categorías de socios según la rama familiar, limitación para transmitir participaciones sociales, cómo evitar conflictos y cómo resolverlos cuando se producen, forma de compensar a los socios que no trabajen, cómo asegurar la reinversión empresarial que se considere necesaria, cómo garantizar el nivel de vida de los fundadores cuando se retiren, etc. Todas las circunstancias se deberían analizar en detalle porque en lo esencial, el Protocolo Familiar debería ser un traje hecho a medida.

Es importante comprender que además del interés familiar, resulta imperioso mantener y proteger “a la empresa” como sustrato material del cual todos los integrantes de la familia obtienen recursos y en definitiva, cuándo la situación económica es estable, resulta más fácil mantener intactos los “lazos familiares” que son lo que en definitiva nutrirán a la empresa para su continuidad.

Las normas referidas son de enorme utilidad para la mayoría de las sociedades familiares. Últimamente se han incorporado instituciones valiosísimas como el Régimen de las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS). En su conjunto, hacen mucho más conveniente prevenir conflictos y diagramar formas de organización que hagan más probable el éxito empresarial sin desatender la armonía familiar.