

MUESTRA GRATUITA

Empresa y familia, con reglas claras

Organización y continuidad familiar



Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

ANTES DE EMPEZAR

Una guía para organizar y dar continuidad

Cr. Ignacio R. Manissero · MP 1615 CPCEPSL

Estudio Manissero · Biblioteca empresarial · Primera edición, septiembre de 2026. Consulta de fuentes: 21 de septiembre de 2026.

Este libro acompaña a familias que comparten un negocio en Argentina. Ayuda a ordenar funciones, dinero y decisiones; preparar el ingreso y la salida de familiares; y trabajar la continuidad de la dirección y de la propiedad. Sirve tanto para una pequeña empresa conducida por su fundador como para una sociedad donde conviven distintas generaciones.

Qué podés esperar

Encontrarás criterios de gestión, ejemplos numéricos, tres casos que recorren los módulos, ocho herramientas y una hoja de ruta de 90 días. El resultado buscado es una agenda de acuerdos concretos: qué decidir, quién participa, qué información falta y cómo se instrumenta lo acordado.

El parentesco no constituye un tipo societario. Las reglas legales dependen, entre otros factores, de quién desarrolla la actividad, de la sociedad elegida, de los contratos, de la situación de sus integrantes y de la jurisdicción. Se diferencia la conversación familiar de las decisiones que deben adoptar los órganos de la empresa.

Alcance y uso responsable

Es material educativo, no un dictamen sobre una familia particular ni un protocolo listo para firmar. Los cambios societarios, laborales, tributarios, matrimoniales y sucesorios necesitan revisión profesional. Los requisitos registrales de una jurisdicción no deben trasladarse automáticamente a otra.

Los personajes, empresas, importes y conversaciones son ficticios. Los montos están expresados en pesos argentinos de un mismo momento y permiten entender el método; no son salarios de mercado, valuaciones, rendimientos ni presupuestos. Los plazos de gestión sugeridos no reemplazan plazos legales.

Cómo se respaldó el contenido

Las notas numeradas remiten a fuentes enlazadas al final. Las herramientas y casos son elaboración didáctica propia. Se distinguen las obligaciones legales de las propuestas de organización; no se presentan porcentajes de supervivencia familiar como si describieran el destino de tu empresa.

Fuentes consultadas: [1] · [2] | Referencias completas en pp. 67-70.

INTRODUCCIÓN

El problema que se posterga hasta el domingo

Una hija propone cambiar el sistema de ventas. Su padre responde que todavía no está preparada. El hermano pide retirar dinero porque tiene una obligación personal. La madre recuerda que ella administra los pagos desde hace años, aunque nunca tuvo un cargo definido. La conversación empezó en la empresa y terminó en la mesa familiar. Nadie sabe qué decisión quedó tomada ni quién puede ejecutarla.

El desacuerdo visible es pequeño. Debajo aparecen varias preguntas: quién dirige, cómo se evalúa una propuesta, qué derechos tiene cada dueño y qué compromisos puede asumir la caja. Si todo depende de la autoridad de una sola persona o de lo que se recuerde de una conversación, cada novedad obliga a discutir nuevamente las reglas.

Organizar una empresa familiar significa construir acuerdos que puedan funcionar también cuando sus integrantes discrepan. A veces requiere cambiar una práctica cotidiana; otras, revisar contratos o preparar un reemplazo. La confianza mejora cuando cada persona puede anticipar cómo será tratada y dónde plantear una diferencia.

El resultado que buscamos

- Un mapa de personas, funciones, propiedad y documentos que describa la realidad.
- Reglas comprensibles sobre trabajo, dinero, información y decisiones.
- Un camino para resolver diferencias sin paralizar la operación.
- Un plan de continuidad que no dependa de una promesa ni de una contraseña compartida.

No hace falta comenzar por un documento de cincuenta cláusulas. Conviene empezar por un problema comprobable. Si todos retiran dinero de manera distinta, la primera tarea puede ser identificar esos movimientos y acordar cómo se autorizan. Si nadie puede reemplazar a la fundadora, habrá que documentar procesos y revisar facultades antes de discutir quién heredará.

Tu primera conversación

Proponé una reunión con un objetivo limitado: identificar tres decisiones que hoy generan confusión. Pedí ejemplos recientes y documentos. No intentes resolver en ese encuentro toda la historia de la familia. Una lista compartida de problemas concretos ya es un avance verificable.

INTRODUCCIÓN

Tres familias y distintas formas de continuar

Los casos permiten seguir decisiones a lo largo del libro. No representan clientes del Estudio. Sus diferencias importan: una solución adecuada para dos hermanas puede ser insuficiente para una sociedad donde ya participan varias ramas familiares.

Caso	Punto de partida	Decisión que necesita preparar
Talleres del Sur	Ricardo fundó la empresa, hoy organizada como SAS unipersonal. Clara dirige operaciones; Tomás trabaja en otra actividad. Ricardo conserva todas las acciones.	Delegar la dirección y planificar la propiedad sin confundir trabajo e igualdad entre hijos.
Alimentos del Valle	Las hermanas Laura y Julia tienen 50% cada una. Laura trabaja a tiempo completo; Julia participa en decisiones de los dueños.	Distinguir remuneración y utilidades, y resolver empates sin amenazar la continuidad.
Servicios Horizonte	Tres ramas familiares son propietarias. La empresa contrató una gerenta general externa, Marina.	Darle autoridad efectiva, informar a los dueños y preparar acuerdos entre generaciones.

Elegí tu recorrido

Si la empresa depende del fundador, empezá por los módulos 1, 2 y 8. Si hay discusiones por sueldos o retiros, trabajá los módulos 3 y 4 con información de los últimos meses. Si ya existe un conflicto entre dueños, combiná los módulos 5, 7 y 10; no esperes a completar todo el libro para obtener asesoramiento.

Si tu preocupación es una sucesión o una ausencia inesperada, leé los módulos 9 y 11. La continuidad operativa puede requerir acciones inmediatas, mientras que una planificación patrimonial necesita más tiempo y análisis.

Las herramientas finales tienen preguntas y espacios de trabajo. Podés completarlas en papel o trasladarlas a una planilla propia. No son formularios interactivos ni documentos contractuales. Cada herramienta debe terminar con una persona responsable, una fecha de revisión y un próximo paso.

Una regla de lectura

Separá en tus anotaciones los hechos comprobados, las expectativas y las decisiones pendientes. “Clara lleva diez años trabajando” es un hecho; “Clara debería dirigir” es una propuesta; “Clara ya fue designada gerente” requiere verificar un acto y su documentación.

Fuentes consultadas: [8] | Referencias completas en pp. 67-70.

MÓDULO 1 · ENTENDER QUÉ ESTÁN CONSTRUYENDO

Una empresa familiar necesita dos conversaciones

La familia conversa sobre pertenencia, cuidados, proyectos personales y vínculos. La empresa necesita decidir sobre clientes, personas, costos, inversión y riesgos. Ambas conversaciones son legítimas. Los problemas aparecen cuando una respuesta válida en un ámbito se usa para resolver automáticamente el otro.

Ayudar a un hijo que atraviesa una dificultad puede ser una decisión familiar. Incorporarlo a una función para la que no existe trabajo suficiente es, además, una decisión empresarial: tiene un costo, un jefe, compañeros y consecuencias sobre la operación. La ayuda debe discutirse sin esconderla dentro de un puesto artificial.

El modelo de los tres círculos, desarrollado por Renato Tagiuri y John Davis, distingue familia, propiedad y empresa. Su utilidad práctica es mostrar que una persona puede pertenecer a varios ámbitos y que las expectativas no siempre coinciden. El manual de IFC también trabaja los desafíos de los roles superpuestos y de la organización familiar. Estas referencias orientan la lectura; los procedimientos de este libro son propuestas propias.

Una pregunta para cada conversación

- Familia: ¿qué necesidades y expectativas queremos reconocer?
- Propiedad: ¿qué esperan los dueños de su inversión y de su participación?
- Gestión: ¿qué necesita la operación para cumplir sus objetivos?

En Talleres del Sur, Ricardo es padre, dueño y conductor del negocio. Clara es hija y responsable de operaciones, pero todavía no es socia. Tomás es hijo y no trabaja ni tiene acciones. Tratar a los tres como si tuvieran las mismas atribuciones confunde la organización y prepara frustraciones.

La separación de ámbitos no exige distanciarse afectivamente. Permite que Clara conozca su responsabilidad, que Tomás pueda expresar expectativas familiares y que Ricardo decida sobre su propiedad con información y asesoramiento. Ninguno necesita fingir un papel que todavía no tiene.

Acción concreta

Antes de una conversación difícil, escribí qué decisión se busca y desde qué lugar interviene cada participante. Si aparecen tres decisiones distintas, separalas en la agenda. No uses una discusión sobre desempeño para resolver una expectativa hereditaria.

Fuentes consultadas: [4] · [5] | Referencias completas en pp. 67-70.

MÓDULO 1 · ENTENDER QUÉ ESTÁN CONSTRUYENDO

Lo que merece continuidad y lo que puede cambiar

Muchas familias dicen querer que la empresa continúe, pero imaginan cosas diferentes. Una persona piensa en conservar la marca. Otra quiere que los hijos trabajen juntos. Una tercera espera recibir una renta. También puede haber quien desee mantener un inmueble familiar, aunque no quiera continuar con la actividad que hoy se desarrolla allí.

Es útil distinguir la continuidad de la propiedad, de la dirección y de la actividad. La familia puede conservar acciones y contratar una dirección externa. Puede vender una unidad poco rentable y mantener otra. Puede decidir una venta total que permita cumplir compromisos y reorganizar su patrimonio. Ninguna alternativa debería juzgarse antes de conocer sus consecuencias.

Convertí los deseos en criterios

Expresión inicial	Pregunta que permite trabajarla
Queremos que siga en la familia.	¿La propiedad, la conducción, el empleo o alguno de los activos?
Todos deben tener su lugar.	¿Lugar para trabajar, participar como dueño, informarse o expresar una opinión?
No queremos perder lo que hizo el fundador.	¿Qué valores, conocimientos, relaciones o bienes se quieren preservar?
La empresa debe sostenernos.	¿Qué ingresos necesita cada hogar y cuáles puede financiar realmente el negocio?

Horizonte decidió conservar la propiedad familiar y profesionalizar la gestión. Eso exige que sus dueños acepten límites a la intervención cotidiana. Si cada rama continúa dando instrucciones directas, la contratación de una gerenta no produce el cambio que se buscaba.

Una visión compartida también debe admitir revisión. Los mercados, la capacidad de las personas y las necesidades familiares cambian. Es preferible acordar cuándo se reconsiderará una decisión antes que transformar una expectativa de hoy en una obligación imposible de sostener.

Resultado de esta página

Redactá tres prioridades y dos aspectos negociables. Por ejemplo: preservar la solvencia, tratar de manera equitativa a los dueños y mantener la calidad; admitir dirección externa y revisar actividades que no generan recursos. No uses palabras que cada integrante interprete de manera diferente sin explicarlas.

MÓDULO 1 · ENTENDER QUÉ ESTÁN CONSTRUYENDO

Justicia no significa pagar ni decidir lo mismo

Un mismo trato puede producir resultados injustos cuando las responsabilidades son distintas. Laura trabaja todos los días en Alimentos del Valle y Julia no participa de la operación. Si ambas reciben exactamente la misma suma bajo el concepto de sueldo, se mezcla el derecho como dueñas con el trabajo efectivamente realizado.

La respuesta tampoco es excluir a Julia de la información o de las decisiones que le corresponden como socia. El aporte de capital y la participación societaria generan derechos que no desaparecen porque una persona no tenga un puesto. Habrá que revisar qué derechos surgen de la ley, del contrato social y de los acuerdos válidos.

Cuatro criterios diferentes

El trabajo puede remunerarse por función, dedicación, responsabilidad y resultados. La propiedad participa de los resultados según los derechos que correspondan. Un préstamo se devuelve de acuerdo con sus condiciones y con la capacidad de cumplirlas. Una ayuda personal se identifica como tal y se analiza sin disfrazarla de gasto empresario.

La equidad requiere explicar cuál de esos criterios se aplica. También exige reconocer aportes históricos que nunca se documentaron. Una persona pudo trabajar sin una retribución clara o ceder el uso de un inmueble. Esos antecedentes deben relevarse y analizarse; no se compensan unilateralmente tomando dinero de la empresa.

En la conversación conviene evitar frases absolutas como “siempre hiciste menos”. Identificar períodos, tareas, pagos y documentos permite discutir una diferencia concreta. Si los hechos están controvertidos o pueden existir derechos exigibles, la reconstrucción necesita asesoramiento independiente.

Ejercicio

Elegí tres movimientos económicos recientes de la familia vinculados con la empresa. Para cada uno, anotá beneficiario, causa, monto, autorización y respaldo. Si no podés nombrar la causa sin usar “porque es de la familia”, todavía falta definir el criterio.

La misma lógica sirve para la autoridad. Afecto, antigüedad, propiedad y capacidad de gestión pueden convivir en una persona, pero no son equivalentes. Un acuerdo claro explica qué habilita a decidir y qué límites debe respetar quien decide.

MÓDULO 1 · ENTENDER QUÉ ESTÁN CONSTRUYENDO

Señales para empezar antes de la crisis

No hace falta que exista una pelea abierta para mejorar la organización. A veces el aviso aparece como cansancio: todos consultan al fundador, las decisiones se revierten y nadie sabe si puede avanzar. Otras veces son los empleados quienes reciben órdenes incompatibles y deben elegir a qué familiar obedecer.

Un diagnóstico útil identifica conductas observables. “Falta compromiso” es una interpretación. “Tres compras urgentes se demoraron porque no había un autorizante disponible” es un hecho que permite revisar el circuito de compras. No elimina las diferencias, pero cambia la calidad de la conversación.

Registrá hechos durante un mes

- Decisiones que se repiten porque no quedaron documentadas.
- Gastos personales cargados a la empresa sin identificación.
- Instrucciones contradictorias recibidas por el mismo empleado.
- Información que llega antes a una rama familiar que a otra.
- Funciones críticas que una sola persona sabe o puede ejecutar.
- Promesas sobre puestos o participaciones que otros desconocen.

No todas las señales tienen la misma urgencia. Un retraso en una reunión puede corregirse con agenda. La falta de fondos para pagar sueldos, una garantía próxima a ejecutarse o la imposibilidad de acceder legalmente a una cuenta requieren intervención inmediata. El protocolo familiar no debe usarse para postergar un problema financiero o jurídico.

Talleres del Sur empezó por dos fallas: las compras dependían de Ricardo y nadie conocía las condiciones de una garantía personal. La primera se trabajó con delegación y controles. La segunda se llevó a revisión documental. No intentaron resolver ambas con una declaración general de confianza.

Acuerdo mínimo para comenzar

Elegí un problema frecuente, una medida reversible y un responsable. Durante treinta días medí si mejora. Guardá lo aprendido y evitá presentar el ensayo como una reforma definitiva. Las decisiones que afectan derechos, representación o contratos necesitan su revisión e instrumentación antes de ejecutarse.

Empresa y familia, con reglas claras

Cr. Ignacio R. Manissero

Nota sobre elaboración y responsabilidad:

Esta publicación fue desarrollada con asistencia de herramientas de inteligencia artificial en distintas etapas de investigación, estructuración y redacción. La selección temática, el enfoque, la revisión y la versión final del contenido se encuentran bajo responsabilidad del autor.

El contenido tiene fines exclusivamente informativos y educativos. No constituye asesoramiento contable, impositivo, legal, financiero ni profesional aplicable a situaciones particulares. La normativa, criterios y circunstancias pueden modificarse, por lo que se recomienda verificar su vigencia y obtener asesoramiento profesional antes de adoptar decisiones basadas en este material.