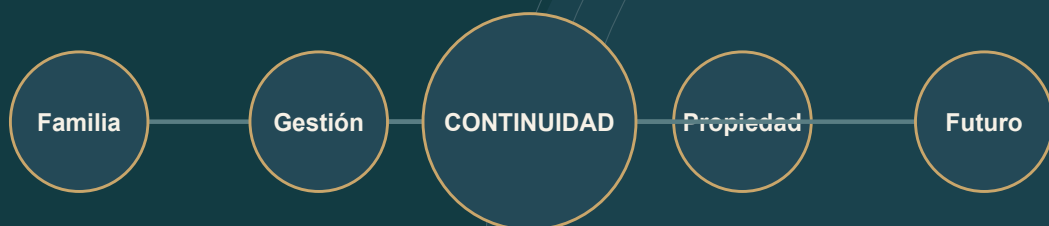


MUESTRA GRATUITA

Protocolo familiar de una PyME

¿Cómo atravesar generacionalmente un negocio?



Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

Conocé el enfoque de esta guía

Esta muestra presenta páginas seleccionadas de **Protocolo familiar de una PyME**, de Cr. Ignacio R. Manissero. La edición completa tiene 50 páginas y está pensada para familias que quieren preparar la continuidad de su negocio sin descuidar la relación entre sus integrantes.

Vas a encontrar una introducción, una explicación de los diferentes roles, el propósito del protocolo, una primera distinción sobre el dinero y un enfoque de la sucesión. El plan de noventa días muestra cómo convertir la lectura en un proceso de trabajo.

La guía completa desarrolla nueve módulos, cuatro casos ficticios, un primer acuerdo de conversación, seis fichas con 36 campos completables y referencias enlazadas. Las fichas se entregan también en un cuaderno separado; no están incluidas en esta muestra.

El contenido tiene enfoque argentino y fuentes consultadas al 22 de septiembre de 2026. Es educativo: los acuerdos concretos requieren evaluar la familia, la empresa, la documentación y los derechos involucrados. No garantiza ausencia de conflictos ni reemplaza el asesoramiento profesional.

La aspiración es simple: que el negocio tenga futuro y que los vínculos no dependan de estar siempre de acuerdo. Una continuidad bien preparada permite reconocer funciones, ordenar expectativas y decidir con más información.

Sobre esta muestra

Puede compartirse gratuitamente y sin modificaciones, conservando la identificación del autor y las fuentes. No se autoriza su reventa. © 2026 Ignacio R. Manissero.

Que siga el negocio. Que siga la familia.

El domingo, después del almuerzo, alguien pregunta por una compra del negocio. En pocos minutos aparecen un sueldo, una deuda, una decisión que nadie consultó y una frase conocida: «Con todo lo que hice por ustedes». La discusión empezó por una factura y terminó hablando de reconocimiento. La escena es ficticia; sirve para mostrar dos conversaciones que necesitan lugares diferentes.

Una empresa puede facturar, pagar y crecer, mientras sus integrantes dejan de disfrutar estar juntos. También puede ocurrir lo contrario: por no incomodar a nadie, se postergan decisiones hasta que faltan recursos o sobran resentimientos. El desafío de esta guía es evitar que el cuidado del vínculo y el cuidado del negocio parezcan opciones incompatibles.

El protocolo familiar es una oportunidad para conversar antes de que una urgencia obligue a decidir. ¿Quién puede trabajar en la empresa? ¿Cómo se remunera una función? ¿Qué información recibe quien es dueño pero no trabaja? ¿Qué ocurrirá cuando el fundador quiera retirarse? ¿Qué camino tendrá quien prefiera otra vida?

No buscamos una familia que piense igual. Buscamos una familia capaz de explicar sus reglas, revisar sus decisiones y discutir sin convertir cada desacuerdo comercial en una prueba de cariño. A veces la mejor continuidad será una nueva generación al mando. Otras veces será una gerencia profesional, una reorganización o una venta acordada.

El resultado de la lectura no debería ser un documento solemne que nadie vuelve a abrir. Debería ser una conversación mejor preparada, una lista de acuerdos posibles y un plan para instrumentar lo que corresponda. La firma llegará después del trabajo necesario, no en reemplazo de él.

La pregunta que orienta el libro

¿Qué necesitamos acordar para que el negocio tenga futuro y pertenecer a esta familia siga siendo valioso, aun cuando no todos elijamos trabajar juntos?

Una persona puede ocupar varios lugares

El modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis distingue familia, propiedad y empresa. Una misma persona puede pertenecer a más de un ámbito; otras participan de uno solo. Esta distinción ayuda a reconocer que no todos esperan lo mismo ni tienen las mismas facultades. [2]

Para trabajar en tu caso, hacé un mapa con nombres y funciones reales. La madre puede ser socia sin intervenir en la operación. Un hijo puede trabajar sin tener participaciones. Una gerente no familiar puede conducir un equipo que incluye al hijo del fundador. Ninguna de esas posiciones describe cuánto vale una persona para la familia.

El problema aparece cuando se usa un lugar para resolver otro. «Soy tu padre» no explica una instrucción comercial. «Trabajo más horas» no modifica por sí solo un porcentaje de propiedad. «También soy de la familia» no alcanza para autorizar un pago desde la cuenta de la sociedad.

El mapa debe mostrar además quién firma, quién controla y quién informa. Si una persona tiene una función de hecho pero carece de facultades suficientes, el protocolo no puede dárselas por simple declaración familiar: habrá que revisar la instrumentación correspondiente.

Lugar	Pregunta propia	Regla a conversar
Familia	¿Cómo nos cuidamos?	Respeto, participación y límites.
Propiedad	¿Qué derechos tengo?	Información, decisiones y resultados.
Trabajo y gestión	¿Qué debo hacer?	Función, autoridad y evaluación.

Acción · Ficha 1

Anotá los lugares que ocupa cada integrante y una expectativa asociada a cada uno. No confundas esa expectativa con un derecho ya adquirido. Donde haya dudas, agregá el documento que permitirá aclararlas.

No empieza con la firma. Empieza con una conversación.

Podés pensar el protocolo como el conjunto de acuerdos con el que una familia organiza su relación con el negocio. En el enfoque de gobierno familiar de IFC, la constitución familiar reúne valores y reglas de interacción entre familia y empresa. Su contenido necesita adaptarse y revisarse. [1]

Para trabajar sin confusiones, esta guía propone tres niveles. El primero es el **propósito compartido**: qué queremos cuidar, para qué deseamos continuar y qué límites no estamos dispuestos a cruzar. Tiene sentido aunque todavía no se haya definido quién dirigirá.

El segundo nivel contiene **reglas operativas**: cómo se convoca una reunión, qué información se presenta, cómo se propone la incorporación de un familiar y cuándo se revisa una remuneración. Son reglas que deben poder practicarse; no una colección de frases que todos aplauden y nadie sabe aplicar.

El tercer nivel reúne **compromisos que necesitan instrumentación jurídica**. Pueden involucrar participaciones, facultades de administración, transferencias, contratos de trabajo o decisiones sucesorias. No todo lo escrito tiene la misma fuerza ni produce efectos frente a las mismas personas. Las formas y los límites legales importan. [3, 4]

Por eso, un protocolo no debería presentarse como un contrato universal para copiar y firmar. Primero se registra el acuerdo que la familia intenta construir. Después los asesores indican qué puede instrumentarse, quién debe intervenir y qué documentos deberán coordinarse.

Una firma apresurada puede ocultar desacuerdos. Pedí que cada participante explique con sus palabras las reglas que lo afectan y las consecuencias que entiende. Las dudas son parte del proceso. La adhesión obtenida por presión no es una buena base para la convivencia, aunque el documento parezca completo.

Resultado esperado

Un mapa de acuerdos: qué ya practicamos, qué debemos probar y qué necesita revisión profesional. No describas como «resuelto» un tema que todavía depende de una aprobación, una transferencia o un instrumento pendiente.

No todo lo que cobra un familiar significa lo mismo

Tomás trabaja en operaciones. Inés es socia y ejerce su profesión fuera de la empresa. El padre es dueño del inmueble que utiliza el negocio. Si todos los pagos se llaman «retiros», resulta difícil saber cuánto cuesta operar y cómo se distribuye el beneficio económico.

La propuesta es identificar la causa de cada movimiento antes de discutir el importe. No alcanza con elegir una etiqueta conveniente: el pago debe responder a lo que realmente ocurrió y cumplir su tratamiento contable, tributario, laboral y societario.

Una remuneración reconoce una función efectivamente realizada. La distribución corresponde a derechos económicos y necesita las condiciones aplicables. Un reintegro devuelve un gasto acreditado. Un préstamo exige una operación real y condiciones revisadas; no es una forma automática de adelantar utilidades. Un alquiler remunera el uso de un bien bajo su contrato.

Esta separación no decide por sí sola cuánto debe recibir cada uno. Permite que la conversación tenga una base común. Una persona puede cobrar por más de una causa válida, pero cada flujo necesita respaldo y aprobación. También permite descubrir ayudas personales que conviene tratar fuera del presupuesto empresarial.

Movimiento	Pregunta de control
Sueldo u honorarios	¿Qué trabajo o función remunera?
Distribución de utilidades	¿Qué balance, derechos y decisión la sustentan?
Reintegro	¿Qué gasto se acreditó y por cuenta de quién?
Préstamo	¿Quién presta, bajo qué condiciones y con qué aprobación?
Alquiler u otro contrato	¿Qué bien o prestación se utiliza realmente?

Acción · Ficha 4

Clasificá los últimos movimientos entre familia y empresa. Marcá los que necesitan aclaración. No supongas que todo lo depositado en una cuenta societaria puede repartirse ni que pagar una retención legítima cualquier retiro.

Tres calendarios que no tienen por qué coincidir

Preparar la continuidad no consiste sólo en elegir a una persona para reemplazar al fundador. Hay que ordenar la gestión, la propiedad y los ingresos de quienes cambiarán de etapa. Resolver una dimensión no resuelve automáticamente las otras.

El calendario de gestión pregunta quién conducirá, qué aprenderá, cuándo asumirá funciones y cómo se comprobará que puede ejercerlas. Puede comenzar mucho antes de una transferencia de participaciones. También puede incluir una dirección no familiar.

El calendario de propiedad considera quiénes son titulares, qué cambios se desean y qué instrumentos podrían hacerlos posibles. No depende exclusivamente de la voluntad de quien trabaja más. Las decisiones entre vivos y las consecuencias sucesorias requieren su análisis jurídico y económico. [3, 4]

El calendario de ingresos estudia cómo vivirá quien reduce su actividad y qué necesidades tendrá cada integrante. Debe separar remuneraciones reales, rentas, distribuciones y otros recursos. Si el retiro sólo resulta posible extrayendo todo el dinero del negocio, hay una tensión que no se resuelve nombrando a un sucesor.

En una hoja, dibujá los tres recorridos con hitos, responsables y condiciones. Por ejemplo: delegar compras dentro de presupuesto, revisar el funcionamiento después de varios meses y estudiar más adelante una reorganización de la propiedad. Las fechas son propuestas; los actos formales necesitan sus requisitos propios.

Prepará un escenario alternativo. La persona elegida puede cambiar de opinión, no estar lista o necesitar otra función. También puede cambiar el mercado. El plan de continuidad debería permitir revisar el camino sin presentar toda modificación como una deslealtad a la historia familiar.

Acción · Ficha 5

Escribí una decisión pendiente en cada calendario. Agregá qué información falta, quién participa y qué hecho demostraría que se puede avanzar. No prometas propiedad, cargos o ingresos que todavía dependen de actos o condiciones no resueltos.

Noventa días para poner el proceso en marcha

Este calendario propone una secuencia de trabajo. No garantiza un protocolo terminado en noventa días, ni modifica plazos legales. La profundidad y el ritmo dependerán de la información, los acuerdos posibles y la situación familiar.

Días 1 a 15 · Escuchar y reunir. Una persona coordinadora organiza entrevistas y documentos. Cada participante completa el mapa inicial.

Entregable: ficha 1, expectativas separadas de derechos y lista de faltantes.

Días 16 a 30 · Elegir prioridades. La familia identifica tres asuntos y define cómo conversará. Acuerda participantes, límites y confidencialidad.

Entregable: ficha 2 y agenda de reuniones, sin decisiones patrimoniales improvisadas.

Días 31 a 45 · Ordenar trabajo y dinero. La gestión describe funciones; el área contable prepara información sobre movimientos, resultados y caja.

Entregable: fichas 3 y 4, con dudas y operaciones a revisar.

Días 46 a 60 · Preparar continuidad. Se separan gestión, propiedad e ingresos. Se verifican funciones críticas y reemplazos posibles. **Entregable:** ficha 5 y una simulación operativa sin compartir credenciales ni ejecutar actos no autorizados.

Días 61 a 75 · Redactar y evaluar. Se ordenan acuerdos por tema y se solicita la revisión profesional correspondiente. **Entregable:** borrador, matriz de instrumentos, presupuesto y asuntos todavía no resueltos.

Días 76 a 90 · Probar y programar. Se prueban las reglas con escenarios y se asignan responsables de instrumentación y seguimiento. **Entregable:** ficha 6, versión identificada y próxima revisión. Las firmas, aprobaciones o inscripciones pendientes se registran como tales.

Control de avance

Cada tarea debe tener una persona responsable, una fecha y una evidencia de cierre. No confundas «lo conversamos» con «lo acordamos», ni «lo firmamos» con «ya produce todos los efectos que buscamos».

Del primer diálogo a las reglas que faltan

¿Quién puede trabajar en el negocio? ¿Cómo se remunera una función? ¿Qué información recibe quien es propietario pero no trabaja? ¿Quién decidirá cuando el fundador se retire? ¿Cómo se prepara una salida sin que se convierta en una ruptura familiar?

La edición completa aborda estas preguntas con explicaciones, ejemplos y tareas. Desarrolla convivencia, reuniones, ingreso y evaluación de familiares, dinero, sucesión de la dirección, continuidad de emergencia y coordinación de los instrumentos jurídicos.

El pack de lectura incluye el ebook de 50 páginas y el cuaderno separado de seis fichas completables. Podés trabajarlas individualmente y llevar después tus preguntas a una reunión familiar o a una consulta profesional.

No incluye un protocolo universal para firmar, asesoramiento individual ni la instrumentación de acuerdos. Los servicios profesionales se contratan por separado. El precio y las condiciones de compra deben consultarse en el canal comercial donde se ofrece el producto.

Para empezar hoy: escribí qué querés conservar de la forma en que trabajan y qué situación concreta te gustaría ordenar. Esa pregunta puede abrir una conversación mejor preparada.

Estudio Manissero

Conocé la información institucional del estudio en estudiomanissero.com.ar. Esta muestra no incorpora un enlace de compra ni confirma una oferta comercial activa.

Referencias para profundizar

Fuentes consultadas el 22 de septiembre de 2026. Los números conservan la correspondencia de la edición completa. Las agendas, los ejemplos y el calendario son propuestas de trabajo, no reglas legales generales.

[1] IFC · Family Business Governance Handbook. [Consultar la fuente original.](#)

[2] John Davis · Three-Circle Model of the Family Business System. [Consultar la fuente original.](#)

[3] Ley General de Sociedades 19.550. [Consultar la fuente original.](#)

[4] Código Civil y Comercial de la Nación · Ley 26.994. [Consultar la fuente original.](#)

[5] Ley de Contrato de Trabajo 20.744. [Consultar la fuente original.](#)

[6] Ley 27.349 · Sociedades por Acciones Simplificadas. [Consultar la fuente original.](#)

Aplicación individual

La lectura no reemplaza el examen de documentos, facultades, normas vigentes y derechos de la familia y de terceros. Las fichas y el desarrollo completo están incluidos en el ebook, no en esta muestra.

Protocolo familiar de una PyME

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.