

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



TEMA DE INVESTIGACIÓN:

“CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS APLICABLES A LA ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR DE SUCESIÓN, COMO INSTRUMENTO PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA: CASO FIRMAS SALVADOREÑAS DE AUDITORÍA Y CONTABILIDAD”

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

CARBALLO CUBIAS, CARLOS ALEXANDER

HERNÁNDEZ PONCE, JOSÉ JOEL

SÁNCHEZ PORTAL, KARLA XIOMARA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

NOVIEMBRE 2020.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General:	Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la facultad de Ciencias Económicas:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director en funciones de la Escuela de Contaduría Pública:	Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías
Coordinador General de Seminario de Graduación:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinación de Seminario de Procesos de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director:	Lic. José Gustavo Benítez Estrada
Jurado Evaluador:	Licda. Olinda Eunice Núñez Varela. Lic. Daniel Nehemías Reyes López. Lic. Benito Miranda Beltrán.

NOVIEMBRE 2020.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso, por guiar e iluminar mí camino y permitirme culminar mi carrera de manera satisfactoria. A mis padres, Sonia y Carlos, por haberse sacrificado y luchado para hacer realidad mis sueños con su esfuerzo, a mi hermano Daniel, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento y a todos aquellos que de una u otra forma siempre estuvieron en la disposición de ayudarme; a mi asesor de trabajo de graduación, Licenciado José Gustavo Benítez Estrada , por brindarnos asistencia y dedicarnos parte de su tiempo en este esfuerzo, ya que sin él no hubiera sido posible terminar nuestro trabajo de graduación.

Carlos Alexander Carballo Cubias.

A Jehová Dios por brindarme vida y salud, la cual me ha permitido alcanzar muchos de mis objetivos. A mis padres Joel y Lilian, quienes han sido a lo largo de mi vida un apoyo incondicional. A mi esposa Lisbeth y mi hijo Jeremy, que han sido muy comprensibles conmigo en este proceso. Al Lic. Federico Vargas un gran amigo y apoyo. Finalmente al Licenciado José Gustavo Benítez Estrada nuestro asesor de tesis por compartir con nosotros sus consejos para este trabajo. Y a todos aquellos que me han ayudado de diferentes formas.

José Joel Hernández Ponce.

A Jehová Dios por darme la oportunidad de cumplir mi meta, por la sabiduría y conocimientos en todo el proceso en la carrera. A mis padres, Xiomara y Carlos que siempre me estuvieron apoyando en mi formación académica. A mi Susi porque siempre estuvo conmigo animándome. Mil gracias a mis compañeros Carlos y Joel por permitirme ser parte de su equipo. Al licenciado José Benítez por su paciencia y dedicación. Al licenciado Daniel Reyes.

Karla Xiomara Sánchez Portal.

ÍNDICE.

CONTENIDO	PÁGS.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN.	iii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	4
1.3.1. Novedoso.	4
1.3.2. Utilidad social.	5
1.3.3. Factibilidad.	6
1.4. OBJETIVOS.	7
1.4.1 Objetivo general.	7
1.4.2 Objetivos específicos.	7
1.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.	8
1.5.1. Hipótesis del trabajo.	8
1.5.2. Determinación de variables.	8
1.6 LIMITACIONES.	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL	9
2.1. ANTECEDENTES	9
2.1.1. Antecedentes de las empresas familiares a nivel mundial.	9
2.1.2. Antecedentes de las firmas de auditoría en El Salvador.	10
2.2. CONCEPTOS.	12
2.3 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.	14
2.3.2. Firma de auditoría.	14
2.3.4. Problemas a los que se enfrentan las firmas familiares.	15
2.3.5. Estructuras en las empresas familiares.	16
2.3.6. Características de las firmas familiares.	17
2.3.7. Ventajas y desventajas.	17
2.3.8. Ciclo de vida de las firmas familiares.	20
2.3.9. Protocolo familiar de gestión.	22
2.3.10 Rol del contador público.	27
2.4 MARCO TÉCNICO.	30
2.4.1. Papel de los miembros de la familia en el gobierno de la firma.	31

2.4.2. Gobierno familiar.	32
2.4.3. Políticas necesarias.	33
2.4.5 Instituciones de gobierno familiar.	33
CAPÍTULO III. METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN.	41
3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.	41
3.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.	41
3.2.1. Espacial.	41
3.2.2. Temporal.	41
3.3. SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO.	42
3.3.1. Sujeto de estudio.	42
3.3.2. Universo y muestra.	42
3.4. TÉCNICA, MATERIALES E INSTRUMENTO.	42
3.4.1. Técnica.	42
3.4.2. Instrumento.	42
3.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.	43
3.6. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.	44
3.6.1. Procesamiento de la información.	44
3.6.2. Análisis e interpretación de los resultados.	44
3.7. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.	49
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.	51
4.1. ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN “PROTOCOLO FAMILIAR DE SUCESION”	51
4.1.1 PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA	51
4.1.2. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	51
4.1.3 BENEFICIOS	52
4.2. PROTOCOLO FAMILIAR.	53
4.2. ELEMENTOS RELEVANTES DE SU ELABORACIÓN.	54
4.3 DATOS GENERALES DE LA FIRMA.	56
4.4 ETAPAS DE CREACIÓN DEL CÓDIGO.	57
CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRÓTOCOLO FAMILIAR DE SUCESIÓN.	59
PRÓLOGO.	59
SECCIÓN I. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES.	62
SECCIÓN II. GOBIERNO DE LA FIRMA FAMILIAR.	63
SECCIÓN III MIEMBROS DE LA FIRMA FAMILIAR	67

SECCIÓN IV. ASPECTOS JURÍDICOS DE LA SUCESIÓN.	69
SECCIÓN V. PROTOCOLO FAMILIAR DE SUCESIÓN.	74
SECCIÓN VI. OTROS ASPECTOS RELEVANTES.	82
CONCLUSIONES.	96
RECOMENDACIONES.	97
BIBLIOGRAFÍA.	98
ANEXOS.	100

ÍNDICE DE TABLAS.

CONTENIDO.	PÁGS.
Tabla 1. Organismos/comités en las instituciones familiares.	35
Tabla 2. Análisis de entrevista.	45

ÍNDICE DE FIGURAS.

CONTENIDO.	PÁGS.
Figura 1. Organigrama de empresa familiar.	29

ÍNDICE DE ANEXOS.

CONTENIDO.	PÁGS.
Anexo 1. Guía de entrevista.	104

RESUMEN EJECUTIVO

Las firmas de Auditoría y Contabilidad radicadas en El Salvador son de mucha importancia para la economía local debido al segmento profesional al que están enfocadas, básicamente se encargan de emplear a las estudiantes/graduados de las universidades que pretenden obtener su 1er empleo (en algunos casos) o bien de profesionales que se mueven en el ámbito y no desean pertenecer únicamente a una empresa más diversificada con distintos departamentos, es por ello que monitorear este tipo de entidades debe ser de especial interés para organizaciones gubernamentales, gremios profesionales entre otros.

Más aun cuando estas firmas en su nivel administrativo y de toma de decisiones están conformadas por una familia, si bien es cierto el hecho de contar con personal de confianza y en algunos casos de convivencia desde la niñez puede representar una ventaja por la inherencia misma, en otros, puede resultar en una compleja adhesión al equipo de trabajo familiar por el conflicto de intereses que cada miembro puede tener al interior de la firma, es así que “normar” este tipo de situaciones al interior de la firma familiar toma un papel de prioridad, no solo para el grupo familiar, sino también para aquellos empleados que no forman parte del núcleo pero dependen económicamente de este tipo de negocios.

Normalmente la dirección y toma de decisiones de la firma recae en el personal con mayor capacidad y pericia, pero en algunos casos en los herederos directos del fundador como sus hijos o esposo/a aun cuando estos no poseen ningún conocimiento contable ni de cómo manejar una entidad familiar, poniendo en riesgo la hipótesis de negocio en marcha que se comenta en la jerga profesional. De hecho el objetivo de una empresa no es funcionar unos

cuantos años y desaparecer, sino operar de forma indefinida. Aunque dicho problema sea tratado más como de índole cultural, la realidad es que no porque algo ya sea haya definido de una forma, debe seguir haciéndose así.

Es por ello que esta investigación nace, con el motivo de brindar una herramienta que permita a todos aquellos que desean que ese primer esfuerzo continúe, como parte del patrimonio de su familia con el pasar del tiempo.

El protocolo familiar es un documento que busca regular este tipo de relaciones interpersonales, basado no solo en la literatura a la cual se tiene acceso, sino también de una entrevista a una firma que esta próxima a dar este gran paso, generando valor agregado a la investigación. Si bien es cierto, su aplicación puede darse en casi cualquier empresa familiar, es necesario adecuarlo a cada entidad, con la aprobación de los integrantes del núcleo, el cual establece las obligaciones y derechos de las partes involucradas, sucesores designados, comités de implementación entre otros elementos de interés para los fundadores de la firma.

Ante estos aspectos descritos con anterioridad se pretende dar respuesta mediante la elaboración de un código de buenas prácticas para la elaboración del protocolo familiar de sucesión, enfocado principalmente en las firmas familiares de contabilidad en el municipio de San Salvador.

INTRODUCCIÓN.

En El Salvador no se tiene conocimiento sobre la implementación de un protocolo familiar de sucesión que sea aplicable en las firmas de auditoría, la mayoría de ellas están constituidas por miembros de una misma familia; por tal motivo es sumamente importante que se establezcan estatutos y lineamientos a seguir al momento de determinar el sucesor al mando de la firma con el fin de asegurar la continuidad y negocio en marcha. El siguiente trabajo se divide en cuatro capítulos:

En el capítulo I se encuentra la situación de la problemática, justificación, los objetivos de la investigación, la hipótesis, y las limitaciones.

En el capítulo II se describe el marco teórico, desglosado en antecedentes y la situación actual, marco conceptual describiendo cada término para la mejor comprensión, marco técnico y legal aplicable en el país.

El capítulo III es la metodología de la investigación, se detalla el enfoque y tipo de investigación, delimitación espacial y temporal, los sujetos y objeto de estudio, técnica, materiales e instrumentos y cronograma utilizados en la investigación; también se presentan el procesamiento, análisis e interpretación de los resultados y se describe el diagnóstico de la investigación.

En el capítulo IV incluye el desarrollo de la propuesta de los aspectos importantes a considerar para elaborar un protocolo familiar de sucesión y un modelo aplicando los pasos para elaborarlo.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Las firmas contables y de auditoría radicadas en El Salvador representan un segmento importante de la economía ya que permiten la inserción laboral rápidamente para los profesionales en contaduría pública que buscan su primer empleo o bien desean mantenerse en esa línea laboral.

No obstante esa facilidad en muchos casos se debe a que su conformación proviene de una familia que ha decidido incursionar en la rama contable y, ante la limitación de recursos económicos o de organización, incluye a miembros de su núcleo familiar en la administración de la entidad.

En El Salvador, las empresas familiares constituyen la mayoría, generan empleo y aportan a la economía del país. En sus inicios surgen con el fin de “brindar beneficios económicos a sus miembros. Estas por lo general, son conformadas por una o varias familias, que crean servicios o productos acordes a sus capacidades, habilidades, profesiones, talentos o conocimientos”. (E. López, C. 2017, Empresa familiar S.A. de C.V., Revista Enlaces, No. 44, pág. 8)

Este tipo de firmas contables enfrentan grandes retos, particularmente entre su establecimiento como un ente económico y su primera sucesión; es decir, el paso de la primera a la segunda generación familiar.

Son muchos los problemas que aquejan a las firmas contables y de auditoría durante la sucesión, por ejemplo la convivencia entre los miembros de la familia, la visión frente al futuro y la adaptabilidad al mundo cambiante de las tecnologías.

Si bien “en El Salvador no hay mucha información sobre las empresas familiares y su representación en la economía local (...) puede inferirse a partir de su conformación, que estarían representadas por las medianas y pequeñas empresas, de las cuales si hay información estadística”. (Alger, 2014, p. 5).

Básicamente cuando se habla de empresa familiar, se refiere a la persona promedio que realiza, a través de una fuente de financiamiento propio o externa la constitución y conformación de una entidad que de acuerdo a su visión incorpora en su mayoría personas de su núcleo familiar.

El tema de continuidad y desarrollo se convierte esencial, debido al hecho de que “se estima que un 70% de las empresas familiares no pasan a la segunda generación, y que del 30% que lo consigue tan solo un 15% continúan activas en la tercera”. (Canales, 2017, p. 31)

Lo mencionado en el párrafo anterior es parte de la realidad de las firmas de auditoría y contabilidad, las cuales tienen como objetivo prestar un servicio técnico, oportuno y de calidad, que satisfagan la necesidad de los clientes, y coadyuvar al logro de los objetivos.

El problema de la sucesión entre generaciones debe ser de especial interés para las firmas de auditoría, ya que la conservación y sucesión de la entidad familiar se puede ver afectada, la problemática surge desde el momento que se visualiza que este no es un hecho aislado, es decir las firmas de auditoría no están exentas del problema de la continuidad empresarial.

Es por ello que las firmas de auditoría deben tener la precaución del caso, más aun si están constituidas en gran parte por un núcleo familiar al frente de la organización, ya que su dirección y organización recae en un conjunto de personas que pueden generar conflictos entre sí, principalmente por la elección del sucesor lo que puede ocasionar diferencias entre familiares y generar conflictos dentro de la empresa, muchas veces provocados por la falta de unidad en la familia o por la ambición de ocupar puestos de poder. En consecuencia, puede ocasionar que la sucesión se relegue en el tiempo y no planificarla con suficiente anticipación.

En la trayectoria de crecimiento de la economía salvadoreña las firmas de auditoría se encuentran en el sector servicio y es uno de los sectores con mayor peso relativo ganado hasta la fecha, dicho sector representa en el país un aporte significativo en la economía, según datos del Banco Central de Reserva (BCR) de El Salvador, para el tercer trimestre de 2016 el sector reporta un 63% del Producto Interno Bruto (PIB)

El aporte de las mismas a la economía del país es de gran importancia, ya que estas generan empleo a los profesionales de contaduría pública que egresan de las diferentes universidades del país y de esta manera mantiene un porcentaje de personas totalmente activas,

además ayudan a reducir la tasa de desempleo que se vive en la actualidad, incrementando la capacidad adquisitiva de la población.

Es un tema de vital importancia, ya que, bajo un enfoque extremo el cierre ocasionaría la pérdida de ingresos de las familias que dependen directamente de la empresa (empleados), generando a su vez desempleo, falta de oportunidades y otros.

1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

La implementación de un código de buenas prácticas para la elaboración de un protocolo familiar de sucesión pretende prevenir problemas en la continuidad y disminuir el riesgo de quiebra, por ende surgió la problemática planteada a continuación:

¿De qué manera incide la falta de un código de buenas prácticas para la elaboración del protocolo familiar de sucesión, en la continuidad y administración de las firmas salvadoreñas de auditoría y contabilidad?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. Novedoso.

La investigación es novedosa debido a que en El Salvador no se cuenta con un código de buenas prácticas enfocado en la elaboración del protocolo familiar de sucesión, ni una herramienta para un mejor abordaje de los retos que representa este proceso, por lo que se pretende ayudar a la continuidad y administración de las firmas contables y de auditoría

mediante una forma de solución en la propuesta de un protocolo que sirva de guía en la planeación y acción de la organización, no solo para los miembros del núcleo familiar sino también para los trabajadores, regulando no solo las relaciones entre familiares sino un futuro seguro para la empresa.

1.3.2. Utilidad social.

La investigación efectuada por el equipo es útil, debido a que no se cuenta con un código de buenas prácticas aplicables a la elaboración de un protocolo familiar, que contribuya a una sucesión idónea entre las empresas familiares dedicadas a la prestación de servicios de auditoría y contabilidad.

Es importante para las empresas diseñar e implementar un protocolo de sucesión, para garantizar su continuidad a partir de la primera generación, mejorando dentro de la misma el manejo de la relación familia-empresa-propiedad así como puntos clave que permitan a la entidad lograr mayor estabilidad.

Las firmas de auditoría lograrán tener una continuidad de generación a generación al estipular normas que indiquen el grado de mando y la toma de decisiones correspondiente a cada miembro; es necesario que se implemente un diseño de protocolo familiar para plasmar la visión, misión, políticas y valores, la relación con los familiares dentro de la empresa y las políticas administrativas, mediante un documento que contenga las cláusulas que indiquen el proceso a seguir en la sucesión.

1.3.3. Factibilidad.

El equipo de trabajo tuvo acceso a información sobre las firmas contables en el Área Metropolitana de San Salvador, además de los recursos proporcionados por la Universidad de El Salvador, tales como: tesis, boletines, sitios web de instituciones de gobierno estudios realizados por otras universidades y otros.

Para desarrollar el trabajo se tuvo la accesibilidad a información general de una empresa que presta servicios contables la cual confirmó su disponibilidad de brindar información y que cumple con los criterios necesarios para visualizar la problemática, además de otras firmas que sirvieron como muestra para el estudio del área de servicios contables.

También se proyectaron los gastos e insumos necesarios, no se contó con otra fuente de financiamiento más que fondos propios ya que los tres integrantes del equipo laboran, por lo que se utilizó una computadora por cada integrante, acceso a internet, pagos de impresiones, fotocopias, anillados, empastado y viáticos.

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1 Objetivo general.

Elaborar un código de buenas prácticas por medio del protocolo familiar de sucesión, para las firmas de auditoría y contabilidad como instrumento para asegurar la continuidad de empresa.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Proponer un código de buenas prácticas para la sucesión en las firmas de auditoría y contabilidad, para disminuir de ser posible prácticas inadecuadas en la gestión empresarial-familiar.
- Analizar las disposiciones legales sobre el proceso actual de sucesión en las firmas de auditoría y contabilidad en el país.
- Indagar mediante la herramienta de recolección de datos, las apreciaciones que los socios de las firmas de auditoría y contabilidad tienen acerca del protocolo familiar para conocer posibles planes de contingencia cuando sea el momento de la sucesión.

1.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

1.5.1. Hipótesis del trabajo.

La elaboración de un código de buenas prácticas del protocolo familiar de sucesión, contribuirá como instrumento para la continuidad y administración de las firmas de auditoría y contabilidad.

1.5.2. Determinación de variables.

Variable Independiente.

Código de buenas prácticas del protocolo familiar de sucesión

Variable dependiente.

La continuidad y administración de las firmas de auditoría y contabilidad.

1.6 LIMITACIONES.

- La disponibilidad de tiempo por parte del personal administrativo a causa de sus ocupaciones laborales lo cual limitó en una pequeña parte el acceso y recolección de la información de manera plena.
- Dado que las unidades de análisis pertenecen a una misma entidad, los resultados de la investigación pueden estar sesgados al considerar las distintas opiniones de las personas entrevistadas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL.

2.1. ANTECEDENTES.

2.1.1. Antecedentes de las empresas familiares a nivel mundial.

A nivel mundial, representan entre el 70% y el 95% de todas las entidades existentes y, además, generan entre el 70% y 90% del PIB mundial al año. También crean entre el 50% y el 80% de todos los puestos de trabajo. (www.libre mercado.com, 2018)

En países como Italia o Ecuador, este tipo de negocios llegan a representar el 90% del PIB, mientras que en Estados Unidos alcanzan el 63%, generando el 50% del empleo, aunque es en el continente europeo donde se tocan mínimos, con el 55%. (González, E. y Olivie, C. 2018).

Aun así, se mantiene como la región con mayor número de empresas familiares existentes; 17 millones de compañías de esta tipología que crean 100 millones de puestos de trabajo.

Walmart, Volkswagen, Ford, Samsung o la española Inditex son algunas de las empresas familiares más grandes. El 44,8% de las compañías más importantes pertenecen al Viejo Continente, frente a un 27,8% de norteamericanas.

El 89,9% es de primera o segunda generación. Sólo el 7,4% es de tercera generación y apenas el 2,6% llega a la cuarta. Por ahora, solo Japón parece sobrevivir a la "maldición de la tercera generación", ya que 7 de cada 10 compañías más antiguas del mundo son japonesas.

El 70% de las empresas familiares no llega a la segunda generación y un 15% no consigue pasar de la segunda. Gran parte del éxito de las compañías más longevas de esta tipología es porque un miembro de la familia pertenece a la administración de la entidad.

El gran enemigo es la aparición de personas externas a la familia que no comparten la misma visión de negocio.

En cuanto a la rentabilidad, este tipo de entidades son un 19% más rentable que el resto y, además, están un 10% mejor valorada en bolsa. Asimismo, el 55% consigue crecer más rápido que las compañías no familiares.

2.1.2. Antecedentes de las firmas de auditoría en El Salvador.

Las firmas de contabilidad y auditoría familiares surgen a partir de iniciativas de emprendimiento, con la finalidad de cubrir necesidades propias de los cónyuges, o bien para desarrollar ideas que generen satisfacción económica y reconocimiento social ante sus logros.

La importancia que “tienen las firmas familiares de auditoría y contabilidad, en la dinámica económica en todo el mundo, ha hecho que el sector académico y profesional oriente sus esfuerzos por conocer aún más acerca de este tipo de negocios.

Lo cierto es que muchas de las grandes empresas familiares nacieron bajo el techo de un garaje, empleando al sobrino cercano, al hijo mayor o al conyugue, o al miembro más dispuesto

a compartir el sueño (Soler, 2011), llegándose a constituir parte del tejido empresarial de la economía (Gallo, 1998) donde nacen, crecen y se desarrollan.

Sin embargo, la falta de experiencia en el traslado de mando ha repercutido de tal forma que únicamente el 20% de las empresas sobreviven a la segunda generación y únicamente cerca del 10% llega a la tercera generación (Ward, 1988).

A pesar de las características especiales que tienen las firmas de auditoría y contabilidad en El Salvador, no se desvinculan mucho de los estereotipos bajo los cuales se administran este tipo de organizaciones, puesto que mantiene el mismo principio que se explica a partir del modelo de los "tres círculos" de la empresa familiar (Tagiuri, 1996).

Este explica que, a través de sistemas sobrepuestos, se muestra la relación que existe entre familia-propiedad-empresa. La conjunción de los tres círculos será más susceptible de generar conflictos entre los miembros de la familia, dada la combinación de emociones de parentesco y las decisiones estratégicas del negocio (Martin, 2012).

Respecto al tejido empresarial salvadoreño, el último censo realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (Dirección General de Estadística y Censos, 2012), reportó la existencia de 161,934 unidades económicas, de las cuales el 96.1% están constituidas como microempresas.

Según datos de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) en el país un 90 por ciento de las empresas son familiares y ofrecen el 65 por ciento del empleo privado, y así también en toda la extensión de América Latina su importancia es tal que son empresas de tamaño considerable que aportan al desarrollo regional.

Dentro de este ámbito, existen grandes empresas que han logrado trascender generación tras generación la organización y la sucesión de los líderes que manejan la compañía, hasta alcanzar una madurez tal que son empresas sólidas y con presencia en el mercado; a su vez existe un preocupante alto porcentaje de empresas familiares que fracasan hasta su desaparición.

Esto hace pensar que merecen una atención especial analizar todos aquellos aspectos diferenciales de estas organizaciones.

2.2. CONCEPTOS.

Empresa Familiar.

En sentido amplio, “una Empresa Familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva”.

Gallo y Sveen (2011) la definen como “una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes”

“Las empresas familiares son organizaciones comerciales formadas por los miembros de una o más familias, y la toma de decisiones está influenciada por los miembros de una familia y sus propios intereses. Estas empresas tienen como parte de su visión estratégica, hacer que las sucesivas generaciones le den continuidad a la firma tomando el control de la misma”.

Sucesión.

“La sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman”.

La sucesión empresarial consiste en el cambio de la titularidad de una firma, de un centro de trabajo o de una unidad productiva autónoma de la misma, todo ello con el fin de dar continuidad a la actividad económica de la entidad.

Protocolo familiar de gestión.

Herreros, Calaf y Rovira (2001), señalan que es una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la firma, teniendo como fin último asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la conveniencia familiar.

2.3 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Las empresas familiares constituyen la unión de dos realidades distintas, de fines comunes y diferentes, y a la vez de naturaleza y características igualmente particulares. Las firmas familiares son una peculiar manera de emprender y dirigir negocios, porque esa unión de dos sistemas o dos mundos, les confieren una serie de características tanto en su operación y dirección como en la manera y caminos que aseguren su continuidad.

2.3.2. Firma de auditoría.

Normalmente una firma familiar de contabilidad y auditoría surge cuando un el fundador detecta una oportunidad de negocio o la necesidad de buscar el sustento de su familia; por lo que empieza una firma contable, la hace crecer y posteriormente cede la propiedad a sus descendientes (usualmente). Además, tiene la voluntad de que se perpetúe en el tiempo, bajo la dirección de la familia.

A veces el fundador define un conjunto de normas que regulan la relación de sus descendientes con la firma y viceversa.

Cada vez son más este tipo de organizaciones que entran en un proceso de organización que facilite y, en la medida de lo posible, que garantice la unidad y armonía familiar así como la continuidad de la empresa a través de las generaciones.

Una característica importante de este tipo de organizaciones es que busca que los descendientes no sólo reciban en herencia la propiedad y la posibilidad de trabajar en la firma familiar. Sino que adquieran las habilidades y aptitudes necesarias para que puedan continuar con la visión original de los fundadores, la experiencia y las habilidades para emprender un nuevo negocio e integrarlo al patrimonio de la entidad.

Durante muchos años, el enfoque que se ha dado a la planificación para estas entidades, se ha centrado en dos asuntos, la transmisión de la propiedad y la sucesión en la dirección de la firma.

2.3.4. Problemas a los que se enfrentan las firmas familiares.

En los últimos años, muchas firmas, han cerrado o han sido compradas por compañías más grandes inclusive han llegado a tener un descenso muy fuerte en sus clientes.

Hay muchas razones para este cambio, las organizaciones maduran, las tecnologías y los mercados cambian, eliminando las necesidades de algunos productos y servicios; proveedores y clientes alteran las reglas del juego, o los competidores copian rápidamente estrategias de mercado exitosas.

El dilema de las firmas, es que debe equilibrar adecuadamente las exigencias y necesidades de la familia con las necesidades y posibilidades de la empresa familiar. El equilibrio de control, carreras, capital, conflicto y cultura, demanda una planificación estratégica, para que haya un balance apropiado entre la familia y la firma.

2.3.5. Estructuras en las empresas familiares.

En las empresas familiares hay tres estructuras, y es importante conocerlas y entender cómo se relacionan entre sí y la influencia que ejerce cada una de ellas.

- a) Primera estructura: estructura directiva de la empresa.
- b) Segunda estructura: la de capital.
- c) Tercera estructura: la estructura de poder familiar.

Directiva: Es la que le da soporte a la acción directiva, es el conjunto de personas que establecen la acción y la forma con que tales personas se relacionan entre sí. (El organigrama es lo que mejor la representa e indica las relaciones de mando, poder y jerarquía)

De capital: Determina la configuración del poder en la empresa, el poder de investidura que se asienta en la junta directiva u otro órgano ligado a la participación accionaria y de ahí desciende hacia la gerencia general y otros niveles de dirección.

De poder familiar: La estructura de capital se entrecruza con el poder del liderazgo y el poder de compra, y estas dos formas de poder tienen un peculiar protagonismo en las empresas familiares, y se denomina la tercera estructura. Esta estructura es más cambiante que las dos primeras.

2.3.6. Características de las firmas familiares.

Pequeñas empresas:

- Administración independiente: usualmente dirigida y operada por el propio dueño.
- Especialización en el trabajo: por lo general el enfoque es solo a un área de servicio, sea contable o de auditoría únicamente.
- Actividad no intensiva en capital: denominado también con predominio de mano de obra.
- Limitados recursos financieros: el capital de la firma es suministrado por el propio dueño.

Mediana empresa.

- Base diversificada de clientes varios: cartera más amplia de clientes.
- Mayores oportunidades de empleos: las actividades desarrolladas son más diversas, y por ende requiere de una mayor cantidad de empleados.
- Mayor diversificación de servicios prestados, siendo estos de auditoría en sus diversas ramas, contables y consultorías.
- Centralización de toma de decisiones: el propietario sin la participación de otras personas es quien generalmente decide el rumbo de la entidad.

2.3.7. Ventajas y desventajas.

Al igual que cualquier otra organización, se encuentran constantemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas. Se pueden clasificar las fortalezas y debilidades de la siguiente manera:

Ventajas.

Conocimiento: Muchas de las firma poseen un conocimiento particular que lo guardan como secreto dentro de la familia que se pasa de generación en generación.

Compromiso: para el fundador, la empresa pasa a ser parte esencial de su vida ya que él la creó y se encuentra pendiente de su crecimiento y buen funcionamiento.

Dicha situación se extiende a los miembros de la familia que han aportado a su desarrollo.

Flexibilidad: La familia que se encuentra al cargo del desarrollo de la firma y que labora en ella se encuentra dispuesta a sacrificar más horas de trabajo y su salario si es necesario para que la empresa pueda cumplir con los compromisos.

Confiabilidad y Orgullo: Debido al esfuerzo que ha sido dedicado para la creación y funcionamiento de la firma, es razón de orgullo para la familia. Además, que muchas de las firma familiares llevan en su razón social el apellido de la familia.

Planeación a Largo Plazo: existe una mayor eficiencia a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos.

Cultura Estable: Dentro de la entidad se cuenta con personal que ha laborado para ellos desde hace muchos años atrás. Esto crea un mejor conocimiento de la manera de operar y la cultura de la empresa creando un ambiente de menos problemas y mayor estabilidad.

Desventajas.

Desafíos Comerciales: Dentro de éstos se encuentra la falta de actualización y la forma de promocionar sus servicios.

Esto se debe a un fuerte apego que no les permite visualizar la necesidad de transformarse para adaptarse más al mercado. También, existe el manejo de las transiciones que causan incertidumbre dentro de los empleados, proveedores y clientes.

Rigidez: Debido al modo tradicional de operar de las firmas familiares, tienden a realizar las mismas cosas de la igual forma sin darle espacio al cambio para adaptarse al nuevo mercado y nuevas exigencias. Esta rigidez puede sacar a la empresa del mercado.

Conflictos emocionales: prevalece la protección y la lealtad hacia un miembro de la familia, en cambio, cuando se trata de un empleado, se debe medir por su resultado y rendimiento.

Sucesión: cuando se da este aspecto dentro de la entidad, se vuelve un punto crítico de la vida de la organización por el cual todas las que sobreviven tienen que pasar. Cuando se da el cambio de liderazgo, se crean conflictos que se tienen que solucionar de la mano con los conflictos emocionales dentro de la familia.

Liderazgo y legitimidad: se complica un poco el saber quién es el líder debido a que no hay un nombramiento claro. Esto se da ya que todos los familiares relacionados creen tener la facultad y el derecho de opinar y mandar.

2.3.8. Ciclo de vida de las firmas familiares.

Como toda empresa y producto, las firmas de auditoría y contabilidad también cuentan con un ciclo de vida. Este incluye lo siguiente:

A. Maduración del negocio

El ciclo de vida depende del producto, mercado, economía y la sociedad, además, varía de una entidad a otra. La maduración de los negocios es notoria cuando los servicios llegan a un “límite” y es ahí cuando las ventas disminuyen o se mantienen.

Para renovarse, una firma debe innovar y cambiar de estrategia comercial lo cual representa un cambio de mentalidad de sus socios para afrontar los riesgos que esto implica. Dentro de ese cambio, muchas veces las empresas familiares que están en la primera generación se encuentran con problemas económicos y/o de dirección, ya que no poseen los recursos necesarios para enfrentar un mercado cambiante profesional y tecnológicamente.

Una empresa familiar se especializa en aquello que el fundador podía hacer y, generalmente, es difícil que se dé el paso hacia nuevos servicios.

B. Declive de las capacidades directivas

A lo largo del tiempo, el fundador va delegando sus responsabilidades en otros miembros que ha ido formando a su manera, y a la vez, dándoles puestos importantes dentro de diferentes áreas. Estas personas no siempre cuentan con una misma visión empresarial en conjunto.

Por tanto la visión empresarial del fundador comienza a declinar. En la gran mayoría de casos, cuando se incorpora la segunda generación, pueda que éstos no cuenten con la misma iniciativa emprendedora con la que contaba quien inicio.

En este caso, puede que la firma pase por momentos críticos y sería adecuado contar con un socio que sea externo a la familia para que pueda visualizar la situación de una mejor manera.

Cuando la generación sucesora toma control de la organización puede llegar a presentar conflictos con los fundadores, debido a que en muchos casos los sucesores tienen una forma de percibir la realidad y por tanto, la dirección de la firma familiar puede cambiar con respecto a las políticas iniciales.

C. Cambio de mentalidad del fundador

Luego de un largo recorrido por parte del fundador en el desempeño y crecimiento de la firma, ya comienza a sentir la necesidad de conseguir una estabilidad económica para su familia.

Es por eso que suelen dedicar una parte importante de los recursos económicos generados por la entidad para construir un patrimonio familiar aun, a costa de ingresos generados en lugar

de reinvertirlos en avances y mejoras para la empresa como se había estado haciendo hasta entonces.

Además, los valores vitales cambian. Es decir, el empresario, luego de trabajar con tanta intensidad y dedicación ya se encuentra cansado y con la sensación que debe disfrutar de su esfuerzo con su familia. Se debe reconocer el momento perfecto para poder retirarse sin dañar la firma y ceder responsabilidades a los sucesores.

D. La transmisión y la transición

La transmisión trae consigo dos problemas muy relacionados entre sí: la sucesión y el traspaso del patrimonio familiar. A nivel familiar se crea un choque entre fundadores y futuros propietarios.

Una salida a ese problema es que el dueño impone un orden jerárquico. En ese conflicto, se pierde de vista la razón de ser de la empresa y un bloqueo a todo lo que traía consigo un cambio para poder adaptarse a los nuevos tiempos. Todos estos problemas pueden preverse a tiempo, sin embargo, no se afrontan con tiempo.

2.3.9. Protocolo familiar de gestión.

Es un instrumento que contiene las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa, y estipula una determinada actuación. Es un compromiso por decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible el binomio firma-familia.

Este apartado pretende que quede claro qué es un protocolo familiar, en qué ayuda a la continuidad de la empresa, qué debe contener y en qué momento se sugiere elaborarlo.

La palabra protocolo se entiende como un conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse como propietarios y familiares, como directores, como posibles sucesores en la dirección y titularidad de la empresa. Este define: principios, compromisos, deberes y derechos.

Puede o no ser un instrumento jurídico, es multidisciplinario, y logra abarcar aspectos financieros, de administración, sucesorios, psicológicos, entre otros.

Regula lo que la familia quiere empresarialmente ser. Algunas veces es un documento privado, casi a modo de un pacto de caballeros.

Los siguientes puntos son importantes y deberían estar en el protocolo:

- a) Política de transmisión de las acciones.
- b) Restricciones o mecanismos para la incorporación de familiares a la firma
- c) Mecanismos que garanticen una correcta relación de familiares con profesionales, especialmente en materia de “carrera profesional” de unos y otros.
- d) Políticas de posibles incorporaciones de los profesionales a la propiedad de la empresa.
- e) Criterios para elección de socios, directores y gerentes
- f) Políticas de reparto y retribuciones a la familia y a los familiares
- g) Establecimiento de órganos de gobierno que deben apoyar la estabilidad
- h) Manejo de los negocios y políticas financieras y de endeudamiento.

Hay cinco grandes temas que deberá incluir

- Patrimonio
- Órganos de Gobierno y Poder
- Trabajo y Dirección de la Firma
- Sucesión y Formación
- Cultura y Valores

La elaboración de este documento será siempre una labor de artesanía. Un consultor externo puede ayudar en el proceso.

En ocasiones el protocolo se reduce casi a una declaración programática de la voluntad familiar. Una voluntad preocupada por la unidad de la familia, el apoyo a la vocación personal de los hijos, la proyección del espíritu creativo del fundador o la toma de posición en el conflicto entre el mérito y la sangre.

A veces estas declaraciones contienen, además, unas pautas generales que inspiren o regulen el trabajo de aquellos familiares que en el futuro ocupen las posiciones directivas de la empresa o grupo; en otros casos las recomendaciones abarcan puntos sobre prudencia financiera en las inversiones y en la liquidez.

El protocolo familiar Es un instrumento por el cual los miembros de la familia se proponen encausar los problemas que puedan surgir para lograr la continuidad de la firma familiar.

Se busca evitar diferencias al definir reglas de actuación y si se presentan indican cómo proceder para evitar un conflicto.

¿Por qué hacer un protocolo familiar?

- Crear pautas que indiquen la separación objetiva entre empresa y familia (en el correcto entendido de esta separación)
- La importancia del cambio generacional. Este es un hecho ineludible en una firma familiar.
- La participación de los miembros en la gestión de la firma
- La participación de la familia en la propiedad

¿Cuándo hacer el protocolo familiar?

En principio, lo más pronto posible, es bueno que los hijos tengan una edad y experiencia profesional y laboral que lo enriquezcan. Ha de hacerse antes de que surjan los primeros problemas.

Es más fácil ordenar el futuro que resolver el presente, sobre todo si hay liderazgos fuertes y no discutidos, cuando los problemas del relevo generacional no se hayan desarrollado, cuando entre padres e hijos, o entre hermanos, puedan alcanzarse acuerdos.

¿Cómo hacer el protocolo?

Lo más importante en el “cómo” es el diálogo, es sumamente importante el diálogo entre los que lo van a suscribir. Es necesario tomarse el tiempo necesario que todos los involucrados se

sientan identificados con su contenido y valor simbólico. El protocolo es un pacto y debe hacerse notar en su elaboración, no debe haber vencidos ni vencedores.

Hay que pactar, escuchar mucho, no partir de “apriorismos”, dar satisfacciones. La finalidad es asegurar la continuidad de la firma familiar, esto requiere de una capacidad especial de transición. Es ponerse a dialogar sobre temas que son decisivos para el desarrollo empresarial y la buena convivencia familiar.

Dentro de este proceso protocolar, existen tres etapas:

1. Desarrollo del protocolo: cumplimiento, mediante largas reuniones, debate de los aspectos protocolares.
2. Implantación: es adaptar al personal de acuerdo con el protocolo, haciendo hincapié en respetar y mantener los artículos reglamentarios estipulados.
3. Incorporación a la vida: practicar en el día a día del quehacer empresarial el protocolo familiar.

Cada familia y cada firma son diferentes, esto debe tomarse muy en cuenta al momento de hacer un protocolo. Lo que es bueno para unos, no lo es necesariamente para otros. Los asesores deberán escuchar mucho antes de proponer algo. Deberán más informar que proponer.

El protocolo debe ser visto y tenido por sus otorgantes como una garantía de sus derechos en el proyecto común de asegurar la continuidad de la empresa familiar.

2.3.10 Rol del contador público.

Las firmas han ido sufriendo vertiginosos cambios que han ido implicando actualizaciones en lo que a procedimientos y cuestiones tributarias se refiere, sin embargo, si hay algo que se ha mantenido como un valor indiscutible para el perfil del contador, es su capacidad analítica y de interpretación de la información. Y de estas aptitudes se nutre, en gran parte, su desempeño destacado.

Entre las aptitudes que desarrolla se encuentra la capacidad para examinar la información que recaba y hacer con ese análisis una herramienta para la posterior toma de decisiones.

Así el campo laboral del contador de hoy le da la oportunidad de convertirse en el asesor impositivo para convertirse, dicho de otra manera en un asesor de negocios.

La contabilidad en el mundo de las empresas familiares, se ha convertido en un elemento necesario en la estructura del negocio y en un factor indispensable en la consolidación de la armonía entre los miembros al interior de la entidad.

La información que produce, facilita el tema de gestión como fuente de información, contribuye a lograr la transparencia que aumenta la confianza y permite medir los riesgos, las necesidades de capital para desarrollar cualquier emprendimiento o negocio y es crucial a la hora de impartir políticas frente al tema de los dividendos entre otros .

En la actualidad, muchos de los empresarios en los Estados Unidos, aplican una medida casi obligatoria; que a la hora de abrir y cerrar negocios se debe ir con dos asesores: un abogado y un contador.

La función que este desempeña es trascendental y así lo reconoce la doctrina empresarial norteamericana, porque permite conocer de frente al negocio a celebrar, cuáles son las necesidades de capital, cuáles son los riesgos fiscales y en general todos aquellos temas financieros; esa es la tarea de este profesional en el momento de abrir o cerrar un negocio.

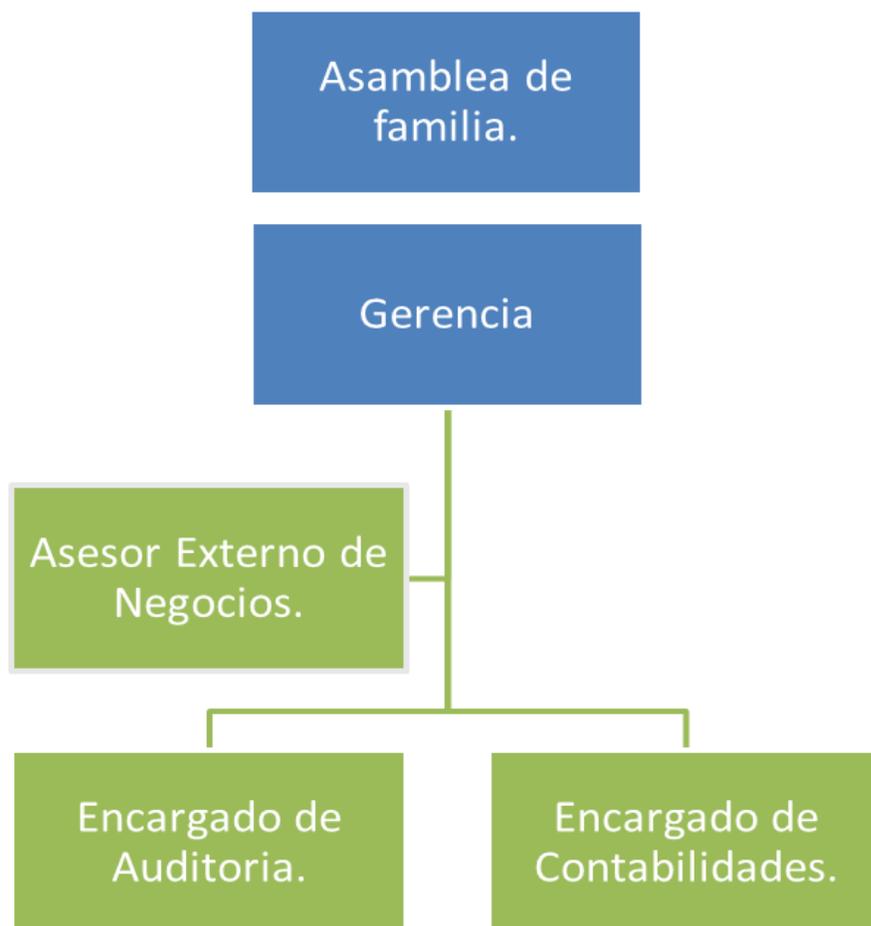
Aunque cuando se habla de firmas de auditoría y contabilidad que se encuentran con cierto grado de parentesco, entendemos que se trata de profesionales en la materia. No debe dejarse de lado la opinión o asesoría de un tercero externo, pero que tenga conocimiento del área.

En el caso de las empresas distintas a las entidades en que se centra la investigación, el rol que juega este experto es fundamental, dado que para la formulación de políticas, entendimientos, estrategias entre otros es necesario su pericia y conocimientos.

En simples palabras, su presencia facilita la generación del protocolo de gestión familiar, donde es necesario apoyarse con personas que den ese valor agregado necesario, que muchas veces el empresario carece. A continuación se muestra un organigrama sugerido para este tipo de empresas.

Figura 1.

Organigrama de una firma de auditoría y contabilidad familiar.



Nota. La figura 1 nos muestra el rol del contador como un asesor de negocios, que contribuye a la toma de decisiones por parte de la gerencia familiar.

2.4 MARCO TÉCNICO.

El protocolo familiar de gestión es propio de cada entidad, es decir, debe ser elaborado a la medida de la firma, por lo que no puede aplicarse lo que puede funcionar para una, en otra.

Deben considerarse siempre las circunstancias para cada caso, debido a que los valores, cultura, formación, grados de afinidad, religión entre otros, afectan las relaciones de las familias dentro de las organizaciones.

Sin embargo también existen elementos similares que deben ser ejecutados, al momento de realizar el acuerdo formar.

La Corporación Financiera internacional (IFC, por sus siglas en inglés) perteneciente al Banco Mundial, ha emitido el manual sobre el gobierno de las empresas familiares, en su cuarta edición para el año 2018.

En este manual, se abordan diversas temáticas relacionadas a la dirección de las sociedades, buscando que sea una descripción concisa y práctica de los componentes esenciales. Además provee de enfoques sugeridos para los dilemas comunes que rodean a este tipo de sociedades.

Se destaca que no busca reemplazar a los asesores calificados, contables y profesionales jurídicos que brindan asesoría, sino más bien ayudar a la organización de la entidad.

Puede ser utilizada como una guía para la elaboración del protocolo familiar, ocupando aquellos elementos que pudieran emplearse, sin obligación de cumplir con todo los requerimientos, dado que solo son sugerencias.

A continuación se detalla el contenido de algunos tópicos que el documento desarrolla.

2.4.1. Papel de los miembros de la familia en el gobierno de la firma.

En una típica empresa donde no hay vínculos, cualquier individuo involucrado puede ser un empleado, un ejecutivo, un dueño, un director o alguna combinación de estos papeles.

En una firma propiedad de una familia, los temas se vuelven más complejos, ya que un individuo puede tener diversos papeles y responsabilidades. Estos roles múltiples están asociados en general con diferentes motivaciones, lo cual aumenta los desafíos que enfrentan las empresas familiares en oposición a sus contrapartes no familiares.

Los miembros pueden llegar a desarrollar diversos perfiles dentro de la organización y cada uno de ellos debe ser comprendido a cabalidad para tener una mejor perspectiva de los mismos. Algunos de estos papeles se detallan en los siguientes párrafos.

Dueños (Accionistas), tienen varios papeles e incentivos que pueden llevar a veces opiniones encontradas. Los temas suelen volverse más complejos a medida que la firma familiar crece y sus dueños juegan distintos papeles, con diferentes estímulos.

Ejecutivos, un tema frecuente en esta área es el tratamiento desigual entre ejecutivos de la familia y no de la familia. Algunos o todos los puestos de alta gerencia están reservados estrictamente para miembros de un mismo linaje.

Esto podría afectar negativamente el ánimo y el desempeño de ejecutivos externos que no poseen vínculos filiales o sanguíneos, debido a que saben con certeza que, no importa cuán arduamente trabajen, nunca integrarán la alta gerencia de la empresa.

En consecuencia, a muchas empresas familiares les cuesta mucho atraer y retener a ejecutivos talentosos que no son de la familia.

2.4.2. Gobierno familiar.

Una estructura que funcione bien apuntará principalmente a comunicar los valores, la misión y la visión de largo plazo de la familia a todos los miembros.

Mantendrá a los elementos (especialmente a aquellos que no están involucrados en la entidad) informados acerca de los principales logros, desafíos y direcciones estratégicas de la empresa.

La comunicación de las reglas y decisiones que pudieran afectar el empleo, los dividendos y otros beneficios que suelen obtener de la empresa es un tema importante, por lo cual deben establecerse canales de comunicación formales que permitan compartir sus ideas, aspiraciones y problemas.

El desarrollo de esta clase de lo anterior ayudará a crear confianza entre los integrantes especialmente entre los que están adentro y afuera de la empresa, y a unificar a la familia, aumentando así la posible viabilidad de la firma.

2.4.3. Políticas necesarias.

Entro otros aspectos relevantes también es recomendable generar políticas sobre los diversos temas que pueden ir surgiendo, entre estas están:

- El protocolo familiar donde se desarrollen los principios fundamentales, reglas, valores, regulaciones y el plan estratégico.
- Lineamientos de empleo son necesarias, muchas entidades que no lo hicieron de forma clara terminando con muchos elementos con vínculos de los que pudieran necesitar.
- Participación accionaria, es crítico definir claramente este tema en las etapas más tempranas. Esto suele ayudar a fijar las expectativas correctas entre miembros de la familia acerca de los derechos de propiedad de acciones.

2.4.5 Instituciones de gobierno familiar.

Las partes deben estar bien informados acerca del propósito y las actividades de cualquier institución de gobierno familiar establecida.

Es muy importante también asegurarse que los miembros puedan distinguir entre el papel de estas instituciones y los órganos de gobierno de la firma, como la junta directiva y la alta gerencia.

Esto puede lograrse desarrollando procedimientos escritos para estas instituciones y compartiéndolos.

Decidir el tipo de firma a crear dependerá del tamaño y nivel económico del grupo familiar involucrado, la cantidad de miembros interesados y el grado de participación de cada uno de ellos en la entidad.

A las familias en la firma les podría resultar útil desarrollar otros tipos de instituciones que cubren áreas de interés específico para ellas, como: comité de educación, comité de redención de acciones, comité de planeación de carrera, comité de reuniones familiares y recreación, los que podemos observar en la tabla siguiente:

TABLA No. 1
Organismos/Comités que pueden existir en las instituciones familiares.

	Reunión Familiar:	Asamblea Familiar:	Consejo Familiar:
Etapas.	Fundador(es).	Sociedad de hermanos/Confederación de primos.	Sociedad de hermanos/Confederación de primos.
Estado.	Generalmente informal	Formal	Formal
Membresía.	Generalmente abierto a todos los miembros de la familia. El fundador(es) podría fijar criterios de membresía adicionales.	Generalmente abierto a todos los miembros de la familia. La familia podría fijar criterios de membresía adicionales.	Miembros de la familia elegidos por la asamblea familiar. Criterios de selección definidos por la familia.
Tamaño.	Tamaño pequeño, ya que la familia aún está en la etapa del fundador(es). Generalmente 6 a 12 miembros de la familia.	Depende del tamaño de la familia y los criterios de membresía.	Depende de los criterios fijados para la membresía. Idealmente de 5 a 9 miembros.
Cantidad de reuniones.	Depende de la etapa de desarrollo de la empresa. Cuando la empresa está creciendo rápidamente, puede ser tan frecuentemente como una vez a la semana.	1 a 2 veces al año.	2 a 6 veces al año.
Actividades principales.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de los valores y la visión de la familia. • Discusión y generación de nuevas ideas comerciales. • Preparación de él o los siguientes líderes de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión y comunicación de ideas, desacuerdos y de la visión. • Aprobación de las principales políticas y procedimientos relacionados con la familia. • Educación de miembros de la familia sobre temas comerciales. • Elección de miembros del consejo familiar y otros comités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos. • Desarrollo de las principales políticas y procedimientos relacionados con la familia. • Planeación • Educación. • Coordinación del trabajo con la alta gerencia y la junta directiva y equilibrar la empresa.

Fuente: Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares

2.5 MARCO LEGAL.

Las firmas contables/auditoría como toda actividad generadora de ingresos son sujetas a la normativa legal de El Salvador, por lo que se vuelve de especial interés conocer las disposiciones aplicables tanto, a las firmas de auditoría como a las empresas familiares, entre las cuales se encuentran:

Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría.

Esta ley no solo regula la contabilidad, también se relaciona con los auditores porque regula la función de la contaduría pública y los derechos y obligaciones de las personas naturales o jurídicas que la ejerzan.

Entre los conceptos más importantes es el que presenta dicha ley en el Art. 1, literal c) donde se menciona la auditoría independiente de estados financieros que se define como la revisión de los estados financieros de una entidad económica, efectuada de acuerdo con normas generalmente aceptadas y cuyo objetivo es expresar una opinión independiente sobre la razonabilidad de dichos estados financieros.

En consecuencia la auditoría externa debe garantizar a los diferentes usuarios, que los estados financieros no contienen errores u omisiones importantes. Asimismo la ley reconoce que la auditoría independiente debe realizarse sobre bases selectivas de la evidencia que respalda las aseveraciones de la administración.

En el Art. 2 se mencionan los requisitos para que una persona natural o jurídica pueda ejercer la contaduría pública específicamente los literales “d” y “e”

d) Las personas naturales y jurídicas, que conforme a tratados internacionales pudieren ejercer dicha profesión en El Salvador; por haber otorgado en dichos instrumentos el mismo derecho a los salvadoreños en su país de origen.

e) Las personas jurídicas conforme a las disposiciones de esta ley. Quienes reúnan la calidad antes expresada deberán cumplir los requisitos que esta Ley establece para ser autorizados a ejercer la contaduría pública.

Los requisitos que se requieren para ser autorizado como contador público los dicta el Art. 3.- Para el ejercicio de la contaduría pública será necesario, además de reunir la calidad antes expresada en el artículo anterior, observar los requisitos siguientes:

b) En el caso de personas jurídicas:

1°. Que éstas se constituyan conforme a las normas del Código de Comercio. En el caso de sociedades de capital, sus acciones siempre serán nominativas;

2°. Que la finalidad exclusiva sea el ejercicio de la contaduría pública y materias conexas.

3°. Que la nacionalidad de ésta, accionistas, asociados y administradores, sea salvadoreña;

4°. Que uno de los socios, accionistas, asociados y administradores, por lo menos, sea persona autorizada para ejercer la contaduría pública como persona natural;

6°. Que la representación legal de la misma así como la firma de documentos relacionados con la contaduría pública o la auditoría la ejerzan sólo quienes estén autorizados como personas naturales para ejercer la contaduría pública;

Por lo que para poder ejercer la auditoría, se debe estar autorizado para el ejercicio de la contaduría pública, por lo que deben cumplir los requisitos antes mencionados así como también estar inscritos en los registros correspondientes.

Código de Comercio

Nombramiento y emolumentos del auditor externo. Es la junta general de socios, actuando como máxima autoridad en una sociedad, quien designa el auditor externo de su preferencia y le fijan los emolumentos que se les cancelarán.

Asimismo el auditor ejercerá sus funciones por el plazo que determine el pacto social y, en su defecto, por el que señale la junta general en el acto del nombramiento.

También se mencionan las actividades que en general puede ejercer el auditor externo; Un este interviene cuando una sociedad se constituye, específicamente cuando se dan aportes en especie, por lo que en el Código de Comercio se menciona lo siguiente:

Art. 196.- Las aportaciones en especie serán efectuadas según valúo hecho previamente por auditor autorizado, emitiendo certificación del mismo, debiendo enviar dicha certificación dentro de los tres días hábiles siguientes de efectuado, a la oficina que ejerza la vigilancia del Estado.

Art. 286.- En la junta general respectiva se discutirán los términos de la memoria anual, sus resultados y las demás cuestiones a que haya lugar, debiendo aquélla resolver si se aprueba o rechaza y tomar las medidas que estime convenientes.

Vigilancia: La vigilancia de la sociedad según el Art.289, le corresponde al auditor por lo que en el Art. 290.- La auditoría a que se refiere el artículo anterior es la externa. Una Ley especial regulará su ejercicio. La vigilancia de los contadores públicos será ejercida por un Consejo de Vigilancia que tendrá la organización y atribuciones que dicha ley le confiera.

El cargo de auditor es incompatible con el de administrador, gerente o empleado subalterno de la sociedad.

Art. 291.- entre las facultades relacionadas con la temática y obligaciones del auditor se encuentran:

- Cerciorarse de la constitución y vigencia de la sociedad.
- Cerciorarse de la constitución y subsistencia de la garantía de los administradores y tomar las medidas necesarias para corregir cualquiera irregularidad.
- Exigir a los administradores un balance mensual de comprobación.
- En general, comprobar en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad.

En el artículo 292 y 293 se menciona ciertas atribuciones o en las que puede intervenir el auditor, tales como que “cualquier accionista podrá denunciar por escrito al auditor, los hechos que estime irregulares en la administración y éste deberá hacer mención de tales denuncias, en sus informes a la junta general de accionistas, y presentar acerca de ellas las consideraciones y proposiciones que estime pertinentes.”

Art. 294.- Si el pacto social lo determina, podrá constituirse un consejo de vigilancia. La manera de integrarlo y sus facultades deberán establecerse en el mismo pacto; pero a pesar de ello, será siempre indispensable el nombramiento del auditor.

CAPÍTULO III. METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El enfoque utilizado para el estudio se inició de lo general hacia lo particular, abarcando la temática relacionada al protocolo de gestión familiar, que sirvió para evidenciar la hipótesis que se planteó al elemento de análisis y que facilitó efectuar conclusiones del mismo. El tipo de investigación que se utilizó para analizar la problemática fue el método hipotético deductivo debido a que, es el tipo de estudio que más se asemeja a la investigación

3.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.

3.2.1. Espacial.

La investigación se enfocó en las firmas de auditoría y contabilidad, en específico en la empresa denominada Contables y Auditores SA de CV, la cual tiene su domicilio en el municipio de San Salvador, en el departamento de San Salvador..

3.2.2. Temporal.

El estudio se desarrolló con los datos entre enero a diciembre 2018, tiempo que fue suficiente para ver el historial de la firma, transacciones, operaciones que realiza y las relaciones que tienen cada miembro de la familia con la firma.

3.3. SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO.

3.3.1. Sujeto de estudio.

El elemento de análisis sobre la que se efectuó esta investigación fueron los socios de la firma denominada Contables y Auditores, S.A. de C.V.

3.3.2. Universo y muestra.

Para la investigación, dado su naturaleza de estudiar la problemática es la firma Contables y Auditores, S.A. de C.V. y que dicha entidad ha requerido que se le apoye en la temática de sucesión, no hubo necesidad de determinar un universo y muestra.

3.4. TÉCNICA, MATERIALES E INSTRUMENTO.

3.4.1. Técnica.

La entrevista, fue la técnica que se utilizó para recoger información relacionada con la problemática, ya que permitió identificar las áreas de mayor vulnerabilidad dentro de la organización con respecto al protocolo familiar de gestión para la sucesión.

3.4.2. Instrumento.

Como instrumento se diseñó una guía de preguntas para la entrevista, con el objetivo de conocer los factores externos e internos que afectaban a la compañía en relación a la elaboración de un código de buenas prácticas aplicables al protocolo familiar de sucesión, entiéndase como factores externos: clientes, proveedores y acreedores.

3.6. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.

3.6.1. Procesamiento de la información.

Para procesar la información se hizo uso del paquete computacional Microsoft office, utilizando en mayor grado Microsoft Word para generar la información recopilada, incluyendo los detalles, conclusiones y recomendaciones determinadas mediante el desarrollo de la investigación.

3.6.2. Análisis e interpretación de los resultados.

Una vez se obtuvo la información a través de la entrevista, se realizó el análisis de las respuestas que se obtuvieron, para ello se hizo uso de una matriz, donde se planteó la pregunta de la entrevista, la respuesta por parte del entrevistado y en la columna final la relación con el entrevistado.

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1. ¿Cuándo se fundó el despacho?	Más de 10 años	Tal como lo indica, la firma contable cuenta con cierta trayectoria en el ámbito, por lo cual sus respuestas están acompañadas de experiencia
2. Estructuralmente, ¿cómo está conformado el despacho?	Sociedad	por lo cual se sobre entiende que pueden haber miembros de la familia que toman parte en el giro de la firma
3. ¿Cuáles son las áreas que el despacho atiende?	Comercio e Industria	dichos sectores son los que tienen una mayor cantidad de negocios establecidos en El Salvador, por lo que forman parte de los clientes de varias firmas de Contabilidad en El Salvador
4. ¿Cuáles son las especialidades del despacho?	Tributos	El área tributaria es vital en las firmas contables, dado que su aplicabilidad se da en todas las empresas, lo que conlleva a estar pendiente de los cambios emergentes.
5. ¿Participan activamente miembros de la familia en actividades de la firma? Es decir se involucran en la dirección de la misma.	Si	Es aquí donde evidenciamos que la firma Contables y Auditores S.A. de C.V. cumple con los requisitos para aplicar el protocolo Familiar de Gestión, al contar con familiares que tienen influencia en la toma de decisiones.
6. ¿Cómo diría que son las relaciones empresa-familia en la firma?	Excelentes	Por lo que se infiere que la aplicación de un protocolo familiar de gestión es factible entre los miembros del grupo.

7. ¿Existe en la firma un “manual” de procedimientos o políticas para armonizar las relaciones entre los familiares que laboran en la entidad?	No	En este caso se muestra la "necesidad" de un documento que armonice las relaciones familiares de la Firma, en especial cuando se lleve a cabo la sucesión empresarial.
8. ¿Cuándo se asigna puestos de importancia dentro de la empresa, se hace por capacidad?	Si	Esto evidencia controles básicos en la firma, por lo que el nivel de sesgo es reducido. Con esta respuesta se muestra que el tema de Sucesión, es ligeramente conocido al interior de la firma, y en parte su necesidad de aplicación en algún futuro.
9. ¿Qué conoce sobre el proceso de sucesión?	Proceso legal que transfiere la titularidad de la firma	Con esto podemos mencionar que el protocolo familiar es desconocido al interior de la firma, por lo que al proporcionarlo, se generara un aporte novedoso en sus controles.
10. ¿Conoce sobre el protocolo familiar de sucesión?	No	la voluntad del personal familiar de la firma genera el ambiente necesario para la aplicación del protocolo familiar de sucesión El perfil deseado debe cumplir con las necesidades actuales del mercado profesional, por lo que la educación superior es requerida para ejercer.
11. ¿Considera que su familia tendría interés en cumplir con un protocolo de sucesión?	Si	El perfil deseado debe cumplir con las necesidades actuales del mercado profesional, por lo que la educación superior es requerida para ejercer.
12. En su opinión ¿Qué perfil debería tener su sucesor?	Licenciatura/Maestría Habilidades administrativas optimas	necesidades actuales del mercado profesional, por lo que la educación superior es requerida para ejercer.

13. ¿Se ha preparado algún miembro de la familia académicamente para sucederlo a usted como cabeza de la firma?	Si	Por lo que el término de sucesión, ya había sido considerado, así que se tratara de enriquecer el proceso, suministrando un protocolo familiar de sucesión
14. ¿Posee algún miembro familiar vocación para continuar con el legado de la firma?	Si	La vocación es indispensable hoy en día para armonizar las relaciones entre los empleados, así como el funcionar inherente de la firma, así que es una característica deseable en el proceso de sucesión. Indica el conocimiento del grupo familiar, descartando aquellos que por distintos motivos no cumplen las características deseables del sucesor.
15. ¿Estaría dispuesto a que el sucesor sea cualquier miembro de su familia?	No	El Proteccionismo al interior de la firma es determinante, por lo que suministrar un protocolo familiar de sucesión generaría un sucesor idóneo (de acuerdo con la Hipótesis)
16. ¿Estaría dispuesto a que personas ajenas a la familia se involucraran en la dirección de la firma?	No	Bajo la figura de un sucesor, se está fijando, una cabeza de familia capaz de tomar decisiones adecuadas y la autoridad que recaerá en una sola persona.
17. Le parece más la idea de que ¿exista un solo sucesor, dos sucesores o que la entidad sea administrada por una junta compuesta por miembros familiares?	Un sucesor	En un mercado cambiante siempre es necesario mantener habilidades sociales adecuadas con los clientes, así como el personal de la firma, es decir un punto crucial en la operación.
18. ¿Cuáles considera que serían los principales ámbitos/retos que enfrenta la firma actualmente y que el sucesor deberá enfrentar en el futuro?	Sociales	

19. ¿Existen miembros de la familia que poseen influencia sobre la firma? (independientemente laboren o no en la empresa)	No	Que es la forma adecuada en la conducción de la firma, ya que es donde solo el personal involucrado sabe con exactitud el quehacer diario, relaciones con clientes, proveedores entre otros.
20. Con respecto al pacto social, ¿qué políticas incorporaría para el nuevo sucesor o sucesores?	Dejar a discreción del nuevo sucesor	la formación y vocación del sucesor es esencial porque dejar este tipo de directrices bajo su supervisión denota una fuerte confianza en dicha dirección empresarial
21. ¿Qué filosofía, ámbito de actividades y arraigo de la entidad le parece esencial se respeten por el sucesor o sucesores?	Sector económico, Relaciones con clientes	los sectores económicos para los que se prestan servicios deben ser continuados y, esencialmente las relaciones con clientes para no afectar el estado actual-negocio en marcha de la firma
22. ¿De qué forma le parece que es mejor llevar a cabo la sucesión?	Transmitir en vida la firma de forma gradual	Si la sucesión se lleva acabo poco a poco da la oportunidad de monitorear el proceso, corrigiendo/mejorando la transición para llegar a la situación deseada.
23. ¿Qué instrumento jurídico le parece viable para llevar a cabo la sucesión?	Donación	se ha escogido este forma dado que planea hacerse el proceso en vida, y sin ningún precio económico de por medio
24. ¿Qué áreas tendrían que ser protegidas al llevarse a cabo la Sucesión?	Empleados de la firma	Puesto que los empleados constituyen la fuerza laboral directa de la firma, se requiere que este sector continúe funcionando de la forma habitual para garantizar el desarrollo y crecimiento de la entidad.

3.7. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.

Procesada y analizada la información recogida a través de los instrumentos y técnicas establecidas durante el desarrollo del estudio, se tuvieron las áreas que se consideraron más expuestas dentro de la compañía con lo que se estableció un diagnóstico, esto permitió sugerir una solución a la problemática.

Basado en las repuestas obtenidas por la técnica de recolección de datos/ entrevista se han identificado las siguientes áreas claves de la firma:

- Familiares involucrados directamente en la Firma
- Los empleados
- Clientes de la firma

Los familiares directamente involucrados han jugado un papel importante al interior de la firma, ya que aún desde su fundación, se optó por la figura de una sociedad mercantil, esto con el propósito de involucrar a más personas del grupo siempre y cuando cumplieran con los requerimientos que el actual fundador tomó a bien en su momento.

Es así que al permitir la entrada a familiares cercanos se da no solo por la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, sino también por la excelente relación interpersonal entre las personas del núcleo, comunicaciones que se han mantenido idóneamente ya que la firma cuenta con más de 10 años de existir aun sin un protocolo familiar de sucesión, por lo que,

acorde a la hipótesis que se planteó dicho documento servirá para armonizar las relaciones con el nuevo sucesor que quedara al frente de la firma.

Obviamente se necesita de un interés por parte del personal familiar de la firma para que la implementación del protocolo pueda llevarse a término; ahora bien para generar un proceso de sucesión adecuado ya se ha considerado por el fundador el perfil deseado que este debe tener (sucesor) por lo que se aprecia un énfasis en: la preparación profesional, la vocación y una capacidad de mando firme para poder hacer frente a las áreas de interés, que, a juicio del fundador deben operar tal cual se ha venido haciendo en los últimos años.

Así pues encontramos que el sector económico, social y las relaciones con clientes son aspectos que deben ser tratados cuidadosamente por el sucesor ya que puede verse en riesgo el negocio en marcha de la firma, es de hacer una especial mención sobre el proteccionismo deseado sobre los empleados del despacho, dado que, son los encargados de llevar a cabo el proceso de prestación de servicios contables en los primeros niveles, personal que debido a su pericia y vocación han mantenido los intereses del fundador a lo largo de la existencia de la entidad.

La forma deseada para llevar a cabo la sucesión de la firma es mediante el traspaso de forma gradual, de esta forma se supervisa el trato a las áreas de interés del fundador así como la idoneidad y preparación del sucesor, con la opción de adecuar el rumbo en la toma de decisiones, distintivos comerciales, decisiones financieras entre otros.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA.

4.1. ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN “PROTOCOLO FAMILIAR DE SUCESION” APLICABLE A LA EMPRESA CONTABLES Y AUDITORES S.A DE C.V.

4.1.1 PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

En este capítulo, se describirá la razón de ser del protocolo de sucesión para la firma “Contables y Auditores S.A de C.V.”, resaltando los principales beneficios que se persiguen con los compromisos asumidos en el mismo. De igual manera se formulara un ejemplo sugerido de protocolo, relacionando el contenido visto en capítulos anteriores en cuanto a su elaboración se refiere.

4.1.2. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Se muestra posteriormente los factores relevantes previos a la elaboración del protocolo familiar de sucesión y se desarrolla un código de buenas prácticas, que por su naturaleza intrínseca puede estar sujeto a modificaciones de acuerdo con las sugerencias de los directivos y/o miembros de la firma objeto de estudio.

Por lo tanto, el objetivo fundamental del presente capítulo es proporcionar tanto al propietario de la firma, como a todas las personas interesadas en el tema, los diversos aspectos que se deben tener en cuenta para la elaboración de un “protocolo familiar de sucesión” aplicable a la empresa familiar “Contables y Auditores S.A de C.V.”.

4.1.3 BENEFICIOS

En este sentido, abordar el tema del protocolo familiar de Sucesión implica una importancia relevante para la empresa “Contables y Auditores S.A de C.V”, debido a que es un instrumento que:

- Ayuda a reducir la posibilidad de aparición de conflictos.
- Tiene criterios definidos para tratarlos en caso de que aparezcan.
- Encamina los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos.
- Contribuye a mantener o incrementar los afectos y la unión familiar.

Estos asuntos indudablemente estimulan el trabajo de los entes involucrados, con la convicción de que se está contribuyendo con la continuidad de la firma familiar objeto de estudio. De esta manera, se puede utilizar dicha herramienta que, si bien no soluciona el problema, puede ayudar a simplificarlo.

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta, es que cada familia en términos empresariales es un caso particular y por lo tanto, deberá desarrollar un protocolo familiar de sucesión particular. Aunque existen situaciones muy similares de un negocio a otro, no se debe olvidar que también las hay muy distintas. Este es un aspecto importante a la hora de poner en marcha la elaboración de un protocolo. Por ello, los comprometidos en la implementación, requerirán de información y una breve orientación que les ayude a entender el concepto y dar los primeros pasos, como el que se ofrece en el desarrollo de este capítulo.

4.2. PROTOCOLO FAMILIAR.

DEFINICIÓN: El protocolo familiar es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la firma. Sin embargo, el aspecto fundamental que se recoge en el protocolo familiar de sucesión es que trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación a generación, es de aclarar que no es inmediatamente (su implementación) sino que es un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio.

El protocolo es ante todo un documento de la familia pero preparado intencionalmente en dirección a las firmas de auditoría. En este documento, la familia establece una misión que debe de guiar las relaciones familiares y los negocios en el proceso de sucesión.

Su elaboración debe realizarse pacientemente y debe tener como base los debates que se realicen en las asambleas o juntas generales donde deben participar todos los miembros de la familia que tengan que ver con la empresa.

Este documento, el protocolo familiar de sucesión trae beneficios importantes para la familia y la empresa, entendiendo que las familias que enfrentan el futuro unidas y que tienen claramente definidas sus metas y políticas con respecto a la firma, tienen muchas más posibilidades de éxito y de perdurar, que las que sólo se ocupan de la solución de los problemas que se presentan a diario.

No obstante, no se trata de indicar que con el protocolo, y una familia comprometida con él, los problemas se erradicarán, pero lo que sí se puede afirmar es que se sugerirá un mejor manejo de las situaciones que pueden aparecer en el proceso de sucesión empresarial.

4.2. ELEMENTOS RELEVANTES DE SU ELABORACIÓN.

Para hacer realidad, la elaboración y puesta en marcha del protocolo familiar, es necesario tener en cuenta factores previos, que deben ser conocidos por todos los miembros de la familia. Su admisión y aprobación, fomentará en los miembros de la firma, un ambiente de complacencia y de respeto mutuo. A continuación se describirán los más importantes:

4.2.1. Libertad.

Todos los miembros de la familia implicados en la empresa deben tener la libertad suficiente para expresar su pensamiento en las asambleas familiares. Ninguna persona deberá tener preferencias sobre otra a la hora de dar, oportunidades para expresar lo que mejor le parece.

4.2.2. Pacto de honor.

El protocolo familiar debe ser un pacto de honor, entre quienes lo firman. y si al pasar el tiempo no está de acuerdo con algunos de ellos, debe presentar su propuesta cuando la asamblea dé lugar a las reuniones de modificaciones o enmiendas al protocolo.

4.2.3. Valores de la familia.

Si bien es cierto que los valores que se fomentan varían de familia a familia, cada una de éstas posee al menos algunos que son los que la mantienen integrada y favorecen las buenas relaciones. Estos valores claves deben ser aprovechados para darle fuerza a la familia frente a las variables que se manejan en la firma. Una familia que obre con este proceder estará en condiciones de preparar un protocolo de sucesión y de ponerlo en marcha con más probabilidades de éxito.

4.2.4. Relación intrafamiliar.

Es indispensable que al comenzar el proceso de elaboración del protocolo, la familia tenga un ambiente de armonía que lo facilite, otro aspecto importante a tener en cuenta, es que el protocolo no debe desarrollarse en momentos en que se está en conflictos de poder. Por el contrario, se debe aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si éstas no existen, se debe trabajar para el logro de estos objetivos, debido a que la finalidad del protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para evitar en mayor medida que se produzcan.

4.3 DATOS GENERALES DE LA FIRMA.

4.3.1 Fundación.

La firma Contables, S.A. de C.V. nace luego de que sus fundadores, quienes habían estado trabajando juntos pero como personas naturales brindando servicios de auditoría y contabilidad por más de 10 años, deciden conformarla al surgir la necesidad de formar una sociedad que les permitiera acceder a clientes que preferían tratar con firmas. Por ello, en octubre de 2016 se funda Contables, S.A. de C.V., siendo los accionistas miembros de la familia con parentesco de esposos e hijo. La firma tiene la finalidad de brindar servicios relacionados a la contabilidad y conexos.

A continuación se detalla la misión y visión de la firma.

4.3.2 Visión de la entidad.

Brindar servicios integrales relacionados con la consultoría, contabilidad, impuestos, auditoría y administración de manera altamente calificados con un compromiso sincero y de entrega real a nuestros clientes, con capacidad técnica y profesional adecuado, procurando mantener una alta satisfacción en nuestros clientes, un buen desarrollo en los negocios y las empresas que nos contraten y así mismo llevando desarrollo profesional y éxito a nuestros clientes a nuestro personal y a nuestros accionistas.

4.3.3 Misión de firma.

Ser líderes en servicio, en técnicas, en calidad y atención a nuestros clientes logrando un alto grado de satisfacción en todas las áreas que seamos contratados de lo que corresponde al que hacer administrativo, financiero, contable y auditoria esto a nivel nacional, regional, latinoamericano y mundial con un proyecto ambicioso para alcanzar empresas de calidad mundial.

4.3.4 Necesidad de continuidad.

La firma desea perdurar en el tiempo, debido a que muchos de sus clientes también son empresas familiares y les han expresado su deseo de que continúen siendo quienes les brinden los servicios de auditoría y contabilidad. Además desean dejarle a su siguiente generación los medios necesarios para la subsistencia.

4.4 ETAPAS DE CREACIÓN DEL CÓDIGO.

Recopilación de información

- Tesis, trabajos y normativa técnica.

Investigación previa de la firma.

- Entrevista a Representante legal

Código de buenas practicas

- Conformado por la Parte A que se divide en 6 secciones y la parte B que es un ejemplo.

Principios Fundamentales

- Valores necesarios en la firma.

Gobierno de la firma

- Diferentes formas de administrar la firma.

Miembros de la firma.

- Familiares
- No Familiares

Aspectos juridicos.

- Principales leyes que pueden regular a la firma en materia Civil, Mercantil y tributario.

Protocolo de gestión familiar.

- Contenido del protocolo.

Otros aspectos relevantes.

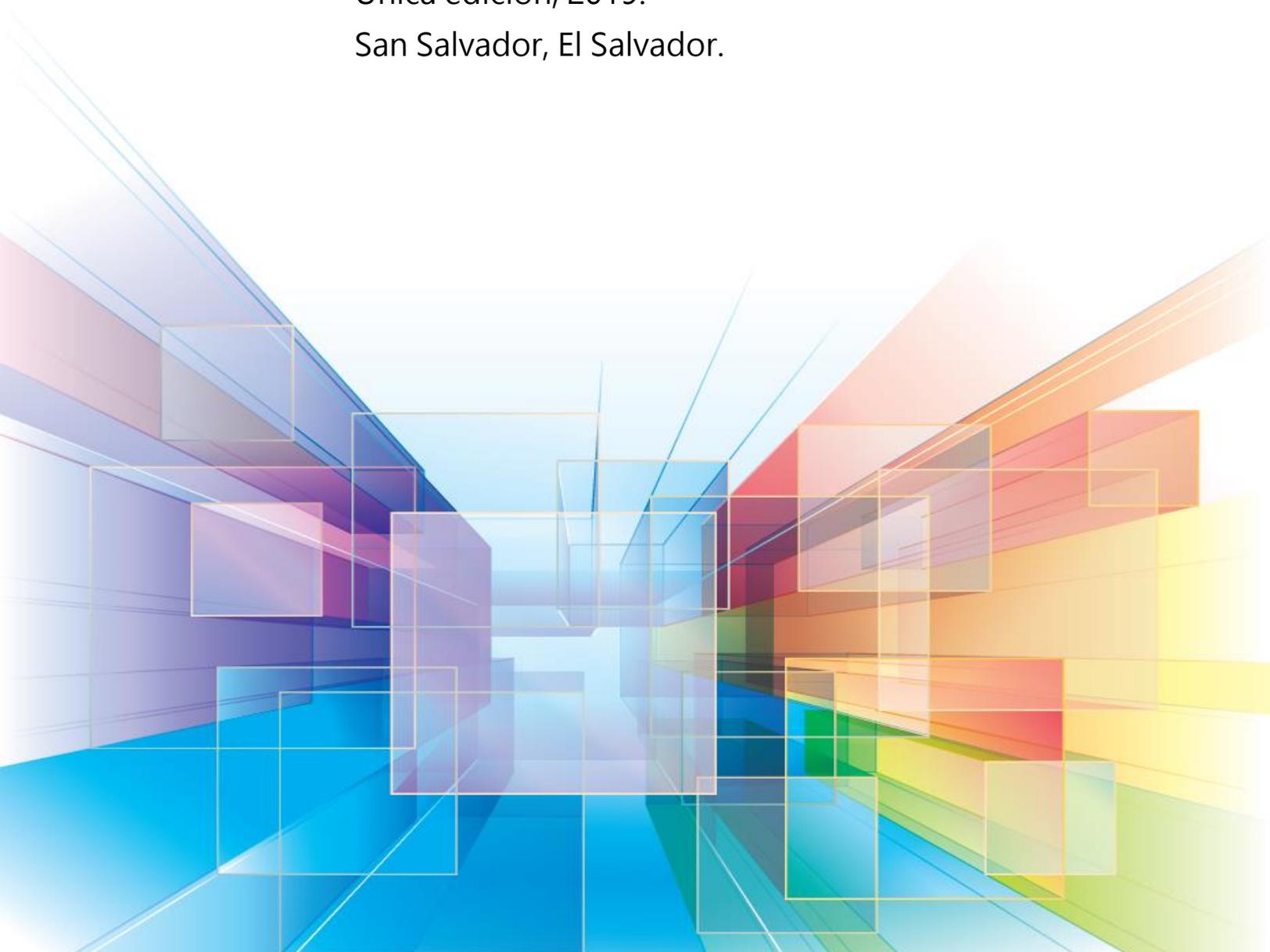
- Seguimiento, monitoreo y procesos post-sucesión.

Código de buenas prácticas aplicables a la elaboración del Protocolo familiar de sucesión. Caso firmas salvadoreñas de auditoría y contabilidad.

Universidad de El Salvador.

Única edición, 2019.

San Salvador, El Salvador.



PRÓLOGO.

La contribución de las firmas familiares a la estabilidad del empleo es una de sus principales características, ya que las relaciones laborales adquieren matices privilegiados de continuidad, afecto y confianza, con independencia del tamaño de la misma. Por otra parte, los trabajadores por cuenta propia que prestan servicios como profesionales de la contaduría pública, constituyen el umbral de potenciales firmas familiares de auditoría y contabilidad.

La actividad de las firmas familiares genera en la sociedad un crecimiento económico y, con su actividad, contribuyen a la creación de servicios que son de vital importancia para empresas y comerciantes individuales.

Debido a sus particulares características poseen limitaciones que se ponen de manifiesto con el crecimiento de la firma, el mercado objeto entre otros, y se convierten en críticas en el momento de la sucesión. Son muchas las entidades que, en los próximos años, van a tener que realizar un proceso de sucesión generacional, con los riesgos inherentes al proceso sucesorio.

Su importancia a nivel económico y la necesidad de generar un marco que facilite su crecimiento, desarrollo y prolongación, justifican la creación de un código de buenas prácticas para la elaboración del protocolo familiar de gestión, que se convertirá en una herramienta para asegurar la continuidad de la misma.

El presente Código contiene seis capítulos. El capítulo uno establece los principios fundamentales que debe poseer una firma con el objetivo de suceder exitosamente. En el capítulo dos se aborda los diferentes tipos de gobierno que puede tener la firma al ser sucedida.

El capítulo tres sugiere el perfil que deberán tener aquellas personas que conformen la firma, sean exclusivamente miembros de la familia o no. El capítulo cuatro aborda temas

legales bajo los cuales según la legislación vigente de la Republica de El Salvador, deben considerar las firmas a fin de no infringirlas al suceder.

Finalmente el capítulo cinco y seis se centran la parte principal que es el Protocolo familiar de gestión y sus implicaciones después de aplicarlo.

Algunas jurisdicciones pueden tener requerimientos e instrucciones que difieren de los que se contienen en este Código. Por ello, es necesario que los profesionales de la contabilidad conozcan estas diferencias y cumplan los requerimientos y directrices más estrictos, salvo que lo prohíban las disposiciones legales y reglamentarias.

PARTE A.
APLICACIÓN GENERAL
DEL CODIGO

SECCIÓN I. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES.

1.1 Entre los principales valores que deben imperar en las firmas de auditoría familiares o en general, tenemos:

- a. Mejor orientación al mercado.** Generalmente, las firmas tienen sus formas propias de hacer las cosas, aun con la competencia que hay debido a la oferta de firmas, actúan como si no la hubiere, dado que su servicio es más personalizado y se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección.
- b. Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio.** La firma arriesga, de forma permanente, el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia. Necesita el éxito y extrema su empeño en lograrlo.
- c. Mayor manejo de finanzas y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la firma.** Implica un control mayor del gasto.
- d. Mayor vinculación con los clientes.** El compromiso que caracteriza a las firmas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más personal y una calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.
- e. Comportamiento más entusiasta de los trabajadores.** Generalmente los fundadores tienen una mejor relación y sienten una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que conforman parte de un equipo.
- f. Constante necesidad de superación y desarrollo,** resultado de la alta motivación del fundador por el éxito.

SECCIÓN II. GOBIERNO DE LA FIRMA FAMILIAR.

2.1 Cuando se habla de gobierno de la firma se hace referencia a aquel conjunto de personas responsables de la dirección de la empresa y del personal que tienen a su cargo, que se regirá por las correspondientes normas y estatutos, la firma familiar puede utilizar otros órganos paralelos que pueden contribuir de manera eficaz a la viabilidad de la Firma. También es sugerido, para las firmas familiares la elaboración de un Protocolo Familiar, como instrumento regulador de las distintas relaciones que se establecen. Los órganos mencionados son, fundamentalmente, dos: la Junta y el Consejo de Familia, e inclusive se puede añadir el comité de seguimiento del Protocolo Familiar.

2.2 Tanto la Junta como el Consejo de Familia se muestran como la entidad adecuada para solucionar aquellos problemas que se vayan planteando en la firma y cuya solución o forma de dirigirlos no esté prevista en el Protocolo Familiar.

Junta de Familia.

2.3 Es un órgano estrictamente familiar. Tiene un carácter deliberante e informativo y puede ser de gran utilidad en una familia extensa. Está integrado por todos los miembros de la familia que hayan alcanzado una determinada edad, se espera que sea mayor a 18 años, para poder asimilar/discernir el tipo de decisiones en que participara, dicha edad será previamente establecida en el Protocolo Familiar.

2.4 En este grupo, la familia delibera sobre los intereses que tiene en la firma, sobre los objetivos que la empresa familiar pretende conseguir, así como la mejor manera de participar en la gestión diaria

2.5 Otra tarea de este grupo es la de fomentar las relaciones entre los miembros de la familia, así como detectar las posibles confusiones que pudieran surgir en la familia y que tendrían repercusión en la firma

2.6 De la misma manera, es preciso establecer medidas adicionales, para proteger el voto, esto con el fin de defender los socios minoritarios frente a los mayoritarios. Entre ellos se pueden destacar aquellos que tiendan a consensuar el voto por ramas familiares, a fin de facilitar el trabajo de la Junta General y por lo tanto, la toma de decisiones al interior de la firma. Sus funciones deben ser:

- a.** Comunicar a la familia de la marcha de la firma y de los acontecimientos que afecten a la misma.
- b.** Crear el foro en que se establezcan las metas de la familia en relación con firma y la forma en que aquélla puede contribuir a facilitar la continuidad de la misma, en otras palabras, determinar lo que la familia espera de la firma y lo que la familia puede aportar a la firma.
- c.** Desarrollar las relaciones entre los miembros de la familia, con el fin de crear un ambiente agradable que sirva para discutir sin temores los puntos de vista de los componentes de la misma.
- d.** Identificar los problemas que puedan surgir en la familia y que afecten a la firma

2.7 Si se quiere optimizar el funcionamiento de la Junta de Familia debe haber un líder que la presida y organice sus reuniones, estableciendo el calendario y la agenda, moderando el desarrollo de las reuniones que se celebren. El líder de la Junta de Familia debe ir rotando periódicamente, esto con el propósito de implementar distintos de tipos de administraciones hasta llegar al estilo de trabajo idóneo deseado al interior de la firma.

2.8 La Junta de Familia deberá celebrar, una reunión anual (al menos) y con dicha frecuencia deberá examinar la situación de la firma y sus estados financieros, la situación de las relaciones familia - empresa y el estado en que se encuentre la planificación de la sucesión.

2.9 Finalmente, hay que tener en cuenta que cuando la firma sea reciente, es decir en primera generación y haya una sola rama familiar, podrá posponer la creación de este órgano de carácter informativo sin problema, no obstante se recomienda contar con una

visión a largo plazo para prevenir posibles contingencias relacionadas con el quehacer familiar al interior de la firma.

Consejo de Familia

2.10 Es el órgano que toma decisiones de la familia y debería estar integrado por representantes de todas las áreas y generaciones familiares, con independencia de que trabajen o no en la Firma. El Consejo de Familia es el máximo órgano de gobierno de carácter decisorio en las relaciones familia-firma, y en cuyo interior se discuten tanto los problemas del presente como los proyectos de futuro de la firma familiar.

2.11 Además, es recomendable contar con la presencia de un asesor externo (Contador, Abogado financiero), que ayude a estructurar el Consejo de Familia y a darle seriedad y autoridad, que colabore en la negociación y preparación del Protocolo Familiar y de sus instrumentos de desarrollo (capitulaciones, testamento y estatutos sociales), así como en la resolución de las posibles diferencias que surjan en el al Consejo de Familia.

2.13 Igualmente, se recomienda que su Presidente sea el familiar que tenga un rango más ascendiente en la familia (uno de los fundadores), es decir en uno de los miembros de la familia más respetado, o alguien que posea la experiencia necesaria del giro de la empresa como de la familia en sí, sus principales funciones serían las siguientes:

- a.** Resolver aquellos problemas que se produzcan entre la familia y la Firma.
- b.** Dirigir y organizar la sucesión empresarial en la Firma.
- c.** Diseñar, revisar, actualizar y corregir el Protocolo Familiar, a propuesta del comité de seguimiento del mismo.

2.14 El Consejo de Familia deberá celebrar, como mínimo, tres o cuatro reuniones anuales, que deberán prepararse con la debida antelación, y celebrarse con la debida formalidad, siendo preferible que exista un calendario de las mismas previamente fijado en el Protocolo Familiar.

2.15 Características del consejo de familia:

- a. Se sugiere que estén representadas todas las ramas familiares y todas las generaciones que desean pertenecer a la firma.
- b. El personal que participe en el consejo debe ostentar ambas condiciones ya sea como miembros de la familia y propietarios de la empresa, además de tener notable participación en uno u otro campo.
- c. Es el medio de aplicación del protocolo familiar, actuando además, como mediador en las discrepancias a la hora de su aplicación.

2.16 Las funciones del Consejo de Familia implican definir y decidir entre temas como:

- a. Gestionar, implementar y negociar el Protocolo Familiar, así como las actualizaciones y reformas del mismo.
- b. Dirigir e impulsar el proceso de sucesión en la firma familiar.
- c. Resolver los problemas de comunicación que surjan entre familia y firma, mantener la separación de los patrimonios y de las cuentas de ambas organizaciones.
- d. Velar por los derechos de los miembros de la familia que no laboren en la empresa, sean o no propietarios de la misma.

2.17 Es probable que no todos los miembros estén de acuerdo con todas las cláusulas, pero deberán adherirse a los votos definido como mayoría para las aprobaciones correspondientes. Todo este proceso, debe trabajar por la unión de la familia y por preservar sus valores; pero por encima está encaminado a definir y a poner en práctica los mecanismos que logren la continuidad de la firma a través de los años.

2.18 Por lo que se vuelve necesario un libro de actas en el que se mantengan los registros de los integrantes, sus cargos dentro de la firma/consejo así como el resultado de las juntas celebradas y los acuerdos tomados en las mismas, dicho contenido debería ser comentado con cierta periodicidad para evaluar si se está tomando el rumbo adecuado previamente acordado.

SECCIÓN III MIEMBROS DE LA FIRMA FAMILIAR

Familiares

3.1 Se considera que la familia es la institución social más importante, pues en ella se desarrollan la personalidad individual. La familia es denominada como una unidad básica de organización social y a partir de ella se logra estructurar organizaciones complejas.

3.2 La familia tiene una estrecha relación con las empresas, la relación es que ambas requieren un enfoque evolutivo, se refiere al crecimiento y la madurez que logren desarrollar. El núcleo de la familia no solo se limita a los padres e hijos, sino también incluye a los abuelos y nietos. Normalmente, esto también aplica a las firmas familiares, donde se participa con familiares de la primera y segunda generación.

3.3 Aspectos a tomar en cuenta para considerar una firma como familiar:

- a. Empresa que gran parte de la propiedad pertenece o es administrada por una familia
- b. Las responsabilidades mayores de la firma están a cargo de los miembros de la familia
- c. Se considera que la continuidad de la firma familiar está asegurada por la incorporación de la segunda generación de la familia

3.4 Cualquier miembro puede influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales, sin ser propietario ni que labore dentro de ella. Sin embargo se sugiere que se establezca en el protocolo familiar que los miembros que pertenezcan en la firma cumplan con los requisitos mínimos, como la preparación académica adecuada y acorde a la firma; así como también cumplan con las normativas y principios establecidos.

No familiares

3.5 Dentro de la firma familiar se crea una cultura empresarial que, en gran medida suele ser el reflejo de los valores de la familia propietaria, valores como el compromiso, confianza y pertenencia entre los miembros familiares y no familiares vinculados a la firma.

3.6 Las personas que pertenecen al grupo de no familiares, pueden ser, propietarios de un porcentaje de la firma y no laboran en la empresa, o bien, son propietarios y también laboran en la empresa; también se consideran aquellos empleados que reciben una remuneración económica por sus servicios dentro de la firma.

3.7 En el protocolo familiar se puede considerar prudente encontrar quién será el sucesor idóneo para la firma, tomando en cuenta las personas ya dentro de la firma, sean o no familiares.

Perfil del sucesor

3.8 La sucesión será entendida como la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, con la finalidad de la continuidad de la firma, dejándola en manos de la familia.

3.9 En el protocolo familiar se debe establecer los requisitos mínimos del sucesor. Se debe dejar planteado a la fecha adecuada, evitando dificultades, asuntos tales como la resistencia al retiro del poder del propietario fundador.

3.10 Características y cualidades que debe poseer el sucesor de la firma

- a. Graduado de la carrera de licenciatura en contaduría pública y estar autorizado para ejercer la profesión.
- b. Haber formado parte del equipo de trabajo dentro de la firma como mínimo de tres años.
- c. Ser de reconocida confianza dentro de la firma.
- d. Tener capacidad de liderazgo.
- e. Notoria honradez y compromiso con la firma.

SECCIÓN IV. ASPECTOS JURÍDICOS DE LA SUCESIÓN.

CÓDIGO DE COMERCIO DE EL SALVADOR.

4.1 La sucesión de la firma, está regulada en distintas leyes, en este caso el código de comercio hace referencia a este proceso en algunos casos de manera indirecta: al definir a la empresa como “cosa mercantil” la hace susceptible de los contratos tales como la compraventa y la donación; específicamente en el Art 5 se menciona la definición de cosa mercantil la cual entre otros elementos hace referencia a la empresa de carácter lucrativo, por lo que para el caso de estudio involucra a las firmas de contabilidad y auditoría.

4.2 En el Art 555 hace la referencia a la transferencia de la empresa mercantil, denominándola como “bien mueble”, lo cual indica la posibilidad de su transferencia mediante la figura de la compraventa, conllevando a la transmisión de las obligaciones/pasivos que el miembro fundador de la firma adquirió, las que serán de la nueva administración de la entidad.

4.3 A continuación se mencionan otros artículos de interés que mencionan aspectos relevantes a la sucesión en el Código de Comercio de El Salvador.

“Art. 113.- La sociedad llevará un libro especial de Registro de Socios que permanecerá en poder del administrador, quien será responsable de su existencia, de su conservación y de las oportunas y exactas anotaciones que en él se hagan. El libro podrá ser consultado por los socios y aún por quien demuestre legítimo interés en ello, y contendrá entre otros registros: Los datos relativos a enajenación y adquisición de cuotas sociales, gravámenes sobre los derechos que éstas confieren, sucesiones hereditarias de los socios y cualesquiera otros análogos”

“La falta de Registro de Socios hará que se considere la Sociedad como irregular y se le imponga la sanción que establece el Art. 354.”

4.4 Es así como se observa los registros necesarios para llevar por la firma de auditoría, incluyendo las participaciones de las cuales son dueños los herederos y/o los sucesores

designados, básicamente la recomendación está enfocada a un control interno para tener actualizadas las participaciones, todo ello por mandato de ley, para evitar la imposición de multas que puedan afectar la hipótesis de negocio en marcha.

“Art. 643.- Cuando la naturaleza de la empresa lo requiera, el Juez podrá autorizar a los representantes interinos de la sucesión o al curador de la herencia yacente, para suscribir títulos valores. Esta autorización podrá ser de carácter general o especial.”

4.5 La suscripción de títulos valores idealmente debe realizarse por los sucesores definitivos, aun así los interinatos pueden tomar decisiones, no obstante se recomienda tener la sucesión preparada para acelerar dicho proceso ante los llamamientos de capital que sean requeridos cuando la necesidad surja.

4.6 En el Art 10 se comenta acerca de la inhabilitación en los actos de comercio por personas que reciban en donación una empresa mercantil, para ello el juez realizara una evaluación del estado comercial-financiero de la firma con la asistencia de dos peritos para decidir la continuidad o liquidación de la firma, no obstante se recomienda realizar la sucesión empresarial en vida de tal manera que cuando se efectuó dicho proceso, las cláusulas, procedimientos y demás menesteres jurídicos tengan una directriz clara y un sucesor designado con la capacidad para hacer frente al proceso transición.

CÓDIGO TRIBUTARIO DE EL SALVADOR.

4.7 En el artículo 32 se hace mención de la necesidad de una persona encargada de la representación de la firma todo ello deberá comprobarse con la documentación que acredite tal calidad, por lo que, una vez más, el hecho de tener un plan de contingencia para la continuidad de la firma contable se vuelve un aspecto de prioridad cuando la longevidad del fundador este comprometida.

4.8 De manera paralela los derechos y obligaciones serán transmitidos al sucesor/sucesores, ello para añadir conjuntamente los obligaciones plasmadas en el Código de Comercio (descrito con anterioridad), lo cual se encuentra en el art. 40.

4.9 Es de mencionar que el Código Tributario establece las obligaciones formales y sustantivas que deben tener las sucesiones para su funcionamiento, la mayoría no difieren mucho de las aplicables a las empresa mercantiles son prácticamente iguales, entre algunas de ellas podemos mencionar: la obligación de inscribirse en el registro de contribuyentes, dirección para oír notificaciones y demás.

4.10 Por lo que, contar con un sucesor capacitado e idóneo se vuelve de vital importancia para el correcto funcionamiento de la firma y, por otra parte la incursión de multas que pudieron proveerse.

CÓDIGO CIVIL.

4.11 Existen diversas formas de suceder, si la sucesión se da después de la muerte del dueño de la firma, esta se puede dar por herencia, la cual puede ser herencia con testamento conocida como herencia testada y si se hace sin él, se le conoce como herencia intestada.

4.12 Para la realización de la sucesión por protocolo, esta se realiza en vida, por lo cual su forma de transferir el mando, debe realizarse por otras vías distintas a lo que sería una herencia en esencia y forma.

4.13 En derecho existe lo denominado “Cosas mercantiles” que son aquellas objeto de relaciones jurídico mercantiles en tanto permanezcan en esa situación y las que esencialmente existen para servir al comercio. Son títulos de crédito los documentos que incorporan un derecho literal y autónomo, cuyo ejercicio y transferencia es imposible sin la posesión del título.

4.14 Las firmas de auditoría y contabilidad se consideran según el Art. 5 ordinales 1ro. Del código de comercio (C. Com.) como empresas de carácter lucrativo, que están dentro de lo que se conoce como “la cosa mercantil”.

4.15 Para poder transferir la firma, es decir, llevar a cabo la sucesión en vida de la cosa mercantil, esto puede hacerse por medio de dos vías posibles las cuales son:

- a. Contrato de compra venta.
- b. Donación.

4.16 Una acción se define como una parte alícuota del capital social. Representa la propiedad que una persona tiene de una parte de esa sociedad, las acciones están reguladas en los art. 129 al 163 del C. Com. Es por ello que en las dos vías mencionadas, el objeto de transferencia serán las acciones de la empresa, la cual al tener el sucesor la mayoría de ellas se convertiría en el dueño de la firma.

CONTRATO DE COMPRA VENTA.

4.17 En el Art. 656 Código civil (C.C.), menciona a la compraventa como título traslativo de dominio y se requiere que el título sea válido respecto a la persona que se transfiere.

4.18 Por la sola compraventa no se adquiere el dominio sino que de ella solo nacen derechos personales que son los que solo pueden reclamarse a ciertas personas, que por un hecho o por disposición de la ley están sujetas a obligaciones correlativas.

4.19 El Art. 567 C.C. Establece que el comprador adquiere el dominio, al hacersele la tradición de la cosa.

4.20 Según el Artículo 651 C.C., se considera que la “Tradición es un modo de adquirir el dominio de las cosas, y consiste en la entrega que el dueño hace de ellas a otro, habiendo por una parte la facultad e intención de transferir el dominio, y por otra la capacidad e intención de adquirirlo”.

4.21 Al momento de llevar a cabo el traslado de dominio de la firma familiar, se deberá recurrir a la ayuda de un profesional del derecho mercantil para que asesore como deberá realizarse el traspaso de las acciones, que por lo general son endosadas al nuevo dueño de las mismas, e inscritas en el registro correspondiente para que surtan el efecto legal

necesario, cumpliendo lo regula por parte del código de comercio respecto al endoso e inscripción de acciones.

4.22 Es importante destacar que las acciones no pueden ser vendidas por bajo la par, está expresamente prohibido por nuestra legislación al disponer, en el Art. 133 inc. 1ro. C Com. que "se prohíbe a las sociedades de capitales colocar sus acciones a un precio inferior a su valor nominal", para mantener la integridad del capital.

DONACIÓN.

4.23 Dentro de la tradición de dominio se encuentra contemplada la donación, esto se establece en el art. 656 y 665 del código civil. Por lo cual también sería una forma de transferir dominio, al igual que lo es la compra venta pero bajo ciertos parámetros.

4.24 El art. 1265 define la donación entre vivos como un acto por el cual una persona transfiere gratuita e irrevocablemente una parte de sus bienes a otra persona, que la acepta.

4.25 Las donaciones están reguladas en el código civil bajo el título XII de las donaciones entre vivos, a partir del art. 1265.

4.26 De igual forma que sucede con la compra venta, para optar por esta vía, se deberá consultar con un profesional del derecho como se realizará el proceso de la donación de acciones, para de esta forma respetar lo que el marco jurídico salvadoreño, regule

SECCIÓN V. PROTOCOLO FAMILIAR DE SUCESIÓN.

5.1 El protocolo puede estar constituido por diversos temas, algunos será más amplios que otros, todo dependerá de la complejidad de la empresa y lo que la familia requiriera.

5.2 En este código de buenas prácticas se sugieren algunos puntos que no necesariamente representan la totalidad de temas que será necesario abordar, pero si son una guía de lo que se considera esencial en un protocolo de familia para efectos de sucesión.

5.3 La sucesión que se maneja en este código, no hace referencia las figuras mencionadas en el código civil Art 953 que hacen referencia a una herencia sea esta intestada o testada, dado que se trata de transferir todos los riesgos y responsabilidades atribuidas en vida y no luego del fallecimiento del fundador.

INTRODUCCIÓN.

5.4 Lo habitual es realizar consideraciones sobre el fundador y el inicio de las operaciones de la firma, la misión, visión, objetivos, ámbito de sus actividades, mercado objeto con que se identifica entre otros aspectos relevantes.

ESTATUTOS O PACTOS SOCIALES.

5.5 El pacto o estatuto social es un acuerdo entre los hombres por el cual resuelven para el bien común, renunciar a toda o parte de su libertad, es decir dejando claras determinadas cláusulas sobre las que se determina como se procederá en caso de que sucedan.

5.6 Tienen naturaleza institucional o societaria y, son ocupados en su mayoría para determinar régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales, exigibles para la adopción de acuerdos tanto en el consejo de administración como en la junta general, los posibles acuerdos sobre agrupación de voto, los criterios para establecer la composición de

consejo de administración, en nuestro medio lo conocemos como escritura pública de constitución.

5.7 Cuando la entidad familiar no sea una sociedad, lo más sano es que al momento de trasladar las responsabilidades al sucesor, se de por medio de firmar un pacto social y manejarlo con el nacimiento de una sociedad.

5.8 Aunque en el párrafo anterior se recomienda manejarlo como sociedad, si la entidad lo desea puede continuar bajo la modalidad de comerciante individual.

5.9 Las firmas de auditoría que ya estén legalmente constituidas como sociedad, tendrían que realizar modificaciones en sus pactos sociales, esencialmente en las partes referentes a la distribución accionaria y la forma de gobierno.

5.10 De igual forma deberán ser inscritas las modificaciones que sufra el pacto social o escritura de constitución en el registro de comercio para efectos que surtan efectos legales.

5.11 existen otros tipos de pactos, como son los extra-estatutarios, no es posible incorporarlos al pacto social de la firma, pero es aconsejable establecerlos para regular las relaciones entre la familia y su relación con la firma.

5.12 Algunos aspectos que pueden regularse con estos pactos extra-estatutarios son:

- a. Normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa,
- b. Funciones que vayan a desarrollar en la misma y su retribución.
- c. La salida de los miembros de la familia de la empresa
- d. Cualificación exigible al sucesor del fundador y a los familiares que trabajen en ésta.

5.13 Es importante señalar la posibilidad de incluir cláusulas pecuniarias, en los términos que se permitan en la legislación civil, que sancionen el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el protocolo. Igualmente, es deseable que se fije una duración del protocolo y el procedimiento que debe seguirse para su revisión.

TRATOS CON TERCEROS.

5.14 Trato con terceros, se refiere a la regulación de la inferencia de personas que no pertenece a la entidad ni a la familia, y hasta que puntos estos pueden intervenir en decisiones de la empresa o presionar para exigir determinadas formas de proceder.

5.15 Existen muchos pactos posibles, debe hacerse énfasis en que no todos tendrán la misma eficacia jurídica y así mismo, junto a pactos que pueden inscribirse en el Registro Mercantil con eficacia frente a terceros.

5.16 Existirán otros tipo de pactos que sólo pueden tener la valides de un contrato entre los firmantes, e incluso pactos carentes de cualquier validez y exigibilidad que se limita a la mera fuerza moral, lo que significa que su incumplimiento no podrá exigirse ante instancia judicial alguna.

Pactos exigibles ante terceros su respeto.

5.17 Entre los aspectos que son exigibles se respeten por parte de terceros se tiene:

- a. Origen de la sociedad
- b. Naturaleza, régimen de capital, denominación y nacionalidad.
- c. Domicilio.
- d. Plazo de la sociedad.
- e. Finalidad social.
- f. Condiciones para el aumento y disminución del capital.
- g. Gobierno de la sociedad
- h. Administración y representación legal
- i. Disolución y liquidación.

Pactos exigibles solo ante terceros.

5.18 Pactos con eficacia contractual limitada a las partes firmantes, esta obedece a aquellos acuerdos que no es posible inscribirlos en el registro mercantil, dadas naturaleza o su falta de regulación legal.

5.19 Ejemplo de este tipo de pactos sería el que se realiza con proveedores, donde a cambio de realizar adquisiciones de productos o servicios de forma permanente sin cambiar de proveedor se obtienen precios preferentes.

ÓRGANOS FAMILIARES.

5.20 Existen dos órganos esenciales dentro de una firma familiar dependiendo de su tamaño, como son Junta de familia y consejo de familia, ambos fueron abordados en la sección 2 “Gobiernos de la firma familiar”.

5.21 Ambos órganos son el medio adecuado para solucionar aquellos problemas que surjan en la familia y cuya solución o forma de los no esté prevista en el Protocolo Familiar.

5.22 Otro órgano esencial es el caso de las sucesiones es el comité de seguimiento del protocolo familiar, este se aborda en la sección 6 de “Otros Aspectos relevantes”.

5.23 Sería adecuado crear un comité que se encargue de la formación de los familiares más jóvenes de forma que cumplan con el perfil necesario para suceder en el futuro y tomar el control de la firma, así como otro que tuviese el encargo de fijar la política de retribuciones.

5.24 Es recomendable establecer los criterios de organización, composición y funcionamiento de los denominados órganos familiares, a los que nos hemos referido anteriormente, y que son la Junta de Familia, el Consejo Familiar y los comités de seguimiento del protocolo familiar, comités de seguimiento de la formación de los miembros más jóvenes de la familia y de retribuciones.

LIMITACIONES DEL PROTOCOLO FAMILIAR.

5.25 Se ha comentado que la mayoría de las limitaciones que rigen las firmas familiares tienen su origen en aspectos relacionados con las relaciones que han de establecerse entre las partes involucradas en la ejecución del protocolo.

5.26 Los instrumentos básicos de estas relaciones en cualquier firma son los que regulan los acuerdos plasmados en los estatutos.

5.27 Los protocolos familiares, surten efecto ante terceros, pero son insuficientes para normar todos los aspectos que inciden en la vida de la firma familiar, ejemplo de estos aspectos pueden ser: el acceso y salida de los familiares al gobierno y a la propiedad de la firma, sucesión, formación de los futuros directores de la entidad, valores éticos, procedimientos para la resolución de conflictos, entre otros.

5.28 En el desarrollo y continuidad de la firma familiar, conviene que estos aspectos hayan sido considerados antes de que surjan las diferencias y, en este sentido, el Protocolo Familiar se muestra como el instrumento más adecuado.

5.29 Por ello se puede inferir que el protocolo familiar, es un acuerdo entre los miembros de la familia que entre otras cosas regula:

- a. Las relaciones económicas-profesionales entre los miembros familiares que poseen la condición de socios en la propia firma.
- b. La dirección y organización de la firma.

5.30 Es necesario, incluir las cláusulas restrictivas o limitaciones del Protocolo familiar, esto ayuda a armonizar las relaciones al interior de la firma, más aun cuando estas han sido plasmadas con anterioridad y con la participación de la mayoría de los miembros de ya sea el consejo de familia o la junta de familia, entre algunas limitantes básicas que todo protocolo debe tener se encuentran las siguientes cláusulas:

- a. Debe fijarse una adquisición preferente a favor de los socios y que evitarían la entrada de socios no deseados, es indispensable que estas directrices especifiquen las razones por las cuales se puede denegar esta autorización.
- b. Limitar la transmisión voluntaria de participaciones entre los socios sin un motivo justificado.

- c. Moderar el usufructo de acciones ya que debe establecerse los derechos que corresponderán al responsable de dicha figura, si únicamente beneficios económicos o el derecho de voto incluido.
- d. Una cláusula que permita emitir acciones sin voto. Así se salvaguarda la dirección de la firma de aquellos socios que por a o b no se desea hacer partícipes de la toma de decisiones en la firma pero si de la familia, con lo cual se les excluirá del derecho al voto y, en consecuencia, del poder de decisión.
- e. Alguna que regule el acceso tanto al Consejo de Administración como a los cargos de Presidente, Vicepresidente. En este apartado se pueden establecer requisitos tales como la posesión de porcentajes mínimos de capital, determinada antigüedad como socio, u otras características personales y/o profesionales relacionadas con la edad, la pericia, preparación académica, entre otros.
- f. Un estatuto que regule las mayorías legales exigidas para la adopción de determinados acuerdos de la firma.

Otros tipos de pactos.

5.31 Cláusulas que fijen las condiciones para que si la sociedad perdiese su carácter familiar, pueda exigirse por los interesados la eliminación de aquéllas referencias contenidas en los estatutos sociales, relativas al carácter familiar de la misma o que sean identificativas de la familia o de algunos de sus miembros.

5.32 Un apartado en el que las partes se sometan a arbitraje, bien entre los socios entre sí, entre éstos y la sociedad o con sus cargos y auditores.

5.33 Una cláusula que mencione las agrupaciones/sindicalización entre los miembros de la firma dicha agrupación puede realizarse con el fin de mantener el control de la sociedad, o bien, por la defensa de los intereses de los socios minoritarios frente a la mayoría de control Si la agrupación tiene por objeto establecer limitaciones para la transmisión de acciones

entre los firmantes del protocolo con el fin de establecer un “proteccionismo”. Este objetivo puede lograrse mediante el establecimiento de cláusulas que establezcan un derecho preferente a favor de los miembros del sindicato que obliguen a contar con la autorización previa de éste para poder realizar la transmisión.

5.34 Si se desea establecer una jerarquía cuando se efectúen transmisiones de participaciones entre los socios, sería adecuado implementar medidas restrictivas para el fin de la firma, estas pueden ser:

- a. Primeramente los miembros de la rama familiar.
- b. Inmediatamente el resto de las ramas familiares con participación es decir los parientes de la línea política.
- c. Por último los terceros. En este caso pueden plantearse directrices que faciliten el acceso a la propiedad, de personas ajenas al seno familiar y otros empleados, siendo conveniente establecer un porcentaje máximo de adquisición.

5.35 Por lo anterior, se concluye que la esencia del Protocolo Familiar es el acuerdo entre los ámbitos familiar y empresarial, y, en cuanto a las normas que deben regular dichas relaciones.

5.36 No sería factible desarrollar un formulario genérico de protocolos familiares, dado que éstos se elaboran a la medida de las características concretas de ambos ámbitos, no obstante si se pueden *sugerir* buenas prácticas para la elaboración del protocolo al interior de la firma.

CLÁUSULA DE CIERRE.

5.37 Finalmente, se suele incluir en el protocolo familiar una cláusula de cierre o de agradecimiento, de carácter meramente formal, en la que se expresa el agradecimiento de la familia a los fundadores de la firma y a todos aquellos que han hecho posible el éxito de la misma.

5.38 Normalmente esta cláusula es un agradecimiento redactado por los descendientes al fundador de la firma y a las personas que son responsables del funcionamiento de la sociedad.

5.39 En algunos casos se incluye un párrafo donde se establece la vigencia del protocolo, los socios que firman el acuerdo, el día, mes y año, inclusive el número de ejemplares a firmar que tendrán igual validez, y testigos que dan fe de la operación.

SECCIÓN VI. OTROS ASPECTOS RELEVANTES.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

6.1 En la transición de poder de la firma familiar pueden surgir conflicto entre los miembros, por lo que es necesario resolverlos para que no existan fricciones entre los miembros y de esa forma no se afecte el servicio que se presta a los clientes. Por ello se plantean tres posibles métodos de solución de los mismos.

Sistema de Arbitraje.

6.2 El arbitraje es un sistema de justicia privada alternativo al procedimiento que se sigue en los tribunales de justicia de un Estado, a fin de que estos puedan poner fin a sus diferencias de forma pacífica mediante la intervención de un tercero neutral denominado árbitro, quien resuelve la controversia a través de un laudo (vinculante y equivalente a una sentencia del juez) sin necesidad de acudir a los tribunales de justicia.

6.3 Existen dos tipos de arbitrajes:

- a. Ad-hoc.** El cual consiste en que las partes o la ley dictan el procedimiento a seguir según las circunstancias específicas.
- b. Institucional.** Las reglas son preestablecidas por un centro de arbitraje que administra el trámite y cobra una tarifa.

6.4 Utilizar este método para resolver conflictos conlleva diversos beneficios, tales como:

- a. Es privado.** Los procedimientos arbitrales incluyen audiencias orales que no son abiertas al público. Las partes y los árbitros están generalmente obligados a respetar estrictas normas de confidencialidad.
- b. Los árbitros son expertos.** Pueden elegirse árbitros libremente de diversas nacionalidades y campos profesionales. Esto garantiza la experiencia profesional y personal de quienes decidirán la disputa.

- c. **Los laudos arbitrales en El Salvador son ejecutables.** Los laudos arbitrales pueden ser ejecutados en más de 180 países del mundo. Esto debido a la existencia de la Convención de Nueva York sobre el Reconocimiento y la Ejecución de Sentencias Arbitrales Extranjeras de 1958.
- d. **El arbitraje puede ahorrar tiempo y dinero.** Procedimientos hechos a la medida y la ausencia de apelación y/o procedimientos de revisión hacen posible que los procedimientos arbitrales sean finalizados dentro de un período relativamente corto de tiempo de entre 3 a 6 meses.

Sistema de Mediación.

6.5 La mediación es un proceso por el que un tercero, experto y neutral, asiste a dos o más personas a buscar soluciones negociadas a su conflicto.

6.6 Los interesados que decidan acudir a la mediación deben hacerlo de modo abierto y dispuestos al diálogo, como paso previo imprescindible para alcanzar soluciones mutuamente satisfactorias.

6.7 La mediación culmina en un acuerdo negociado por las partes según su propio criterio y con la ayuda del mediador, es decir que no termina con solución impuesta por el mediador.

6.8 Entre los asuntos que pueden resolverse por esta vía están:

- a. Relaciones familiares.
- b. Asuntos familiares.
- c. Asuntos derivados de los negocios familiares.
- d. Relaciones entre socios.

6.9 Ambos sistemas como son Arbitraje y Mediación son regulados por la Ley de mediación, conciliación y arbitraje, además de ley orgánica la procuraduría general de la república de El Salvador.

6.10 Existen diversos métodos y sistemas para la resolución de conflictos, los miembros con diferencias deberán decidir por medio del cual dilucidaran sus conflictos.

COMITÉS DE SEGUIMIENTOS DE PROTOCOLO.

6.11 Es obligatorio constituir el denominado Comité de Protocolo. Para resolver las posibles diferencias en la interpretación de los temas del Protocolo Familiar

6.12 Deberá estar formado por miembros del consejo de familia, es conveniente que su número sea de tres miembros como máximo, para garantizar el dinamismo que generalmente requiere su actuación.

6.13 A lo largo del proceso se encargara de que el protocolo sea aplicado de acuerdo a lo estipulado en el mismo, y de ser necesario cambios en la aplicación pero con el mismo resultado, activar los mecanismos que permitan hacerlo.

TRÁMITES PARA PUESTA EN MARCHA DE LA FIRMA.

6.14 Dependerá mucho de la forma en que se haya efectuado el traslado del mando. Sin embargo, se deberá realizar cambios en las diversas instituciones de gobierno en que la firma tenga relación, clientes, proveedores y trabajadores de la firma.

6.15 Si la firma es una sociedad la ley da plazos por lo general de diez días hábiles en los que deberá realizar cambios en instituciones tales como:

- a. Centro nacional de registros (CNR).
- b. Ministerio de hacienda (MH).
- c. Ministerio de Trabajo (MINTRAB).
- d. Instituto salvadoreño del seguro social (ISSS).
- e. Administradoras de pensiones (AFP).
- f. Alcaldías.
- g. Bancos.

6.16 Cuando las sociedades realizan cambios de representante legal, socios y capital social es necesario modificar el pacto social a fin de que este sea inscrito nuevamente en CNR y los cambios tengan valides.

6.17 Informar a los clientes por medio de carta membretada del cambio realizado e informando la forma de operar que se ejecutara, de esta forma se evitará que los clientes tenga incertidumbre.

6.18 Es importante que los proveedores tengan claro a quienes estarán atendiendo o prestando el servicio, para evitar inconvenientes que causen problemas a la firma en sus actividades. Basta con informar por medio escrito o correo electrónico los cambios, no necesariamente será el protocolo de sucesión, sino que solo con quien trataran para contrataciones o cambios.

6.19 Los empleados son parte fundamental de una firma pues son el recurso humano necesario para las actividades de la firma. La incertidumbre podían afectar la moral e inclusive el rendimiento que presenten, por ello es importante que estos tengan conocimiento de la transición, por lo general al finalizar el proceso de cambio.

PARTE B.

MODELO PARA LA REDACCIÓN
DE UN PROTOCOLO FAMILIAR.

(Basado en el modelo español, Nov. 2008)

LA FAMILIA Y LA EMPRESA

a) La historia y los valores familiares desde los fundadores hasta la actualidad

1. Historia

Es bastante habitual que la familia haga una descripción de los inicios de la empresa y de los hitos más destacables de su evolución, desde la fundación de la misma hasta el momento en que se formaliza el Protocolo Familiar. No hay que olvidar el aspecto psicológico del Protocolo que, realmente, es la base de su carácter vinculante, en ocasiones de manera mucho más eficaz que su posible obligatoriedad.

A modo de orientación, en el Protocolo Familiar podemos referirnos a las siguientes cuestiones:

- Antecedentes de la familia: El fundador y su cónyuge, trayectoria vital y profesional de los miembros de la familia.
- Etapas desde la fundación de la empresa hasta el momento actual.
- Descripción de la evolución de los negocios que constituyen el objeto de la empresa.

2. Valores familiares

Resulta de especial interés describir algunos valores destacables en el espíritu del fundador, así como otros incorporados por familiares posteriores y que se consideran signos de identidad de la familia trasladados a la empresa.

Entre los más habituales pueden destacarse los siguientes:

- La cohesión y generosidad de los miembros de la familia: lo importante es el servicio a la empresa.
- La entrega motivada al trabajo concreto que se encomiende a cada socio.
- El compromiso de preparación continua y, en su caso, de movilidad en el seno de la empresa.
- El comportamiento modélico, tanto con empleados y clientes, como con los otros familiares (rectitud, cumplimiento ejemplar de horarios, educación en el trato con los empleados y con los clientes, respeto del organigrama, aun no siendo coincidente con la propiedad, etc.).
- El fomento de las capacidades de trabajo, sacrificio y ahorro personal. Más concretamente, se consideran destacables el respeto a los mayores y la atención a la educación de los jóvenes, especialmente de aquellos de los que se espera que ocupen tareas ejecutivas en el negocio. En este sentido, se anima a los miembros de la siguiente

generación a desarrollar una cultura empresarial, a considerar que la empresa es su historia, su patrimonio y su obra, cualquiera que sea la posición que ocupen en la misma.

Es muy importante que consideren que su obligación es transmitir la empresa mejor de cómo la recibieron.

Y también que tengan muy claro que puede llegar un momento en que la empresa familiar deje de serlo y deba ser vendida o disuelta.

- El compromiso en firme del familiar propietario con la política de reinversión de beneficios. En la empresa familiar parte de los beneficios generados se reinvierten con el fin último de asegurar el crecimiento y la continuidad.
- Con relación a los empleados: la búsqueda de su motivación y fidelización en la empresa.

Es importante separar, con profesionalidad y normalidad absoluta, los temas profesionales de los familiares cuando se trata de la gestión de la empresa. Para ello se deben respetar escrupulosamente las citas institucionales: Juntas, Consejos y Comités, procurando “poca familiaridad” en el trato.

b) La Sociedad.

1. Valores corporativos

Junto a la ética familiar, en cada empresa cohesionada hay una ética corporativa propia. Los firmantes del Protocolo Familiar pueden comprometerse a la redacción de un código ético, como anexo al Protocolo, que quede incorporado al mismo. Su contenido puede hacer referencia, entre otros, a los siguientes aspectos:

- La calidad de los productos.
- El nivel de servicio que se presta a los clientes.
- Satisfacer de forma excelente las necesidades del mercado y las expectativas de los clientes, consiguiendo una rentabilidad adecuada y mejorando continuamente la propia posición competitiva.
- Cuidar la selección del personal así como la excelencia del producto, ya que la marca se identifica con el apellido.
- La utilización del nombre familiar tanto en marcas como en denominaciones sociales.

2. Perspectivas de futuro sobre el diseño corporativo de la empresa familiar

El Protocolo Familiar está orientado a la continuidad de la empresa y, por consiguiente, al relevo generacional en la gerencia y en la propiedad. Por lo tanto, debe afrontar el diseño futuro de la empresa adoptando un compromiso con relación a la forma social más conveniente según los planes que se prevean.

Es también conveniente prever pactos de pre-liquidación del régimen económico matrimonial, el diseño de una futura diversificación del negocio entre varios sucesores según las ramas de producción, etc.

3. Supuestos en que la sociedad deberá perder el carácter de empresa familiar

Al tiempo que se plantea la continuidad de la empresa también debe abordarse el posible fin de la misma y establecer con claridad cuando carece de sentido continuar en la actividad empresarial. En este aspecto pueden señalarse los siguientes supuestos:

- Que sea muy difícil que la familia continúe unida en el gobierno de la empresa.
- Que las decisiones se paralicen o la comunicación entre los distintos miembros de la familia sea inviable.
- Que se reciban ofertas por precio muy ventajoso.

En cualquier caso, siempre deben establecerse tanto los procedimientos como el régimen de mayorías exigible para la adopción de este acuerdo, recomendándose que se establezcan mayorías cualificadas.

Finalmente también conviene regular la posición de las minorías, así como las causas de una eventual separación de la sociedad.

LA INTERACCIÓN ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA

a) La posición de los familiares con respecto a su participación en la gestión de la empresa.

1. La previsión de la situación futura

En este aspecto, el objetivo fundamental del Protocolo Familiar es la preparación de técnicos y ejecutivos entre las nuevas generaciones, pero siempre con el criterio de la profesionalización por lo que, según los casos, podría excluirse a los familiares de la gestión y establecerse la contratación exclusiva de expertos externos.

Puede pactarse un derecho a la realización de prácticas en la empresa por parte de los miembros de la familia que reúnan determinada cualificación, bajo las condiciones que se determinen y por un plazo máximo de tiempo.

Sería conveniente establecer un comité específico dentro del organigrama del Consejo de Administración, con una composición equilibrada entre la familia y los externos, cuya función sería la de regular y controlar las incorporaciones de los familiares, su retribución y rendimiento, así como las extinciones de contratos que procedan.

También es adecuado determinar condiciones para el acceso de familiares a los cuadros ejecutivos. Por ejemplo:

- Que no sean familiares de la línea política.
- Que hayan trabajado en otras empresas en puestos de la misma área.
- Que acrediten determinados conocimientos técnicos y/o de idiomas, etc.

Finalmente, es aconsejable contratar seguros que garanticen la finalización del plan de estudios establecido para los miembros más jóvenes de la familia.

2. Las condiciones para la jubilación y salida de la empresa de los gestores

Otra cuestión importante que debe tenerse en cuenta es la salida de los gestores de la empresa para la necesaria renovación generacional. A tal efecto pueden señalarse diversos criterios: por edad, por tiempo de dedicación a la empresa, por salud, etc.

Es aconsejable la creación de un comité de honor, integrado por las personas mayores que ya han salido de la empresa. Este comité tendría como función la de ser órgano consultivo de carácter no vinculante para determinadas materias.

La salida voluntaria de la empresa de un gestor (sea o no familiar), una vez transmitidas sus acciones o participaciones según las reglas fijadas, deberá estar sometida a un pacto de no competencia por el plazo que se establezca.

b) La posición de los familiares accionistas o partícipes de la empresa

En este apartado pueden determinarse las condiciones con respecto al reparto de dividendos de la sociedad. Por ejemplo, cabe establecer un reparto anual de beneficios como mínimo de un 25% y como máximo de un 35% del beneficio obtenido después de impuestos a los partícipes o accionistas con o sin voto.

Asimismo es muy importante regular las condiciones, límites y requisitos que deben reunir los negocios entre la sociedad y los accionistas o partícipes. Por ejemplo: préstamos de la sociedad al socio y viceversa.

c) La propiedad de la empresa

1. Clases de acciones y participaciones privilegiadas

En este aspecto es importante la determinación de las diversas clases de acciones o participaciones sociales.

Si la empresa es una sociedad anónima: por ramas familiares, a efectos de cláusulas restrictivas, en función del tipo de dividendo, de la tenencia o no de voto, o de que éstos sean plurales, para los socios no gestores.

Si se trata de una sociedad limitada pueden establecerse derechos inherentes a determinadas participaciones, incluido el derecho o no de voto.

Es también importante controlar las sociedades patrimoniales individuales que pueda tener cada socio en cuanto pudieran afectar al régimen de transmisión de acciones previsto. Además, cualquier aportación a una sociedad patrimonial o suscripción directa por una sociedad patrimonial deberá ser autorizada por la Junta General y respetar el régimen previsto.

2. Régimen de titularidad

Se recomienda a los socios casados pactar el régimen de separación de bienes, o al menos establecer en capitulaciones patrimoniales una modalidad o personalización de su régimen de gananciales, examinando cada caso concreto.

También debe pactarse, en lo posible, las consecuencias de una separación o divorcio, especialmente en lo que se refiere al tratamiento de las plusvalías y la forma de pago al cónyuge no familiar.

Igualmente debe pactarse que se considerará sujeto al régimen de transmisión de acciones o participaciones, a enajenación de una parte indivisa del paquete de acciones o participaciones.

Por último, también pueden establecerse o autorizarse pactos de sindicación de acciones, así como los instrumentos jurídicos necesarios para dotar a los mismos de eficacia jurídica.

3. Cláusulas restrictivas

a) Es conveniente establecer un régimen estatutario que regule los supuestos de transmisiones libres y las transmisiones sujetas al mismo:

Pueden establecerse diversos órdenes de prelación en la adquisición voluntaria o forzosa “inter vivos” de las partes sociales mediante la creación de clases de acciones según este orden:

- En primer lugar los miembros de la rama familiar.
- A continuación el resto de las ramas familiares accionistas (excluidos los parientes de la línea política).
- Finalmente los terceros. En este caso pueden estudiarse fórmulas que faciliten el acceso a la propiedad de determinados ejecutivos no familiares y otros empleados, siendo conveniente establecer un porcentaje máximo.

b) También puede establecerse una regulación estatutaria de la autocartera.

c) Se deben establecer fórmulas de valoración patrimonial, así como la adecuación de los estatutos sociales a éstas en la medida que se permita.

d) Por último, estatutariamente se establecerán las causas por las que el socio deberá transmitir las participaciones (en el caso de sociedad limitada) de conformidad con lo previsto en el Reglamento del Registro Mercantil, así como los casos en que se obligan a no transmitir con el límite legalmente previsto.

d) Los órganos sociales

1. Órganos de carácter familiar no regulados en la ley

Entre los órganos sociales deben regularse, además de algunos extremos relativos a la Junta General y al Consejo de Administración, otros órganos de carácter interno, como podrían ser algunas comisiones dependientes del consejo, incluso teniendo el carácter de consejeros sus integrantes.

A modo de ejemplo, porque según las características peculiares de cada empresa pueden variar, se citan los siguientes:

- Consejo de familia (en su caso consejo de honor) y comité de seguimiento del protocolo (que se responsabiliza de analizar su aplicación y utilidad, así como de su renovación cada X años).
- Comité de seguimiento de formación de familiares jóvenes y de retribuciones (puede ser el consejo de familia o el de seguimiento del protocolo).

Además de lo ya indicado en otros apartados, puede corresponder a estos comités el despido de familiares, la determinación y seguimiento de incentivos o labores de mediación en los conflictos que puedan surgir, así como funciones de apoyo emocional.

También debe regularse detalladamente la composición, atribuciones y plazo de duración de su cometido y su funcionamiento.

2. Consejo de Administración

Es deseable que incorpore en su seno a consejeros externos y que se le atribuya la mayor profesionalización posible.

Puede regularse la asistencia a los consejos de profesionales externos en representación de los familiares vocales, pero no es aconsejable que éstos actúen como gestores efectivos.

Debe establecerse una relación de materias en el ámbito gestor y representativo que necesariamente habrán de analizarse en el consejo, aunque existan órganos delegados, y cuya propuesta precisará determinado quórum que se especificará (por ejemplo: venta de determinados activos, operaciones superiores a determinada cantidad, escisiones parciales y ventas de rama de actividad) y ello aunque deba ser aprobado por la junta general. Las funciones reservadas por el consejo, exclusivamente para sí, deberán constar en los estatutos sociales; las restantes, aun existiendo órganos delegados, pueden además ser ejercidas por el consejo.

En su actuación los miembros del consejo de administración estarán protegidos por la suscripción de un seguro de responsabilidad civil cuya póliza será enteramente satisfecha por la empresa.

Deberá analizarse la situación profesional y laboral de los gestores a fin de estudiar sus fórmulas retributivas, su régimen de previsión social (general, autónomos) así como el establecimiento de complementos (seguros, fondos de pensiones, incentivos mediante entregas de acciones u otros).

Se acompañará al Protocolo Familiar un organigrama detallado de los órganos gestores (directores generales, jefes de áreas, etc.).

Debe insistirse en la profesionalización de la gestión evitando la incorporación injustificada de amigos y parientes.

3. Junta General

Pueden determinarse competencias, dentro de los límites legales: autorización de marcas o denominaciones sociales con el apellido familiar o regulación de la concurrencia por los gestores o socios, así como reuniones informativas que no tengan el carácter de juntas en sentido estricto (junta de familia), regulación de la asistencia y representación.

A la junta le corresponde dotar los fondos necesarios, con cargo a reservas disponibles, para financiar la educación de los nuevos miembros familiares.

4. Arbitraje societario

La mediación y el arbitraje pueden ser fórmulas adecuadas para dirimir los problemas de ejecución e interpretación del Protocolo. Se regulará con detalle el procedimiento de sometimiento a árbitros.

Las excepciones al protocolo familiar y la interpretación del mismo.

Referencia a las cláusulas penales

En el supuesto de que un porcentaje elevado de las acciones o participaciones de todas las clases o ramas familiares esté de acuerdo, se podrá eximir la aplicación de alguna de las normas del Protocolo Familiar, salvo aquéllas que se refieran al régimen de titularidad y transmisión de acciones o participaciones, o pérdida de la condición de la sociedad familiar, en la que la no-aplicación de las reglas pactadas requerirá siempre la unanimidad.

Asimismo debe regularse la duración del Protocolo y procedimiento previsto para su revisión.

Como se ha indicado, la mediación se regulará a través de un órgano familiar (el de seguimiento del Protocolo será adecuado) estableciéndose la obligatoriedad de respetar ésta mediación con carácter previo a cualquier sometimiento a árbitros o interposición de acción judicial.

Además de la posibilidad de obligar a la transmisión de las participaciones, si fueren sociedades limitadas, es posible pactar auténticas cláusulas penales por incumplimiento de obligaciones en los términos de la legislación civil.

La denominada cláusula “con gratitud”

Suele ser cláusula de cierre un agradecimiento redactado por los propios descendientes al fundador y a las personas sobre las que ha recaído el funcionamiento de la sociedad.

Documentos complementarios y de ejecución

Es frecuente incorporar al Protocolo Familiar memorias de gestión, organigramas, estados contables aceptados, cálculos financieros de valoración de patrimonio, así como copias de las escrituras de capitulaciones o de testamentos, mediante inserción o en relación, por ser otorgados antes o después de que el Protocolo Familiar sea suscrito.

Habitualmente las modificaciones estatutarias que conlleva el otorgamiento del Protocolo Familiar son elevadas a documento público en forma separada, en cuanto gran parte del Protocolo Familiar no es susceptible de inscripción ni interesa a las partes su publicidad, al tratarse de asuntos familiares y de política interna de la empresa.

En cada revisión posterior del Protocolo Familiar se deberán valorar las modificaciones a introducir en otras áreas (constitución de nuevas sociedades, donaciones, ventas o permutas, capitulaciones, testamentos, particiones hereditarias, etc.).

CONCLUSIONES.

- Al final de la investigación se observa que las firmas familiares de contabilidad no poseen un documento llamado protocolo familiar o un plan de acción estructurado a ejecutar en caso el fundador de la firma fallezca, lo cual repercutiría en la desintegración de la firma, pérdida de los clientes adquiridos con dedicación y esfuerzo, y en algunos casos afectando directamente la calidad de vida del núcleo familiar del fundador.
- Se aprecia que es deseable mantener la propiedad de la firma en miembros del núcleo familiar cercano (hijos, cónyuges) y no dar acceso a un tercero que aun si posee plena experiencia de la rama contable, no forma parte de la familia, por lo que el protocolo familiar toma mayor importancia al recomendar la forma de capacitar a un sucesor que profese los valores, intereses, ética y experiencia del fundador
- La desaparición de empresas familiares, significa que otras personas dejaran de percibir ingresos sea de forma directa o indirecta, provocando ya sea problemas leves o graves dependiendo de la situación económica de cada individuo relacionado con la entidad que desaparece.
- Es necesario tener ideas claras sobre la continuidad de un proyecto de vida como es una empresa, de donde vienen, donde están y hacia dónde van, es decir formular un plan de contingencia ante el proceso de sucesión generacional.

RECOMENDACIONES.

- Se sugiere adoptar un marco o documento de referencia que deje plasmadas las voluntades y deseos del fundador en lo concerniente a la firma, de igual manera capacitar o formar al sucesor designado para que pueda seguir adelante con el quehacer empresarial, si bien es cierto las ideas se tienen pero no se dejan por escrito lo cual genera malos entendidos, conflictos de poder, entre otros en la firma.
- Para implementar un protocolo familiar de sucesión adecuadamente se recomienda la creación del comité de seguimiento del protocolo, el cual se describe en el Capítulo IV, todo ello para prevenir que los estatutos y demás acuerdos queden en el olvido y sin una ejecución práctica.
- El gobierno debe crear los medios para que las entidades familiares persistan en el tiempo, ya sea por medio de incentivos fiscales, mayor compra de sus servicios o la reducción de trámites con este tipo de entidades.
- Cada empresa debe formular antes de llegar al momento justo en que deberá decidir su futuro, un plan de acción, ya sea por medio de un protocolo familiar o por otros medios que le permitan enfrentar el proceso de continuidad del negocio.

BIBLIOGRAFÍA.

Libros.

Romero, R. (2009), Marketing, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 9.

García del Junco, J. y Casanueva Rocha, Flores, Edwin , (2010) C., Prácticas de la Gestión Empresarial, Mc Graw Hill.

UCA, (2014), Características de la pequeña y mediana empresa en El Salvador, pág. 10, Revista Empresarial UCA.

M.A. Gallo and Sveen, (1991) Internationalizing the Family Bussiness: Facilitating and restraining factors, pag 181-190. Family Bussiness.

Herreros, J., Calaf, X. y Rovira, A. (2001). Manual de la empresa familiar. Pág. 1-20

Braidot y Soto (1999). Las PYMES Latinoamericanas. Pag 43 Editorial Ifema.

Revistas.

Ing. José Guillermo Alger (2013). Taller “El Protocolo Familiar” pág. 13

Sitios Web.

Wikipedia, (2019)¿Que es una empresa familiar?. Recuperado el 12 de Diciembre de 2019

<https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

Proesa, (2016), noticias, recuperado Octubre de 2019, <http://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/1358-el-sector-de-servicios-en-el-salvador-representa-el-63-del-pib-para-el-2016>

Libremercado, (2018), recuperado Octubre de 2019, <https://www.libremercado.com/2018-06-25/las-empresas-familiares-generan-el-58-del-pib-y-crean-mas-de-65-millones-de-empleos-1276620900/>

Iseade, (2019), recuperado Septiembre de 2019, <https://www.iseade.edu.sv/index.php/cpc/articulos/negocios/https://www.iseade.edu.sv/index.php/cpc/articulos/negocios/372-la-empresa-familiar-cuales-son-sus-retos>

Pymes, (2018), recuperado Septiembre de 2019 <http://www.monografias.com/trabajos11/pymes/pymes.shtml#defin>

Empresas familiares, (2019) , recuperado Septiembre de 2019, <http://www3.unileon.es/personal/wwdfcsrr/pdf/cursoeftemaiiii.pdf+ciclo+de+vida+de+las+empresas+familiares>

Patrimonio familiar, (2018), recuperado Septiembre de 2019 , <https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/el-papel-del-contador-manejo-del-patrimonio-familiar>

ANEXOS.



TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



DIRIGIDO A: Gerentes, Representantes Legales y Administradores encargados de las firmas familiares de Contabilidad y Auditoría del área Metropolitana de San Salvador.

OBJETIVO: Recolectar información que sirva como base para el diseño de un código de buenas prácticas para la elaboración del protocolo familiar de Sucesión

Se agradece de antemano su valiosa colaboración, ya que es de vital importancia para la realización del trabajo de investigación. La información obtenida será únicamente para fines educativos.

PROPÓSITO: La presente guía de preguntas ha sido preparada por estudiantes de la carrera de licenciatura de contaduría pública, para que sirva como respaldo de información recopilada para la elaboración del trabajo de investigación relativo al diseño de un código de buenas prácticas para la formulación del protocolo familiar de sucesión

1. ¿Cuándo se fundó el despacho?

1-5 años 6-10 años Más de 10 años

Comentarios: _____

2. Estructuralmente, ¿cómo está conformado el despacho?

Propietario único Sociedad

Comentarios: _____

3. ¿Cuáles son las áreas que el despacho atiende?

Comercio Industria Gobierno Alcaldías

Comentarios: _____

4. ¿Cuáles son las especialidades del despacho?

Tributos Laborales Gobierno

Comentarios: _____

5. ¿Participan activamente miembros de la familia en actividades de la firma? Es decir se involucran en la dirección de la misma.

Si No

Comentarios: _____

6. ¿Cómo diría que son las relaciones empresa-familia en la firma?

Excelentes

Buenas

Deficientes

Comentarios: _____

7. ¿Existe en la firma un “manual” de procedimientos o políticas para armonizar las relaciones entre los familiares que laboran en la entidad?

Si No

Comentarios: _____

8. ¿Cuándo se asigna puestos de importancia dentro de la empresa, se hace por capacidad?

Si No

Comentarios: _____

9. ¿Qué conoce sobre el proceso de sucesión?

Proceso legal que transfiere la titularidad de la firma

Proceso Administrativo que ocurre en todas las firmas

Solo puede darse una vez el fundador fallece

Comentarios: _____

10. ¿Conoce sobre el protocolo familiar de sucesión?

Sí No

Comentarios: _____

11. ¿Considera que su familia tendría interés en cumplir con un protocolo de sucesión?

Sí No

Comentarios: _____

12. En su opinión ¿Qué perfil debería tener su sucesor?

Licenciatura/Maestría

Excelentes relaciones Interpersonales

Habilidades Administrativas óptimas

Vocación /experiencia para manejo de la firma

Comentarios: _____

13. ¿Se ha preparado algún miembro de la familia académicamente para sucederlo a usted como cabeza de la firma?

Si No

Comentarios: _____

14. ¿Posee algún miembro familiar vocación para continuar con el legado de la firma?

Si No

Comentarios: _____

15. ¿Estaría dispuesto a que el sucesor sea cualquier miembro de su familia?

Si No

Comentarios: _____

16. ¿Estaría dispuesto a que personas ajenas a la familia se involucraran en la dirección de la firma?

Si No

Comentarios: _____

17. Le parece más la idea de que ¿exista un solo sucesor, dos sucesores o que la entidad sea administrada por una junta compuesta por miembros familiares?

Un Sucesor Dos Sucesores Junta

Comentarios: _____

18. ¿Cuáles considera que serían los principales ámbitos/retos que enfrenta la firma actualmente y que el sucesor deberá enfrentar en el futuro?

Económicos Laborales Sociales

Comentarios: _____

19. ¿Existen miembros de la familia que poseen influencia sobre la firma? (independientemente laboren o no en la empresa)

Si No

Comentarios: _____

20. Con respecto al pacto social, ¿qué políticas incorporaría para el nuevo sucesor o sucesores?

Que no se modifique

Realizar cambios específicos

Dejar a discreción del nuevo sucesor

Comentarios: _____

21. ¿Qué filosofía, ámbito de actividades y arraigo de la entidad le parece esencial se respeten por el sucesor o sucesores?

Distintivos comerciales

Empleados

Sector económico

Relaciones con clientes

Decisiones Financieras

Comentarios: _____

22. ¿De qué forma le parece que es mejor llevar a cabo la sucesión?

¿Hasta el fallecimiento de los fundadores?

¿Transmitir en vida la firma de forma gradual?

¿Transmitir en vida de una sola vez?

Comentarios: _____

23. ¿Qué instrumento jurídico le parece viable para llevar a cabo la sucesión?

Testamento

Compra-venta

Donación

Otro

Comentarios: _____

24. ¿Qué áreas tendrían que ser protegidas al llevarse a cabo la Sucesión?

Empleados de la firma

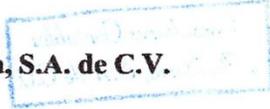
Acreedores de la firma.

Proveedores de la firma.

Comentarios: _____

San Salvador, 24 de Mayo de 2019

Estimados Señores
Consultores, Contables y Auditoria, S.A. de C.V.
Presentes.



Atn.: Representante Legal

Reciban un cordial y respetuoso saludo de parte de los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Contaduría Publica, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador bajo la modalidad de Búsqueda Compartida.

El motivo de la presente, es para aceptar su solicitud de ayuda para nuestra investigación sobre "CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS APLICABLES A LA ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR DE SUCESIÓN, COMO INSTRUMENTO PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA: CASO FIRMAS SALVADOREÑAS DE AUDITORÍA Y CONTABILIDAD" cuyo objetivo es desarrollar una herramienta que permita la preparación de la transición, elección de sucesor, preparación del sucesor, finalización de la transición entre otros aspecto necesarios para su empresa familiar.

No omitimos manifestarle que los datos proporcionados serán manejados con estricta confidencialidad y utilizados únicamente para fines académicos. De ante mano, las gracias por la atención brindada.

Atentamente.

Integrantes del Equipo de Investigación

Carlos Alexander Carballo Cubias. CC06143
José Joel Hernández Ponce. HP12003
Sánchez Portal, Karla Xiomara SP10019

F. _____
F. _____
F. _____

Recibido y conforme, en nombre de la entidad "Consultores Contables y Auditoria, S.A. de C.V.", por:

Nombre: *FEDERICO ALBERTO VARGAS*

Cargo: *REPRESENTANTE LEGAL*

Firma: *[Handwritten signature]*

Sello:

