



MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
• BIBLIOTÉCA •

## CONTENIDO

- 5 Prólogo
- 6 Hoja de ruta  
El autor
- 7 Instituto para la Profesionalización de la Empresa Familiar
- 8 Introducción

01

### 9 Prevenir es posible

- 11 Antes de cocinar, definir los ingredientes
- 14 "Un buen plan hoy es mejor que un plan perfecto mañana"
- 15 Anticiparse a los conflictos en épocas de paz
- 18 El protocolo como proceso y resultado
- 19 ¿Tiene validez legal el protocolo?
- 20 ¿A quiénes comprende el protocolo?

02

### 25 Tipos de conflictos más frecuentes

- 27 Fuentes de conflicto en la empresa familiar  
Conflictos relacionados con la propiedad
- 31 Conflictos relacionados con la continuidad generacional
- 35 Conflictos relacionados con el control
- 37 Otras clasificaciones de conflicto

03

### 43 Ejes del protocolo familiar

- 45 Historia de la empresa: identidad y tradición  
Empleados familiares y no familiares
- 48 La transmisión del mando
- 49 Propiedad y control
- 51 La unidad en las relaciones de la familia con la empresa
- 52 Valores a transmitir  
Criterios para definir "socios familiares"
- 55 Protección del patrimonio  
La formación de miembros de la familia
- 56 Órganos de gobierno
- 57 Previsión y regulación de la revisión/reforma del protocolo familiar  
La denominada cláusula de gratitud
- 60 Caso 1: Grupo Schnidrig Bartzaghi (Agropecuaria Las Marías S.A.)
- 64 Caso 2: Juan Mario Español S.A. (Bicicletas Enrique)
- 67 Caso 3: Carpal S.A.
- 71 Caso 4: Fabinca Córdoba S.A.

**04****75 Paso a paso para llegar al protocolo**

- 77 El camino a seguir
- 78 Sensibilizar a la familia y el fundador
- 79 Diagnosticar la situación de la familia empresaria
- 82 Acordar el modelo de trabajo
- 84 Iniciar reuniones individuales y grupales
- 86 Discutir los temas críticos y proponer soluciones
- 87 Propuesta de protocolo y aprobación final del instrumento
- 88 Seguimiento de su aplicación efectiva

**05****91 10 errores comunes al elaborar un protocolo**

- 93 Anticiparse requiere un orden
  - 1. Confundir el instrumento con el fin
  - 2. No realizar un diagnóstico previo
- 94 3. Sólo enfocar el protocolo en las siguientes generaciones
- 95 4. No anticipar riesgos y disfunciones
- 95 5. No contemplar circunstancias personales
- 98 6. No identificar el modelo de empresa actual y deseado
- 98 7. Empezar con insuficiente cohesión y compromiso
- 100 8. Tratar el protocolo como un simple documento de adhesión
- 101 9. Detenerse en detalles en vez de definir criterios
- 101 10. Pensar que no hay ni habrá problemas

**06****103 Acuerdos clave para la continuidad de la empresa**

- 105 Los acuerdos que no pueden faltar
- 109 Caso de síntesis
- 120 Otros tomos de la colección