



# 7TA EDICIÓN DEL PROGRAMA EMPRESAS DE FAMILIA EN EL AGRO

En Buenos Aires  
21 de Septiembre

En Rosario  
16 de Septiembre



CENTRO DE GESTIÓN  
AGROPECUARIA



ESCUELA DE NEGOCIOS  
Fundación Libertad



## LA EMPRESA FAMILIAR

Consolidando el crecimiento a través de "protocolos"

ORGANIZAR EL PATRIMONIO FAMILIAR BAJO UNA ESTRUCTURA SOCIETARIA  
SIGNIFICA CORRER EL RIESGO DE PERDERLO TODO

La compleja dinámica de la empresa familiar, el permanente conflicto de intereses, el cambio generacional, la incorporación de parientes y cónyuges, la política de retiros de socios, el gerenciamiento poco profesional, los contratos con accionistas, la cultura de la "informalidad" son elementos que conducen a potenciales rencillas familiares con inevitable destrucción de valor

**Muchas familias organizan su patrimonio bajo estructuras societarias, otras optan por continuar la explotación en cabeza del "fundador". Ambas formas de organizar el patrimonio deben planificarse. Ambas tienen riesgos.**

El sistema legal societario y sucesorio pone a riesgo las empresas. El régimen de división hereditaria debe subordinarse al régimen empresario. Para ello los intereses y las expectativas de los familiares deben estar

alineados con la empresa y con el espíritu de trascendencia.

### **Más del 60% de las sociedades de familia declaradas en "quiebra" se debe a expectativas descarriladas y conflictos personales encarnizados.**

Los **ACUERDOS DE SOCIOS** y **PROTOCOLOS** buscan generar normas de buen gobierno y diagramar esquemas de incentivo que reduzcan el conflicto de interés, evitar la incorporación de herederos no deseados y conflictivos, planificar el traspaso generacional, consensuar salidas pacíficos y eficaces, evitar situaciones de extorsión, planifica el futuro de la empresa y la familia consolidando el crecimiento.

**NUESTRO OBJETIVO:** Dotar a los miembros familiares de las herramientas conceptuales necesarias para detectar "zonas" de riesgo, pudiendo diseñar estrategias que tengan como objetivo el crecimiento de la empresa basado en los afectos, la comunicación y la armonía de los lazos familiares.

**NUESTRA PROPUESTA:** Proponemos una mirada diferente e innovadora que ayudará a comprender la problemática de las empresas familiares. Más de 200 familias empresarias ya lo han probado (ver abajo opinión de participantes).

**DESTINATARIOS:** Propietarios de empresas PYMES, herederos, cónyuges, directores, gerentes, asesores y auditores.

## **TEMARIO:**

### **LA INFORMALIDAD CONTABLE COMO "LA CULTURA PYME"**

#### **La punta del ovillo...**

- El balance, cuadro de resultados, origen y aplicación de fondos, y de patrimonio neto.
- Las notas y anexos. Activos y pasivos corrientes y no corrientes. La memoria ampliada.
- Impacto en la empresa familiar.
- Los resultados acumulados.
- Pérdidas contables.
- Capitalización de ajustes.
- Amortización.
- EBITDA.
- Intangibles adquiridos y autogenerados.
- Los índices: solvencia, liquidez y prueba ácida.
- Gestión en la empresa familiar.
- Derecho de información como antesala del conflicto.
- Análisis de casos.

### **LA SOCIEDAD Y LA EMPRESA**

#### **No son lo mismo. Es importante conocer la diferencia.**

- Sabemos los riesgos de una Sociedad Anónima.
- Conocemos las ventajas o desventajas de una Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- ¿Sociedad de Hecho? La empresa y la sociedad: ¿qué es más importante? ¿Conocemos el régimen complejo de derechos y obligaciones de los socios? ¿Hemos tomado conciencia de este problema y su impacto en el régimen de gobierno y régimen sucesorio? ¿Qué heredan mis hijos?

### **SOCIO Y HEREDERO**

#### **¿Estrategia de continuidad o de exclusión?**

- El socio familiar (interno) y el socio (externo). Los que no se involucran en la empresa.

- El aumento de capital como estrategia de exclusión forzosa.
- Medidas de bloqueo.
- ¿Cómo protegernos? ¿Acciones propias o gananciales? Situación de los herederos forzosos.
- ¿Cómo justificar adecuadamente un aumento de capital? Aumento de capital y abuso.
- Análisis de casos.

## CAPITAL HUMANO VS CAPITAL JURIDICO

### ¿Conocemos los riesgos?

- Los aportes irrevocables.
- Prima de emisión.
- Impacto en la empresa familiar.
- Impactos negativos sobre el accionista minoritario.
- Emisión a la par y prima negativa.
- Cómo calcular la prima, ¿qué derechos protege? Análisis contable y financiero.
- Derecho de preferencia y prima de emisión.
- Prima y derecho de salida.
- Diseño de cláusulas estatutarias.
- Situación de los herederos forzosos.
- Análisis de casos.

## RETIROS DE SOCIOS: ¿POLÍTICA DE DIVIDENDOS?

### ¿Qué significa?

- El arrendamiento en la empresa agropecuaria.
- La explotación por un lado la propiedad por el otro.
- ¿Está bien esta estrategia? La retención de ganancias como estrategia de estrangulamiento del heredero y accionistas minoritarios.
- Política de dividendos en sociedades de familia.
- Razonabilidad.
- Contratos con partes vinculadas.
- Pago con acciones, en efectivo y en especie.
- El dividendo: ¿bien propio o ganancial? Capitalización de utilidades.
- Política de dividendos y protocolo.
- Análisis de casos.

## POLÍTICA DE RETIRO DE SOCIOS: ¿HONORARIOS?

### ¿Esconden la renta del capital?

- El directorio en la empresa familiar.
- Los honorarios como extracción de beneficios.
- ¿Dividendos uhonorarios? La concentración del riesgo en la empresa familiar.
- Las funciones ejecutivas.
- Los quebrantoscontables y ganancias reducidas.
- El accionista – director – gerente.
- Honorarios en exceso.
- Análisis de casos.

## PLAN DE "OPCIONES SOBRE ACCIONES" Y SUCESIÓN

### ¿Es posible premiar a los herederos que trabajan en mi empresa?

- ¿Es posible instrumentar un plan de opciones sobre acciones? Los Stock Options como vehículo de reorganización sucesoria.
- La opción como estrategia de compensación para los herederos involucrados en la empresa.
- La ruptura del paradigma sucesorio.
- Acciones en cartera. Opción de compra (Call Option), opción de venta (Put Option).

- Opciones vinculadas al management.
- Análisis de casos.

## FIDEICOMISO Y PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN LEGAL & GERENCIAL

### ¿Podemos hacer selección de herederos por competencias?

- La empresa familiar y la cultura del heredero: "no importa si trabajo igual soy propietario".
- Planificación de la sucesión generacional.
- El dilema de la tercera generación: ¿cómo evitar destruir valor? Situación de los herederos y cónyuges.
- La incorporación del socio a la fuerza.
- La incorporación de directores indeseados.
- El "rescate" como estrategia de bloqueo.
- El fideicomiso.
- Adelanto de herencia.
- Herramientas para evitar incorporar socios ineficientes.
- Fideicomiso sucesorio vs fideicomiso testamentario.
- ¿Cómo instrumentarlo? Análisis de casos.

## NEGOCIOS SOBRE ACCIONES

### El negocio y las acciones: potenciales riesgos.

- La incorporación del heredero por muerte del fundador.
- Acciones de una SA y cuotas de SRL.
- Ventajas y desventajas.
- Los derechos políticos y económicos de la acción.
- El voto como factor de poder.
- Rescate de acciones.
- Ganancialidad.
- Análisis de casos.

## LA HERENCIA Y EL ARTE DE COMUNICARNOS

### Comunicación EFECTIVA y AFECTIVA

Qué heredamos de nuestros padres. El peso de la herencia como "mandato familiar". Todos somos herederos. Unos más otros menos. ¿Tenemos TODOS derecho a heredar? El **mayorazgo**. El **primogénito**. El **predilecto**. Los **lazos familiares**. La **cultura familiar** y su impacto en la empresa. ¿Cómo nos comunicamos en nuestra familia y cómo en nuestra empresa? Los estilos de liderazgo. Los **niveles** de comunicación. La fuerza de los silencios. Lo no dicho. La cultura de no diálogo vs la cultura del compartir. El abuelo un inmigrante, el viejo un laburante y los hijos.

## OPINIÓN DE PARTICIPANTES:

*El programa me ha parecido muy interesante por los temas abordados. Francisco Fernández de Maussion. El Espinillo SA.*

*Gracias por todo. Hemos compartido momentos muy intensos. Hemos aprendido muchísimo sobre la problemática de la empresa familiar. Luis Pinasco.*

*Muchas cosas para pensar, repensar y aplicar en la empresa familiar. Muy agradecido. Miguel Di Vita. Agropecuaria Uranga SA.*

*Una experiencia muy rica. He conocido aspectos nuevos de la empresa familiar. Lucas Magnasco. Magnasco Hnos SA.*

*El programa es muy recomendable por los temas abordados y la dinámica de trabajo. Ignacio Sánchez Álzaga.*  
Ver más opiniones y fotos en [www.idef.org.ar](http://www.idef.org.ar)

## CUERPO DOCENTE

### **Dr. Pablo Augusto VAN THIENEN**

Miembro CEDEF & IDEF (Empresa de Familia)

### **Lic. Fernanda FIGNONI**

Mg. en psicoanálisis, docente universitaria en la UNR y en la IUNIR

### **Lic. Carola BERRA SAGRERAS**

Lic. en ciencias sociales y de la comunicación. CEDEF & IDEF (Emp.de Familia)

### **Ing. Patricio BERRA**

Ingeniero Agronomo CEDEF & IDEF (Empresa de Familia)

### **Lci. Carlos ALAYE**

Prof. Finanzas CEDEF & IDEF (Empresa de Familia)

## MATERIAL & CASOS:

El material se enviará vía digital con una semana de anticipación a cada clase.

## METODOLOGÍA

### **EN BUENOS AIRES**

#### **DÍAS**

21 - **Septiembre** | 05 y 19 - **Octubre** | 02, 16 y 30 - **Noviembre** | 14 - **Diciembre**

#### **DIRECCIÓN Y LUGAR**

El Seminario tendrá lugar en la **CEDEF Law & Finance** - Palacio Paz, Av. Santa Fe 750, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Son 7 encuentros que se dictarán cada 15 días (no taxativamente) en el horario de 9:00 a 12:30 y de 15:00 a 18:00 hs.

#### **ARANCEL**

En **BUENOS AIRES: \$4000** GRAL Vacantes Limitadas

Descuentos por grupo familia.

### **EN ROSARIO**

#### **DÍAS**

16 y 30 - **Septiembre** | 14 y 28 - **Octubre** | 11 y 25 - **Noviembre** | 07 - **Diciembre**

## **DIRECCIÓN Y LUGAR**

El Seminario tendrá lugar en la **Fundación Libertad**. Son 7 encuentros que se dictarán cada 15 días (no taxativamente) en el horario de 9:00 a 12:30 y de 15:00 a 18:00 hs.

## **ARANCEL**

En **ROSARIO: \$4000** GRAL Vacantes Limitadas

Descuentos por grupo familia.

---

Para más informes e inscripción dirigirse personalmente a la sede de Fundación Libertad Mitre 170, Rosario; o telefónicamente al 0341-4105000 o vía e-mail [agro@edn.edu.ar](mailto:agro@edn.edu.ar) / [slouro@edn.edu.ar](mailto:slouro@edn.edu.ar)

**Coordinador Agro: Sergio Louro**

---