



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
Trabajo de Investigación Final de ABOGACÍA

Desafíos de supervivencia de la Empresa Familiar
Los principios de gobierno corporativo y el Protocolo Familiar

Alumna: Dolce, María Florencia

L.U.: 1038189

Carrera: Abogacía

Tutor: Lucarelli Moffo, Ricardo M.

Firma:

Fecha de presentación: 15/09/2014

Seminario de Práctica Corporativa turno noche

Abstract

La empresa familiar, como cualquier otra, sufre las crisis económicas que afectan al país, a la economía regional y a la mundial, pero además se ve afectada por problemas propios de constitución, funcionamiento y sucesión que están directamente relacionados con su característica familiar. El presente trabajo tiene por objeto analizar cómo los principios de gobierno corporativo pueden favorecer el desarrollo de las denominadas empresas familiares a través de herramientas normativas que doten estos principios de imperatividad, como es el caso del Protocolo Familiar. La investigación se basó en el análisis de textos sobre documentos de doctrina jurídica y legislación, así como también textos de economía y administración de empresas para ofrecer una mirada transversal del tema. Si bien las conclusiones alcanzadas son provisorias, pues están siempre sujetas al pulso de las modificaciones que imponen las nuevas necesidades socioeconómicas, podemos decir que la doctrina coincide en señalar la necesidad de una reforma legislativa que contemple la empresa familiar en todo su valor, flexibilidad y significancia. Sin embargo ante la ausencia de una normativa que regule de modo específico a la empresa familiar, el Protocolo Familiar cobra importancia como una herramienta clave que permita plasmar y dotar de imperatividad los principios de gobierno corporativo.

Índice

Introducción

- I. ¿Qué se entiende por empresa familiar?
 - I.1. Concepto de empresa familiar
 - I. 1. a. Fortalezas y debilidades de la empresa familiar
 - I. 1. b. Diversos intereses en la empresa familiar
 - I. 2. Empresa familiar y regulación jurídica
 - I. 2. a. Tipo jurídico más comúnmente adoptado
 - I. 2. b. La empresa familiar y la Pequeña y Mediana Empresa

- II. ¿Qué implica el gobierno corporativo?
 - II. 1. Concepto de gobierno corporativo
 - II. 2. Principios de gobierno corporativo
 - II. 3. La empresa familiar y los principios de gobierno corporativo

- III. El protocolo familiar y los principios de gobierno corporativo
 - III. 1. El desafío de la elaboración e instrumentación del protocolo familiar

Conclusión

Desafíos de supervivencia de la Empresa Familiar

Los principios de gobierno corporativo y el Protocolo Familiar

Introducción

El presente trabajo tiene por objeto analizar cómo los principios de gobierno corporativo pueden favorecer el desarrollo de las denominadas empresas familiares, a través de herramientas normativas que lo doten de imperatividad como el Protocolo Familiar.

Conforme expone el Presidente del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF) Favier Dubois (h.)¹, la relevancia económica de la empresa familiar proviene de su importante grado de participación en la economía, tanto en el país como en el resto del mundo. Si analizamos el caso de Argentina, el porcentaje de las empresas familiares sobre el total de empresas existentes es del 70%, aun cuando éstos valores varían en el tiempo. Teniendo su lógica influencia sobre el producto bruto interno del país².

Estas empresas, como cualquier otra, sufren las crisis económicas que afectan al país, a la economía regional y a la mundial; pero además se ven afectadas por problemas de constitución, de funcionamiento y de sucesión, que están relacionados con su característica familiar. Prueba de ello es que pocas empresas familiares logran sobrevivir a su creador y las investigaciones realizadas indican que un 70%, no pasa la segunda generación, y que del 30% que lo consigue, tan solo un 15% continúa activa en la tercera.

La investigación se basará en el análisis de textos sobre documentos de doctrina jurídica y legislación, así como también textos de economía y administración de empresas para ofrecer una mirada transversal del tema.

En este sentido, el Trabajo de Investigación Final consta de una primera parte en la que se caracterizarán las empresas familiares, en un segundo momento, se presentarán los principios de gobierno corporativo. Luego se analizará cómo se vinculan los principios de gobierno corporativo y las empresas familiares, y finalmente se analizará cómo dotarlos de imperatividad a través de herramientas normativas como el Protocolo Familiar.

¹ Favier Dubois, Eduardo M. (h.) *Presentación*. En: Favier Dubois, Eduardo M. (h.) (Director). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*, p. 15.

² Masri, Victoria Sandra. *El protocolo familiar: valioso instrumento para la conservación de la empresa familiar*. En: Favier Dubois, Eduardo M. (h.) (Director). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*, p. 279.

Partiendo de la siguiente premisa: las empresas familiares tienen su origen en el núcleo familiar lo que vincula estrechamente la propiedad y la dirección; generando que la distribución de ámbitos, roles, derechos, obligaciones y asignaciones de recursos a las personas puedan quedar confundidos. En tal sentido se sostiene a lo largo de estas páginas que implementando los principios de gobierno corporativo las empresas familiares se podrían consolidar, al crear mecanismos para manejar la separación de propiedad y control, es decir la separación entre las decisiones de gerenciamiento o dirección y los accionistas. Se analizará las herramientas normativas como un modo para llevar a la práctica estos principios. En específico se valorará el aporte que tiene en este sentido el Protocolo Familiar.

I. ¿Qué se entiende por empresa familiar?

La complejidad dentro del universo de la empresa familiar, se encuentra dada por la interacción entre los roles familiares y los roles empresariales. Abarcando elementos de diversas áreas del conocimiento, más allá del específico del derecho, como la sociología, la psicología, la dinámica de grupos y la negociación; y al vincular la empresa familiar con el gobierno corporativo, nos encontramos con temas de administración de empresas y economía, entre otros³.

Por ello es posible afirmar que la incorporación de prácticas de gobierno corporativo por parte de la empresa familiar se trata de un fenómeno transversal, orientado a lograr una buena relación entre la empresa y la familia, como una estrategia para lograr la sostenibilidad de ambas, no sólo en lo económico y jurídico, sino también en lo relacional y afectivo, donde los principios del gobierno corporativo tienen mucho para ofrecer⁴.

Sin embargo, la voz o categoría *empresa familiar* carece de un tratamiento jurídico específico, teniendo un desarrollo reciente en la doctrina nacional⁵.

Para apreciar la variedad de términos empleados podemos mencionar a los siguientes autores: Gagliardo⁶ utiliza la expresión *sociedad de familia* para denominar aquella sociedad en la que sus socios pertenecen a un mismo núcleo familiar. Por su parte, Galimberti⁷ distingue entre *empresa familiar* y *empresa de familia*, afirmando que en la primera no hay límites claros entre la familia y la empresa, y en la segunda sí.

I. 1. Concepto de empresa familiar

Si bien no contamos con un concepto unívoco de empresa familiar, los autores coinciden en señalar al menos dos elementos imprescindibles: la familia y la empresa.

³ Gagliardo, Mariano. *Sociedades de familia y cuestiones patrimoniales*, p. 1-2; Favier Dubois, Eduardo M. (h.). *La agenda jurídica de la empresa familiar*. En: Favier Dubois, Eduardo M. (h.) (Director). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*, p. 120; y Masri, Victoria Sandra. Op. Cit. (2), p. 279.

⁴ Favier Dubois, Eduardo M. (h.). Op. Cit. (1), p. 16-17.

⁵ Gagliardo, Mariano. Op. Cit. (3), p. 3.

⁶ *Ibidem*, p. 2.

⁷ Galimberti, María Blanca. *Sociedad y familia o la familia en sociedad*. En: Favier Dubois, Eduardo M. (h.) (Director). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*, p. 79

Agregando un elemento subjetivo, que será la intención de mantener en el tiempo la participación familiar en la empresa⁸.

Masri⁹ menciona que en la empresa familiar la propiedad se encuentra en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar (personas unidas por matrimonio o lazos de parentesco) que intervienen en la dirección de la misma. Y distingue cuatro elementos:

1. Que se trate de una empresa;
2. Que sea propiedad de un grupo familiar o al menos que detente el control mayoritario del mismo;
3. Que todos o alguno de los miembros del grupo la dirijan de manera directa y efectiva; y
4. Que la empresa tenga vocación de permanencia y continuidad.

Favier Dubois (h.)¹⁰, referente ineludible en la materia, expresa que se trata de una empresa cuya propiedad, conducción o control se halla en manos de un grupo familiar que hace de ella su medio de sustento, sin importar cuál sea su forma jurídica.

Asimismo, podemos hablar de una noción amplia, intermedia y restringida de empresa familiar:

- Noción amplia: para que una empresa familiar sea tal es suficiente con que el grupo controlante pertenezca a una misma familia, y con la intención de mantener esta situación en el tiempo.
- Noción intermedia: el grupo familiar no sólo tiene el control sobre las decisiones estratégicas, sino también algún grado de participación en la gestión.
- Noción restringida: el control (propiedad) y la gestión está solamente en manos del grupo familiar¹¹.

I. 1. a. Fortalezas y debilidades de la empresa familiar

Para comprender mejor a la empresa familiar, es preciso abordar –al menos sucintamente- sus fortalezas y debilidades.

⁸ Favier Dubois, Eduardo M. (h.) *La redacción de las cláusulas del estatuto societario de la empresa familiar*, p. 1; y Masri, Victoria Sandra. Op. Cit. (2), p. 281.

⁹ Masri, Victoria Sandra. Op. Cit. (2), p. 279.

¹⁰ Favier Dubois, Eduardo M. (h.) *El protocolo en la empresa familiar como instrumento de prevención de conflictos*, p.1.

¹¹ *Ibíd*em, p. 2.

Entre las fortalezas la doctrina destaca: el mayor grado de compromiso y dedicación en el negocio; mayor disponibilidad de tiempo y lealtad hacia la empresa; mayor reinversión de beneficios; mayor espíritu emprendedor que le permite adaptarse a las distintas situaciones socio-económicas gracias a la alta motivación por parte del fundador.

Entre las dificultades podemos mencionar: la resistencia a la incorporación de socios o directivos externos; los conflictos originados por mezclar propiedad del capital con capacidad de dirección; las incoherencias retributivas entre familiares y no familiares; la existencia de una caja única para la empresa y para la familia; estas situaciones derivan mayormente de la falta de profesionalización, falta de planeamiento en la sucesión y confusión de límites entre familia y empresa¹².

I. 1. b. Diversos intereses en la empresa familiar

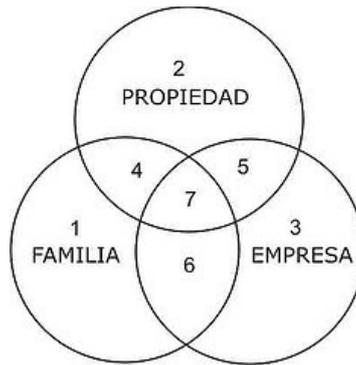
La teoría de los tres círculos, seguida por varios autores¹³, permite representar el entramado de vínculos, roles y situaciones que se ponen de manifiesto en la empresa familiar. Este esquema fue elaborado en 1982 por Renato Tagiuri y John Davis¹⁴ y tiene por finalidad explicar los diferentes intereses que se generan en la empresa familiar, a partir de la fórmula *propiedad, familia y empresa*. El círculo *propiedad* hace referencia a los accionistas de la empresa, el de *familia* a los lazos de parentesco y, el de *empresa*, a las funciones desempeñadas dentro de la misma¹⁵.

¹² Gagliardo, Mariano. Op. Cit. (3), p. 3; Masri, Victoria Sandra. Op. Cit. (2), pp. 280-281; y Medina, Graciela, *Empresa familiar*, pp. 4-5.

¹³ Martín, Roberto M. *Lógica y dinámica de las empresas familiares*. En: Favier Dubois, Eduardo M. (h.) (Director). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*, p. 29; y Marsó, María Carla. *Corporate governance en las empresas familiares: incorporación de directivos ajenos a la familia*. Ponencia en: XII Congreso Argentino de Derecho Societario y VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, p. 95.

¹⁴ Para más información el lector puede buscar: Tagiuri y Davis (Harvard University) 1982, "Bivalent attributes of family firm", working paper 199-208. Aquí desarrollaron el "Three-circle model" o "Modelo de los tres círculos".

¹⁵ Granato, Leonardo y Oddone, Nahuel. *La empresa familiar: el eterno dilema de la supervivencia*, p. 463.



A partir de esto, pueden discriminarse siete relaciones distintas generadas dentro de cada subconjunto:

1. Un simple familiar. No posee acciones ni trabaja en la empresa.
2. Accionista, socio o propietario pero que no es familiar ni trabaja en la empresa.
3. Empleados de la empresa que no son de la familia ni poseen acciones.
4. Familiar que es accionista, socio o propietario pero que no trabaja en la empresa.
5. Accionista, socio o propietario que trabaja en la empresa pero que no es familiar.
6. Familiar que trabaja en la empresa, pero no es accionista o propietario.
7. Aquel que es familiar, accionista y empleado de la empresa¹⁶.

I. 2. Empresa familiar y regulación jurídica

Conforme lo venimos desarrollando, nos encontramos ante una multiplicidad de conceptos de empresa familiar, lo que guarda íntima relación con lo que sucede desde el punto de vista jurídico. Nuestra legislación comercial, y más en concreto la societaria, no regula en su singularidad a la empresa denominada de familia, en la cual ciertos fenómenos de comportamiento e intereses se presentan de un modo diferente a otras organizaciones comerciales¹⁷. Por ende, al carecer de regulación especial le son aplicables las normas societarias, comerciales, contractuales y familiares comunes; como las siguientes¹⁸:

- El art. 12 del Código de Comercio contempla la asociación del hijo con los padres.
- Los arts. 51 y 53 de la ley 14.394 permiten que se imponga a los herederos la indivisión forzosa, por un plazo no mayor de diez años, si se tratase de establecimiento comercial

¹⁶ Marsó, María Carla. Op. Cit. (13), pp. 94-96; y Favier Dubois, Eduardo M. (h.). Op. Cit. (10), p.3.

¹⁷ Vítolo, Daniel R. *La regulación de las empresas conformadas como sociedades cerradas y de familia: el desafío legislativo*. En: Favier Dubois, Eduardo M. (h.) (Director). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*, p. 181.

¹⁸ Martín, Roberto M. Op. Cit. (13), p. 23; Masri, Victoria Sandra. Op. Cit. (2), p. 282; y Favier Dubois, Eduardo M. (h.). Op. Cit. (10), pp. 4-5.

o cualquier otro que constituya una unidad económica. Entiende la doctrina que esta indivisión le es aplicable a la empresa familiar¹⁹.

- El art. 27 de la ley de sociedades comerciales (LSC) prevé que los esposos integren sociedades por acciones y de responsabilidad limitada; y el art. 28 LSC se relaciona con los arts. del punto anterior determinando que cuando existan herederos menores de edad, éstos deberán ser socios con responsabilidad limitada.
- El art. 90 LSC, en su segunda parte, permite que los herederos del socio fallecido continúen con la sociedad; así también lo prevé el art. 155 LSC para el caso de las sociedades de responsabilidad limitada.

Dado que la empresa familiar no constituye un tipo societario específico de la ley de sociedades comerciales puede tomar cualquiera de las formas admitidas, pudiendo comprender una empresa con cotización en bolsa, una PyMEs, una sociedad de hecho e incluso un comerciante individual²⁰.

Luchinsky²¹ menciona que el componente económico presente en el art. 1 LSC es la organización orientada a la producción de bienes y servicios, pero esta organización no tiene por qué hacerse a través de sociedades, es decir, un empresario podría producir cualquier bien a través de simples contratos individuales y sin una estructura societaria.

I. 2. a. Tipo jurídico más comúnmente adoptado

Nissen²² menciona una estadística brindada por la Inspección General de Justicia según la cual, en el año 2009, del total de 12.749 sociedades inscriptas, el 47% fueron sociedades de responsabilidad limitada y el 52% fueron sociedades anónimas, de lo que se desprende que los otros tipos societarios son casi una rareza histórica de la ley de sociedades comerciales 19.550.

¹⁹ Gagliardo, Mariano. Op. Cit. (3), p. 27.

²⁰ Niethardt, Ernesto G. *La empresa familiar: buscando una definición*, p. 3; y Matin, Roberto M. Op. Cit. (13), p. 26.

²¹ Luchinsky, Rodrigo. *El sistema de gobierno corporativo: corporate governance en el derecho argentino*, p. 22.

Art. 1 LSC: "Habr  sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas".

²² Nissen, Ricardo A. *El origen de los conflictos societarios en las sociedades cerradas y de familia a la luz de la realidad mercantil argentina*. En: Favier Dubois, Eduardo M. (h.) (Director). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*, p. 172.

Los autores coinciden en referirse principalmente a las sociedades anónimas por considerarlas el principal vehículo de inversión²³, cabe destacar que la utilización de este tipo societario para cualquier emprendimiento no constituye un fenómeno exclusivo de nuestro país. Por ejemplo, como nos muestra Nissen²⁴, en España la doctrina distingue no sólo entre sociedades anónimas abiertas y cerradas, sino también en sociedad anónima familiar, la cual prevé un marco regulatorio propio.

El presente trabajo aspira a que este análisis sea de utilidad para las empresas familiares sin importar su tipo societario o su forma empresaria, ya que “en todas ellas, independientemente de su nivel de complejidad, va a existir en alguna medida la problemática propia de la gestión de bienes total o parcialmente ajenos”²⁵.

I. 2. b. La empresa familiar y la Pequeña y Mediana Empresa

Varios autores vinculan los términos empresa familiar y Pequeña y Mediana Empresa (PYME), e incluso utilizan la expresión *PyME Familiar*²⁶, circunstancia entendible considerando que la mayoría de las empresas familiares son PyME. Sin embargo, no debemos caer en este error frecuente, ya que la PyME responde a una clasificación basada en limitaciones cuantitativas referidas al número de trabajadores con los que cuenta, el volumen de sus ventas, etc. Mientras que la empresa familiar, como vimos, abarca desde un micro emprendimiento hasta una empresa que cotiza en bolsa²⁷.

En Argentina todavía las empresas familiares no son reconocidas en toda su importancia y potencial, dadas sus particularidades es necesario reconocer sus fortalezas y debilidades, tanto como distinguir las empresas familiares de las Pequeñas y Medianas Empresas. El tratamiento que debe recibir la empresa familiar debe atender a la presencia de los vínculos familiares que hacen al funcionamiento de la empresa, en sus distintos tamaños y formas societarias²⁸.

²³ Luchinsky, Rodrigo S. Op. Cit. (21), p. 4.

²⁴ Nissen, Ricardo A. *Curso de derecho societario*, pp. 51-52.

²⁵ Luchinsky, Rodrigo S. Op. Cit. (21), pp. 4-5.

²⁶ Casal, Armando Miguel. *Gobierno corporativo: dirección, administración y control de organizaciones en forma ética y responsable*, p 45; y Martín, Roberto M. Op. Cit. (13), p. 23.

²⁷ Niethardt, Ernesto G. Op. Cit. (20), p. 4.

²⁸ Favier Dubois, Eduardo M. (h.) y Spagnolo, Lucía. *Las empresas familiares en Argentina: su distancia cultural y legal respecto del modelo español y los cambios en curso*, p. 2.

II. ¿Qué implica el gobierno corporativo?

Al abordar el estudio sobre el gobierno corporativo se evidencia la amplitud de los temas implicados, no obstante por razones de delimitación del objeto del presente trabajo, el análisis se focalizará, por una lado, en la comprensión de los principios del gobierno corporativo y su utilidad para el funcionamiento, sostenibilidad y organización de las empresas familiares, y por otro, en cómo estos principios pueden ser llevados a la práctica a través de la herramienta del protocolo familiar.

El auge en relación al gobierno corporativo se ha dado a partir de la crisis producida en los años 2000 y 2001 en los mercados financieros²⁹. Sin embargo, ha traspasado el ámbito de los fraudes empresariales y ha surgido como una invitación a repensar la regulación moderna de la empresa. En este sentido, el derecho societario no debería quedar reducido a lo académico, su interpretación debería incluir la visión sobre la función de las empresas en el desarrollo de la economía³⁰.

Si bien el gobierno corporativo puede ser abordado como un tema único, cuando nos adentramos en lo que tiene para ofrecer, vemos que abarca aspectos esenciales del derecho societario y su problemática, buscando llevarlo a su máxima expresión de utilidad, como vehículo jurídico de inversión. De este modo, se ocupa de temas como la actualización del concepto de interés social, las funciones del directorio y su integración, su remuneración, su control, el rol de los accionistas, y la transparencia en la administración, entre otros³¹.

II. 1. Concepto de gobierno corporativo

Nos encontramos ante una variedad de términos empezando por *corporate governance*, conforme su voz en inglés, el cual ha sido traducido al español como *gobierno corporativo*, *gobernanza empresarial*, *buen gobierno corporativo* e incluso *gobierno societario*. Luchinsky³² prefiere éste último término, ya que en nuestro país hablamos jurídicamente de sociedad y no de corporación.

²⁹ Salvochea, Ramiro. *La revolución del corporate governance*. En: Concurso de Monografías en homenaje al Dr. Jorge E. Rivarola. *Tendencias del derecho societario a nivel internacional y nacional*, p. 1; y Luchinsky, Rodrigo S. Op. Cit. (21), p. 9.

³⁰ Nissen, Ricardo A. *Prólogo del autor a su obra Curso de derecho societario*.

³¹ Caputo, Leandro. *¿Desde dónde y en qué sentido avanza el buen gobierno corporativo?* En: Concurso de Monografías en homenaje al Dr. Jorge E. Rivarola. *Tendencias del derecho societario a nivel internacional y nacional*, p. 71.

³² Luchinsky, Rodrigo S. Op. Cit. (21), p. 8.

En la doctrina se puede apreciar algunas de las siguientes definiciones de gobierno corporativo:

- Puede ser denominado como *complejo de relaciones*, y categorizado como un *sistema*. Entendido así como un conjunto de cosas y relaciones que articuladas contribuyen con la realización de determinados objetivos³³.
- Es “un sistema complejo de coordinación, resultante de una serie de relaciones jurídicas y políticas que moldean un modelo específico de generación y distribución de recursos en una comunidad”³⁴.
- Es “el conjunto de principios, políticas, procedimientos, estándares y normas que se utilizan para dirigir y controlar una entidad de cualquier naturaleza, tamaño o condición, de una forma ética, equitativa y responsable. Ese conjunto regula el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de una organización, reflejando las relaciones de poder entre accionistas, directorio y alta gerencia”³⁵.

A los efectos del presente trabajo, se considerará este último concepto por ser a nuestro criterio el que mejor expone y contempla la amplitud del gobierno corporativo.

Por otro lado, Hilb³⁶ distingue entre el *gobierno corporativo tradicional* y el *nuevo gobierno corporativo*. Entendiendo por este último aquel que, además de ser un sistema por el cual se dirigen y controlan las empresas, aporta una visión integradora contemplando los intereses de los accionistas, los empleados y los clientes.

Por último, por *buen gobierno corporativo* se entienden aquellas pautas mínimas que al ser aplicadas por una sociedad garantizan equidad y objetividad en la gerencia, el derecho de los accionistas y la transparencia de la información³⁷.

³³ Salvochea, Ramiro. Op. Cit. (29), p. 1.

³⁴ Luchinsky, Rodrigo S. Op. Cit. (21), p. 7.

³⁵ Casal, Armando M. Op. Cit. (26), p. 1.

³⁶ Hilb, Martín. *Gobierno corporativo*, p. 16.

³⁷ Casal, Armando M. Op. Cit. (26), p. 4.

II. 2. Principios de gobierno corporativo

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE o conforme sus siglas en inglés OECD - Organization for Economics Cooperation and Development), elaboró en 1999 y luego revisó en 2004, los principios que guían la materia de gobierno corporativo. Estos principios plasman el primer intento de una organización internacional en elaborar lineamientos básicos de utilidad tanto para los gobiernos -al momento de legislar y mejorar normativas- como para las empresas, sin importar su tamaño. Los principios son una herramienta viva que ofrece una guía de buenas prácticas y reglas no vinculantes susceptibles de ser adaptadas a las circunstancias particulares de cada país o región³⁸.

En este sentido coincide la doctrina en señalar que las guías brindadas por los principios de gobierno corporativo no se refieren exclusiva y excluyentemente a las sociedades que hacen oferta pública de sus acciones, sino que sus soluciones son válidas para todo tipo de sociedades, incluyendo a la empresa familiar³⁹.

Cada sistema de gobierno corporativo deberá responder a las necesidades y problemáticas propias del país, del mercado, y de la empresa en el cual se aplica; por ello es fundamental tener presente el medio jurídico, económico y cultural al momento de analizar un determinado sistema, ya que debido a estos elementos cada uno tendrá sus particularidades. Con ello se pretende señalar que no contamos con un sistema de gobierno estandarizado que sea aplicado de manera uniforme a las distintas empresas, menos aún a las familiares, debido a que en ella confluyen factores empresariales y familiares que deben ser tenidos en cuenta al momento de llevar estos principios a la práctica⁴⁰

Los principios corporativos pueden ser sintetizados bajo los siguientes temas: I) un marco eficaz para el gobierno corporativo; II) derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad; III) tratamiento equitativo entre accionistas; IV) rol que cumplen las partes interesadas; V) transparencia de datos; y VI) responsabilidad del directorio o gerencia⁴¹.

II. 3. La empresa familiar y los principios de gobierno corporativo

³⁸ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*, pp. 4, 11 y 14; y Casal, Armando M. Op. Cit. (26), p.8.

³⁹ Luchinsky, Rodrigo S. Op. Cit. (21), p. 5.

⁴⁰ Marsó, María Carla. Op. Cit. (13), p. 93.

⁴¹ Luchinsky, Rodrigo S. Op. Cit. (21), p. 14.

En una primera etapa, en la empresa familiar se encuentra unida la propiedad y el control, debido a que tiene su origen en el seno de un mismo grupo familiar, pero su fortaleza inicial, proveniente de esa centralización, se convierte luego en su desafío de crecimiento; por ello, es importante que la empresa familiar consolide la separación de propiedad y control; entendiéndose por esto la separación entre la persona que toma las decisiones estratégicas en la empresa y el accionista, esto implica haber delegado la gestión en un directorio profesional e independiente, lo que a entender de la doctrina permite consolidar la existencia de la empresa a largo plazo.

Superar el proceso de diferenciación entre empresa y familia representa un logro dirigido al sostenimiento de ambas estructuras⁴², como apunta Luchinsky⁴³ resulta fundamental que la empresa familiar genere estructuras eficientes de gestión para tender hacia la maximización de su capacidad financiera y productiva, minimizando las ineficiencias emanadas de los conflictos societarios y familiares, con su consecuente impacto sobre la inversión.

La empresa que no aplica normativas para regular su forma de dirección y gobierno en general evidencia su ineficiencia en diferentes aspectos tales como: entrega de información errónea (fuera de tiempo e incompleta), arbitrariedad de los accionistas mayoritarios, falta de independencia, ausencia de procesos de auditoría externa e interna, contratación de personal no calificado para el desempeño de funciones estratégicas, entre otras falencias⁴⁴.

La ley 19.550 contiene principios rectores de gobierno corporativo, como ser el artículo 59 (deber de lealtad y diligencia del buen hombre de negocios) y el 274 (mal desempeño del cargo) entre otros⁴⁵.

⁴² Galimberti, María Blanca. Op. Cit. (7), pp. 76 y 80; y Barugel, Ernesto A. *Gobierno corporativo en la empresa familiar: arquitecturas diseñadas para superar la crisis de la delegación*, pp. 5 y 13.

⁴³ Luchinsky, Rodrigo S. Op. Cit. (21), p. 5.

⁴⁴ Casal, Armando M. Op. Cit. (26), p. 5.

⁴⁵ Farinati, Eduardo N. *El gobierno corporativo en las entidades financieras*. En: XII Congreso Argentino de Derecho Societario y VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, p. 48.

Art. 59 LSC: "Los administradores y los representantes de la sociedad deben obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios..." Art. 274: "Mal desempeño del cargo. Los directores responden ilimitada y solidariamente hacia la sociedad, los accionistas y los terceros, por el mal desempeño de su cargo, según el criterio del artículo 59..."

El *buen gobierno corporativo* sólo es posible si además de aplicar las formalidades y la adecuación externa de procedimientos, se cuenta con la voluntad plena de quienes dirigen la empresa familiar para incorporar los principios gobierno corporativo a la filosofía y cultura de la empresa⁴⁶.

En este sentido podemos argumentar que los principios de gobierno corporativo son una herramienta clave para que la empresa familiar adopte, sea a través de un *Código de Buenas Prácticas*, o un *Protocolo Familiar* (instrumento específicamente pensado para este tipo de empresa), reglas claras y planificadas para gestionar la repartición de responsabilidades, cargos y dirimir controversias.

⁴⁶ Casal, Armando M. Op. Cit. (26), p. 5.

III. El protocolo familiar y los principios de gobierno corporativo

Las herramientas normativas son una respuesta para poder llevar a la práctica los principios de gobierno corporativo en pos de la supervivencia de la empresa y su crecimiento⁴⁷.

En este sentido, podemos decir que los *Códigos de Buenas Prácticas* son “conjuntos de reglas de conducta que permiten que una determinada estructura de *governancia* pueda tener efectos observables en la realidad”⁴⁸.

La doctrina rescata el valor que tiene para la empresa familiar el denominado *Protocolo Familiar*. También llamado *Protocolo de Familia*, *Acuerdo de Familia* o *Instrumento de entendimiento y pertenencia a la empresa familiar*, entre otros⁴⁹. A través de esta herramienta se pretende dotar de imperatividad los principios de gobierno corporativo.

El protocolo familiar es definido por Favier Dubois (h.)⁵⁰ como un instrumento o “reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscrita por los miembros de una familia y socios de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos”, es decir, que se trata de un acuerdo que regula las relaciones de una familia con la empresa de la que es propietaria.

El protocolo constituye un *traje a medida* para regular las relaciones entre la familia y la empresa, no hay un protocolo tipo que podamos aplicar a todas las empresas por igual, sino que deberá contener las cláusulas adecuadas que cada empresa familiar requiera⁵¹.

Generalmente el protocolo regula los siguientes temas: 1) Descripción de la empresa familiar y sus valores; 2) Relaciones y límites entre la familia y la empresa; 3) Reglas de administración y buen gobierno; 4) Proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión⁵². A

⁴⁷ Salvochea, Ramiro. Op. Cit. (29), p. 12.

⁴⁸ Barugel, Ernesto A. Op. Cit. (42), p. 16.

⁴⁹ Lucarelli Moffo, Ricardo Mariano. *Los conflictos societarios generados por las crisis familiares. En búsqueda de soluciones y su instrumentación jurídica*. Ponencia en: XI Congreso Argentino de Derecho Societario y VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario, p. 89.

⁵⁰ Favier Dubois, Eduardo M. (h.). *La empresa familiar: fortalezas y necesidades. Hacia su adecuada estructuración jurídica*. Ponencia en: XI Congreso Argentino de Derecho Societario y VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario, p. 24 y Favier Dubois, Eduardo M. (h.). Op. Cit. (8), p. 4.

⁵¹ Masri, Sandra Victoria. *Protocolo familiar*. Ponencia en: XI Congreso Argentino de Derecho Societario y VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario, p. 46; y Favier Dubois, Eduardo M. (h.). Op. Cit. (50), p. 25.

⁵² Favier Dubois, Eduardo M. (h.). *El protocolo de la empresa familiar y su valor jurídico*, p. 1; y Favier Dubois, Eduardo M. (h.). Op. Cit. (50), pp. 25-28

efectos de apreciar de un modo más detallado la variedad y complejidad de temas que puede abarcar, se adjunta como Anexo una estructura usual de protocolo familiar.

En relación al grado de vinculación jurídica que se le otorgue, los autores coinciden en señalar tres tipos de protocolo⁵³:

1. Protocolo cuyas cláusulas sólo tendrán fuerza moral entre las partes; denominado como *pacto de caballeros*.
2. Protocolo cuyas cláusulas tendrán fuerza legal entre las partes, pudiéndose accionar judicialmente por su incumplimiento o inejecución; denominado como *protocolo contractual*. Ejemplo de esto podría ser un acuerdo para que los socios familiares de la empresa no realicen actividades que sean concurrentes con la de la empresa.
3. Protocolo cuyas cláusulas tendrán fuerza jurídica, es decir con efectos y validez respecto de terceros que no lo hayan suscripto; denominado como *protocolo institucional*.

Lo habitual es que un protocolo contenga cláusulas de los tres tipos, y la mayor o menor cantidad de cláusulas de uno u otro tipo es lo que le marcará su carácter⁵⁴.

La doctrina resalta la conveniencia de plantear un protocolo que sea progresivo, es decir, no pretender realizar un documento integral que contemple todas las situaciones, sino que regule sólo aquellos temas que revisten interés actual y que luego, gradualmente y en forma sucesiva, se vayan contemplando otros tópicos conforme vayan surgiendo las necesidades⁵⁵.

Para llevar a la práctica un protocolo institucional será necesario plasmarlo en diversos instrumentos jurídicos complementarios como estatutos, prestaciones accesorias, acuerdos de accionistas, testamentos, entre otros; con el fin de otorgarle fuerza jurídica y su consecuente validez, eficacia y oponibilidad frente a terceros⁵⁶.

⁵³ Favier Dubois, Eduardo M. (h.). *La empresa familiar: fortalezas y necesidades. Hacia su adecuada estructuración jurídica*. Ponencia en: XI Congreso Argentino de Derecho Societario y VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario, p. 25 y Masri, Victoria Sandra. Op Cit., pp. 46-47.

⁵⁴ Masri, Victoria Sandra. Op Cit. (51), p. 47.

⁵⁵ Favier Dubois, Eduardo M. (h.). Op. Cit. (10), p. 7.

⁵⁶ Favier Dubois, Eduardo M. (h.). *El protocolo de la empresa familiar y su valor jurídico*, p. 10.

Lucarelli Moffo⁵⁷ reflexiona sobre la conveniencia o no de que esta herramienta forme parte de la estructura societaria y sostiene que “parece adecuado considerar que el contrato societario debe poseer un contenido despojado de las características propias que configuran a las sociedades familiares. Ello con fundamento en la circunstancia de que aquel acuerdo de voluntades constitutivo del ente, debe regular las relaciones de los socios miembros o no de un grupo familiar, pudiendo participar también terceros ajenos al núcleo de la familia dominante. Sin embargo, el contrato social debe tener alguna necesaria referencia o remisión a la existencia del instrumento que regulará las relaciones familiares en la empresa”.

Al referirnos a la publicidad del protocolo, debemos tener presente que “en nuestro país es inconducente la inscripción del protocolo familiar en el ámbito de nuestros registros mercantiles, salvo que se trate de un reglamento de la sociedad (artículo 5 LSC)”⁵⁸.

III. 1. El desafío de la elaboración e instrumentación del protocolo familiar

La elaboración de un protocolo familiar es un trabajo complejo que requiere de asistencia profesional y del compromiso genuino por parte de la familia. Menciona la doctrina que en la práctica suele haber resistencia por parte de algunos miembros, por ello se debe ser sincero al respecto, de lo contrario se invertirá tiempo, esfuerzo y recursos económicos en un *papel* que no se implementará⁵⁹.

A continuación se presenta el desafío de la implementación del acuerdo a través de distintos instrumentos jurídicos, en este sentido podría haber cláusulas que deban incorporarse a testamentos, relativas a la sucesión de las acciones (art. 3607 Código Civil); otras podrán estar en el estatuto o reglamento de la sociedad (art. 5, 11 y 12 LSC); y otras serán cláusulas contractuales que estarán contenidas en el documento del protocolo familiar propiamente dicho (art. 1197 Código Civil).

Por ello se requiere de un trabajo profundo de reflexión para la armonización, redacción y adaptación de documentos. En cada caso y en cada organización donde se focalice

⁵⁷ Lucarelli Moffo, Ricardo Mariano. *Los conflictos societarios generados por las crisis familiares. En búsqueda de soluciones y su instrumentación jurídica*. Ponencia en: XI Congreso Argentino de Derecho Societario y VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario, p. 88.

⁵⁸ Masri, Sandra Victoria. Op. Cit. (51), p. 49.

⁵⁹ Favier Dubois (h.). Op. Cit. (10), p. 12.

nuestro análisis, se deberá adaptar el protocolo familiar y las reglas del gobierno corporativo que de él se desprendan, a las circunstancias particulares de cada empresa familiar⁶⁰.

⁶⁰ Barugel, Ernesto A. Op. Cit. (42), p. 30; y Favier Dubois, Eduardo M. (h.). Op. Cit. (56), pp. 8-10.

Conclusión

Considerando que uno de los principales desafíos de la empresa familiar radica en la dificultad de separar los vínculos familiares y empresariales, así como el ingreso de nuevas generaciones, el gobierno corporativo representa una oportunidad para cuidar el interés de la empresa familiar y lograr su permanencia y sostenibilidad en el tiempo.

Hablar de gobierno corporativo implica la adopción de normas y procedimientos racionales para administrar, dirigir y proyectar en el tiempo a la empresa familiar, garantizando equidad y objetividad en la gerencia y transparencia en la información. La incidencia que tienen las empresas familiares en el desarrollo económico del país invita a detenerse y comprender su problemática, por ello la empresa familiar debería estructurarse con un esquema de gobierno que colabore con su viabilidad.

En este sentido, el gobierno corporativo no debe representar una moda debido a que se trata de conceptos claves tanto para la permanencia y competitividad de la empresa familiar como para el crecimiento de las comunidades en las cuales éstas desenvuelven sus actividades.

La doctrina coincide en señalar la necesidad de una reforma legislativa que contemple la empresa familiar en todo su valor, flexibilidad y significancia. Ante la ausencia de una normativa que regule de modo específico a la empresa familiar, el Protocolo Familiar cobra importancia como herramienta que permita plasmar y dotar de imperatividad los principios de gobierno corporativo.

Las conclusiones alcanzadas son provisorias, pues están siempre sujetas al pulso de las modificaciones que imponen las nuevas necesidades socioeconómicas. Estos temas seguirán evolucionando y dando nuevos frutos por su importancia para el desarrollo y sostenimiento, tanto de las empresas familiares, como de la economía en la cual están insertas.

Anexo

Se acompaña a continuación la estructura y contenido más frecuente que puede seguir un protocolo, tomado de la descripción que realiza Fabier Dubois (h.)⁶¹ en varios de sus textos.

- I. Introducción: descripción de la empresa familiar, valores y reconocimientos.
 - a. La historia de la familia. El árbol genealógico. La composición actual
 - b. La historia y actualidad de la empresa. Su estructura. Pluralidad de empresas.
 - c. La declaración de los valores de pertenencia.
 - d. Misión y visión del fundador.
 - e. El deseo de continuar con la empresa familiar.
 - f. El reconocimiento al fundador. Gratitud.

- II. Relaciones y límites entre la familia y la empresa.
 - a. Fijación de la política en materia de sueldos y honorarios, en materia de reservas y dividendos de los accionistas y sus proporciones.
 - b. Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa.
 - c. Pautas para los préstamos a socios y familiares, y uso de bienes sociales.
 - d. Manejo de las cuentas personales.
 - e. Política de beneficios para familiares. Pago de gastos personales. Capacitación. Ayudas por eventualidades. Compras de viviendas y vehículos. Ayuda para negocios propios.

- III. Reglas de administración y buen gobierno.
 - a. La administración de la empresa y los cargos de los familiares en ella.
 - b. Los requisitos para ser director. La incorporación de no familiares y la profesionalización de la gestión. La posibilidad de competir con la sociedad.
 - c. La composición del directorio. Funciones diferenciadas. Duración. Retribuciones.
 - d. La asamblea y sus mayorías. Conflictos. Desempate.
 - e. La política de gestión administrativa, financiera y fiscal.
 - f. Manejo y circulación de la información empresaria.
 - g. La responsabilidad social de la empresa.

⁶¹ Fabier Dubois (h.) Eduardo M. *El protocolo de la empresa familiar y su valor jurídico*, p.7-9; y Fabier Dubois (h.) Eduardo M. *La empresa familiar: fortalezas y necesidades. Hacia su adecuada estructuración jurídica*. Ponencia en: XI Congreso Argentino de Derecho Societario y VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario, p. 25-28.

IV. Manejo de las comunicaciones y relaciones personales.

- a. Las comunicaciones entre los familiares y la empresa.
- b. Las reuniones de toda la familia empresaria.
- c. La defensa de los intereses familiares en la empresa.
- d. Los modos de prevenir, detectar, gestionar y resolver conflictos personales.

V. Distribución y mantenimiento de la propiedad en manos de la familia.

- a. Distribución de las acciones entre los familiares. Modos de instrumentación. Suscripciones de capital. Donaciones, usufructos y fideicomisos.
- b. Limitaciones al régimen de transferencia de las acciones entre vivos.
- c. La posibilidad de exclusión o de retiro de socios familiares y sus causas.
- d. La situación de los cónyuges actuales o futuros de los socios.
- e. Limitaciones a la transferencia mortis causa. Incorporación y exclusión de herederos.
- f. La adquisición de acciones por la sociedad. Fijación del valor. Financiación.
- g. La contratación de seguros cruzados para financiar las adquisiciones.
- h. El supuesto de pérdida del carácter de familiar de la empresa y sus consecuencias.

VI. El proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión.

- a. El retiro del fundador. Oportunidad. Retribución. Beneficios. Situación del cónyuge.
- b. El proceso para la designación del nuevo líder. Capacitación. Condiciones.
- c. La transferencia entre vivos de las acciones a la siguiente generación. Oportunidad.
- d. La transmisión mortis causa. Destinatarios. Testamentos. Indivisión. Tutela de la legítima.

VII. Cláusulas complementarias: alcances, conflictos y ejecución.

- a. Ámbito personal de aplicación del protocolo: personas y empresas alcanzadas. Adhesión por parte de los nuevos socios y herederos. Excepciones.
- b. Entrada en vigor. Duración y procedimientos de revisión.
- c. Interpretación. Criterios.
- d. Incumplimientos. Los procedimientos para resolver conflictos. Negociación, mediación y arbitraje.
- e. El régimen de sanciones familiares, pecuniarias y societarias por incumplimiento del protocolo.
- f. Los instrumentos para la ejecución del protocolo y plazos de suscripción.

Bibliografía

Doctrina

- Barugel, Ernesto A. *Gobierno corporativo en la PYME: arquitectura de organización para la supervivencia y la separación de propiedad y control*. [En línea] Universidad del CEMA, septiembre 2012 [Consulta 06 agosto 2014] <<http://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/2012/09.20Barugel.pdf>>.
- Barugel, Ernesto A. *Gobierno corporativo en la empresa familiar: una arquitectura de organización orientada a la supervivencia de la empresa familiar*. Documento de Trabajo 480. Universidad del CEMA, Buenos Aires, Febrero 2012. ISSN 1668-4575.
- Barugel, Ernesto A. *Gobierno corporativo en la empresa familiar: arquitecturas diseñadas para superar la crisis de la delegación*. Documento de Trabajo 433. Universidad del CEMA, Buenos Aires, Octubre de 2010. ISSN 1668-4575.
- Barugel, Ernesto A. *La governancia en las empresas de familia. Un código de buenas prácticas para la supervivencia*. [En línea] Documento de Trabajo 291. Universidad del CEMA, junio 2005 [Consulta 29 agosto 2014] <<http://www.ucema.edu.ar/sites/default/files/download/documentos/291.pdf>>.
- Caputo, Leandro. *¿Desde dónde y en qué sentido avanza el buen gobierno corporativo?* En: Concurso de monografías en homenaje al Dr. Jorge E. Rivarola. *Tendencias del derecho societario a nivel internacional y nacional*. 1ª ed. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial, 2009. 484 p. ISBN 978-950-9445-65-9.
- Casal, Armando Miguel. *Gobierno corporativo: dirección, administración y control de organizaciones en forma ética y responsable*. 1ª ed. Buenos Aires, Errepar, 2010. 1216 p. ISBN 978-987-01-1129-0.
- Farinati, Eduardo N. *El gobierno corporativo en las entidades financieras*. Ponencia en: XII Congreso Argentino de Derecho Societario y VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ediciones UADE – Universidad Argentina de la Empresa, 2013. T. III, 704 p. ISBN 978-987-519-149-5.

- Favier Dubois Eduardo M (h.). *El protocolo de la empresa familiar y su valor jurídico*. [En línea] 2013 [Consulta 15 agosto 2014] <<http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/empresa-familiar/protocolo-de-la-empresa-familiar-y-su-valor-juridico.pdf>>.

- Favier Dubois, Eduardo M. (h.). *La redacción de las cláusulas del estatuto societario de la empresa familiar*. [En línea] 2013 [Consulta 15 agosto 2014] <[http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/empresa-familiar/ la-redaccion-de-las-clausulas-del-estatuto-societario-de-la-empresa-familiar.pdf](http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/empresa-familiar/la-redaccion-de-las-clausulas-del-estatuto-societario-de-la-empresa-familiar.pdf)>.

- Favier Dubois, Eduardo M. (h.). *La agenda jurídica de la empresa familiar*. En: Favier Dubois, Eduardo M. (h.). (Director). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*. 1ª ed. Buenos Aires, Ad-Hoc, 2010. 384 p. ISBN 978-950-894-803-8.

- Favier Dubois, Eduardo M. (h.). *Presentación*. En: Favier Dubois, Eduardo M. (h.). (Director). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*. 1ª ed. Buenos Aires, Ad-Hoc, 2010. 384 p. ISBN 978-950-894-803-8.

- Favier Dubois, Eduardo M. (h.). *La empresa familiar: fortalezas y necesidades. Hacia su adecuada estructuración jurídica*. Ponencia en: XI Congreso Argentino de Derecho Societario y VII Congreso Iberoamericano de derecho societario y de la empresa. 1ª ed. Buenos Aires, Fundación para la Investigación y Desarrollo, 2010. Tomo II, 736 p. ISBN 978-987-23848-4-5.

- Favier Dubois, Eduardo M. (h.). *El protocolo de la empresa familiar como instrumento de prevención de conflictos*. [En línea] 2008 [Consultado 02 septiembre 2014] <http://favierduboisspagnolo.com/trabajos_doctrina/PROTOCOLO_DE_LA_SOCIEDAD_DE_FAMILIA.pdf>.

- Favier Dubois, Eduardo M. (Pater) y Favier Dubois, Eduardo M. (h.) *Reformas legales pendientes para la empresa familiar: panorama y propuestas normativas*. [En línea] Para Errepar, DSE, nro. 296, tomo XXIV, julio 2012 [Consulta 20 agosto 2014] <[http://www.favierduboisspagnolo.com/fds2/wp-content/uploads/2013/03/ Reformas-legales-pendientes-para-la-empresa-familiar-Panorama-y-propuestas-normativas.pdf](http://www.favierduboisspagnolo.com/fds2/wp-content/uploads/2013/03/Reformas-legales-pendientes-para-la-empresa-familiar-Panorama-y-propuestas-normativas.pdf)>.

- Favier Dubois, Eduardo M. (h.) y Spagnolo, Lucía. *Doce trampas legales para las empresas familiares*. [En línea] 2014 [Consulta 17 agosto 2014] <[http://www.favierduboisspagnolo.com/fds2/wp-content/uploads/2014/06/ Trampas-legales-para-las-empreaas-familiares.pdf](http://www.favierduboisspagnolo.com/fds2/wp-content/uploads/2014/06/Trampas-legales-para-las-empreaas-familiares.pdf)>.

- Favier Dubois, Eduardo M. (h.) y Spagnolo, Lucía. *Las empresas familiares en argentina: su distancia cultural y legal respecto del modelo español y los cambios en curso*. [En línea] 9th Family Enterprise Research Conference. Chile, 2013 [Consulta 16 julio 2014] <<http://www.favierduboisspagnolo.com/fds2/wp-content/uploads/2013/05/Las-Empresas-Familiares-en-Argentina-su-distancia-cultural-y-legal-respecto-del-modelo-esp%C3%B1ol-y-los-cambios-en-curso.pdf>>.

- Ferro, Gustavo. *Gobierno corporativo: los problemas y el estado actual de la discusión en la literatura*. [En línea] Textos de Discusión 62. 1ª ed. Buenos Aires, Ediciones UADE - Universidad Argentina de la Empresa, 2008. 101 p. [Consulta 03 julio 2014] <http://www.uade.edu.ar/docsdownload/publicaciones/4_226_1614_std062_2007.pdf> ISBN 978-987-519-137-2.

- Gagliardo, Mariano. *Sociedades de familia y cuestiones patrimoniales*. 2ª ed. Buenos Aires, Abeledo-Perrot, 2006. 272 p. IBN 950-20-1711-0.

- Galimberti, María Blanca. *Sociedad y familia, o la familia en sociedad*. En: Favier Dubois, Eduardo M. (h.). (Director). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*. 1ª ed. Buenos Aires, Ad-Hoc, 2010. 384 p. ISBN 978-950-894-803-8.

- Granato, Leonardo y Oddone, Nahuel. *La empresa familiar: el eterno dilema de la supervivencia*. [En línea] Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social. Revista académica, editada y mantenida por el Grupo EUMED.NET de la Universidad de Málaga. Año 1 - Nro. 2 – 2007, pp. 462 – 473 [Consulta 5 agosto 2014] <<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Granato.pdf>> ISSN: 1988-2483 .

- Hilb, Martin. *Gobierno corporativo*. 1ª ed. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial EDICON, 2007. 210 p. ISBN 978-950-9445-35-2.

- Lucarelli Moffo, Ricardo Mariano. *Los conflictos societarios generados por las crisis familiares. En búsqueda de soluciones y su instrumentación jurídica*. Ponencia en: XI Congreso Argentino de Derecho Societario y VII Congreso Iberoamericano de derecho societario y de la empresa. 1ª ed. Buenos Aires, Fundación para la Investigación y Desarrollo, 2010. Tomo II, 736 p. ISBN 978-987-23848-4-5.
- Luchinsky, Rodrigo S. *El sistema de gobierno corporativo: corporate governance en el derecho argentino*. 1ª ed. Buenos Aires, Lexis Nexis Argentina, 2006. 304 p. ISBN 987-592-134-3.
- Marsó, María Carla. *Corporate governance en las empresas familiares. Incorporación de directivos ajenos a la familia*. Ponencia en: XII Congreso Argentino de Derecho Societario y VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ediciones UADE – Universidad Argentina de la Empresa, 2013. T. III, 704 p. ISBN 978-987-519-149-5.
- Martín, Roberto M. *Lógica y dinámica de las empresas familiares*. En: Favier Dubois, Eduardo M. (h.). (Director). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*. 1ª ed. Buenos Aires, Ad-Hoc, 2010. 384 p. ISBN 978-950-894-803-8.
- Masri, Victoria Sandra. *La empresa familiar*. La ley. Cita online: AR/DOC/3013/2011.
- Masri, Victoria Sandra. *El protocolo familiar: valioso instrumento para la conservación de la empresa familiar*. En: Favier Dubois, Eduardo M. (h.). (Director). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*. 1ª ed. Buenos Aires, Ad-Hoc, 2010. 384 p. ISBN 978-950-894-803-8.
- Masri, Victoria Sandra. *Protocolo familiar*. Ponencia en: XI Congreso Argentino de Derecho Societario y VII Congreso Iberoamericano de derecho societario y de la empresa. 1ª ed. Buenos Aires, Fundación para la Investigación y Desarrollo, 2010. Tomo II, 736 p. ISBN 978-987-23848-4-5.
- Medina, Graciela. *Empresa familiar*. La ley. Cita online: AR/DOC/4625/2010.
- Niethardt, Ernesto G. *La empresa familiar: buscando una definición*. [En línea] 2005 [Consulta: 28 agosto 2014] <<http://www.niethardt.com/files/buscando-una-definicion.pdf>>.

- Nissen, Ricardo A. *El origen de los conflictos societarios en las sociedades cerradas y de familia a la luz de la realidad mercantil argentina*. En: Favier Dubois, Eduardo M. (h.). (Director). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*. 1ª ed. Buenos Aires, Ad-Hoc, 2010. 384 p. ISBN 978-950-894-803-8.
- Nissen, Ricardo A. *Curso de Derecho Societario*. 1ª ed., 5ª reimp. Buenos Aires, Ad-Hoc, 2005. 608 p. ISBN 950-894-158-8.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. [En línea] 2004 [Consulta 19 junio 2014] <<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>>.
- Salvochea, Ramiro. *La revolución del corporate governance*. En: Concurso de monografías en homenaje al Dr. Jorge E. Rivarola. Tendencias del derecho societario a nivel internacional y nacional. 1ª ed. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial, 2009. 484 p. ISBN 978-950-9445-65-9.
- Vítolo, Daniel R. *La exclusión de socios en la empresa familiar organizada como sociedad anónima*. En: Favier Dubois, Eduardo M. (h.). (Director). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*. 1ª ed. Buenos Aires, Ad-Hoc, 2010. 384 p. ISBN 978-950-894-803-8.