

La empresa familiar*

Victoria S. Masri

Sumario: 1. *Introducción.* 2. *Instrumentación.* 3. *Régimen matrimonial patrimonial.* 4. *Sucesión.* 5. *Partición.* 6. *Incorporación de herederos.* 7. *Fideicomiso.* 8. *El protocolo familiar.* 9. *Revisión del protocolo, duración y periodicidad.* 10. *Publicidad del protocolo.* 11. *Conclusiones.*

1. Introducción

El estudio de la empresa familiar ha ido evolucionando durante este último tiempo, no solo en el ámbito jurídico sino también en el empresarial, vinculándose con disciplinas tales como el marketing, la economía, el liderazgo, la mediación, poniendo en evidencia la necesidad de ser comprendida interdisciplinariamente.

En la economía mundial, las empresas familiares constituyen entre el 70 y el 90 por ciento: en España, 71 %; Portugal, 70 %; Italia, 99 %; Estados Unidos, 96 %; Reino Unido, 76 %. En Latinoamérica, el 90 % de las pymes son empresas familiares; de ellas, solo el 30 % pasa a la segunda generación, y, de estas últimas, el 13 % pasa a la tercera. De ahí, la trascendencia y el papel estratégico que tiene este tejido empresarial en la economía.

La empresa familiar no es un concepto único. Depende, por un lado, del concepto de familia que se tome –parentesco por lazos de consanguinidad o casos de familias ensambladas, matrimonio igualitario, hijos del corazón, etc.– y, por otro, de la concepción de empresa que se adopte. No obstante, se entiende por empresa familiar a) una empresa –es decir que sea operativa–, b) propiedad de un grupo familiar –al menos mayoritariamente–, c) donde todos o algunos de los miembros del grupo la dirijan de manera directa y efectiva, y d) con vocación de permanencia y continuidad.

Enfatizamos que se trata de una empresa con actividad operativa para diferenciarla de aquellas sociedades constituidas al solo efecto de incorporar los bienes familiares. Estas últimas

* El presente trabajo obtuvo el Primer Premio en la XXXVIII Convención Notarial del Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires. Una versión del mismo se publicó en *La Ley*, Buenos Aires, La Ley, Suplemento Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires, 12/9/2011, pp. 5-7.

serían empresas en fraude, no incluidas en la acepción de empresa familiar.

Más allá de las debilidades propias de la empresa familiar, la dificultad para la incorporación de socios externos, la enajenación de las acciones propias, la carga financiera para la recompra de acciones familiares, los conflictos originados entre la propiedad del capital y la capacidad de dirección, entre otras, *se debe hacer hincapié en sus fortalezas*. Entre ellas, se destacan el mayor compromiso y la dedicación con el negocio; la excelencia en sus productos y servicios; el compromiso por la integridad y la ética asumido por la propia familia y trasladado a la empresa; el mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios; la mejor orientación al mercado que permite afrontar las crisis más dinámicamente y sin formalidades previas; la mayor vinculación con los clientes; el mayor entusiasmo de los trabajadores con relación al fundador (patriarca) –sea por temor o por admiración–; el gran espíritu emprendedor; el afán de superación y capacidad de progreso; la flexibilidad competitiva, mayor innovación y liderazgo, lo que les permite afianzar el éxito.

Desde el *management*, se las ha clasificado según su perfil de complejidad y su estructura de gestión como:

1. *Capitán*: son aquellas pymes controladas por el fundador cuya problemática se origina con su relevo.
2. *Emperador*: empresa y familia complejas que necesitan una estructuración mayor.
3. *Equipo familiar*: empresa de baja complejidad, pero con una familia de complejidad elevada.
4. *Estructurada*: empresa de complejidad alta, pero una familia de complejidad relativamente baja.
5. *Corporación*: empresas grandes y familias extensas, formadas por hijos, primos y nietos. El éxito de las mismas se basa en la comunicación.

La protección constitucional que se otorga a ambos institutos –familia y empresa– permite comprender la voluntad de dotar a las empresas familiares de las normas necesarias que favorezcan su existencia, garantizándole protección social, económica y jurídica a la familia, que hacen que este instituto tenga raigambre constitucional.

Las empresas familiares no cuentan con una regulación propia distintiva. Su organización variará según:

1. La voluntad del empresario de responder con todo o parte del patrimonio personal.

2. La intervención o no del empresario en la gestión y administración de la propia empresa.
3. Los diferentes tratamientos fiscales habidos, en función de la forma jurídica elegida.

La elección de la forma jurídica a adoptar por parte del empresario dependerá de la voluntad estatal de fomentar un tipo societario particular, ya sea mediante el otorgamiento de ciertos beneficios fiscales o registrales. Las empresas familiares pueden ser tanto una pyme como una gran empresa, por lo que no es necesario crear un tipo jurídico especial. No obstante, se requiere mayor flexibilidad para poder insertar el protocolo familiar dentro de la forma jurídica adoptada.

Se debe distinguir la empresa familiar cuando es un *empresario individual* o una *sociedad mercantil* –persona jurídica–. Generalmente, nacen a través de un empresario individual quien desarrolla una actividad empresarial y responde con sus bienes, presentes y futuros, por las obligaciones derivadas de su ejercicio empresarial. Si bien le permite agilidad en la toma de decisiones, supone un riesgo alto y pocos beneficios fiscales. Dentro de las sociedades regularmente constituidas –tanto en nuestro país como en el mundo– generalmente se utilizan dos tipos jurídicos: la sociedad anónima (S. A.) y la sociedad de responsabilidad limitada (S. R. L.), con los matices que imponen los distintos ordenamientos jurídicos internacionales. Ambas formas jurídicas protegen el patrimonio del socio frente a los avatares económicos de la sociedad, limitando su responsabilidad al capital que suscriba. Si bien las SS. AA. fueron concebidas para grandes capitales, la mayor parte de las sociedades que se inscriben en nuestros registros públicos de comercio son SS. AA. cerradas, mal llamadas sociedades de familia, como si fueran un subtipo que la ley no establece. En Italia, se habla de *sociedad tácita familiar*. En España, se creó la *sociedad limitada nueva empresa* (S. L. N. E.), por la Recomendación 7 de la UE, para simplificar el marco administrativo y reglamentario de las empresas y favorecer su creación. Esta presenta mayores flexibilidades de financiación, contables, tributarias y formales: suprime el límite de la cifra de capital social, la inscribe en el Registro Mercantil de la transmisión de participaciones, permite convocar las reuniones de socios sin publicaciones, posibilita que los cargos del órgano de administración se nombren por tiempo indefinido y, especialmente, simplifica las formalidades de los aportes no

dinerarios. Todos estos factores han hecho de este tipo de compañía mercantil la más extendida.

Dentro de nuestro marco jurídico, la S. R. L. plantea ventajas para dotar de flexibilidad a la empresa familiar, entre ellas, la designación del gerente por tiempo indeterminado, la posibilidad de convocar a reuniones de socios mediante una comunicación personal sin la publicación de edictos, como se exige en la S. A. Sin embargo, la S. R. L. plantea algunas desventajas respecto de las S. A.: la inexistencia del voto acumulativo en el nombramiento del directorio; la inscripción de las cesiones de cuotas en el registro público de comercio.

Si bien los tipos societarios actuales no acogen totalmente las necesidades requeridas para la empresa familiar, se podrían complementar mediante una serie de instrumentos que coadyuven a su fortalecimiento. Para ello, debemos contar con doctrina y jurisprudencia que permita comprender la importancia de la empresa familiar y su distinción respecto de otras sociedades.

2. Instrumentación

Dada la vocación de compaginar el proyecto empresarial con su continuidad en manos de la familia, existen dos problemas específicos que deben tenerse en cuenta para la protección de la empresa familiar: la sucesión y la necesidad de regular las relaciones entre el grupo familiar y la empresa.

Dado que no contamos con un tipo determinado, debemos incluir una serie de institutos que las fortalezcan: cláusulas de restricción a la libre transmisibilidad; cláusulas de agrado o aditamento; condiciones personales familiares para la adquisición de la calidad de socio; cláusulas de contenido patrimonial; cláusulas de *drag alone* y *tag alone*; constitución de usufructo; causales de exclusión de socios, la notificación personal a los socios en el domicilio constituido para la convocatoria a asambleas, paralelamente con la publicación edictual en caso de sociedades anónimas, para evitar maniobras fraudulentas ante el conflicto familiar; la aceptación del protocolo familiar a través de las prestaciones accesorias. Si bien el artículo 214 de la Ley de Sociedades Comerciales [en adelante, LSC] determina que la restricción debe ser una limitación y no una prohibición, la salida de un socio puede gravitar en la consecución de la empresa, para lo cual se podrían prever diversos mecanismos:

1. Compra forzada por la sociedad cuando la venta se produzca a un tercero.
2. Adquisición de la propia sociedad mediante el mecanismo del artículo 220 de la LSC.
3. Establecimiento de una reserva especial para solventar dichas situaciones.
4. Un fideicomiso creado para situaciones en las que la empresa pueda adquirir las acciones del familiar disconforme.

En caso de que los socios o la sociedad no posean capital suficiente para hacer frente a estas situaciones, se podría solicitar un empréstito a terceros, garantizándolos con los bienes sociales. También se podrían fijar plazos para que la compra pudiese efectuarse sin afectar el normal desenvolvimiento de la empresa.

Otro instrumento en beneficio de la empresa familiar sería la constitución del usufructo de las acciones de la sociedad, pudiendo el usufructuario mantener tanto los derechos políticos como los patrimoniales.

Dado que la empresa familiar constituye una unidad económica, y que ambos institutos, familia-empresa, se encuentran amparados constitucionalmente, nada obstaría para constituir una indivisión forzosa para la empresa familiar, sugiriendo la ampliación de los plazos vigentes en el caso que se hubiere convenido contractualmente.

3. Régimen matrimonial patrimonial

Si bien en esta materia las normas no acompañan el desarrollo de empresa familiar, en tanto se mantenga el régimen de comunidad de gananciales y la carencia de diferenciación para las participaciones societarias que provengan de bienes propios, auspiciamos una reforma legislativa que contemple la voluntad del mantenimiento de la empresa familiar. En nuestro ordenamiento, se considera la celebración de convenciones prenupciales, pero solo relativas a los bienes que cada uno de los integrantes lleva al matrimonio y las donaciones que pudieren efectuarse entre los futuros cónyuges. Sin embargo, no se admite efectuar pactos sobre los frutos, por lo que auspiciamos la posibilidad de efectuar estipulaciones respecto de los dividendos que devengan de participaciones societarias que tengan origen de bien propio

y que formen parte de una empresa familiar. Asimismo, es imperiosa la reforma que permita la elección del régimen de separación de bienes.

Otra alternativa constituye la constitución de bien de familia que admita la afectación de un inmueble destinado a la explotación comercial por cuenta de una empresa que posea protocolo familiar.

4. Sucesión

Nos encontramos con un régimen de legítima sumamente restrictivo, por lo que auguramos su modificación. Con relación a la gestión, la gran problemática es la sucesión del fundador en el cargo, por lo que el protocolo debe planificar la designación del sucesor en la gestión de la empresa, a los que debe sumarse la formación y capacitación del o de los sucesores, especialmente las medidas a adoptarse en caso de su ausencia intempestiva. Durante la redacción del protocolo, se debe trabajar la disminución de la resistencia del fundador a ser sustituido.

5. Partición

La partición de los bienes podría efectuarse: a) Mediante bienes que no formen parte del activo societario; b) Reservas creadas a tal fin; c) Fideicomiso; d) Bienes o dinero del acervo extrahereditario o cualquier otro medio de extinción de las obligaciones, en tanto tenga por fin la prosecución de la empresa (art. 100 de la LSC).

6. Incorporación de herederos

En este caso se presentan varias situaciones, especialmente en la S. R. L., que dependerán de la existencia de un pacto de incorporación de herederos y de la disposición de cláusulas que restrinjan la libre transmisibilidad. La dificultad se presenta en la acreditación de los herederos forzosos. El testamento permite planificar la sucesión de la empresa, a través de disposiciones de última voluntad. En él, se pueden diagramar aspectos no solamente patrimoniales sino también personales, tanto en

relación con los herederos como con terceros, a través de legados o cargos. Cabría la posibilidad de designar un albacea testamentario que evitaría conflictos, en especial frente a la muerte abrupta del fundador y la ausencia de herederos forzosos capacitados para continuar con la empresa sea por su temprana edad o por no estar capacitados para el manejo patrimonial. Frente a la discapacidad sobreviniente del fundador que afecte el devenir de la empresa, tanto en el aspecto patrimonial como en la gestión, auspiciamos asimismo la redacción de actos de autoprotección. Sugerimos en ese acto el otorgamiento de un poder a favor del guardador de hecho para ejercer los derechos que generen su calidad de socios.

El reglamento, normado en el artículo 5 de la Ley 19.550, complementaría el establecimiento de la empresa familiar. Este instrumento posee una ventaja peculiar: la inscripción en el Registro Público de Comercio que puede dar oponibilidad a terceros. Por ello, nada obsta que en el mismo se inserten las cláusulas e institutos que la empresa quiera dar a conocer y que sea oponible a las partes y terceros. Estas normas pueden ir desde los modos de celebrar las asambleas, la creación y funcionamiento de los órganos societarios-familiares, las cláusulas para dirimir los conflictos, hasta las modalidades para ingresar a la empresa y su capacitación, la remuneración de los miembros con independencia a su relación familiar.

7. Fideicomiso

Permite la planificación estratégica de la empresa familiar. Pueden incluirse fideicomisos para la adopción de diversos objetivos: fideicomiso accionario, de administración, para cubrir contingencias familiares tales como educación, enfermedad, viudez, divorcio, jubilación; también, para gastos relativos a eventuales casamientos de los miembros de la familia, viajes, vacaciones.

En algunas situaciones, los fideicomisos podrían complementarse mediante los pactos de sindicación o acuerdo de accionistas. Dependiendo del tipo de pacto –sea de bloqueo o de mando–, se podrá proteger diversos intereses, particularmente a la participación minoritaria.

8. El protocolo familiar

El Real Decreto 171/2007 define el *protocolo familiar* como

[...] un conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares, que afectan a una sociedad no cotizada, en la cual tengan un interés común en orden de conseguir un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afecten a la entidad.

En él, se recogen no solo aspectos empresariales específicos sino también pactos familiares, fórmulas de resolución de conflictos, la forma de composición de los órganos de gestión y la sucesión de los mismos.

El objetivo del protocolo familiar es promover la continuidad de dos institutos caros para el derecho: la familia y la empresa, para lograr la preservación del patrimonio empresarial y la continuidad generacional en la empresa, promoviendo canales comunicacionales que permitan un diálogo fluido para la interacción de los tres elementos: propiedad, gestión y familia.

La redacción del protocolo familiar devendrá del convencimiento de sus firmantes de la necesidad de cumplir su contenido en beneficio de la continuidad de la empresa y de la propia familia. Para su redacción y su ejecución, deberá ser desarrollado dentro del marco de los integrantes y se debe renovar para contar con el consenso de sus integrantes. Por eso, lo importante no es el documento en sí mismo, sino el proceso llevado a cabo para la consecución de la empresa familiar. Este proceso comienza al redactarse el protocolo y se debe prever en el propio instrumento la regulación para sus posteriores modificaciones. Es, además de contrato, un código de conducta personal y familiar, porque incluye pactos y pautas a seguir, desde una perspectiva ajena al derecho.

Su fuerza obligacional no deriva de la presión o coacción prevista contractualmente, sino del convencimiento de sus firmantes de la necesidad de cumplir su contenido en beneficio de la continuidad de la empresa y de la propia familia.

Dado que cada empresa-familia es distinta, aun cuando los asesores lo intenten, deberán efectuar un protocolo a medida y de ninguna manera podrá elaborarse un protocolo tipo, ya que dejaría de tener el carácter de tal. Se requiere exponer no solo

las pautas objetivas, sino también la idiosincrasia y los valores de cada familia-empresa. El *family office*, integrado por un equipo multidisciplinario, permite dotar a la empresa de los instrumentos jurídicos y de gestión necesarios, porque tiende a planificar el mantenimiento de un gobierno empresarial sólido que protege las participaciones minoritarias familiares contando con reglamentos legales y transparentes, conformando órganos eficaces para el desarrollo de la empresa familiar, a la vez que el mantenimiento de la relación afectiva familiar, en el transcurso de las generaciones.

Respecto del notario, su actuación es fundamental, dado que nuestra profesión nos permite intervenir con objetividad, otorgando la seguridad jurídica necesaria para tal fin.

Por una cuestión meramente doctrinaria, podemos clasificar al protocolo familiar como:

1. *Integral*: regula todos los aspectos de la relación familia-empresa.
2. *Parcial*: regula solo aquel o aquellos temas a los que se asigna primordial significación.
3. *Sucesivo*: se va confeccionando por etapas, según las necesidades.

Otra clasificación *de protocolo*, la encontramos en la doctrina:

1. *Pacto de caballeros*: incluyen normas de conducta y de ética que la familia considera necesarias para su marco familiar. Se pueden prever normas que trasciendan a la generación que la suscribe, con respecto a los derechos y a las obligaciones. Su incumplimiento no posee más sanción que la moral.
2. *Protocolo contractual*: pactos de carácter obligacional que originan derechos y obligaciones entre sus firmantes, pero no ante terceros porque no se inscriben en registros públicos, ya sea porque por su contenido no puedan ser objeto de registro o bien porque la familia no desea darles la publicidad que la inscripción registral implica.
3. Estos pactos suelen contener normas que regulan la actuación de los firmantes del protocolo familiar respecto de los demás firmantes, la familia y la empresa. Se incluyen, por ejemplo, los acuerdos respecto a que los miembros de la familia socios de la empresa no realicen actividades que sean concurrentes con la de la empre-

sa; aquellos que establecen las condiciones de acceso a puestos de trabajo en la empresa; el procedimiento para designar al nuevo líder de la empresa; pactos de constitución de sindicatos de voto; el sometimiento o no de las controversias que pueda suscitar la interpretación y aplicación del protocolo familiar a un arbitraje de derecho o de equidad, etc. Este tipo de pactos legitima a cualquiera de sus firmantes a acudir al auxilio de los tribunales, o al proceso arbitral correspondiente, para exigir su cumplimiento forzoso, la correspondiente indemnización o, en su caso, las consecuencias contractualmente establecidas en caso de su incumplimiento.

4. *Protocolo institucional*: incluyen acuerdos que vinculan a todos los firmantes del protocolo familiar y pueden hacerse valer frente a la propia sociedad familiar o ante terceras personas; por ello, tienen que ser objeto de desarrollo en otros instrumentos complementarios –capitulaciones matrimoniales y estatutos sociales– que, posteriormente, deben anotarse o inscribirse en el registro público correspondiente –Registro Civil o Registro Mercantil–. La protección legal que recibe este tipo de pactos es mayor, puesto que, además de vincular a los firmantes del protocolo familiar, su eficacia puede exigirse frente a la propia sociedad y/o ante terceros, en los tribunales competentes –o en un proceso judicial o arbitral según se haya establecido–. En el ámbito mercantil, estos pactos se caracterizan por regular esencialmente los aspectos corporativos de la empresa, tales como el régimen de usufructo y prenda de acciones o participaciones sociales; el régimen de transmisión de acciones o participaciones sociales; el régimen de las mayorías para la adopción de los acuerdos del directorio y la asamblea. En el ámbito civil, regulan determinados aspectos del régimen económico matrimonial del socio y su cónyuge. En la práctica, no encontramos estas categorías puras, es decir que el carácter del protocolo dependerá de la mayor o menor incidencia de cada tipo de pacto.

Una tercera clasificación estaría dada según el énfasis que se le imponga a determinadas cuestiones en la redacción del protocolo:

1. *Protocolo patrimonial*, orientado a regular las relaciones patrimoniales de la empresa familiar. Trata la transmisión del derecho de propiedad, normas que hacen referencia a la sucesión patrimonial.
2. *Protocolo de gestión* es el que se redacta teniendo en cuenta los criterios de organización de la empresa familiar: cómo se logra la incorporación de los miembros de la familia, su capacitación, pasos a seguir, vacantes, requisitos para elegir a un familiar en desmedro de un tercero, etcétera.
3. *Protocolo de futuro* se identifica como un protocolo integral, ya que analiza tanto la gestión empresarial como la sucesión del fundador y la incorporación de los miembros de la familia.

Para la redacción del protocolo, se requiere la participación de sus miembros, el diálogo fluido, la detección de los puntos críticos, así como su revisión en el proceso de redacción.

La estructura típica del protocolo se basa en los tres círculos del sistema empresarial familiar: la gestión, la familia y la propiedad.

Para su redacción, los autores sugieren que se deje plasmada la voluntad de sus integrantes respecto de: a) La historia y actualidad de la familia y de la empresa; b) Su misión y valores familiares a preservar; c) La administración de la empresa y el rol de los familiares en ella; d) El trabajo de familiares como empleados de la empresa; e) La política de dividendos y de préstamos a socios y familiares; f) La política de gestión administrativa y financiera; g) La política en materia de gastos y beneficios para familiares; h) El régimen de transferencia de las acciones y cuotas entre vivos y *mortis causa*; i) La instauración de órganos familiares y de societarios y su relación; j) Las comunicaciones entre los familiares y la resolución de conflictos; k) El régimen de sucesión y retiro en los cargos de los directores o gerentes; l) Exclusión o retiro de familiares y sus causas; ll) El supuesto de pérdida del carácter de familiar de la empresa y sus consecuencias; m) Sanciones; n) Modos de solución de conflictos.

9. Revisión del protocolo, duración y periodicidad

Este aspecto refiere al protocolo integral y puede trabajarse parcialmente, según el protocolo que se quiera redactar.

Se debe tener en cuenta que el éxito dependerá fundamentalmente de ir logrando el consenso entre sus integrantes manteniéndolo vigente, resaltando los elementos positivos, generando comunicación fluida para su aceptación y su evolución mediante los profesionales adecuados.

10. Publicidad del protocolo

La publicidad del protocolo deberá quedar al arbitrio de sus suscriptores, siempre que no tenga efectos frente a terceros. Su falta sería la inoponibilidad a los terceros o a los miembros que no la hubieran suscripto, pero solo cuando ellos no hubieran tenido conocimiento de la misma.

¿Cómo debe considerarse la publicidad? ¿Necesaria, optativa u obligatoria? En el derecho comparado, existen diversas opciones para hacerlo.

Bastaría efectuar un depósito privado del protocolo familiar, por lo que quedaría dentro de la órbita de la empresa familiar.

Otra opción, en la que habría una publicidad con intervención de un tercero, se produciría a través del depósito del protocolo notarialmente. El escribano debería labrar un acta de depósito con las instrucciones que el depositante manifieste, obligándose a cumplir con las formalidades propias del contrato de depósito. En ese caso, el contenido del protocolo familiar podría no ser conocido por el escribano ya que se trata meramente de un depósito.

Distinto sería el caso en que se requiera al escribano para protocolizar el instrumento o bien, por tratarse de un contrato, para confeccionarlo conjuntamente con las partes.

En el derecho español, encontramos la posibilidad de inscribir el protocolo en el registro público pertinente para manifestar su existencia o bien inscribir parte del mismo o realizar la inscripción total del protocolo. En nuestro país, no corresponde la inscripción del protocolo familiar en registros mercantiles, salvo que se trate de un reglamento de la sociedad (art. 5, LSC). Por ello, creemos que los colegios notariales serían los ámbitos propicios para la creación de un Registro de Protocolo Familiar; así como el Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires posee un Registro para Actos de Última Voluntad y de Actos de Autoprotección.

En ese registro, podría ser opcional la publicidad de:

1. El aviso de que la empresa posee protocolo.
2. Las cláusulas del protocolo que sean oponibles a terceros o que los miembros de la empresa consensúen que se pueden publicitar.
3. El protocolo de acuerdo a las clasificaciones efectuadas precedentemente.

En España, se favorece la adopción de un protocolo familiar con su respectiva publicación para las empresas familiares, dotándole de diversos incentivos fiscales y legales, así como en muchos casos el asesoramiento profesional para su redacción. El protocolo familiar sería bien recibido por el empresario familiar, pudiendo decidir voluntariamente su publicidad total o parcial, para su oponibilidad frente a terceros, sin que tal inscripción pudiese considerarse obligatoria para ninguna de las partes suscriptoras ni para la propia sociedad.

Merece una especial mención la creación, en nuestro país, del Instituto Argentino de Empresa Familiar, que ha realizado grandes avances en su estudio y ha generado un espacio de discusión único para el abordaje de esta temática.

11. Conclusiones

Dado que las empresas familiares son el motor de la economía, debemos cuidarlas y protegerlas mediante instrumentos que contemplen sus necesidades. En la medida en que nuestras universidades y nuestros profesionales acompañen este proceso, se logrará el éxito de la empresa familiar.