

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**GOBIERNO CORPORATIVO EN MICRO,
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE ARGENTINA**

Alberto Néstor Terlato

**Abril 2020
Nro. 722**

**www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding jae@cema.edu.ar**

Gobierno Corporativo en Micro, Pequeñas y Medianas empresas de Argentina

Alberto Néstor Terlato^{1, 2}

Resumen:

El presente trabajo de investigación intenta desarrollar la temática del Gobierno Corporativo en las PyMEs. Para ello ha realizado una primera evaluación de la actividad de las empresas de este porte, en el país, su caracterización y principales rasgos de su problemática. Luego se introduce en las particularidades del gobierno corporativo, en este tipo de empresas, entre ellas las de familia, complementando los hallazgos teóricos con entrevistas a importantes expertos del ambiente judicial y de la consultoría. Sus opiniones fueron introducidas conjuntamente con el desarrollo de los temas planteados.

Palabras clave:

JEL Classification: L00, L11, L59, K39 y M00.

¹ Economista y Doctor en Dirección de Empresas. Investigador y docente de UCEMA. Especialista en temas de Estrategia, Management e Innovación. En el mundo corporativo ocupó posiciones de alta gerencia en empresas de banca y seguros. <http://orcid.org/0000-0002-5728-6914>. Los puntos de vista del autor no necesariamente representan la postura de la Universidad sobre el tema en análisis.

² El autor desea agradecer a PwC de Argentina y particularmente al Contador Carlos Pace por los valiosos aportes realizados para la producción de esta investigación. Asimismo, desea agradecer al Dr. Rafael Barreiro, Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial en Poder Judicial de la Nación, Argentina, por su contribución para el desarrollo de esta obra.

1. Análisis sectorial

1.1 Definición de micro y medianas y pequeñas empresas:

Este segmento, conocido a partir del acrónimo MiPyMEs, posee para su definición, caracterización y clasificación, divergencias a nivel de países. Por ejemplo, la Unión Europea, las tipifica según su dotación y facturación (Reglamento de la UE Nro. 651/2014):

Cuadro 1 – Clasificación de la UE de Micro y Pequeñas y Medianas Empresas

Tamaño	Dotación personas	Facturación millones de euros
Mediana	menos de 250	menor o igual a 50
Pequeña	menos de 50	menor o igual a 10
Microempresa	menos de 10	menor o igual a 2

Fuente: Reglamento de la UE Nro. 651/2014

En la Argentina el concepto ha ido evolucionando desde la Ley 24.467, de 1995, la cual dispuso, que la definición de MiPyMEs, debería estar a cargo de la autoridad de aplicación, que, en la actualidad, corresponde la Secretaría de Emprendedores y Pequeña y Mediana Empresa (SECPyME) dependiente del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación. La posterior ley 25.300, del 2000, buscó como propósito fomentar el desarrollo de este tipo de empresas y en la actualidad las clasifica tomando como parámetros dotación, pero también el tipo de actividad y la facturación (Resolución 220, de 2019). Respecto de este último parámetro, que se determina en pesos, debido a la inflación, las empresas puedan estar comprendidas en una u otra categoría hasta que la actualización monetaria lo modifique. En cuadro 2 se detallan los parámetros vigentes a abril de 2019, en Argentina.

Cuadro 2 – Clasificación de Argentina de Micro y Pequeñas y Medianas Empresas-SECPYME

Tamaño/sector	Construcción	Servicios	Comercio	Ind. y Minería	Agro
Micro	\$12,7	\$6,74	\$23,56	\$21,99	\$10,15
Pequeña	\$75,38	\$40,41	\$141,68	\$157,74	\$38,18
Mediana 1	\$420,57	\$337,20	\$1190,40	\$986,08	\$272,02
Mediana 2	\$630,79	\$481,57	\$1700,55	\$1441,09	\$431,45
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana 1	200	165	125	235	50
Mediana 2	590	535	345	655	215

Fuente: Resolución 220/19 de SECPyME
 Nota: las cifras de facturación son millones de pesos anuales sin IVA

Tomando como factor de conversión el tipo de cambio pesos/euros de 49,06,³ las microempresas, según la legislación argentina, se clasifican hasta 500.000 euros con una dotación promedio de alrededor de 10 personas. Las pequeñas empresas terminan en 3.000.000 euros con una dotación media exigida de alrededor de 35 personas. En tanto las medianas (ambos tramos) comienzan a ser clasificadas en 35.000.000 euros con una dotación exigida, promedio del primer tramo de 155 personas y de 468 para el segundo tramo. Comparando con la legislación europea se pueden observar, en el país, clasificación de empresas más grandes en dotación y menores en facturación en cada una de las categorías, micro, pequeña y medianas.⁴

1.2 Cantidad de empresas:

Según el informe del GPS de Empresas (2017) en el país existían a 2016, 856.300 instituciones. De estas, 609.393 registraban actividad. Un 0,6% podía ser tipificado como grande. El segmento de MiPyMEs estaba integrado por 605.700 empresas, 99,4% del total, ocupando el 64% del empleo registrado.

³ Tipo de cambio a la fecha de la resolución 220 del 1-4-2019

⁴ Cifras redondeadas

En el cuadro 3 pueden observarse las cifras de 2014, publicadas por el Informe Anual 2015 – 2016 del Observatorio PyME (2016),⁵ las cuales presentan magnitudes similares. La dotación promedio en empresas grandes era de 654 personas, en tanto que, para las PyMEs, era de 34 personas y para los micro emprendimientos entre 2 y 3 personas. En cuanto a sectores el mismo informe, destaca que el 25% corresponden a empresas del sector industrial, 31% al comercio y 44% a servicios.

Cuadro 3 – Tamaño de Empresas y Empleo – año 2014

Tamaño (personas)	Cantidad empresas	%	Personas ocupadas	%
Grandes: más de 200	3498	0,6	2.289.476	35,7
PyMEs: entre 50 y 200	14.894	2,5	1.369.399	21,3
PyMEs: entre 10 y 49	67.491	11,2	1.421.951	22,2
Micro: menor de 10	515.424	85,7	1.338.468	20,8
Total	601.307	100,0	6.419.294	100,0

Fuente: Observatorio PyME, Informe anual 2015-2016

Según el Informe Anual 2015 – 2016 del Observatorio PyME (2016), Argentina es un país de reducida cantidad de empresas. Cada 1000 habitantes, presenta sólo 27, Australia posee 88, Corea del Sur 66 y otros países como Chile o Uruguay la duplican, respectivamente 58 y 48.

1.3 Distribución geográfica:

Según datos de la Fundación Observatorio Pyme, (octubre 2018), en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se presenta el mayor índice de concentración de Pymes con 41 empresa cada 1000 habitantes. En la parte central del país, que comprende provincias como Santa Fe, Córdoba y Mendoza este indicador es de sólo 13 empresas por cada 1000 habitantes. En tanto en las provincias del Nord Este y Nord Oeste este valor es muy bajo, sólo 7 empresas cada mil habitantes, esto podría explicar el alto grado del empleo público y la consiguiente fuerte participación del estado en el PBI regional.

⁵ La Fundación Observatorio PyME fue fundada en 2005 por la Universidad de Bologna, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentina

1.4 Principales problemáticas del segmento:

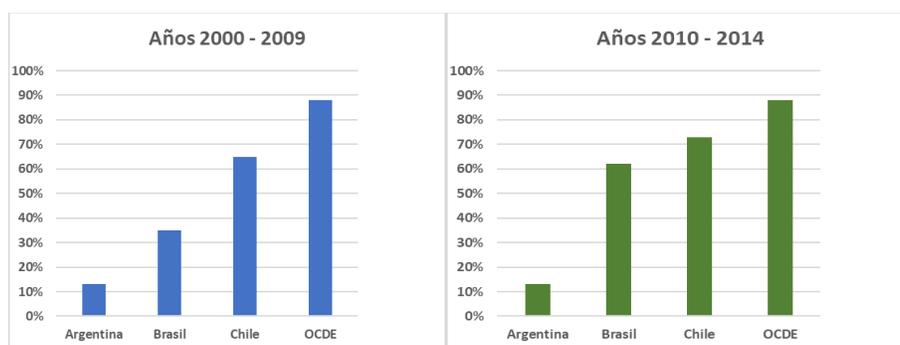
Según un artículo de Urien (2018), tomado sobre información de la Fundación Observatorio Pymes, los principales problemas declarados por los empresarios del segmento son: la falta de crédito, elevada presión tributaria, carencia de disponibilidad de recurso humano y litigiosidad laboral.

a- Falta de Crédito:

La Argentina presenta un reducido nivel de crédito doméstico privado, expresado como porcentaje de su PBI. En comparación con Brasil y Chile y otros países, denominados por la OCDE de ingresos altos,⁶ se destacan ratios muy bajos (Gráfico 1). Asimismo, en el período 2000-2014, el país, se ha mantenido en un 13%, mientras que Brasil ha crecido, pasando del 35% al 65% y Chile, desde el 65% al 73%. Para los países de ingresos altos según la OCDE, el parámetro se ubicó en promedio alrededor del 88%.

Cuando se analizan los niveles de inflación entre Argentina, Brasil y Chile (cuadro 4), parecería encontrarse, una variable explicativa, que sugiere el reducido crecimiento y uso del crédito doméstico. Entre 2000 y 2018, Argentina creció un 51%, mientras que Brasil lo hizo en un 140% y Chile en 211% (Banco Mundial, PBI per cápita; Banco Mundial, Inflación Minorista; INDEC, Inflación Minorista).

Gráfico 1. Evolución del crédito doméstico como porcentaje del PBI – Argentina, Brasil y Chile y Países de ingresos altos según OCDE



Fuente: Fundación Observatorio Pyme. Informe Anual 2015 – 2016.
Evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017

⁶ Aquellos que poseen un ingreso anual per cápita mayor a 12.000 u\$s

Cuadro 4 – Inflación anual y Crecimiento del PBI per cápita – años 2000 – 2018

	Inflación Brasil	PBI/cap.	Inflación Chile	PBI/cap.	Inflación Argentina	PBI/cap.
2000	7%	3.700	3,8%	5.100	-0,9%	7.700
2001	6,8%	3.200	3,6%	4.600	-1,1%	7.200
2002	8,5%	2.800	2,5%	4.400	0,9%	2.600
2003	14,7%	3.100	2,8%	4.800	3,7%	3.300
2004	6,6%	3.600	1,1%	6.200	6,4%	4.300
2005	6,7%	4.800	3,1%	7.600	12,3%	5.100
2006	4,2%	5.900	3,4%	9.500	9,8%	5.900
2007	3,6%	7.300	4,4%	10.500	25,7%	7.200
2008	5,7%	8.800	8,7%	10.800	23%	9.000
2009	4,9%	8.600	0,4%	10.200	14,8%	8.200
2010	5%	12.300	1,4%	12.800	25,7%	10.400
2011	6,6%	13.200	3,3%	14.600	22,5%	12.800
2012	5,4%	12.400	3%	15.400	25,2%	13.000
2013	6,2%	12.300	1,8%	15.800	27,9%	13.000
2014	6,3%	12.100	4,7%	14.700	38,5%	12.300
2015	9%	8.800	4,3%	13.600	27,8%	13.800
2016	8,7%	8.700	3,8%	13.700	42,2%	12.800
2017	3,4%	9.900	2,1%	15.000	34,8%	14.600
2018	3,7%	8.900	2,4%	15.900	48,6%	11.700
Total		140%		211%		51%

Fuente: Baco Mundial. Inflación. PBI per cápita. INDEC, Inflación Minorista

Nota: Ingreso per cápita en dólares a moneda corriente

Nota: desde 2007 al 2015 inclusive la Inflación Minorista INDEC fue reemplazada por el Índice de Inflación Minorista del Congreso debido a que las cifras del INDEC estuvieron durante dicho período manipuladas políticamente y no reflejan la inflación

Entre los obstáculos para acceder al financiamiento por parte de las Pymes argentinas se puede destacar la falta de un historial crediticio, gobernanza pobre, informalidad, registros contables poco confiables, falta de profesionalismo en el uso del crédito, carencia de garantías, estructura de gobierno de tipo informales, poco fiables, debilidad en el cumplimiento impositivo, falta de información de gestión de la empresa (González 2016). Por su puesto también gravita las recurrentes altas tasas de interés, habituales en el mercado doméstico y las excesivas burocracias e incapacidad de la banca para entender a las PyMEs y sus negocios.

b- Elevada presión tributaria:

Según el Informe Anual 2015 – 2016 del Observatorio PyME (2016), tomando datos de la Secretaría de Transformación Productiva y el Banco Mundial, Argentina es uno de los países con mayor presión tributaria. Duplica a nivel de carga impositiva respecto de la ganancia comercial a la de países como Brasil y multiplica varias veces la de Chile, USA, UK, como se puede ver en el cuadro 5.

Esto es, en Argentina, la contracara de un gasto público muy elevado, cuyos principales componentes, salarios del sector público, gasto social y subsidios, representan valores superiores a otros de países comparables (Diamante, 2018). Parece casi paradójico, que Argentina, deba tener un gasto social y empleo público elevado para contrapesar un escaso crecimiento y actividad privada y que para sostenerlo deba recurrir a una elevada carga impositiva que debilita la capacidad de crecimiento y actividad económica privada.

Cuadro 5 – Presión tributaria por países como porcentaje de las ganancias comerciales – año 2014

País	%	País	%
Argentina	137,4%	Alemania	48,8%
Colombia	69,7%	USA	43,9%
Brasil	69,2%	Uruguay	41,8%
China	67,8%	UK	32%
España	50%	Chile	28,9

Fuente: Observatorio PyME, Informe anual 2015-2016

c- Disponibilidad de recurso humano:

Según el Informe Especial, Capacidades técnicas, demanda de trabajo y desarrollo empresarial de la Encuesta Estructural a PyME industriales, de la Fundación Observatorio Pyme (2018), este segmento de empresas manifiestan tener medios y elevados índices de dificultad para conseguir recursos humanos tanto a nivel de operarios (no calificados y calificados y técnicos), cómo profesionales universitarios, situación que se viene agravando desde el 2005.

Cuadro 6. Dificultades para la consecución de recursos humanos – Pymes Industriales

Recurso	año	sin dificultad	dif. baja	dif. media y alta
Operarios no calificados	2005	61%	12%	27%
	2018	30%	23%	47%
Operarios calif y técnicos	2005	27%	7%	66%
	2018	8%	11%	81%
Profesionales universitarios	2005	44%	15%	41%
	2018	15%	9%	76%

Fuente: Informe Especial, Capacidades técnicas, demanda de trabajo y desarrollo empresarial de la Encuesta Estructural a PyME industriales, de la Fundación Observatorio Pyme (2018)

El mismo estudio agrega a esta problemática:

- Falta de experiencia de los postulantes (57% de menciones).
- Falta de competencias técnicas (52%).
- Falta de competencias sociales y relacionales (43%).
- Falta de disponibilidad de candidatos (30%).
- Pretensiones salariales de los postulantes mayores de las posibilidades ofrecidas (28%).

La incapacidad de cubrir vacantes (unido a los temores de litigiosidad laboral, como se verá en el siguiente apartado) producen sobrecarga en el trabajo del recurso disponible, pérdida de productividad y calidad y menor foco en la innovación y desarrollo de nuevos productos.

d- Litigiosidad laboral:

Según cifras del Informe Especial sobre Litigiosidad Laboral en el mundo PyME, de la Fundación Observatorio Pyme (2017), al año 2017, el 34% de las PyMEs de la industria manufacturera, de todo el país, se encontraba involucrado en algún tipo de conflicto laboral, de forma directa, como demandado, o indirecta citado con responsabilidad solidaria. Estas empresas, detalla el informe, posee un promedio de 3 litigios. En las del tipo productoras de software el porcentaje es menor, 21%, y la cantidad de conflictos promedio baja a 2 por cada empresa. Dentro de las PyMEs de menor porte (entre 10 y 50 empleados) el porcentaje de conflictos es del 33%, menor que en aquellas medianas (de 51 a 200) donde la conflictividad aumenta al 50%, siendo el promedio 5 casos por empresa. Esta fenomenología hace que las

empresas reacciones contra la contratación. Un 60% manifestó en el estudio no incorporar recursos, esto presenta efectos sobre la productividad, calidad y crecimiento. Otro 50% manifiesta que la potencialidad en este tipo de conflictos desincentiva la inversión y el crecimiento.

1.5 Inversión – Innovación:

Según cifras del Informe Especial: Investigación, Desarrollo e Innovación entre las PyME industriales de la Fundación Observatorio Pyme (2017), al año 2017 sólo el 32% de las PyMEs manifiesta realizar algún tipo de inversión, como incorporación de maquinaria, adquisición de software, hardware, capacitación, contratación de consultoría, asesoría en diseño o transformación tecnológica. Los organismos de consulta fueron demandados escasamente, entre ellos las Universidades 10%; CONICET, 1%; INTI, 18%; MINCyT, 3% y el INTA, 3%. La labor desarrollada por las empresas, sobre este particular, estuvo a cargo de un equipo de en promedio de unas 5 personas, liderado por sus dueños. Esta actividad involucró unos 17.000 puestos, un 2% de la dotación del segmento. En promedio, según cita el informe, la inversión representa entre un 4 y 5% de las ventas. Las empresas que invirtieron, manifestaron haber tenido mejores niveles de productividad y exportaciones. La ley 27.264/16 trato de incorporar para el segmento incentivos impositivos (eliminación de impuesto a la renta presunta, posibilidad de compensar el impuesto al cheque como pago a cuenta de ganancias, devolución del IVA de las inversiones y 10% de las inversiones a cuenta de ganancias), flexibilizaciones (extendiendo el plazo de 180 a 365 para ingresar las divisas) y mayor acceso a crédito subsidiado (a partir del BICE). Esta ley no ha permitido generar mayores ni significativos cambios en el segmento.

1.6 Natalidad y morbilidad:

En Argentina la tasa de natalidad de empresas PyMEs está condicionada por varios factores. Influye las habilidades del emprendedor (sus capacidades técnicas y de gestión), la disponibilidad de capital propio, el acceso al crédito, la elevada carga tributaria, los riesgos laborales, la incertidumbre que provee el escenario país y el funcionamiento de la justicia. Esto hace que la tasa de crecimiento de Argentina sea muy baja. Desde la salida a la crisis de las hipotecas sub prime, 2008, los países de ingresos altos, según la OCDE, casi duplicaron la cantidad de empresas (89%), Chile ha presentado un crecimiento del 15%, Argentina permanece

casi igual, con una evolución del 3%, según cifras del Informe Especial: Programas internacionales para la promoción de la natalidad empresarial y el desarrollo de las PyME de la Fundación Observatorio Pyme (2018). Esto hace, según detalla el informe, Cuadro 7, que en el país nazca una empresa cada 2326 habitantes y en Chile el indicador equivalente sea de 125. En Argentina emprende el 14,5 % de la población económicamente activa, en Chile lo hace el 24,2 %. A esto cabe agregar que la Argentina se ubica en la posición 117 del ranking internacional de facilidades para hacer negocios, Chile en el lugar 55.

Desde el Ministerio de Producción se señala que en cada año nacen en el país alrededor de 70.000 empresas y cierran 68.000, esto hace y explica la falta de crecimiento (Rousseaux, 2017). El informe GPS de Empresas (2017), agrega qué, en Argentina, 8 de cada 10 nuevas empresas sólo llegan a los 2 años de vida, y sólo 3 de 10 alcanzan los 8 años.

Cuadro 7 – Ranking internacional de facilidades para hacer negocios – año 2018

	Hab. por sociedad naciente	Tasa de emprendedorismo (1)	Facil. p. negocios
Argentina	2326	14,5	117
Chile	125	24,2	55
Brasil	347	19,6	25

Fuente: Informe Especial: Programas internacionales para la promoción de la natalidad empresarial y el desarrollo de las PyME de la Fundación Observatorio Pyme (2018).

Nota 1: Proporción de la población económicamente activa.

1.7 Perfil del empresario PyME:

Por edades el 6% de los empresarios PyMEs del país posee una edad menor de 41 años, 54% se ubica entre los 41 y 64 años, en tanto un 40% posee 65 años y más (Urien, 2018). Esto da un promedio de alrededor de 55 años, superior al promedio que presentan otros países como España con una media de 40 años (El País, 2016). Podría ello estar identificando posiciones más conservadoras respecto de la inversión y los riesgos.

Por otro lado, según un informe de IProfesional (2019), un 80% de los empresarios PyMEs de Argentina no tiene pensado su plan de sucesión.

1.8 Estructura jurídica:

a- a- Cantidad de SA, SRL y Sociedades de hecho. Conclusiones e Histograma.

A nivel de organización societaria, los mayores tipos son las SRL y muy cerca las SA. Las sociedades por acciones simplificadas (SAS) y las Sociedades Anónimas Unipersonales (SAU) no han mostrado gran desarrollo.

Cuadro 8- Cantidad de empresas PyME's de Argentina - Muestra a febrero 2020

	Cantidad	Participación
SA	119483	41,4%
SRL	121457	42,1%
SAS	10229	3,5%
SAU	173	0,1%
DE HECHO	31814	11,0%
OTRAS	5231	1,8%
	288387	100,0%

Fuente: Datos adquiridos a la empresa Claves a los efectos del desarrollo de la presente investigación

Nota: los datos corresponden a una muestra significativa de PyME's Argentinas dotación no mayor a 200 personas

Nota: no se incluyeron cooperativas, asociaciones, fundaciones ni empresas públicas o de economía mixta, tampoco aquellas en formación

b- Formalidad e informalidad.

Loayza (2005) recopila información sobre los niveles de informalidad en América Latina. Los ratios presentados son muy elevados, 45% para incumplimientos formales de gobierno, de marcos legales y normativos vigentes y un 70% para informalidad laboral, trabajadores no registrados. Son para el autor causa y consecuencia del subdesarrollo. Plantea una utilización inadecuada de recursos y pueden comprometer el desarrollo del país. Este considera que la informalidad es consecuencia de una elevada presión impositiva y contraprestaciones deficientes

por parte del estado. Bour, Susmel y Roccatagliata (2010) refiriéndose a la informalidad en autónomos la sitúan a 2009 en el 75%, y a nivel laboral entre el 40% y 50%. Los autores observan que los niveles de informalidad aumentan conforme es más bajo el tamaño de la empresa. Por su parte Bertranou y Casanova, sitúan también el trabajo no registrado en Argentina en valores similares del 35%, para la misma fecha, con cierto declive, de 2 puntos sobre el 2013. Estos destacan asimismo mayores niveles de informalidad en las empresas de hasta 5 personas (75%), mayores que en empresas mas grandes (de 6 a 40: 29% y mas de 40 personas: 8,7%).

Cuadro 9- Niveles de informalidad de gobierno y laboral

Región	Inf. Gobierno	Inf. Laboral
Países desarrollados	16	8
Asia Oriental	32	68
Asia del Sur	37	90
Africa Subsahariana	45	92
América Latina	45	70
Europa Oriental	40	40
Oriente medio	30	70

Fuente: Loayza, 2005

Nota: La informalidad de gobierno es tomada según el índice Schneider y Enste, que reúne una visión multidimensional de diferentes factores y causas. La informalidad legal es tomada contra la diferencia entre los trabajadores y los aportantes al sistema de jubilación.
Modelo típico de gobierno.

2. Gobierno Corporativo

2.1 Concepto:

Según OCDE (2017) el objetivo del gobierno corporativo pasa por hacer viable la creación de un contexto de confianza, transparencia y rendición de cuentas que permita proteger a accionistas, socios e inversores. Según esta institución, el Gobierno Corporativo permite favorecer las inversiones de largo plazo y que la empresa pueda lograr el equilibrio financiero y el debido cuidado a los socios.

Para Hilb (2007), hay dos modelos para abordar el Gobierno Corporativo. Un modelo el angloamericano, basado en el mercado, que enfatiza la creación de valor para los accionistas, otro, basado en la relación, que se basa en la respuesta a interés de diferentes stakeholders.

Esta investigación considera la integración de ambos conceptos.

2.2 Marco Legal regulatorio de las sociedades:

En Argentina, la Ley 26.994/14, Código Civil y Comercial, reforma la vieja Ley de Sociedades Comerciales 19.550/84 y junto con su redenominación, como Ley General de Sociedades, incorpora cambios, entre ellos la posibilidad de que una sociedad anónima pueda estar integrada por un solo socio. Se crea así las Sociedades Anónimas Unipersonales (SAU). Posteriormente, la Ley 27.349/17, de Apoyo al Capital Emprendedor, establece el régimen de las llamadas Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS).⁷ En anexo se desarrolla una breve reseña de los rasgos más importantes de la Ley General de Sociedades, 19550, que caracterizan los diferentes tipos societarios, las SAU, SAS, SRL y SA.

La Ley 19.550, de Sociedades Comerciales, incluía un tipo de sociedad al que denomina sociedades irregulares, identificando a aquellas que cumplen con todos los recaudos para inscribirse, pero no lo hacen y las que operan sin un contrato escrito, denominadas sociedades de hecho. Estas podían tener, a requerimiento de la AFIP, un breve instrumento, pero ello es nulo para la ley. Así su existencia no queda demostrada a consecuencia de tal contrato, sino como resultado de su propia actuación. La Ley General de Sociedades, tras la Ley 26.994/14, Código Civil y Comercial, suma otros integrantes, como aquellas que no se constituyen con sujeción a los requisitos de la ley, omitan requisitos esenciales o incumplan con las formalidades exigidas. Este tipo de sociedades simples o residuales, antes denominadas de hecho, enfrentan serias dificultades de funcionamiento debido a tramitaciones sucesoras, por fallecimiento de socios, hijos que suceden a padres en el negocio y por bienes sociales en cabeza de socios que se retiran de la sociedad (El Cronista, 30 de julio de 2017).

2.3 Actores del gobierno corporativo

Son actores del gobierno corporativo:

⁷ Las sociedades pueden clasificarse en abiertas, cuando recurren al mercado para conseguir financiación o aumentar el capital y cerradas, también denominadas privadas, cuando el capital se concentra en un número de socios o los miembros de una familia.

Accionistas: son las personas, de existencia humana o jurídica, del país o el exterior, los cuales, en el caso de una S.A., poseen las acciones que representan el capital de la sociedad. En una SRL el capital se divide en cuotas partes en poder de los socios o cuotapartistas (Ley General de Sociedades, 19550/84). Los accionistas y socios son -a partir de las asambleas- el órgano de gobierno de la sociedad que ejerce la administración a partir del directorio.

Directores: en las SA, la administración, estará a cargo de un directorio compuesto de uno o más directores designados por la asamblea de accionistas. En el caso de una SRL la administración puede estar en cabeza de uno o más gerentes, con similares derechos y obligaciones a los directores de una SA, sean estos socios o no, los cuales pueden actuar de forma conjunta o indistinta (Ley General de Sociedades, 19550/84).

Presidente del Directorio: En el caso de una SA será la persona que asume la representación de la sociedad (Ley General de Sociedades, 19550/84).

Asamblea: Según Ruiz Rojas (2018), este cuerpo, a partir del voto, constituye el órgano de reflexión y decisión de una sociedad; sus acuerdos deben ser llevados adelante en el marco de los estatutos y la propia ley, para establecer el rumbo, resultados y supervivencia de la sociedad. En las SRL este ámbito será cubierto por los cuotapartistas, cada cuota da derecho a un voto, los procedimientos de mayorías estarán detallados en el contrato constitutivo (Ley General de Sociedades, 19550/84).

Síndico: Será una figura independiente designada por la Asamblea de Accionistas. Debe realizar, con cierta periodicidad, diferentes controles de tipo contable y legal sobre la sociedad. No forma parte de su rol realizar el control de la gestión de los directores. En materia contable debe actuar sobre la base de las normas de auditoría emitidas por los consejos profesionales y operar según ello. A nivel legal su actividad de vigilancia habrá de versar sobre el cumplimiento de la ley, los estatutos, reglamento y decisiones de las asambleas (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, 1998). Para las SRL la figura de la Sindicatura es optativa y obligatoria para las de gran porte (art. 299 de la Ley 19550/84 General de Sociedades).

Comisión Fiscalizadora: Cuando la sindicatura fuere plural, actuará como cuerpo colegiado, su denominación será la de "Comisión Fiscalizadora" (Ley General de Sociedades, 19550/84).

Consejo de Vigilancia: Podrá estar previsto por el estatuto e integrado por tres a quince accionistas designados por la asamblea, reelegibles y libremente revocables. El estatuto debe

regular el rol del consejo de vigilancia. Este deberá fiscalizar la gestión del directorio, examinar la contabilidad social, los bienes sociales, realizar arquezos de caja, sea directamente o por peritos, recabar informes sobre contratos celebrados o en trámite de celebración, presentar a la asamblea sus observaciones sobre la memoria del directorio y los estados contables sometidos a consideración de la misma. Por lo menos trimestralmente, el directorio presentará al consejo informe escrito acerca de la gestión social. Designar comisiones para investigar denuncias de accionistas o para vigilar la ejecución de las decisiones.

Auditoría Interna. Su propósito es evaluar y a partir de sus recomendaciones que la organización pueda mejorar el control, el alcance de su tarea involucra todas las operaciones de la organización, sus equipos deberán tener capacidades multidisciplinarias, su trabajo deberá abordar el presente y el futuro en curso de la organización, sus principales audiencias son el órgano de administración de la sociedad, directorio y la gerencia genera. Sus normas de trabajo están basadas en las prácticas internacionales y las que emitan los consejos profesionales. La tarea es llevada adelante por personas en relación de dependencia con la organización, su propósito es fortalecer el valor de la organización (The Institute of Internal Auditors, 2017).

Auditoría Externa. Su objetivo es expresar una opinión sobre los estados financieros de una compañía, alcanza por tanto la contabilidad, los impuestos y finanzas de la organización. Su trabajo estará apoyado en la revisión de hechos del pasado. Su audiencia principal será los inversores, accionistas y público en general. Las normas de aplicación en su caso serán los Principios y Normas de Auditoría Generalmente Aceptados. La tarea es desarrollada por un contador o estudio profesional contratado y su propósito es que los estados contables y financieros representen lo más razonablemente los estados de la empresa (The Institute of Internal Auditors, 2017).

Comités: son aquellos espacios de reflexión y gestión para el tratamiento de diferentes temas de la sociedad como: Riesgos, Auditoría, Innovación, Recursos Humanos. Estarán integrados por directores, y en ciertos casos por el Síndico o Consejo de Vigilancia.

2.4 Particularidades del gobierno corporativo en las PyMEs:

a- Del crecimiento:

Greiner (1998) considera que las empresas, en su crecimiento, atraviesan diferentes etapas (creatividad, dirección, delegación, coordinación, colaboración, alianzas. Al finalizar cada una deberán enfrentar una zona de turbulencia, solo su resolución les permitirá avanzar a la fase siguiente. La primera etapa, es para el autor, una fase de crecimiento a partir de la innovación. Aquí se desarrollará la idea, se conseguirán los primeros clientes, se mejorará el producto y servicio y se conseguirán los primeros resultados. La comunicación entre el emprendedor, o los socios, normalmente a cargo del negocio y el equipo es muy estrecha, no hay problemas de comunicación, la información fluye, es cara a cara e informal, la empresa actúa como un sistema orgánico, con reglas y procesos muy escasamente definidos. Pero con su crecimiento comienza a experimentar problemas de gestión. Los socios pueden no ser los adecuados para llevar a la empresa a su segunda etapa. Faltan skills de managers, aparecen problemas de dirección. Si estos no se resuelven no se puede pasar a la segunda etapa donde impera comenzar a tomar decisiones de gobierno de la sociedad. En la misma línea, Carrau Criado (2019), considera que las empresas deben acompañar el crecimiento con el desarrollo de su gobierno corporativo, especialmente acompañando el cambio de las estructuras, la incorporación de gerentes generales y más adelante las transiciones generacionales en los socios (de los fundadores a los hijos, nietos, la incorporación de primos, o esposas, entre otros). Destaca que en las PyMEs es habitual encontrar la figura de un socio que asume la posición ejecutiva (por costos o vocación), pero el crecimiento puede requerir la profesionalización, independencia y equilibrio de la posición ejecutiva.

Según Hilb (2007), las empresas en Estados Unidos enfrentan riesgos de capital dada su fuerte exposición a mercado. En otros países, cita el autor como ejemplo a Japón, el capital está provisto por los accionistas y allí está su riesgo. Esto es muy aplicable a las PyMEs argentinas donde el capital mayormente está en los socios o accionistas, familia, o no, y frente al crecimiento la forma en que sus intereses articule, empresa y personales, puede ser un freno, o amenaza para el crecimiento y supervivencia.

b- Del directorio:

Este órgano de administración estará compuesto, por uno o más directores o gerentes (caso de una SRL). En las sociedades de gran porte (artículo 299 de la Ley General de Sociedades), el directorio se integrará por lo menos con tres directores. Sus integrantes pueden ser en el caso de empresas de familia, los integrantes de esta. En algunos casos agregando un independiente. En

otros alguno de sus miembros podrá asumir la gerencia general. Un problema frecuente en este tipo de empresas puede pasar por la falta de interés y conocimientos de alguno de los miembros de este órgano. De ocurrir esto puede ocasionar grandes dificultades de gobierno. De igual forma el directorio debería tener el tamaño suficiente (sin ser muy grande para no perder capacidad funcional) para representar a los accionistas y para proveer una mirada de diversidad (Carrau Criado, 2019).

En el mismo sentido, Pace (2020) considera que los intereses de los accionistas y de la familia deben estar apartados de los de la sociedad. Esto crece en la medida que se incorporan al negocio otras generaciones diferentes de los fundadores y aparecen hijos, primos, nietos. Allí los intereses comienzan a divergir. Los intereses de los distintos accionistas deben ser para este autor los de rentabilidad, crecimiento, estrategias para lograrlo y esto se debe ecualizar en el directorio.

Según Carrau Criado (2020) muchos miembros del directorio, excepto los independientes, no retribuyen su actividad, están allí para defender sus intereses. Sin embargo, para Barreiro (2020), y más allá de que la cuestión está regulada por los estatutos, la retribución de los directores es una fuente importante de conflictos, que llegan a la justicia argentina. También lo son las cuestiones relativas a la distribución de utilidades o la política de inversión. En general se plantea, en su opinión, un problema de ordenamiento societario generado por misma Ley General de Sociedades, la cual asimila las PyMEs a grandes empresas a nivel de requerimientos de cumplimiento y esto no se encuentra en las posibilidades de las empresas de pequeño y mediano porte. Resulta costoso desde punto de vista funcional, no es rápido para la toma de decisiones y resulta ciertamente inaccesible. La ley desconoce lo que ocurre en la realidad. Las SRL pueden responder más racionalmente a estas cuestiones de porte, aunque según la ley argentina, al exigir dos socios, dejan fuera a las unipersonales. Las SAS han nacido con un problema genético. Fueron creadas para alentar el emprendedorismo, buscando la limitación de la responsabilidad. Pero en el mundo hay otros caminos que se buscaron para lograrlo. En Francia por ejemplo coexisten diferentes tipos de sociedades, entre ellos, el empresario individual con responsabilidad limitada (Sociedad, Limitada Unipersonal). En España o en México la SAS poseen límites de capital, son aplicables a pequeños emprendimientos y poseen también responsabilidad limitada, aun el caso de una empresa unipersonal. Parecería que dentro de la Ley General de Sociedades no existe una categoría a medida de las PyMEs y esto tal vez sea el factor explicativo del porqué estas apelan al cumplimiento sólo por tratarse de una obligación legal,

algo así como una puesta en escena, de reducida usabilidad. Para este jurista en el país el problema está en las normas, una legislación inadecuada para las PyMEs y por supuesto acompañado de la característica anomia doméstica donde la comunidad tiende a incumplirlas.

Holb (2007), además de sostener la importancia del director independiente con profundos conocimientos, considera que los directores:

- No deben mantener conflictos de interés, respecto de la empresa y entre sí.
- Deben tener experiencia en el cargo
- Debe dedicar tiempo al ejercicio.
- Debe tener un honorario en relación al trabajo que realizará no tan elevado
- Debe tener la capacidad para rechazar una iniciativa y oponerse.

Según Carrau Criado (2019) los directores independientes son una buena solución para representar los intereses de todos los accionistas, también los minoritarios. Podrán aportar una visión, equilibrada y plural entre los accionistas, en su caso miembros de la familia, e incluso de mediano y largo plazo. Si éstos poseen la confianza de los demás directores podrán tener sus opiniones peso dentro de las decisiones del directorio. Será muy importante su profesionalismo y conocimientos de la empresa y el sector. Sus retribuciones no deberán ser tan bajas para que deje de ocuparte de su rol, ni tan altas para que condicionen sus decisiones. Considera asimismo que su contratación sea temporal (seis años como máximo). Para este autor el buen cumplimiento de los directores requiere:

- Dediquen suficiente tiempo a su función (no sólo para asistir a las asambleas).
- Recibir información suficiente, adecuada y oportuna. Interiorizarse, generar su propia agenda.
- Obtener asesoramiento preciso de terceros o de la función ejecutiva.
- Prepararse para preguntar y opinar con libertad.

En el mismo sentido, Pace (2020), considera que la figura del director independiente juega un rol muy importante en el buen gobierno corporativo. Para ello, debe éste estar capacitado para cumplir su rol y contar con información previa a las reuniones donde participe. Este, debe crear su agenda y no necesariamente adaptarse a la agenda que le propongan. En la Ley General de Sociedades hay normas que establecen quienes no pueden ser directores independientes. No puede serlo el cónyuge, hermanos, consanguíneos del presidente de la compañía, pero no se establecen normas de prohibición de que pueda serlo, por ejemplo, un amigo o profesional que lo

representante. En la crisis de las hipotecas del 2008, se preguntaba a los directores de los bancos que pasó y estos contestaban que no lo vieron. El rol del director no debe ser pasivo y evaluar la información que se le hace llegar la línea. Este debe definir -en función de los riesgos que la empresa atraviesa- que información requiere para evaluar la marcha y sostenibilidad de la compañía. Suele verse en las PYMES, que los otros directores no independientes, están en contacto con la operación, de forma directa (ocupando cargos) o indirecta (con gerentes que le reportan de forma directa sin pasar por la línea), por ello tienen conocimiento de lo que pasa. Esto no ocurre con el director independiente y su desconocimiento puede ser un problema para el ejercicio de su función. Los directores independientes deben para este autor vincularse temporalmente con las sociedades. Al respecto la CNV (Comisión Nacional de Valores) de Argentina sugiere no pasar de los 10 años en el vínculo. Desde 2019 la CNV creo un equipo a los efectos de evaluar como las compañías cumplen las buenas prácticas, entre ello, la forma en qué se nombran los directores y como ellos gestionan.

Para Barreiro (2020) es difícil encontrar independencia en las PyMEs, sus tamaños no son adecuados, y normalmente se responde para cumplir con la ley. Según la ley General de Sociedades en una PyME puede haber un directorio unipersonal. Ahora esto no deja fuera las arbitrariedades de éste y de tener una administración colegida no evita la posibilidad de tener conflictos. En las empresas de familia los conflictos en el gobierno (entre socios) pasan a la administración (directorio). En la práctica se observa que los directores no son tan independientes y no hay sindicatura, o puede existir un síndico que es contador o amigo de uno de los socios.

Carrau Criado (2019) sostiene que es una práctica habitual en las PyMES (en España) ⁸ el contar con la figura de uno de los accionistas o socios en la función ejecutiva. Esto puede ser entendible por el porte de las PyMES y su capacidad y escala económica. Ahora, no es para el autor una buena práctica de gobierno dado que, mas allá de las capacidades de este candidato, contamina la visión que debe tener un director con el día a día mezclando las agendas.

En el mismo sentido Pace (2020) considera que para evaluar el gobierno de una PyME es necesario dividir el mundo formal del real. En el mundo formal se puede encontrar que se cumplen con todas las obligaciones que establece la Ley General de Sociedades, 19.550, directorio, asamblea, sindicatura y gerencia. Cuando se pasa al mundo real, se puede observar,

⁸ Y también en Argentina

frecuentemente, que todo se confunde, pudiéndose encontrar los diferentes roles liderados por una misma persona, que puede ser el socio fundador o accionista principal. Este asume todas las funciones, es accionista, mayoritario, presidente del directorio y gerente general. Y esto no estaría tan mal si a partir de ello no se confundieran y mezclaran los deberes y obligaciones de cada cuerpo. Así, por ejemplo, en la asamblea de accionistas deberían tratarse los temas de interés de los socios, ejemplo distribución de dividendos, presentación de resultados, y los temas estratégicos y de mediano plazo. No temas operativos o urgentes que desplacen a los importantes.

Para Carrau Criado (2019), deben ser funciones indelegables del directorio supervisar:

- El funcionamiento de los órganos delegados. Los de control, síndico, comisión fiscalizadora, consejo de vigilancia y los ejecutivos, gerente general.
- La política y estrategia de la sociedad en lo que hace a su definición y control.
- La propia organización y funcionamiento del cuerpo.
- Aprobación de resultados, memoria y balance.
- Nombramiento y destitución de directores, sindicatura.
- Fijación de la remuneración de estos.

c- De la gerencia general y la información:

La dirección ejecutiva, en cabeza de la gerencia general, debe ejercer su función considerando que la suya es una atribución delegada que ejerce en representación de la propiedad, los accionistas y su órgano de administración el directorio. Su ejercicio debe estar alineado con los valores de la compañía. Una de sus funciones, en relación a los órganos de gobierno y administración, será producir información clara, oportuna, completa y veraz. La información es uno de los derechos sensibles de los socios. Estos tienen la facultad de requerirla. Un exceso puede ser perjudicial al igual que lo puede serlo su defecto (Carrau Criado, 2019).

Según este autor, las retribuciones variables por objetivos, para esta función, luego de la crisis de 2007, han recibido fuertes objeciones. Las buenas prácticas sugieren o bien una retribución fija, y eventualmente variable, pero asociada a mejoras de mediano y largo plazo y determinadas por terceros independientes (ejemplo auditoría externa). Agrega, que para evaluar el desempeño de esta función ejecutiva se debe evitar la subjetividad. Esto debe incluir los resultados, pero también la forma en que se respondió a las expectativas, el desarrollo

profesional, a nivel de capacidades técnicas y sociales, y la fidelidad y compromiso con la empresa

Pace (2020) considera que el manejo de información es uno de los aspectos importantes del gobierno corporativo. En su opinión, el órgano que debería establecerlo debe ser el directorio y no la línea. Normalmente la agenda la fija la línea, y ello involucra la información que se brinda a los organismos regulatorios, AFIP, CVN, IGJ. Una buena información debe incluir la forma en que la sociedad responde a los intereses de los diferentes stakeholders, los socios por supuesto, pero también los empleados, inversores, proveedores, clientes, sociedad, gobierno y medio ambiente. Es aquí donde este autor considera que existe un gran terreno de mejora.

d- De los organismos de control:

Según Pace (2020) el control en las PYMES varía según el grado de maduración y complejidad que estas han alcanzado. Ello pasa desde un nivel donde el accionista único o principal que controla todo, a otro estadio donde eso no es posible o pretendido y hay consecuentemente roles, procesos, funciones separadas y control por oposición. Cuando se deja el primer estado, las empresas (entre las de familia) comienza a capacitar a sus miembros para pasar a un grado de madurez mayor, frecuentemente impulsado por necesidades de sucesión, crecimiento o mejoramiento de la gobernancia para acceder al crédito. Así comienza a emerger los temas de control y gestión de riesgos, tema este muy descuidado en el mundo de las PYMES.

Carrau Criado (2019) considera al control de riesgos uno de los aspectos más acertados del gobierno corporativo. Sugiere incluir el control de los riesgos financieros, de liquidez, solvencia, cobranza, cambiarios (entre monedas), operacionales, tecnológicos, legales (laborales y de responsabilidad civil), sociales, ambientales, políticos, reputacionales y de mercado. Sugiere medir los riesgos y adoptar planes de prevención, mitigación o evasión.

En el mismo sentido Pace (2020), sugiere la importancia de evaluar riesgos cruzando la totalidad de procesos de la compañía. Todos los hechos, internos de la empresa y por ello manejables y externos exógenos y no controlables, los cuales pueden crear circunstancias que pongan en peligro el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Son entonces riesgos a identificar. Y para cada uno de ellos establecer acciones. Tener la empresa un sistema para su control, ello se vuelve prioritario. Las PYMES muchas veces piensan que no lo pueden hacer, sin embargo, no sólo pueden sino deben hacerlo, dato que detrás de ello puede encontrarse su

sustentabilidad. El directorio debe poner topes al riesgo, definiendo cuanto la compañía desea asumir de ello. Por ejemplo, cuanto se quiere exponer en un cliente, que peso se le quiere dar a una línea de negocio, hasta donde la empresa se desea descalzar entre monedas a nivel de compromisos e ingresos para hacerle frente. En este tema de limitación de riesgos debería participar, con roles diferentes, el directorio, sindicatura y gerencia general. La cultura de riesgo debe ser bajada por el directorio, el gerente general y la línea deben manejarlo, la sindicatura debe realizar los informes de riesgo y el directorio controlarlos. Es para este autor muy importante la instalación de comités de riesgo a nivel del directorio. Otro de los aspectos interesantes a incorporar es la formación de comités a nivel del directorio. Estos son obligatorios para empresas de otro porte, pero para el caso de las PyMEs es muy recomendable. Los comités deben cubrir diferentes temáticas, Recursos Humanos,⁹ Innovación, Auditoría y por supuesto Riesgos. Temas que son fundamentales para el desarrollo y supervivencia de estas empresas. Deben estar integrados por un externo, experto en el tema, evitando el riesgo de la endogamia, más algunos miembros del directorio. De tratarse de una empresa familiar, y de existir miembros de la familia en posiciones de línea, el Comité de Recursos Humanos puede ser un buen espacio para discutir remuneraciones y que estas no creen iniquidades, en favor de los miembros de la familia, respecto del resto de la dotación. La participación de la línea en algunos comités es recomendable, no en todos, por ejemplo, en los de Riesgos o de Innovación se vuelve imprescindible. El Síndico debe ser parte de algunos comités, con su rol, como el caso del correspondiente al tratamiento de los riesgos, dado que ello le ayuda a realizar mejor su trabajo.

Según este autor, la auditoría Interna y externa son auxiliares del directorio. Tanto la sindicatura como el comité de auditoría, dentro del directorio, deberán participar en la planificación de las tareas de las auditorías y en el control de su ejecución. La auditoría interna, debe depender del directorio y no de la gerencia general. La auditoría externa, por su parte, debe tener funciones específicas y eventualmente especiales, acordadas con la sindicatura y el comité de auditoría. La coordinación entre todos estos actores debe ser permanente y estrecha.

Para Carreu Criado (2019) el comité de auditoría debe; supervisar la elaboración e integridad de información, velar por la independencia de las unidades de auditoría (interna y externa), proponer la selección, nombramiento, remoción y contratación de los miembros de las unidades de auditoría (interna y externa), supervisar y aprobar el presupuesto de estas áreas, armar sus

⁹ Especialmente aquellos asociados al riesgo laboral tan relevantes en Argentina

planes de trabajo, asegurarse que la gerencia general tenga en consideración las conclusiones y recomendaciones de estos cuerpos de control, asegurarse ser un canal confidencial donde los empleados puedan denunciar ilícitos.

e- De los protocolos de familia:

Según Veiga Copo (2010) los protocolos no poseen fuerza legal. Su capacidad orientadora del comportamiento está del lado de que los miembros de la familia estén dispuestos a respetar los acuerdos que allí se celebran.

Según Pace (2020) los acuerdos o protocolos de familia son muy importantes y se convierten en un instrumento de gestión del gobierno cuando las empresas maduran. Por ejemplo, estos regulan, entre otros, cuestiones tales como: actuación de la compañía cuando un accionista necesita dinero o desea salir, procedimientos de compra de su parte, esquema previsto de sucesión, relación de los accionistas con la operación de la compañía, si pueden o no y cómo participar de ella. Claro está regulado el hecho de que los socios pueden o no influenciar sobre la línea. Esto no puede ser regulado en protocolo alguno y frente a ello se debe tener instituciones fuertes, por ejemplo, un gerente general no lo permita y levante el tema en directorio. Directorio debería operar para que cese esa influencia que debilita el sistema de gobierno. El directorio debe ser el lugar donde se traten las inquietudes de los accionistas (los miembros de la familia). También puede ser una de las funciones del director independiente, el que ayuda a mediar en los conflictos entre los integrantes de la familia, entre sí y con la empresa.

Para Barreiro (2020) en Argentina existen los protocolos o acuerdos de familia. No son muchos, son una relativa novedad, generalmente aluden a la organización del órgano de administración, el directorio, a los efectos de reglar su actuación. Asimismo, para regular la forma en que las nuevas generaciones de los diferentes grupos familiares se incorporan a la sociedad (para el caso de empresas familiares). Son aplicables en tanto sean reglamentados y no vayan en contra de la ley. En el país los problemas de gobernanza y conflictos se producen principalmente por el desgaste de relaciones entre socios o familia, con algún trasfondo económico no necesariamente jurídico.

Según Paladino, Traverso y Caputo (2017), la conformación de las bases familiares hace a la sustentabilidad de la empresa, definiendo su suerte y futuro. Las relaciones interpersonales, su dinámica es esencial para que una empresa de familia pueda transformarse en una familia

empresaria. No basta lograr que la empresa funcione. Se debe conseguir que la empresa también lo haga. Una no puede estar bien sin la otra. La creación de un ambiente de confianza y apertura de los integrantes condición necesaria para que el esfuerzo familiar genere resultados. Es necesario que los distintos integrantes de la familia desarrollen su generosidad, solidaridad, humildad, justicia, expresada en el criterio de equidad. El rencor, la desconfianza, opacidad, malogra los proyectos y decisiones. Los conflictos derivan de tales resentimientos.

Según Carrau Criado (2019) la familia empresaria o empresa familiar debe tener en cuenta los potenciales conflictos que surgen y surgirán de la convivencia, de los intereses económicos empresariales, y de los conflictos, sentimientos e intereses familiares que no necesariamente van en la misma línea que los de la empresa. Los protocolos actúan preventivamente con anterioridad a la producción de conflictos, ayudando a generar consensos de sentido común. Deben considerar temas tales como: incorporación de nuevos socios, regulación de la sucesión de los miembros de la familia, política de contratación y retribución de los miembros de la familia, calificaciones exigibles, requerimientos sobre terceras personas, definición de los criterios de valuación de la compañía, derechos económicos (titularidad de las acciones), limitaciones de adquisición y transmisibilidad, pactos de solidaridad familiar, canales de información, pérdida de condición de empresa familiar, pactos de salida de miembros de la familia, resolución de conflictos y arbitrajes, seguimiento del protocolo, limitaciones a la transferencia de acciones (de tiempo o de situación).

Para Paladino, Traverso y Caputo (2017), los protocolos son los acuerdos a los que la familia llega para definir como funcionar como familia empresaria para responder a los objetivos corporativos. Su finalidad será regular, aun sin fuerza legal y a partir del consenso, la organización y la gestión familiar, así como las relaciones a su interior

f- De las estructuras jurídicas regulatorias:

Como se ha dicho, el marco regulatorio en Argentina, está constituido por la Ley 26.994/14, Código Civil y Comercial, que reforma la vieja Ley de Sociedades Comerciales 19.550/84 y la redefine como Ley General de Sociedades, e incorpora las SAU (no modifica las SRL permitiendo a estas ser unipersonales) y la Ley 27.349/17, que determina el régimen de las SAS.

Pace (2020) considera que las normas de gobierno que se disponen en el país son suficientes. Opina que pocos mercados cuentan con niveles de reglamentaciones y prácticas de Argentina. El

manual de buenas prácticas de la CNV, es aplicable para las empresas PYMES, aún que no accedieran al mercado de capitales. Las compañías que cotizan adhieren a ellas y deben explicar en su memoria si las cumplen o no y si no las cumplen por qué. Pero en el mundo real -no formal- aparecen diferencias entre lo regulado, cumplido y utilizado. Puede observarse que en otros mercados, donde las penalidades son las fuertes, que los niveles de conciencia son más elevados. Esto podría ser un factor explicativo. Las prácticas de buen gobierno son útiles para una empresa. Ayudan a mejorar su performance y también a defender el interés del accionista minoritario (de capital o deuda) frente al accionista que controla la institución. Allí es donde las penalidades tienen un papel importante. Los integrantes del mercado de capitales, tienen en cuenta el gobierno corporativo a la hora de decidir financiación o inversión en las PYMES. En cualquier *due diligence* el tema es muy tenido en cuenta y evaluado por las calificadoras de riesgo. De igual forma ello es parte de los manuales de evaluación de riesgos de las entidades financieras. Hay estudios que muestran la relación entre buenas prácticas y resultados. No obstante, es complejo determinar en Argentina una correlación entre gobierno y éxito, particularmente en el campo de las PYMES, dado que estas se encuentran influidas por muchos factores que pueden influir en la rentabilidad, como la tasa de interés, presión impositiva, acceso al crédito, recesión, impacto de los costos fijos, problemas judiciales, entre otros. Pero sin duda las buenas prácticas de gobierno contribuyen a la sustentabilidad de las empresas a lo largo del tiempo. Aunque, parecería que en Argentina, especialmente en las PYMES, el largo plazo es devorado por el corto, la macroeconomía y las urgencias.

Por su parte Barreiro (2020) acuerda con esto en algunos puntos y no en otros. Para este jurista el conjunto de leyes que regulan el gobierno de las PyMEs está pensado para empresas de gran tamaño. Frente a ello las Pequeñas y Medianas Empresas, cumplen los requisitos legales pero las instituciones de gobierno se conforman en un decorado de reducida usabilidad. Es correcto que las empresas que cotizan en el mercado de capitales doméstico y en exterior, presentan mejores niveles de cumplimiento normativo y de prácticas de buen gobierno, estando a criterio de este jurista, el factor explicativo por el lado del mayor grado de control sobre el cumplimiento de normas proveniente de la especialización en los organismos de control. Por otro lado, la apertura de su capital a inversores bajo la forma de oferta pública de acciones o deuda hace que el mayor control -estatal-sea muy necesario porque la posibilidad de afectar derechos también es mayor.

g- De su respuesta a diferentes stakeholders:

Carrau Criado (2019) considera que las empresas no sólo deben responder a sus accionistas e incorpora un conjunto de reclamantes:

Trabajadores: una mala gestión de recursos humanos puede explicar el fracaso de una empresa. Una buena gestión modifica los compromisos, empoderamiento, innovación, responsabilidad, proactividad de las personas. Los excesos de rigor en el trato y la condescendencia excesiva, deterioran las relaciones y resultados e impactan a partir de huelgas, conflictos sindicales, ausentismo, ausentismo presencial, sabotaje, improductividad, accidentes, mala ejecución, fallas del producto o servicio, corrupción, faltas de iniciativa, problemas con proveedores, bloqueos de la comunicación, falta de trabajo en equipo, parálisis, entre otros. Las encuestas de clima y las valuaciones de desempeño pasan entonces a ser un recurso muy valioso de gobernanza, en la medida que sean realizadas con seriedad y compromiso.

Medioambiente: las empresas deben promover la biodiversidad, luchas contra el cambio climático, prevenir la contaminación y producir un consumo de recursos responsable y sostenible. Estos requerimientos para una PyME parecerían demasiado, de hecho no son muchas las que incorporan estos ejes de responsabilidad, pero un buen gobierno exige que progresivamente incorporen la visión del medioambiente como reclamante. Esto habrá en un futuro cercano, abrir mercados, atraer inversores, acercar empleados y capturar clientes, a partir del aumento de intangibles, capital reputacional de la empresa.

Sociedad: apoyar a la sociedad, promover entre su personal el voluntariado, ayudar a personas vulnerables, promover los valores sociales, desarrollar la seguridad laboral, formar personal y miembros de la sociedad, aunque no sean para sus propias necesidades, promover la igualdad, rechazar todo tipo de discriminación de género, raza, color, promover el equilibrio entre la vida laboral y familiar. Promover valores como: la ética, integridad, comercio justo, respecto a la naturaleza y las personas y cooperación con las comunidades en donde actúa.

Proveedores: asegurar lealtad en cuanto a la facturación y plazos de pago, mantener criterios de igualdad en su selección, no aceptación de sobornos, exigencia de calidad y cumplimiento normativo (ejemplo producción libre de plomo), cuidado y respeto de los trabajadores y las normas laborales, no aprovechar recursos ilícitos (entre ellos incumplimientos impositivos), respetar el derecho de propiedad, asegurar la confidencialidad.

Consumidores: entre ello asegurar la protección de datos personales, atención y gestión de los reclamos, producir devoluciones o desistimientos, ser transparente en los precios y la logística de envíos, compromiso con el servicio y la calidad y transparencia en el marketing y la publicidad.

Gobierno: cumplir con las responsabilidades legales e impositivas.

3. Conclusiones

El segmento PyMEs presenta en Argentina una definición confusa. Por un lado, debido a que su singularización ha ido evolucionando al ritmo de diferentes programas de promoción y por otro a que algunas de las variables utilizadas en su identificación son mutables por su exposición a la inflación.

En el país, a 2016, existían cerca de 600.000 empresas, 99,4% del total. Estas ocupaban el 64% del empleo registrado.

Argentina, presenta, comparativamente con otros países del mundo y de Latinoamérica, una reducida cantidad de empresas, sólo 27 cada 1000 habitantes. Entre los principales problemas declarados por los empresarios, detrás de esta baja actividad, se citan cuatro variables. La falta de crédito, que podría explicarse, desde el lado de la demanda, por las elevadas tasas de interés e inflación, y desde la oferta por la reducida monetización, las prácticas de crédito bancario y la debilidad de gobernanza de estas empresas. Otro de los aspectos que surgen cuando se analiza la baja actividad, es la elevada carga tributaria. Argentina es un país que duplica la presión impositiva de Brasil y multiplica varias veces la de otros como Chile, USA, UK. Los empresarios plantean asimismo dificultades en materia de Recursos Humanos, tanto a nivel de operarios (no calificados y calificados), técnicos y profesionales. Citan como problemas, la falta de experiencia de los postulantes, carencia de competencias técnicas, sociales y relacionales, reducida disponibilidad de candidatos y pretensiones salariales mayores a las ofrecidas. La incapacidad de cubrir vacantes (unido a los temores de litigiosidad laboral, como se verá seguidamente) producen sobrecarga en el trabajo, pérdida de productividad y calidad y menor foco en la innovación y desarrollo de nuevos productos. El cuarto de los factores destacados es la litigiosidad laboral. Los niveles de involucramiento en algún tipo de conflicto, en forma directa, como demandado, o indirecta como citado con responsabilidad solidaria, es muy elevado y esto hace que las empresas eviten contratar mano de obra. Frente a los requerimientos del crecimiento

tratan de usar la estructura disponible, pagar horas extras o requieren sobre trabajo no pago evitando contratar nuevos trabajadores. Más de la mitad de empresarios argentinos declara no incorporar recursos debido a la potencialidad de conflictos. Y a nivel de Investigación, Desarrollo e Innovación sólo la tercera parte de las PyMEs manifestaba, al 2017, focalizada en algún tipo de mejora de la productividad, con escasa consulta a instituciones públicas y universidades.

Explican el bajo crecimiento, además de las variables citadas precedentemente (acceso al crédito, escases de recursos humanos, elevada presión tributaria y litigiosidad), las habilidades propias del emprendedor (técnicas y de gestión), la incertidumbre que provee el escenario país, el funcionamiento de la justicia y las complejidades burocráticas que presenta la Argentina.

Junto a la reducida tasa de natalidad se observa en el país un elevado índice de morbilidad. Cada año nacen alrededor de 70.000 empresas y cierran 68.000. Dichos estudios agregan que, en Argentina, 8 de cada 10 nuevas empresas sólo llegan a los 2 años de vida, y sólo 3 de 10 alcanzan los 8 años.

El efecto combinado de baja natalidad y alta morbilidad hace que el crecimiento del país sea muy bajo comparado con otros de la región y del mundo.

Otro de los aspectos destacados se refiere a las edades de los empresarios PyMEs del país. Estos presentan un promedio de alrededor de 55 años, superior al de otros países como España con una media de 40 años, ello podría estar identificando -más allá de lo apuntado- posiciones más conservadoras respecto de la inversión y los riesgos y demorada sucesión. Sobre este particular algunos estudios realizados semana que un 80% de los empresarios PyMEs de Argentina no tiene pensado su plan de sucesión.

A nivel de estructura jurídica son formatos más habituales encontrados son las SRL y muy cerca las SA. Entre ambas totalizan el 84% de las sociedades regulares. Un 11% son empresas de hecho.

Los niveles de informalidad -tanto a nivel de cumplimiento legal y normativo y en materia laboral, trabajadores no registrados- son muy elevados. En Argentina se dispone de información parcial sobre autónomos y trabajadores no registrados con niveles de incumplimiento superiores al 40%, mayores aún según sea más pequeño el tamaño de la empresa.

El gobierno corporativo se propone hacer viable la creación de un contexto de confianza, transparencia y rendición de cuentas que permita proteger a accionistas, socios e inversores. Se presenta para su abordaje dos modelos. Uno el angloamericano, basado en el mercado, que enfatiza la creación de valor para los accionistas, otro, basado en la relación, que se busca la respuesta a interés de diferentes stakeholders, además de los accionistas.

A nivel jurídico, en Argentina, la Ley 26.994/14, Código Civil y Comercial, reforma la vieja Ley de Sociedades Comerciales 19.550/84 y junto con su redenominación, como Ley General de Sociedades, incorpora cambios, entre ellos la posibilidad de que una sociedad anónima pueda estar integrada por un solo socio. Se crea así las Sociedades Anónimas Unipersonales (SAU). Posteriormente, la Ley 27.349/17, de Apoyo al Capital Emprendedor, establece el régimen de las llamadas Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS). Ambos formatos no han tenido gran desarrollo. Por otro lado, las SRL continúan con la exigencia de requerimiento de dos o más socios para la integración de la sociedad.

Surgen a lo largo de este trabajo algunas reflexiones y propuestas para la mejora de la gobernanza e PyMEs.

- Las empresas, en su crecimiento, atraviesan diferentes etapas (creatividad, dirección, delegación, coordinación, colaboración, alianzas). Al finalizar cada una deberán enfrentar una zona de turbulencia y solo su resolución les permitirá avanzar a la fase siguiente. En la segunda de estas etapas, la de dirección, se debe comenzar a tomar decisiones de gobierno de la sociedad acompañando el cambio de las estructuras, la incorporación de gerentes generales y más adelante las transiciones generacionales en los socios (de los fundadores a los hijos, nietos, la incorporación de primos, o esposas, entre otros). Puede ser habitual encontrar la figura de un socio que asume la posición ejecutiva (por costos o vocación), aunque el crecimiento puede requerir la profesionalización, independencia y equilibrio de la posición ejecutiva.
- En empresas PyMEs argentinas donde el capital mayormente está en los socios o accionistas, familia, o no, frente al crecimiento, la forma en que sus intereses se articule, empresa y personales, puede ser un freno, o amenaza para el crecimiento y supervivencia.
- El directorio es el órgano de administración de una sociedad. Puede estar, en el caso de empresas de familia, integrado por sus miembros y en otros casos integrados por profesionales contratados por los accionistas. Problemas frecuentes a resolver puede

pasar por la falta de interés, conocimientos o independencia de alguno de los miembros de este cuerpo.

- El directorio, sin ser muy grande para no perder capacidad funcional, debe tener un tamaño suficiente para representar a los accionistas y proveer una mirada de diversidad.
- Los intereses de los accionistas y de la familia -en el caso de una empresa familiar- deben estar apartados de los de la sociedad. Cuando se incorporan al negocio otras generaciones diferentes de los fundadores los intereses comienzan a divergir. Es necesario articular esto.
- Muchos miembros del directorio, excepto los independientes, no se retribuye su actividad, están allí para defender sus intereses. Sin embargo, la retribución de los directores es una fuente importante de conflictos, que llegan a la justicia argentina. También lo son las cuestiones relativas a la distribución de utilidades o la política de inversión.
- La figura del director independiente resulta una buena práctica de gobernanza que permite representar los intereses de todos los accionistas, también los minoritarios. Este no debe introducir conflictos de interés, recibir información, tener un honorario en relación al trabajo que realizará no tan elevado, ni tan bajo y tener la capacidad para rechazar una iniciativa y oponerse. En el caso de las empresas de familia, podrán arbitrar entre los intereses de la familia.
- En las PyMEs se diferencia en mundo real, normativo, cuestiones a cumplir según la ley y el uso que se le da a las estructuras de administración y gobierno. Normalmente los roles suelen confundirse, pudiéndose encontrar los diferentes roles liderados por una misma persona, que puede ser el socio fundador, accionista principal, presidente del directorio y gerente general. Aun en estos casos los roles de cada cuerpo no deben confundirse. En la asamblea de accionistas deberían tratarse los temas de interés de los socios, ejemplo distribución de dividendos, presentación de resultados, y los temas estratégicos y de mediano plazo. No temas operativos o urgentes que desplacen a los importantes. El directorio debe supervisar: el funcionamiento de los órganos delegados. Los de control, síndico, comisión fiscalizadora, consejo de vigilancia y los ejecutivos, gerente general, la política y estrategia de la sociedad en lo que hace a su definición y control, la propia organización y funcionamiento del cuerpo, la aprobación de resultados,

memoria y balance, nombramiento y destitución de directores, sindicatura, la fijación de la remuneración de estos. La dirección ejecutiva, en cabeza de la gerencia general, debe ejercer su función considerando que la suya es una atribución delegada que ejerce en representación de la propiedad, los accionistas y su órgano de administración el directorio. Su ejercicio debe estar alineado con los valores de la compañía. Una de sus funciones, en relación a los órganos de gobierno y administración, será producir información clara, oportuna, completa y veraz. La información es uno de los derechos sensibles de los socios. Estos tienen la facultad de requerirla. Un exceso puede ser perjudicial al igual que lo puede serlo su defecto. Asimismo, las retribuciones variables por objetivos, para esta función, han recibido fuertes objeciones. Las buenas prácticas sugieren o bien una retribución fija, y eventualmente variable, pero asociada a mejoras de mediano y largo plazo y determinadas por terceros independientes (ejemplo auditoría externa). Agrega, que para evaluar el desempeño de esta función ejecutiva se debe evitar la subjetividad.

- El control de riesgos uno de los aspectos más acertados del gobierno corporativo. Debe incluir la evaluación de los riesgos financieros, de liquidez, solvencia, cobranza, cambiarios (entre monedas), operacionales, tecnológicos, legales (laborales y de responsabilidad civil), sociales, ambientales, políticos, reputacionales y de mercado. Se sugiere medir los riesgos y adoptar planes de prevención, mitigación o evasión. Su evaluación debe estar instalada a partir del comité de riesgos del directorio e involucrar la totalidad de procesos de la compañía. Todos los hechos, internos de la empresa y por ello manejables y externos exógenos y no controlables, los cuales pueden crear circunstancias que pongan en peligro el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Y para cada uno de ellos establecer acciones. Los comités deben estar integrados por un externo, experto en el tema, evitando el riesgo de la endogamia, más algunos miembros del directorio. De tratarse de una empresa familiar, y de existir miembros de la familia en posiciones de línea, el Comité de Recursos Humanos puede ser un buen espacio para discutir remuneraciones y que estas no creen iniquidades, en favor de los miembros de la familia, respecto del resto de la dotación. La auditoría Interna y externa son auxiliares del directorio. Tanto la sindicatura como el comité de auditoría, dentro del directorio, deberán participar en la planificación de las tareas de las auditorías y en el control de su

ejecución. La auditoría interna, debe depender del directorio y no de la gerencia general. La auditoría externa, por su parte, debe tener funciones específicas, eventualmente especiales. El comité de auditoría debe; supervisar la elaboración e integridad de información, velar por la independencia de las unidades de auditoría (interna y externa), proponer la selección, nombramiento, remoción y contratación de los miembros de las unidades de auditoría (interna y externa), supervisar y aprobar el presupuesto de estas áreas, armar sus planes de trabajo, asegurarse que la gerencia general tenga en consideración las conclusiones y recomendaciones de estos cuerpos de control, asegurarse ser un canal confidencial donde los empleados puedan denunciar ilícitos.

- Los protocolos de familia no poseen fuerza legal. Su capacidad es orientadora del comportamiento y está del lado de que los miembros de la familia estén dispuestos a respetarlos. Estos se convierten en un instrumento de gestión del gobierno cuando las empresas maduran. Por ejemplo, estos regulan, entre otros, cuestiones tales como: actuación de la compañía cuando un accionista necesita dinero o desea salir, procedimientos de compra de su parte, esquema previsto de sucesión, relación de los accionistas con la operación de la compañía, si pueden o no y cómo participar de ella, regular la forma en que las nuevas generaciones de los diferentes grupos familiares se incorporan a la sociedad (para el caso de empresas familiares), definición de los criterios de valuación de la compañía, derechos económicos (titularidad de las acciones), limitaciones de adquisición y transmisibilidad, pactos de solidaridad familiar, canales de información, pérdida de condición de empresa familiar, pactos de salida de miembros de la familia, resolución de conflictos y arbitrajes, seguimiento del protocolo, limitaciones a la transferencia de acciones (de tiempo o de situación). Son aplicables en tanto no vayan en contra de la ley. Actúan preventivamente con anterioridad a la producción de conflictos, ayudando a generar consensos de sentido común. Los protocolos o acuerdos de familia en Argentina, no son muchos, son una relativa novedad, generalmente aluden a la organización del órgano de administración, el directorio, a los efectos de reglar su actuación.
- En el país los problemas de gobernanza y conflictos se producen principalmente por el desgaste de relaciones entre socios o familia, con algún trasfondo económico no necesariamente jurídico. La conformación de las bases familiares hace a la

sustentabilidad de la empresa, definiendo su suerte y futuro. Las relaciones interpersonales, su dinámica es esencial para que una empresa de familia pueda transformarse en una familia empresaria. La creación de un ambiente de confianza y apertura de los integrantes condición necesaria para que el esfuerzo familiar genere resultados.

- Algunos autores consideran que las normas de gobierno que se disponen en el país son suficientes y que las buenas prácticas son aplicables para las empresas PYMES, aún que no accedieran al mercado de capitales. Para otros autores el conjunto de leyes que regulan el gobierno de las PyMEs está pensado para empresas de gran tamaño. Frente a ello las Pequeñas y Medianas Empresas, cumplen los requisitos legales pero las instituciones de gobierno se conforman en un decorado de reducida usabilidad.
- Las empresas no sólo deben responder a sus accionistas sino también a un conjunto de reclamantes. Los Trabajadores, el Medioambiente, la Sociedad, los Proveedores, los Consumidores, el Gobierno. La forma en que la empresa se maneje en relación a estos reclamante puede modificar su resultado y sustentabilidad.

Anexo

Sociedades anónimas unipersonales (SAU):

Para este tipo de sociedades, se requería en los comienzos, algunos requerimientos legales, considerados excesivos, relativos al número mínimo obligatorio de directores y síndicos. Dado que por ello las SAU no tuvieron una gran recepción, la ley 27.290/16, reforman los artículos 255 y 284 de la Ley 19550 e introduce cambios (Castro Sammartino, 2016). A grandes rasgos las SAU:

- Pueden estar integradas por un solo socio.
- Su denominación social puede incluir el nombre de una o más personas humanas y debe contener la expresión Sociedad Anónima Unipersonal (S.A.U).
- De estar constituidas por un socio único. Este puede ser argentino o extranjero con radicación en el país. No puede ser constituida por otra SAU.

- Capital social, en dinero o bienes, posee un requerimiento bajo. ¹⁰ Este debe estar completamente suscripto e integrado al momento de su constitución.
- En el caso de sociedades de una sola persona se requiere, ante el aumento de capital, que el mismo se encuentre plenamente integrado al momento de la suscripción de las nuevas acciones. Con más de un accionista el dinero debe integrarse en un 25% dentro de los dos años y los aportes no dinerarios deben hacerlo al momento de la suscripción de las acciones.
- Se encuentran sujetas a fiscalización estatal permanente y por ello deben cumplir con las presentaciones requeridas por el Registro Público de la jurisdicción donde se encuentren inscriptas. La Resolución General N° 7/2015 de la Inspección General de Justicia (IGJ) ¹¹ establece algunas obligaciones: si planea pagar dividendos anticipados o provisionales, debe informar a la IGJ dentro de los diez días hábiles de adoptada, debe informar a la IGJ, con una anticipación no menor a quince días hábiles, la fecha fijada para la celebración de la asamblea general ordinaria de accionistas la cual haya sido convocada para considerar el balance anual, presentando copia de estos, y dentro de los quince días hábiles posteriores a la realización de la asamblea, debe informar su resultado.
- Directores y síndicos. Pueden designar un directorio unipersonal. Pueden nombrar también un solo síndico titular y otro suplente. Los directores, pueden ser argentinos o extranjeros, pero la mayoría absoluta del directorio debe residir en la Argentina. Los síndicos, deben ser abogados o contadores públicos y estar domiciliados en la Argentina. ¹²
- Aplican por lo demás el conjunto de artículos de la Ley General de Sociedades, para las Sociedades Anónimas, artículos 163 al 307.

¹⁰ \$100.000 al momento en que fue realizado el presente trabajo de investigación

¹¹ El Registro Público se encuentra está organizado localmente en cada provincia y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En Buenos Aires, es gestionado por la Inspección General de Justicia.

¹² Con anterioridad se requerían tres directores y tres síndicos

Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS):

Este tipo de empresas fue creado con el propósito de facilitar los emprendimientos y la inversión. Su constitución puede hacerse de forma digital y si se adopta un estatuto modelo propuesto, puede ser aprobada en un día. Algunos rasgos (Rankia, 2019).

- Como se comentó para el tipo anterior, puede ser constituida por uno o más socios, personas humanas o jurídicas.
- Su denominación social puede incluir el nombre de una o más personas humanas y debe contener la expresión Sociedad Anónima Unipersonal (S.A.S).
- La responsabilidad de los socios y la empresa es hasta las acciones suscriptas.
- Requieren un capital muy bajo. Solamente dos salarios mínimo vital y móviles.¹³
- El capital puede ser dividido en acciones, libremente transmisibles.
- Las reuniones de directorio pueden ser electrónicas.
- La reunión de socios en asamblea posee carácter de órgano de gobierno.
- Administración debe recaer en un administrador como mínimo y un suplente. Este debe ser una persona humana, argentina o extranjera con domicilio en el país.
- Este tipo de empresas debe llevar libros societarios y contables, que pueden ser físicos o digitales. No hay obligación de presentarlos ante el Registro Público de Comercio.

Sociedades de Responsabilidad Limitada:

Según la Ley General de Sociedades, 19550, artículos 146-168,¹⁴ este tipo de empresas poseen las siguientes características:

- El capital se divide en cuotas parte; a las cuales los socios limitan su responsabilidad.
- El número mínimo es de dos socios y máximo de 50. Los socios limitan su responsabilidad a las cuotas que hayan suscripto.
- La denominación social puede incluir el nombre de uno o más socios y debe contener la indicación “sociedad de responsabilidad limitada” (S.R.L.).
- El capital debe suscribirse íntegramente en el acto de constitución de la sociedad.

¹³ \$16.875 desde octubre 2019 Resolución 6/2019 Ministerio de Producción y Trabajo, Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo Vital y Móvil

¹⁴ La descripción no cubre la totalidad de artículos sino tan sólo aquellos que el investigador considera relevantes a los efectos de la obra

- Los aportes en dinero deben integrarse en un veinticinco por ciento (25 %), como mínimo y completarse en dos años. Los aportes en especie deben integrarse totalmente.
- El contrato constitutivo puede limitar la transmisibilidad de las cuotas parte pero no prohibirlo. Si este instrumento prevé la incorporación de los herederos del socio, este pacto será obligatorio.
- La administración y representación de la sociedad puede estar en cabeza de uno o más gerentes, sean estos socios o no, actuando de forma conjunta o indistinta. Según conste en el contrato constitutivo, podrán ser designados por tiempo determinado o indeterminado, pudiendo nombrarse suplentes para casos de vacancia. No poseen obligación de reunirse con cierta periodicidad.
- Los gerentes tienen los mismos derechos, obligaciones, prohibiciones e incompatibilidades que los directores de la sociedad anónima. No pueden participar por cuenta propia o ajena, en actos que importen competir con la sociedad, salvo autorización expresa y unánime de los socios.
- El contrato constitutivo dispondrá sobre la forma de deliberar y tomar acuerdos sociales. De lo contrario son válidas las resoluciones sociales que se adopten por el voto de los socios y se comuniquen a gerencia a través de un procedimiento fehaciente y oportuno.
- Las asambleas deberán ser realizadas bajo las mismas prescripciones que las S.A. Cada cuota da derecho a un voto. Los procedimientos de mayorías estarán detallados en el contrato constitutivo.
- Las resoluciones sociales que no se adopten en asamblea constarán también en el libro de actas. Estas serán confeccionadas y firmadas por los gerentes dentro de un plazo de 5 días.
- Se deben inscribir en Inspección General de Justicia (IGJ) dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Registro Público de Comercio.

Sociedades Anónimas:

- El capital se representa por acciones y los socios -accionistas- limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas. En base a ello participan

- de ganancias y pérdidas. El capital debe suscribirse totalmente al tiempo de la celebración del contrato constitutivo. La integración en dinero efectivo no podrá ser menor al 25% de la suscripción. Los en especies deben integrarse totalmente.
- Pueden existir diferentes tipos de acciones. Comunes u ordinarias, que se comercializan en el mercado de valores. El inversor posee derecho a voz y voto dentro la asamblea ordinaria anual, donde se toman las decisiones, entre ello, la repartición de las ganancias de la empresa. El tenedor de estas acciones puede o no puede recibir dividendos, después de que se salden todas las necesidades de la empresa y las retribuciones de los accionistas preferentes. Son nominadas. Las acciones preferentes, no tienen voto en las asambleas, por lo que no ejercen derecho a opinar o modificar las decisiones de la empresa, sin embargo, se les asegura a los accionistas un pago predeterminado de dividendos, independientemente de la rentabilidad que genere la empresa. Estos accionistas, asimismo, poseen prioridad de cobro en caso de que la empresa sea liquidada. Esta modalidad permite a la empresa conseguir fondos sin diluir el poder de los accionistas principales. El tercer tipo de acciones son las del tipo privilegiadas, menos comunes, pues requieren de una aprobación mínima del 75% de los accionistas presentes en la Asamblea General de Accionistas. Otorgan al tenedor voto sobre los derechos de la empresa, así como los beneficios en la de liquidación. Por otra parte, existen las acciones al portador, las nominativas, transferibles, que registran la propiedad, en el título y en los registros de la sociedad y las escriturales, que se registran cuentas de la sociedad.
 - Está prohibido distribuir intereses o dividendos anticipados o provisionales o resultantes de balances especiales, excepto en las sociedades comprendidas en el artículo 299 de la ley General de Sociedades, 19550, correspondiente a instituciones de capital importante. Los directores, los miembros del consejo de vigilancia y síndicos son responsables ilimitada y solidariamente por tales pagos y distribuciones.
 - La denominación social puede incluir el nombre de una o más personas humanas y debe contener la expresión ‘sociedad anónima’ (S.A).
 - La sociedad se constituye por instrumento público, en un acto único o por suscripción pública. El instrumento constitutivo se divide en dos instrumentos, el Acta Constitutiva y el Estatuto Social.

- El acta constitutiva contiene los datos de los socios y la expresión de voluntad de constituir la sociedad, su denominación, domicilio, aportes de cada socio, capital de la sociedad; designación de las primeras autoridades, aceptación de esos cargos, declaración jurada de que los socios no se encuentran comprendidos en las inhabilidades e incompatibilidades previstas por la ley General de Sociedades 19550 (Quienes no pueden ejercer el comercio, fallidos por quiebra culpable o fraudulenta, casual o concursados, directores y administradores cuya conducta se califica de culpable o fraudulenta, los condenados con accesoria de inhabilitación de ejercer cargos públicos; los condenados por hurto, robo, defraudación, cohecho, emisión de cheques sin fondos y delitos contra la fe pública; los condenados por delitos cometidos en la constitución, funcionamiento y liquidación de sociedades, Los funcionarios de la administración pública cuyo desempeño se relacione con el objeto de la sociedad).
- El estatuto social es la ley de los socios, regulan las decisiones, entre ello, duración de la sociedad, objeto social, régimen de mayoría para tomar resoluciones sociales, preferencia en la compra de acciones a favor de los socios, asambleas, capital, acciones, administración y representación.
- La administración de la sociedad estará a cargo del directorio, integrado por uno o más directores. Las sociedades comprendidas en el artículo 299 de la ley General de Sociedades 19550 deben nombrar un mínimo de tres directores. En las restantes se puede designar un mínimo de un director titular y suplente, si la sociedad no tiene sindico. Los directores titulares están obligados registrarse como autónomos.
- Asambleas. Son generales si participan todos los accionistas, especiales si participa una sola clase de acciones. Se dividen en ordinarias y extraordinarios según los temas a tratar.
- Los instrumentos constitutivos deben registrarse en la Inspección General de Justicia (IGJ) dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Registro Público de Comercio.
- Le corresponde a la asamblea ordinaria considerar y resolver el balance general, estado de resultados, distribución de ganancias, memoria e informe del síndico, toda otra medida relativa a la gestión que le competa resolver conforme a la ley y el

- estatuto o que sometan a su decisión el directorio, el consejo de vigilancia o los síndicos, designación y remoción de directores y síndicos miembros del consejo de vigilancia y fijación de su retribución, responsabilidad de los directores y síndicos y miembros del consejo de vigilancia, aumentos del capital.
- Le corresponde a la asamblea extraordinaria considerar y resolver sobre aumento de capital que no pueda ser tratado por la asamblea ordinario (bajo supuestos del artículo 188 de la ley 19550), reducción y reintegro del capital, rescate, reembolso y amortización de acciones, fusión, transformación y disolución de la sociedad; nombramiento, remoción y retribución de los liquidadores; escisión; consideración de las cuentas y de los demás asuntos relacionados con la gestión de éstos en la liquidación social, que deban ser objeto de resolución aprobatoria de carácter definitivo, limitación o suspensión del derecho de preferencia en la suscripción de nuevas acciones, emisión de debentures y su conversión en acciones, emisión de bonos.
 - Las asambleas ordinarias y extraordinarias serán convocadas por el directorio o el síndico, cuando estos lo consideren necesario o cuando sean requeridas por accionistas. La convocatoria, será realizada mediante publicaciones, y en las instituciones de gran porte (artículo 299 de la Ley General de Sociedades) por diarios de gran circulación, detallando carácter de la asamblea, fecha, hora y lugar de reunión, orden del día, y los recaudos especiales exigidos por el estatuto para los accionistas. Los directores, síndicos y los gerentes generales tienen derecho y obligación de asistir con voz a todas las asambleas. Sólo tendrán voto en la medida que les corresponda como accionistas, excepto en decisiones vinculadas con la aprobación de sus actos de gestión. Serán presididas por el presidente del directorio o su reemplazante.
 - La asamblea ordinaria requiere un quórum, en primera convocatoria, con la presencia de los accionistas que representen la mayoría de las acciones con derecho a voto. En segunda convocatoria se considerará constituida cualquiera sea el quorum. Las resoluciones serán tomadas por mayoría absoluta (mitad más uno de los miembros del cuerpo, esté o no presentes).

- La asamblea extraordinaria en primera convocatoria requiere un quórum con la presencia de accionistas que representen el sesenta por ciento (60 %) de las acciones con derecho a voto, si el estatuto no exige quórum mayor. En segunda convocatoria, se requiere la concurrencia de accionistas que representen el treinta por ciento (30 %) de las acciones con derecho a voto, salvo que el estatuto fije quórum mayor o menor. En este tipo de asambleas las resoluciones deben ser adoptadas por mayoría absoluta de los votos presentes, salvo cuando el estatuto exija mayor número. Cuando ésta deba adoptar resoluciones que afecten los derechos de una clase de acciones se requiere su consentimiento el cual será presentado en asamblea especial ordinaria.
- El accionista o su representante que en una operación determinada tenga por cuenta propia o ajena un interés contrario al de la sociedad, tiene obligación de abstenerse de votar los acuerdos relativos a aquélla.
- La administración de una sociedad anónima estará a cargo de un directorio compuesto de uno o más directores designados por la asamblea de accionistas o el consejo de vigilancia, en su caso. En las sociedades de gran porte (artículo 299 de la Ley General de Sociedades), el directorio se integrará por lo menos con tres directores. La asamblea determina el número de directores, el estatuto establece un número mínimo y máximo permitido. La posición de director es reelegible y su designación revocable exclusivamente por la asamblea. El estatuto precisará el término por el que es elegido, el que no se puede exceder de tres ejercicios. El director permanecerá en su cargo hasta ser reemplazado. Para ser director no es obligatorio ser accionista. La mayoría absoluta de los directores deben tener domicilio real en la República. El estatuto debe reglamentar la constitución y funcionamiento del directorio. Su quórum no podrá ser inferior a la mayoría absoluta de sus integrantes. El estatuto podrá establecer la remuneración del directorio y del consejo de vigilancia, o podrá hacerlo la asamblea o el consejo de vigilancia. La suma máxima de remuneraciones del directorio y del consejo de vigilancia, por todo concepto, no podrán exceder el 25% de las ganancias. O del 5% cuando no se distribuyan dividendos a los accionistas.
- Directorio. No pueden ser directores ni gerentes, quienes no pueden ejercer el comercio, los fallidos por quiebra culpable o fraudulenta, por quiebra casual o los concursados, los directores y administradores de sociedad cuya conducta se calificare

de culpable o fraudulenta, los condenados con accesoria de inhabilitación de ejercer cargos públicos, los condenados por hurto, robo, defraudación, cohecho, emisión de cheques sin fondos y delitos contra la fe pública, los condenados por delitos cometidos en la constitución, funcionamiento y liquidación de sociedades, los funcionarios de la administración pública cuyo desempeño se relacione con el objeto de la sociedad.¹⁵, hasta dos (2) años del cese de sus funciones. El cargo de director es personal e indelegable, no podrán votar por correspondencia, por ausencia podrán autorizar a otro director a hacerlo en su nombre. El directorio se reunirá, cómo mínimo, una vez cada 3 meses, salvo que el estatuto exija una mayor frecuencia. La convocatoria debe detallar los temas a tratar. La representación de la sociedad estará en cabeza del presidente del directorio, el estatuto puede autorizar la actuación de uno o más directores. El estatuto puede organizar un comité ejecutivo integrados por directores que tengan a su cargo únicamente la gestión de los negocios ordinarios. El directorio vigilará la actuación de ese comité ejecutivo. También el directorio puede designar gerentes generales, sean directores o no, revocables libremente, en quienes puede delegar las funciones ejecutivas de la administración. Estos son responden por el desempeño de su cargo en la misma extensión y forma que los directores. Su designación no excluye la responsabilidad de los directores. Cuando el director tuviere un interés contrario al de la sociedad, deberá hacerlo saber al directorio y a los síndicos y abstenerse de intervenir en la deliberación. No puede participar por cuenta propia o de terceros, en actividades en competencia con la sociedad, salvo autorización expresa de la asamblea. Responden ilimitada y solidariamente hacia la sociedad, los accionistas y los terceros, por el mal desempeño de su cargo, así como por la violación de la ley, el estatuto o el reglamento y por cualquier otro daño producido por dolo, abuso de facultades o culpa grave. Queda exento de responsabilidad cuando deja -en la deliberación- constancia escrita de su protesta expresada al síndico antes de que se denuncie al directorio, al síndico, a la asamblea, a la autoridad competente, o se ejerza la acción judicial. Los accionistas tienen derecho a elegir hasta 1/3 de las vacantes del directorio.

¹⁵ La Ley 19550 General De Sociedades prevé para los casos enumerados plazos de prescripción de las limitaciones, art. 264

- Consejo de vigilancia. Podrá estar previsto por el estatuto e integrado por tres a quince accionistas designados por la asamblea, reelegibles y libremente revocables. El estatuto debe regular el rol del consejo de vigilancia. Este deberá fiscalizar la gestión del directorio, examinar la contabilidad social, los bienes sociales, realizar arqueos de caja, sea directamente o por peritos, recabar informes sobre contratos celebrados o en trámite de celebración, presentar a la asamblea sus observaciones sobre la memoria del directorio y los estados contables sometidos a consideración de la misma. Por lo menos trimestralmente, el directorio presentará al consejo informe escrito acerca de la gestión social. Designar comisiones para investigar denuncias de accionistas o para vigilar la ejecución de las decisiones. Convocará la asamblea cuando estime conveniente o lo requieran accionistas. El estatuto puede prever que determinadas clases de actos o contratos no podrán celebrarse sin su aprobación. Por lo demás posee todas las funciones previstas para el síndico. Cuando el estatuto organice el consejo de vigilancia, se podrá prescindir de la sindicatura la cual será reemplazada por auditoría anual externa, contratada por el consejo de vigilancia, y su informe sobre estados contables se someterá a la asamblea.
- Sindicatura. Será designada por la asamblea de accionistas. Su ejercicio es personal e indelegable. Se elegirá número impar, e igual número de titulares y suplentes. Las instituciones, salvo aquellas sociedades de cierto porte (art. 299 de la ley 19.550 General de Sociedades) y las hayan emisión de deuda pública, podrán prescindir de ésta, de estar previsto en el estatuto. Para ser síndico se requiere ser abogado o contador público, con título habilitante, o ser una sociedad una con responsabilidad solidaria constituida exclusivamente por estos profesionales y tener domicilio real en el país. No pueden ser síndicos: quienes estén inhabilitados para ser directores, los directores, gerentes y empleados de sociedad o de otra controlada o controlante, los cónyuges, parientes con consanguinidad en línea recta, colaterales hasta el cuarto grado, inclusive, de los directores y gerentes generales. El estatuto precisará el término por el cual son elegidos, que no puede exceder de tres ejercicios. Su designación sólo puede ser revocada por la asamblea. La función del síndico es remunerada. Si la remuneración no estuviera determinada por el estatuto, lo será por la asamblea. Son atribuciones y deberes del síndico: fiscalizar la administración de la

sociedad, examinar libros, documentación, por lo menos, una vez cada tres meses, verificar las disponibilidades y títulos valores, así como las obligaciones y su cumplimiento, igualmente puede solicitar la confección de balances de comprobación, asistir con voz, pero sin voto, a las reuniones del directorio, del comité ejecutivo y de la asamblea, a todas las cuales debe ser citado, controlar la constitución y subsistencia de la garantía de los directores, presentar a la asamblea ordinaria un informe escrito sobre la situación económica y financiera de la sociedad, dictaminando sobre la memoria, inventario, balance y estado de resultados, convocar a asamblea extraordinaria, cuando lo juzgue necesario y a asamblea ordinaria o asambleas especiales, cuando omitiere hacerlo el directorio, hacer incluir en el orden del día de la asamblea, los puntos que considere procedentes, vigilar que los órganos sociales den debido cumplimiento a la ley, estatuto, reglamento y decisiones asamblearias, fiscalizar la liquidación de la sociedad, investigar las denuncias de los accionistas. Los síndicos son ilimitada y solidariamente responsables por el incumplimiento de las obligaciones. También son responsables solidariamente con los directores por los hechos y omisiones que se produzcan por el no cumplimiento de su función.

- Comisión Fiscalizadora. Cuando la sindicatura fuere plural, actuará como cuerpo colegiado, y se denominará "Comisión Fiscalizadora". El estatuto reglamentará su constitución y funcionamiento. Llevará un libro de actas.
- Fiscalización estatal. Corresponde en el caso de empresas de gran porte, conforme establece el art. 299 de la ley 19.550, General de Sociedades, hagan oferta pública de acciones o deuda, exploren concesiones de servicios públicos, sea controlante o controlada de otra sujeta a fiscalización. En caso de transgresiones a la ley, el estatuto o del reglamento, puede aplicar sanciones de apercibimiento, con o sin publicación o multas a la sociedad, sus directores y síndicos. La autoridad de contralor está facultada para solicitar a la justicia la suspensión de las resoluciones de los órganos de la sociedad, si las mismas fueren contrarias a la ley, el estatuto o el reglamento, la intervención de su administración, con el objeto remediar las causas que la motivaron y si no fuere ello posible, su disolución y liquidación.

Referencias bibliográficas

Banco Mundial. *PBI per cápita*. Recuperado de:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=ZJ-CL-BR-AR-MX>

Banco Mundial. *Inflación, precios al consumidor (% anual)*. Recuperado de:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=BR-CL-MX>

Barreiro, R. comunicación personal, 13 de febrero de 2020.

Bertranou, F; Casanova, L. (2013). *Informalidad Laboral en Argentina. OIT, FORLAC*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://tecnicasavanzadas.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/156/2012/03/Bour-y-otros-2010-DT-N102_FIEL.-Informalidad-laboral-en-Argentina.pdf

Bour, J. L., Susmel, N., Roccatagliata, P. (2010). *Informalidad Laboral en Argentina*. Fiel Documentos de Trabajo, 102, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://tecnicasavanzadas.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/156/2012/03/Bour-y-otros-2010-DT-N102_FIEL.-Informalidad-laboral-en-Argentina.pdf

Castro Sammartino, M. E. (2016). *Empresas Sociedades*. 30 de noviembre de 2016. Recuperado de: <http://cspabogados.com.ar/reforma-a-las-sociedades-anonimas-unipersonales-en-argentina/>

Carrau Criado, R. (2019). *Buen Gobierno Corporativo para Pymes, Sociedades de Capital y Cooperativas*. Valencia, España: Tirant lo Blanch.

Diamante, S. (2018). *La Argentina es el país con más gasto público ineficiente de la región: 7,2% del PBI*. La Nación. 24 de septiembre de 2018. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-argentina-es-pais-mas-gasto-publico-nid2174950>

El Cronista. (2017). *La estructura jurídica de las pymes: como evitar dolores de cabeza*. Suplemento PYMES. 30 de julio de 2017. Recuperado de: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/La-obligacion-de-adaptarse-societariamente-20170727-0006.html>

El País. (2016). *El emprendedor medio español es cada vez más mayor*. 19 de mayo de 2016. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/05/17/emprendedores/1463506225_061041.html

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (1998). *Resolución Técnica No 15*. Tafí del Valle, Tucumán, 11 de diciembre de 1998

Fundación Observatorio Pyme. (septiembre 2016). *Informe Anual 2015 – 2016. Evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2016/10/Informe-FOP-2015-16_Baja.pdf

Fundación Observatorio Pyme. (julio 2017). *Informe Especial. Investigación, Desarrollo e Innovación entre las PyME industriales*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2017/07/Informe-IDI.pdf>

Fundación Observatorio Pyme. (junio 2018). *Encuesta Coyuntural a PyME industriales*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2018/06/La-Coyuntura-de-las-PyME-industriales-FOP-I-2018.pdf>

Fundación Observatorio Pyme. (octubre de 2017). *Informe Especial: Litigiosidad Laboral en el mundo PyME. Fundación Observatorio Pyme*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2017/10/Sept17-IE-Litigiosidad-laboral.pdf>

Fundación Observatorio Pyme. (octubre 2018). *Informe Especial. Capacidades técnicas, demanda de trabajo y desarrollo empresarial. Encuesta Estructural a PyME industriales*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2018/11/IE-October-2018-Capacidades-t%C3%A9cnicas-demanda-de-trabajo-y-desarrollo-empresarial.pdf>

Fundación Observatorio Pyme. (octubre 2018). *Informe Especial. Programas internacionales para la promoción de la natalidad empresarial y el desarrollo de las PyME*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2018/10/Informe-Especial-Programas-internacionales-para-la-promoci%C3%B3n-de-la-natalidad-empresarial-y-el-desarrollo-de-las-PyME.pdf>

Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. In *Harvard Business Review* (Vol. 76, Issue 3). May June, 1998. Recuperado de: <https://hbsp.harvard.edu/product/98308-HCB-ENG?Ntt=&itemFindingMethod=Recommendation&recommendedBy=BH778-PDF-ENG>

González, R. S. (2016). Acceso al financiamiento Pyme en Argentina. Características de la gestión interna de las empresas que dificultan su entrada al mercado de créditos bancarios. *Universidad Torcuato Di Tella*.

Hilb, M. (2007). *Gobierno Corporativo*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Inflación Minorista*. Recuperado de: https://sitioanterior.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5&id_tema_3=31

IProfesional. (febrero 2019). *Ocho de cada 10 dueños de Pyme no está preparado para una transición. 19 de febrero de 2019*. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/management/286843-pymes-gustavo-schutt-exit-planning-Ocho-de-cada-10-duenos-de-Pyme-no-esta-preparado-para-una-transicion>

La Nación. *Cotización Euro Minorista. Banco Central de la República Argentina.* Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/euro-hoy-asi-cotiza-el-4-de-septiembre-en-banco-nacion-y-otras-entidades-nid2284415>

Ley 19.550/84, General de Sociedades. Recuperada de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

Ley 24.467/95. Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/texact.htm>

Ley 25.300/00. Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm>

Ley 26.994/14, Código Civil y Comercial. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/texact.htm>

Ley 27264/16. Programa de Recuperación Productiva. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/260000-264999/263953/texact.htm>

Ley 27.349/17, de Apoyo al Capital Emprendedor. Recuperada de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/205000-209999/206592/norma.htm>

Loayza, N. (2005). Globalización e Informalidad: dos retos para el desarrollo y la Integración. Perú. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/BBVA-OpenMind-Globalizacion-e-informalidad-dos-retos-para-desarrollo-y-la-integracion-Norman-V-Loayza.pdf.pdf>

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. Portal de PyME. Gobierno de España. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>

Ministerio de Producción y Trabajo. Presidencia de la Nación. (2017). *GPS de Empresas.* Recuperado de: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>

Ministerio de Producción y Trabajo. (2018). Presidencia de la Nación. *Nuevas categorías para ser PyME.* Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme>

OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo.* París, Francia: OCDE.

Paladino, M., Traverso, L. y Caputo, P. (2016). *De la empresa familiar a la familia empresaria. Un itinerario para la trascendencia.* Barcelona, España: LID Editorial Empresarial.

Pace, C. comunicación personal, 2 de febrero de 2020

Rankia. (2019). ¿Cuáles son los tipos de sociedad en Argentina? 25 de septiembre de 2019. Recuperado de: <https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-opiniones-argentina/4365723-cuales-son-tipos-sociedad-argentina>

Reglamento de la UE Nro. 651/2014. Recuperado de: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/651/oj>

Resolución 6/2019. Ministerio de Producción y Trabajo, Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo Vital y Móvil. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/215268/20190902>

Resolución 220/19. SECPYME. Ministerio de la Producción y Trabajo. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/215311/20190902>

Rousseaux, A. (2017). En la Argentina hay 605.626 empresas activas: el 99% son pymes y el 0.6% grandes compañías. *Telam*. Recuperado de: <http://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html>

Ruiz Rojas, R. (2018). *Asamblea de Socios Accionistas en las Sociedades Mercantiles*. México. DF: Editorial Fiscal ISEF

The Institute of Internal Auditors (2017). Auditoria Interna y Auditoría Externa. Funciones distintivas para la administración de la organización. Perspectivas y Percepciones Globales. Recuperado de: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/GPI-Distinctive-Roles-in-Organizational-Governance-Spanish.pdf>

Urien, P. (2018). El 50% de los empresarios de las pymes tiene más de 60 años. *La Nación*. 8 de julio de 2018. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/el-50-de-los-empresarios-de-las-pymes-tiene-masde-60-anos-nid2151143>

Veiga Copo, A et al. (2010). *Empresas de familia estrategias de éxito y permanencia. Como acrecentar y cuidar el patrimonio*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.