

IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. “Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis. IAPCS UNVM, VILLA MARIA, 2020.

El protocolo de la empresa familiar como herramienta para la sucesión.

Vallejos, María Inés y Canterós Mónica Alejandra.

Cita:

Vallejos, María Inés y Canterós Mónica Alejandra (2020). *El protocolo de la empresa familiar como herramienta para la sucesión. IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. “Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis. IAPCS UNVM, VILLA MARIA.*

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/ix.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.rep.v.congreso.de.cs.economicas/71>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/ebdC/b1u>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

El protocolo de la empresa familiar como herramienta para la sucesión

Eje temático: 12. Otros temas del ámbito de las Ciencias Económicas

Autoras:

Primer autora: Mgter. Cra. Vallejos María Inés. Responsable del área Empresas familiares, Inspección general del personas Jurídicas y Registro Público de Comercio, calle Obligado N° 143 Resistencia-Chaco, mariainesvallejos@gmail.com.

2.Segunda autora: Magter. Abog. Canteros Mónica Alejandra, Docente –Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste, Av. Las Heras N° 747 Resistencia-Chaco, canterosmonica@gmail.com

Palabras claves: Sucesión – conflictos- herramienta

Resumen

La Provincia del Chaco a través de la Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio, como organismo de registro y contralor de las empresas chaqueñas, a partir del trabajo aportado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste, consideró necesario crear un departamento para la registración de los Protocolos Familiares que les permitirá regular sus relaciones familia-empresa-propiedad.

Las empresas de familia chaqueñas cuentan con un porcentaje de ausencia en la preparación para afrontar el cambio generacional. Es por ello, que el objetivo de la presente ponencia es identificar en el Protocolo Familiar una herramienta útil elaborada desde la voluntad de los miembros familiares de la empresa, trabajen o no en ésta.

Así como, destacar el rol de organismos públicos y de universidades de ciencias económicas resulta de vital importancia, en especial en tiempos de crisis, para la continuidad de las empresas familiares, investigando y proponiendo herramientas que permitan su continuidad

operada en el traspaso generacional. Los Protocolos Familiares son una de las herramientas con las que Universidad y Organismos Públicos colaboran para el sostenimiento de estas organizaciones. Brindando asesoramiento, información y que permitirán reforzar sus aspectos positivos, neutralizar los negativos, fortalecer el conocimiento y el grado de compromiso de sus miembros, de su cultura y visión empresarial a largo plazo.

Introducción

El lugar que ocupan las empresas de familia para el desarrollo económico del país y la región NEA, como la falta de regulación legal que tiene frente a otras organizaciones, ha sido el motor impulsor para que desde la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste, se iniciara el estudio de éste fenómeno hacia el año 2006. En el año 2013 como resultado de jornadas de trabajo con empresarios de la región y ante la inquietud de éstos en poder resolver cuestiones que reconocidas por los investigadores desde textos doctrinarios, no habían sido puestos en voz de los protagonistas de estas organizaciones hasta entonces.

La preocupación por evitar los conflictos en estas empresas, fruto de sus particularidades, fue la punta de flecha en la búsqueda de soluciones. En este proceso de búsqueda de soluciones nos encontramos acompañados, por Instituciones que nucleaban empresas chaqueñas y correntinas, como también del estado provincial en cabeza de la Inspección General de Personas Jurídicas y el Registro Público del Chaco (miembros adoptantes del proyecto). Así se da inicio al Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS) aprobado por la Secretaría General de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional del Nordeste.

El trabajo de investigación tuvo un primer momento de análisis bibliográfico en el que se pudo visualizar la existencia de una herramienta que colabora con la continuidad de la empresa. Un segundo momento en el que se recogieron datos a través cuestionarios que permitieron obtener las fortalezas; y debilidades como potenciales casos de conflictos en el común de las empresas de familia.

La investigación nos permitió a través de seminarios con miembros de la familia empresaria diseñar un Protocolo conforme a las mayores debilidades de las empresas de familia del Chaco y Corrientes.

En una segunda etapa terminada el proyecto de investigación, se comparte resultados y conclusiones a través de un informe a los adoptantes. Con el diseño del Protocolo conforme los datos brindados por los miembros de las empresas.

El Protocolo elaborado brindó como respuesta la creación del Departamento de Empresas de Familia, Matrículas, Comerciantes, Unión Transitorias de Empresas y Fideicomisos, cuyas acciones son, entre otras, la de inscribir los protocolos de las de empresas de familia.

En el ámbito de este Departamento, resulta entonces necesario la creación del Registro de Protocolo Familiar, que permitirá a las empresas familiares no solamente inscribir sus Protocolos Familiares, sino además ofrecerles asesoramiento, brindarles información y colaboración en temáticas afines, que permitirán, fortalecer el conocimiento y el grado de compromiso de sus miembros, de su cultura, su visión empresarial a largo plazo, así como también plasmar el plan de sucesión empresarial todo lo cual redundará en la armonía y mejor productividad de la empresa.

Como resultado del aporte uno de los adoptantes diseñó una encuesta en la que participaron 121 sociedades y emprendimientos de toda la Provincia. Las empresas de familias encuestadas fueron aquellas cuyos miembros pertenecen al mismo grupo familiar, gerenciadas también por miembros de la familia, que desarrollan su actividad en la Provincia del Chaco. Cuyos resultados reflejan la escasa planificación de la sucesión por parte de las empresas y la casi nula utilización de la herramienta del protocolo familiar para la continuidad de las sucesivas generaciones.

Metodología

Conforme a la modelización del objeto de estudio, se trató de un estudio bibliográfico, de campo con un diseño descriptivo.

Para el diseño de un protocolo para empresas chaqueñas se tomaron los datos provenientes de encuestas y entrevistas semiestructuradas aplicadas a empresarios, fundadores, miembros familiares y empleados de las Empresas de Familia, participantes de la población de estudio.

Definición de Empresas Familiares

“La empresa no es un grupo humano cualquiera. Nos hallamos ante un grupo capaz de generar riqueza, de responder a unas necesidades sociales y de evaluar las dimensiones de su productividad” (Gilli, 2011, pag.43)

Respecto a las diversas definiciones con las que cuenta la doctrina especializada en este tema, no las desarrollaremos pero si diremos que son tres los aspectos que deben considerarse, al momento de elaborar una definición, en manos de quien está el poder, de quiénes toman la decisión, y qué intencionalidad hay de darle continuidad al negocio como familiar. En tal sentido, aceptando las singularidades observadas desde las características propias de las empresas de nuestra región, propusimos la siguiente definición: la empresa de familia es toda unidad económica que se ocupa de elaborar productos o prestar servicios, integrada por los miembros de una familia nuclear o que provengan de un mismo tronco, que tenga en sus manos la toma de decisiones (mayoría patrimonial) y la finalidad de permanecer con dicha identidad a través del traspaso generacional. (Canteros, M; Valdés, M, 2017)

En muchas empresas de familia, los miembros de la familia son los obstáculos para su continuidad. Los conflictos personales no resueltos, la falta de confianza, las difíciles relaciones familiares o exigencias familiares a la empresa, las rivalidades y las tensiones familiares, son efectivamente los principales problemas que afectan a las empresas familiares, hasta llegar a su desintegración o liquidación de ésta.

Protocolo Familiar

El mundo de los tres círculos, en los que se unen familia, empresa y propiedad desde la década de los ochenta, académicos, investigadores y consultores reconocen en el Protocolo una herramienta útil, dirigida ordenar y acordar visión, misión, gobierno de la empresa con el plus de facilitar la convivencia e interrelaciones entre los miembros de la familia empresaria.

El Protocolo Familiar es pensado como una herramienta que en un proceso de construcción familiar, con asesoramiento profesional, conduce a la familia empresaria a elaborar un instrumento en el que se plasman cláusulas consensuadas respecto a la su organización, en cuanto a el modo de resolver variables que hacen a la estabilidad y continuidad de la misma. (Canteros, M 2020)

O también podemos definirlo como aquel instrumento en el cual queda plasmado en cláusulas, el proceso realizado por la familia a partir del consenso respecto a cuestiones que hacen a los vínculos familiares y que influyen en aquellos aspectos que marquen el rumbo de la organización para su continuidad en el tiempo. (Canteros, M; Valdés, M, 2017)

En cuanto su naturaleza jurídica, autores como Molina Sandoval (2013) sostienen la base contractual del protocolo pudiendo también estructurarse como un legado o testamento (con ciertas cargas o con particularidades –fideicomiso testamentario-) o incluso -y más allá del debate generado en el derecho civil- declaraciones unilaterales (v.gr., ofertas a término e irrevocables, títulos valores, etc.) determinantes de los fines sustanciales de las empresas Familiares.

Este acuerdo familiar busca guiar con certeza el rumbo de la organización, evitar conflictos o frente a los mismos dándole soluciones fruto del trabajo de los miembros de la familia, en un extenso tiempo. No es un instrumento que se construya en corto plazo, debido a que es el resultado de “acuerdos”.

En cuanto al diseño de los protocolos son trajes a medida, dicen algunos autores, con quienes acordamos, ya que surge de las singularidades de cada empresa de familia.

Sabiendo de estas particularidades, trabajamos en una estructura básica de protocolo en la que logramos destacar aquellas variables relevantes para nuestras empresas de familia de Chaco y Corrientes, según sus necesidades.

Revisando las estructuras del Protocolo propuestas por la doctrina en general, surge que se debe considerar y poner especial atención a los siguientes aspectos más sobresalientes:

Introducción:

Declaración de la visión, misión, valores prioritarios y diseño de la estructura orgánica.

Relaciones y límites entre familia y empresa:

Respecto a las relaciones y límites entre Familia y Empresa, es casi ausente la definición de una política de dividendos, especificación de ingresos, cargos y funciones de cada miembro de la Familia.

El tema más importante que no se encuentra resuelto y convenido es el traspaso generacional o sucesión.

Reglas de administración y buen gobierno:

- definición del sistema de ingresos de nuevos miembros y cargos administrativos.

Manejo de las comunicaciones y relaciones personales:

- establecimiento de pautas y criterios para resolver los conflictos,
- generación de una cultura de diálogo no sólo sobre temas tabú sino también a fin de aprender a no herir susceptibilidades.

Distribución y mantenimiento de la propiedad en manos de la familia y, el proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión:

- identificación de la voluntad de los herederos de continuar con el negocio familiar, ampliando esta cuestión más allá de la familia nuclear.

Por lo tanto, se concluye que las cuestiones prioritarias a abordar en el diseño de un modelo guía de Protocolo para las Empresas de Familia de Chaco y Corrientes, son aquellas que no están consensuadas, de las que no hablan, ni se le da tratamiento en el grupo familiar.

La sucesión

“Las causas disparadoras del proceso de sucesión son el sueño compartido y el reloj biológico de la familia” (Niethardt, 2013, pág. 1)

Reconociendo que la continuidad de una empresa de familia no solo depende de su viabilidad económica, sino también de la capacidad de lograr la armonía entre los miembros de la empresa es que proponemos esta herramienta (Protocolo) para dar solución a uno de los problemas nodales como es el de la planificación del proceso sucesorio.

Prolongar la vida de este tipo de organizaciones logrando que la misma continúe en manos de la familia, consiguiendo un retiro del predecesor organizado en el tiempo y el ingreso de nuevo líder, no es tarea fácil.

La partida del fundador, el ingreso de su sucesor provocan cambios que pueden conducir a resistencias, de los miembros de la familia o de los trabajadores, lo que debe ser un gran motivo para reunir a la familia y lograr el consenso. Este consenso necesitará de una mirada sobre la empresa, la familia y la propiedad.

Sostiene Niethardt (2013, pág. 1) que “La sucesión con el tiempo es inevitable y la planificación es necesaria e imprescindible para reducir sus riesgos. Por eso se dice que la sucesión es el más grande y último reto que debe enfrentar un empresario familiar”.

La sucesión no es un proceso aislado, es un proceso que lleva un largo período el que podrá iniciarse desde la incorporación de los herederos.

Contar con un protocolo permite a las generaciones que ingresan, un horizonte claro, un gobierno definido y la posibilidad de evitar conflictos familiares que ponga en peligro la subsistencia de la empresa.

Registro de Protocolo Familiar

En la Provincia del Chaco una amplia cantidad de empresas chaqueñas nacieron como un negocio de familia, es por ello, que resulta necesario trabajar en Protocolos Familiares que fomenten su permanencia a través del tiempo.

De ahí que a partir del aporte realizado por la investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, la Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio (en adelante IGPJyRPC) incorporó mediante Decreto Nro. 2962/19, el Departamento de Empresas de Familia a su estructura organizativa, cuyas acciones son, entre otras, la de inscribir los protocolos de empresas de familia.

En el ámbito de este Departamento, se consideró necesario la creación del Registro de Protocolo Familiar regulado mediante la disposición general N° 081/19, que permite a las empresas de familias no solamente inscribir sus protocolos, sino además ofrecerles asesoramiento, brindarles información y colaboración en temáticas afines con el fin de fortalecer el conocimiento y el grado de compromiso de sus miembros, de su cultura y visión empresarial a largo plazo, todo lo cual redundará en la armonía y mejor productividad de la empresa.

Las responsabilidades y acciones a cargo del registro de Protocolos Familiares son: 1. Brindar asesoramiento e informar a las sociedades inscriptas en el Registro Público de Comercio en temáticas afines. 2. Difundir y promover la necesidad y pertinencia de la creación de los Protocolos Familiares en las sociedades registradas en su seno. 3. Desarrollar actividades de investigación a fin de sistematizarla para su posterior análisis y evaluación. 4. Evaluar la necesidad de dictar normativas específicas que coadyuven los objetivos y responsabilidades generales y específicas de la Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio. 4. Registrar a los Protocolos Familiares que surjan del consenso de los miembros de las familias empresarias propietarias de las sociedades inscriptas en ese Registro. 5. Promover la articulación de acciones con otras organizaciones, pública o privadas, en temáticas afines. Luego así el organismo suscribió un convenio con el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (en adelante IADEF). 6. Promover políticas y estrategias de incentivos para el registro de Protocolos Familiares en la IGPJyRPC.

Así mismo, la IGPJyRPC determinó en la misma disposición general 081/19 los requisitos para la inscripción del protocolo de empresas de familia, determinando: 1. Que sea presentado

por una Sociedad inscrita en el Registro Público de Comercio, con personería jurídica constituía y sin tener pendientes trámites. 2. Que se haya constituido por instrumento público, o privado con firmas certificadas por escribano público. 3. Que incluya los datos identificatorios de las personas intervinientes (nombre y apellido, DNI, fecha de nacimiento, domicilio real, cargo o puesto que ocupa en la empresa -si trabaja en la misma-).4. Firma y aclaración de firma del representante del órgano de administración de la empresa, con constancia de haber recibido el Protocolo acordado en el seno del Consejo de Familia. 5. Fecha de puesta en funcionamiento del Protocolo Familiar

Instrumentos para la estructura jurídica de la empresa de familia

Para la implementación de la disposición general 081/19 la IGPJyRPC consideró la necesidad de desarrollar mecanismos que permitan a las sociedades inscribir el protocolo familiar así como también su publicidad en el caso que así lo decidan los firmantes del documento.

Entre las opciones de inscripción se encuentra el REGLAMENTO de la sociedad, tal como lo determina el:

Artículo 5 Ley General de Sociedades (en adelante LGS): El acto constitutivo, su modificación y el reglamento, si lo hubiese, se inscribirán en el Registro Público del domicilio social y en el Registro que corresponda al asiento de cada sucursal, incluyendo la dirección donde se instalan a los fines del artículo 11 inciso 2....

Publicidad en la documentación

Las sociedades harán constar en la documentación que de ellas emane, la dirección de su sede y los datos que identifique su inscripción en el registro.

En este caso el reglamento es complementario al estatuto/contrato social de la empresa de familia, otorgándole oponibilidad a terceros. Este reglamento podrá regular sobre los procesos de sucesión de la empresa convirtiéndose en un protocolo familiar con cláusulas que determinan la continuidad de la empresa a futuras generaciones.

También la inscripción del protocolo de empresas de familia podría realizarse mediante la registración en la IGPJyRPC de CONTRATOS ASOCIATIVOS regulados en el siguiente artículo del Código Civil y Comercial de la Nación (en adelante CCyCN):

Artículo 1442: Normas aplicables. Las disposiciones de este capítulo se aplican a todo contrato de colaboración, de organización o participativo, con comunidad de fin, que no sea sociedad.

A estos contratos no se les aplican las normas sobre sociedad, no son, ni por medio de ellos se constituyen, personas jurídicas, sociedades ni sujetos de derecho.

Si bien, no se refiere específicamente a protocolo de empresas de familia, los art. 1442 a 1447 del CCyCN establecen disposiciones generales sobre el funcionamiento de contratos asociativos.

Dubois, F h. (2019) define al protocolo de la empresa familiar como un acuerdo marco que regula las relaciones entre familia y propone al FIDEICOMISO ACCIONARIO como el instrumento jurídico capaz de cumplir lo pactado en aquel. Este fideicomiso incorpora cláusulas donde las acciones de la sociedad son entregados al fiduciario quien las recibe y las administra en función de lo que establece el protocolo de empresa de familia. (p.125)

Asimismo, siguiendo a Dubois h. (2019) quien considera que el protocolo de la empresa familiar debe contemplar los intereses de la empresa y la familia de forma equilibrada, establece que a tales fines puede constituirse un FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN, para cubrir contingencias familiares (educación, enfermedad, viudez, divorcio, jubilación, casamientos de miembros de la familia, viajes y vacaciones) en función de lo determinado en el protocolo de empresas familiares.(p.131)

En igual forma, otro instrumento jurídico de utilidad para la empresa de familia, pero en este caso empresa familiar referido sólo al proceso sucesorio es el FIDEICOMISO TESTAMENTARIO expresamente autorizado por el siguiente artículo del CCyCN:

Artículo 2493: Fideicomiso testamentario. El testador puede disponer un fideicomiso sobre toda la herencia, una parte indivisa o bienes determinados, y establecer instrucciones al heredero o legatario fiduciario, conforme los recaudos establecidos en la Sección 8º, capítulo 30, Título IV del Libro Tercero

Este fideicomiso puede hacerse en el caso que no exista protocolo familiar e inscribirse en la IGPJyRPC, se refiere a la sucesión de la gestión y patrimonio a las sucesivas generaciones con el objetivo que se cumpla el plan de la empresa expresado por el fundador a partir de su muerte.

La inscripción del protocolo de la empresa de familia bajo las figuras antes mencionadas se encuentra regulada en la disposición general 080/19 de la IGPyRPC, en la que se enumeran los requisitos para la inscripción de contratos asociativos.

Las empresas de familia que soliciten la inscripción del protocolo familiar deberán en primer lugar solicitar la registración de la modificación del contrato social (Sociedad de Responsabilidad Limitada (en adelante S.R.L.)/estatuto social de la Sociedad Anónima (en adelante S.A.), y la Sociedad de Acciones Simplificada (en adelante la S.A.S), agregando en su articulado la referencia que posee Protocolo de Empresa de Familia. La incorporación del protocolo de empresa de familia al legajo de las sociedades no altera el tipo societario elegido por la empresa para el desarrollo de sus actividades comerciales.

El protocolo puede ser desarrollado no sólo por sociedades tipificadas en la Ley General de Sociedades (en adelante LGS) sino también por Sociedades de Hecho, Sociedades Irregulares, Sociedades de la Sección V de la Ley y por el emprendedor unipersonal. Los instrumentos del Protocolo de Empresas de Familia se inscribirán en el TOMO que se denomina protocolo de empresa de familia.

El acceso al estatuto o contrato de la sociedad registrada en la IGPyRPC es libre no así el instrumento que contiene el protocolo de empresa de familia. La publicidad en el boletín oficial del protocolo familiar es opcional e implicaría el consentimiento expreso de los firmantes. No así las reformas de contrato o estatuto de las S.R.L., S.A. y S.A.S. que se deben registrar y publicar como lo establece el art. 10 de la LGS.

Resultados encuesta de empresas familiares. Relación con la sucesión

La planificación de la sucesión es un enorme problema que enfrentan las empresas de familia cuando la primer generación decide dar paso a las sucesivas. De acuerdo a los datos elaborados por IADEF en Argentina el 75 % son empresas de familia, de las cuales el 26% de las empresas de familia sobrevive a la segunda generación y el sólo el 7% sobrevive a la tercera generación.

A partir de la problemática que surge en las empresas de familia en lo que se refiere a la decisión de emprender el camino de la sucesión, desde la Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio de la Provincia del Chaco, a partir del Convenio de Cooperación Recíproca firmado con, IADEF, Delegación Chaco y la Fundación Instituto de Mediación (en adelante FIME), surgió la iniciativa de realizar una encuesta a fin de obtener un diagnóstico actual sobre el estado de las empresas de familias y decisiones de continuidad. En tal sentido se diseñó desde el Departamento de Empresas de Familia de la IGPIyRPC, diseñó una encuesta la cual fue respondida por 121 sociedades y emprendedores de toda la Provincia. Las empresas de familias encuestadas fueron aquellas cuyos miembros pertenecen al mismo grupo familiar, gerenciadas también por miembros de la familia, que desarrollan su actividad en la Provincia del Chaco.

Las variables de análisis tenidas en cuenta fueron: 1. Organización jurídica y actividad comercial 2. Propiedad 3. Dirección y gerenciamiento 4. Sucesión y continuidad generacional 5. Género 6. Políticas públicas.

En cuanto al punto 4 Sucesión, los resultados fueron: que el 76% de las empresas de familia no cuenta con una planificación de la sucesión, sólo el 24% anticipa un plan, y el 58% no proyecta planificar la sucesión.

Del 41,6 % de empresas familiares que anticipa un plan de sucesión, el 87,5% ya consensuó el mismo, el 7,1 % lo tiene documentado y el 7,1% reglamentado.

Del total de encuestados el 73,6% tratan asuntos de la empresa de familia en contextos informales como almuerzos o cenas, el 17,4% formaliza las reuniones empresariales y sólo el 9,1% no trata temas empresariales en reuniones familiares.

Del análisis de estas estadísticas se concluye que las empresas de familias aún no incorporan el protocolo familiar como una herramienta facilitadora de la continuidad de las sucesivas generaciones a pesar de que su elaboración facilitaría la continuidad de la empresa a las sucesivas generaciones debido a la regulación de temas que podrían generar potenciales conflictos o mitigar los existentes.

Conclusión

En virtud al número de empresas de familia y siendo parte de sus características la dificultad de tomar la decisión y planificar el traspaso generacional, es decir planificar el procesos sucesorio, resulta necesario colaborar desde las Instituciones públicas (Universidad, IPGJyRPC) en la concientización de la utilidad de formular e implementar un Protocolo Familiar que fomenten su permanencia a través del tiempo.

En virtud de los resultados de la encuesta realizada en la Provincia del Chaco se observó un porcentaje bajo y casi nulo de sociedades se encuentran implementado el protocolo familiar, por ello, consideramos de vital importancia que las empresas conozcan la importancia de los Protocolos Familiares lo que le permitirá regular la relación familia-empresa-propiedad, y establecer lineamientos para afrontar los cambios generacionales y prevenir el surgimiento de conflictos.

Es así que a partir de la investigación presentada por la Facultad de Ciencias económicas desde la IPGJyRPC por medio de la creación del Departamento de Empresas Familiares se intenta ofrecer a las empresas de familia, un marco conceptual integrado de los diversos rasgos del Protocolo Familiar, considerándolo un documento que establecen las reglas del juego necesarias para el funcionamiento y continuidad del negocio familiar. Siendo esta herramienta un documento formal que puede ser inscripto y agregado al legajo de la sociedad para la regulación de las relaciones de la empresa de familia. Las empresas de familia del Chaco no cuentan con protocolos, en un alto porcentaje no proyecta planificar su sucesión. Podemos de esta manera verificar lo que la doctrina manifiesta sobre la dificultad de las familias de trabajar de modo anticipado con la sucesión del mando y del patrimonio.

Referencia Bibliográfica

1. Canteros, M (Octubre 2020) Celebración del día internacional de la Empresa Familiar . *La Pandemia una oportunidad para repensar el Protocolo Familiar*. Conferencia dictada para la Universidad Autónoma del Estado de México

2. Canteros, M; Valdés, M. (2017) Informe final Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social M008/13 “Empresa de Familia Chaqueña. Diseño de un instrumento formal: ‘Protocolo

Familiar' para la consolidación del desarrollo organizacional" (2017) Resistencia, Chaco. Argentina.

3. Disposición General 080 de 2019 (Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio). Por el cual se establecen los requisitos de inscripción de los contratos asociativos. www.personasjuridicas.chaco.gov.ar

4. Disposición General 081 de 2019 (Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio). Por el cual se crea el Registro de Protocolo de Empresas de Familia y se determinan los requisitos de inscripción. www.personasjuridicas.chaco.gov.ar

5. Dubois, E. h. (2019) *La Empresa Familiar en el Derecho Privado*. Buenos Aires: Editorial Ad Hoc.

6.- Gilli, J. J.; Tartabini, A. M. (2013) Dirección estratégica. Ediciones CCC Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini; Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

7. Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio. IADEF. FiME (2020) Resultados de la Encuesta Empresas Familiares de la Provincia del Chaco. www.personasjuridicas.chaco.gov.ar

8. Niethardt, E (2013). El proceso de sucesión en la Empresa Familiar. Recuperado de: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/09/20/el-proceso-de-sucesion-en-la-empresa-familiar/>