

FAMILIA GOBERNANZA SOSTENIBILIDAD FUTURO PLAN VÍNCULOS

Insight 21

Gobernanza y sostenibilidad en Empresas Familiares en Argentina

Lic. Diana Tuma Borgonovo
Directora del Instituto de Empresas Familiares

UNIVERSIDAD
SIGLO 21



Resumen ejecutivo

Las empresas familiares representan más del 80 % del tejido empresarial argentino y tienen un rol central en la generación de empleo y desarrollo económico¹. Sin embargo, su continuidad a lo largo de generaciones enfrenta desafíos significativos. Solo una de cada tres supera la segunda generación, y apenas un pequeño porcentaje llega a la tercera o cuarta². Esta realidad refleja una fragilidad estructural que muchas veces responde a la falta de profesionalización, planificación y mecanismos de gobernanza.

Con el objetivo de comprender en profundidad esta problemática, el Instituto de Empresas Familiares de Insight 21, Universidad Siglo 21, impulsó un relevamiento que indaga en aspectos clave de la competitividad de las empresas familiares como su **gobernanza**, la **sucesión**, la **resolución de conflictos**, la **formación de familiares**, el **acceso a puestos en la empresa** y las **reglas de compraventa de acciones**.

Los resultados muestran que, si bien existe un reconocimiento creciente sobre la importancia de profesionalizar la gestión familiar, **persiste una fuerte informalidad** en la toma de decisiones, una **baja institucionalización de los vínculos familia-empresa** y **poca planificación del futuro**.

Entre los principales hallazgos se destacan:

- Solo el **25,8 % cuenta con un Consejo de Familia** y apenas el **26,5 % ha definido aspectos patrimoniales como reglas de compraventa de acciones**.
- El **59,5 % no tiene determinado cómo será la sucesión generacional**.
- Solo el **28,3 % tiene reglas definidas y mecanismos formales establecidos para la resolución de conflictos familiares**.

¹Estudio de base. Programa BID-FOMIN y Universidad Siglo 21 (2007–2012), relevamiento de empresas familiares en la región centro de Argentina.

²Fuentes: PwC Global Family Business Survey; KPMG Family Business Report; Programa BID-FOMIN (2007–2012); CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa); John L. Ward, *Keeping the Family Business Healthy*, 1987.



- Solo el **40,1 %** tiene pautas claras para el ingreso de familiares a la empresa.
- Apenas el **32,7 %** desarrolla estrategias de formación para familiares y accionistas.

Este panorama refleja una brecha crítica entre la importancia económica de estas empresas y el nivel de planificación para asegurar su continuidad.

El informe concluye con un conjunto de **recomendaciones estratégicas** que invitan a las familias empresarias, a las instituciones y al sector público a **impulsar procesos de profesionalización, formación y fortalecimiento del gobierno familiar**, con el fin de que más empresas puedan trascender generaciones, conservar su legado y potenciar su impacto en la economía argentina.



Marco metodológico



Metodología
Cuantitativa



Tipo de investigación
Descriptiva



Técnica de recolección de datos
Encuesta telefónica



Instrumento de recolección de datos
Cuestionario estructurado



Población de estudio
Empresas de sectores tradicionales de la economía, sectores transformados a partir de las tecnologías digitales y sectores nuevos de la economía, cuya actividad comercial se desarrolle en las siguientes ciudades argentinas: C.A.B.A, Comodoro Rivadavia, Córdoba, Corrientes, Mendoza, Rosario y San Miguel de Tucumán.



Procedimiento de selección de la muestra
Probabilístico, aleatorio telefónico



Tamaño de la muestra
400 casos



Error de la muestra
4,8 %



Nivel de confianza
95 %

Insight informativo

Introducción

Las empresas familiares son el motor de las economías mundiales, y Argentina no es una excepción. Entre el 80 % y el 90 % de todas las empresas argentinas son familiares, lo que representa más del 50 % de la actividad económica. En el mundo, solo la tercera parte de las empresas familiares que se crean alcanzan la segunda generación, el 15 % transita la tercera, y apenas el 1 % llega a la cuarta. Las estadísticas en Argentina muestran porcentajes similares en este sentido: el 70 % de las empresas desaparece en la primera generación familiar, y la proporción se repite en las generaciones siguientes³. Los motivos son muchos y variados, generalmente se asocia a la falta de profesionalización y reglas claras que ayuden a evitar y prevenir conflictos, problemas de comunicación, roles no definidos, entre otros.

Diagnóstico y análisis

A través de este relevamiento, desde el Instituto de Empresas Familiares, se realizaron preguntas vinculadas a la gobernanza, a la profesionalización y a la toma de decisiones en las empresas familiares con el objetivo de evaluar qué están haciendo las familias empresarias para asegurar su continuidad, prevenir conflictos y lograr ser más competitivas en un contexto que cambia aceleradamente.

Desde el Instituto de Empresas Familiares de Insight 21, Universidad Siglo 21, se impulsa este relevamiento con el objetivo de contar con información actualizada, situada y estratégica que permita comprender los desafíos y oportunidades que enfrentan hoy las empresas familiares argentinas. Solo con datos confiables se pueden generar políticas, programas y herramientas que acompañen su sostenibilidad en el tiempo y faciliten los procesos de transición generacional, y así contribuir a que más empresas familiares **transciendan generaciones, profesionalicen su gestión y fortalezcan su impacto socioeconómico.**

1. Gobernanza en las empresas familiares

Uno de los aspectos clave en la sostenibilidad de las empresas familiares es la calidad de su gobernanza, es decir, los mecanismos formales que organizan tanto la toma de decisiones empresariales como la relación entre la empresa y la familia.

³Estudio de base. Programa BID-FOMIN y Universidad Siglo 21 (2007–2012), relevamiento de empresas familiares en la región centro de Argentina.

¿Qué es un Consejo de Familia y en qué se diferencia de una Junta Directiva?

El Consejo de Familia es un órgano de gobierno que actúa como espacio formal para gestionar los asuntos que vinculan a la familia con la empresa. No se ocupa de las decisiones operativas del negocio, sino de temas como la sucesión generacional, los valores compartidos, el protocolo familiar, la participación de miembros familiares en la empresa, entre otros. El Consejo de Administración o Junta Directiva, en cambio, es un órgano de gobierno corporativo enfocado en el negocio en sí. Está compuesto por miembros (familiares o no) que supervisan la estrategia, la gestión general y el desempeño de la empresa. Es el que brinda dirección y controla al equipo ejecutivo.

Respecto a la gobernanza, se les preguntó a las familias empresarias de qué manera los miembros de la familia se integran al gobierno y a la conducción de la empresa.

El 71,8 % de las empresas encuestadas no tiene implementado un Consejo de Familia, lo que podría indicar una debilidad en la institucionalización del vínculo familia-empresa. Esta ausencia podría generar conflictos no resueltos, falta de reglas claras y una mayor vulnerabilidad en los procesos de sucesión generacional.

Solo el 25,8 % manifestó contar con un Consejo de Familia, lo que demuestra que aún son pocas las empresas que avanzan en estructurar formalmente esta dimensión clave.

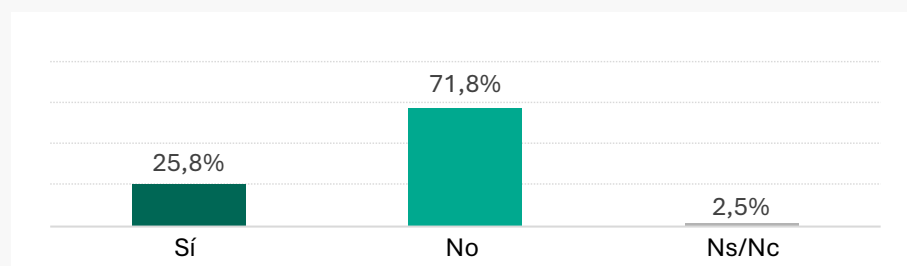
Por otro lado, el 61,4 % de las empresas cuenta con un Consejo de Administración o Junta Directiva, lo que refleja un mayor avance en el proceso de profesionalizar la gestión empresarial. De quienes tienen Junta Directiva, el 83,3 % indicó que se reúne al menos una vez al mes, una frecuencia que sugiere compromiso con el seguimiento estratégico del negocio. *Ver cuadro 1 y cuadro 2 en página siguiente.*

2. Sucesión en la empresa familiar

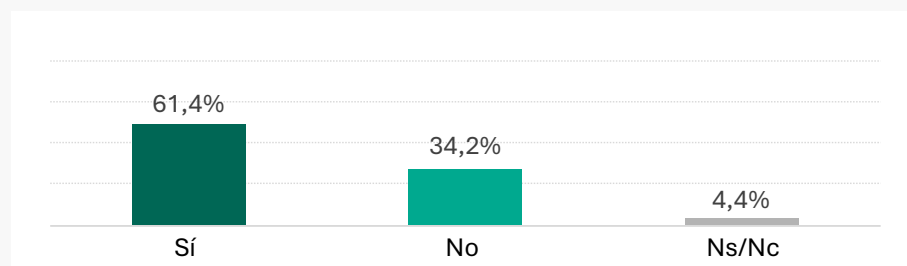
Otro aspecto clave al momento de diseñar y planificar la continuidad de la empresa familiar es pensar en la etapa de transición generacional y prever la sucesión. Se les consultó a las empresas: ¿se definió la manera en que ha de llevarse a cabo la sucesión del gobierno de la empresa en el futuro?

El 59,5 % de los encuestados respondió que no ha definido aún o no sabe cómo va a llevarse a cabo la sucesión de su empresa familiar en el futuro. Es decir, del total relevado, menos de la mitad tiene previsto cómo se llevará a cabo la sucesión⁴.

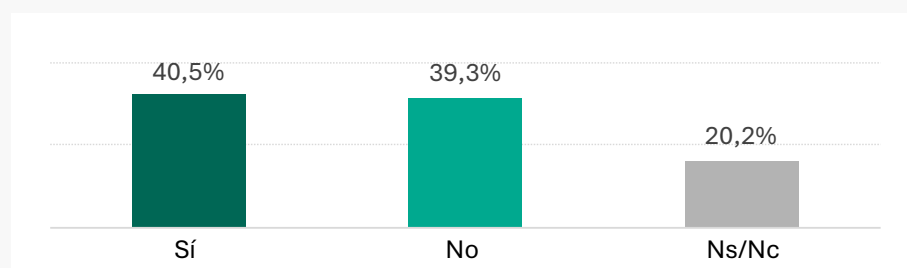
Cuadro 1. ¿De qué manera los miembros de la familia se integran al gobierno y la conducción de la empresa? (Tienen Consejo de Familia)



Cuadro 2. ¿De qué manera los miembros de la familia se integran al gobierno y la conducción de la empresa? (Tienen un directorio, Consejo de Administración y/o Junta directiva)



Cuadro 3. ¿Se definió la manera en que ha de llevarse a cabo la sucesión del gobierno de la empresa en el futuro?



Este es un aspecto fundamental porque es una de las principales causas de desaparición de las empresas familiares, que evidencia una de las mayores debilidades estructurales en este tipo de organizaciones. La ausencia de una planificación clara puede generar incertidumbre y conflictos familiares, y hasta poner en riesgo la continuidad del negocio.

⁴Este dato muestra una leve mejoría si se lo compara con los resultados de la línea de base del Programa Supervivencia y Competitividad de empresas familiares de la Universidad Siglo 21, entre el 2007 y 2012, sobre una muestra similar de empresas familiares donde solo el 36 % afirmaba contar con un proceso de planificación de la sucesión.

La sucesión, uno de los mayores desafíos de la empresa familiar. La sucesión no solo implica un cambio generacional, sino una transmisión de liderazgo, visión y cultura. Dejar este proceso librado al azar o a decisiones improvisadas puede tener consecuencias críticas, especialmente cuando los fundadores se retiran sin un liderazgo definido.

Los datos arriba mencionados demuestran la necesidad de anticiparse y profesionalizar la transición. Planificar la sucesión con anterioridad permite identificar talentos, capacitar a las próximas generaciones, definir criterios objetivos para la designación de roles y asegurar una transición ordenada. Herramientas como los protocolos familiares, los planes de carrera interna o los consejos consultivos pueden ser claves en este proceso.

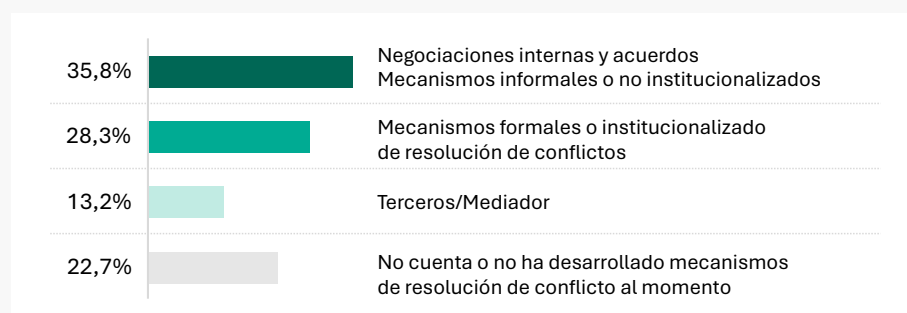
Identificar una oportunidad para iniciar conversaciones intergeneracionales. Este resultado también puede interpretarse como una invitación a iniciar conversaciones intergeneracionales en muchas familias empresarias. En numerosos casos, la falta de definición no es por falta de intención, sino por temor al conflicto o al envejecimiento del liderazgo. Abrir espacios de diálogo es el primer paso.

3. Reglas claras para la resolución de conflictos

La definición y existencia de reglas claras de resolución de conflictos puede ayudar a prevenir tensiones internas, especialmente en procesos clave como sucesión, toma de decisiones o distribución de roles. En muchos casos, los desacuerdos no resueltos terminan afectando la operatividad o incluso generando rupturas que ponen en riesgo la continuidad de la empresa.

Se consultó: **¿qué mecanismos implementaron para la resolución de conflictos entre los miembros de la familia?**

Cuadro 4. ¿Qué mecanismos implementaron para la resolución de conflictos entre los miembros de la familia?



El 22,7 % no tiene, no cuenta o no ha desarrollado mecanismos de resolución de conflictos al momento. Entre quienes manifestaron contar con algún mecanismo, las negociaciones internas, acuerdos y mecanismos informales o no institucionalizados fue la opción más elegida (35,8 %), mientras que, en segundo lugar, se mencionaron acuerdos formales o institucionalizados (28,3 %), y un porcentaje menor contestó recurrir a un tercero o mediador (13,2 %). Ver **cuadro 4** en página siguiente.

De estos resultados, se desprende entonces que hay un **predominio de mecanismos informales como negociaciones internas y acuerdos no institucionalizados**, lo que muestra una fuerte dependencia de vínculos personales y del buen clima familiar. Si bien esto puede funcionar en entornos de alta confianza, también implica **alta vulnerabilidad** ante cambios generacionales o situaciones críticas.

Se advierte un **bajo nivel de institucionalización** a través de **mecanismos formales**, como protocolos, órganos institucionales o reglamentos internos. Esto sugiere que, aunque algunas empresas comienzan a transitar el camino de la profesionalización, aún hay mucho por hacer en términos de **gobierno corporativo familiar**.

Por último, también se observa **escasa participación de terceros o mediadores**, lo cual indica una **baja apertura a herramientas externas de resolución de conflictos**, como la mediación familiar o la asesoría especializada. Esta reticencia puede limitar las soluciones sostenibles, especialmente cuando los conflictos escalan o involucran herencias, sucesión o decisiones estratégicas.

Estos resultados refuerzan la **necesidad de avanzar hacia estructuras más sólidas**. Los datos muestran que, incluso cuando existe voluntad de resolver los conflictos, **predomina la informalidad**, lo que puede volver impredecible la resolución y acentuar el desgaste emocional. Reforzar **espacios institucionales como Consejos de Familia o Comités de Resolución de Conflictos** puede aportar claridad, transparencia y legitimidad en los procesos.

4. Acceso de los miembros de la familia a la empresa

Una buena práctica cuando se trabaja junto a las empresas familiares es identificar y acordar reglas de acceso de los miembros de la familia a la empresa. Algunas familias empresarias establecen, por ejemplo, un requisito de estudio, prácticas en otra empresa, prácticas en el exterior, o establecen un proceso de ingreso por los niveles más bajos de la organización para tener una mirada transversal de la empresa. En este sentido, se les consultó a las empresas que

participaron del relevamiento si se reglamentaron las pautas para el acceso de los miembros de la familia a puestos de trabajo en la empresa. **Solo el 40,1 % de las familias tiene definidas pautas para el ingreso de los familiares.**

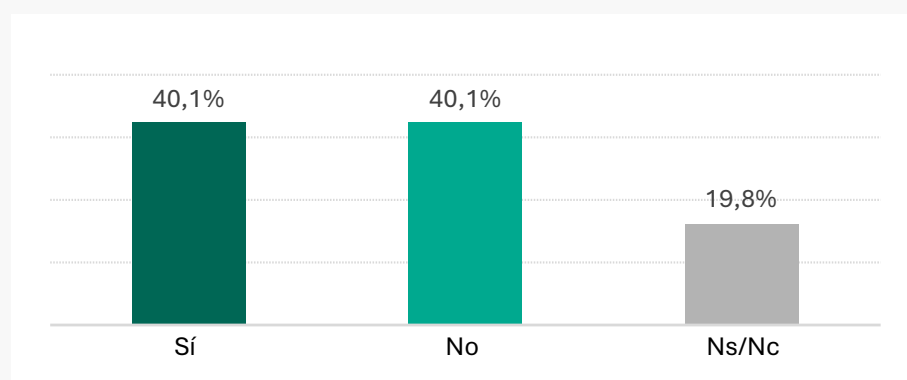
Fuerte informalidad en el ingreso de familiares. Que solo el **40,1 % de las empresas familiares encuestadas haya definido pautas para el ingreso de miembros de la familia** refleja una tendencia a la informalidad y a la falta de criterios objetivos para la incorporación de nuevos integrantes. Esto puede generar tensiones internas y conflictos de rol, y afectar la meritocracia.

Riesgos de no contar con criterios claros. La ausencia de reglas puede dar lugar a **percepciones de favoritismo, inequidad o conflictos entre familiares y empleados no familiares**, lo que debilita el clima organizacional y la cultura empresarial. También dificulta la atracción de talento profesional externo.

Importancia de institucionalizar políticas de incorporación. Definir pautas claras para el ingreso de familiares —como edad mínima, formación, experiencia previa, evaluación externa, etc— contribuye a **profesionalizar la gestión y asegurar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo**. Además, protege las relaciones familiares al separar lo afectivo de lo laboral.

Algunas buenas **prácticas recomendadas** en este sentido podrían ser desarrollar un proceso de incorporación de los familiares a la empresa, sumándolo como un capítulo del Protocolo Familiar que aborde los siguientes temas: requisitos mínimos de estudios y experiencia, participación previa en otras organizaciones, evaluación externa o supervisión de terceros, periodos de prueba y evaluación formal.

Cuadro 5. ¿Se reglamentaron las pautas para el acceso de los miembros de la familia a puestos de trabajo en la empresa?



5. Formación. Futuros líderes.

En un entorno global caracterizado por la fragilidad, la ansiedad, la no linealidad y la incomprensibilidad (contexto BANI), cada vez más se refuerza en las organizaciones la necesidad de contar con planes de formación y capacitación constante. Es necesario preparar a los futuros sucesores tanto en cuestiones técnicas de las empresas como en la estrategia de la compañía y, en paralelo, desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y gestión. Por eso, **se les consultó a las empresas si cuentan con estrategias y planes de implementación de formación de los familiares y accionistas.**

Bajo nivel de formación planificada. Solo el **32,7 % de las empresas familiares encuestadas desarrolla acciones de formación para familiares o accionistas**, lo que indica que **la mayoría no cuenta con una estrategia sistemática para preparar a la próxima generación** ni para fortalecer las capacidades de quienes ya integran la empresa o el ámbito societario.

Una inversión estratégica para la continuidad. La formación de familiares no solo es clave para su desempeño en roles ejecutivos, sino también para quienes serán **accionistas responsables** aunque no trabajen directamente en la empresa. Prepararlos en temas como gobierno corporativo, lectura de balances o toma de decisiones estratégicas es esencial para una gestión saludable.

Oportunidad para construir una visión compartida. Desarrollar espacios de formación permite **alinear valores, objetivos y expectativas** entre generaciones. Además, fortalece el sentido de pertenencia y compromiso, y reduce el riesgo de conflictos por falta de información o comprensión del negocio.

Las empresas familiares que trabajan con visión de largo plazo suelen:

- Diseñar **programas de formación interna y externa.**
- Fomentar la participación en seminarios, diplomaturas o programas ejecutivos especializados en empresas familiares.
- Establecer **mentorías entre generaciones.**
- Brindar capacitación específica a futuros accionistas no operativos.

6. Aspectos patrimoniales. Compraventa.

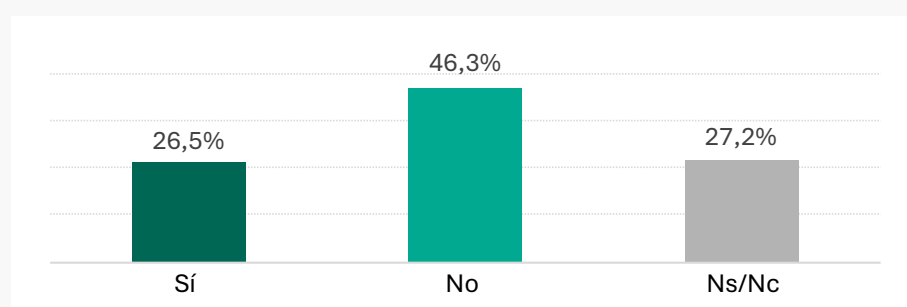
Establecer reglas de juego claras para la transmisión de acciones o cuotas partes familiares es una **herramienta clave de prevención de conflictos**. Esto se puede hacer a través de estatutos sociales con cláusulas específicas, acuerdos

entre accionistas, protocolos familiares que definan criterios de valuación, derecho de preferencia, restricciones de venta y condiciones de ingreso.

Incluir la definición de aspectos patrimoniales en la agenda del gobierno familiar no solo ordena lo patrimonial, sino que también **brinda seguridad a las generaciones futuras** y protege el legado construido.

En este marco, se consultó a las empresas si establecieron reglas de compraventa de acciones de la empresa familiar tales como sistema de valuación, priorización entre familiares, entre otros. Solo el 26,5 % tiene previsto reglas en este sentido, mientras que el 46,3 % no las tiene y un 27,2 % no sabe o no contesta.

Cuadro 6. ¿Se establecieron reglas de compraventa de acciones de la empresa familiar tales como sistema de valuación, priorización entre familiares, entre otros?



Baja previsión sobre el control del capital accionario. Solo el **26,5 % de las empresas familiares encuestadas tiene reglas claras** para la compraventa de acciones, como sistemas de valuación o prioridad de adquisición entre familiares. Esto revela una **debilidad en la gestión patrimonial** y un riesgo potencial para la continuidad del negocio como empresa de control familiar.

Riesgos ante la falta de reglas claras. La ausencia de acuerdos puede derivar en la venta de acciones a terceros no deseados, pérdida del control societario por parte de la familia o conflictos entre hermanos, primos o ramas familiares. Además, los procesos de divorcio, herencias o retiros no planificados pueden agravar el problema.

Problemas por falta de conocimiento. El **27,2 % que no sabe o no contesta refleja un desconocimiento importante sobre el manejo accionario** en la empresa, incluso por parte de quienes ya son socios. Esto puede ser indicio de informalidad en la gestión o falta de comunicación interna y refleja la **necesidad de trabajar acuerdos societarios**.

6. Convivencia multigeneracional y transición generacional

De los empresarios familiares que respondieron la encuesta, el 30,4 % son de primera generación, el 54,7 % segunda generación, el 13 % tercera generación y el 1,9 % cuarta generación.

Predominio de empresas en manos de la segunda generación. El 54,7 % de las empresas familiares se encuentra en la segunda generación, lo que implica que la mayoría ya ha atravesado el proceso de sucesión fundacional o está en plena transición. Esta etapa es una de las más críticas para la continuidad, ya que, según estudios internacionales, solo 1 de cada 3 empresas familiares supera la segunda generación.

Presencia significativa de empresas de primera generación. El 30,4 % está aún en la primera generación, lo que puede explicar en parte la baja institucionalización observada en los temas relevados (pocos protocolos, baja planificación sucesoria, escasa formación). Muchas de estas empresas todavía están lideradas por fundadores que concentran decisiones clave y pueden no haber iniciado procesos formales de traspaso o profesionalización.

Minoritaria pero valiosa presencia de tercera y cuarta generación. Solo el 13 % pertenece a la tercera generación y apenas un 1,9 % a la cuarta, lo que refleja que son muy pocas las empresas familiares que logran perdurar a lo largo de varias generaciones. Sin embargo, estas empresas suelen mostrar mayores niveles de institucionalización, experiencia en manejo de conflictos y prácticas de gobernanza más maduras.

Relevancia generacional como variable de análisis. Este dato es clave para interpretar muchos de los resultados anteriores: las empresas de primera generación tienden a ser más informales, mientras que las de segunda o tercera ya enfrentan desafíos de profesionalización, estructura y continuidad patrimonial. Incorporar este enfoque generacional puede enriquecer las conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

Los datos relevados confirman que muchas empresas familiares argentinas están aún en un proceso de **transición hacia una gestión más profesional e institucionalizada**. Este camino no solo es clave para su sostenibilidad y competitividad, sino también para preservar los vínculos familiares, proteger el legado y fortalecer su impacto en la economía y el desarrollo local.

A pesar de que la mayoría de las empresas encuestadas se encuentra en su segunda generación —una etapa crítica para la continuidad—, **más del 50 % no ha definido un plan sucesorio, y un alto porcentaje carece de reglas claras para prevenir o resolver conflictos**, regular el ingreso de familiares o gestionar el patrimonio. Estas carencias aumentan el riesgo de conflictos familiares, discontinuidades operativas o pérdida del control societario, y limitan la capacidad de adaptación en un contexto económico cada vez más desafiante.

También se observa un predominio de **mecanismos informales**, tanto para la resolución de conflictos como para la incorporación de familiares, lo cual puede ser funcional en etapas tempranas, pero se vuelve una debilidad estructural a medida que crece la complejidad del negocio y la familia.

Por otro lado, la baja implementación de **acciones formativas para familiares y accionistas** limita el desarrollo de liderazgos preparados, la comprensión de la dinámica empresarial y la construcción de una visión compartida entre generaciones.

En este contexto, **la ausencia o debilidad de órganos como el Consejo de Familia, la falta de acuerdos de accionistas y la escasa planificación sucesoria constituyen señales de alerta, pero también una gran oportunidad de intervención para fortalecer la gobernanza familiar y empresarial**.

En base a los hallazgos del relevamiento, se identifican las siguientes recomendaciones para las familias empresarias:

- **Impulsar la institucionalización del gobierno familiar**

La institucionalización del gobierno familiar es un paso fundamental para fortalecer la relación entre la familia y la empresa. En este sentido, se recomienda fomentar la creación de órganos de gobierno que funcionen como espacios formales de diálogo, planificación y toma de decisiones. Estos órganos permiten abordar los temas estratégicos con una mirada colectiva, ordenada y transparente. A su vez, es clave establecer protocolos familiares donde queden

plasmadas las reglas y acuerdos que regulen el vínculo entre ambas esferas. Este tipo de instrumentos aportan claridad, previenen conflictos y brindan un marco de actuación consensuado.

- **Planificar el proceso de sucesión de antemano**

La sucesión es uno de los momentos más críticos en la vida de una empresa familiar, por lo que su planificación anticipada resulta imprescindible. Diseñar planes de sucesión que sean claros, participativos y sostenidos en el tiempo permite minimizar riesgos y asegurar una transición ordenada. Además, es fundamental identificar y formar con suficiente antelación a quienes integrarán la próxima generación de líderes, para que cuenten con las herramientas y la experiencia necesarias al momento de asumir la conducción.

- **Desarrollar mecanismos formales de resolución de conflictos**

Los conflictos en el ámbito familiar-empresarial son inevitables, pero pueden ser gestionados eficazmente si existen mecanismos adecuados. Para ello, es importante definir procedimientos objetivos, establecer instancias específicas y asignar roles claros para el abordaje de los desacuerdos. Estos mecanismos deben estar diseñados para resolver las diferencias de manera respetuosa y eficaz. Cuando las situaciones lo requieran, también se recomienda incorporar mediadores externos o consultores especializados que puedan actuar con neutralidad y facilitar acuerdos sostenibles.

- **Regular el ingreso y desempeño de familiares en la empresa**

Contar con reglas claras para el ingreso, permanencia y promoción de familiares dentro de la empresa contribuye a fortalecer la profesionalización del negocio. Es importante establecer criterios objetivos y transparentes que aseguren que los vínculos familiares no interfieran con la meritocracia. Asimismo, implementar procesos de evaluación rigurosos y programas de formación continua ayuda a garantizar un desempeño acorde con las responsabilidades asumidas y refuerza la legitimidad de quienes ocupan cargos dentro de la organización.

- **Formar a los miembros de la familia y a los accionistas**

La capacitación permanente de los miembros de la familia y de los accionistas es una condición clave para el buen gobierno familiar. Crear programas de formación interna o establecer convenios con instituciones educativas permite desarrollar competencias relevantes para la gestión, la toma de decisiones y el ejercicio responsable de la propiedad. Además, promover una cultura de

aprendizaje intergeneracional facilita el traspaso de conocimientos, valores y visión a las nuevas generaciones.

- **Establecer reglas claras sobre la propiedad y la transmisión accionaria**

Finalmente, es fundamental definir con claridad las reglas que regulan la propiedad y la transmisión de las acciones. La redacción de acuerdos entre accionistas que contemplen cláusulas de valuación, derecho de preferencia y otras herramientas jurídicas que aporten previsibilidad y reduzcan la posibilidad de conflictos. Del mismo modo, es necesario prever escenarios como herencias, divorcios o retiros voluntarios, para contar con respuestas previamente consensuadas que protejan la continuidad y estabilidad del proyecto empresarial.

INFORME

Gobernanza y sostenibilidad en Empresas Familiares en Argentina

SEPTIEMBRE 2025

