

EL ARBITRAJE EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Prof. Dr. Gualtiero Martin Marchesini

Conferencia dada en la “Jornada de Arbitraje, Mediación y Negociación en Empresas Familiares” organizada por el Colegio de Abogados de Lomas Zamora y el Instituto Argentino de la Empresa Familiar, el 12 de Mayo de 2011.-

1. Síntesis: Para la resolución de los conflictos dentro de las empresas familiares y como una alternativa a los Tribunales tenemos el **ARBITRAJE**. Para la **prevención** tenemos órganos, instrumentos y acuerdos como el Consejo de Familia, el Protocolo contractual, el Protocolo institucional y el propio **Estatuto societario**; y para la **resolución** del conflicto ya producido, métodos auto compositivos como la negociación, la conciliación y la mediación; y hetero compositivos como lo es el arbitraje.- Los instrumentos, a su vez pueden contener un acuerdo de sometimiento (cláusula compromisoria) a la mediación o el arbitraje, o ambos a la vez. El arbitraje societario en las sociedades de familia es una eficaz fórmula de resolución de conflictos incorporándolo a los **estatutos sociales**, como cláusula estatutaria con preferencia a su inclusión en los llamados acuerdos en los protocolos familiares, ya que frente a la flexibilidad y confidencialidad del protocolo familiar se alza el carácter vinculante de los estatutos de la sociedad.-

2. Incorporación de la familia al organigrama empresarial: La incorporación de la institución familia al modelo organizacional u organigrama empresarial generan innumerables situaciones problemáticas atento a que no existe una separación clara entre los asuntos de la empresa con los de la familia. La interrelación entre ambas instituciones, familia y empresa, generan problemas y conflictos a los cuales no solo hay que ponerles solución sino que hay que saber prevenirlos y en la medida de lo posible evitar que se produzcan.-

3. Experiencia en la U. Europea: La Unión Europea se ha ocupado de la continuidad de las pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas de carácter familiar dándoles una regulación enfocada a la continuidad y en consecuencia a la mitigación de los conflictos (Recomendación de la Comisión Europea 94/1069/CE del 7/XII/1994). España sigue estas recomendaciones en la Ley 7 del 1/IV/2003 de Sociedad Limitada Nueva Empresa con modificaciones a la Ley de S.R.L.; S.A.; C. Civil (partición hereditaria). El porcentaje de empresas familiares

es en Italia 99%; Suiza 88%; R. Unido 76%; España 71%, Portugal 70%; EE.UU. tiene un 96% y Argentina 70%).-

La Asociación Europea de Arbitraje (AEADE) cerró 2010 con un total de **1279** procedimientos arbitrales administrados frente a los 1002 de 2009 con un incremento del 27,74% respecto del año anterior.-

En empresas PYMES y microempresas de 426 casos en 2009 se ha pasado a 542 en 2010 con un aumento del 27,23%.-

4.- Ejes de la Empresa Familiar: Familia – Propiedad - Empresa: La empresa familiar tiene su propia complejidad ya que la misma se estructura sobre tres ejes fundamentales que interactúan dinámicamente: **FAMILIA; PROPIEDAD Y EMPRESA**, evolucionando cada uno de manera diferente y a su propio ritmo, generándose conflictos distintos en las zonas comunes donde se dan muchas interrelaciones: por ejemplo el rol de padre y director; hijo y gerente; sobrino y empleado, entre otros. Por ello todos los procesos conflictuales que se desaten en cada eje influirán en el tercero, es decir en la totalidad de la empresa familiar. Imaginémosnos que un socio fundador puede ser simultáneamente padre, marido y suegro, gerente y accionista de la empresa y su hijo puede ser director comercial a la vez que consejero, hermano y padre.-

5.- Relaciones: Familia – Empresa: Los principales conflictos surgen de las siguientes relaciones: a) la del propio directorio y del presidente y directores; b) entre directores y accionistas y entre estos entre sí; c) entre directores gerentes de área y empleados; d) entre la empresa familiar y otras empresas familiares del mismo grupo económico; e) Conflictos extra familiares como son los de la empresa y el Estado; empresa y sindicatos; empresa con acreedores, auditores etc.-

6. Empresa familiar ignorada: Sin embargo, la empresa familiar, desde su problemática jurídica como tal, es una entidad poco desarrollada en el derecho nacional. Escasos son los fallos jurisprudenciales, nula la legislación específica y en doctrina salvo las valiosas obras de Mariano Gagliardo “Sociedad de familia y cuestiones familiares”; de Eduardo Favier Dubois (h) “La empresa familiar frente al derecho argentino”; de Jorge Azpiri sobre empresas y sociedades de familia; de Daniel Vítolo en cuanto a la flexibilización de las S.A. en el caso de las sociedades de familia y de Federico Viegner referente al protocolo familiar en las sociedades de familia, entre otros.-

7. Derecho Comparado: En derecho comparado en el español e italiano varios autores trataron el tema, la legislación comunitaria también

lo ha acogido y la Ley 7/2003 española de Sociedades Ltda. Nueva Empresa lo legisla.-

8. Cultura Empresarial: Es aconsejable establecer un **procedimiento de resolución de conflictos en los estatutos**, el que debe de convertirse en parte de la “**cultura empresarial**”.-

9. Protocolo Familiar: Además dicho procedimiento debe de incluirse en el “protocolo familiar” que es un documento escrito, un pacto, un convenio, un reglamento que regula las relaciones de los integrantes de la familia con la gestión de la empresa y con la propiedad de esta, cuya finalidad es compleja en cuanto procura un adecuado equilibrio entre el “interés familiar” y el “interés societario” en recíproco beneficio. Su inscripción en el Registro Público de Comercio esta prevista en los últimos párrafos del art. 5° de la Ley 19.550 que dice “si el contrato constitutivo previese un reglamento, este se inscribirá con idénticos recaudos”. Si no está previsto en el estatuto, dicho reglamento se lo puede considerar un acuerdo para social o una modificación no inscrita prevista en el art. 12 de la ley 19.550 no oponible a terceros.-

10. Resolución alterna como opción al proceso judicial: En la empresa familiar la resolución alterna de conflictos se presenta como una opción, especialmente frente al procedimiento judicial. Muchas veces el sistema judicial puede otorgar la razón formal a una de las partes sin extinguir el conflicto de fondo con componentes meta-legales y meta-jurídicos.-

a) Mediación: La mediación como proceso no adversarial sino autocompositivo de negociación asistida amplio con todo el abanico de posibilidades puede encontrar una solución elaborada por las propias partes que sea satisfactoria para ambas, o si esto no ocurre acotar el conflicto para que en su menor expresión sea sometido a la decisión de un tercero. Allí surge también la figura del mediador como artífice del arbitraje pues con referencia a los puntos controvertidos puede hacer firmar a las partes un “acuerdo arbitral”.-

b) Arbitraje: En el arbitraje la voluntad de las partes interviene en forma inicial pues invisten al árbitro de jurisdicción y se obligan a acatar su decisión o laudo arbitral, la que solo puede ser recurrida ante el órgano jurisdiccional por nulidad si se ha renunciado a la apelación.-

11. Evaluación neutral: El conflicto en la empresa familiar puede ser previamente evaluado por un tercero neutral para que aconseje el método de resolución del mismo más conveniente a aplicar.-

12. Cláusulas compromisorias multipuertas: La conveniencia es la de insertar cláusulas estatutarias multipuertas que permitan hacer una evaluación neutral y someterlo a la negociación, mediación, conciliación o definitivamente al arbitraje. La mediación tiene características beneficiosas como llegar a un acuerdo con la otra parte; no establecer el precedente de un fallo judicial; evitar la incertidumbre durante largo tiempo; soluciones rápidas; propuestas creativas; mantener las partes el poder de decisión; confidencialidad y de no lograrse el acuerdo el mediador puede ser el artífice del arbitraje haciendo suscribir el acuerdo arbitral garantizando con este las ventajas de la oralidad, inmediatez, economía, sencillez en los trámites; menores formalismos, celeridad; privacidad y menor adversidad y enfrentamiento entre las partes.

13. Antecedente español: El 24/02/2011 la Cámara de Comercio e Industria de Toledo y la Asociación de la Empresa Familiar de Castilla-La Mancha firmaron un convenio para promover la cultura del pacto arbitral para resolver los conflictos de las empresas familiares.- La legislación española en su actual ley 60/2003 así lo permite y existe un anteproyecto de reforma que propone modificar el art. 119 de la Ley de S.A. disponiendo que los estatutos sociales podrán establecer que la impugnación de los acuerdos sociales por socios o administradores quede sometida a la decisión de uno o varios árbitros de derecho, encomendándose la administración del arbitraje y la designación de árbitros a una institución arbitral.-

14. Voluntad de las partes: El arbitraje societario en sociedades de familia requiere la clara voluntad de las partes a someterse a ese método de resolución de conflictos plasmada en un contrato, en un acuerdo independiente, en el Protocolo familiar o en los estatutos sociales como cláusula estatutaria. También puede surgir de cartas documento intercambiadas entre las partes, intercambios de fax, correos electrónicos o postales etc. pero siempre bien definido el acuerdo de voluntades.-

15. En nuestro derecho positivo: La I.G.J. dictó el 22/5/01 la Res. 4/01 mediante la cual favorece la utilización del arbitraje para la solución de conflictos societarios. Reconoce la plena validez de las

cláusulas arbitrales en contratos de S.A., S.R.L. o de colaboración empresaria, aún más las considera admisibles en el marco de la actual legislación y promueve su difusión, ratificado por la Res. 7/05 que reconoce plena validez a las cláusulas arbitrales de las sociedades comerciales (por ende también las de familia) y estimula su utilización haciéndolas de uso opcional y reconociendo una cláusula modelo (I.G.J. Res. 7/05 art. 74) con lo que se puso fin a la corriente jurisprudencial que sostenía que la competencia arbitral es de excepción y las cláusulas compromisorias deben interpretarse restrictivamente, (Sala E C.N.A.C. C.F. del 29/04/2000) dando también por tierra con el menosprecio al arbitraje y con la teoría que las cuestiones societarias tienen una trascendencia que excede el interés particular y que justifica la tutela indelegable del Estado.-

16. Órganos societarios y órganos de gobierno familiar:

Hay que establecer una clara distinción entre los órganos del gobierno de la sociedad y los órganos para las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa.-

El estatuto establecerá los órganos de gobierno societario y el Protocolo puede establecer un Consejo de familia como máximo órgano de gobierno de la empresa familiar con funciones de resolver problemas que se producen en el seno de la familia.-

En el derecho español junto al **Consejo de Familia**, existe el llamado **Comité de Arbitraje**, integrado por una o varias personas ajenas a la empresa, con funciones de mediación y arbitraje en la resolución de situaciones extraordinarias que pueden poner en peligro el cumplimiento y vigencia del protocolo familiar. Tiene como función designar los árbitros y promover dentro de la empresa la cultura del arbitraje.-

17. Protocolo Familiar: El protocolo familiar es el conjunto de pactos suscriptos por los socios entre si o con terceras personas con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre la familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad.-

El protocolo familiar es una reglamentación escrita, lo mas completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y accionistas de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos.-

Básicamente reúne las relaciones entre la **familia**, la **propiedad** de la empresa y la **gestión** de la empresa. Es un acuerdo marco para prevenir futuros conflictos que entre otras cosas deberá tratar las comunicaciones entre los familiares y la resolución de conflictos.-

a) **Clases:** Se los puede clasificar entre el simple a) acuerdo de caballeros; b) el **protocolo contractual** que contempla derechos y obligaciones de los socios firmantes vinculándolos jurídicamente, y, c) el **protocolo institucional** el que es oponible a terceros siendo inscribible en el Registro Público de Comercio.-

b) **Protocolo y Reglamento arbitral:** En los protocolos se puede recurrir a fórmulas de mediación y/o arbitraje para la resolución de los conflictos familiares. Es habitual que los firmantes se comprometan a resolver los conflictos con la intervención de un mediador y en última instancia la decisión arbitral estableciendo a su vez el **reglamento arbitral** al cual atenerse.-

c) **No legislado:** En nuestro país, el protocolo familiar no cuenta con previsión normativa alguna a diferencia de lo que sucede en el derecho comparado.-

d) **Antecedente español:** En España ha sido sancionado el 8 de febrero de 2007 el Real Dto. 171/2007 por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares atento a la importancia económica que tienen las empresas de familia y con el fin de garantizar la seguridad jurídica y para que los operadores tengan la certeza del marco regulatorio de la sociedad.-

e) **Posibilidad de incorporarlo en Argentina:** El hecho de no existir en la legislación argentina previsión alguna relativa al protocolo familiar no es óbice para permitir que las sociedades familiares puedan incorporarlo a su estructura. Puede considerársele un acuerdo parasocial o una modificación no inscripta prevista en el art. 12 de la ley 19.550. Por ello la conveniencia de la reforma del estatuto social con la inclusión de las cláusulas del protocolo obligando a los socios otorgantes, a la sociedad y a su vez oponibles a terceros una vez inscripto en el Registro.-

f) **Inscripción – Oponibilidad:** Recordemos que para ser oponible a terceros todos los acuerdos parasociales no incluidos en los estatutos de la sociedad familiar deben de inscribirse en el Registro Público de Comercio y lo que ha sido recomendado para futuras reformas legislativas por Congresos y Jornadas.-

18. Estatuto y Convenio Arbitral: Entre las cuestiones esenciales que pueden incluirse en los estatutos de las sociedades de familia para la resolución de conflictos, se encuentra el convenio arbitral. La cláusula de arbitraje societario en las sociedades de capital es totalmente aceptada en nuestra legislación.-

a) Inclusión cláusula arbitral: En cuanto a reformas estatutarias posteriores para incluir un acuerdo arbitral en las sociedades de familia operan las **reglas contenidas en el estatuto.**-

b) Obligatoriedad: Participar en una sociedad significa aceptar el fenómeno de decisión por mayoría y si ésta decide insertar en el estatuto el acuerdo arbitral el socio minoritario y el ausente quedan vinculados al pacto arbitral por el solo hecho de ser socios.-

c) Límites: Los límites son el **orden público** y los **intereses de terceros**. En cuanto al orden público está guarecido con la tutela judicial del recurso de nulidad. Los intereses de terceros no pueden ser afectados por ninguna sentencia ni laudo ajeno a la litis.-

d) Tercero: Hoy se está abriendo paso la tendencia a someter al tercero garante del contrato al proceso arbitral aunque no haya suscripto expresamente el acuerdo o la cláusula compromisoria pues se refuta que al dar su fianza debió de conocer el contrato en su integridad que contenía la cláusula arbitral.-

e) Insolvencia: Puede haber un límite respecto del objeto del arbitraje como son los procesos de insolvencia. Con carácter general, los aspectos patrimoniales de la insolvencia pueden ser sometidos a arbitraje, lo único que no es susceptible de arbitraje son las cuestiones fundamentales del proceso concursal o de quiebra de las sociedades, es decir, las que tienen que ver con la **igualdad de los acreedores**, con la **integración de la masa de la quiebra** o con la **universalidad del concurso**, ellas son de jurisdicción exclusiva y excluyente del juez de la quiebra. Es por ello que un árbitro podrá decidir sobre la existencia de un crédito y determinar la cuantía del mismo, pero no podrá establecer su prelación ni mucho menos ordenar su pago pasando por alto el proceso de insolvencia sea de quiebra o concurso.-

f) Inclusión de cláusula compromisoria: Es aconsejable incluir en los estatutos sociales una cláusula de arbitraje que permita acudir de

inmediato a este sistema alternativo cuando surjan conflictos societarios entre la sociedad y los socios o entre los administradores y los socios, así como la posibilidad de someter a arbitraje la impugnación de los acuerdos sociales que es objeto de debate jurisprudencial y doctrinal. Son susceptibles de arbitraje los conflictos societarios entre la empresa, los accionistas, los acreedores y los auditores o los de cualquiera de los anteriores entre si. Será objeto del arbitraje societario el conflicto que afecte el contenido de los estatutos con independencia de que el conflicto lo sea también familiar.-

Las cláusulas sobre arbitraje societario y procedimiento de solución de conflictos es conveniente incluirlas en el estatuto o contrato social pues presenta la ventaja de hacerlos oponibles a los terceros y obligatorias para la sociedad y sus socios.-

19. Formación de profesionales: Es también necesaria la formación de mediadores, negociadores y árbitros especializados en la materia preparados para actuar interdisciplinariamente.-

20. Órganos y profesionales para resolver el conflicto: En los conflictos societarios en las empresas de familia a los fines que la gestión de la empresa no sufra interrupciones podrán acudir en primer lugar al **Consejo de Familia**; de no encontrar solución a la intervención de un **Mediador** con conformación interdisciplinaria quién podrá solicitar la intervención de un **Experto** independiente para tratar algunas de las facetas del problema; y, en última instancia a la decisión **Arbitral** o laudo, siendo conveniente que este procedimiento esté establecido como cláusula estatutaria.-

21. Arbitraje de derecho: El arbitraje es conveniente pactarlo en su modalidad de arbitraje de derecho pues es la formula más adecuada para la prevención y solución de problemas entre socios y conflictos surgidos de la impugnación de acuerdos sociales por parte de un socio, como así también los surgidos entre socios y el Directorio o Administradores por excesos en las funciones de éstos últimos.-

22. Cláusulas mixtas MED-AR: Es conveniente establecer cláusulas que prevean la mediación acotada a un plazo corto, seguida del arbitraje en caso de no conseguir resultados pues la confusión entre el interés particular y el societario en la empresa de familia, hace surgir conflictos que requieren encontrar una solución rápida, económica, confidencial, tratada por profesionales expertos y específicos, con el fin de asegurar la continuidad del objetivo empresarial.-

23. Arbitraje en el estatuto vs. Protocolo: Por último, el arbitraje societario como última instancia de la resolución de un conflicto empresarial familiar como alternativa a la vía judicial, otorgando la jurisdicción a árbitros de derecho con una **cláusula estatutaria vinculante**, también para socios futuros inscrita en el Registro Público de Comercio con los estatutos y oponible a terceros, se alza ante la flexibilidad y eficacia meramente contractual de la incluida en el protocolo familiar con efectos ceñidos exclusivamente a los que participaron en el mismo, sin dejar de ser este una herramienta excelente a la hora de las dificultades y los conflictos.-

El convenio arbitral en los estatutos sociales se convierte en una fórmula apropiada no solo para la resolución de conflictos en las empresas familiares, sino también para la prevención de los mismos en la empresa del presente y en la organización de la sucesión de sus actuales socios entre sujetos no presentes cuando se redactó e incluyó el convenio arbitral.-

BIBLIOGRAFIA

AZPIRI, Jorge, “*Reflexiones sobre la sociedad de familia y la empresa familiar, Derecho patrimonial de la familia*”, Alveroni Ediciones, Córdoba, 2000.

AZPIRI, Jorge, “*La sociedad de familia y la empresa familiar*”, *Derecho de familia-Revista interdisciplinaria de doctrina y jurisprudencia*, Lexis Nexis, Buenos Aires, 1998.

AZPIRI, Jorge, “*Sociedad de familia*”, La Ley 1979-C, p.1129.

CARLINO; Bernardo P., “*Solución de conflictos en las sociedades de familia*” Ed Rubinzal-Culzoni, Bs. As. Sta. Fe 2007.

CASTEJON; Pedro Juan Martín, “*La resolución de conflictos en la empresa familiar*” Cátedra Empresa Familiar. Profesor Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Murcia

DODERO, Santiago, “*El secreto de las empresas familiares exitosas*”, Cap. 3, pág. 81/114 Ed. El Ateneo, Bs. As.,

DOMINGUEZ MARTINEZ, Pilar, “*El arbitraje societario como medio de resolución de conflictos en la empresa familiar*” <http://www.uclm.es/CU/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/11.pdf>

FAVIER DUBOIS(h) Eduardo M., “*La empresa familiar frente al Derecho Argentino. Hacia su reconocimiento doctrinario y sustentabilidad jurídica*” http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos_doctrina/web6.la_empresa_familiar%20frente.pdf

FUCARACCE, José Raúl, “*Conociendo a las PYMES*”, Cap. 5 *Sus Problemas*, Pág. 57/59, Ed. La Colmena colmenalibros@yahoo.com

GAGLIARDO; Mariano, “*Sociedades de familia y cuestiones patrimoniales*”, Ed. Perrot, Bs. As. 1999

GOMEZ Gonzalo B, LOPEZ Piedad., “*Iniciando un proceso de protocolo familiar*”,
http://www.inalde.edu.co/inalde/investigaci3n/e_familiar/pdf/familia08.pdf.

LOZANO Posso, Melquicedec, “*El protocolo en las empresas de propiedad familiar, Estudios Gerenciales*”, Numero 74, Universidad ICESI, Cali-Colombia.

MARTIN MARCHESINI, Gualtiero, “*El Arbitraje en las Sociedades*”. Clase Magistral. dictada en la “Maestría en Derecho Comercial y de los Negocios” de la Facultad de Derecho de la UBA el 28/4/08.
<http://www.martinmarchesini.com.ar/ARBITRAJE%20Y%20SOC.%20COMERCIALES.pdf>

MARTINEZ ECHAZARRAGA, Jon, “*Empresas Familiares Reto al Destino*,” capítulo 13 Manejo de Conflictos en la Empresa Familiar, pág. 151/59 Ed. Granica granica.ar@granicaeditor.com

REYES LOPEZ, María José (coord.) “*La empresa familiar: encrucijada de intereses personales y empresariales*” Ed. Thomson-Aranzadi-Navarra, España 2004.

RICHARD, Efraín Hugo, “*Empresa y sociedades de familia, o entre cónyuges, relaciones de organización entre cónyuges (la protección de la sociedad conyugal y la legítima), Derecho patrimonial de la familia*”, Alveroni Ediciones, Córdoba, 2000.

SOSA DE IRIGOYEN, María S., “*Situación de los herederos de los socios o accionistas en las relaciones societarias, Conflictos en sociedades “cerradas” y de familia*” XI Jornadas de Institutos de Derecho Comercial de la República Argentina, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2004.

VIEGENER, Federico, “*El protocolo familiar. Una necesidad apremiante de las sociedades de familia*”. En especial ver el apartado 5.- Medios de solución de conflictos (cláusulas multipuertas)
<http://www.tipete.com/userpost/monografias-y-apuntes/derecho-sociedades-de-familia-el-protocolo-familiar>

VITOLO, Daniel R., “*Necesaria flexibilización del régimen legal de sociedades anónimas en el caso de sociedades “de familia”, Conflictos en sociedades “cerradas” y de familia*” XI Jornadas de Institutos de Derecho Comercial de la República Argentina, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2004.

ZAMENFELD, Victor, CAIVANO, Roque J., “*El arbitraje en materia societaria*”, El Derecho, 12 de Septiembre de 2001, Buenos Aires, p. 4.

Asociación madrileña de la empresa familiar: <http://www.efamiliar.org/>

Empresa Familiar, lugar de encuentro y debate sobre la empresa familiar, sus valores, los problemas y las soluciones:
<http://empresa-familiar.blogspot.com/>

Grupo de investigación en Empresa Familiar:

http://www.inalde.edu.co/inalde/investigacion/e_familiar/e_familiar.html

IESE Business School, Cátedra de la Empresa Familiar

<http://www.iese.edu/es/RCC/EmpresaFamiliar/Home/CatedraEmpresaFamiliar-Home.asp>

INALDE, Escuela de Dirección y Negocios, Empresa Familiar:

http://www.inalde.edu.co/inalde/investigacion/e_familiar/documentos.html

Laempresafamiliar.com: <http://www.laempresafamiliar.com/>

“El arbitraje en el Derecho de Familia en España: Un reto de Futuro”

http://portaljuridico.lexnova.es/public/asp/contenidos/articulo/ficha.asp?portal=juridico&cn_id=37805

“Convenio de colaboración ente la Asociación de la Empresa Familiar de Castilla-La Mancha, la Cámara de Comercio e Industria de Toledo y su Corte de Arbitraje y Mediación”

<http://www.mediacionarbitraje.eu/?p=1398>

“Las empresas familiares se apuntan al arbitraje para solucionar conflictos”.

<http://www.mediacionarbitraje.eu/?p=1354>

“El arbitraje ayuda a solventar los problemas entre accionistas o socios de una forma más confidencial”

<http://www.creaciondempresas.com/news/040605/contenidos/empresa.htm>

“La Mediación y el Arbitraje en la Empresa Familiar”

<http://www.docstoc.com/docs/25206260/La-Mediacion-y-el-Arbitraje-en-la-Empresa-Familiar>

Prof. Dr. Gualtiero Martin Marchesini

Ramón L. Falcón 680

B1832JIL - LOMAS DE ZAMORA

Tel/Fax: (54-11) 4243-4721

E-Mail: martinmarchesini@ciudad.com.ar

Web: www.martinmarchesini.com.ar