

**EL IMPACTO SOCIAL DE LA EMPRESA**  
**ORLANDO M. MUIÑO – MARÍA FERNANDA COCCO**

**Resumen:** Consideramos a la empresa como un eje medular del derecho privado. Nos interesa afrontar el estudio de la fenomenología de la actividad y la organización, y su impacto social. Partimos del entendimiento de la empresa como una unidad económica y social que cumple un rol funcional y organizativo. Esa unidad económica y social puede adoptar diferentes regímenes para su organización interna y externa. El régimen de las empresas BIC es un claro ejemplo de un intento de regular esa funcionalidad interna de la empresa que impacta en la funcionalidad externa y que pretende regular, de algún modo, el impacto social de la generación de un nuevo sujeto de derecho.

**Palabras Clave:** Empresa – Organización societaria – Impacto social – Informe de gestión

**Abstract:** We consider the company as a core axis of private law. We are interested in facing the study of the phenomenology of activity and organization, and its social impact. We start from the understanding of the company as an economic and social unit that fulfills a functional and organizational role. This economic and social unit can adopt different regimes for its internal and external organization. The BIC business regime is a clear example of an attempt to regulate the internal functionality of the company that impacts on external functionality and aims to regulate, in some way, the social impact of the generation of a new subject of law.

**Key Words:** Company - Corporate organization - Social impact - Management report

**Brevísimo análisis de la compleja realidad de la empresa.**

La compleja realidad de la empresa, como fenómeno económico y social, desborda los límites y las funciones de cualquier categoría jurídica patrimonial. En este sentido, es oportuna también la apelación y la referencia a la responsabilidad social de la empresa (RSE), que propugna la asunción voluntaria de valores sociales y éticos por las empresas y los empresarios, con lo que desvela la faz no economicista (ni patrimonial) de la empresa.

La Unión Europea ha definido la RSE como la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad, y ha aprobado varias comunicaciones (el soft law comunitario) de la Comisión Europea sobre la materia.

Las empresas, en especial las privadas, tienen por finalidad la atención de los intereses, usualmente lucrativos, de sus propietarios o titulares (los shareholders). Ahora bien, conforme a los valores y las políticas de la RSE también deben integrar en sus estrategias y actividades las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto a los derechos humanos, y los intereses y derechos de los consumidores (los stakeholders), así como prevenir y atenuar las

posibles consecuencias adversas para la sociedad (las externalidades negativas, en términos económicos)<sup>1</sup>.

En ese contexto, hay una nueva forma de hacer negocios y lo que antes era válido ahora ya no lo es. Este cambio de paradigma nos lleva hacia la sostenibilidad empresarial.

La Empresa B es un nuevo paradigma de empresa que busca resolver las principales problemáticas sociales y ambientales utilizando la fuerza del mercado. Todas las Empresas B miden su impacto social y ambiental y se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el ambiente. Para ser parte de esta comunidad las organizaciones deben certificarse.

A diferencia de la mayoría de las organizaciones que miden la rentabilidad, mientras que realizan algunas prácticas ambientales y sociales; esta certificación permite a las empresas hacer negocios, pero al mismo tiempo resolver problemas ambientales y sociales desde el ADN de la empresa, No como una buena práctica nada más, sino como parte central del negocio.

Las empresas que se certifican no son perfectas, pero toman un compromiso de mejora continua y ponen el propósito empresarial en el centro de su modelo de negocio. Las acciones de la empresa son consideradas desde cuatro áreas: Gobernanza, Trabajadores, Ambiente y Comunidad. Esta certificación es una revisión detallada de todos los ámbitos de la empresa. Busca ayudar a identificar todas las posibles áreas de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto positivo.

En la Cumbre para el Desarrollo Sostenible (ODS), que promueve el trabajo decente y desarrollo económico inclusivo, se lanzó un objetivo muy claro para impulsar el trabajo: el Programa Nacional de Emprendedores para el Desarrollo Sustentable (PROESUS). Fue entonces que, de la mano del Ministerio de Ambiente de la Nación, este proyecto – que busca acompañar a emprendedores para incrementar su productividad- puso en agenda los emprendimientos de triple impacto.

Cuidar el ambiente, mejorar la calidad de vida, generar fuentes de trabajo genuinas, trabajar en un proyecto socialmente responsable es parte de la mirada a futuro que deben tener las economías locales y regionales.

Para ser considerada una empresa B es necesaria una certificación llamada *BCorp* que se obtiene mediante la comprobación de que cumplen con los estándares de sostenibilidad social, de responsabilidad y desempeño ambiental. Además, se tiene en cuenta que la compañía sea transparente para el público. Esta evaluación abarca a toda la operación de la empresa y mide tanto el impacto positivo como el producto o servicio que brinda.

Inicialmente, se debe llenar un formulario disponible en [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org) que consta de 100 preguntas. Éstas abarcan áreas de las empresas como gobernanza, modelo de negocios, prácticas ambientales y laborales. El resultado de dicho cuestionario tiene que obtener un valor de entre 80 y 200 puntos, para así poder ser calificada de Empresa B.

Al pasar el rango de puntos mínimos y calificar para ser Empresa B, el sistema elige preguntas al azar respondidas afirmativamente para que la empresa respalde esa información con documentación fidedigna. Vale la pena mencionar el acompañamiento de un tutor otorgado por el

---

1 Cfme. Jiménez Sánchez Guillermo J – Díaz Moreno, Alberto, Lecciones de derecho mercantil, 19 ed., Ed. Tecnos, Madrid, 2016.

ente regulador para que los organismos despejen todas sus dudas al momento de realizar la evaluación.

Existen algunos ejemplos recientes que podemos graficar:

**1°).** Agroindustria otorgó el primer Sello de "Producido por Agricultura Familiar" a pequeños productores mendocinos en julio del corriente año. La trazabilidad es un concepto que resume las exigencias de los consumidores de estos tiempos y que permite seguir el proceso de evolución de productos en cada una de sus etapas.

Con más asiduidad -y por motivos válidos- queremos saber de dónde vienen los productos que se cosechan en nuestros campos y huertas. Qué tipo de fertilizantes se usaron, cómo se sembraron, de qué manera se transportaron, etcétera.

Así, se han producido anuncios que bien parecen marcar el inicio concreto de la era de la trazabilidad en la agricultura Argentina.

Pero ello también abarca a gigantes biotecnológico como Bayer quien anunció que se están cumpliendo los plazos previstos para lograr la certificación del 100% de su producción de semillas bajo la norma IRAM de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

Lo está haciendo junto a otras asociaciones de productores y cámaras del sector (Aapresid, ASA y Casafe). La empresa comunicó que ya certificó el 60% de la superficie sembrada en con sus productos en el país, espera certificar el 80% en esta próxima campaña 2019/20, y llegar al 100% en la 20/21. Se trata de un hito en el país y en la región".

**2°).** Los bancos argentinos también tienen el panorama claro: en un futuro no tan lejano deberán priorizar los temas ambientales y definir una agenda con objetivos sustentables para desempeñarse en la nueva economía. "Si no nos aggiornamos no podremos trabajar", se dijo durante la presentación del Protocolo de Finanzas Sostenibles que firmaron 18 entidades bancarias públicas y privadas, que apunta a promover los proyectos con impacto ambiental positivo y fomentar una cultura de sostenibilidad y capacitación interna.

El trabajo, definido como un "hito", fue el resultado de varios meses de intercambio de información con la Fundación Vida Silvestre e incluye a las tres asociaciones bancarias (ABA, ABAPPRA y ADEBA) y 18 compañías. El objetivo principal es delinear una estrategia para apoyar a las firmas en su transición hacia prácticas y finanzas sostenibles. Medidas que en muchos casos fueron adoptadas en otros países de la región, con impacto positivo en cuestiones socio-ambientales y de inclusión financiera.

El protocolo, trata de "una declaración voluntaria para incorporar políticas" que cuenta con 4 ejes o estrategias: a) Institucionalizar políticas de sustentabilidad; b) Promover productos financieros sostenibles e inversiones verdes para el financiamiento de empresas y proyectos con impacto ambiental positivo; c) Realizar análisis de riesgos ambientales y sociales en la financiación de proyectos y d) Fomentar una cultura de sostenibilidad dentro de los bancos, generar reportes y agilizar la capacitación interna.

Además, se creó la Mesa de Finanzas Sostenibles, un órgano consultivo integrado por dos bancos firmantes de cada asociación, con la idea de generar alianzas, compartir experiencias y medir el grado de avance de las políticas. El próximo paso es ampliar el espectro y sentar esa mesa a empresas de seguros, agentes de bolsa y asset managers.

**3°).** En el mes de setiembre pasado, como novedad BYMA lanzó una línea compuesta por Valores Negociables que se destinan a financiar proyectos que contribuyan con la mejora del medio ambiente y/o con problemáticas sociales.

En efecto, BYMA lanzó el primer panel de Bonos Verdes, Sociales y Sustentables (SVS) del mercado argentino. Estará integrado por Valores Negociables que apunten a contribuir con la mejora del medio ambiente y/o con problemáticas sociales.

Los emisores de este tipo de bonos deberán cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento de Listado y, adicionalmente, con los exigidos en el Reglamento de Panel de Bonos Verdes, Sociales y Sustentables.

Los fondos se aplicarán exclusivamente para financiar o refinanciar, en parte o en su totalidad, categorías de proyectos verdes elegibles como energías renovables, conservación de la biodiversidad, entre otros, o categorías sociales elegibles como infraestructura básica asequible (agua potable, alcantarillado, saneamiento), acceso a servicios esenciales (salud, asistencia sanitaria, financiación y servicios financieros) y generación de empleo. Los bonos sustentables son una combinación de ambos.

Los emisores deberán contar con una “Revisión Externa” lo que proporciona credibilidad y da certeza a los inversionistas sobre los impactos ambientales y/o sociales de los proyectos. Además, será necesario que los emisores desarrollen informes con cierta periodicidad, relacionados con el uso de los fondos y/o el grado de cumplimiento de los beneficios planteados.

Este panel está en línea con iniciativas de las Bolsas de Valores más desarrolladas del mundo, los lineamientos de la Comisión Nacional de Valores y estándares internacionales. Su fin es promover las finanzas verdes y contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Como puede observarse, en esta breve “visión jurídica y social de la empresa”, las empresas startups, el ecosistema de las empresas fintech, las empresas de crowdfunding, los bancos digitales, las empresas unicornio, las empresas emisoras de cripto monedas y muchos otros emprendimientos basados en la técnica blockchain, etc., sumado a la responsabilidad social empresaria y las empresas de triple impacto (económico, social y ambiental), o Sociedades de Interés y Beneficio Colectivo (IBC) ponen de manifiesto una vez más, la versatilidad y actualidad del “molde empresario”.

No obstante, “por el actual nivel de consumo, vivimos desde principio de los ’70 en default ecológico. Estamos consumiendo 1,7 planetas por año y a esta altura de 2019 ya estamos consumiendo, con creces, el año próximo”, si se compara la demanda anual de recursos naturales con la capacidad de regenerarlos, lo que por cierto es muy preocupante.

En código de banqueros, más simple y descriptivo, diría para finalizar con suma inquietud: “Estamos sobregirados” y necesitamos una nueva visión empresarial.

### **Las empresas BIC o IBC y su impacto social.**

Richard<sup>2</sup> nos define a la empresa como “... *organización y actividad, un patrimonio afectado al cumplimiento de determinados objetivos, o la organización sistemática, funcional y activa de medios*”

---

2 Prólogo al libro Empresa y sociedad. Actualidad y relevancia. Ed. Jurídicas Olejnik – 2019 – Chile – Dir. María Cristina Mercado de Sala.

*(factores de la producción) apta para producir o actuar en el intercambio de bienes o servicios destinados al mercado. ... los elementos que integran a la empresa: a) El empresario, que es quien organiza la actividad y procura el lucro que la misma le produce; y b) Los elementos materiales, inmateriales y humanos de que dispone y organiza el empresario para llevar adelante la actividad, ... un conjunto de bienes materiales y/o inmateriales que son organizados para llevar adelante la explotación de la “empresa” ...”.*

Fourcade<sup>3</sup> nos dice, también, que “... el concepto de empresa, comercial, industrial o de servicios, como actividad económica organizada, adhiriendo al enfoque socioeconómico y sistémico, que la define como un sistema sociotécnico que organiza un centro de trabajo utilizando factores elementales: capital, mano de obra y tecnología; y factores dispositivos: planificación, dirección, registración y control, que, reconocidos como una universalidad, se orientan al logro de un objetivo socioeconómico, mediante la producción o intercambio de bienes y servicios, afectando al medio ambiente, a la comunidad y al Estado<sup>(3)</sup> ...”.

B Lab<sup>4</sup> nos brinda la siguiente definición de “Empresa B”: “las corporaciones B certificadas son empresas que cumplen con los más altos estándares de desempeño social y ambiental verificado, transparencia pública y responsabilidad legal para equilibrar las ganancias y el propósito”. Battistel<sup>5</sup> las caracteriza como “... empresas que buscan el beneficio y sustentabilidad económica desarrollando una nueva forma de relacionarse con el mercado, sin perder de vista otros objetivos que la hacen relevantes para la sociedad, teniendo especial consideración por los propios trabajadores, el medio ambiente y la sociedad en su conjunto”.

El proyecto de ley<sup>6</sup> las caracteriza como “... serán Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) las sociedades constituidas conforme a alguno de los tipos previstos en la Ley General de Sociedades ... y los que en el futuro se incorporen a dicha normativa y/o se creen en forma independiente a la misma, cuyos socios además de obligarse a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas se obliguen a generar un impacto positivo social y ambiental en la comunidad, en las formas y condiciones que establezca la reglamentación”.

Las sociedades son una de las formas jurídicas que adoptan muchas empresas. Al adoptar esta especial “forma” que prevé el derecho, se produce el nacimiento de una nueva persona jurídica con la consiguiente división patrimonial que acarrea este reconocimiento. La división patrimonial es el principal efecto que produce tal reconocimiento y, en consecuencia, el nuevo centro de imputación autogestante necesita ser administrado adecuada y responsablemente. Esta cuestión asume mayor importancia si se trata de empresas BIC.

Entendiendo que el régimen de las empresas BIC es un claro ejemplo de un intento de regular la funcionalidad interna de la empresa que impacta en la funcionalidad externa, nos adentraremos a analizar el gobierno y administración de estas empresas.

---

3 Fourcade, Antonio Daniel Sociedades. Parte General. Ed. Advocatus – 2000 – Córdoba – pág. 16 citando a García Echeverría, Santiago.

4 <https://bcorporation.net/about-b-corps>

5 Battistel, Paola “UNA APROXIMACION A LAS EMPRESAS B. SER LAS MEJORES PARA EL MUNDO” – Estudios de Derecho Empresario – Volúmen 2 – 2013

<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/esdeem/article/view/6339>

6 Integra el Anexo I del presente trabajo.

**Gobierno y administración de las empresas BIC o IBC:**

El proyecto de ley establece: *“...En el desempeño de sus funciones, la ejecución de los actos de su competencia y en la toma de decisiones, los administradores deberán tomar en cuenta los efectos de sus acciones u omisiones respecto de: i) los socios, ii) los empleados actuales y, en general, la fuerza de trabajo de la sociedad, iii) las comunidades con las que se vinculen, el ambiente local y global, y iv) las expectativas a largo plazo de los socios y de la sociedad, de tal forma que se materialicen los fines de la misma. La responsabilidad de los administradores por el cumplimiento de la obligación antedicha sólo podrá ser exigible por los socios y la sociedad. ... Los administradores, además de las obligaciones establecidas en los artículos 62 y siguientes de la Ley General de Sociedades ... deberán confeccionar un Reporte Anual mediante el cual acrediten las acciones llevadas a cabo tendientes al cumplimiento del impacto positivo social y ambiental previsto en su estatuto.*

*El Reporte Anual confeccionado por los administradores deberá ser auditado por un profesional independiente matriculado especializado en los ámbitos en los que se pretende lograr impacto positivo social y ambiental.*

*Los requisitos de información que deberá contener el Reporte Anual, así como las pautas para la realización de la auditoría y los mecanismos de publicidad serán establecidos mediante reglamentación.*

*El Reporte Anual deberá ser de acceso público. El mismo deberá ser presentado dentro de un plazo máximo de SEIS (6) meses desde el cierre de cada ejercicio anual, ante el Registro Público del domicilio social.*

*El Registro Público deberá publicar en su página web los reportes Anuales presentados por las sociedades BIC.”.*

**a) Aportes de la teoría de la administración<sup>7</sup>:**

Podemos decir que la administración es la “... coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar objetivos establecidos ...”<sup>8</sup> o el “... proceso de consecución de objetivos organizacionales mediante la combinación del trabajo con personas, y de las personas, con otros recursos organizacionales ...”<sup>9</sup>.

En cuanto a la figura del administrador nos dice que es la persona “... responsable del desempeño de una o más personas de la organización ... que obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella ... que planea, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos ...”<sup>10</sup>. Actividades estas que “... atañen no sólo al alto ejecutivo sino también al supervisor de primera línea ... se aplican al administrador en cualquier nivel de la organización ...”<sup>11</sup>.

---

7 Seguimos en este punto lo expuesto por Cocco, María Fernanda en su trabajo LA RESPONSABILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES SOCIETARIOS. UNA MIRADA DESDE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA – Ensayos de Derecho Empresario Volumen VIII – Ed. FESPRESA – 2013 – págs. 15 a 25

8 CHIAVENATO, Idalberto ADMINISTRACION EN LOS NUEVOS TIEMPOS – Ed. Mac Graw Hill – Colombia – 2002 – pág. 7.

9 CHIAVENATO, Idalberto op. cit. pág. 7.

10 CHIAVENATO, Idalberto op. cit. pág. 6.

11 CHIAVENATO, Idalberto op. cit. pág. 7.

Para el derecho societario el administrador es la persona que lleva adelante: 1- la gestión operativa consistente en los actos que integran el objeto social; 2- la gestión empresaria que implica la organización, desarrollo y conservación de la empresa de la sociedad; 3- la representación societaria al vincularse con terceros<sup>12</sup>.

Para la teoría de la administración el administrador se desempeña en todos los niveles de la organización, y según en cuál de esos niveles se encuentre será su papel<sup>13</sup>.

Tenemos tres niveles organizacionales, a saber: a- institucional, b- intermedio y c- operacional.

Corresponde al nivel institucional, por ser la alta administración de la organización, tomar las decisiones principales y marcar la estrategia de negocios de la empresa. Define la misión y visión de la organización. Se encuentra en relacionado íntimamente con el entorno externo de la empresa y, por ello, recepta los cambios y presiones que ocurren en el exterior.

Corresponde al nivel intermedio, por ser la articulación entre los niveles institucional y operacional, receptar las decisiones adoptadas en el nivel institucional y operativizarlas, a través de diversos programas de acción, en directivas para el nivel operacional. Interpreta la misión y los objetivos de la empresa y genera las tácticas de negocio de la organización.

Corresponde al nivel operacional, por ser el basamento ejecutivo de la empresa, administrar la realización de las tareas rutinarias de la organización afectando los recursos humanos no administrativos. Tiene contacto directo con la línea de producción.

En este punto, apreciamos una notable diferencia entre la conceptualización de la administración o gestión social que realiza el derecho societario. Para este último, la gestión social tiene tres actores: 1- la asamblea, 2- el órgano de administración y 3- la sindicatura; y constituyen, para la teoría de la administración, el mismo nivel organizacional.

La asamblea es el órgano de gobierno de la sociedad, por ende, todas las decisiones que afectan el desenvolvimiento de la misma son adoptadas en su seno; y se trata de un ámbito colegial en el cual impera el principio de las mayorías. Es quien aprueba el plan de gestión propuesto por el órgano de administración y quien, en definitiva, puede asumir o no, como expresión máxima de la voluntad social, las consecuencias del actuar del órgano de administración determinando el punto de permeabilidad patrimonial.

La sindicatura es un órgano de contralor, opcional en muchos casos, que impone límites administrativos -modos, plazos, etc.- al ejercicio del derecho de información de los socios. Realiza un control de tipo formal, salvo cuando se constituye el Consejo de Vigilancia (integrado por socios) en cuyo caso el control se extiende a la oportunidad y mérito del actuar de los demás órganos.

El órgano de administración es el único órgano permanente de la sociedad, por ser el encargado de ejecutar las directivas impartidas por la asamblea. Administra los diversos recursos de la sociedad y la representa legalmente; formula y eleva a consideración de la asamblea el plan de negocios de la sociedad plasmado en la memoria y en el informe de gestión.

---

12 RICHARD, Efraín Hugo – MUIÑO, Orlando Manuel op. cit. pág. 224 – 225. ROITMAN, Horacio op. cit. T. II pág. 285 – 288.

13 Seguimos en este punto a CHIAVENATO, Idalberto op. cit. pág. 13 y ss.

El proceso administrativo es estudiado por la teoría de la administración identificando cuatro componentes: 1- planeación, 2- organización, 3- dirección y 4- control. Funciones que son permanentes y continuas<sup>14</sup>.

La planeación define los objetivos a alcanzar por la organización en un determinado periodo de tiempo, estableciendo cómo se alcanzarán los mismos, determinando los recursos organizacionales que serán afectados para dicho propósito y describiendo las tareas que deberán ejecutarse. Implica toma de decisiones y solución de problemas.

La organización conlleva la asignación de tareas y recursos organizacionales a los diferentes equipos de trabajo de la empresa y la atribución de autoridad para conseguir los objetivos establecidos.

La dirección es la concreción de lo planeado y organizado, a través de la motivación de las personas que integran los diferentes equipos de trabajo de la empresa. Guía el actuar de las personas adecuándolo a los objetivos organizacionales. Trata de conseguir que los objetivos se cumplan trabajando con y a través de las personas.

El control evalúa el desempeño de la organización en el logro de sus objetivos preestablecidos. Verifica si todas las tareas desarrolladas por la empresa se adecuan a lo planeado, organizado y dirigido tratando de corregir los desvíos producidos. El control puede ser previo, concomitante o posterior al acto sujeto a verificación.

Todas estas funciones del proceso administrativo recaen, en la teoría de la administración, en cabeza de los administradores y bajo su responsabilidad.

En cambio, para el derecho societario, aparentemente, y considerando los actores que conforman la gestión social, no siempre recaerían en el órgano de administración. Siendo más explicativos, y siempre en principio dejando a salvo excepciones, la planeación estaría adjudicada a la órbita de la asamblea; la organización y dirección, al órgano de administración; y el control a cargo de la sindicatura.

Siguiendo la lógica impuesta desde la teoría de la administración, lo expuesto en el párrafo precedente constituiría una falacia, debido a que la sociedad, como organización, tiene un nivel institucional integrado por la asamblea, el órgano de administración y la sindicatura que debería planear, organizar, dirigir y controlar estratégicamente.

No tenemos en la actual Ley General de Sociedades regulado la constitución, funcionamiento, atribuciones, etc. de los demás niveles organizacionales de administración; la única posibilidad de normatización de estos aspectos queda librado a la autonomía de la voluntad de los socios fundadores, que, en pleno ejercicio de esa autonomía de la voluntad, valga la redundancia, decidan organizar y reglamentar estos otros niveles de administración en el estatuto social; o posteriormente, lo hagan en una modificación del contrato social, pero ya con las reglas de funcionamiento de la asamblea y sujetos al régimen de mayorías.

---

14 Seguimos en este punto a CHIAVENATO, Idalberto op. cit. pág. 16 y ss..

**b) Aportes de la teoría del buen gobierno corporativo<sup>15</sup>:**

Podemos considerar, siguiendo a Martínez-Echevarría y García de Dueñas<sup>16</sup>, que la teoría del gobierno corporativo se ocupa de determinar quién ejerce el poder en la sociedad y cómo se puede exigir responsabilidad a los gestores. Existen dos tipos de normas que pueden regular el gobierno corporativo de las organizaciones: las de cumplimiento voluntario y las de cumplimiento obligatorio. Respecto de las normas de cumplimiento voluntario, tal como nos dice el autor citado, si una sociedad no las cumple, debe explicar por qué.

Esta teoría del gobierno corporativo implica quebrar la concepción clásica de la gestión de las organizaciones -esto es, delegar la administración y demás decisiones sociales a los administradores profesionalizados- y aceptar que existen otras partes interesadas en la gestión social (accionistas, proveedores, empleados, la comunidad en la que se inserta, etc.) con derecho a exigir la rendición de cuentas o a controlar esa gestión. Esta teoría comprende dentro de sí pautas de comportamiento ético empresarial<sup>17</sup>.

Ese código de buen gobierno implica recomendaciones de buenas prácticas empresarias y es adoptado voluntariamente u obligatoriamente, dependiendo del sistema normativo vigente, por las sociedades comerciales. El hecho de adoptarlo las convierte en sociedades con gestión socialmente responsable y, a la vez, identifica más detalladamente los supuestos de responsabilidad de los administradores por su gestión y amplía el concepto de rendición de cuentas.

Tal como sostienen Server Izquierdo y Villalonga Grañana<sup>18</sup>, “se avanza paulatinamente en la adopción de normas legales que exigen la inclusión de indicadores sociales en la información que se requiere a las corporaciones” para así pasar de un sistema voluntarista a un sistema reglamentario.

Se distinguen cuatro modelos<sup>19</sup> o diseños de la administración y gobierno de las sociedades:

1. el modelo **financiero**: se basa en el principio de la gestión empresarial entendida como la maximización del valor de la empresa para los accionistas. Este modelo, basado en la teoría de la agencia, se fundamenta en un conflicto de intereses entre la propiedad y la dirección y el gobierno corporativo; por eso su fin último es la preservación de los intereses de los accionistas. En pos de ello, separa la gestión y la rendición de cuentas de los administradores<sup>20</sup>.
2. el modelo de **gestión**: se basa en el principio de la profesionalización de los directores y en la confianza depositada en ellos, por parte de los accionistas. Esa confianza se ve reflejada en amplias facultades otorgadas a los administradores para la toma de decisiones con el objetivo de alcanzar el máximo beneficio para los accionistas. Este modelo cuestiona

---

15 Seguimos en este punto lo expuesto por Cocco, María Fernanda en su trabajo El informe de gestión de los administradores societarios. Una aproximación a su contenido. – Estudios de Derecho Empresario Volumen 1 – 2013 <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/esdeem/article/view/4934>

16 Alfonso Martínez-Echevarría y García de Dueñas LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA Y EL GOBIERNO CORPORATIVO - CEU Ediciones Julián Romea, 18 - 28003 Madrid <http://www.ceu.es> Depósito legal: M-3903-2009 Compuesto e impreso en el Servicio de Publicaciones de la Fundación Universitaria San Pablo-CEU

17 Alfonso Martínez-Echevarría y García de Dueñas ob. cit.

18 Ricardo J. Server Izquierdo – Inmaculada Villalonga Grañana ob. cit.

19 Raquel Puentes Poyatos, María Del Mar Velasco Gámez y Juan Vilar Hernández EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS - REVESCO Nº 98 - Segundo Cuatrimestre 2009 - ISSN: 1885-8031 - [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco)

20 Raquel Puentes Poyatos, María Del Mar Velasco Gámez y Juan Vilar Hernández ob. cit.

el conflicto de intereses entre principal y agente; la actuación de los administradores no necesariamente responde a privilegiar intereses individuales por sobre el interés social<sup>21</sup>.

3. el modelo **político**: se basa en la influencia que pueden ejercer los propietarios de la empresa en la administración de las sociedades, no siendo un aspecto intrínseco únicamente a los accionistas, directivos y grupos de interés;

4. el modelo de las **partes interesadas**: se basa en el principio de responsabilidad social empresaria, entendiendo que la sociedad no busca alcanzar sólo beneficios para sus accionistas, sino que, también, aspira a beneficiar a los grupos de interés de la sociedad debido a las especiales vinculaciones entre ellos. Tiene en cuenta la incidencia de las decisiones que se adoptan dentro de la administración de la sociedad y cómo la misma repercute en sus proveedores, clientes, inversores, etc. Desde esta teoría existen más grupos de interés implicados en la relación de agencia<sup>22</sup>.

Se denomina en doctrina “gobierno corporativo” a la forma cómo los administradores planifican, dirigen, organizan, y supervisan la sociedad a fin de garantizar que los principios de integridad, transparencia y responsabilidad sean asegurados en toda su actuación y en el desarrollo de su actividad empresarial<sup>23</sup>.

Esta estructuración permite identificar los derechos de los accionistas en oposición con los deberes de los administradores<sup>24</sup>; y habrá de estar dirigida a fortalecer los sistemas de gestión, control y administración de las empresas, constituyéndose en un instrumento de armonización de las relaciones entre propietarios, administradores y partes interesadas.

Existen dos puntos de vista según que la relación de la sociedad con las partes interesadas sea un medio o un fin. Como consecuencia de esta diferenciación hay dos teorías de partes interesadas: la teoría instrumental y la teoría normativa<sup>25</sup>.

Para la primera, la relación del gobierno corporativo con las partes interesadas se enmarca dentro de la visión estratégica de la sociedad con la finalidad de lograr el posicionamiento dentro del mercado asegurando, de esa manera, el rédito económico.

Por su parte, para la otra teoría, la mencionada relación gira en torno a los valores societarios explicitados en la misión-visión estratégica. Esos valores orientan la gestión socialmente responsable que deben llevar adelante los administradores. Siguiendo a Puentes Poyatos, Velasco Gámez y Vilar Hernández<sup>26</sup> se vincula a la “gestión moral” frente a otros tipos de gestión, como la inmoral y la amoral, que persiguen la rentabilidad como su objetivo.

Estos cuatro diseños de la administración y gobierno de las sociedades influyen, directamente, en la manera de rendir cuentas por parte de los administradores societarios y en el contenido de los diversos informes que presentan a esos fines.

---

21 Raquel Puentes Poyatos, María Del Mar Velasco Gámez y Juan Vilar Hernández ob. cit.

22 Raquel Puentes Poyatos, María Del Mar Velasco Gámez y Juan Vilar Hernández ob. cit.

23 Georgina C. Tamborino Morais LA RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO EN EL GOBIERNO CORPORATIVO: CASO PORTUGAL / ESPAÑA - Profesora Adjunta, de auditoría y control interno Departamento de Contabilidad y Auditoría de ISCAC Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra IPC- Coimbra- Portugal Quinta Agrícola- Bencanta 3040-316 Coimbra Portugal

24 Georgina C. Tamborino Morais ob. cit.

25 Raquel Puentes Poyatos, María Del Mar Velasco Gámez y Juan Vilar Hernández ob. cit.

26 Raquel Puentes Poyatos, María Del Mar Velasco Gámez y Juan Vilar Hernández ob. cit.

**c) Aportes de la teoría de la responsabilidad social empresaria<sup>27</sup>:**

Existe una corriente que influye decisivamente en esta contrastación: la de la responsabilidad social empresaria.

Podemos conceptualizar a la Responsabilidad Social Empresaria como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"<sup>28</sup>.

En este sentido, en el concepto de responsabilidad social se puede distinguir, al decir de Server Izquierdo y Villalonga Grañana<sup>29</sup>, una dimensión interna y otra externa. En lo interno, se afecta directamente a los trabajadores y se vincula con la inversión en recursos humanos, la salud e higiene laboral, la seguridad y la gestión del cambio; en lo externo, lo que se afecta es el medio ambiente, se vincula con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción y se extiende a las comunidades locales incluyendo: trabajadores, accionistas, socios comerciales, proveedores, consumidores, etc.

Estas dos dimensiones, sumadas a las inquietudes que tienen las partes interesadas en la gestión societaria, llevan a cristalizar el plan de empresa que incluye adoptar valores, definir la misión-visión, establecer la planificación estratégica y las políticas generales y fijar objetivos. Este plan de empresa debe responder a "parámetros de eficiencia, productividad y competitividad"<sup>30</sup> dentro del marco de responsabilidad social empresaria.

Contar con una buena estructura o diseño de administración y gobierno de las sociedades se ha convertido, al decir de Puentes Poyatos, Velasco Gámez y Vilar Hernández<sup>31</sup>, en un indicador clave de la buena gestión y responsabilidad social de dichas entidades. Esto se materializa en los códigos de buen gobierno y en los controles internos.

Esta nueva concepción de la rendición de cuentas de los administradores societarios viene de la mano de la ampliación de los destinatarios interesados en la información acerca del desenvolvimiento de la empresa en la comunidad en la que se inserta. Asimismo, estos nuevos destinatarios y la comunidad exigen conocer cuáles son los valores que reconoce como propios dicha empresa y cuáles son los indicadores no financieros que utiliza para evaluar su gestión. Todo ello en el marco de lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresaria.

Al decir de Martínez González<sup>32</sup> "... poder, responsabilidad y rendición de cuentas son conceptos relacionados. Sin la delegación de cierto poder, o cierta capacidad de hacer, no se puede exigir responsabilidad, esa responsabilidad se demuestra, justifica y descarga mediante la oportuna

---

27 Seguimos en este punto lo expuesto por Cocco, María Fernanda en su trabajo El informe de gestión de los administradores societarios. Una aproximación a su contenido. – Estudios de Derecho Empresario Volumen 1 – 2013 <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/esdeem/article/view/4934> y lo expuesto por Cocco, María Fernanda en su trabajo LA RESPONSABILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES SOCIETARIOS. UNA MIRADA DESDE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA – Ensayos de Derecho Empresario Volumen VIII – Ed. FESPRESA – 2013 – págs. 15 a 25.

28 Ricardo J. Server Izquierdo – Inmaculada Villalonga Grañana LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) Y SU GESTIÓN INTEGRADA CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53, noviembre 2005, pp. 137-161.

29 Ricardo J. Server Izquierdo – Inmaculada Villalonga Grañana ob. cit.

30 Georgina C. Tamborino Morais ob. cit.

31 Raquel Puentes Poyatos, María Del Mar Velasco Gámez y Juan Vilar Hernández ob. cit.

32 Alberto Martínez González NUEVOS ENFOQUES DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS PARA LAS ENTIDADES PÚBLICAS. ESTUDIO DE LA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET POR LAS ENTIDADES LOCALES CATALANAS - Auditoría Pública nº 36 (2005) p.p. 83-100

rendición de cuentas. La rendición implica la demostración de los resultados de la gestión de tal forma que ello supone revelar y explicar lo que se ha hecho ... consideran que su ámbito debe ampliarse, yendo más allá de la típica justificación contable ... la rendición de cuentas en el ámbito empresarial se ha visto sometido a un doble proceso que ha evolucionado en paralelo: ... la ampliación del concepto de responsabilidad ... y de la información a suministrar, forma de presentarla y su acceso ...”.

Las corrientes que propugnan la responsabilidad social empresaria pretenden imponer la realización del balance social que comprenda todos los elementos de gestión<sup>33</sup>, basadas en el supuesto que la contabilidad tradicional no informa adecuadamente sobre el logro de la finalidad para la que se ha creado la entidad<sup>34</sup> ni refleja la imagen fiel de la empresa y, menos aún, recoge los aspectos de naturaleza social que le atañen<sup>35</sup>, sobre todo en aquellas que no persiguen un fin de lucro.

Se recurre al balance social como un instrumento de información para la empresa y sus propietarios complementario a la rendición de cuentas. Al ser un documento paralelo a los estados contables tradicionales, se posiciona como un instrumento para construir una planificación sobre bases más científicas<sup>36</sup>; por este hecho, sirve para la evaluación de la gestión realizada<sup>37</sup>. A la vez, se trata de un sistema informativo para las actuales necesidades que plantea la gestión social de la empresa<sup>38</sup>.

Además, la sociedad demanda información sobre la incidencia del actuar empresarial en temas de alta sensibilidad, tales como la política de empleo y de personal que se adopta en las empresas y todo lo relacionado con el medioambiente<sup>39</sup>.

Hablar de responsabilidad social empresaria implica tomar postura sobre varios aspectos como ser: a) concepción de empresa, b) modelo económico, c) condiciones laborales de los asalariados y d) tipo de organización empresarial. Es necesario explicitar la misión, visión y valores de la empresa como parte de la responsabilidad social de ésta<sup>40</sup>. Este aspecto se presenta como la respuesta por parte de las empresas a las demandas de los diversos sectores con los que se relaciona, tomando especial consideración si la empresa trata de que:

- sus productos y servicios contribuyan al bienestar de la sociedad
- sus actividades sean respetuosas del medio ambiente
- su comportamiento vaya más allá del cumplimiento de la normativa vigente
- sus directivos tengan un comportamiento ético con su personal

---

33 CABRA DE LUNA, Miguel Ángel PROPUESTA DE BALANCE SOCIAL PARA FUNDACIONES – CIRIEC–España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 39, noviembre 2001, pp. 51-78.

34 RIBAS BONET, Ma. Antonia EL BALANCE SOCIAL COMO INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN SOCIAL EN LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS – CIRIEC–España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 39, noviembre 2001, pp. 115-147.

35 RIBAS BONET, Ma. Antonia op. cit.

36 CABRA DE LUNA, Miguel Ángel op. cit.

37 CABRA DE LUNA, Miguel Ángel op. cit.

38 TOUS ZAMORA, Dolores – CIRUELA LORENZO, Antonio Manuel RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CULTURA EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS. MODELO GENERAL DE BALANCE SOCIAL – CIRIEC–España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53, noviembre 2005, pp. 209-240.

39 TOUS ZAMORA, Dolores – CIRUELA LORENZO, Antonio Manuel op. cit.

40 MUGARRA ELORRIAGA, Aitziber RESPONSABILIDAD Y BALANCE SOCIAL HOY EN DÍA: UN RETO PARA LAS COOPERATIVAS – CIRIEC–España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 39, noviembre 2001, pp. 25-50.

- sean respetados los derechos y deberes de los trabajadores
- sea fomentado el apoyo a los sectores más desfavorecidos de las comunidades<sup>41</sup>.

Según Tous Zamora – Ciruela Lorenzo<sup>42</sup>, con la expresión balance social se “... *hace referencia al conjunto de técnicas, modelos, sistemas y procedimientos tendentes a evaluar, medir y contrastar la situación de la empresa en el ámbito de la eficiencia social ...*” es así “... *un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar, en términos cuantitativos y cualitativos, la gestión social en un periodo determinado, y en el que deben aparecer indicadores económicos, humanos y sociales relacionados con el entorno y los grupos internos y externos con los que la empresa se relaciona ...*”.

Como instrumento de evaluación de la gestión social, nos dice Cabra de Luna<sup>43</sup> que puede adoptar dos modalidades, a saber: “... *1) expresar los aspectos sociales y los económicos sumados a los financieros por separado y luego presentar una conclusión sobre ambos aspectos; o 2) realizar un documento único tomando el sistema de valores de la sociedad ...*”. Al adoptar esta función, el documento tiene destinatarios básicos: los propietarios o accionistas, los empleados y las empresas con las cuales se vincula.

Continúa diciéndonos Cabra de Luna<sup>44</sup> que para su elaboración se necesita contar con indicadores que deben reunir los siguientes requisitos: “... *significación teórica, totalidad, selectividad, jerarquía, operatividad, concentración, escalonamiento, validez, simplicidad, facilidad, inambigüedad, agregatividad, ponderación, homogeneidad, unidireccionalidad, cooperatividad, objetividad y polivalencia ...*”.

Siguiendo parcialmente a Spear<sup>45</sup>, podemos decir que la elaboración de un balance social se conforma con los siguientes ítems:

1. **Planificación:** implica establecer objetivos y la verificación del cumplimiento de los mismos en un periodo determinado. Se puede incorporar e integrar al proceso de planificación estratégica de la empresa.
2. **Participación:** implica la comunicación entre la administración de la empresa y el resto de sus recursos humanos.
3. **Información:** para el adentro y el afuera de la empresa.
4. **Legalidad:** implica el efectivo cumplimiento de las normas aplicables a la actividad de la empresa.
5. **Toma de decisiones:** toda la información que se brinda está orientada a permitir y facilitar el proceso de toma de decisión empresarial.
6. **Cuantificación:** permite unificar la manera de evaluar todos los resultados de la empresa.

---

41 TOUS ZAMORA, Dolores – CIRUELA LORENZO, Antonio Manuel op. cit.

42 TOUS ZAMORA, Dolores – CIRUELA LORENZO, Antonio Manuel op. cit.

43 CABRA DE LUNA, Miguel Ángel op. cit.

44 CABRA DE LUNA, Miguel Ángel op. cit.

45 SPEAR, Roger EL BALANCE SOCIAL EN LA ECONOMÍA SOCIAL. ENFOQUES Y PROBLEMÁTICA – CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 39, noviembre 2001, pp. 9-24.

7. **Actualización:** permite conocer la situación real de la empresa y la adaptación de la misma a su entorno a través del análisis de: a- marcadores cualitativos y cuantitativos de los aspectos relevantes; b- desviaciones positivas o negativas más significativas; y c- acciones correctoras para hacer frente a las desviaciones negativas y apoyar los puntos fuertes.

Esto supone adoptar una postura crítica de la manera en que se puede administrar una empresa y que puede concluir en una transformación de los niveles gerenciales, sobre todo del nivel estratégico, y de la empresa misma<sup>46</sup>.

**d) Informe de gestión como equivalente a Reporte Anual:**

Desde otro lado, y tratando de unificar las posturas pro memoria y pro balance social, nos posicionamos en la necesidad de un “informe de gestión”.

Informe de gestión destinado a brindar todas las explicaciones necesarias para los socios que conforman esa sociedad –a modo de rendición de cuentas– y todas las futuras líneas de acción a adoptarse –a modo de planificación estratégica–. Este informe de gestión, por su flexibilidad de contenido (por no tratarse de un estado contable) y su sencillez de presentación, permite ser adaptado a las particularidades de cada una de las sociedades; particularidades dadas por la vigencia del principio de autonomía de la voluntad en la conformación de la estructura societaria adoptada en el momento constitutivo de la sociedad.

El Código de Buen Gobierno Corporativo intenta orientar la conformación y actuación de los administradores societarios. También cumple la función de servir de indicador de cumplimiento para la rendición de cuentas, efectivizada a través del informe de gestión.

Es, al decir de Tamborino Morais<sup>47</sup>, un sistema a través del cual las organizaciones son dirigidas y controladas; proporcionando una estructura para establecer los objetivos empresariales, los medios para obtenerlos y seguir su consecución.

Su contenido apunta a plasmar las políticas generales de la sociedad sobre:

1. gestión de recursos humanos: incluyendo formas de ingreso y ascenso del personal, formas de contratación del personal, programas de capacitación y formación del personal, escalas salariales y participación en las ganancias, negociación colectiva.
2. gestión de higiene y seguridad laboral: procedimientos de trabajo seguro, medidas de bioseguridad, utilización de elementos de protección personal, procedimientos ante siniestros, disposición de residuos peligrosos y/o patógenos, preservación del medio ambiente.
3. gestión administrativa: programas de mejora continua y/o de reestructuración socialmente responsable.
4. gestión ambiental: programas de eficientización de los recursos consumibles y/o no renovables, tratamiento de desechos y emisiones contaminantes, tratamiento de residuos peligrosos y/o patógenos, preservación del medio ambiente, tratamiento de disposición final de los productos.
5. gestión vecinal: programas de integración local y/o comunal y/o municipal.

---

46 SPEAR, Roger op. cit.

47 Georgina C. Tamborino Morais ob. cit.

6. gestión vincular: programas de asociacionismo de segundo y tercer grado, programa de integración y conformación de grupos económicos, programas de captación de inversores.

7. gestión de atención directa: programa de contratación de proveedores, programas de captación y atención de consumidores, programa de estadísticas de satisfacción de consumidores y calificación de proveedores.

Se debe tener en cuenta que "... la adopción e implementación de las prácticas de gobierno corporativo pueden constituirse en un intangible para cada empresa, la implementación de un modelo y la complejidad del mismo puede generar unos costos y cargas que no siempre se está en capacidad de atender y que pueden no obedecer a su tamaño financiero y a su estructura legal ..." <sup>48</sup>.

Ese intangible pretende alcanzar el posicionamiento de la empresa basándose en la confianza y transparencia brindada a sus "partes interesadas". Esto se logra, según Prada Mancilla <sup>49</sup>, a partir de los siguientes aspectos: a) revelación de información financiera clara, oportuna, precisa y con acceso, b) divulgación de la información contable y financiera con una periodicidad mínima anual con los principales indicadores financieros y sociales, c) divulgación de la misión, visión, el objeto social y los estatutos sociales actualizados y d) identificación y revelación de los principales conflictos de interés de los administradores y la forma como se debe proceder ante ellos.

Asimismo, se establecen pautas de buena gestión administrativa y, entre ellas, encontramos: a) separar administración y propiedad de la empresa, b) administradores con experiencia y prestigio profesional, c) identificar los intereses de los pequeños, medianos y grandes inversores, d) comisiones de supervisión y control del órgano de administración, e) periodicidad del mandato de los directivos impidiendo la reelección indefinida y declarando nulas las cláusulas de blindaje, f) políticas empresariales aplicables en todos los niveles de la empresa, g) mecanismos de respuesta con respecto al cumplimiento o incumplimiento de las políticas empresariales, h) difusión de información institucional y estadística <sup>50</sup>.

***e) Impacto del artículo 100 de la Ley General de Sociedades<sup>51</sup>:***

El artículo 100 de la Ley General de Sociedades insta el concepto de viabilidad económica y social de la actividad societaria-empresaria. Implica reconocer que la sociedad se concibe como "empresario" y la consiguiente "profesionalización" de la actividad.

El Plan de Negocios <sup>52</sup> es entendido como el conjunto de múltiples factores tenidos en cuenta para concebir y poner en marcha un proyecto empresario. Este plan se plasma en dos documentos: a) en el contrato constitutivo de sociedad en lo que refiere a la especial estructura y organización de las funciones societarias; y b) en la planificación estratégica de la organización empresaria.

---

48 Elizabeth Prada Mancilla EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA SOCIEDAD DEPENDE DE SU ESTRUCTURA LEGAL -Diferencias entre Sociedades Anónimas y/o Limitadas- - REVIST@ e – Mercatoria Volumen 8, Número 2 (2009)

49 Elizabeth Prada Mancilla ob. cit.

50 Ricardo J. Server Izquierdo – Inmaculada Villalonga Grañana ob. cit.

51 Seguimos en este punto lo expuesto por Cocco, María Fernanda en su trabajo La viabilidad económica y social. El plan de negocios, el informe de gestión y la memoria. - XIII Congreso Argentino de Derecho Societario y IX Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa – Mendoza – 2016 – <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/7799>

52 FOURCADE, Antonio op.cit. pág. 21.

En cuanto a su contenido, podemos indicar dos grandes componentes: a) el componente económico-financiero y b) el componente social.

Respecto del componente económico-financiero, el contenido del Plan de Negocios aspira a explicitar la ingeniería financiera diseñada para la consecución del objeto social. En este sentido, cobran relevancia, y siempre a modo enunciativo, los ítems siguientes: 1) el producto o servicio, 2) el valor de ese producto o servicio desde la óptica del destinatario, 3) los requerimientos financieros para su colocación en el mercado, 4) el recupero de la inversión, 5) las condiciones imperantes en el mercado y la situación particular de los competidores, 6) las posibles alianzas comerciales, 7) el cronograma de implementación y ejecución.

Respecto del componente social, el contenido del Plan de Negocios aspira a explicitar la visión y misión y los valores sustentados y adoptados por la sociedad para la consecución del objeto social. En este sentido, cobran relevancia, y siempre a modo enunciativo, los ítems siguientes: 1) los integrantes del equipo de gestión y de trabajo, 2) los logros alcanzados, 3) la estrategia de marketing y ventas, 4) la política de gestión del capital humano, 5) la política salarial, 6) la estructura organizacional, 7) la política ambiental, 8) el impacto de la sociedad como generadora de empleo en la comunidad en la que se inserta, 9) el cronograma de implementación y ejecución.

Al inicio de la actividad societaria-empresaria es el punto de referencia y comparación para la elaboración del Informe de Gestión y de la Memoria.

Con el transcurso del tiempo, esa planificación estratégica va sufriendo los cambios o adaptaciones necesarios derivados del entorno en el cual se inserta la sociedad. Estas modificaciones sólo son posibles si se mantiene la viabilidad económica y social de la actividad societaria-empresaria; por ello es que sostenemos que debe mantenerse durante toda la vigencia de la sociedad y que debe surgir de un análisis técnico-profesional del estado de situación de la sociedad.

En cuanto al contenido del Informe de Gestión y de la Memoria, sostenemos que debe incorporarse un nuevo punto expresamente al confeccionarlos: “la valoración técnico-profesional sobre la viabilidad económica y social de la actividad societaria-empresaria.

Respecto de este nuevo punto a incorporar en los documentos mencionados, se deben tener en cuenta los dos componentes del Plan de Negocios, puesto que, tanto la Memoria cuanto el Informe de Gestión, dan cuenta de su implementación y ejecución. Un dato adicional a incluir en la Memoria y en el Informe de Gestión, es la suficiencia, en cantidad y liquidez, del patrimonio social para la continuidad de la actividad societaria desarrollada para la consecución del objeto social.

En el supuesto que de dicha valoración surja la inviabilidad económica y social, se indicarán los mecanismos societarios de saneamiento de la crisis financiera, o las soluciones concursales que se estimen más adecuadas; adicionalmente, se identificarán las acciones de responsabilidad societarias que pudieren ser incoadas.

***f) Lo que nos dice B Lab<sup>53</sup>:***

La certificación como Corporación B va más allá de la certificación de nivel de producto o servicio. La certificación B Corp es la única certificación que mide todo el desempeño social y ambiental de una empresa. La evaluación de impacto B evalúa cómo las operaciones y el modelo comercial de su empresa impactan a sus trabajadores, la comunidad, el medio ambiente y los clientes. Desde su

---

53 <https://bcorporation.net/certification>

cadena de suministro y materiales de entrada hasta sus donaciones caritativas y beneficios para los empleados, la certificación B Corp demuestra que su empresa cumple con los más altos estándares de rendimiento verificado.

El impacto positivo está respaldado por los requisitos de transparencia y responsabilidad. La certificación B Corp no solo prueba dónde se destaca su empresa ahora, sino que lo compromete a considerar el impacto de las partes interesadas a largo plazo al incorporarlo a la estructura legal de su empresa.

### **Conclusiones a modo de propuesta:**

- La pauta objetiva fijada para la responsabilidad de los administradores societarios es la de “actuar con la lealtad y diligencia de un buen hombre de negocios”.
- La teoría de la administración nos permite dotar de “contenido”, tangible y concreto, a las obligaciones de los administradores societarios.
  - La “lealtad de un buen hombre de negocios” tiene por contenido: a) el guardar reserva de las negociaciones y secreto de demás información comercial relevante que maneja la sociedad; b) hacer prevalecer el interés social por sobre cualquier otro interés; c) abstenerse de procurar cualquier beneficio personal a cargo de la sociedad; y d) abstenerse de participar por cuenta propia o de terceros en actividades en competencia con la sociedad.
  - La “diligencia de un buen hombre de negocios” tiene por contenido: a) definir la misión y visión societaria; b) marcar la estrategia y generar las tácticas de negocios de la empresa (plan de empresa); c) establecer las políticas empresariales; d) brindar pautas directivas para el nivel operacional; e) implementar el proceso administrativo societario en sus cuatro etapas: 1- planeación, 2- organización, 3- dirección y 4- control; f) elaborar y confeccionar los estados contables; y g) rendir cuentas a través del informe de gestión.
  - El “informe de gestión” tiene como contenido mínimo: a) el detalle de los objetivos fijados y efectivamente alcanzados en el ejercicio; b) definir los objetivos a alcanzar en el próximo ejercicio; c) detallar el impacto de las políticas empresariales en el desenvolvimiento del plan de empresa; d) informar sobre el efectivo cumplimiento de las normas aplicables a la actividad de la empresa; e) calificar el comportamiento ético de los directivos con el personal de la empresa; f) verificar el respeto de los derechos y deberes de los trabajadores de la empresa; g) informar si se ha contribuido al bienestar de la sociedad a través de la implementación de algún política empresarial; y h) detallar la aplicación y administración de los recursos financieros de la sociedad de acuerdo a las pautas que se hayan fijado.
- Los administradores de una sociedad tienen, como obligación al asumir sus funciones, que establecer la planificación estratégica y definir las políticas generales de la empresa. Para ello, es necesario, previamente, estipular la misión-visión de la sociedad, definir el diseño de administración y delinear el sistema de toma de decisiones.
  - Si bien las definiciones apuntadas arriba implican aspectos técnicos, deben intervenir, directa o indirectamente, todas las partes interesadas.
    - Como consecuencia de la planificación estratégica y las políticas generales se establecerán los objetivos a alcanzar en cada uno de los ejercicios comprendidos en el periodo de gestión.
    - Sobre esos objetivos fijados se efectuará la rendición de cuentas periódica o de ejercicio.
    - La rendición de cuentas de la gestión se efectuará a través del informe de gestión.

- Se redefine la rendición de cuentas, entendiendo por tal al mecanismo a través del que se evalúa la gestión no sólo de los administradores societarios sino también de la sociedad comercial misma.
- El diseño de gobierno corporativo implica asegurar la plena vigencia de los principios de transparencia y responsabilidad social en la actuación de la sociedad.
- El diseño de administración y de gobierno corporativo incide directamente en el contenido de la rendición de cuentas y en los parámetros para evaluar la gestión social.
- La corriente de responsabilidad social empresaria provoca un quiebre con la concepción clásica de la gestión social, esto es, en la relación administrador-socio; e introduce nuevos actores en la gestión social y en su evaluación.
- La información que da cuenta del estado de avance de la gestión social debe estar disponible y accesible para todas las partes interesadas.
- Por ello, es necesario adoptar una política empresarial que respete el principio de transparencia.
- El reglamento del gobierno corporativo permite plasmar los objetivos empresariales, adoptar las medidas necesarias para su consecución y realizar su seguimiento.
- El informe de gestión tiene dos facetas: la interna y la externa. La faceta interna del informe de gestión se identifica con la rendición de cuentas a los socios. La faceta externa del informe de gestión se identifica con la rendición de cuentas a las partes interesadas; tiene directa vinculación con la aplicación efectiva del principio de transparencia y difusión.
- Cumplir efectivamente con una rendición de cuentas dirigida a todas las partes interesadas, difundirla junto a la información societaria y empresarial, adoptar un diseño de gestión societaria sumado a las buenas prácticas de administración y enmarcarse dentro de la corriente de responsabilidad social empresaria constituye el intangible por excelencia de toda sociedad comercial.
- La planificación estratégica de la sociedad comercial debe incluir como mínimo: a) plan de inversiones, b) plan de endeudamiento, c) plan de aprovisionamiento, d) plan de posicionamiento en el mercado, e) plan de recursos humanos, f) plan de gestión de riesgos y contingencias, g) plan de impacto ambiental, h) plan de gestión de la calidad de los productos, i) plan de evaluación de satisfacción de los clientes, j) plan de investigación y desarrollo, k) plan de vinculación con la comunidad, l), plan de control de gestión y m) plan de difusión y transparencia.
- Las políticas generales empresariales se desprenderán de la planificación estratégica, sin embargo, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos: a) mecanismo de toma de decisiones, b) diseño de administración y gobierno corporativo, c) participación de las partes interesadas, d) implementación de los niveles organizacionales, e) mecanismo de solución de conflictos de interés, f) indicadores de comportamiento, seguimiento y evaluación, h) mecanismo de control interno y externo, i) auditorías especiales y j) publicidad de la información empresarial y de gestión.
- El informe de gestión periódico tiene que dar cuenta de: a) el detalle de los objetivos fijados y efectivamente alcanzados en el ejercicio; b) definir o reprogramar los objetivos a alcanzar en el próximo ejercicio; c) detallar el impacto de las políticas empresariales en el desenvolvimiento de la planificación estratégica; d) informar sobre el efectivo cumplimiento de las normas aplicables a la actividad de la empresa; e) calificar el comportamiento ético de los directivos con el personal de la empresa; f) verificar el respeto de los derechos y deberes de los trabajadores de la empresa; g) informar si se ha contribuido a la vinculación con la comunidad a través de la implementación de alguna política empresarial; h) detallar la aplicación y administración de los recursos financieros de

la sociedad de acuerdo a las pautas que se hayan fijado; e i) detallar la información que se difunde y la que no, dando cuenta de las razones de la decisión.

- El informe de gestión total tiene que dar cuenta del grado de cumplimiento de la planificación estratégica y debe dar cuenta de todos los aspectos incluidos en la misma. Este informe es el que permite aprobar la gestión de los administradores societarios.

- En este aspecto, introducimos una variante en la aplicación de la Ley General de Sociedades: la aprobación del informe de gestión periódico no implica la aprobación de la gestión del administrador societario. La aprobación de la gestión se obtiene a través de la aprobación del informe de gestión total.

- El régimen de gobierno y administración del proyecto de ley de Empresas BIC puede ser adoptado por cualquier sociedad sin necesidad de ampararse en el régimen propuesto.

- Las empresas B nos marcan un nuevo parámetro ético en la manera de desarrollar actividades económicas.

**ANEXO I****Proyecto de ley:**

EL SENADO Y LA CÁMARA DE DIPUTADOS  
DE LA NACIÓN ARGENTINA, SANCIONAN CON FUERZA DE LEY:

**ARTÍCULO 1.- Caracterización - Régimen aplicable.** Serán Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) las sociedades constituidas conforme a alguno de los tipos previstos en la Ley General de Sociedades N° 19550, T.O. 1984 y sus modificatorias (en adelante “LGS”), y los que en el futuro se incorporen a dicha normativa y/o se creen en forma independiente a la misma, cuyos socios además de obligarse a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas se obliguen a generar un impacto positivo social y ambiental en la comunidad, en las formas y condiciones que establezca la reglamentación.

Las Sociedades BIC se registrarán por las disposiciones de la presente ley, la Ley General de Sociedades N°19.550, T.O. 1984 y sus modificatorias, de la reglamentación de la presente y, en particular por las normas que le sean aplicables según el tipo social que adopten y la actividad que realicen.

**ARTÍCULO 2.- Denominación.** A la denominación que corresponda según el tipo social adoptado se agregará la expresión “de Beneficio e Interés Colectivo”, su abreviatura o la sigla B.I.C.

**ARTÍCULO 3.- Requisitos.** Podrán ser Sociedades BIC, las sociedades que decidan constituirse como tales, así como también aquellas ya existentes que opten por adoptar el régimen de la presente ley.

A los fines de la adhesión al régimen B.I.C, las sociedades existentes deberán incorporar a su estatuto o contrato social las previsiones que se detallan en la presente ley e inscribir las modificaciones en el Registro Público respectivo.

Sin perjuicio del cumplimiento de los requisitos generales exigidos por las normas de aplicación según el tipo social adoptado, tanto las sociedades ya existentes como las que se creen a posteriori de la presente ley, que soliciten adherirse al régimen B.I.C, deberán incluir en su contrato social:

a) el impacto social, ambiental, positivo y verificable que se obligan a generar especificando en forma precisa y determinada; y.

b) la exigencia del voto favorable del SETENTA Y CINCO POR CIENTO (75%) de los socios con derecho a voto para toda modificación del objeto y fines sociales, no correspondiendo la pluralidad de voto.

**ARTÍCULO 4.- Administración.** En el desempeño de sus funciones, la ejecución de los actos de su competencia y en la toma de decisiones, los administradores deberán tomar en cuenta los efectos

de sus acciones u omisiones respecto de: i) los socios, ii) los empleados actuales y, en general, la fuerza de trabajo de la sociedad, iii) las comunidades con las que se vinculen, el ambiente local y global, y iv) las expectativas a largo plazo de los socios y de la sociedad, de tal forma que se materialicen los fines de la misma. La responsabilidad de los administradores por el cumplimiento de la obligación antedicha sólo podrá ser exigible por los socios y la sociedad.

**ARTÍCULO 5.- Derecho de receso.** La adopción, por parte de sociedades ya constituidas y registradas, del régimen previsto en la presente ley, dará derecho de receso a los socios que hayan votado en contra de dicha decisión y a aquellos ausentes que acrediten la calidad de accionistas al tiempo de la asamblea, en los términos del artículo 245 de la Ley General de Sociedades N° 19.550 y sus modificatorias.

**ARTÍCULO 6.- Control y transparencia.** Los administradores, además de las obligaciones establecidas en los artículos 62 y siguientes de la Ley General de Sociedades N° 19.550, T.O. 1984 y sus modificatorias, deberán confeccionar un Reporte Anual mediante el cual acrediten las acciones llevadas a cabo tendientes al cumplimiento del impacto positivo social y ambiental previsto en su estatuto.

El Reporte Anual confeccionado por los administradores deberá ser auditado por un profesional independiente matriculado especializado en los ámbitos en los que se pretende lograr impacto positivo social y ambiental.

Los requisitos de información que deberá contener el Reporte Anual, así como las pautas para la realización de la auditoría y los mecanismos de publicidad serán establecidos mediante reglamentación.

El Reporte Anual deberá ser de acceso público. El mismo deberá ser presentado dentro de un plazo máximo de SEIS (6) meses desde el cierre de cada ejercicio anual, ante el Registro Público del domicilio social.

El Registro Público deberá publicar en su página web los reportes Anuales presentados por las sociedades BIC.

**ARTÍCULO 7.- Sanciones.** El incumplimiento de las obligaciones asumidas por aplicación de la presente ley, hará perder la condición de sociedad BIC en los términos y condiciones que establezca la reglamentación.

El Registro Público informará, mediante publicación en su página web, sobre aquellas sociedades que hubieran perdido, por la razón que fuere, su condición de BIC.

**ARTÍCULO 8.- Autoridad de Aplicación** El MINISTERIO DE PRODUCCIÓN será la Autoridad de Aplicación de la presente ley.

**ARTÍCULO 9.-** El PODER EJECUTIVO NACIONAL reglamentará la presente ley dentro de los SESENTA (60) días de su publicación en el Boletín Oficial.

**ARTÍCULO 10.-** Comuníquese al PODER EJECUTIVO NACIONAL.**Fundamentos:**

El presente proyecto de ley tiene como objeto dar reconocimiento a las empresas de triple impacto que son aquellas que integran la creación de valor económico, social y ambiental. Las empresas de triple impacto son un sector clave para evolucionar hacia una nueva economía más inclusiva y sustentable.

A nivel global, los actuales problemas de sustentabilidad demandan una evolución en la forma de realizar negocios por parte de las empresas. Es conveniente, en ese sentido, establecer las condiciones que permitan a las mismas focalizarse en la creación de valor económico a largo plazo, generando al mismo tiempo valor social y ambiental.

En este sentido, cabe destacar que los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) dictados por el Pacto Global promovido por la Organización de las Naciones Unidas, prevé propuestas para que las empresas apliquen en su actividad un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, inyectando en el mercado los valores y prácticas fundamentales para resolver problemas sociales y ambientales.

Existe también una marcada tendencia por parte de los emprendedores a volcarse o elegir para sus primeras incursiones en el mundo de los negocios, la ejecución de emprendimientos que no solo tengan como objetivo el lucro, sino también el logro de impacto positivo social y ambiental que trascienda a distintas generaciones.

Ante el desafío de lograr un crecimiento sostenible y equitativo y la necesidad de encontrar soluciones de escala a los problemas que enfrentamos, es muy relevante el rol de las empresas de triple impacto, innovadoras y sustentables, ya que generan oportunidades reales de desarrollo económico, particularmente, en distintos sectores excluidos y con problemáticas sin resolver desde hace décadas mediante el sistema económico tradicional.

Hoy estas empresas de triple impacto no tienen un reconocimiento legal que las identifique y proteja, permitiendo así su desarrollo. El reconocimiento legal de éstas beneficiaría a:

- (i) Emprendimientos de triple impacto (PyMEs y/o grandes empresas) que estén evolucionando a incorporar en sus modelos de negocios la creación de valor económico, social y ambiental;
- (ii) Inversores de impacto que desean invertir en organizaciones impulsadas por un propósito económico, social y ambiental, y que exigen una protección formal en contra del desvío de la misión;
- (iii) Trabajadores que serán considerados por sus empleadores en la toma de decisiones; y,

(iv) La población en general que demanda una economía más inclusiva y la inminente solución a los problemas sociales y ambientales que atraviesa nuestro país contribuyendo de manera sostenida al cuidado y protección de nuestro planeta.

En lo mencionado precedentemente se encuentra la gran innovación y las externalidades positivas para la sociedad.

Es objetivo de esta norma que se pone a consideración del HONORABLE CAMARA DE DIPUTADOS DE LA NACIÓN, promover el desarrollo de un ecosistema de empresas de triple impacto que tengan entre sus fines el cuidado y preservación del ambiente así como el diseño de soluciones de mercado para problemas sociales que las políticas públicas y el mercado tradicional no han podido resolver, siendo especialmente relevante el rol de los emprendedores en el proceso de creación de soluciones innovadoras para problemáticas sociales y ambientales.

Actualmente, en la REPÚBLICA ARGENTINA estas empresas de triple impacto ven restringido su desarrollo por distintas limitaciones, entre las cuales se advierte como central la cuestión referida a que las formas legales existentes no permiten reflejar adecuadamente el espíritu de su objeto y accionar.

Es por ello que se propone dar reconocimiento legal a las empresas de triple impacto denominadas, las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (B.I.C.), cuyos aspectos fundamentales son:

- (a) la ampliación del propósito, que bajo la tipología de B.I.C., busca un beneficio económico y al mismo tiempo generar un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente; es decir un triple impacto: económico, social y ambiental;
- (b) la obligación de plasmar en su instrumento constitutivo en forma precisa y determinada cual es el impacto social ambiental, positivo y verificable que se obligan a generar;
- (c) dotar al administrador de resguardo frente a acciones o reclamos que pudieran sufrir por decisiones que, si bien pueden generar un beneficio a la comunidad, no persiguen necesariamente maximización de ganancias de sus accionistas como fin único y último.
- (d) adecuar los deberes de los administradores considerando que deberán tomar en cuenta los intereses a mediano y largo plazo de los actores vinculados al negocio tales como a los socios, empleados, consumidores, la comunidad donde opera la empresa, y el ambiente; actuar en un marco de control y transparencia, mediante la confección de un Reporte Anual mediante el cual acrediten las acciones llevadas a cabo tendientes al cumplimiento del impacto positivo social y ambiental, el cual será de acceso público y auditado por un profesional independiente matriculado especializado en el ámbito respectivo.

La REPUBLICA ARGENTINA tiene hoy la oportunidad de ser un país pionero en contar con un régimen jurídico innovador para las empresas de triple impacto y que la legislación promueva la transformación de la sociedad hacia una nueva economía inclusiva y sustentable.

Por todo lo expuesto solicito a mis pares que acompañen el presente proyecto de Ley.

#### Bibliografía:

- ÁLVAREZ, Héctor Felipe *ADMINISTRACIÓN. UN ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO Y COMPETITIVO* – Ed. Eudecor – Argentina – 2003.
- ARECHA, Martín – GARCIA CUERVA, Héctor M. *SOCIEDADES COMERCIALES Análisis y Comentario de la ley 19.550 y complementarias* – 2ª edición actualizada y aumentada – Ed. DEPALMA – Buenos Aires – 1976.
- BATTISTEL, Paola “UNA APROXIMACION A LAS EMPRESAS B. SER LAS MEJORES PARA EL MUNDO” – Estudios de Derecho Empresario – Volúmen 2 – 2013 <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/esdeem/article/view/6339>
- CABRA DE LUNA, Miguel Ángel *PROPUESTA DE BALANCE SOCIAL PARA FUNDACIONES* – CIRIEC– España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 39, noviembre 2001, pp. 51-78.
- CHIAVENATO, Idalberto *ADMINISTRACIÓN: TEORÍA, PROCESO Y PRÁCTICA* – 3ª Edición – Ed. Mc Graw Hill – Colombia – 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto *ADMINISTRACION EN LOS NUEVOS TIEMPOS* – Ed. Mac Graw Hill – Colombia – 2002.
- COCCO, María Fernanda *LA RESPONSABILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES SOCIETARIOS. UNA MIRADA DESDE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA* – Ensayos de Derecho Empresario Volumen VIII – Ed. FESPRESA – 2013 – págs. 15 a 25.
- COCCO, María Fernanda *EL INFORME DE GESTIÓN DE LOS ADMINISTRADORES SOCIETARIOS. UNA APROXIMACIÓN A SU CONTENIDO.* – Estudios de Derecho Empresario Volumen 1 – 2013 <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/esdeem/article/view/4934>
- COCCO, María Fernanda *LA VIABILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL. EL PLAN DE NEGOCIOS, EL INFORME DE GESTIÓN Y LA MEMORIA.* - XIII Congreso Argentino de Derecho Societario y IX Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa – Mendoza – 2016 – <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/7799>
- DAFT, Richard – MARCIC, Dorothy *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN* – 4ª Edición – Ed. Thomson – México – 2006.
- FOURCADE, Antonio Daniel *SOCIEDADES. PARTE GENERAL.* Ed. Advocatus – 2000 – Córdoba.
- GARCÍA MARTÍ, E. Aranda Ogayar, M. *PROBLEMAS EXISTENTES EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA* - Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 7, N° 3, 2001, pp 139-154
- JIMÉNEZ SÁNCHEZ, Guillermo J – DÍAZ MORENO, Alberto *LECCIONES DE DERECHO MERCANTIL*, 19 ed., Ed. Tecnos, Madrid, 2016
- MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA Y GARCÍA DE DUEÑAS, Alfonso *LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA Y EL GOBIERNO CORPORATIVO* - CEU Ediciones Julián Romea, 18 - 28003 Madrid <http://www.ceu.es> Depósito legal: M-3903-2009 Compuesto e impreso en el Servicio de Publicaciones de la Fundación Universitaria San Pablo-CEU
- MARTÍNEZ GONZÁLEZ, Alberto *NUEVOS ENFOQUES DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS PARA LAS ENTIDADES PÚBLICAS. ESTUDIO DE LA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE*

- INTERNET POR LAS ENTIDADES LOCALES CATALANAS* - Auditoría Pública nº 36 (2005) p.p. 83-100
- MUGARRA ELORRIAGA, Aitziber *RESPONSABILIDAD Y BALANCE SOCIAL HOY EN DÍA: UN RETO PARA LAS COOPERATIVAS* – CIRIEC–España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 39, noviembre 2001, pp. 25-50.
  - MUGUILLO, Roberto *ASPECTOS CONTABLES PARA ABOGADOS* – Ed. Abeledo Perrot – Buenos Aires – 2008.
  - PRADA MANCILLA, Elizabeth *EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA SOCIEDAD DEPENDE DE SU ESTRUCTURA LEGAL -Diferencias entre Sociedades Anónimas y/o Limitadas-* - REVIST@ e – Mercatoria Volumen 8, Número 2 (2009).
  - PUENTES POYATOS, Raquel; VELASCO GÁMEZ, María Del Mar y VILAR HERNÁNDEZ, Juan *EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS* - REVESCO Nº 98 - Segundo Cuatrimestre 2009 - ISSN: 1885-8031 - [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco)
  - RIBAS BONET, Ma. Antonia *EL BALANCE SOCIAL COMO INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN SOCIAL EN LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS* – CIRIEC–España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 39, noviembre 2001, pp. 115-147.
  - RICHARD, Efraín Hugo – MUIÑO, Orlando Manuel *DERECHO SOCIETARIO* – Ed. Astrea – Buenos Aires – 1997.
  - RICHARD, Efraín Hugo – MUIÑO, Orlando Manuel *DERECHO SOCIETARIO 2ª Edición actualizada y ampliada* – Ed. Astrea – Buenos Aires – 2007.
  - RIVERO TORRE, Pedro - *RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GOBIERNO CORPORATIVO: INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA* - REVISTA ASTURIANA DE ECONOMÍA - RAE Nº 34 2005
  - ROITMAN, Horacio *LEY DE SOCIEDADES COMERCIALES Comentada y Anotada* – 2ª edición actualizada y ampliada – Ed. LA LEY – Buenos Aires – 2011.
  - SAITUA IRIBAR, Ainhoa - *ANÁLISIS DE LA DIVULGACIÓN SOBRE RECURSOS, RIESGOS Y RELACIONES CLAVE EN EL INFORME DE GESTIÓN: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA* - Profesora Titular de la Universidad del País Vasco
  - SERVER IZQUIERDO, Ricardo J. – VILLALONGA GRAÑANA, Inmaculada *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) Y SU GESTIÓN INTEGRADA* CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53, noviembre 2005, pp. 137-161.
  - SPEAR, Roger *EL BALANCE SOCIAL EN LA ECONOMÍA SOCIAL. ENFOQUES Y PROBLEMÁTICA* – CIRIEC– España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 39, noviembre 2001, pp. 9-24.
  - TAMBORINO MORAIS, Georgina C. *LA RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO EN EL GOBIERNO CORPORATIVO: CASO PORTUGAL / ESPAÑA* - Profesora Adjunta, de auditoría y control interno Departamento de Contabilidade y Auditoria do ISCAC Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra IPC- Coimbra- Portugal Quinta Agrícola- Bencanta 3040-316 Coimbra Portugal
  - TOUS ZAMORA, Dolores – CIRUELA LORENZO, Antonio Manuel *RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CULTURA EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS. MODELO GENERAL DE BALANCE SOCIAL* – CIRIEC–España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53, noviembre 2005, pp. 209-240.