



EL PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR COMO INSTRUMENTO DE PREVENCIÓN DE CONFLICTOS.

POR EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (H).ⁱ:

1.- La empresa de familia.ⁱⁱ

No existe un concepto unívoco de empresa familiar. En todos los casos es claro que la empresa familiar presenta al menos dos elementos objetivos y relacionados entre sí: la existencia de una familia o grupo familiar y la existencia de una empresa.

O sea que se trata de una empresa, cualquiera sea su forma jurídica, que es de propiedad, conducida o controlada por un grupo familiar que hace de ella su medio de vida.

A dichos elementos objetivos podría sumársele uno subjetivo: la intención de mantener la participación familiar en la empresa y de que ésta sea el sustento de la primera.

Los autores que se han acercado al concepto de empresa familiar han formulado diversas definiciones que pueden clasificarse en amplia, intermedia y restrictiva.

En su definición más amplia, para que una empresa sea considerada familiar basta con que el control de las decisiones estratégicas recaiga en los miembros de una familia y que exista el deseo explícito de que ese control perdure en el futuro (poder político).

En la definición intermedia el fundador y sus descendientes no solo controlan la empresa y las decisiones estratégicas sino que tienen cierta participación directa en la ejecución de esas estrategias (poder político mas gestión).



Finalmente, en la definición restrictiva, solo se consideran familiares a aquellas empresas en las que varias generaciones de una determinada dinastía familiar tienen un control y una presencia activa en la gestión y, por lo tanto, la participación de la familia en los diversos niveles de dirección y ejecución es muy intensa (poder político, más gestión, más propiedad).ⁱⁱⁱ

La empresa familiar implica, conceptualmente, la atención de las problemáticas que nacen de la interrelación entre la familia y la empresa, de sus sinergias y de sus conflictos nacidos de valores diferenciales (Solidaridad vs. Competitividad; Igualdad vs. Rentabilidad)^{iv}

2.-Causas e importancia económica y social.

En general no existe una sola causa para fundar una empresa familiar.

En muchos casos se trata de la voluntad del pater que desea que sus hijos continúen su obra.

En otros, la fundación no obedece a un propósito deliberado sino a una situación de hecho, como es la muerte del empresario unipersonal y la herencia por sus hijos, o la muerte de un socio y la sucesión por sus hijos que, luego, compran la parte al otro socio.

Tampoco deben descartarse los motivos fiscales al momento de la instrumentación formal de la empresa familiar como sociedad comercial, lo que suele acontecer en las sociedades entre cónyuges.

En el punto debe diferenciarse a la empresa familiar, donde además de la familia hay empresa y gestión familiar, de las sociedades ficticias o simuladas creadas por el pater al solo efecto de vulnerar la legítima o el régimen de la sociedad conyugal.^v

De todos modos, el mantenimiento de la empresa familiar se vincula con el mantenimiento de la familia y su idea de perdurabilidad.

La importancia ética de la empresa familiar surge de los propios valores de la familia: afecto, unión, confianza, protección, educación, transmisión cultural, esfuerzo y solidaridad.

La trascendencia económica de la empresa familiar resulta de su alto grado de participación en las economías de los diversos países.



En tal sentido se afirma que los porcentajes de las empresas familiares sobre el total de empresas existentes son los siguientes: Italia 99%; U.S.A. 96%; Suiza 88%; R.Unido 76%; España 71%; Portugal 70%, **Argentina 70%** y Colombia 68%, aún cuando las apreciaciones no coinciden entre los autores y las mediciones varían por año.^{vi}

En lo social las empresas familiares son mas consistentes ya que soportan mejor las crisis económicas por su vocación de permanencia, tienden a generar mano de obra intensiva y estable y tienden a realizar inversiones a largo plazo sin la compulsión de ganancias inmediatas.^{vii}

3.-Los diversos intereses en torno a la empresa familiar. La teoría de los círculos.

En una empresa familiar conviven diversos intereses, cada uno de ellos dignos de protección: los de los padres, fundadores, cónyuges, hijos, parientes sanguíneos, parientes políticos, administradores, empleados, accionistas, proveedores, clientes, sus acreedores, y sus sucesores.

Tal complejidad de intereses hace que, modernamente, el fenómeno de la empresa familiar sea analizado no ya bajo el esquema de la teoría de los dos círculos FAMILIA-EMPRESA, sino se ha ensayado para el análisis el concepto de los tres círculos FAMILIA-EMPRESA-PROPIEDAD^{viii}

A partir de ellos pueden discriminarse siete situaciones subjetivas diferentes:

Primera: Miembros de la familia que no son propietarios de acciones y no trabajan en la empresa

Segunda: Propietarios que no son miembros de la familia y que no trabajan en la empresa

Tercero: Trabajadores de la empresa que no son propietarios ni miembros de la familia

Cuarta: Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa

Quinta: Propietarios que trabajan en la empresa y no son de la familia

Sexta: Miembros de la familia que trabajan en la empresa y no son propietarios

Séptima: Miembros de la familia que trabajan en la empresa y son propietarios

Este esquema permite avizorar los conflictos que se pueden desatar en función de la posición de cada individuo en los tres sistemas.-



Dicho esquema permite analizar los tres pilares en los que se centran los problemas que presenta la empresa familiar: el control de la propiedad, el control de la dirección y la continuidad de la empresa.

Dentro de ellos, el mayor conflicto en las denominadas sociedades de familia se configura cuando el “fundador” pierde el control sobre la misma, causado generalmente por el fallecimiento del éste.

El marco del conflicto derivado de las siete diversas situaciones anteriormente planteadas produce que la gran mayoría de las sociedades de familiares no puedan pasar de la segunda generación y realmente una pequeñísima parte de éstas puedan ser de propiedad y control de la tercera generación.-

4.-Carencia regulatoria y normas tutelares.

La empresa familiar no constituye un tipo social específico en la ley de sociedades comerciales ni está regulada como tal en el código civil.

Por ende, carece de regulación especial siéndole aplicables las normas societarias, contractuales y familiares comunes.

Sin perjuicio de ello, cabe destacar la existencia de algunas normativas particulares que son consistentes con las sociedades de familia al reconocer capacidad a sus socios, posibilitar su continuidad en el tiempo, o al dotarlas de cierta inmunidad, como las siguientes:

- El art. 12 del código de comercio que prevé la sociedad del padre con el hijo menor de edad para dar capacidad a éste último.
- Los arts. 51 y 53 de la ley 14.394 que permiten al causante o a su cónyuge supérstite imponer una indivisión forzosa hasta por diez años a los herederos respecto de los bienes hereditarios, extensible en el primer caso hasta que todos los herederos sean mayores de edad si se trata de un establecimiento comercial, etc. o de una unidad económica, indivisión que se considera aplicable al paquete accionario de la sociedad de familia.^{ix}



- La capacidad de los cónyuges y de los herederos menores para ser socios de sociedades comerciales con responsabilidad limitada (arts. 27 y 28 ley 19.550).^x
- La validez, en caso de muerte de un socio, del pacto de continuación con los herederos en las sociedades colectiva y comandita simple (art. 90, segunda parte, ley 19.550) y en la S.R.L. (art. 155).
- La posibilidad de constituir como bien de familia el inmueble urbano o rural del que depende el sustento de la familia, inmune a la ejecución, embargo, concurso o quiebra por deudas posteriores y salvo casos tasados (arts. 34 y 38 ley 14.394), lo que implicaría conceder cierta prioridad a los integrantes de la familia sobre los acreedores de la empresa familiar.

5.-Fortalezas y debilidades. Los conflictos en la empresa familiar

Entre las fortalezas de las empresas de familia, comparativas respecto de empresas no familiares, la doctrina destaca la unidad de objetivos y el mayor compromiso de sus miembros, la confianza recíproca y el intercambio de conocimientos, la flexibilidad en el trabajo, en los tiempos de dedicación y en las exigencias de dinero, el planeamiento a largo plazo de los objetivos, una cultura y una estructura estables, la rapidez en la toma de decisiones y el orgullo y confiabilidad que da pertenecer a ella.^{xi}

Pero lo que son fortalezas, luego de cierta medida, pueden convertirse en debilidades que, por ende, generan conflictos muy difíciles de superar.

Al respecto se han señalado, en primer lugar, debilidades de tipo "familiar", como la existencia de un modelo monárquico, los conflictos personales entre padres, hijos y hermanos, las repercusiones de la conducta escandalosa de algún miembro y la confusión entre la subordinación familiar y la empresarial.

También se destacan, en segundo término, el plano de las debilidades "empresarias": la existencia de una caja única para la empresa y para la familia, la falta de uniformidad y claridad en las cuentas particulares, el desempeño inadecuado de familiares empleados, un estilo de gestión patriarcal, una actitud refractaria a la modernización, el temor a las



inversiones de no familiares, las tensiones entre empleados de la familia y no familiares, y una tendencia al estancamiento en el crecimiento.

A dichas debilidades se suman, en tercer lugar, otras de carácter “patrimonial”, vinculadas a la transmisión de las acciones y a la retribución del capital, tales como la falta de planificación adecuada en la materia, la concentración de riesgos, una política inequitativa de distribución de dividendos y barreras para la salida de los familiares de la sociedad.

Finalmente, también se señalan, en cuarto término, debilidades en la “forma jurídica”, sea por tener una estructura legal inadecuada para su dimensión, por no separar el patrimonio familiar del empresarial, por haberse transmitido en vida las acciones de los padres a los hijos y, en suma, por no haberse planificado adecuadamente la sucesión en el control accionario y en los cargos directivos.^{xii}

6.-El protocolo familiar: contenido y finalidad.

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

Básicamente regula las relaciones entre la familia, la propiedad de la empresa y la gestión de la empresa.^{xiv} Es una suerte de carta de navegación para prevenir futuros conflictos. Constituye un acuerdo marco que debe prever su revisión y actualización.

El protocolo se presenta como un convenio marco cuyas cláusulas más frecuentes se refieren a los siguientes contenidos:

- La historia y actualidad tanto de la familia como de la empresa.
- Una declaración de valores familiares a preservar.
- Cómo debe ser la administración de la empresa y el rol de los familiares en ella.
- Cómo debe ser el trabajo de familiares como empleados de la empresa.
- Cuál será la política de dividendos y de préstamos a socios y familiares.
- Cómo será la política de gestión administrativa y financiera.
- Cuál será la política en materia de gastos y beneficios para familiares.
- Cuál será el régimen de transferencia de las acciones entre vivos y mortis causa.



- La instauración de órganos familiares y de órganos societarios y su relación.
- Las comunicaciones entre los familiares y la resolución de conflictos.
- El régimen de sucesión y retiro en los cargos de los directores.
- La posibilidad de exclusión o de retiro de familiares y sus causas.
- El supuesto de pérdida del carácter de familiar de la empresa y sus consecuencias.
- El régimen de sanciones por incumplimiento del protocolo.
- Cláusulas sobre gratitud, duración y revisión del protocolo.^{xv}

Ahora bien, aún cuando los autores hacen referencia a un protocolo "integral", que contempla todas las situaciones posibles, la experiencia aconseja comenzar a trabajar con un protocolo "parcial", o sea aquél que regule solo aquellos temas a los que se asigna especial significación, sin perjuicio de que, en forma sucesiva, se puedan ir completando los restantes tópicos en la medida de las necesidades.

El objeto primario del protocolo es la de fortalecer la empresa familiar neutralizando sus debilidades en los cuatro planos señalados anteriormente (familiar, empresarial, patrimonial y jurídico).^{xvi}

Dicho fortalecimiento constituirá un instrumento para reducir las hipótesis de conflictos y /o para que, una vez desatados, puedan manejarse y dirimirse al menor costo posible.

Ahora bien, en lo que se refiere a los intereses que tutela, su finalidad es compleja.

Por un lado, preserva los intereses de la empresa frente al posible desmanejo o abuso de los miembros de la familia (interés social).

Por el otro, coloca a la empresa en situación de ser el soporte patrimonial de la familia y un resguardo frente a eventuales infortunios (interés familiar).

O sea que el protocolo busca un adecuado equilibrio entre el interés familiar y el interés social en atención a un recíproco beneficio.

7.-El desafío de elaboración del protocolo.

El protocolo de la sociedad de familia constituye un instrumento complejo que exige una elaboración trabajosa. No se trata de un modelo o formulario a adaptar al caso particular sino de un verdadero "traje a medida" que no se hace en una jornada de reflexión familiar



ni en una semana sino que puede demorar varios meses según los intereses en juego y temas a considerar y resolver.

Este desafío tiene un primer punto que se refiere a vencer la resistencia de los miembros de la familia a elaborarlo, fundada en criterios conservadores, en el “nunca fue necesario”, o en la negación de que en su familia pueda haber problemas.

Al respecto la mejor oportunidad es antes que se desate un conflicto pero cuando existe ya un cierto malestar con alguno de los temas, o cuando hay expectativas inminentes sobre situaciones difíciles (enfermedades, matrimonios, mayorías de edad de descendientes, divorcios en ciernes, etc.). Otra oportunidad posible se da inmediatamente luego de solucionado un conflicto (vgr. Retiro de un socio, escisión, etc.), después de un litigio judicial que desgastó a los familiares y a la empresa, y como una forma de evitar futuros problemas a los socios continuadores.

La elaboración no debe estar a cargo de toda la familia sino de los parientes directos o por consanguinidad que sean propietarios actuales o potenciales de las acciones.

No requiere unanimidad pero sí un importante consenso como para ser luego respetado.

La metodología incluye la participación de un equipo asesor que cuente con diversas herramientas (legales, contables, psicológicas, etc.) y presente los diversos cuestionamientos u opciones para que los familiares, en sesiones individuales y luego colectivas, decidan.^{xvii}

8.-El desafío de la instrumentación del protocolo.

Una vez de arribado a un acuerdo sobre cómo definir los temas que vinculan a la familia y a la empresa, y redactado el texto global, se hace necesaria una tarea de ingeniería consistente en trasladar sus cláusulas a diversos instrumentos con distinto valor legal.

En el punto corresponde señalar que no todas las cláusulas del protocolo tienen el mismo valor legal en tanto ello se condiciona a su incorporación o no incorporación formal a determinados instrumentos lo que dependerá, en primer lugar, de sus contenidos.



En su mérito, habrá cláusulas que deberán incorporarse formalmente a un testamento, como las relativas a la sucesión en la propiedad de las acciones, para regir después de la muerte (art. 3607 c.c.).

Otras podrán incorporarse a los estatutos de la sociedad (art. 11 L.S.) y/o a sus reglamentos (art. 5º, segundo párrafo, L.S.), con oponibilidad a terceros (art. 12 L.S.).

Ellas se referirán a las materias susceptibles de estar contenidas en esos instrumentos por su compatibilidad con el régimen societario, normalmente relativas a las formas y procedimientos en materia de: bloqueo de las acciones, funcionamiento de los diversos órganos (directorio, asambleas, sindicatura, consejo de vigilancia), arbitraje, estructura del capital, clases de acciones, emisión de acciones sin voto o bonos de goce para compensar a directores salientes, etc..^{xviii}

En segundo término, existirán estipulaciones relativas a los contenidos de las decisiones que deberán adoptar los órganos societarios y a las modalidades de la gestión, adecuados a los valores de la empresa familiar, las que se volcarán a un acuerdo de accionistas^{xix}, por exceder los contenidos de la ley societaria.

Finalmente, otras cláusulas, por sus particulares contenidos, solo estarán escritas en el documento del protocolo (art. 1197 del código civil).

Esta ingeniería requiere un ejercicio de redacción de cláusulas, reformas de estatutos, adaptación de instrumentos preexistentes y confección de documentos.

En algunos casos las disposiciones del protocolo pueden llegar a implementarse mediante la creación de un fideicomiso sobre acciones (art. 1º ley 24.441).

9.-El desafío de la sustentabilidad jurídica del protocolo.

Sin lugar a dudas, el desafío más interesante que el tema plantea es el de la sustentabilidad jurídica de las estipulaciones contenidas en el protocolo.

Es que habrá que determinar hasta que punto lo allí previsto se compadece con el régimen imperativo de las sociedades, de las sucesiones, de la sociedad conyugal e, inclusive, de los propios contratos.



A su vez, y cuando lo previsto contravenga en apariencia una regla de esta naturaleza, habrá que indagar si es posible lograr una eventual compatibilidad y, en subsidio, analizar si la norma del protocolo puede prevalecer por tener jerarquía superior.

Ello sin perjuicio de señalar, frente a la existencia de algunas cláusulas que evidentemente carezcan de todo valor legal por no ser exigibles judicialmente o por contravenir abiertamente el orden jurídico, que las mismas podrán tener, igualmente, valor moral entre los miembros de la familia y, llegado el caso, pueden servir como expresión de la voluntad de las partes que permita superar una situación de duda al momento de dirimir un conflicto judicial.

10.-Algunas normas imperativas de derecho privado a armonizar, confrontar y/o compatibilizar.

10.1.-En materia de derecho societario, y frente a las previsiones prohibiendo o limitando el ingreso de terceros no familiares, una de las normas a compatibilizar es la del art. 214 de la ley 19.550 que dispone que las acciones pueden limitarse en su transmisión sin que ello pueda importar su prohibición.^{xx}

Por su lado, las previsiones en materia de incorporación obligatoria de herederos (arts. 90 y 156 L.S.), han sufrido importantes críticas y deben ser modalizadas o sustentadas.^{xxi}

Otra norma relevante, cuando se prevé la compra de las acciones a quien desea retirarse de la sociedad o al tercero sucesor no familiar, es la del art. 13 inc.5º L.S. que prohíbe apartarse notablemente del valor real.

También las reglas del art. 89, sobre resolución parcial, del art. 91, sobre exclusión de socio, del art.209 sobre condominio de acciones, del art. 218 sobre usufructo de acciones, y del art. 245 sobre derecho de receso, pueden ser instrumentos que faciliten o compliquen las previsiones del protocolo.

10.2.-En materia de sucesiones habrá que tener en cuenta el enorme peso de la legítima hereditaria^{xxii}, de su eventual intangibilidad^{xxiii}, las limitaciones a las facultades del testador, el régimen de transmisión ipso iure a los herederos forzosos (art. 3417 del código



civil), el régimen de partición obligatoria y las normas sobre divisibilidad de las acciones (art. 3485 c.c.).^{xxiv}

10.3.-En materia de sociedad conyugal el régimen de liquidación de la sociedad (arts. 1315, 1316 bis, etc. del c.c.), el carácter ganancial que pueden tener las acciones originarias, cuando se adquirieron durante el matrimonio, y que tienen los dividendos en acciones, y la vocación hereditaria entre cónyuges respecto de los bienes propios.^{xxv}

10.4.-En materia de contratos, deben clarificarse, frente al protocolo, los alcances de la prohibición de los pactos sobre herencias futuras (arts. 1175 y 1176 del código civil).^{xxvi}

También habrá que interpretar la regla del art. 1195 del código civil, relativa a los efectos de los contratos sobre los herederos, cuando el protocolo previó expresamente que el contrato sería obligatorio y vinculante para los herederos, quienes se considerarían incorporados la mismo.

También en materia de pactos entre accionistas existe una tendencia general en las legislaciones que lo han previsto, a exigir una duración limitada, lo que es apoyado por la doctrina y no compartimos en el caso de la sociedad de familia.

Finalmente, existen disposiciones especiales en materia de estipulaciones a favor de terceros (arts.1161, 1162 y 1199 c.c.) y de donaciones (arts. 1800, 1805 c.c.) que deberán ser computadas al momento del análisis de sustentabilidad legal del protocolo.

11.-Pautas para la resolución de los conflictos de sustentabilidad.

Finalmente, si el ejercicio de armonización normativa no resulta posible, y cuando esté en juego la propia supervivencia de la sociedad familiar plasmada en el protocolo, corresponderá resolver a su favor un eventual conflicto con normas indisponibles de las sociedades^{xxvii}, las sucesiones^{xxviii}, la sociedad conyugal y los contratos.

Ello sobre la base de que el protocolo familiar tutelar conjunta y equilibradamente al interés familiar y al interés social y, por ende, tiende a salvaguardar las garantías de los arts. 14bis y 14 de la Constitución Nacional, respectivamente.

12.-Conclusiones.



a).-La empresa familiar, no obstante la importancia ética, social y económica derivada de sus valores, finalidades y fortalezas, carece de una regulación legal específica que la preserve tanto de sus propias debilidades como de los efectos muchas veces predatorios de la aplicación de normas imperativas de derecho privado.

b).-Uno de los instrumentos para procurar el fortalecimiento de la empresa familiar y la prevención de los conflictos es el “protocolo de la sociedad de familia” consistente en un documento escrito que reglamenta 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 social en recíproco beneficio.

c).- El protocolo familiar presenta al menos tres importantes desafíos:

-Un desafío de elaboración, relativo tanto a la oportunidad y persuasión para decidir su implementación, como a los tiempos, técnicas, propuestas y consensos para su redacción y aprobación.

-Un desafío de instrumentación, o sea la ingeniería instrumental para la adecuada recepción de sus reglas en las cláusulas de los estatutos de la sociedad, reglamentos, acuerdos de accionistas, fideicomisos, testamentos y demás documentos pertinentes.

-Un desafío de sustentabilidad jurídica frente al régimen imperativo de las sucesiones, de la sociedad conyugal, de la sociedad comercial y de los contratos, desafío que es mucho menor en los países donde tiene gran aplicación.

d).-La respuesta adecuada al desafío de la sustentabilidad debe encontrarse en una armonización reglamentaria que logre un justo equilibrio entre los valores e intereses en juego. sin perjuicio de ello, las tutelas constitucionales sobre protección integral de la familia (art.14bis) y sobre asociación con fines útiles (art.14) autorizan a dirimir a favor de la empresa familiar, donde confluyen el interés familiar con el interés social, los casos



extremos que no puedan ser armonizados con desplazamiento, inclusive, de reglas imperativas que tutelan intereses individuales.

ⁱ Se ruega remitir cualquier comentario u opinión a: eduardo@favierdubois.com.ar

ⁱⁱ En los desarrollos siguientes seguimos, básicamente, nuestro trabajo titulado “El protocolo de la sociedad de familia y sus desafíos”, en “X Congreso Argentino de D.Societario”, Ed. Fespresa, Córdoba, 2007, tomo I, pag.517.

ⁱⁱⁱ Ver Galve Ortiz y Salas Fumás “La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados” (Madrid, Fundación BBVA, p.23) citado por Pita Grandal, Ana María “Cuestiones Tributarias de la Empresa Familiar”, Ed.Marcial Pons, Madrid, 2006, pag.20.-

^{iv} Ver nuestro trabajo “El pacto de sindicación de acciones como instrumento del protocolo de la sociedad de familia” en coautoría con Oscar D. Cesaretti en “Jornadas Nacionales de Homenaje al Profesor Enrique M.Buty”, Ed. FPIYDCJ y FJM, Bs.As., 2007, pag.405.

^v Ver en la obra colectiva “Las sociedades comerciales y la transmisión hereditaria” de Favier Dubois (h), Eduardo M. (Director), Ed. Ad Hoc, Bs.As., 1993, los trabajos de Eduardo A.Zannoni (pag.35), Enrique M.Buty (pag.47) y Jorge Alberto Lociser (pag.59).

^{vi} Ver Serna Gomez, Humberto y Suarez Ortiz, Edgar “La empresa familiar. Estrategias y herramientas para sus sostenibilidad y crecimiento”, Ed.Temis, Bogota, 2005, pag.XIII y con otros datos Monreal Martinez, Juan y otros “La empresa familiar. Realidad económica y cultura empresarial”, Ed. Civitas, Madrid 2002, pag.39.

^{vii} Serna Gomez, Humberto y Suarez Ortiz, Edgar “La empresa familiar. Estrategias y herramientas para sus sostenibilidad y crecimiento”, cit. Pag. 33.-

^{viii} Cuesta Lopez, Jose Valeriano “Mecanismos jurídicos para la defensa de la empresa familiar”, Ed.Organismo Público Valenciano de Investigación, Valencia 2001, pag.29.

^{ix} Gagliardo, Mariano “Sociedades de familia y cuestiones patrimoniales”, Ed.Abeledo-Perrot, Bs.As., 1999, pag. 23 y stes.-

^x Ver Capparelli, Julio Cesar “Sociedades entre cónyuges”, ED 4-5-05, nro. 11.250, año XLIII, pag.1.

^{xi} Serna Gomez y Suarez Ortiz, op. Cit. Pag. 33 y stes.-

^{xii} idem nota anterior, pag.41 y stes.; Ver también Cuesta Lopez, Valeriano, op. Cit. Pag.61.

^{xiii} Reyes Lopez, María Jose (coord) “La empresa familiar; encrucijada de intereses personales y empresariales”, Ed. Thomson-Aranzadi, Navarra, 2004, pag. 15.

^{xiv} El art. 2 inc.1º del R.Decreto Español nro.171 del 9-2-07 lo define como “el conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vinculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan un 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”.

^{xv} Serna Gomez y Suarez Ortiz, op.cit., pag. 135 y stes.-

^{xvi} En lo empresarial, se discute si a la sociedad de familia le deben ser aplicables las reglas de buen gobierno corporativo.

Ver a favor Ernesto A.Barugel “La governancia de las empresas de familia. El código de buenas prácticas para la supervivencia”, Bs.As., 2005, Universidad del CEMA (ebarugel@cema.edu.ar); Ver en contra María Blanca Galimberti “Empresas de familia. Sobrevivencia y rol en el siglo XXI”, en “Cuestiones actuales de derecho empresario. Homenaje al profesor consulto Víctor Zamenfeld”, Ed.Errepar, Bs.As., 2005, pag. 285.

^{xvii} idem nota anterior, pag.129 y stes..

^{xviii} Advuértase, sin embargo, que en España se posibilita la publicación integral del protocolo de la sociedad de familia en el Registro Mercantil, con carácter voluntario (R.Decreto 171 del 9-2-07).

^{xix} Rovira, Alfredo L. “Pactos de socios”, Ed. Astrea, Bs.As., 2006, pag.245 y autores citados en la nota 106 (Guastavino y Richard); Molina Sandoval, Carlos A. “Sindicación de Acciones”, Ed.Lexis Nexos, Depalma, Bs.As. 2003, pag.123; ver también la opinión favorable de Hugo Rossi en “Oponibilidad y cumplimiento en los convenios de sindicación de acciones”, en Favier Dubois (h), E.M. (Director), “Negocios Parasocietarios”, Ed. Ad Hoc, Bs.As., 1994, pag.47.

^{xx} Ver, Favier Dubois (h), Eduardo M. “Cláusulas de limitación a la transmisibilidad de las acciones”, Errepar, DSE, t.II pag.248.

^{xxi} Ver Gustavino, E. “Cuestiones sucesorias en las leyes 19.550 y 19.551 de sociedades y concursos” en LL 147-1064.

^{xxii} Ver Favier Dubois (h), Eduardo M. (director) “Las sociedades comerciales y la transmisión hereditaria”, Ed. Ad Hoc. Bs.As. 1993.-

Libertad 567, 9º. C1012AAK
Capital Federal, Buenos Aires. Argentina.
(+54 11) 4382 0973
recepcion@favierduboisspagnolo.com
www.favierduboisspagnolo.com



FAVIER DUBOIS & SPAGNOLO
Abogados y Consultores

^{xxiii} Ver Lombarda-Reviriego “Las sociedades frente a la transmisión hereditaria” en Derecho Societario Argentino e Iberoamericano, Ed.Ad Hoc, Bs.As., 1995, tomo IV, pag. 529, donde sostienen que la intangibilidad de la legítima debe juzgarse con criterio restrictivo.

^{xxiv} Ver Stratta, Alicia Josefina y Stratta de David, María Victoria “La empresa familiar organizada bajo forma societaria” en VII Congreso Argentino de D.Societario, UADE, Bs.As., 1998, tomo I, pag. 179.

^{xxv} Fourcade, Antonio D. “Participaciones societarias de los cónyuges. Encuadramiento jurídico y patrimonial de sus frutos”, JA 2007-1, fasc.7, 14-2-07, pag.10.

^{xxvi} Gagliardo, Mariano “Sociedades de familia y cuestiones patrimoniales”, Ed.Abeledo-Perrot, Bs.As., 1999, pag. 36.-

^{xxvii} Ver Masri, Victoria “En búsqueda de libertad para las sociedades de familia” en “Conflictos en sociedades “cerradas” y de familia”, Ed. Ad Hoc, Bs.As., 2004, pag. 43, donde postula criterios más amplios en materia de limitaciones a la transmisión accionaria en las sociedades de familia.

^{xxviii} Ver Rodríguez, Pablo y Araya, Jose María “Los conflictos entre el régimen hereditario, la sociedad y el interés de los terceros”, VII Congreso Argentino de D.Societario, UADE, Bs.As., 1998, tomo I, pag.56, donde en materia de legítima se postula privilegio a la conservación de la sociedad sobre los intereses del heredero.