



# ÍNDICE

<i>Introducción</i> .....	19
---------------------------	----

## CAPÍTULO PRIMERO

### LA EMPRESA FAMILIAR

1. Introducción .....	27
2. Concepto .....	30
3. Importancia y valores .....	33
4. Debilidades y riesgos .....	35

## CAPÍTULO SEGUNDO

### CONFLICTOS Y TRAMPAS LEGALES EN LA RELACIÓN EMPRESARIA FAMILIAR

1. Las causas de los conflictos familiares .....	39
2. Las características del desarrollo procesal-legal de los conflictos societarios familiares .....	41
2.1. No hay relación de identidad entre los intereses de las partes y el objeto de ningún juicio ....	42
2.1.1. El inicio de la demanda no implica el fin de las negociaciones .....	43
2.1.2. Ninguna sentencia tiene aptitud para poner fin como tal al conflicto .....	43

2.2. Los conflictos no tienen duración predecible .	44
2.3. Las acciones judiciales son fluyentes y se multiplican con el paso del tiempo . . . . .	44
2.3.1. Los respectivos juicios se desarrollan en “tiempo real” . . . . .	44
2.3.2. El conflicto se despliega simultáneamente en el ámbito judicial y en el privado	45
2.4. Las partes siempre poseen asimetría de poder y de información. . . . .	45
2.4.1. Generan nuevas acciones destinadas a nivelar el poder del minoritario o a acrecentar el del mayoritario. . . . .	45
2.5. Presentan partes interdependientes y a veces múltiples . . . . .	46
2.6. Poseen fuertes elementos simbólicos y/o trascendentes. . . . .	47
2.6.1. Exigen mayor contención profesional de las partes. . . . .	47
2.6.2. Hacen más difíciles las negociaciones .	48
2.7. Se proyectan sobre terceros y los afectan . . . .	48
2.8. Se ven agravados y dificultados en su solución por la existencia de operatorias extracontables. . . . .	48
2.9. Características en el caso de la empresa familiar . . . . .	49
3. Las doce trampas legales que agudizan los conflictos . . . . .	49
3.1. La judicialización de los conflictos . . . . .	51
3.2. La ingratitud de los hijos en el anticipo de herencia . . . . .	53
3.3. El ingreso de ex cónyuges como socios. . . . .	54
3.3.1. El matrimonio de los hijos . . . . .	54

3.3.2. El régimen de la sociedad conyugal . . .	55
3.4. Los derechos de los herederos a reclamar y partir la herencia . . . . .	57
3.4.1. La resistencia de otorgar testamento . .	57
3.4.2. El derecho sucesorio . . . . .	58
3.5. La designación de los administradores por simple mayoría en la sociedad familiar . . . . .	59
3.5.1. La utilización de estatutos tipo . . . . .	59
3.5.2. El principio mayoritario en las sociedades . . . . .	60
3.6. La liquidación judicial de sociedades empatadas al cincuenta por ciento . . . . .	60
3.6.1. Las sociedades de dos familiares en forma igualitaria . . . . .	60
3.6.2. El empate como causa de intervención y liquidación de la empresa familiar . .	61
3.7. El ingreso como socios de terceros no familiares . . . . .	62
3.7.1. El principio de no ingreso de terceros en la empresa familiar . . . . .	62
3.7.2. El derecho a la libre transmisión de acciones y cuotas . . . . .	63
3.8. La imposibilidad de reinvertir todas las utilidades en la empresa y los límites para pagar honorarios a los directores . . . . .	64
3.8.1. La reinversión de utilidades en la empresa familiar . . . . .	64
3.8.2. Las limitaciones societarias en materia de reservas y de honorarios . . . . .	65
3.9. El incumplimiento voluntario del protocolo . .	66
3.9.1. El valor moral del protocolo familiar . .	66

3.9.2. El protocolo como “pacto de caballeros” . . . . .	67
3.10. Las demandas por el trabajo informal de parientes . . . . .	68
3.10.1. Cómo se cubren los puestos de trabajo en la empresa familiar . . . . .	68
3.10.2. La Ley de Contrato de Trabajo . . . . .	69
3.11. El pago de elevados impuestos por transferencias de partes sociales . . . . .	70
3.11.1. Las transferencias de partes sociales en la empresa familiar . . . . .	70
3.11.2. Los impuestos a la transmisión de cuotas y acciones . . . . .	70
3.12. La pérdida del patrimonio familiar, en caso de insolvencia de la empresa, por confusión patrimonial . . . . .	72
3.12.1. Falta de límites entre bienes y deudas de la empresa familiar y de los socios . . . . .	72
3.12.2. Los derechos de los acreedores y el régimen concursal . . . . .	73

### CAPÍTULO TERCERO

#### MUERTE DEL SOCIO Y PLANIFICACIÓN SUCESORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

1. La muerte del socio en la empresa familiar . . . . .	75
1.1. Introducción . . . . .	75
1.2. La muerte del socio en las sociedades regulares . . . . .	76
1.3. La muerte del socio en la sociedad “simple” (de la Sección IV) . . . . .	79

ÍNDICE	11
1.4. El debate sobre el momento de la incorporación como socio del heredero forzoso . . . . .	83
1.5. En conclusión . . . . .	84
2. La planificación sucesoria . . . . .	85
3. Los instrumentos de planificación en la empresa familiar . . . . .	87

#### CAPITULO CUARTO

### EL PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. Concepto y funciones . . . . .	89
2. Finalidades . . . . .	91
3. Clases de protocolos . . . . .	93
4. El protocolo tácito . . . . .	94
5. El protocolo progresivo . . . . .	96
6. Elaboración, estructura y contenidos usuales. . . . .	97
6.1. Introducción: descripción de la empresa familiar, valores y reconocimientos . . . . .	97
6.2. Relaciones y límites entre familia y empresa. . . . .	98
6.3. Reglas de administración y buen gobierno . . . . .	98
6.4. La gestión de la familia . . . . .	99
6.5. Distribución y mantenimiento de la propiedad en manos de la familia . . . . .	99
6.6. El proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión . . . . .	100
6.7. Cláusulas complementarias: alcances, conflictos y ejecución . . . . .	100
7. El valor legal del protocolo . . . . .	101

## CAPÍTULO QUINTO

## EL DERECHO SOCIETARIO

1. La empresa familiar frente al derecho societario . . .	103
2. El procedimiento de estructuración societaria . . . . .	106
3. La elección del tipo social adecuado . . . . .	107
3.1. Sociedad de responsabilidad limitada . . . . .	107
3.2. Sociedad anónima . . . . .	108
3.3. Evaluación . . . . .	108
4. Las cláusulas estatutarias de estructuración: sus ventajas . . . . .	110
5. La autonomía estatutaria . . . . .	111
6. La cláusula estatutaria sobre el carácter de empresa familiar . . . . .	112
7. La “prestación accesoria” de suscribir el protocolo de la empresa familiar . . . . .	114
8. Demás cláusulas estatutarias de ejecución del protocolo . . . . .	115
8.1. La empresa, la familia y sus valores . . . . .	115
8.2. Relaciones y límites entre familia y empresa. . .	116
8.3. Reglas de administración y buen gobierno . . .	116
8.4. Manejo de las comunicaciones y relaciones personales . . . . .	117
8.5. Distribución y mantenimiento de la propiedad en manos de la familia . . . . .	118
8.6. El proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión . . . . .	119
8.7. Conflictos, ejecución e interpretación . . . . .	120

9. Otros instrumentos para la estructuración jurídica de la empresa familiar .....	121
--	-----

CAPÍTULO SEXTO

LOS FIDEICOMISOS Y LA EMPRESA FAMILIAR

1. Los fideicomisos societarios en general .....	123
2. El fideicomiso societario para cumplir el protocolo de la empresa familiar .....	125
3. Los fideicomisos societarios con objeto especial. . .	128
3.1. Fideicomiso para la distribución actual de acciones entre los familiares .....	128
3.2. Fideicomiso para la programación de la sucesión en la propiedad .....	129
3.3. Fideicomiso para la superación del <i>impasse</i> en la sociedades de dos partes .....	129
4. El fideicomiso de administración de activos para ayudas familiares .....	130
5. Algunos desafíos de los fideicomisos en la empresa familiar .....	131

CAPÍTULO SÉPTIMO

LA “SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA”

1. El camino hacia la “simplificación” de las sociedades .....	135
2. La Ley 27.349 de Emprendedores .....	137
3. La sociedad por acciones simplificada. Características .....	138
3.1. Concepto .....	138

3.2. Antecedentes . . . . .	139
3.3. Normativa legal y fiscal . . . . .	139
3.4. Carácter “revolucionario” . . . . .	140
3.5. Finalidades . . . . .	140
3.6. Ventajas sustantivas . . . . .	141
3.7. Facilidades formales . . . . .	142
3.8. Aceleración y simplificación de trámites . . . . .	143
3.9. Régimen contable y fiscal . . . . .	144
4. Normas aplicables . . . . .	144
4.1. Orden de prelación . . . . .	144
4.2. Mantenimiento legal de algunas reglas de las S.R.L. . . . .	145
4.3. Aplicación necesaria de algunas reglas de las S.A. . . . .	145
4.4. Casos dudosos que conviene tratar expresamente en los estatutos, sea para incluirlos o excluirlos . . . . .	145
4.5. Administrador de hecho . . . . .	146
4.6. Límites . . . . .	146
4.7. Fiscalización . . . . .	147
4.8. Transformación de otras sociedades en S.A.S. . . . .	148

#### CAPÍTULO OCTAVO

#### VENTAJAS DE LA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA PARA LA EMPRESA FAMILIAR

1. Ventajas “generales” que brindan las S.A.S. . . . . .	149
2. Ventajas “especiales” para una empresa familiar . . . . .	150
3. Prohibición de transferencia de acciones por diez años. Otras limitaciones . . . . .	151



ÍNDICE	15
3.1. Normativa y alcances . . . . .	151
3.2. Otras previsiones . . . . .	152
4. Incorporación del régimen de autofinanciación. Re- tribuciones . . . . .	153
5. La solución amigable de conflictos y el arbitraje. . .	154
5.1. Fundamentación . . . . .	154
5.2. Otras reglamentaciones . . . . .	155
6. El mantenimiento de la unidad en la gestión . . . . .	155
7. Incorporación de acuerdos sociales con carácter obligatorio . . . . .	157
7.1. Casos en los que hay protocolo de empresa familiar. . . . .	157
7.2. Otros acuerdos familiares. . . . .	157
8. Cláusula sobre la pertenencia a una empresa fami- liar . . . . .	158

CAPÍTULO NOVENO  
LA EMPRESA FAMILIAR  
EN EL CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL

1. Panorama general . . . . .	159
1.1. Reduce riesgos en las empresas familiares en tanto sociedades . . . . .	160
1.2. Fortalece el valor de los acuerdos familiares. .	160
1.3. Permite fijar límites a los parientes políticos	161
1.4. Permite dar fuerza legal al plan de sucesión . .	161
1.5. Reduce los conflictos entre herederos. . . . .	162
2. El fortalecimiento del valor legal del protocolo de la empresa familiar. . . . .	163

3.	El nuevo régimen patrimonial del matrimonio . . . .	164
3.1.	Aspectos generales . . . . .	164
3.2.	El régimen de comunidad de ganancias . . . . .	166
3.3.	El régimen de “separación de bienes” . . . . .	166
4.	El régimen patrimonial de la sociedad familiar. . . .	168
4.1.	Las utilidades . . . . .	168
4.2.	Los dividendos . . . . .	168
4.3.	Las reservas y los resultados “no asignados” .	171
4.4.	La capitalización de resultados. . . . .	173
5.	Los “justos motivos” de la no distribución de dividendos en las empresas familiares . . . . .	173
5.1.	La financiación de la empresa familiar . . . . .	173
5.2.	La cuestión de la “causa” en la empresa familiar . . . . .	174
6.	Reglas aplicables a los cónyuges de los familiares socios a partir del Código unificado . . . . .	176
6.1.	Régimen de comunidad de bienes. . . . .	176
6.2.	Régimen de separación patrimonial . . . . .	177
7.	El pacto sobre herencia futura para la empresa familiar . . . . .	178
8.	El aumento de la porción disponible del padre. . . .	181
9.	La posibilidad de un fideicomiso societario integrado exclusivamente por miembros de la familia empresaria . . . . .	181
10.	Mejoras en la indivisión forzosa . . . . .	183
11.	Clarificación del régimen de testamentos . . . . .	185
11.1.	Contenidos no patrimoniales . . . . .	186
11.2.	Contenidos patrimoniales. . . . .	187

ÍNDICE	17
12. Nuevos límites a las acciones de colación y reipersecutoria . . . . .	187
13. El reconocimiento del arbitraje para dirimir los conflictos en las cuestiones patrimoniales de familia . .	188
13.1. El arbitraje . . . . .	188
13.2. El arbitraje societario . . . . .	189
13.2. El arbitraje familiar en el nuevo Código . . . . .	194
14. Colofón . . . . .	194

#### APÉNDICE INSTRUMENTAL

– <i>Modelo de protocolo de empresa familiar del IADEF</i>	195
--	-----

#### APÉNDICE LITERARIO

– “Nazareno”. <i>¿Sabés a quién estás criando?</i> . . . . .	233
--	-----

#### BIBLIOGRAFÍA DEL AUTOR

##### SOBRE EMPRESAS FAMILIARES Y TEMAS VINCULADOS

I. Obras colectivas . . . . .	237
II. Obras individuales . . . . .	238
III. Artículos . . . . .	238