

AUTOR: RENATO LOPEZ MORENO

“La *affectio societatis* en las empresas de familia  
de la Provincia de San Juan, Argentina,  
constituidas como sociedades de responsabilidad limitada”

---

Directora Tesis: Dra. Susy Inés Bello Knoll  
Codirector de Tesis: Dr. Oscar Alvaro Cuadros

[2015]

**“La affectio societatis en las empresas de familia de la Provincia de San Juan, Argentina, constituidas como sociedades de responsabilidad limitada”**

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO PRIMERO “La affectio societatis”</b>	
<b>1.1. Origen del término affectio societatis.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Definición de la affectio societatis. Teorías defensoras de la existencia de la affectio societatis....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Teorías negatorias de la affectio societatis.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 La actualidad de affectio societatis como elemento tipificante en el contrato social de las sociedades de personas.....</b>	<b>12</b>
<b>1.5. La jurisprudencia nacional y de la provincia de San Juan en relación a la affectio societatis.....</b>	<b>15</b>
<b>A) Jurisprudencia que distingue a la affectio societatis de otros institutos jurídicos.....</b>	<b>17</b>
<b>B) Jurisprudencia que resalta el carácter esencial de la affectio societatis en los contratos societarios y analiza que su pérdida puede ocasionar exclusión de socio o la disolución de la sociedad comercial.....</b>	<b>24</b>
<b>1.6. Breve síntesis de las ideas expuestas en este capítulo.....</b>	<b>32</b>
<b>CAPITULO SEGUNDO “Empresas familiares”</b>	
<b>2.1. Definición de empresa.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2. Definición de familia.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3. Que entendemos por empresas familiares. Elementos característicos de la empresa familiar.....</b>	<b>45</b>
<b>2.4. La affectio societatis en las empresas familiares..</b>	<b>48</b>
<b>2.5. Protocolo familiar.....</b>	<b>50</b>
<b>CAPITULO TERCERO “Sociedades de responsabilidad limitada”.</b>	
<b>3.1. Definición de la sociedad de responsabilidad limitada.....</b>	<b>54</b>
<b>3.2. Elementos tipificantes que definen a las sociedades de responsabilidad limitada.....</b>	<b>56</b>
<b>3.3. La affectio societatis en las sociedades de responsabilidad limitada.....</b>	<b>64</b>

<b>CAPITULO CUARTO “Las empresas familiares en la Provincia de San Juan”</b>	
<b>4.1. Características de las empresas familiares en esta jurisdicción.....</b>	<b>68</b>
<b>4.2. Visión profesional de las empresas familiares.....</b>	<b>71</b>
<b>4.3. Desafíos a encarar para fortalecer la affectio societatis en las empresas familiares sanjuaninas....</b>	<b>73</b>
<b>CAPITULO QUINTO “Conclusiones”:</b>	
<b>5.1. La affectio societatis en general.....</b>	<b>77</b>
<b>5.2. Lo que entendemos por sociedades gestionadas como empresa familiar.....</b>	<b>78</b>
<b>5.3. La affectio societatis en las sociedades gestionadas como empresa familiar.....</b>	<b>79</b>
<b>5.4. Las SRL figura adecuada para adoptar la empresa familiar.....</b>	<b>80</b>
<b>5.5. Características de las SRL gestionadas como empresa familiar en la Provincia de San Juan.....</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>84</b>

## INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son una realidad mundial. La incidencia en la economía de un País llega a ser a veces muy importante. En la Argentina afirma un artículo de la revista del IAE que “las empresas familiares representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización representan, en definitiva, una fuente esencial de trabajo para el país.”<sup>1</sup>

En la Provincia de San Juan no hemos hallado una estadística de las empresas familiares, pero sin temor a equivocarnos supera el 75% de las sociedades comerciales que operan en la plaza comercial local.

Hemos prestado mayor atención a las Sociedades de Responsabilidad Limitada porque el 64% de las sociedades comerciales inscriptas en el órgano de contralor de la Provincia adoptan este tipo societario. Además consideramos y fundamentamos que este tipo societario de naturaleza mixta, con caracteres de una sociedad personal y sociedad de interés, es el más apropiado para esta realidad jurídica societaria que son las empresas familiares.

Abordamos el tema de la *affectio societatis* en las empresas familiares porque pensamos que precisamente en este instituto es donde radica la perdurabilidad de las sociedades personales y concretamente de las sociedades gestionadas como empresas familiares. Entendemos que es la *affectio societatis* la que da vida a la sociedad y permite que pueda cumplir con su objeto social, es decir el negocio comercial para el que fue creado y que los socios busquen trabajar juntos.

Comenzaremos este trabajo definiendo y limitando el concepto de la *affectio societatis*. Resaltaremos los dos elementos que componen la *affectio societatis* y dejaremos ver la actualidad de este instituto. Demostraremos con jurisprudencia nacional que la carencia o pérdida de la *affectio societatis* acarrea la disolución de la sociedad por imposibilidad en el cumplimiento del objeto social.

---

<sup>1</sup> [www.apicc.com.ar/.../EMPRESAS\\_FAMILIAS/Revista16\\_68a171.pdf](http://www.apicc.com.ar/.../EMPRESAS_FAMILIAS/Revista16_68a171.pdf). Consultado el día 26/06/2015. Escrito por Dolores Arrieta.

Hemos incluido una encuesta realizada a empresas familiares locales y a sus asesores profesionales (abogados y contadores) que muestran el grado de compromiso de los socios familia en las sociedades gestionadas como empresas familiares en el ámbito de la Provincia de San Juan y los desafíos que tienen por delante tanto los socios como sus asesores.

Veremos que el fortalecimiento de la *affectio societatis* en las empresas gestionadas como empresas familiares puede lograrse a través del protocolo familiar. El protocolo regula el rol y la función del socio familia en el negocio comercial, es decir en la estructura de la empresa familiar la que va a reforzar la *affectio societatis*. Este acuerdo garantiza y facilita el cambio generacional de los socios familia sin perder la identidad familiar y el negocio comercial objeto societario. Permitirá que cada socio familia pueda desarrollarse como persona y como hombre de negocio dentro de la empresa familiar.

*Sumario: 1. La affectio societatis. 1.1. Origen del término affectio societatis 1.2. Definición de la affectio societatis. Teorías defensoras de la existencia de la affectio societatis. 1.3. Teorías negatorias de la affectio societatis. 1.4 La actualidad de affectio societatis como elemento tipificante en el contrato social de las sociedades de personas. 1.5. La jurisprudencia nacional y de la provincia de San Juan en relación a la affectio societatis 1.5. A) Jurisprudencia que distingue a la affectio societatis de otros institutos jurídicos. 1.5. B) Jurisprudencia que resalta el carácter esencial de la affectio societatis en los contratos societarios y analiza que su pérdida puede ocasionar exclusión de socio o la disolución de la sociedad comercial. 1.6. Breve síntesis de las ideas expuestas en este capítulo.*

## **1. La affectio societatis.**

### **1.1. Origen del término affectio societatis**

El instituto de la *affectio societatis* nació en el derecho romano para caracterizar el contrato de sociedad por el que se obligaban dos o más personas a poner en común bienes o prestaciones personales para conseguir un fin lícito y para ellos ventajoso. Esta sociedad creaba un *ius quodam modo fraternitatis* entre los socios, como si fueran hermanos o familiares<sup>2</sup>.

Para el derecho romano justamente la *affectio societatis* era la voluntad de dar vida a la sociedad y de mantenerla como tal. Se trataba de contratos *intuitu personae*, porque el carácter personal era determinante para su contratación.

Fargosi, en su tesis doctoral<sup>3</sup>, parte de la premisa, con fundamento en autores, como Salvadori y Del Chiaro, que el origen de este instituto es del jurista romano Domicio Ulpiano quien fue consejero y prefecto del pretorio del emperador Alejandro Severo. Para éste la *affectio societatis* era un elemento o requisito del contrato de sociedad.

---

<sup>2</sup> Vitolo, Roque Daniel, "Sociedades Comerciales" Tomo I, pag. 17 Ed. Rubinzal-Culzani, Buenos Aires, 2007,.

<sup>3</sup> Fargosi Horacio, "La affectio societatis", Ed. Valerio Abeledo, colección de monografía de derecho, cuaderno XXIII.

Asimismo Fargosi hace mención a una serie de autores franceses e italianos estudiosos del derecho romano y de sus instituciones que reafirman este concepto de la  *affectio societatis*. Por ejemplo cita a Girard que identifica a la  *affectio societatis*, con la intención de formar una sociedad, opinión que es también compartida por Bonfante. Pacchioni, por su parte caracteriza, a la  *affectio societatis* como el espíritu de fraternidad que debe reinar entre los socios y Dernburg indica que la característica del contrato de sociedad es el  *animus contrahende societatis* o sea la intención de cooperar como socios. También se refieren a la  *affectio societatis* en el derecho romano Namur, Lepointe y Monier que dicen que “en el derecho de Justiniano se exige la manifestación expresa de voluntad de formar una sociedad ( *affectio societatis*) de lo contrario no habrá más que una simple indivisión<sup>4</sup>.

Podemos sostener que en el derecho romano la  *affectio societatis* o  *animo coeundae societatis* coincidían con la voluntad de los socios de formar mediante un contrato específico una sociedad entre ellos, para un fin común. El ámbito por el que se regulaba este contrato era el derecho de gentes. Este derecho regulaba las instituciones del derecho romano de las que podían participar los extranjeros que tenían trato con Roma y sus ciudadanos. Era un complemento del  *ius civile*, que solo tenía como sujeto a los individuos que tenían la ciudadanía romana.

En el derecho romano los dos tipos principales de sociedades eran: a)  *societas omnium bonorum* en la cual los socios cedían sus patrimonios con todos los bienes presentes y futuros, y b)  *societas unius negotii*, en la cual las aportaciones eran hechas para una determinada actividad; si su finalidad iba dirigida a un lucro pecuniario se llamaba  *societates quaestuariae*. Pero en ambos casos se trataba de contratos  *intuitu personae* es decir se celebraban en razón de la confianza mutua y consideración recíproca entre los contratantes. Este elemento caracterizante del contrato societario era el requisito subjetivo e intencional que manifestaba la situación jurídica de la comunidad de bienes y de valores económicos, donde las partes (socios) ejercían una

---

<sup>4</sup> Fargosi Horacio P., “La  *affectio societatis*”, Pag. 14 Ed. Valerio Abeledo, colección de monografía de derecho, cuaderno XXIII.

actividad igualitaria. Es decir, la *affectio societatis* constituía el elemento moral y psicológico de significado lato, que en forma general indicaba un lazo de fraternidad entre los socios: un sentimiento de estimación y afecto que se consideraba indispensable para que en la sociedad existiera una actividad económica, de modo que no se relajase en ningún momento el vínculo contractual de carácter igualitario.

Los estudiosos del derecho romano incluían este tipo de contrato societario, entre los contratos consensuales (en este sentido, se suelen citar, como argumentos decisivos, los textos de Gaio III, 154, III 135, D. 44, 7, 2 pr. e Inst. 3, 22, pr.), *un contrato en el que al menos dos personas (entendidas como centros de intereses), pero que también podían ser más, se obligan recíprocamente a poner en común bienes o actividades de trabajo, para alcanzar un fin lícito de utilidad común y que nace no en el campo de la industria o del comercio, sino en el ámbito familiar agrario.*<sup>5</sup>

## **1.2. Definición de la *affectio societatis*. Teorías defensoras de la existencia de la *affectio societatis*.**

No encontramos en la doctrina nacional argentina una definición uniforme de lo que se entiende y comprende por este instituto. Podemos citar desde los autores más destacados como Zaldívar<sup>6</sup> que la define como *“la voluntad o intención de asociarse que encierra con mayor o menor acento, de acuerdo al tipo societario la voluntad de colaborar en forma activa en la empresa común (lo que lleva ínsito el deber de lealtad del socio), el ánimo de concurrir al álea propia de la actividad negocial, todo ello desarrollado dentro de un marco de igualdad jurídica pues en la relación societaria no existe subordinación parte de alguno de los contratantes (socios) hacia el o los otros.* Por otro lado y colocando también el acento en el elemento subjetivo Halperín<sup>7</sup> define la *affectio societatis* como *“la voluntad de colaboración activa, jurídicamente*

---

<sup>5</sup> Quesada Sánchez, Antonio José Fecha: Junio 2001 Origen: Noticias Jurídicas. <http://noticias.juridicas.com/articulos/45-Derecho-Civil/200106-4551019510121691.html>. Última consulta 06 de junio del 2014.

<sup>6</sup> Zaldivar Enrique “Aspectos Jurídicos Generales” Tomo I pag. 81, cuaderno de derecho Societario, Ed. Macchi Buenos Aires, 1973.

<sup>7</sup> Halperín Isaac, “Curso de derecho Comercial” Tomo I, pag. 243. Ed. Depalma Buenos Aires 1972.

*igualitaria e interesada*". Con este concepto caracteriza a la *affectio societatis* con tres elementos que con posterioridad los va a desarrollar Roitman<sup>8</sup> en su ley comentada. Es así que dice partiendo de este concepto que hay: a) colaboración activa: En las sociedades personalistas la colaboración activa no sólo se verifica en la obligación de los socios de efectuar los aportes, ya que la *affectio societatis* también se materializa en el derecho de controlar la marcha de los negocios y en la actuación de los miembros del ente societario en la administración y gobierno de los intereses sociales. Podemos agregar que esta colaboración activa es también la participación en el negocio comercial mediante un rol y/o función que llevar a cabo el objeto social, b) jurídicamente igualitaria: uno de los criterios de distinción de las sociedades comerciales con otras figuras jurídicas es que los socios se encuentren en su actuación, en un mismo plano jurídico. No media subordinación entre ellos y c) interesada: Este carácter resulta del fin que pretende alcanzar los socios, que no es otro que la obtención de beneficios.

En sintonía con los autores antes citados que hacen hincapié en el elemento subjetivo podemos mencionar a Nissen<sup>9</sup> que define la *affectio societatis* como *"la predisposición de los integrantes de la sociedad de actuar en forma coordinada para obtener el fin perseguido con la constitución de la misma, postergando los intereses personales en aras del beneficio común"*. Fargosi, en su tesis doctoral sobre la *affectio societatis*, dice que *"la affectio societatis no es la voluntad o intención de asociarse sino la voluntad de cada socio de adecuar su conducta y sus intereses personales, egoístas y no coincidentes a las necesidades de la sociedad para que pueda ella cumplir su objeto, y así, y a través de ella, que se mantenga durante la vida de la sociedad una situación de igualdad y equivalencia entre los socios, de modo que cada uno de ellos y todos en conjunto observen una conducta que tienda a que prevalezca el interés común que es el modo de realización de los intereses personales"*<sup>10</sup>. Se

---

<sup>8</sup> Roitman "Ley de Sociedades Comerciales" Tomo I pag. 72. Editorial la Ley.

<sup>9</sup> Nissen Ricardo A. "Curso de derecho Societario" pag. 82 y 83. Ed. Ad Hoc Buenos Aires 1998.

<sup>10</sup> Fargosi, Horacio P. "La affectio societatis", pag.88. Ed. Valerio Abeledo, colección de monografía de derecho, cuaderno XXIII.

puede observar que Fargosi pone el acento más bien en el *animus* que debe permanecer en los socios durante la vida societaria y no solo en la constitución de la sociedad. El adecuar la conducta del socio a las necesidades de la sociedad a fin de que pueda cumplir el objeto social es una manifestación de la participación activa en la sociedad y en el negocio societario por medio de la función o rol desempeñado.

Esta concepción del instituto es la que le da vida y dinamismo a la existencia y/o vigencia de la sociedad comercial. Sería como el alma –la vida- de una sociedad.

Richard<sup>11</sup> dice que la *affectio societatis* “es la intención de trabajar todos juntos y en un plano de igualdad en el éxito de la empresa común”. Incluso el diccionario Jurídico define la *affectio societatis* por su elemento subjetivo diciendo que es la “ (...) intención de formar una sociedad y de colaborar entre los socios. Consiste en la voluntad de adecuar la conducta e intereses personales a la necesidades de la sociedad a fin de cumplir su objeto”<sup>12</sup>.

Vemos en los autores nacionales nombrados la nota subjetiva que le atribuyen al contenido de este instituto. Esto provoca una dificultad para encuadrar o materializar con indicadores de conductas comunes y propias lo que comprende la *affectio societatis*. Por ello, pensamos que esta ha sido una de las causas por la que el legislador no la ha incluido como causal de disolución de las sociedades en el artículo 94 de la ley de sociedades comerciales. Sin embargo se puede entrever, en el espíritu de la ley 19.550, el presupuesto de la *affectio societatis* como elemento constitutivo del contrato social y de perdurabilidad de la sociedad comercial (confrontar los artículo 13, 54, 91 y 100).

### **1.3. Teorías negatorias de la *affectio societatis*.**

Esta dimensión subjetiva del instituto ha generado posturas negatorias de la existencia, vigencia y necesidad en los contratos

---

<sup>11</sup> Richard, Efraín Hugo, “Derecho Societario” pag. 151. Ed. Astrea Año 2000.

<sup>12</sup> Ackerman Mario y otros. Diccionario Jurídico Tomo I. pag. 73. Ed. Rubinzal Culzoni, Año 2012.

societarios de la *affectio societatis*. Por ejemplo Verón<sup>13</sup> afirma, citando a Gervasio Colombres, “que resulta inhábiles las concepciones subjetivas que en derecho reciben una regulación excepcional, no pudiendo centrarse su caracterización de una figura jurídica en un dato subjetivo (...)”. Considera este autor que la *affectio societatis* es un dato subjetivo difícil de regular objetivamente.

Por otro lado, Vitolo<sup>14</sup> sostiene que “la *affectio societatis* es algo que ha perdido absoluta virtualidad en razón de la creciente admisión en la legislación internacional de las sociedades unipersonales, y de la modificación estructural de los fenómenos asociativos en los cuales la confirmación del ente societario constituye generalmente un mero instrumento de administración de inversión en los cuales el socio –la mayoría de las veces- es un mero inversor y no un verdadero socio, o ha adquirido tal status por el mero hecho de haber recibido *mortis causa*, o a consecuencia de reorganización societaria, participaciones societarias en las que no tiene ningún interés y que solo conserva en razón de la imposibilidad de poder forzar su transferencia”. Y ante este comentario concluye Vitolo que “la propia ley 19.550 no menciona siquiera a la *affectio societatis* como un elemento o requisito del contrato sociedad, así como los deberes, obligaciones y derechos de los socios derivan de normas expresas vinculadas al estado de tales y no a la existencia de dicha *affectio societatis*; de donde tal elemento no participa ni integra el conjunto de requisitos legales para la existencia de la sociedad comercial”.

En general los doctrinarios que niegan la actualidad y necesidad del instituto de la *affectio societatis*, en su mayoría, afirman que es un elemento más del consentimiento de los socios para crear la sociedad y que no es real la necesidad continua del *animus* de trabajar en forma conjunta para que exista sociedad.

---

<sup>13</sup> Verón Alberto Victor, “Sociedades comerciales”, Tomo I pag. 34. Edictorial La Ley.

<sup>14</sup> Vitolo Daniel Roque “Sociedades Comerciales”, tomo I pag. 19. Editorial Rubinzal-Culzoni. Año 2007.

#### **1.4 La actualidad de *affectio societatis* como elemento tipificante en el contrato social de las sociedades de personas.**

No pensamos como los doctrinarios de las teorías negatorias de la *affectio societatis*. Sostenemos que la *affectio societatis* guarda una vigencia actual en la realidad jurídica comercial societaria. Muchos conflictos societarios se verían solucionados por el solo hecho de determinar la conducta esperada del socio a la sociedad y a los demás socios. El tema está más bien en resaltar la importancia de este instituto en el contrato societario y dotarlo de contenido para su exigibilidad.

En primer lugar partimos de la base que la *affectio societatis* es una cualidad del estado de socio -principalmente- en las sociedades de personas, es decir de *societatis intuitu personae*. También sostenemos que este *animus* debe permanecer durante la vida societaria o la vigencia del contrato ya que la sociedad es un contrato de cumplimiento continuado, característica propia y distintiva frente a los contratos comerciales de cambio.

Compartimos la opinión de Arecha<sup>15</sup> quien afirma “*que el estado de socio de ninguna manera es una relación jurídica sino una cualidad jurídica que se mantiene, sostiene y manifiesta en un conjunto de deberes y derechos que lo configuran*”. Esto quiere decir que esa cualidad o estado de socio le viene dada más bien por su participación y colaboración en el negocio –empresa- que del título representativo de la cuota o acción. Esto nos conduce a decir –con palabras de Arecha- que “*el estado de socio tiene su ocasión en la relación jurídica del contrato no se integra por la sola razón de tal relación jurídica de tipo societario sino en función de acontecimientos que perpetúan su configuración apriorística*”. Este autor afirma que el estado de socio no queda configurado con la sola formalidad del contrato sino que es necesario que esa persona (accionista o socio) tenga una función que haga operativa la actividad objeto de la sociedad y que en definitiva es la empresa.

Es así como, continúa Arecha, que “*fijado el carácter del asunto mediante el desglosamiento entre la noción de sociedad y la empresa*

---

<sup>15</sup> Arecha Waldemar “Estado de Socio” Revista Jurídica Argentina Tomo II, pag. 163-176. Editorial La Ley Derecho Comercial Doctrina esencial Sociedades Comerciales

*cabe advertir que el estado de socio tiene su ocasión en el régimen societario pero su explicación y razón de ser está en la empresa porque sería hueco un estado de socio sin empresa y en cambio no lo sería un estado de empresario sin sociedad”.*

Con lo dicho podemos concluir que la  *affectio societatis* se entiende en relación a la empresa o el negocio objeto de la sociedad. El tipo societario es el ropaje jurídico que asume el negocio atendiendo las características de la actividad –empresa- y los inversores o socios. Para Arecha la  *affectio societatis* es la plenitud del estado de socio, es lo que se reclama para que “*el individuo mantenga una función activa y coherente dentro del grupo concertado y que aparecerá así insuflada de la idea y de la necesidad de que su conducta se vincule con el emprendimiento mismo*”. En esta línea podemos citar a Farina<sup>16</sup> que dice que “*la affectio societatis no constituye un elemento del acto constitutivo sino un aspecto que atañe al funcionamiento de la sociedad (el aspecto funcional), derivado de la intención y del comportamiento de los socios; sobre todo del comportamiento*”. Asimismo podemos citar un fallo del año 1982 que pone de relieve que la  *affectio societatis* es “*la voluntad o el propósito de cooperación en los negocios sociales*”<sup>17</sup>.

En segundo lugar podemos decir que este instituto se encuentra en el ámbito societario donde el carácter personal toma una cierta relevancia por su función en la empresa o emprendimiento. Distinto es en las sociedades de capital donde el inversionista busca solamente la rentabilidad de sus acciones y generalmente no ocupa una función o puesto en el negocio objeto de la sociedad. Esta distinción que hacemos de las sociedades de capital no se ve tan evidente en la realidad de hoy en la Argentina y más concretamente en la Provincia de San Juan donde el accionista cumple una función clave en el emprendimiento objeto de la sociedad y aquí, pensamos, que la  *affectio societatis* toma relevancia tanto en las sociedades de capital como en las sociedades personales.

---

<sup>16</sup> Farina Juan María, “Conflicto societario y la  *affectio societatis*” Revista Jurisprudencia Argentina Editorial La ley 2010 Tomo E, pag.1309

<sup>17</sup> Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, sala B • Agazzi, Sofia c. Delait de Devoto, Carmen • 16/12/1982 • • AR/JUR/574/1982

La reciente reforma legislativa que unifica los códigos civil y de comercio, (que entra en vigencia el 1/08/2015) deja a la luz de manera más que evidente que la *affectio societatis* no es un instituto para todos los tipos societarios. Por ejemplo la creación de la Sociedad Anónima Unipersonal (SAU) es clarísimo que esta no requiere de la *affectio societatis* porque no existe otra persona en calidad de socio con la cual necesita trabajar. Este instituto requiere al menos de dos personas con un proyecto común.

En conclusión, la *affectio societatis* supone una serie de conductas de los socios en orden de dar operatividad al objeto comercial societarios. Esa conducta estará determinada por la función o participación en el emprendimiento. Por ello al comienzo de este trabajo citamos los autores como Zaldivar y Halperín quienes en más o en menos coinciden en definir a la *affectio societatis* como la voluntad de colaboración activa en la empresa o en el negocio. Cada uno de ellos agrega, como ya lo indicamos, algún otro matiz personal. Para Fargosi está claro que la *affectio societatis* consiste en la adecuación de la conducta del socio y sus intereses a las necesidades de la sociedad comercial. Estos tres autores coinciden que existe un emprendimiento o negocio comercial, de base, y que se espera de ellos una conducta colaborativa.

Ahora bien esa conducta es lo que constituye la *affectio societatis*. Es lo que permite que cada socio sepa su lugar y función en el emprendimiento a fin de que el negocio sea rentable y puedan subsistir sus integrantes. Además sabiendo la conducta esperada de cada socio se evita los conflictos societarios y permite el desarrollo personal de cada socio y el crecimiento de la sociedad comercial.

Lo difícil será determinar objetivamente y de manera más o menos permanente la función y la conducta esperada de cada socio. Si se lograra dar contenido a ello ya sea en el estatuto, o reglamentos societarios pensamos que podría llegar a ser una causal de disolución de la sociedad conforme lo establecen los artículos 89 y 94 de la ley de sociedades comerciales. En las sociedades gestionadas como empresas familiares ese contenido podría estar dado por el protocolo familiar y

podría ser causal de exclusión del socio que no adecue su conducta a dichos parámetros conforme lo establece el artículo 91 de la Ley de sociedades comerciales.

Otro tema relacionado y derivado de lo que venimos diciendo es – y así lo pensamos- que la *affectio societatis* se encuentra fuera del derecho patrimonial y no es susceptible de ser sucedido, porque justamente es una cualidad personal. Somos conscientes de las implicancias de esta afirmación en el ámbito del régimen de bienes patrimoniales, en el derecho sucesorio e incluso en el derecho crediticio cuando el acreedor embarga y subasta las cuotas sociales para el cobro de su crédito. Consideramos que en estos casos sería conveniente preverlo en el estatuto social o llegado el caso se podrá atender si el nuevo socio acomoda su conducta a los parámetros fijados en el estatuto, reglamento o en el caso de las sociedades comerciales gestionadas como empresas familiares se adecue al comportamiento pactado en el protocolo familiar. Esas cuestiones serán seguramente parte del trabajo de profundización posterior a esta tesis que tenemos proyectado pues merece un tratamiento y reflexión exhaustivos.

### **1.5. La jurisprudencia nacional y de la provincia de San Juan en relación a la *affectio societatis*.**

En el ámbito nacional la jurisprudencia que hemos podido compulsar ha sido la provista por los servicios de internet de la ley on line y microjuris.com. Los buscadores de ambos servicios jurídicos nos han arrojado la cantidad de 75 fallos que datan del año 1978 hasta la fecha de finalización del presente trabajo 15 de abril de 2015. En los fallos localizados nos hemos detenido, en todos ellos, en la parte del sumario y en aquellos casos que hemos entendido, a nuestro criterio, que dicha jurisprudencia es de utilidad para este trabajo hemos accedido al contenido del mismo. Podemos afirmar que mayoritariamente la jurisprudencia hace una valoración positiva de la *affectio societatis* como elemento esencial y caracterizante del contrato societario.

En el ámbito local hemos podido compulsar los libros de protocolo de sentencias de los años 2010-2013 del único Juzgado Comercial Especial que tiene la Provincia de San Juan. Allí no hemos hallado una mención explícita a la *affectio societatis*.

De esta investigación hemos comprobado que los jueces en el ámbito nacional han utilizado a este instituto de la *affectio societatis* con variados objetivos. Concretamente podemos clasificar en dos grupos: **A) Para distinguir las sociedades comerciales de otros institutos jurídicos.** Y en este caso: 1) para diferenciar las sociedades comerciales de las relaciones de ayuda mutua nacidas de la relación de concubinato y 2) para diferenciar la relación laboral con el *status socii* o calidad de socio. Por otro lado contamos con jurisprudencia que se detiene en: **B) Resaltar el carácter esencial de la *affectio societatis* en los contratos societarios y que su falta o pérdida puede ocasionar la disolución y liquidación de la sociedad.** Pensamos que como fruto del esfuerzo por distinguir este instituto, la jurisprudencia ha procurado conceptualizar la *affectio societatis* y darle el oportuno realce como elemento esencial del contrato societario. En este segundo grupo de jurisprudencia se pone al descubierto la situación societaria en que se encuentran los socios ante la pérdida o falta de *affectio societatis*.

Conviene destacar que unánimemente los jueces sostienen que no es causal de disolución de la sociedad la carencia de *affectio societatis* porque no se encuentran previstas entre las causales de disolución dispuesta por la ley de sociedades comerciales. A tal fin dicen que “*La ausencia de affectio societatis no habilita per se a estimar la pretensión de disolución de la sociedad, pues esa contingencia no se halla legalmente prevista como causal disolutoria por el art. 94 de la ley de sociedades*”<sup>18</sup>.

Sin embargo, la jurisprudencia encuentra artilugios para dar relevancia a este instituto y demostrar que su carencia o pérdida lleva a la muerte de la sociedad comercial. Es así como en un fallo interesante, en

---

<sup>18</sup> Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala D • Cornet D'Hunval, María Luisa c. Cerro Cuadrado S. A. y otros • 27/08/1999 • • AR/JUR/4007/1999. (el fallo no está publicado, solo sumario)

el que se trata de una sociedad comercial gestionada como empresa familiar, el juez Peirano<sup>19</sup> entiende “*que aunque en la demanda no se invoque concretamente la falta de "affectio societatis" como fundamento del pedido de disolución de sociedad, nada impide al juzgador fundar la sentencia en esa circunstancia si estima que la misma resulta configurada mediante la prueba aportada. Por lo tanto, es al juez y no a las partes a quien le corresponde efectuar la calificación jurídica del hecho invocado o probado; y recuérdese que la "affectio societatis" es un elemento esencial del contrato de sociedad y su inexistencia es causal suficiente para disponer su disolución*”.

En definitiva la jurisprudencia sostiene –a la final- que la pérdida de la *affectio societatis* configura una de las causales de disolución (total o parcial) de la sociedad. Podemos a tal fin clasificar este segundo grupo de jurisprudencia en aquella que la falta o pérdida de la *affectio societatis* es: 1) causal de disolución parcial como es la exclusión del socio por graves incumplimientos de sus obligaciones (artículo 91 de la Ley 19.550) y 2) como causal de disolución de la sociedad por imposibilidad de alcanzar el objeto social (artículo 94 inc. 4 de la Ley 19.550).

A continuación procederemos a analizar cada una de estas situaciones jurisprudenciales con un breve extracto del contenido de la sentencia en la que se resalta el concepto de la *affectio societatis* y la relevancia de este elemento en la vida societaria.

*1.5. A) Jurisprudencia que distingue a la affectio societatis de otros institutos jurídicos:* En nueve fallos, que nos presentaron interés, sobre la jurisprudencia relevada marca la distinción entre las sociedades comerciales con respecto a las relaciones nacida como consecuencia del concubinato y aquellas otras que el derecho las encuadra como relación laboral. En ambos casos se profundiza en la conceptualización y relevancia del elemento propio de las sociedades comerciales que es la *affectio societatis*.

---

<sup>19</sup> Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala A • Alberte, Elena D. y otro c. Alvic S.R.L. • 17/07/2003 • LA LEY 2003-F LA LEY 2003-F , 118 IMP 2004-A IMP 2004-A , 1321 • AR/JUR/1505/2003

Con respeto a la distinción de la *affectio societatis* propio de una sociedad comercial con la relación de concubinato, la jurisprudencia analizada concuerda, y es absolutamente lógico, que la sola convivencia en aparente matrimonio (en concubinato) no genera ni hace presumir la existencia de una sociedad de hecho, sino que para que tal sociedad exista es menester que se cumplan los requisitos necesario para su creación y desarrollo. Esos requisitos son los elementos esenciales del contrato constitutivo es decir: a) pluralidad de persona b) aportes para aplicarlo a la producción de bienes o intercambio de bienes y servicios, c) la participación en los beneficios y pérdida y también e) la *affectio societatis* que es la voluntad de trabajo común.

Dicho de otra manera y citando un fallo de la Provincia de Córdoba<sup>20</sup>, quien quiera probar la existencia de una sociedad comercial o una sociedad de hecho, debe *“acreditar que han existido aportes en dinero y otros bienes, como la ejecución del trabajo personal, o se compruebe un estado de comunidad de bienes o intereses que llevan al juzgador a la convicción de que realmente ha existido la "affectio societatis"”*<sup>21</sup>. Zannoni afirma que en una relación de concubinato para que estemos en presencia de una sociedad de hecho debe “ - (...) *existir entre los concubinos (...) la conjunción de elementos constitutivos de toda sociedad: aportes comunes, contribución en las pérdidas y ganancias y también la affectio societatis*”. Estas ideas fueron desarrollada por los jueces de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, sala F en los autos “G. de L., E., suc.” del año 09/02/1984<sup>22</sup>.

En una sentencia local del año 1984 los votos de los Jueces de Cámara Billordo, Olivares Quiroga, Petrignani afirmaron que *“el aporte personal es suficiente para que se configure una sociedad de hecho, es decir que no es indispensable que exista forzosamente un aporte material*

---

<sup>20</sup> Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de 7a Nominación de Córdoba • P., T. L. c. P., A. R. • 27/02/1985 • AR/JUR/506/1985.

<sup>21</sup> Otros fallos que podemos citar en la misma línea son: • , Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial Contencioso Administrativo de San Francisco • G., J. E. c. C., J. P., sucs. • 21/11/1991 • LLC 1992 LLC 1992 , 372 • AR/JUR/2020/1991, Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala B • Procicchiani, María E. c. Bally, Isaac • 18/04/1996 • • AR/JUR/5235/1996 (el fallo no está publicado. Solo sumario)

<sup>22</sup> Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, sala F • G. de L., E., suc. • 09/02/1984 • LA LEY 1984-D LA LEY 1984-D , 98 • AR/JUR/1273/1984.

*para que se configure una sociedad hecho*". Basta decir que en el caso de estudio, la concubina realizaba tareas que excedían la propia de un ama de casa y realizaba trabajos dentro del emprendimiento. Esto nos lleva a pensar que existía una *affectio societatis*. Los jueces sanjuaninos sostuvieron que *"la affectio societatis ha estado en la raíz misma del emprendimiento común llevado a cabo por la actora, no siendo tampoco desdeñable a ese efecto considerar también su convivencia concubinaria porque resulta por demás evidente que tal convivencia ha implicado de hecho, una comunidad de vida y por ende de intereses"*<sup>23</sup>.

Cuando existe una relación de concubinato se permiten todos los medios probatorios para acreditar la existencia de la sociedad. Conviene destacar que en estos casos no es tan fácil demostrar la existencia de la *affectio societatis* y puede confundirse con los deberes propios de la vida concubinaria. Tan es así que en uno de los fallos analizados y citados en la nota 20, el Juez rechaza la pretensión de la actora por no acreditar la existencia de la sociedad. Los hechos del fallo son los siguientes: la actora mantenía una relación de concubinato con el demandado por más de treinta años. Ambos abogados, trabajaban en un estudio jurídico y según el entender de la actora existía una sociedad de hecho. Su pretensión en el proceso era la disolución y liquidación de dicha sociedad. La causa, originaria de la Provincia de Córdoba, llegó a la Cámara de Apelaciones y allí se confirmó el fallo de primera instancia que rechazó el pedido de la actora por no acreditar la existencia de la sociedad. Con el voto unánime de la Cámara de Apelaciones compuesta por los Dres. Beatriz Mansilla de Mosquera, Julio L. Fontaine y Guillermo E. Barrera Buteler, los camaristas afirmaron y distinguieron el contenido propio de la *affectio societatis* diciendo que *"en lo que a la affectio societatis se refiere, es de aclarar que no puede ser confundida la voluntad de integrar una sociedad de hecho con la que emana de los intereses comunes producto de una relación afectiva. Es de remarcar, bajo el riesgo de ser reiterativos, que las sociedades de hecho creadas por los convivientes deben reunir las exigencias que supone todo contrato de sociedad, entre los que se*

---

<sup>23</sup> Cámara de Apelaciones en lo Civil, Comercial y Minería de San Juan, sala I • C., O. c. G., D., suc. • 17/02/1984 • LA LEY 1984-C LA LEY 1984-C , 171 • AR/JUR/2486/1984

*indican la affectio societatis, cooperación y esfuerzos materiales y espirituales en un objetivo de logro societario común. Demás está decir, que la affectio conyugal, vulnerada por la ausencia de vínculo jurídico, no significa en modo alguno affectio societatis. Existe una marcada diferencia entre las relaciones personales y las relaciones patrimoniales. La voluntad de integrar una sociedad se traduce en la obligación que cada uno asume con el fin de obtener alguna utilidad apreciable en dinero que dividirán entre sí”<sup>24</sup>.*

Por lo tanto y, en conclusión, para que exista una sociedad comercial debe verificarse la existencia de la *affectio societatis*, entendiendo por tal la realización de tareas o trabajos (rol o función) que excedan lo propio de la relación concubiniaria como puede ser las tareas del hogar; y junto a esto los demás elementos propio y generales de toda sociedad comercial, como así también del tipo societario asumido.

La otra distinción que la jurisprudencia seleccionada se ha detenido en apuntar en una sociedad comercial es: la calidad de socio y la relación laboral que puede derivarse del trabajo común realizado en el negocio societario.

Uno de los fallos estudiados es el caso “Cavallini, María c/ Cena, Daniel y otro”. Los hechos del caso son los siguientes: la actora pretende ser reconocida socia en la sociedad de hecho, en partes iguales a los demandados es decir el 33%. Los demandados afirman que la relación que tenía la actora con la sociedad de hecho era una relación puramente laboral. Se acompaña al proceso un documento firmado por las partes de la cual surge que la actora debía soportar los gastos de instalación y el pago del alquiler del negocio, a cambio de ello participaba de las ganancias en un 16,66%.

El juez de primera instancia ante estos hechos resolvió reconocer la calidad de socia a la accionante solo sobre el 16,66% a raíz del documento antes mencionado, que fue firmado por los demandados. Los

---

<sup>24</sup> Microjuris.com: Partes: A.M. B. c/ A. C. P. s/ societario contencioso - recurso de apelación Tribunal: Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de Córdoba, Sala/Juzgado: tercera, Fecha: 12-dic-2006, Cita: MJ-JU-M-10381-AR | MJJ10381 | MJJ10381

demandados apelaron el decisorio por ante la Cámara Nacional de Apelaciones sala B la que resolvió con el voto del Morandi, Naveira y Williams que *“debe descartarse la hipótesis de existencia de una relación laboral, si el presunto asalariado se ha inmiscuido en el manejo social y se le han reconocido participaciones sobre las instalaciones, el valor locativo y sobre las ganancias que arrojan las ventas, lo cual vincula a las partes a la suerte del negocio que se explota en común”*<sup>25</sup>.

Como se puede apreciar en este fallo y otro más que citaremos, el elemento diferenciador entre el socio (estado de socio) y un empleado es la participación en las ganancias y en las pérdidas; como así también la capacidad en la toma de decisión sobre la marcha del negocio societario. Justamente este último elemento es el que conforma la *affectio societatis*.

Cabe que aclaremos que la simple y sola participación en las ganancias del empleado no reviste por sí, el carácter de socio. No olvidemos que esta situación está prevista en nuestra carta Magna en el artículo 14 bis<sup>26</sup>. Esto no implica que la Constitución Nacional constituya a los operarios en socios de la sociedad comercial.

En sustento de lo que venimos diciendo Highton de Nolasco antes de ser ministro de la Corte Suprema de Justicia y ocupando el cargo de Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, sala F de la

---

<sup>25</sup> Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala B • Cavallini, María c. Cena, Daniel y otro • 16/12/1985 • LA LEY 1986-C LA LEY 1986-C , 332 DJ 1986-2 DJ 1986-2 , 450 IMP 1986-B IMP 1986-B , 1245 • AR/JUR/573/1985. Es el punto 4 del sumario.

<sup>26</sup> Artículo 14 bis.de la Constitución de la Nación Argentina- El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor, jornada limitada; descanso y vacaciones pagados; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea; participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial.

Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo; recurrir a la conciliación y al arbitraje; el derecho de huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con la estabilidad de su empleo.

El Estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable. En especial, la ley establecerá: el seguro social obligatorio, que estará a cargo de entidades nacionales o provinciales con autonomía financiera y económica, administradas por los interesados con participación del Estado, sin que pueda existir superposición de aportes; jubilaciones y pensiones móviles; la protección integral de la familia; la defensa del bien de familia; la compensación económica familiar y el acceso a una vivienda digna.

Provincia de Buenos Aires dictaminó en los autos caratulados “Díaz, Francisco c. Alvarez, Mario R. y otro”<sup>27</sup> de fecha 25/03/1997 lo siguiente: que *“para que exista sociedad hacen falta varios elementos, entre ellos la "affectio societatis"”*.

Ahora bien, ¿qué entiende Highton de Nolasco sobre la *affectio societatis*? Al respecto dice que *“la "affectio societatis" resulta implícita como una consecuencia de la base misma de toda sociedad: es preciso que la agrupación de personas se haya realizado con la intención de formar una sociedad, con cuya idea se define como la voluntad o propósito de cooperación en los negocios sociales, aceptando deliberadamente la participación en las utilidades y en las pérdidas. Si bien hubo alguna duda en algún momento, ahora se afirma la existencia de la "affectio societatis" como elemento esencial de la sociedad, caracterizada en base a la voluntad de colaboración, con sentido económico, sin relaciones de superioridad o dependencia entre los socios, con una deliberada aceptación de los riesgos propios de una explotación o empresa, y la exigencia de una conducta de los socios que anteponga, al interés particular de cada uno, el interés social de la entidad”*. Como se puede observar del párrafo citado lo que caracteriza a la *affectio societatis* según Highton de Nolasco, es a) la voluntad de colaboración entre los socios b) la relación de igualdad entre los socios c) la participación de los riesgos propios de la explotación y d) la adecuación de la conducta al interés social.

Vemos conveniente, y a modo ilustrativo, comentar los hechos del fallo precedentemente comentado. El actor (Díaz Francisco), arquitecto, trabajaba para el “Estudio Arquitecto Mario R. Alvarez y Asociados” y le demanda a Mario R. Alvarez por la liquidación de los negocios societarios pendientes desde 1990. El actor sostiene su calidad de socio en la sociedad de hecho, que contaba con una categoría de socio habilitante. El juez de primera instancia rechaza tal calidad de socio diciendo que: *“por la doctrina de los propios actos, el actor no se consideraba socio, lo que*

---

<sup>27</sup> Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, sala F • Díaz, Francisco c. Alvarez, Mario R. y otro. • 25/03/1997 • LA LEY 1999-A LA LEY 1999-A , 469 DJ 1998-3 DJ 1998-3 , 683 LLP 1999 LLP 1999 , 249 • AR/JUR/5055/1997

*se desprende de los recibos firmados por él y también por él acompañados. Esta terminante deducción no ha merecido críticas razonadas, pues no la es que "quien le liquidaba los haberes al actor no lo consideraba socio". "Todo lo contrario, pues si nadie lo consideraba socio, y ni él mismo había advertido que lo era o consentía la liquidación como sino lo fuera, insisto en que -claramente- no existía la invocada sociedad".*

La sentencia afirma que la relación que existía entre el actor y el demandado era de subordinación –mensualmente se liquidaba su sueldo y no había trato de socio- Como aclara contundentemente Highton de Nolasco *"debe considerarse que existe sociedad si, además del fondo común, participación en los beneficios y contribución a las pérdidas, existe colaboración activa e igualitaria de sus componentes, lo que significa la carencia de relaciones de dependencia, para obtener finalmente un beneficio a dividir entre los contratantes, que es la intención que los ha aliado para formar la sociedad, es decir la "affectio societatis"*<sup>28</sup>.

Reafirmando esta idea el reconocido Juez comercial Butty en un fallo de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, Sala B caratulados "Villanueva Justo José c/ Bianchi Harrington Diego Eduardo s/ sumario" afirmó que *"lo que excluye ese ingrediente específico (es decir la affectio societatis) e impide a cualquier relación su encuadramiento como societaria, es la relación de dependencia, que de suyo aparta el matiz igualitario (...)"*<sup>29</sup>.

Por lo tanto, y en conclusión, para que exista calidad de socio y por tanto *affectio societatis* debe haber además de voluntad de colaboración activa, participación en las ganancias y soportación de las pérdidas, y además debe existir entre los socios una relación jurídica igualitaria.

---

<sup>28</sup> Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, sala F • Díaz, Francisco c. Alvarez, Mario R. y otro. • 25/03/1997 • LA LEY 1999-A LA LEY 1999-A , 469 DJ 1998-3 DJ 1998-3 , 683 LLP 1999 LLP 1999 , 249 • AR/JUR/5055/1997

<sup>29</sup> Microjuris.com: Villanueva Justo José c/ Bianchi Harrington Diego Eduardo s/ sumario, Tribunal: Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, Sala/Juzgado: B, Fecha: 3-jul-2000, Cita: MJ-JU-E-5600-AR | EDJ5600 | EDJ5600

1.5. B) *Jurisprudencia que resalta el carácter esencial de la affectio societatis en los contratos societarios y analiza que su pérdida puede ocasionar exclusión de socio o la disolución de la sociedad comercial.*

En este apartado hemos seleccionado once fallos que tratan a *la affectio societatis* como un requisito esencial del contrato societario. Y a la luz de esta jurisprudencia nos cuestionamos: ¿si la ausencia y/o pérdida de la *affectio societatis* es causa de disolución total o parcial de la sociedad comercial?

Previo a adentrarnos en el tema conviene mencionar un fallo del año 1979 que en su momento tuvo su trascendencia por los conceptos allí vertidos y analizado por el Juez de Cámara Jaime Anaya. Además fue un fallo comentado por el doctrinario Guillermo Matta y Trejo<sup>30</sup>.

Los hechos del caso son los siguientes: la Inspección de Persona Jurídicas de la Provincia de Buenos Aires inicia sumario a una serie de sociedades que tenían en común las personas que conformaban la titularidad del paquete accionario o de las cuotas sociales, objeto social similar e igual domicilio. Se detectó que era un grupo de profesionales que constituían sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada para luego ser vendidas. Advertido el órgano administrativo decidió retirar la conformación administrativa a treinta "sociedades" porque entendía que no cumplía con los requisitos esenciales del contrato constitutivo de toda sociedad comercial. Los fundamentos fueron: a) no había pluralidad de socios; b) quienes aparecían constituyendo las sociedades eran prestanombres; c) en los casos de sociedades que no se constituyen a pedido de clientes, no se persigue inicialmente el cumplimiento de una actividad tendiente a la producción o intercambio de bienes y servicios, exigida por el art. 1º de la ley de sociedades y d) en el caso no existen verdaderos contratos de sociedad por falta de pluralidad y porque el objeto elegido no es real sino meramente declarado para satisfacer un requisito legal. Básicamente lo que buscaban los iniciadores del trámite de constitución es la venta de la misma como negocio.

---

<sup>30</sup> LA LEY 1979-C , 289 ED 84 ED 84 , 289 JA 1980-IV JA 1980-IV , 627

Ante esta resolución la sociedad “Macosa S.A.” apeló dicho acto administrativo y llevó este planteo a la Cámara Nacional de Apelaciones quien confirmó la resolución administrativa retirándole a las sociedades comerciales la conformación administrativa otorgada con anterioridad.

En dicho fallo el Camarista Anaya resalta la importancia de la *affectio societatis* para la constitución de una sociedad. El mismo dice “(...) quienes han concurrido a constituir la anónima en estos casos no han querido formar una sociedad entre sí ni tampoco con otras personas determinadas o a determinarse, es decir, no han tenido voluntad de asociarse; y, menos aún, una voluntad de colaboración activa, jurídicamente igualitaria e interesada, es decir, carecen de “*affectio societatis*” (I. Halperín, “Sociedades comerciales. Parte General”, p. 46, N° 29) que es, en opinión aun frecuente en nuestra doctrina, un elemento específico del contrato de sociedad”<sup>31</sup>. Se puede observar conforme las enseñanzas de Anaya que la *affectio societatis* es un elemento transversal que pasa por los demás requisitos esenciales de una sociedad. Dicho de otra manera si no existe *affectio societatis* no se verifica los demás requisitos para la constitución o existencia de una sociedad.

Farina<sup>32</sup>, en un artículo que escribió para la Ley en el año 2010, afirmaba que la falta de *affectio societatis* “ (...) se refleja en un comportamiento antisocial de un socio que justificaría su exclusión; o bien solicitar la disolución de la sociedad cuando tal *affectio* falta en todos los socios o en un número significativo que impida, evidentemente, a la sociedad lograr su objetivo y funcionar dentro de un marco de colaboración activa e igualitaria para el logro de fines comunes”.

Hemos citado este texto en particular porque la jurisprudencia seleccionada propone dos remedios jurídicos ante la pérdida o falta de *affectio societatis*. Se puede deducir del mismo texto citado: I) una primera solución que es la exclusión del socio por graves incumplimientos

---

<sup>31</sup> Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala C • Macosa, S. A. y otras • 21/05/1979 • LA LEY 1979-C con nota de Guillermo E. Matta y Trejo LA LEY 1979-C , 289 ED 84 ED 84 , 289 JA 1980-IV JA 1980-IV , 627 • AR/JUR/3739/1979

<sup>32</sup> Farina, Juan María "conflictos societarios y *affectio societatis*" en LL del 19 de octubre de 2010, pag. 1309.

de sus obligaciones (artículo 91 de la Ley 19.550) debido precisamente a su comportamiento antisocial y II) el segundo remedio es la disolución de la sociedad por imposibilidad de alcanzar el objeto social (artículo 94 inc. 4 de la Ley 19.550), por falta de colaboración activa e igualitaria para el logro de fines comunes.

A continuación procederemos a citar la jurisprudencia correspondiente y analizar cada uno de estos casos: Con respecto a la:

I) exclusión del socio: El plexo normativo prevé esta situación solamente para las sociedades de responsabilidad limitada, las comanditas por acciones, sociedades colectivas, en comanditas simples, de capital e industria y en participación<sup>33</sup>. El socio solo podrá ser excluido por justa causa conforme lo establece la normativa, es decir *“grave incumplimiento de sus obligaciones. (...) incapacidad, inhabilitación, declaración en quiebra o concurso civil, salvo en las sociedades de responsabilidad limitada”*.

La decisión de excluir a un socio de la sociedad debe ser resuelta por todos los socios; quienes deberán recurrir al órgano judicial a fin de acreditar la justa causa que exige la normativa societaria. Será, por tanto, el magistrado quien en definitiva resuelva la efectiva exclusión del socio. La razón de recurrir al órgano judicial obedece al principio general previsto, en el código de Vélez Sarsfield, en el art. 1734, que dice *“ningún socio puede ser excluido de la sociedad por los otros socios, no habiendo justa causa para hacerla”*. Asimismo esta decisión de exclusión del socio exige que la sociedad modifique su estatuto societario ya que se altera la

---

<sup>33</sup> ARTICULO 91.LSC — Cualquier socio en las sociedades mencionadas en el artículo anterior, en los de responsabilidad limitada y los comanditados de las de en comandita por acciones, puede ser excluido si mediere justa causa. Es nulo el pacto en contrario. **Justa causa.** Habrá justa causa cuando el socio incurra en grave incumplimiento de sus obligaciones. También existirá en los supuestos de incapacidad, inhabilitación, declaración en quiebra o concurso civil, salvo en las sociedades de responsabilidad limitada. **Extinción del derecho.** El derecho de exclusión se extingue si no es ejercido en el término de noventa (90) días siguientes a la fecha en la que se conoció el hecho justificativo de la separación.

**Acción de exclusión.** Si la exclusión la decide la sociedad, la acción será ejercida por su representante o por quien los restantes socios designen si la exclusión se refiere a los administradores. En ambos supuestos puede disponerse judicialmente la suspensión provisoria de los derechos del socio cuya exclusión se persigue Si la exclusión es ejercida individualmente por uno de los socios, se sustanciará con citación de todos los socios.

composición de la participación del capital social. Implicando esta situación una modificación sustancial de los términos del contrato societario.<sup>34</sup>

Conviene destacar que la justa causa, prevista por la ley de sociedades comerciales, es por incumplimiento de las obligaciones de socio. Esta causa es suficientemente amplia; permite separar de la calidad de socio a cualquier persona que dificulte o perturbe el normal funcionamiento de la sociedad y/o su conducta sea contraria al interés social mostrando de esa manera la falta o carencia de *affectio societatis*. En un viejo fallo de la Cámara Nacional de Apelaciones, sala B, del año 1978 y con los votos de los Jueces Morandi, Williams y Guzmán se destacó que *“la ley 19.550 ha superado las dificultades que presentaba el art. 419 del Código de Comercio, incorporando entre las numerosas causales de exclusión de socio, una sumamente amplia -grave incumplimiento por parte del socio de las obligaciones sociales-, que permite englobar las diversas situaciones fácticas que la cambiante y rica realidad nos puede presentar y que por su flexibilidad y abstracción permite prever todas las posibles causales que se puedan presentar”*<sup>35</sup>. En el caso de estudio del fallo citado, la Cámara confirmó la sentencia de primera instancia por el cual se excluye al socio comanditado de la sociedad “Regaje S.C.A.” por el siguiente argumento *“cabe la exclusión de todo aquel que ha perturbado el normal funcionamiento de la sociedad y ha comprometido sus intereses por su falta de affectio societatis y de vocación para el trabajo en común, haciendo imposible la confianza que debe existir entre los socios, convirtiéndose en el único culpable del estado de discordia reinante entre ellos”*. En un fallo más reciente y tomando los argumentos de la sentencia antes citada el Juez Peirano decide la exclusión del socio en una sociedad de responsabilidad limitada fundado en que *“cabe la exclusión de todo aquel que ha perturbado o*

---

<sup>34</sup> Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala B • Schmitz, Ricardo A. y otros c. Parapugna, Pedro • 31/10/1978 • LA LEY1979-ALA LEY 1979-A, 316ED82ED 82, 390. Este fallo remite a otra cita en igual sentido SC Buenos Aires, abril 10-970, JA, t 8-70- Prov 593 fallo 2198. Rev. La Ley t. 140, p. 819, fallo 25002-S-)

<sup>35</sup> Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala B • Schmitz, Ricardo A. y otros c. Parapugna, Pedro • 31/10/1978 • LA LEY1979-ALA LEY 1979-A, 316ED82ED 82, 390

*entorpece el normal funcionamiento de la sociedad y ha comprometido el principio de conservación de la empresa y el interés social infringiendo el deber de buena fe inherente a su status socii que le impone su colaboración para la persecución del fin común. Ello evidencia su falta de affectio societatis*<sup>36</sup>.

En nuestra Provincia de San Juan existen acciones de remoción de socios gerentes y exclusión de socios de sociedades de responsabilidad limitada pero no hemos hallado en la jurisprudencia compulsada ningún fallo al respecto. Si, en cambio, hemos encontrado resoluciones que homologan acuerdos entre las partes litigantes referido al particular. En conversación con la secretaria del Juzgado y con el Juez Comercial que se jubiló en el año 2012, Dr. Jorge Gutierrez Gallo, a quienes agradecemos su colaboración, se nos explicó que muchos de estos casos se resuelven extrajudicialmente retirándose pacíficamente uno de los socios de la sociedad a cambio de una indemnización o, cuando es posible, con la división de los negocios de la sociedad comercial en unidades económicas más pequeñas. El motivo por el cual no esperan una sentencia es sobre todo que se tratan de sociedades cuyos socios son parientes y no desean ventilar los conflictos familiares que llevaron a la pérdida de confianza y la obstaculización en el trabajo en común. Por otro lado, el recurso a la vía judicial es justamente la pérdida de la *affectio societatis*.

Otras de las soluciones que los jueces encuentran cuando los socios pierden la *affectio societatis* es:

II) la disolución de la sociedad por imposibilidad de alcanzar el objeto social (artículo 94 inc. 4 de la Ley 19.550). Esa imposibilidad para poder cumplir con el objeto social, en el caso por pérdida de *affectio societatis*, viene acompañada por lo general de tres situaciones fácticas que se presentan de manera concatenadas y son: a) la paralización de las actividades económicas productivas o de intercambios de bienes objeto propio de la sociedad, b) ausencia de resoluciones societarias por los

---

<sup>36</sup> Fallo microjuris.com.ar Partes: Gagliardo Osvaldo E. y otro c/ Moiguer Fernando M. s/ sumario Tribunal: Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial. Sala/Juzgado: A Fecha: 24-mar-2000 Cita: MJ-JU-E-12067-AR | EDJ12067 | EDJ12067

órganos sociales que afecte el normal funcionamiento de la sociedad y c) la discordia o reiterados conflictos entre los socios que ocasiona la pérdida de la *affectio societatis*.

Precisamente esta última situación provoca y acarrea como corolario las dos primeras, es decir la paralización de la empresa *ad extra* en su actividad económica conforme su objeto social y la paralización *ad intra* en cuanto al funcionamiento de los órganos societario. Esta última se manifiesta con la ausencia de resoluciones societarias en cuanto a la aprobación de balances y estados contables referidos a la marcha de la empresa, como así también la pérdida de vigencia del directorio o gerente en el caso que este haya sido designado por un período.

Sostenemos, como parte de la doctrina, que el concepto de “imposibilidad” para alcanzar el objeto social es muy amplio. Esa imposibilidad puede ser tanto en su carácter objetivo como subjetivo, pero en ambos casos impide a la sociedad lograr el cumplimiento de sus fines. En el primer caso –carácter objetivo- puede tratarse de hechos de la naturaleza, impedimentos de índoles técnicas, revocación de una concesión de servicio público para cuya explotación se constituyó la sociedad, entre otros. En cambio la imposibilidad subjetiva se puede dar por una desfavorable situación financiera, pérdida de ciertos elementos importantes o graves desavenencias en el gobierno de la sociedad<sup>37</sup>.

En este segundo caso encontramos jurisprudencia que dice *“Las desavenencias entre los miembros de una sociedad sólo puede servir como fundamento para disolverla cuando se traducen en al imposibilidad material de lograr el objeto de aquella; pero no cuando el hecho no ha obstaculizado la marcha del ente que pudo seguir funcionando normalmente (...)”*<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala A • Alberte, Elena D. y otro c. Alvic S.R.L. • 17/07/2003 • LA LEY 2003-F LA LEY 2003-F , 118 IMP 2004-A IMP 2004-A , 1321 • AR/JUR/1505/2003.

<sup>38</sup> CN Com, sala E diciembre 27-991. Pagliari, Anibal c/ Fernandez Lacour, Cesar G. y otros, ED 148-553.

Por su parte Verón<sup>39</sup> expresó que *“la discordia entre los socios puede encuadrar dentro de las causales de disolución, al dificultar o perjudicar las operaciones sociales, produciéndose la imposibilidad material de lograr el objeto perseguido”*. Pero aclara y distingue no cualquier tipo de discordia sino *“aquella que afecte el normal funcionamiento de la sociedad y gravite sobre la affectio societatis en los socios”*.

Los fallos que hemos estudiado hacen hincapié a estos tres situaciones o factores que provoca la falta de *affectio societatis* y que en definitiva lleva a la imposibilidad de cumplir con el objeto social para el que fue creada la sociedad comercial. Los fallos que hemos analizado son:

a) Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala A • Ferrari, Ángel A. y otra c. Parada, Raúl A. y otros • 02/03/1987 • LA LEY 1987-E LA LEY 1987-E , 263 DJ 1988-1 DJ 1988-1 , 711 • AR/JUR/748/1987;

b) Pardo Cecilia Teresa c/ Ini Eduardo | ordinario, Tribunal: Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, Sala/Juzgado: C, Fecha: 14-oct-2009, Cita: MJ-JU-M-52415-AR | MJJ52415, Producto: SOC,MJ;

c) Minucci Alicia Elvira c/ La Colonial Berazategui S.A. | ordinario, Tribunal: Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, Sala/Juzgado: E, Fecha: 26-mar-2010, Cita: MJ-JU-M-55462-AR | MJJ55462, Producto: SOC,MJ.

d) Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala A • Viti, Blanca c. Melega, Alfredo • 13/06/2003 • LA LEY 2003-F LA LEY 2003-F , 585 IMP 2003-B IMP 2003-B , 2947 •AR/JUR/1747/2003. *En el punto 3 del sumario hace como un breve resumen de lo que hemos dicho, a saber, “la inactividad de la sociedad, la existencia de conflictos insolubles entre los socios -en el caso, se generó una situación de desconfianza y serio desacuerdo entre los dos únicos accionistas, a lo que debe sumarse la revocación de la autorización que tenía el ente para realizar la actividad*

---

<sup>39</sup> Verón Alberto V. “Sociedades Comerciales” Tomo II, pag.216 y 217. Editorial Astrea Año 1983.

*específica prevista en el contrato-, la pérdida de la "affectio societatis", reiterados ejercicios sin ganancias y sin estados contables, la falta de reuniones de directorio y asambleas, tienen entidad suficiente para incluirse en el concepto de imposibilidad de alcanzar el objeto social que torna procedente la demanda por disolución".*

e) Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala A • Alberte, Elena D. y otro c. Alvic S.R.L. • 17/07/2003 • LA LEY 2003-F LA LEY 2003-F , 118 IMP 2004-A IMP 2004-A , 1321 • AR/JUR/1505/2003

f) Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala B • Moreiras, Antonio E. c. Cafferena, Miguel A. y otro • 07/03/1984. ED, Tomo 109, pag.139. *"Sin perjuicio de destacar como causal de disolución social la ausencia de "affectio societatis", entre los socios, atento a que los extremos para que ello suceda, se agotan en la enumeración del art. 94 de la ley 19.550 (ADLA, XXXII-B, 1760), según los casos expresamente previstos en la misma, puede encuadrarse el supuesto de disolución contemplado en el inc. 1° del art. 94 de la ley citada, cuando del expediente surge que las partes están contestes en que no puede mantenerse vigente la sociedad frente al disenso existente entre ellas."*

A modo de conclusión de este punto II referido a la procedencia de la disolución de la sociedad comercial conforme el artículo 94 inc 4 de la ley de sociedades comerciales nos adherimos a la opinión de la Juez Miguez en la causa "Viti Blanca c/ Melega Alfredo" que afirma que la paralización por motivos de pérdida de la *affectio societatis* lleva a una traba organizacional que se traduce en la imposibilidad de cumplir con el objeto social para el cual fue pensado la sociedad. Afirma ello diciendo que *"existen diversos precedentes, que sobre la base de lo que se ha dado en llamar una "interpretación amplia" de los postulados del art. 94 inc. 4°, han decretado la disolución de la sociedad, cuando no existen visos de una decisión futura tendiente a cumplir el objeto, criterio que corrobora un sector de la doctrina, que considera que la inactividad social constituye un caso más de imposibilidad de cumplir el objeto en su relación objeto-organicidad"*.

### **1.6. Breve síntesis de las ideas expuestas en este capítulo:**

Vamos a concluir este capítulo con una breve síntesis de las ideas desarrolladas sobre la *affectio societatis* tanto como concepto y contenido que resultan de lo manifestado tanto por la doctrina como por la jurisprudencia.

En general sostenemos la vigencia y actualidad que tiene este instituto de la *affectio societatis* en la doctrina y más aún en la jurisprudencia. Si bien no deja de ser un concepto subjetivo marcado de conductas esperadas por los demás socios y por la sociedad, lo cierto es que la ausencia de este elemento impide el cumplimiento del objeto societario, provocando la paralización de los órganos societarios, como así también de la actividad productiva de la sociedad generando esta situación la pérdida de ganancia o utilidades y aumentando las deudas. Tarde o temprano este negocio termina siendo anti económico.

Podemos decir que, para nosotros, la *affectio societatis* es un elemento esencial de la cualidad del socio, en un negocio comercial o empresa.

Sobre la base de un tipo societario debe existir un negocio o empresa comercial donde los socios cumplen una función, quienes de modo organizado generan habitualmente recursos que son nada menos que las ganancias o utilidades que los socios van a repartir.

La *affectio societatis* es la voluntad de trabajar en conjunto para la consecución de una actividad comercial común que va a estar determinado por el objeto social.

Este elemento societario del que venimos hablando se da principalmente en las sociedades de personas o más bien en aquellas sociedades donde las cualidades personales del socio son fundamentales. En refuerzo a esta afirmación hemos hallado un fallo, solamente el sumario, de la Cámara de Paz Letrada de Rosario "Uranga, Manuel c. Financiera de Forestación, S. A." que afirma que "*la "affectio societatis" no ocupa lugar alguno en las sociedades anónimas, por*

*formarse las mismas "intuitu rei"*<sup>40</sup>. Asimismo hemos destacado que existen ciertos casos que las cualidades del socio o accionistas son importantes para la subsistencia de las sociedades por acciones.

Hemos estudiado que la cualidad de socio puede ser entendida como función o participación en el negocio o empresa; y de allí surge la *affectio societatis*. Entendemos que esa *affectio societatis* no puede estar comprendida dentro del derecho patrimonial propio del título representativo del capital social es decir de la cuota o acción societaria. Esto nos lleva a afirmar que esa cualidad no es susceptible de ser transferible por derecho hereditario o por transmisión ya sea por venta o ejecución de un embargo sobre las acciones o cuotas. Se hace necesario para la subsistencia de la sociedad que esa *affectio societatis* sea aceptada por los demás socios y se mantenga durante la vigencia del contrato social.

Por último afirmamos la conveniencia y la necesidad de dar contenido a la *affectio societatis* en el contrato social o en sus reglamentos a fin de determinar objetivamente lo que se espera del socio en la sociedad y con los demás socios. De este modo se podría facilitar, llegado el caso, la exclusión del socio por la falta de *affectio societatis* y no dejar que se paraliquen los órganos societarios. En las sociedades gestionadas como empresas familiares pensamos que esa definición y delimitación de la conducta del socio podría fijarse por medio del protocolo familiar.

---

<sup>40</sup> Cámara de Paz Letrada de Rosario, sala II • Uranga, Manuel c. Financiera de Forestación, S. A. • 11/03/1980 • • AR/JUR/3309/1980.

*Sumario: 2. Empresas familiares, 2.1. Definición de empresa, 2.2. Definición de familia, 2.3. Que entendemos por empresas familiares. Elementos característicos de la empresa familiar. 2.4. La affectio societatis en las empresas familiares. 2.5. El protocolo familiar.*

## **2. Empresas familiares.**

### **2.1. Definición de empresa.**

Con el fin de enmarcar jurídicamente la realidad societaria que pretendemos estudiar como empresa familiar vemos conveniente definir estos dos conceptos (empresa y familia). Conceptos que a simple vista parecen dispares en cuanto a sus fines pero son similares en cuanto a su realidad como organización de personas y de bienes.

Comenzamos esta tarea aclarando que el fenómeno “empresa” no se agota en el ámbito del derecho. Su campo “*es tan vasto en el mundo donde ejerce su acción e influencia que necesariamente debe apelarse al auxilio de otras disciplinas (como economía, filosofía, sociología, política, teología, derecho, contabilidad) que aporten su cuota de afinidad relacional*”<sup>41</sup>. Y de ese modo, con ese auxilio, se enriquece el concepto y la mirada del término empresa.

Existen autores como Verón que desarrollan la noción de la empresa en las distintas ramas de las ciencias como la teología, la filosofía, la sociología, la noción hacendal de la empresa, la contable, la económica y la jurídica.

Nos proponemos con este trabajo detener nuestra mirada desde la noción de la economía y el derecho. Para ello hemos podido acceder, gracias a la generosidad de sus docentes, a los apuntes de estudio de la “Cátedra de Economía” de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de San Juan. Dichos apuntes fueron confeccionados por el economista Gabriel Sebastián Monteros de la Universidad Nacional de Tucumán. Uno de los profesores nos aclaró que no existe una única mirada desde la economía sobre el concepto de empresa; por ello en

---

<sup>41</sup> Verón, Alberto Víctor “Sociedades anónimas de familia” Tomo 1 pag 47 Editorial Ábaco. Año 1979

dichos apuntes se trata de simplificar su estudio receptando los elementos característicos de la empresa de varios autores de economía.

Aclarado esto, podemos afirmar que los economistas al estudiar a la empresa parten del concepto de organización. Definen a la organización como *“un sistema social integrado por individuos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de objetivos comunes. En otras palabras, una organización es un conjunto de personas que unen sus esfuerzos en busca de un fin común”*.

Este concepto de organización es suficientemente amplio para afirmar que no toda organización es empresa, pero si toda empresa es una organización. Partiendo de esta premisa podemos precisar una clasificación de las organizaciones según sus resultados: a) organizaciones con fines de lucro, es decir que sus actividades se basan en la obtención de ganancias (por ventas de bienes o prestación de servicio) y b) las organizaciones sin fines de lucro, que a su vez se divide en organizaciones de objetivos y de intereses. En nuestro estudio nos interesan las primeras por que nos arrojan la idea de negocio comercial o lucrativo. Por tanto entendemos que una empresa es una organización de recursos al servicio de una idea de negocio.

Una vez precisado qué tipo de organización es la empresa podemos definirla como *“una organización que desarrolla una actividad económica planificada, con la finalidad de obtener beneficios (fin de lucro), captar recursos de su entorno, los combina y obtiene un producto para cubrir una necesidad humana en forma directa o indirecta.”* Para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos –aclaran los economistas– necesitan contar con una serie de elementos (recursos) que le permita iniciarse y desarrollar su actividad. Entre ellos se encuentra el factor humano, es decir, todas aquellas personas que aportan a la empresa (el trabajo del empresario y de los empleados), la idea del negocio y los recursos financieros (dinero en efectivo o créditos).

Algunos economistas agregan como distintivo de la empresa “la producción”. Es así como podemos citar al economista Samuelson<sup>42</sup> que dice *“las empresas existen por muchas razones, pero las más importantes son explotar las economías de la producción en serie, obtener fondos y organizar el proceso de producción. (...) La producción se organiza en empresas, porque la eficiencia generalmente obliga a producir en gran escala, a reunir un elevado volumen de recursos externos y a gestionar y supervisar con atención las actividades diarias”*.

Por último y para completar la noción económica del concepto de empresa podemos mencionar sintéticamente los presupuestos que aborda Verón<sup>43</sup> entorno a la empresa vista desde la economía. El primer presupuesto es que la empresa se desarrolla, en nuestro país y en muchos países del mundo, dentro de un “sistema de gobierno económico capitalista”, es decir que opera en una economía de mercado para satisfacer a las sociedades de consumo en masa. Esta idea nos parece interesante porque la empresa en una economía o gobierno comunista no se presenta tal cual la vemos y estudiamos en este trabajo. El segundo presupuesto es “la realización de una actividad económica”, es decir que la empresa supone una constante concatenación de funciones diversas y complejas. Se trata de un conjunto ordenado de bienes, personas y actividades que se manifiesta a través del desempeño del empresario, de manera organizada y en función del mercado. El tercer elemento es “el sujeto de la empresa” que es el empresario el que concentra de manera organizada y ordenada la conducción de los negocios y el personal empleado. El cuarto elemento es “la producción e intercambio de bienes y servicios”, en otros términos viene a ser la actividad económica de la empresa. El quinto presupuesto es “el beneficio” o propósito de beneficio que tiene el empresario por el desarrollo de la actividad económica de la empresa y por último “el riesgo empresarial” que es la asunción del riesgo

---

<sup>42</sup> Economía – Editorial Mc Graw Hill – Impreso en Argentina - Paul A. Samuelson (Institute Professor, Emérito)– William D. Nordhaus (Massachusetts Institute of Technology)– Daniel Pérez EnríGlosario de términos (Profesor Titular, Universidad de Buenos Aires y otras universidades– Página 118 – 119.

<sup>43</sup> Verón Alberto Victor “Sociedades anónimas de familia” Tomo 1 pag 130 a 146. Ed. Ábaco. Año 1979.

del negocio, corolario del presupuesto del propósito de lucro o beneficio, mencionado en el punto anterior.

Analizada la empresa bajo la noción económica, nos tocaría ahora estudiarla bajo la perspectiva del derecho. Desde esta visión podemos citar a Junyent Bas<sup>44</sup> quien sostiene que *“la empresa es una realidad compleja ante la cual los juristas enfrentan serias dificultades para definir y por ende, para regular su actuación, ya que en ella se conjugan factores diversos como el capital y el trabajo, que tiene como presupuesto una comunidad organizada con el objeto de producir bienes y servicios”*.

Por otro lado Richard<sup>45</sup>, afirma, que la empresa es *una organización sistemática, funcional y activa de medios (factores de la producción) apta para producir o actuar en el intercambio de bienes o servicios destinados al mercado*. La autora cordobesa Mercado de Salas<sup>46</sup> afirma que las sociedades comerciales son *“una organización productiva o de intercambio, con vocación de permanencia en el tiempo, en tanto sujeto de derecho, cuyo producto final está destinado al Mercado, y a terceros indeterminados”*.

Los tres conceptos que hemos mencionado destacan la idea de una organización de recursos para la producción de bienes y servicios destinado a un mercado de consumo.

Vale la pena mencionar que existe, en el común de la gente una confusión de los conceptos de empresa y sociedad comercial. Es evidente que existe una cierta relación, por cuanto el concepto de empresa deja traslucir la idea de un negocio comercial, un patrimonio afectado y personas que cumplen un rol dentro de la empresa de manera organizada. Pero puede existir una empresa que no adopta ningún tipo societario de los previstos en la ley 19.550. Por ello, lo que podemos afirmar es que siempre que hay una sociedad comercial existe una empresa. Por tanto, el binomio “empresa-sociedad” se verifica como una

---

<sup>44</sup> Junyent Bas Francisco. “Sociedad y Empresa” pag. 12. Editorial El derecho. Colección académica, año 2006.

<sup>45</sup> Richard Efraín Hugo, “Derecho Societario” pag. 27. Editorial Astrea 3\* reimpresión, Año 2000.

<sup>46</sup> Artículo de Microjuris.com Título: La naturaleza de la organización determina los efectos. Autor: Mercado de Sala, María C. Fecha: 14-oct-2010 Cita: MJ-DOC-4922-AR | MJD4922. Producto: SOC,MJ

realidad económica. La sociedad comercial resulta la forma jurídica de una empresa.

El legislador de la ley 19.550 tiene una concepción económica de la sociedad comercial. Esto puede advertirse cuando resalta entre los elementos especiales del contrato societario “la organización de los recursos” destinada “a la producción o intercambios de bienes”. Como así también el riesgo empresarial al soportar las pérdidas y su contracara el participar de los beneficios que arroje el ejercicio comercial. Recordemos lo que disponía el artículo primero de la ley de sociedades comerciales (en adelante LSC) *“Habrá sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambios de bienes o servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas”*. Actualmente este artículo ha quedado redactado de la siguiente manera sin que pierda actualidad la concepción económica que la ley tiene de las sociedades: *“Habrá sociedad si una o más personas en forma organizada conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obliga a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas (...)”*.

Zunino<sup>47</sup> al comentar el artículo en su antigua redacción, resaltaba que una de las virtudes de la ley societaria es que regula *“en forma unitaria los principios básicos que informan a la sociedad comercial como “estructura jurídica de la empresa”*.

En conclusión: el plexo normativo, aún hoy, es suficientemente claro sobre la relevancia que tiene en la estructura societaria, la idea de negocio comercial organizado para la producción e intercambio de bienes o servicios. El concepto de sociedad-empresa que la ley define es conforme a una noción económica. Por tanto, la empresa requiere de una organización de acuerdo al negocio y la misma determinará la función de cada una de las personas intervinientes, que pueden ser socios o no.

---

<sup>47</sup> Zunino Jorge Osvaldo “Régimen de Sociedades Comerciales” pag. 81. Editorial Astrea 1992.

Justamente aquí radica la vitalidad de la *affectio societatis* entre los socios comprendidos en el emprendimiento comercial (es decir la empresa).

## 2.2. Definición de familia.

El segundo concepto que debemos abordar es el término familia en el derecho argentino. Algunos doctrinarios del derecho de familia como Mazzinghi<sup>48</sup> sostienen que el origen de la familia es de derecho natural y que el derecho civil recoge esta realidad preexistente y le da cabida dentro del ordenamiento jurídico argentino, es decir la ley positiva.

Es innegable la influencia que tuvo el derecho romano y la Iglesia Católica -a través del derecho canónico- en las normas que rigen hoy al matrimonio y las relaciones de parentesco, a pesar de la reciente unificación de los códigos civil y comercial. Por eso vemos necesario recordar brevemente los conceptos que enseña la Iglesia Católica y que tuvo presente el derecho romano sobre la familia. Cabe aclarar que este trabajo no tiene por fin estudiar el origen y fundamento de la familia en estas dos fuentes de derecho argentino, solamente veremos en forma simple la influencia que tuvieron en nuestro plexo normativo.

La concepción de familia que la Iglesia Católica enseña tiene su origen en el sacramento del matrimonio. Así lo explica en el catecismo de la Iglesia Católica<sup>49</sup> en los puntos: *“2202 Un hombre y una mujer unidos en matrimonio forman con sus hijos una familia. Esta disposición es anterior a todo reconocimiento por la autoridad pública; se impone a ella. Se la considerará como la referencia normal en función de la cual deben ser apreciadas las diversas formas de parentesco”*. Resulta de este punto que el núcleo básico de la familia está fundado en el matrimonio y los hijos que surjan como fruto de tal unión. Del matrimonio derivan las demás formas de parentesco por consanguinidad y afinidad. Asimismo advierte, el punto de estudio, que es una institución de derecho natural y que exige un reconocimiento legal positivo.

El segundo punto del catecismo que haremos referencia es el: *“2203 (...) Para el bien común de sus miembros y de la sociedad, la*

---

<sup>48</sup> Mazzinghi Jorge Adolfo, “Derecho de Familia” tomo I pag. 6. Editorial Abaco 1995.

<sup>49</sup> Catecismo de la Iglesia Católica Editorial Claretiana 1993.

*familia implica una diversidad de responsabilidades, de derechos y de deberes*". Es decir, que de esta relación nacen una serie de derechos y obligaciones patrimoniales, de alimento, sucesorios, etc.

Asimismo el compendio de la doctrina social de la Iglesia afirma que *"la familia fundada en el matrimonio es verdaderamente el santuario de la vida, « el ámbito donde la vida, don de Dios, puede ser acogida y protegida de manera adecuada contra los múltiples ataques a los que está expuesta, y puede desarrollarse según las exigencias de un auténtico crecimiento humano*"<sup>50</sup> Vemos nuevamente la afirmación de que la familia nace del matrimonio.

Más adelante en este documento que receipta la doctrina social de la Iglesia agrega la relación que existe entre familia y economía diciendo que *"La relación que se da entre la familia y la vida económica es particularmente significativa. Por una parte, en efecto, la « economía » nació del trabajo doméstico: la casa ha sido por mucho tiempo, y todavía —en muchos lugares— lo sigue siendo, unidad de producción y centro de vida. El dinamismo de la vida económica, por otra parte, se desarrolla a partir de la iniciativa de las personas y se realiza, como círculos concéntricos, en redes cada vez más amplias de producción e intercambio de bienes y servicios, que involucran de forma creciente a las familias. La familia, por tanto, debe ser considerada protagonista esencial de la vida económica, orientada no por la lógica del mercado, sino según la lógica del compartir y de la solidaridad entre las generaciones*"<sup>51</sup>.

En síntesis la doctrina de la Iglesia Católica enfoca a la familia desde su núcleo más pequeño que es el matrimonio y sostiene que desde allí nacen los demás vínculos de parentesco. Así también afirma que la economía tiene su origen y su desarrollo en la familia. Es el hombre el

---

<sup>50</sup> Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, numero 231. Consultado página web: [www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_sp.html#Familia,%20vida%20econ%F3mica%20y%20trabajo](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html#Familia,%20vida%20econ%F3mica%20y%20trabajo). Última consulta el día 26 de junio del 2014.

<sup>51</sup> Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, numero 248. Consultado página web: [www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_sp.html#Familia,%20vida%20econ%F3mica%20y%20trabajo](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html#Familia,%20vida%20econ%F3mica%20y%20trabajo)

centro de la economía y de las sociedades comerciales. Todas estas instituciones están para el desarrollo del hombre.

Del derecho romano, en cambio, hemos heredado el carácter patriarcal de la familia, es decir un jefe de familia que sostiene económicamente al grupo familiar. Desarrollaremos algunas reflexiones obtenidas de un artículo de Fernández Baquero<sup>52</sup> quien sostiene la importancia que tenía en la familia romana el *pater familias* y que “*bajo su potestas y dominium se encontraban personas (concepción de la familia como grupo social) y cosas (concepción patrimonial de la familia), respectivamente*”.

Dicho artículo profundiza en los texto de Ulpiano (Digesto 50,16,195, 2) y, hace una amplia exposición del significado del término familia desde el punto de vista de las personas que la integran. Puede observarse un doble sentido del término familia: familia *proprio iure* y familia *communi iure* (“*Familiae*” *appellatio refertur et ad corporis cuiusdam significationem, quod aut iure proprio ipsorum, aut communi universae cognationis continetur*).

La familia *proprio iure* nos la presenta Ulpiano como el núcleo de personas que están sometidas a la única potestad del paterfamilias (*iure proprio familiam dicimus plures personas, quae sunt sub unius potestate*) ya sea creando un parentesco por razones naturales o de sangre (lazos cognaticios) procedentes del matrimonio legítimo o por cualquier acto jurídico generador de dichos vínculos parentales (lazos agnaticios) como era la *adoptio*, *adrogatio* y la *conventio in manum* en sus tres formas *confarreatio*, *coemptio* y *usus*. Mientras que la familia *communi iure* es la formada, siguiendo el texto de Ulpiano, por todos los que se encontraban bajo la potestad del anterior paterfamilias, antes de su muerte o *capitis deminutio*, al pertenecer todos a la misma casa o estirpe.

El código de Vélez Sarsfield receptaba el carácter patriarcal de la familia y lo identificaba con la persona del varón como cabeza de familia.

---

<sup>52</sup> “DEFINICIÓN JURÍDICA DE LA FAMILIA EN EL DERECHO ROMANO (LEGAL DEFINITION OF THE FAMILY IN ROMAN LAW) por MARÍA – EVA FERNÁNDEZ BAQUERO. Profesora Titular de Derecho Romano de la Universidad de Granada.// <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/24794/1/DEFINICIÓN%20JURÍDICA%20DE%20LA%20FAMILIA%20EN%20EL%20DERECHO%20ROMANO.pdf>

Es así que encontrábamos en ese código civil, por ejemplo el artículo 264 que regulaba los derechos y obligaciones que correspondía el ejercicio de la patria potestad y sobre la persona legitimada para su ejercicio. El mismo decía *“el ejercicio de la patria potestad de los hijos legítimos corresponde al padre; y en caso de muerte de este o de haber incurrido en la pérdida de la patria potestad o del derecho de ejercitarla, a la madre (...)”*. Luego de la reforma de la ley 17.711 el ejercicio de la patria potestad es compartido de manera conjunta entre el padre y la madre. Otro ejemplo es artículo 1206 que indicaba que la administración de los bienes conyugales estaban a cargo del marido. El artículo decía *“el marido es el administrador legítimo de todos los bienes del matrimonio sea dotales o adquiridos después de formada la sociedad”* La ley 17.711 modificó la redacción y estableció *“que cada uno de los cónyuge tiene la libre administración y disposición de sus bienes propios y de los gananciales adquiridos con su trabajo personal (...)”*

En conclusión podemos observar la influencia que tuvo el derecho romano en nuestro codificador sobre temas referidos a la familia concediendo una preponderancia a la figura del varón sobre la mujer unido en matrimonio. Esa superioridad se observa sobre los derechos y obligaciones nacidos de la sociedad conyugal.

Volviendo, nuevamente, a los doctrinarios de nuestro derecho de familia podemos decir que, Mazzinghi<sup>53</sup> define a la familia como *“una institución basada en la naturaleza y entendida como sistema de normas que tienen el fin de asegurar la existencia y el desarrollo de la comunidad de personas, vinculadas por el matrimonio y la filiación, en orden a procurar a todos sus miembros el logro de su destino personal, terreno y trascendente”*. Para Zanonni<sup>54</sup> *“la familia es el conjunto de personas entre las cuales existen vínculos jurídicos, interdependientes y recíprocos, emergentes de la unión intersexual, la procreación y el parentesco”*. Borda<sup>55</sup> afirma que la familia *“en un sentido propio y limitado está*

---

<sup>53</sup> Mazzinghi Jorge Adolfo, “Derecho de Familia” tomo I, pag. 57 Editorial Abaco 1995.

<sup>54</sup> Zanonni Eduardo A. Derecho de Familia Tomo I, pag. 7 Editorial Astrea. Año 2006,

<sup>55</sup> Borda Guillermo A. “Tratado de derecho Civil” Familia Tomo I, pag. 15 Editorial La Ley Año 2008.

*constituida por el padre, la madre y los hijos que viven bajo un mismo techo. En un sentido amplio suele incluirse dentro de ella a los parientes cercanos que proceden de un mismo tronco o que tiene estrechos vínculos de afinidad”.*

Sin duda que la amplitud del concepto de familia ha ido variando con el pasar de los siglos<sup>56</sup> pero la característica que se observa en las distintas etapas de la evolución de la institución familiar es que se trata de una organización o comunidad de personas más o menos estables y más o menos grande (en función del grado de parentesco), cuyos fines, en la antigüedad, era la unidad política, religiosa y económica. Actualmente el ámbito familiar, al menos en nuestro país, es más restringido (en relación al grado de parentesco) y también en cuanto a sus fines: por un lado está la función biológica (o la adoptiva) y por el otro lo más importante que se refiere a lo espiritual o afectivo que es tan necesario para el desarrollo de cada uno de los miembros de esa familia.

El Código Civil de Vélez Sarsfield no define la “institución familiar” pero se puede concluir que existe, sobre la base normativa, una idea de familia. Por ejemplo: Los artículos 93, 94 y 95 referido al domicilio hace mención al domicilio donde reside la familia como algo distinto del domicilio que una persona puede tener. Los artículos 181 inc. 1 y el artículo 191 inc. 8, hablan de estado de familia que en realidad se refiere al estado civil (casado o soltero).

Si bien parece sólo un detalle el codificador identifica el estado de familia con la existencia del matrimonio. En el art. 200 del Código Civil refiriéndose a los derechos y deberes de los cónyuges uno de esos derechos es fijar la residencia de la familia. También nuestro codificador utiliza el término “interés familiar” y en el caso del ejercicio de la patria

---

<sup>56</sup> Borda Guillermo A. “Tratado de derecho Civil” Familia Tomo I, pag. Editorial La Ley Año 2008. Trata sobre la evolución histórica de la familia que si bien los orígenes de la especie humana, y consiguientemente su organización primitiva, se mantienen en una nebulosa que no ha podido develarse, es indudable que en todo tiempo la familia ha sido el núcleo social primario. El amor y la procreación, viejos como la vida, vinculan a las personas con lazos más o menos fuertes según las circunstancias económicas o sociales y las creencias religiosas, pero siempre poderosos. Y concluye que dejando de lado los tiempos remotos, sobre los cuales no es posible otra cosa que tejer hipótesis más o menos verosímiles, pero carente de certeza histórica, y yendo pues, a lo que nos es conocido, podemos señalar tres grandes etapas o fases en la organización familiar: el clan, la gran familia y la pequeña familia.

potestad se requerirá el consentimiento expreso de ambos padres. Los casos son los previstos en el artículo 264 quater.

Por otro lado, Vélez Sarsfield no aclaró el grado de parentesco hasta donde se extiende los lazos de familia. Podemos deducirlo del plexo normativo conforme los derechos y deberes reconocidos que pueden ser ejercidos por los parientes. Así por ejemplo: el artículo del Código Civil 152 bis que se encuentra en la sección de la “Persona en general” en el título “de los dementes e inhabilitados” otorga la legitimación del ejercicio de la acción de demencia o inhabilitación exclusivamente al cónyuge, ascendientes y descendientes, no establece grados pero si el vínculo de la sangre. En el artículo 2953 del Código Civil que está dentro del libro de los “derechos reales” y en el título “del uso y de la habitación” se lee en su segundo párrafo una limitación a la extensión de la familia: *“la familia comprende la mujer y los hijos legítimos y naturales (...)”*. En la ley 14.394 que regula la constitución del “bien de familia” también existe una limitación al alcance de los lazos de familia y dice en el artículo 36: *“A los fines de esta ley, se entiende por familia la constituida por el propietario y su cónyuge, sus descendientes o ascendientes o hijos adoptivos; o en defecto de ellos, sus parientes colaterales hasta el tercer grado inclusive de consanguinidad que convivieren con el constituyente.”*

Hasta aquí podemos concluir que en el Código Civil de Vélez existe un concepto de familia cuyo origen es matrimonial y que se extiende en línea recta: ascendientes y descendientes y también parientes colaterales. De la ley 14.394 los derechos se extienden a parientes colaterales hasta el 3° grado y en el derecho sucesorio hasta el 4° grado, excluyéndose uno de otros conforme la cercanía con el difunto.

Por lo tanto surge del ordenamiento jurídico (artículos 345 a 376 bis) que existen tres tipos de parentesco: a) parentesco por consanguinidad: que es aquel que nace por el vínculo de la sangre. Este puede ser por generación sucesiva (línea recta) o por tener un ascendiente común (colaterales)<sup>57</sup> b) el parentesco por afinidad: es aquel que nace del matrimonio y une con los parientes consanguíneos del

---

<sup>57</sup> Lo regula los artículos 352 al 362 del Código Civil de Vélez Sarsfield.

cónyuge. Pero como indica el artículo 364 del Código Civil *“no induce parentesco para los parientes consanguíneos de uno de los cónyuges en relación a los parientes consanguíneos del otro cónyuge”* y c) el parentesco por adopción: es un parentesco creado por la ley y se llama adopción. Esa adopción puede ser simple o plena. La adopción plena adopta la relación consanguínea de sus padres adoptivos, extinguiéndose la anterior. Actualmente la unificación de los códigos civil y comercial en el artículo 529 dice *“parentesco es el vínculo jurídico existente entre personas en razón de la naturaleza, las técnicas de reproducción humana asistida, la adopción y la afinidad”*. Es decir, mantiene los tipos de parentesco cambiando el nombre de consanguinidad por *“razón de naturaleza”* que puede ser asistida o no.

### **2.3. Que entendemos por empresas familiares. Elementos característicos de la empresa familiar.**

Podemos afirmar, sin equivocarnos, que el término *“empresa familiar”* no es un concepto jurídico, ni es un tipo societario de los previstos en la ley de sociedades comerciales 19.550, como tampoco es un instituto del derecho comercial o civil.

Es un término relativamente moderno y cuyo origen proviene de las ciencias empresariales y más concretamente del campo de la administración de empresas. Lo que motivó nuestro estudio sobre este fenómeno, fue concretamente los conflictos societarios que se originan con ocasión del trabajo en común de personas que son familia; debido a la confusión de roles o funciones dentro de la empresa, como así también la mezcla de patrimonios de la empresa y de los socios. Todo esto sumado a factores sentimentales y afectivos contradictorios. También influyó en nuestro estudio la actualidad y la importancia que tiene en el mercado comercial este tipo de empresas denominadas familiares<sup>58</sup>. La

---

<sup>58</sup> Este tipo de empresas predomina en el mundo como forma empresarial; a título de ejemplo podemos identificar como en Estados Unidos el 96% de las empresas son familiares; en Brasil 90%, Holanda 74%, en Italia el 99%; en España el 71%; y en Colombia el 70% (1). Si analizamos esta situación desde el punto de vista de las economías de los países, constatamos que en la mayoría de los países constituyen entre un 45 a 70% del PBI (Producto Bruto Interno) y entre un 45 a 70% del Empleo. Algunos

ciencia de la economía avanza en propuestas para una correcta administración de los recursos, un mejoramiento en la gestión y gobierno de estas instituciones, como así también distintas alternativas para resolver conflictos de personas que son familia y que trabajan juntas.

Pensamos que el derecho societario argentino tiene mucho que aportar, adecuando los tipos societarios previstos en la ley 19.550 para sociedades que son gestionadas como empresas familiares y en definitiva dotarlos de instrumentos legales para evitar conflictos intrafamiliares. Sabemos que este tipo de conflictos debilitan a la empresa económicamente y arriesgan la propia existencia de la sociedad a raíz de la pérdida absoluta de la *affectio societatis*.

La introducción que hemos hecho a este capítulo sobre lo que entendemos por empresa y por familia nos puede ayudar a dar contenido jurídico al término “empresa familiar”. Partimos del concepto de empresa según una noción económica. Por ello afirmamos que la empresa “*es una organización productiva o de intercambio de bienes cuyo producto final, destinado al mercado, es el negocio comercial*”. El término familia que utilizaremos será aquella que se encuentra fundada en el matrimonio o en las uniones civiles o de hecho siempre y cuando reúnan las notas distintivas de una familia natural y que son: perdurabilidad en la relación y la existencia de la prole. Solo así entendemos que este tipo de relación son generadores de lazos de familia. Su extensión será para el caso de los ascendientes y descendientes sin límites y para la línea colateral hasta el 4° grado conforme establece la normativa para generar derechos hereditarios.

Por lo tanto estamos en presencia de una empresa familiar cuando existe un emprendimiento o negocio comercial (empresa) cuya titularidad y gestión son en su mayoría de un grupo de personas que están unidas por un vínculo de familia según el derecho.

---

ejemplos de Empresas Familiares conocidas a nivel mundial son: Ford, Lego, Michelin, Toyota, Walmart, Ford, Benetton, El Corte Inglés. (Artículo publicado en Microjuris.com Título: Empresas Familiares. conflictos. Protocolo Familiar Autor: Delucchi, Andrea Fecha: 6-dic-2010 Cita: MJ-DOC-5050-AR | MJD5050 Producto: SOC,MJ)

Para Favier Dubois<sup>59</sup> hay empresa familiar *"cuando los integrantes de una familia dirigen, controlan y son propietarios de una empresa, la que constituye su medio de vida, y tienen la intención de mantener tal situación en el tiempo y con marcada identificación entre la suerte de la familia y de la empresa"*.

Para Calcaterra y Krasnow<sup>60</sup> la empresa *"será familiar cuando exista una "organización de los factores de producción para el desarrollo de una actividad económica de producción e intercambio de bienes y/o servicios con un fin económico, cuyo elemento personal está compuesto por personas vinculadas entre sí, en todo o en parte, por vínculos familiares (conyugales y/o derivados del parentesco)"*.

No hemos encontrado muchos más estudiosos del derecho que hayan formulado una definición jurídica de empresa familiar. Si vemos, en cambio, que hay quienes se han animado a caracterizar el fenómeno empresa familiar. Por ejemplo tenemos a Delucchi<sup>61</sup> que afirma que es difícil definir una Empresa Familiar; pero es posible identificar determinadas características que están presentes necesariamente en este tipo de empresas. Estas características son:

- a) participación en la propiedad: pertenece a una o más familias.
- b) grado de injerencia en la dirección de la empresa: todos o algunos miembros de la familia conducen los negocios.
- c) un proyecto común: existe un interés de perpetuar en el tiempo la obra iniciada por el fundador.

Por otro lado, y desarrollando prácticamente los mismos aspectos, Lucarelli Moffo<sup>62</sup> dice que a pesar de esta falta de configuración específica, pueden encontrarse en las sociedades comerciales familiares

---

<sup>59</sup> Artículo publicado en microjuris.com.ar Título: "La empresa familiar: fortalezas y necesidades. Hacia su adecuada estructuración jurídica" Autor: Favier Dubois, Eduardo M. (h.) Fecha: 14-dic-2010 Cita: MJ-DOC-5060-AR | MJD5060 Producto: SOC,MJ.

<sup>60</sup> CALCATERRA, Gabriela y KRASNOW, Adriana (directoras): "Empresas de Familia", pagina 15, Editorial La Ley, Buenos Aires 2010.

<sup>61</sup> Artículo publicado en microjuris.com.ar Título: Empresas Familiares. Conflictos. Protocolo Familiar Autor Delucchi:, Andrea Fecha: 6-dic-2010 Cita: MJ-DOC-5050-AR | MJD5050 Producto: SOC,MJ

<sup>62</sup> Artículo publicado en microjuris.com.ar Título: Los conflictos societarios generados por las crisis familiares. En búsqueda de soluciones y su instrumentación jurídica Autor: Lucarelli Moffo, Ricardo M. Fecha: 17-dic-2010 Cita: MJ-DOC-5091-AR | MJD5091.

algunas características que constituyen factores comunes en toda empresa de esta naturaleza:

a) En relación a la propiedad, los integrantes de la familia poseen la mayoría del capital en proporciones significativas. Asimismo, suele producirse que uno de sus integrantes asuma el papel de líder dentro de la empresa, y esta figura se identifica con el socio que, por lo general, posee una mayoría de control sobre la sociedad.

b) La dirección y el gobierno de la sociedad está monopolizada por ciertos integrantes del grupo familiar. Dependiendo de la etapa de evolución empresarial y dimensión de la misma, es característico la concentración de información y toma de decisiones. Hay poca delegación en la gestión de la empresa.

c) Están presentes determinados valores que han sido impregnados en la etapa fundacional por el iniciador, y que como mandato familiar, los mismos deben ser transmitidos y conservados de generación en generación.

En el ámbito de las ciencias económicas y concretamente en la rama de la administración de empresas contamos con la opinión de Dodero<sup>63</sup> que sostiene que lo que define a una empresa familiar es que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

#### **2.4. La *affectio societatis* en las empresas familiares.**

Nos introducimos en el último punto de este capítulo y que viene a ser la parte fundamental de este trabajo. Para ello hay que tener presentes los conceptos abordados con anterioridad como son: *la affectio societatis*, la familia y los grados de parentesco, la empresa y el *status de socio*, y finalmente las notas distintivas de la empresa familiar. Todos estos elementos van a conformar lo que entendemos por *affectio societatis* en las empresas familiares.

---

<sup>63</sup> Dodero Santiago "El secreto de las empresas familiares exitosas" página 21 Editorial El Ateneo año 2004.

En el primer capítulo concluimos que la *affectio societatis* es una cualidad del socio y que consiste en la voluntad de trabajar en forma conjunta para la consecución de un fin común que va a estar determinado por el objeto comercial de la sociedad. Dijimos también que la *affectio societatis* supone una serie de conductas por parte de los socios entre si y hacia la sociedad comercial, en orden a dar operatividad al objeto comercial societarios. Con esto podemos concluir que el instituto de la *affectio societatis* está constituido por dos componentes necesarios que la conforman, le da vigencia y actualidad.

El primer componente es: las “cualidades personales del socio”, es decir, aquellas capacidades, cualidades morales, económicas o de trabajo, de prestigio profesional, de experiencia y de influencia en el ambiente social. Estas cualidades que cuenta cada socio permiten al resto a querer trabajar en un proyecto económico común. El segundo de los componentes que conforma la *affectio societatis* es el “comportamiento esperado del socio” por parte de la sociedad y por los demás socios del elenco societario. Este comportamiento estará definido principalmente por el rol o función que el socio cumple en la empresa. Ese rol o función dependerá del modo concreto de organización que adopte la empresa para la consecución del objeto comercial propio del negocio

En las sociedades comerciales gestionadas como empresas familiares la *affectio societatis* se presenta con los mismos componentes junto a las notas distintivas y específicas de la empresa familiar.

Es así como el primer componentes debe añadirse que el socio cuente con un estado de familia que los una a los demás socios; sobre todo a los socios fundadores que son en definitiva los iniciadores del proyecto familiar empresario. Ese vínculo ya sea de consanguinidad (en línea recta o colateral) o por afinidad, marcará en que generación se encuentra la sociedad en su etapa de continuidad.

El segundo componente referido al “comportamiento esperado por el socio” adquiere una relevancia fundamental para poder permanecer armoniosamente en el emprendimiento familiar. Este comportamiento estará determinado en primer lugar por los valores y principios familiares

definidos de manera expresa –oral o escrita- mediante un compromiso de los socios familia. Se exige que el socio familia conozca, acepte y respete los valores y principios que la familia empresaria define para la empresa. Serán estos valores los que marcarán la unidad empresarial y por lo tanto la unidad familiar. Además estos “*valores serán los que expliquen o dan sentido al comportamiento y decisiones de los familiares*”<sup>64</sup>.

Van a ser los valores y principios los que marcarán la estrategia de la empresa familiar a futuro. Esto le dará la cohesión y la perdurabilidad para las sucesivas generaciones. Es importante trabajar sobre estos valores y principios de la familia empresaria por escrito a fin de delimitar su contenido y facilitar su trasmisión de generación en generación.

## **2.5. El protocolo familiar.**

Finalmente y con el objeto de mostrar la necesidad que tienen las empresas familiares de fortalecer la *affectio societatis* mediante instrumentos idóneos podemos afirmar que una de las debilidades más comunes entre las sociedades comerciales gestionadas como empresas familiares son:

a) la estrechez de vínculo entre: “familia, propiedad y empresa” que provocan un problemático solapamiento de roles: se puede dar el caso como dice Amat<sup>65</sup> que “*se es simultáneamente padre, gerente o director general, principal accionista y presidente del consejo de administración*”. Y puede suceder si no se sabe marcar la diferencia, una mezcla y confusión de roles, de patrimonio y de autoridad. Esta situación provoca tensiones entre las personas que trabajan en la sociedad y por supuesto entre los socios familia, y,

b) trasladar los derechos internos familiares –es decir la primogenitura o democracia- al ámbito de la empresa<sup>66</sup>. Esto se

---

<sup>64</sup> Dodero Santiago “El secreto de las empresas familiares exitosas”, pagina 21 Editorial El Ateneo año 2004.

<sup>65</sup> Amat Joan M. “La Continuidad de la Empresa Familiar”, página 21 Editorial Gestión 2000, 2 da Edición del año 2000.

<sup>66</sup> Artículo publicado por la web micorjuris.com.ar Título: La empresa familiar: fortalezas y necesidades. Hacia su adecuada estructuración jurídica Autor: Favier Dubois, Eduardo M. (h.) Fecha: 14-dic-2010 Cita: MJ-DOC-5060-AR | MJD5060 Producto: SOC,MJ . Las debilidades y necesidades de las empresas familiares son: (a) cualquier miembro de la

exterioriza por ejemplo con la remuneración a percibir por la tarea realizada, la promoción de puestos a cargos jerárquicos en la empresa y la toma de decisiones.

Muchos de estos temas pueden ser asunto de conflictos que judicializado termina afectando la vida societaria y debilitando como es lógico *la affectio societatis*. Esta situación provoca, como ya sabemos, la muerte de la empresa familiar.

Algunas empresas familiares trabajan estos contenidos mediante el protocolo familiar que es el instrumento por el cual los socios y miembros de la familia que trabajan en la empresa acuerdan entre otros temas los principios valores e historia de la empresa familiar<sup>67</sup>. El mismo fija un código de conducta a seguir para poder trabajar en conjunto y alcanzar los fines propuestos por la empresa en aras del cumplimiento del objeto social. Así también se incluye en el protocolo familiar las facultades y responsabilidades del rol o función a cubrir por el socio o no familia. Como así mismo la creación de un órgano de gobierno familiar que tenga como función, entre otras, la revisión periódica del contenido del protocolo familiar, suele contemplarse en él la novación del mismo por acuerdo no

---

familia se cree con derecho (o se siente obligado) a trabajar en la empresa, sin computarse su capacidad y la existencia de una vacante, percibiendo retribuciones en exceso o defecto de las del mercado, o pretendiéndose retribuciones iguales entre herederos cuando realizan tareas distintas; b) todos los herederos se creen con derecho a gestionar la empresa o a participar en la propiedad en igualdad; c) confusión de las cuentas entre empresa y familia en materia de política de dividendos, patrimonio sujeto a riesgo y retribuciones desproporcionadas; d) discrepancias entre el empresario y sus hijos por la designación del sucesor, por la transmisión de la propiedad y por los criterios empresariales; e) se confunde justicia (igualdad) con equidad (actitud y merecimientos) al retribuir o transmitir la propiedad a los hijos; f) desacuerdos entre el empresario y su cónyuge sobre la situación de los hijos respecto de la empresa y sobre la sucesión en el poder y la propiedad de la misma; y g) malestar de los directivos no familiares de la empresa con la situación de los familiares dentro de la misma.

<sup>67</sup> Artículo publicado por la web micorjuris.com.ar Título: La empresa familiar: fortalezas y necesidades. Hacia su adecuada estructuración jurídica Autor: Favier Dubois, Eduardo M. (h.) Fecha: 14-dic-2010 Cita: MJ-DOC-5060-AR | MJD5060 Producto: SOC,MJ. El protocolo familiar es una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y socios de una empresa, cuya elaboración implica un proceso de comunicación intra familiar y cuyo resultado constituye un código de conducta para la familia dentro de la empresa que, por un lado, fija los límites de separación entre una y otra y, por el otro, tiende a mantener la propiedad empresarial en el ámbito familiar.

unánime en decisiones adoptadas en asamblea/juntas convocadas al efecto.<sup>68</sup>

El contenido de dicho instrumento<sup>69</sup> en general cuenta con los siguientes puntos:

---

<sup>68</sup> Luis Fernandez del Pozo. "El protocolo familiar. Empresa familiar y publicidad registral", pagina 86. Editorial Aranzandi. España. Año 2008.

<sup>69</sup> Artículo publicado por la web micorjuris.com.ar Título: La empresa familiar: fortalezas y necesidades. Hacia su adecuada estructuración jurídica Autor: Favier Dubois, Eduardo M. (h.) Fecha: 14-dic-2010 Cita: MJ-DOC-5060-AR | MJD5060 Producto: SOC,MJ ESTRUCTURA Y CONTENIDOS USUALES: El protocolo se presenta como un convenio marco cuyas cláusulas más frecuentes guardan la siguiente estructura y contenidos: a. INTRODUCCIÓN: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR, VALORES Y RECONOCIMIENTOS: -La historia de la familia. El árbol genealógico. La composición actual. -La historia y actualidad de la empresa. Su estructura. Pluralidad de empresas. -La declaración de los valores de pertenencia. -Misión y visión del fundador. -El deseo de continuar con la empresa familiar. -El reconocimiento al fundador. Gratitud. b. RELACIONES Y LIMITES ENTRE FAMILIA Y EMPRESA -Fijación de la política en materia de sueldos y honorarios, en materia de reservas y dividendos de los accionistas y sus proporciones.-Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa. -Pautas para los préstamos a socios y familiares y uso de bienes sociales. -Manejo de las cuentas personales. -Separación de los bienes afectados a la empresa respecto de los bienes particulares de los familiares. -Política de beneficios para familiares. Pago de gastos personales. Capacitación. Ayudas por eventualidades. Compras de viviendas y vehículos. Ayuda para negocios propios. c. REGLAS DE ADMINISTRACION Y BUEN GOBIERNO -La administración de la empresa y los cargos de los familiares en ella. -Los requisitos para ser director. La incorporación de no familiares y la profesionalización de la gestión. La posibilidad de competir con la sociedad. -La composición del directorio. Funciones diferenciadas. Duración. Retribuciones. -La asamblea y sus mayorías. Funcionamiento. Conflictos.Desempate. -La política de gestión administrativa, financiera y fiscal. -Manejo y circulación de la información empresaria. -La responsabilidad social de la empresa. d. MANEJO DE LAS COMUNICACIONES Y RELACIONES PERSONALES -Las comunicaciones entre los familiares y la empresa. -Las reuniones de toda la familia empresaria. -La defensa de los intereses familiares en la empresa. -Los modos de prevenir, detectar, gestionar y resolver conflictos personales. e. DISTRIBUCION Y MANTENIMIENTO DE LA PROPIEDAD EN MANOS DE LA FAMILIA -Distribución de las acciones entre los familiares.-Modos de instrumentación. Suscripciones de capital. Donaciones, usufructos y fideicomisos. -Limitaciones al régimen de transferencia de las acciones entre vivos. -La posibilidad de exclusión o de retiro de socios familiares y sus causas. -La situación de los cónyuges actuales o futuros de los socios. -Limitaciones a la transferencia mortis causa. Incorporación y exclusión de herederos. -La adquisición de acciones por la sociedad. Fijación del valor. Financiación. -La contratación de seguros cruzados para financiar las adquisiciones. -El supuesto de pérdida del carácter de familiar de la empresa y sus consecuencias. f. EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA PROPIEDAD Y EN LA GESTION -El retiro del fundador. Oportunidad. Retribución. Beneficios. Situación del cónyuge. -El proceso para la designación del nuevo líder. Capacitación. Condiciones. -La transferencia entre vivos de las acciones a la siguiente generación. Oportunidad. -La transmisión mortis causa. Destinatarios. Testamentos. Indivisión. Tutela de la legítima. g. CLAUSULAS COMPLEMENTARIAS: ALCANCES, CONFLICTOS Y EJECUCION -Ámbito personal de aplicación del protocolo: personas y empresas alcanzadas. Adhesión por parte de los nuevos socios y herederos. Excepciones. -Entrada en vigor. Duración y procedimiento de revisión. -Interpretación. Criterios. -Incumplimientos. Los procedimientos para resolver conflictos. Negociación, mediación y arbitraje. -El régimen

a) aquello que une a la familia empresaria: valores, principios e historia,

b) como ven a la empresa sus socios y a donde quieres llegar: misión, visión y objetivos estratégicos, y,

c) establecer un código de conducta esperada referido a la propiedad de la empresa, a la toma de decisiones, remuneración, acceso a los cargos y ascenso dentro de la empresa. En algunos casos se prevé la creación de un órgano de gobierno propio de empresa familiar.

Pensamos que este instrumento es de gran utilidad para fortalecer a la empresa familiar trabajando sobre todo en la *affectio societatis* de los socios familia. Es importante poder lograr a través del derecho positivo que este instrumento tenga una fuerza legal que haga exigible el comportamiento esperado por el socio familia.

Compartimos la afirmación de Favier Dubois<sup>70</sup> que *“una vez elaborado, consensuado y suscripto el protocolo, se hace necesario trasladarlo a diversos instrumentos jurídicos tales como las cláusulas de los estatutos, las prestaciones accesorias, los reglamentos societarios, los acuerdos de accionistas, los testamentos, fideicomisos y/o seguros, de modo de ir dando la mayor fuerza jurídica que cada previsión admita”*.

---

de sanciones familiares, pecuniarias y societarias por incumplimiento del protocolo -Los instrumentos para la ejecución del protocolo y plazos de suscripción.

<sup>70</sup> Artículo publicado por la web micorjuris.com.ar Título: La empresa familiar: fortalezas y necesidades. Hacia su adecuada estructuración jurídica Autor: Favier Dubois, Eduardo M. (h.) Fecha: 14-dic-2010 Cita: MJ-DOC-5060-AR | MJD5060 Producto: SOC,MJ.

*Sumario: 3. Sociedades de responsabilidad limitada. 3.1. Definición de la sociedad de responsabilidad limitada. 3.2. Elementos tipificantes que definen a las sociedades de responsabilidad limitada. 3.3. La affectio societatis en las sociedades de responsabilidad limitada.*

### **3. Sociedades de responsabilidad limitada.**

#### **3.1. Definición de la sociedad de responsabilidad limitada.**

Las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en los poquísimos artículos 146 a 162 de la LSC son un tipo societario muy utilizado en la Provincia de San Juan. La reciente unificación de nuestros códigos civil y comercial no ha afectado en nada a la normativa aplicable a este tipo societario. Incluso mantiene la exigencia de un mínimo de dos personas para constituir la S.R.L. La gran novedad del reciente código son las SAU las sociedades anónima unipersonales, es decir constituidas por una sola persona. Sin embargo, vale la pena destacar que el nuevo código permite que *“las sociedades anónimas y en comanditas por acciones solo puedan formar partes de sociedades (...) de responsabilidad limitada”* (nuevo texto del art. 30 de la LSC)

Hemos podido consultar al órgano de fiscalización, el Registro Público de Comercio de la Provincia de San Juan, quien nos informó que al día 9 de junio del 2015 se encuentran inscripta la cantidad de 5.173 sociedades de responsabilidad limitada, 2.470 sociedades anónimas y 451 otras sociedades, UTE y sociedades extranjeras. Es por eso que, entre otros motivos, nuestro estudio de la *affectio societatis* se centre especialmente en este tipo societario.

Además sostenemos que principalmente la *affectio societatis* toma especial relevancia en las sociedades *intuitu personae*. Muchos autores consideran a la sociedad de responsabilidad limitada una sociedad con caracteres de sociedad personal y de capital<sup>71</sup>.

---

<sup>71</sup> Halperín “Sociedades de responsabilidad limitada” página 17 Editorial Depalma año1980. *“tiene de común con las sociedades de capital la limitación de la responsabilidad de los socios, la no repercusión sobre la sociedad de los acontecimientos que afectan la persona del socio (muerte, quiebra, interdicción). Y con la de personas tiene de común los rasgos de una sociedad intuitus personae: injerencia*

Según Halperín la sociedad de responsabilidad limitada apareció originalmente en Inglaterra, si bien la primera norma legal dictada integra la *Companies Act* de 1907, sección 37, sabemos que existen referencias judiciales muy anteriores. Afirma, este autor, que la real trascendencia para nuestro derecho deriva de la legislación alemana: su implementación en el año 1892 señala el punto de partida capital, porque es a través de las adaptaciones austriaca, francesa y del proyecto italiano que la institución fue recibida en nuestro país, por la ley 11.645. En Alemania se conoció este tipo de sociedades desde mucho antes de 1892, para las empresas mineras<sup>72</sup>. Roitman<sup>73</sup> agrega que este tipo societario *“sirvió como forma de continuar una empresa familiar al quedar como heredero un número significativo de personas, sin que la actividad comercial se viera afectada mediante la división hereditaria ya que mediante la adopción de este tipo societario se consigue la participación y la intervención de los socios en forma más vertical que en las sociedades anónimas y se puede bloquear o limitar la trasmisión de las cuotas sociales, no permitiendo el ingreso (incluso de enajenación forzosa brindando una ventajosa protección contra los acreedores) de personas ajenas o no queridas dentro del entorno, manteniendo y fortaleciendo la confianza arraigada”*.

En nuestro país la primera ley que regula este tipo de sociedades comerciales fue la ley 11.645 del año 1932 que tuvo como antecedente la ley alemana y la inglesa precedentemente citada. La citada ley argentina fue derogada y sustituida por la ley 19.550.

Si tuviéramos que definir a la sociedad de responsabilidad limitada no es una tarea fácil de realizar. La propia LSC no define a estas sociedades sino más bien determina una serie de características que constituyen e individualiza a este tipo de sociedad.

---

*activa de los socios en la administración, restricciones a las transferencia de las cuotas, naturaleza de los títulos representativos de las cuotas, etc”*.

<sup>72</sup> Halperín “Sociedades de responsabilidad limitada” página 1 y 2 Editorial Depalma año 1980.

<sup>73</sup> Roitman Horacio “Ley de sociedades comerciales” comentada y anotada, Tomo III, pag 736. 2ª edición. Editorial La Ley año 2011.

Coincidimos con las afirmaciones de Halperín<sup>74</sup> que dice que *“la discrepancia acerca de los caracteres fundamentales y la naturaleza de estas sociedades hace muy difícil una definición de validez universal, dificultad agravada por las distintas legislaciones, que presentan diferencias fundamentales”*. A pesar de ello no deja de dar este doctrinario una definición de lo que entiende por sociedad de responsabilidad limitada y dice: *“es una sociedad de naturaleza mixta, en la cual la responsabilidad de los socios no excede del capital”* y aclara el término de naturaleza mixta *“al precisar su naturaleza mixta, englobamos otros caracteres de este nuevo tipo: administración por un gerente, cesibilidad restringida de las partes sociales, derechos de los socios, etc”*<sup>75</sup>.

Pensamos que el núcleo que distingue este tipo societario de otros es justamente el carácter intermedio o mixto, valorado entre las sociedades de personas (o por parte de interés) y las sociedades por acciones. Significa esto que principalmente el elemento personal de cada socio no es ajeno a la organicidad propia del negocio empresario, como así también la limitación de la responsabilidad patrimonial de los socios al capital aportado en la sociedad. Para Zaldivar<sup>76</sup> *“al regularse una compañía intermedia entre las sociedades de personas y las anónimas, con las ventajas fundamentales de aquellas y de estas, se abrió un cauce natural al desenvolvimiento de todas aquellas empresas de amplitud media que se hallan interesadas en no perder un elemento que puede ser de gran valor económico, el crédito y la reputación personal de sus componentes y que a la vez buscan hallarse liberados de la carga de una organización más compleja que solo se justificaría para las empresas de importancia (...)”*

### **3.2. Elementos tipificantes que definen a las sociedades de responsabilidad limitada.**

---

<sup>74</sup> Halperín “Sociedades de responsabilidad limitada” página 21. Editorial Depalma año 1980.

<sup>75</sup> Ibídem pag. 24

<sup>76</sup> Zaldivar Enrique “Cuaderno de derecho societario” Tomo II pag. 129. Editorial Macchi año 1973.

Estudiar los elementos tipificantes de las sociedades de responsabilidad limitada es analizar los caracteres esenciales y de funcionamiento del tipo societario. Esto nos permite, además, entender porque tantos empresarios eligen este tipo societario para su emprendimiento familiar. Adelantándonos al desarrollo de estos elementos consideramos que la familia propietaria de la empresa familiar elige este encuadre jurídico debido a la flexibilidad de sus órganos de administración y de gobierno para la toma de decisiones. Como así también se elige porque posibilita las restricciones o limitaciones para la transmisibilidad de las cuotas sociales. Otro factor, no menos importante, en la Provincia de San Juan, es la facilidad para la inscripción en el órgano contralor.

La nota distintiva del tipo societario, en estudio, es la reunión de elementos propios de la sociedad de capital y sociedad de interés. Este carácter lleva a afirmar a Zunino<sup>77</sup>, que las sociedades de responsabilidad limitada *“deviene de particularidades propias que ha llevado a ubicarlas en una categoría diferenciada, clasificándose las como sociedades por cuotas, siendo el único exponente en esta clase”*. Para Roitman<sup>78</sup> la sociedad de responsabilidad limitada es un *“tipo social mixto ideado para dar estructura jurídica a la pequeña y mediana empresa. Se ubica en un punto intermedio entre las sociedades personalistas, ideadas como estructura jurídica de pequeña empresa y la sociedad por acciones, ideada para vestir a la gran empresa”*.

Los artículos 146 y 147, principalmente, caracterizan a la sociedad de responsabilidad limitada (en adelante SRL), destacando aquellos elementos del tipo societario que hacen a la esencia del mismo, y son:

- a) el capital se divide en cuotas sociales,
- b) los socios limitan su responsabilidad a la integración de las cuotas que suscriban,

---

<sup>77</sup> Zunino Jorge Osvaldo. “Régimen de sociedades comerciales” pag. 169. Editorial Astrea. Año 1992,.

<sup>78</sup> Roitman Horacio “Ley de sociedades comerciales” comentada y anotada Tomo III, pag 740. 2ª edición Editorial La Ley año 2011.

c) su número máximo de integrantes es de 50 socios, y podríamos agregar,

d) algunas particularidades del órgano social que no se presentan del mismo modo que en otro tipo societario.

Sin embargo autores como Martorell<sup>79</sup> y Roitman<sup>80</sup> agregan algunos caracteres que a nuestro entender ya se encuentran comprendidos en los enunciados por la ley.

Caber recordar que la carencia de los elementos esenciales convierte en nulo, de nulidad absoluta, el contrato social conforme lo establece el artículo 17 LSC. El primer elemento tipificante de las SRL es el referido al capital social. La normativa indica que el mismo se divide en cuotas sociales; con un valor, cada cuota igual, de diez pesos o múltiplos de diez. No pueden ser representadas en título negociable, como es el caso de las sociedades anónimas que sus acciones son un título valor, lo cual repercute principalmente en la transmisibilidad de la cuota social pero también en el acceso de financiamiento externo por medio de la oferta pública (artículo 325 LSC). Esta nota acentúa el carácter personal de este tipo societario que cuida las cualidades del socio.

---

<sup>79</sup> Martorell, Ernesto "Tratado de derecho comercial" Tomo VII, pag. 199 Editorial La Ley año 2010. Pueden enumerarse como caracteres propios de las SRL: (i) la existencia de un capital social con carácter de única garantía para los acreedores puesto que los socios limitan su responsabilidad frente a terceros a la integración de las cuotas que suscriban o adquieran, (ii) la necesidad de estar conformadas por un número reducido de socios que no pueden exceder de cincuenta, (iii) la fragmentación de capital en cuotas sociales, (iv) la modificación en el elenco de socios que automáticamente importa una modificación del estatuto, (v) la prohibición de la suscripción pública para reducir o aumentar el capital social, (vi) la configuración de circunstancias que pueden llevar a una responsabilidad común y solidaria de los socios (v.gr. sobrevaluación de aportes en especie), (vii) la vigencia del principio de libertad para la organización contractual del funcionamiento de la sociedad dentro de ciertos parámetros y reglas, (viii) la circunstancia de que, aunque esta sociedad pueda actuar bajo una denominación social en la hipótesis que la misma esté conformada por el nombre de sujetos de derechos éstos deberán tener el carácter de socios, (ix) la función de administración asignada a un órgano diferenciado de los socios y con posibilidad de ser integrado incluso por personas que no sean socias de la compañía"

<sup>80</sup> "Roitman Horacio "Ley de sociedades Comerciales" comentada y anotada Tomo III, pag. 738. 2ª edición. Ed. La Ley año 2011. Estos caracteres son: a) limitación de la responsabilidad de los socios en la integración de las cuotas, además de la garantía por la correcta integración de los aportes de los consocios, b) capital dividido en cuotas sociales de igual valor, las que no pueden representarse mediante títulos, c) limitación del número de socios a cincuenta, d) organicismo incipiente: la administración y representación es desempeñada por uno o más gerentes, socios o no, e) función de fiscalización es ejercida por los socios, conforme el artículo 55 LSC y f) flexibilidad de la legislación, que deja un amplio margen a la autonomía de voluntad de los socios para ajustar estatutariamente la estructura societaria a las necesidades de la empresa.

El principio general propuesto por la LSC es la libre disponibilidad y circulación de las cuotas sociales. Sin embargo pueden acordarse en el estatuto social limitaciones a la transmisibilidad de las cuotas<sup>81</sup> como por ejemplo:

a) que se requiera la conformidad de la mayoría o la unanimidad de los demás socios para la incorporación de un nuevo socio, o,

b) derecho de preferencia a los socios o a la sociedad si ésta adquiere las cuotas con utilidades o reservas disponibles o reduce su capital.

En todas estas situaciones el estatuto debe prever el procedimiento para determinar el precio y el ejercicio de la opción de compra. Pero aun que no se haya establecido en el estatuto una limitación a la transmisión de las cuotas, la misma debe hacerse conforme a las exigencias normativas respetando la comunicación a la gerencia y la inscripción por ante el órgano de fiscalización. Es útil recordar lo que Halperín<sup>82</sup> afirmaba sobre la naturaleza personal de la cuota social *“hace que las participaciones de los socios no adquieran, por lo menos al momento de la constitución, un valor independiente, abstracto e independiente de la persona del socio, sino que cada uno representa la suma de todos los derechos y de todas las obligaciones de cualquier socio (...)”*.

Dicho en otras palabras, el carácter específico y mixto de esta sociedad no solo tiene presente el aspecto económico que representa la cuota social, en cuanto a la limitación de la responsabilidad, la participación del socio en las ganancias de la sociedad y soportación de las pérdidas, sino también la importancia de las cualidades personal del o

---

<sup>81</sup> Artículo 153 LSC “El contrato de sociedad puede limitar la transmisibilidad de las cuotas, pero no prohibirla. Son lícitas las cláusulas que requieran la conformidad mayoritaria o unánime de los socios o que confieran un derecho de preferencia a los socios o a la sociedad si ésta adquiere las cuotas con utilidades o reservas disponibles o reduce su capital. Para la validez de estas cláusulas el contrato debe establecer los procedimientos a que se sujetará el otorgamiento de la conformidad o el ejercicio de la opción de compra, pero el plazo para notificar la decisión al socio que se propone ceder no podrá exceder de treinta (30) días desde que éste comunicó a gerencia el nombre del interesado y el precio. A su vencimiento se tendrá por acordada la conformidad y por no ejercitada la preferencia”.

<sup>82</sup> Halperín “Sociedad de responsabilidad limitada” página 88. Editorial Depalma Año 1980.

los socios miembros integrantes de la sociedad por quien los terceros contratan y los socios se unen en *affectio societatis*.

En absoluta sintonía con este elemento tipificante encontramos el referido a la “limitación de la responsabilidad de los socios al capital aportado e integrado y correctamente valuado en el caso que sean bienes en especie lo aportado” (art. 150 LSC). Sostenemos que este elemento es tipificante y esencial a este tipo societario. En un fallo del año 2001 caratulados “*Cereales Magdalena S.R.L. s/quiebra c. lanover R. y otros*”<sup>83</sup> de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala B se destacó que para las sociedades de responsabilidad limitada es “*una característica esencial del tipo, la limitación de la responsabilidad a la integración de las cuotas que suscriban o adquieran los socios, sin perjuicio de la garantía del art. 150 de la L.S*”. El caso es interesante ya que los socios habían incluido en el estatuto social en su artículo veintiuno la siguiente cláusula: “*...si los fondos sociales no alcanzaren a satisfacer las deudas, el liquidador exigirá a cada socio una contribución calculada proporcionalmente a su cuota de capital*”. A esta sociedad “Cereales Magdalena SRL” le decretaron la quiebra y los síndicos pretendían hacer responsable a los socios de las deudas sociales con el patrimonio personal de cada socio. El Juez de primera instancia hizo lugar a la demanda promovida por el síndico y condenó a los socios de la fallida a pagar el pasivo verificado en la quiebra en la proporción de sus respectivas participaciones societarias. El juez fundó su decisión en la cláusula veintiuno del contrato social señalando que la cláusula es compatible con la regla del art. 106 de la LSC<sup>84</sup> que prevé contribuciones que resulten del contrato constitutivo sin discriminar tipos sociales. Ante esta sentencia los socios apelaron a la Cámara Nacional y la misma defendió el carácter esencial de la limitación de la responsabilidad de los socios de sociedad de responsabilidad limitada al capital aportado e integrado, asimismo interpreta correctamente el art. 106 de la L.S. que

---

<sup>83</sup> Publicado en: LA LEY 2001-F , 790 • DJ 2002-1 , 190 • IMP 2002-A , 1240 • ED 197 , 349 Cita online: AR/JUR/357/2001

<sup>84</sup> ARTICULO 106. — Cuando los fondos sociales fueran insuficientes para satisfacer las deudas, los liquidadores están obligados a exigir de los socios las contribuciones debidas de acuerdo con el tipo de sociedad o del contrato constitutivo.

dice que “*debe integrarse de acuerdo a las reglas del tipo social del que se trate, en el caso de una S.R.L., y el criterio de sistematicidad interpretativa conduce a ameritar que las contribuciones previstas de acuerdo al contrato social no pueden afectar la integridad y alcance de ese tipo*”. Lo cual concluye haciendo lugar al recurso de apelación y revoca la sentencia de primera instancia<sup>85</sup>; considerando la limitación de la responsabilidad como un elemento esencial del tipo societario.

Por otro lado, y para el caso de la falta de integración de las cuotas sociales suscriptas, la normativa, por el carácter personal de esta sociedad, obliga al socio a garantizar la obligación hasta la efectiva integración de las mismas con todo su patrimonio de manera solidaria e ilimitada. Asimismo establece como sanción, este tipo de responsabilidad solidaria e ilimitada, cuando los bienes aportados en especie se encuentren sobrevaluados al tiempo de constitución o del aumento del

---

<sup>85</sup> Los argumentos formulados por la Cámara Nacional de Apelaciones son interesante para ver como resolvió e interpretó esta cláusula estatutaria que en apariencia podría desvirtuar los elementos del tipo societario. La sentencia dice: *V. De acuerdo a este esquema es fundamental, involucrar la cláusula en cuestión en el contexto del tipo societario en el que se asumió el compromiso. (a) Estamos ante una S.R.L. y una característica esencial de tipo, es la limitación de la responsabilidad a la integración de las cuotas que suscriban o adquieran los socios, sin perjuicio de la garantía del art. 150 de la L.S. De tal manera la responsabilidad solidaria del socio por aportes en dinero no integrados y por la valuación de aportes en especie, cuando no media tasación judicial, amplía su responsabilidad al monto del capital social. Puede definírsela como una sociedad, en la cual la responsabilidad de los socios no excede del capital (confr. Isaac Halperin, "Sociedades de Responsabilidad Limitada", ps. 11 y 24, Depalma, 1975). Por oposición a las sociedades de persona o por parte de interés, se excluye, para todos los socios la responsabilidad personal; y por las obligaciones sociales responde únicamente la sociedad con su patrimonio (cfme. Enrique Zaldivar... "Cuadernos de Derecho Societario", vol. II, p. 148, Abeledo Perrot, 1977). (b) Si la cláusula opera "ad extra" esto es, para obligar a los socios frente a las obligaciones contraídas por la sociedad con los terceros estaríamos ante una desnaturalización del tipo societario. El contrato social anunciaría -de manera contradictoria- la existencia de una SRL y también la responsabilidad ilimitada de los socios. Sería entonces susceptible de nulidad la propia sociedad; ello no responde a pautas mínimas de razonabilidad cuando puede salvarse el tipo social acudiéndose a la nulidad parcial del contrato, apuntando a la cláusula funcionalmente impropia. Si funcionara "ad intra" -como considera esta alzada que fue la intención de las partes (art. 1198, Cód. Civil)- los socios se comprometieron entre sí a enjugar, en caso de liquidación voluntaria, las deudas con su propio patrimonio, de modo de no desentenderse algunos en perjuicio de otros del resultado de la liquidación. (c) Por lo demás el art. 106 de la L.S. debe integrarse de acuerdo a las reglas del tipo social del que se trate, en el caso de una S.R.L., y el criterio de sistematicidad interpretativa conduce a ameritar que las contribuciones previstas de acuerdo al contrato social no pueden afectar la integridad y alcance de ese tipo. (d) Al reputarse de carácter intrasocietario el compromiso asumido por los socios, cobra virtualidad la cesión de las cuotas sociales de Rafael Lanover y Carlos A. Rossi en 1980 y 1981, que desvincula a ambos de la sociedad y la falta de inscripción de las cesiones no resulta relevante en el caso.*

capital. Son los terceros –quienes contraten con la sociedad- los que pueden hacer valer esta garantía solidaria e ilimitada de los socios en caso de insolvencia o quiebra de la sociedad.

En cambio en las sociedades anónimas, donde también la responsabilidad de los accionistas se limita al capital aportado, la situación legal prevista por la mora en la integración de la acciones (art. 192 LSC) provoca automáticamente la suspensión de los derechos políticos y económicos inherentes al título (la acción) que no se encuentra debidamente integrado y faculta a la sociedad –si lo permite el estatuto- a la venta de dichas acciones en remate público o exigir judicialmente el cumplimiento de la obligación nacida del contrato de suscripción de la acción.

En conclusión y sobre este elemento se puede observar con claridad el tratamiento diferenciado que la ley hace ante una misma situación cuando se trata de sociedades de interés y sociedades de personas. En las SRL como es una sociedad mixta por un lado se pone el acento en su parte de interés en cuanto que limita la responsabilidad de los socios al capital aportado y por el otro en el aspecto personal en cuanto asunción de la responsabilidad solidaria e ilimitada por su falta de integración o sobrevaluación de los bienes aportados.

Otro elemento esencial y tipificante de esta sociedad es la cantidad máxima de miembros integrantes, que la ley fija en cincuenta personas. Halperín es de la opinión que *“el número máximo es esencial, puesto que la ley no prevé normas para el funcionamiento del ente cuando exceda del número máximo que ella prevé”*<sup>86</sup>. En el caso que una cuota social tenga como copropietario dos o más socios deberán seguir la regla prevista en el artículo 209 de la LSC<sup>87</sup> que fija la indivisibilidad de la cuota social y exige la unificación de la representación, ya que sobre esta cuota cuenta un solo socio. Para Halperín la esencialidad de este elemento viene dado

---

<sup>86</sup> Halperín “Sociedad de responsabilidad limitada” página 41. Editorial Depalma Año 1980.

<sup>87</sup> ARTICULO 209. — Las acciones son indivisibles. Si existe copropiedad se aplican las reglas del condominio. La sociedad puede exigir la unificación de la representación para ejercer los derechos y cumplir las obligaciones sociales.

Cesión: garantía de los cedentes sucesivos. Efectos del pago por el cedente.

a que no existe una norma específica para el caso que supera el número máximo de socios. Distinto es el caso cuando supera la cifra prevista en el artículo 299 inc 2 referido al capital social porque allí la LSC establece que las asambleas de socios se sujetarán a las normas previstas para las sociedades anónimas.

Martorell<sup>88</sup> es de la misma opinión “*que la circunstancia de que la SRL sea el único tipo donde la LSC prevé un número máximo de socios sugiere que no se trata de una nota menor o desligada del perfil típico de esta figura por lo cual se estima que su ausencia comporta la consideración de la sociedad como atípica (art, 17 LSC)*”. A pesar de ello hay un sector de la doctrina que piensa, entre otros Nissen<sup>89</sup>, que no se está frente a un requisito tipificante toda vez que el señalado límite tan solo es una decisión de política legislativa de la SRL y cuya inobservancia por tanto, no provoca *ipso iure* la nulidad de la sociedad por atipicidad, sino en todo caso, una violación que podría hacer anulable el contrato con posibilidad de subsanación hasta la impugnación judicial. Nosotros consideramos que se trata de un elemento esencial del tipo social.

Podríamos agregar un elemento más, ya no esencial, pero si tipificante en cuanto al funcionamiento y estructura de los órganos de administración y de gobierno. Para este tipo societario “*la organización de la administración resulta típica (...) en la cual el ejercicio de las facultades gestorías y representativas se encuentran implicadas, en las gerencias*”<sup>90</sup> (art. 157 de la LSC). Por lo demás es el único órgano obligatorio que la ley establece. Este órgano puede ser unipersonal o plural, de actuación unitaria o colegial, el gerente puede ser socio o no y podrá durar en su cargo un tiempo determinado o indeterminado. Todo esto conforme lo prevea el estatuto social que debe organizar este órgano de administración.

La LSC no exige ni reglamenta la reunión periódica de los socios en asamblea, tan es así “*que la asamblea deja de ser el régimen*

---

<sup>88</sup> Martorell, Ernesto “Tratado de derecho comercial” Tomo VII, página 201. Editorial La Ley año 2010.

<sup>89</sup> Nissen Ricardo “Ley de sociedades comerciales”, tomo III, página 26. Editorial Abaco, Año 1994.

<sup>90</sup> Richard Efraín Hugo “Derecho Societario” página 370. Editorial Astrea. Año 2000.

*supletorio genérico para los acuerdos sociales (...) ha parecido más acorde con el tipo admitir, en subsidio de estipulaciones contractuales, formas más sencillas para las decisiones de los cuotistas como lo son las consultas a los socios (...) o la declaración escrita del voto (...)*<sup>91</sup>. Sin perjuicio, por supuesto, que los socios por medio del estatuto social puedan acordar una reglamentación específica de reunión y toma de decisiones societarias. Vale repetir la flexibilidad que contempla la legislación que tan solo exige para adoptar una resolución societaria, que ante la consulta del o los gerentes sobre una cuestión, el o los socios comunique a la gerencia, a través de cualquier procedimiento, que garantice su autenticidad y el sentido de su voto.

Por otro lado y, en general la mayoría que se exige para la toma de decisión en Asamblea de socios, es la mitad más uno del capital social, recordando que cada cuota otorga derecho a un voto. La LSC exige una mayoría especial (de aplicación supletorio) para el caso de que se modifique el contrato social (art. 160 de la LSC) exigiendo en este caso además que si *“un socio representare el voto mayoritario, se necesitará, además el voto de otro”*. Este último presupuesto pone de manifiesto el elemento personal del tipo societario que hace que la misma sea de naturaleza mixta.

Cabe mencionar por último que la legislación prevé un caso especial de sociedad de responsabilidad limitada que supera el capital previsto conforme el artículo 299 inc 2. Para este caso la normativa exige que se convoque a asamblea de socios, al menos, para la consideración de balances dentro de los cuatro meses del cierre de ejercicio, aplicando supletoriamente las normas de las sociedades por acciones.

### **3.3. La *affectio societatis* en las sociedades de responsabilidad limitada.**

Conforme a lo que hemos desarrollado en los apartados 3.1 y 3.2 sostenemos que este tipo societario podría ser el más adecuado para las sociedades gestionadas como empresa familiar. Precisamente por sus

---

<sup>91</sup> Exposición de motivos ley 22.903, capítulo II sección IV apartado 12.

elementos personales que la distinguen de las sociedades de interés, ya que como hemos dicho es una sociedad de naturaleza mixta. Estos elementos personales facilitan la conformación de la *affectio societatis* permitiendo, en primer lugar, la selección del socio: ya sea por medio de la limitación a la transferencia de las cuotas sociales, previstas en el contrato social para el ingreso de un nuevo socio, además y se puede prever que la incorporación del candidato a socio sea aceptada por los demás socios (por mayoría o por unanimidad). Farina<sup>92</sup> destaca que “*en las SRL las cualidades personales de los socios son muy importantes y – llegado el caso- puede incidir negativamente en sus consocios: vaya lo dispuesto por el artículo 150 de la LSC*”.

Los condicionamientos para la incorporación de un nuevo socio en las S.R.L. gestionadas como empresa familiar estará dado en acreditar la calidad de familia (conforme lo hemos analizado en el capítulo dos).

La limitación a cincuenta del número de socios (artículo 146 de la LSC) coopera a que la empresa no pierda el carácter personal y directo entre sus socios. Evidentemente esto permite que la *affectio societatis* tenga vitalidad y actualidad ya que no es un comportamiento genérico e impersonal sino es una realidad adecuada a sus miembros y a lo que necesita la empresa. Esta limitación trasladada a una sociedad gestionada como empresa familiar no afectaría en lo más mínimo ya que por muy numerosa que sea la familia entendemos que nunca llegaría a tener el máximo de socios.

La responsabilidad de los socios por la integración de las cuotas sociales ya sean por aportes en bienes o por mora en la integración, es un elemento personal, que concede una garantía a los terceros que contratan con la sociedad.

Por último, podemos afirmar que la *affectio societatis* en este tipo societario tiene mayor cabida gracia a la flexibilidad de los órganos de gobierno y de administración tanto para su convocatoria como para la toma de decisiones. Dichos órganos sociales permiten que convivan,

---

<sup>92</sup> Farina, Juan Maria "conflictos societarios y affectio societatis" Publicado en LL del 19 de octubre de 2010, pag. 1309.

entre ellos, la estructura organizativa del negocio comercial propio de la empresa familiar junto a principios y valores familiares que definirán los roles, funciones y responsabilidades de cada persona –familiar- que trabaja en la sociedad sea socio o no.

Recordemos lo dicho, en los capítulos anteriores, sobre la  *affectio societatis* y más concretamente en las empresas familiares. En el primer capítulo concluimos que la  *affectio societatis* es una cualidad del socio y que consiste en la voluntad de trabajar en forma conjunta para la consecución de un fin común que va a estar determinado por el objeto comercial de la sociedad. Dijimos también que la  *affectio societatis* supone una serie de conductas por parte de los socios entre si y hacia la sociedad comercial, en orden a dar operatividad al objeto comercial societarios. Al estudiar la  *affectio societatis* de las empresas familiares concluimos, también, que son dos las características que se verifican este tipo de sociedades. En primer lugar “ *las cualidades personales del socio familia*” marcado sobre todo por su capacidad de trabajo, de colaboración, de experiencia, y principalmente que el socio cuente con un estado de familia que los una a los demás socios. La segunda característica es “ *el comportamiento esperado del socio familia*” lo que vendríamos a decir el deber ser. El mismo está definido en primer lugar por los valores y principios familiares previamente acordados de manera oral o escrita, como así también estará marcado por el modo concreto de organización que adopte la empresa para la consecución del objeto comercial propio del negocio, es decir la función o rol que cumple cada socio familia dentro del negocio comercial y la responsabilidad en la gestión empresarial.

Por ello consideramos que este tipo societario podría ser el que mejor se acomode a las necesidades y realidades de las sociedades gestionadas como empresas familiares. Ya que el elemento personal destaca de un modo visible y permite que la sociedad conserve la calidad de familia en su estructura organizacional como así también en la propiedad de las cuotas sociales cuidando la incorporación de nuevos socios. Así mismo sostenemos que en este tipo societario es donde mayor utilidad y razonabilidad tiene la inclusión de un protocolo familiar.

Martorell<sup>93</sup> sostiene que un emprendimiento familiar constituido bajo la forma de SRL es el molde societario más acorde a la problemática inherente que genera este tipo de sociedades gestionadas como empresas familiares. Por otro lado Zaldivar<sup>94</sup> afirma que *“del análisis de las previsiones legales, se advierte como el tipo societario que nos ocupa representa ventajas para el desarrollo de la empresa familiar (...) que no desean ajustarse al cumplimiento de demasiadas formalidades o sujetarse al contralor administrativo”*.

Por último, la combinación mixta con elementos propios de las sociedades de interés, como es el caso de la limitación de la responsabilidad de los socios al capital aportado permite que el riesgo empresarial no afecte el patrimonio personal del socio; desvinculando la suerte del patrimonio social con los bienes de su propiedad. También esto permite la facilidad y prontitud que tiene el socio de desvincularse de la sociedad cuando lo crea oportuno ya sea porque el mismo no quiere seguir estando unidos por *affectio societatis* o ya sea porque el negocio dejó de ser rentable y debe procederse a su liquidación.

---

<sup>93</sup> Martorell, Ernesto “Tratado de derecho comercial” Tomo VII, pag. 229. Editorial La Ley Año 2010.

<sup>94</sup> Zaldivar Enrique “Cuaderno de derecho societario” Tomo II pag. 129. Editorial Macchi año 1973.

*Sumario: 4. Las empresas familiares en la Provincia de San Juan. 4.1. Características de las empresas familiares en esta jurisdicción. 4.2. Visión profesional de las empresas familiares 4.3. Desafíos a encarar para fortalecer la affectio societatis en las empresas familiares sanjuaninas.*

#### **4. Las empresas familiares en la Provincia de San Juan.**

##### **4.1. Características de las empresas familiares en esta jurisdicción.**

Nos proponemos en este capítulo analizar las SRL gestionadas como empresas familiares en la Provincia de San Juan. Para ello hemos elaborado una breve encuesta de ocho preguntas que nos aportarán las características de este tipo de empresa en nuestra Provincia. A saber:

1. *A los fines de la tesis consideramos empresas de familia aquellas en que la mayoría de los propietarios o los que trabajen en la empresa poseen vínculos familiares. ¿Su empresa es una empresa de familia? Si - No*

2. *¿Qué tipo societario ha adoptado la empresa? S.A.- SRL- otro.*

3. *¿Influye del algún modo en la estructura organizativa del negocio el tipo societario adoptado? Si-No*

4. *¿Los socios familia y los miembros de la familia, que trabajan en la emprendimiento familiar, saben lo que se espera de ellos en la empresa? Si - No*

5. *¿Le parece importante que exista entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa el deseo de trabajar en común? Si-No*

6. *¿Piensa que ayuda al trabajo en común el definir rol y función (con sus respectivas responsabilidades) dentro de la estructura del negocio comercial? Si – No*

7. *¿Existe en su empresa algún tipo de reglamento que establezca los valores y principios de familia, roles y funciones (oral o escrito)? Si – No*

8. *¿Le preocupa mantener a futuro el deseo en la familia de seguir trabajando en el emprendimiento comercial? Si - No*

Se trata de una pequeña muestra en un conjunto de SRL. La encuesta se realizó sobre diez sociedades cuyas actividades comerciales son de lo más variadas, como por ejemplo: agrícolas, alimenticias, pinturería, supermercados e indumentarias.

Nuestro objetivo fue corroborar, en primer lugar, la aplicación de las afirmaciones vertidas en los capítulos anteriores sobre la *affectio societatis* en relación a la estructura organizativa del negocio social y los órganos de gobierno previstos en el tipo societario. Más concretamente para el caso de las SRL como figura jurídica societaria más acorde a la empresa gestionada como empresa familiar<sup>95</sup>. En segundo lugar, en qué medida los socios-familia trabajan la *affectio societatis* de acuerdo a los caracteres de este tipo de sociedades que hemos desarrollado a lo largo del trabajo<sup>96</sup>. Concretamente en la determinación de roles y funciones dentro de la empresa conforme a la estructura del negocio comercial, la definición de la conducta que se espera de cada socio-familia en la empresa y la confección de un acuerdo, reglamento o protocolo familiar.

---

<sup>95</sup> Recordemos lo que ya desarrollamos en el capítulo III que las sociedades de responsabilidad limitada son sociedad únicas de carácter mixto. La misma reúne elementos propios de sociedades de personas y otros elementos de sociedades de capital. Los elementos tipificante de este tipo de sociedades son: 1) la responsabilidad de los socios antes los aportes de capital y su limitación al capital aportado, 2) la posibilidad de incorporar limitaciones a la transmisión de las cuotas sociales y 3) la flexibilidad de los órganos de gobierno y de administración. Este último elemento permitirá armonizar entre este órgano y la estructura organizativa del negocio comercial propio de la empresa familiar cargada de principios y valores familiares y que a la vez, esta estructura, define los roles, funciones y responsabilidades de cada persona – familiar- que trabaja en la sociedad sea socio o no

<sup>96</sup> En el primer capítulo concluimos que la *affectio societatis* es una cualidad del socio y que consiste en la voluntad de trabajar en forma conjunta para la consecución de un fin común que va a estar determinado por el objeto comercial de la sociedad. Dijimos también que la *affectio societatis* supone una serie de conductas por parte de los socios entre sí y hacia la sociedad comercial, en orden a dar operatividad al objeto comercial societarios. Al estudiar la *affectio societatis* de las empresas familiares concluimos, también, que son dos las características que se verifican este tipo de sociedades. En primer lugar “las cualidades personales del socio familia” marcado sobre todo por su capacidad de trabajo, de colaboración, de experiencia, como así también que el socio cuente con un estado de familia que los una a los demás socios y no menos importante que conozca, acepte y respete los valores y principios de la familia empresaria. La segunda característica es “el comportamiento esperado del socio familia” lo que vendríamos a decir el deber ser. El mismo está definido en primer lugar por los valores y principios familiares y también estará marcado por el modo concreto de organización que adopte la empresa para la consecución del objeto comercial propio del negocio, es decir la función o rol que cumple cada socio familia dentro del negocio comercial y la responsabilidad en la gestión empresarial.

Por último y en tercer lugar, en la encuesta consultamos el parecer sobre postulados generales que nos marcan la preocupación que tienen hoy los socios-familia de una empresa familiar; y que son precisamente los que dan perdurabilidad y forjan la *affectio societatis*.

Por lo tanto, los resultados obtenidos nos han delineado las características de las SRL gestionadas como empresas familiares en la Provincia de San Juan, y son las siguientes:

En primer lugar y ante la pregunta si *influye de algún modo en la estructura organizativa del negocio el tipo societario adoptado*: el 50% de los encuestados contestó que “sí” influye. Lo que nos hace pensar que los socios aprovechan los órganos societarios previstos en la ley –que en las SRL tienen mayor flexibilidad- para llevar a cabo el objeto societario que es el negocio comercial. Aprovechan estos órganos para definir las funciones y roles del socio-familia. Resultado de esa distribución de roles y funciones será la conducta esperada por los demás socios.

Lo que nos llama la atención es que el otro 50% no hace uso de esta figura societaria y consideran a la sociedad comercial como un simple instrumento legal del negocio que no acompaña la realidad de la empresa familiar. Sostenemos que esto a la larga trae conflictos societarios porque se desvincula la realidad jurídica y económica del negocio comercial con respecto a los instrumentos legales societarios.

La segunda característica de este tipo particular de sociedades está relacionada a las preguntas de la encuesta la 4 y 7. El resultado obtenido es que el 80% de las empresas encuestadas afirman que en su empresa están bien definidos los roles y funciones de cada socio familia en el negocio comercial. Asimismo, completan en la encuesta, que hay claridad sobre el comportamiento que la empresa y los demás socios esperan de él.

Es bastante lógico este resultado ya que una empresa no podría funcionar y sostenerse en el tiempo si no hubiera esta definición de roles y funciones. Justamente y es una muestra más, que en esto radica la *affectio societatis* porque permite cumplir con el objeto social y dar vida a la sociedad. Generalmente la falencia de las empresas familiares radica

precisamente en este aspecto que estamos analizando. Pero como se puede observar de los resultados obtenidos la mayoría está bien encaminada. Consideramos que es un dato que muestra la profesionalidad de la empresa.

Por otro lado, el 70% de las empresas encuestadas manifiestan contar con un acuerdo escrito u oral de donde surge la delegación de funciones, roles y comportamientos esperados que están de acuerdo a los principios y valores de la empresa familiar. A pesar de ello –la delimitación y su acuerdo entre los socios- el 90% de los encuestados manifiestan preocupación por el futuro de la empresa familiar: si van a ser capaces de mantener la armonía y concordia para seguir trabajando en forma conjunta, acordando la división de funciones y roles dentro del emprendimiento comercial.

El 100% de las empresas encuestadas manifestaron la importancia que, en el ámbito social, todos los socios tengan deseos de trabajar en forma conjunta para alcanzar un objetivo común comercial, como así también manifestaron la prioridad de definir los roles y funciones con sus respectivas responsabilidades. Esto último dentro de la estructura del negocio comercial.

#### **4.2. Visión profesional de las empresas familiares**

La misma encuesta, adaptada al profesional, fue realizada a diez profesionales de las ciencias jurídicas y económicas que se dedican a asesorar a este tipo de empresas familiares. Hemos tomado la precaución de que la mayoría de las empresas encuestadas sean clientes de los abogados y contadores encuestados. Esto nos permitirá tener una visión de la empresa familiar desde el ámbito externo, profesional.

Con respecto a la primera característica sobre si *influye de algún modo en la estructura organizativa del negocio el tipo societario adoptado* el resultado obtenido de la encuesta es similar a la arrojada por las empresas. El 60% de los profesionales del rubro contestó que “si” influye en el emprendimiento comercial y este porcentaje es mayor que el arrojado en la respuesta por empresas aunque levemente superior.

Posiblemente esta opinión se encuentra fundada por la especialización y función que tiene el profesional en la empresa. Observa que muchas de las decisiones empresarias pasan por el aspecto legal del tipo societario. Pero a pesar de ello el porcentaje sigue siendo escaso para la optimización de la estructura legal –tipo societario- y la realidad jurídica y económica de la empresa.

La segunda característica consultada en la encuesta arroja una diferencia con la opinión de los socios de las empresas familiares. Los porcentajes son exactamente al revés. Es decir, el 70 % de los profesionales opinan que los socios familia y los miembros de la familia que trabajan en el emprendimiento familiar “no” saben que espera de ellos la empresa y un porcentaje similar 80% afirman que no existe en la empresa familiar acuerdos (oral o escrito) donde se establezcan y determinen las funciones, roles, responsabilidades de los miembros de la familia que trabajan en la SRL. Como así tampoco, existe la declaración de los principios y valores de la empresa a lo que deben atenerse. Esta disparidad de opiniones (entre las empresas encuestadas y los profesionales encuestados) manifiestan la falta de información que adolece el profesional asesor de la empresa gestionada como empresa familiar y su consecuente corolario de desvinculación entre la realidad jurídica y económica con las declaraciones vertidas en documentación legal y contable de la empresa a fin de ser presentada a organismos públicos o privados. Se desconoce si los acuerdos manifestados por las empresas son simplemente verbales o informales lo que efectivamente podría complicar la ejecución de lo que se tiene acordado.

La mayoría de los profesionales del rubro ven como falencia importante la falta de determinación de roles y funciones en las empresas familiares pero también afirman, el 100% de los encuestados, que a los empresarios les preocupa el futuro sobre el modo en que va a seguir trabajando la familia en la empresa. Como así también piensan –el 100% de los profesionales- que es importante que todos los familiares que trabajan en una empresa tengan deseo de trabajar juntos y que es

relevante definir roles y funciones dentro de la estructura del negocio comercial.

Entienden los asesores que a pesar de ello se hace difícil proponer al empresario una solución a este problema. Los empresarios prefieren seguir trabajando como lo han hecho hasta el momento ya que saben cuáles son sus costos económicos y también, por decirlo de algún modo, las implicancias morales.

#### **4.3. Desafíos a encarar para fortalecer la *affectio societatis* en las empresas familiares sanjuaninas.**

En la parte final de la encuesta se redactó una pregunta de carácter general a fin de que los encuestados puedan aportar sus ideas para el mejor funcionamiento de las sociedades gestionadas como empresas familiares.

Los aportes realizados por los empresarios están directamente relacionados con cuestiones que permiten el trabajo en común y que es precisamente la determinación de funciones y roles en la estructura del negocio comercial. Juntamente con ello la definición del alcance de la responsabilidad de su conducta.

Una de las empresas encuestadas realizó un aporte que puede ser un poco general pero que es muy cierto para tener presente a la hora de buscar fortalecer la *affectio societatis* y es que las nuevas generaciones no tienen la misma dedicación y afecto a la empresa familiar que sus progenitores o fundadores. Por ello las empresas buscan profesionalizar más la función y los roles tratando de definirlo objetiva y claramente a los efectos de la responsabilidad.

Otra de las empresas encuestadas acotó que el socio familia que a su vez trabaja en la empresa tiene una doble rol: *“justamente uno de ellos es ser socio de la SRL y el otro será dado en función del cargo o posición que ocupen dentro de la empresa”*. Es importante para las empresas, a nuestro criterio, saber reconocer la diferencia de posiciones y la responsabilidad que cabe a cada una.

Otros de los aportes de los encuestados es que muchas veces se da por supuesto que se conoce: *“lo que se espera de cada uno, pero no está claramente definido y descrito. Esto muchas veces ocasiona inconvenientes, desilusiones y discusiones, tanto cuando se espera más de uno, como cuando uno espera más de los otros”*. En referencia a la divergencia entre empresarios y profesionales en la respuesta referida a la existencia de acuerdo hemos señalado este punto entendiendo que los acuerdos efectivamente pueden existir, sin conocimiento del profesional, pero al ser informales ocasionan problemas en su cumplimiento.

Hay quienes de los encuestados comentaron sobre el sueldo de los familiares que trabajan en la empresa y dicen: *“es necesario olvidar el vínculo de las personas y el apellido”* y *“hay que pagar sueldos por tareas concretas sin importar el nombre de la persona”*. Consideramos esta apreciación relevante toda vez que la distorsión produce un impacto real en la economía del negocio si se abonan excesivos emolumentos por tareas no realizados o de menor valor.

También existen opiniones encontradas a estas y que manifiestan que *“en todos los casos se espera que cada socio-hermano que dé el máximo de su capacidad, con prescindencia de edad, salud, estudios o contribución real. En caso de enfermedad o diferencia muy significativa de capacidad de trabajo, la distribución de dividendos o sueldo asignado sigue siendo igual. Pero no se tolera que un socio-hermano pierda el tiempo o no se focalice en la empresa”*. Por eso es importante que cada solución que se ofrezca a una empresa familiar sea a medida y atendiendo su realidad, sus principios y valores familiares.

No faltaron quienes sugirieran la creación de un “consejo de Familia” dentro de los órganos de Gobierno, *que permita lograr la armonía familiar, el acuerdo de voluntades, el desarrollo integral de sus miembros y obtener así el bien común de la sociedad”*.

Los profesionales encuestados también hicieron sus aportes para mejorar y fortalecer la *affectio societatis* en las empresas familiares. Hay quienes opinan que las empresas familiares deben profesionalizar sus mandos medios para poder sobrevivir y ser competitivos en el mercado.

Afirma que *“en este tipo de empresas se está yendo, desde un esquema de paternalismo verticalista que imperaba tradicionalmente, hacia uno de mayor participación y profesionalización de sus integrantes. Por ello, es común ver hoy a los hijos o nietos de los fundadores especializándose en diversas áreas complementarias afines al rubro empresarial”*. Es interesante destacar la voluntad de promocionar a la propia familia cuando sus miembros tienen interés en el trabajo y apoyar sus estudios y especializaciones.

En el ámbito de la profesionalización y capacitación hay quienes sugieren que la empresa familiar debe ir adquiriendo las herramientas de gestión necesaria y propia de empresas familiares aprovechando las ofertas del mercado.

Existe también sugerencia de ámbito estructural en cuanto órgano de gobierno. Se sugiere que se puede *“establecer un órgano de dirección colegiado y rotativo, con un sistema de contralor previo a la ejecución de los actos. Con obligación de rendir cuentas periódicas conforme un esquema previamente concertado para el que ejerce temporalmente la dirección de los negocios sociales”*. Esto podría ayudar a una mayor participación del socio familia en la SRL.

En conclusión y contando con la información de las encuestas y las entrevistas que hemos podido tener con los empresarios y profesionales del rubro podemos afirmar como desafío para las empresas familiares y como un nuevo ámbito de asesoramiento para los profesionales lo siguiente:

a. Procurar receptar los acuerdos orales de los socios familia y no socios que son familia en un instrumento legal y moral como pueden ser los protocolos familiares y/o cláusulas estatutarias o reglamentos sociales con sus respectivas inscripciones. Vemos conveniente salir de los estatutos formularios y adecuarse a la realidad jurídica de la empresa familiar según sus particulares necesidades.

b. Promover la creación de órganos estatutarios o no que tengan como función la búsqueda del bien familiar y comercial. Estos órganos tendrían como función de dar vida a la *affectio societatis* que mueve a los socios

familia y no socios familia a trabajar en conjunto. Este órgano, entendemos, debe ser *ad honorem*.

c. Definir y delimitar las conductas esperadas de los socios familia o no socios familia que trabajan en la empresa. Como así también su responsabilidad, función y roles dentro de la estructura comercial de la sociedad.

d. Prever mecanismos de retiro de socios familia cuando ya no quieran pertenecer o trabajar en forma conjunta. Sin que este retiro afecte la vida familiar.

e. Contemplar en los instrumentos situaciones de crisis personales como enfermedades, divorcios o muertes.

*Sumario: 5. Conclusiones: 5.1. La affectio societatis en general. 5.2. Lo que entendemos por sociedades gestionadas como empresa familiar. 5.3. La affectio societatis en las sociedades gestionadas como empresa familiar. 5.4. Las SRL figura adecuada para adoptar la empresa familiar. 5.5. Características de las SRL gestionadas como empresa familiar en la Provincia de San Juan.*

## **5. Conclusiones:**

### **5.1. La affectio societatis en general.**

Luego de este trabajo de investigación concluimos que la *affectio societatis* es una cualidad del estado de socio principalmente en las sociedades de personas. Este *animus*, para nosotros, debe permanecer durante la vida societaria o la vigencia del contrato social ya que la sociedad es un contrato de cumplimiento continuado, característica propia y distintiva frente a los demás contratos comerciales.

Esta cualidad de estado de socio no queda configurada con la sola formalidad del contrato sino que es necesario que esa persona (accionista o socio) tenga una función que haga operativa la actividad objeto de la sociedad. Es decir, que la *affectio societatis* supone una serie de conductas por parte de los socios entre sí y hacia la sociedad comercial, en orden a dar operatividad al objeto comercial societario. Esa conducta se concreta en el rol, función y responsabilidad de la tarea encomendada en la sociedad.

La *affectio societatis*, a nuestro criterio, es un elemento transversal que pasa por los demás requisitos esenciales de una sociedad comercial. La pérdida o ausencia de este elemento constitutivo acarrea la disolución parcial o total de la sociedad comercial mediante la figura de la exclusión del socio por graves incumplimientos de sus obligaciones sociales (artículo 91 de la LSC) o por imposibilidad de alcanzar el objeto social (artículo 94 de la LSC) ante la paralización de la actividad económica y ausencia de resoluciones societarias a raíz de discordia o reiterados conflictos entre los socios. Existe abundante jurisprudencia que recepta estas afirmaciones y que la hemos desarrollado en el punto 1.5.

Hemos llegado a la conclusión de que si bien la *affectio societatis* no deja de ser un concepto subjetivo marcado de conductas esperadas por los demás socios y por la sociedad, lo cierto es que la ausencia de este elemento impide el cumplimiento del objeto societario, provocando la paralización de los órganos societarios, como así también de la actividad productiva de la sociedad generando esta situación la pérdida de ganancias y aumentando el endeudamiento y la incertidumbre operacional. Tarde o temprano este negocio termina siendo anti económico, provocando la falta de pertenencia y de compromiso con la empresa.

## **5.2. Lo que entendemos por sociedades gestionadas como empresa familiar.**

La ley 26.994 que desde agosto de 2015 será la ley general en materia civil y comercial mantiene el concepto económico de la empresa y esta es la visión que hemos tenido para definir a las sociedades a los fines de este trabajo de tesis

A la empresa la hemos definido como “*una organización que desarrolla una actividad económica planificada, con la finalidad de obtener beneficios (fin de lucro), captar recursos de su entorno, los combina y obtiene un producto para cubrir una necesidad humana en forma directa o indirecta.*” Este concepto de empresa deja traslucir la idea de un negocio comercial, un patrimonio afectado y personas que cumplen un rol dentro de la empresa de manera organizada. La empresa requiere de una organización de acuerdo al negocio comercial y la misma determinará la función de cada una de las personas intervinientes, que pueden ser socios o no. Para los socios en esto radica la *affectio societatis*.

Hemos apuntado que el origen del término familia según nuestro código civil recientemente modificado, tiene origen en el matrimonio y se extiende en línea recta a los ascendientes y descendientes y también a los parientes colaterales. Sin embargo el Código Civil de Velez Sarsfield *no induce parentesco para los parientes consanguíneos de uno de los*

*cónyuges en relación a los parientes consanguíneos del otro cónyuge y la adopción resulta un parentesco creado por la ley.*

El nuevo código unificado establece en el artículo 529 que *“Parentesco es el vínculo jurídico existente entre personas en razón de la naturaleza, las técnicas de reproducción humana asistida, la adopción y la afinidad”.*

El alcance en grados de parentesco del término familia consideramos que en una empresa familiar se puede extender sin límites para el parentesco por consanguinidad ascendientes y descendientes. Para el caso de los parientes colaterales hasta el cuarto grado conforme lo establece la normativa para generar derechos hereditarios. También hemos extendido el término familia, en las empresas familiares, para aquellas que se encuentran fundadas en el matrimonio, la unión civil o el concubinato ya que todos ellos generan lazos de consanguinidad.

Por último adoptamos el concepto de empresa familiar de Calcaterra y Krasnow que dice que la empresa *será familiar cuando exista una "organización de los factores de producción para el desarrollo de una actividad económica de producción e intercambio de bienes y/o servicios con un fin económico, cuyo elemento personal está compuesto por personas vinculadas entre sí, en todo o en parte, por vínculos familiares (conyugales y/o derivados del parentesco)”.*

Concluimos que las notas distintivas de las empresas familiares son básicamente:

a) participación en la propiedad: la titularidad de la empresa pertenece a una o más familias.

b) grado de injerencia en la dirección de la empresa: todos o algunos miembros de la familia conducen los negocios.

c) un proyecto común: existe un interés de perpetuar en el tiempo la obra iniciada por el fundador.

### **5.3. La affectio societatis en las sociedades gestionadas como empresa familiar.**

La *affectio societatis* de una empresa familiar está marcada a nuestro criterio, por las características del tipo societario adoptado. Y las notas distintivas de las sociedades comerciales gestionadas como empresa familiar.

Para dotar de contenido a la *affectio societatis* entendemos que se deben tener presentes, indispensablemente, dos características: 1) las cualidades personales del socio familia y 2) el comportamiento esperado del socio familia.

Las “*cualidades personales del socio familia*” comprende además de las cualidades generales de todo socio en una sociedad comercial es decir, aquellas capacidades o cualidades morales, económicas o de trabajo, de prestigio profesional, de experiencia y de influencia en el ambiente que decide a los demás socios a trabajar en común. Existen otras específicas del socio en la empresa familiar como son: a) que el socio cuente con un estado de familia que los una a los demás socios; sobre todo a los socios fundadores que son en definitiva los iniciadores del proyecto familiar empresario. Ese vínculo ya sea de consanguinidad (en línea recta o colateral) o por afinidad, marcará en que generación se encuentra la sociedad en su etapa de continuidad y b) conocer, aceptar y respetar los valores y principios que la familia empresaria define para la empresa.

La segunda característica referida al “*comportamiento esperado por el socio familia*” supone que el comportamiento (deber ser) del socio familia estará determinado en primer lugar por los valores y principios familiares definidos de manera expresa –oral o escrita- mediante un compromiso de los socios familia. También estará marcado, por el modo concreto de organización que adopte la empresa para la consecución del objeto comercial propio del negocio. Con estos dos parámetros los socios familia deberán definir la función y/o rol que cada socio familia debe cumplir dentro del negocio comercial y la responsabilidad que asume en la gestión empresaria.

#### **5.4. Las SRL figura adecuada para adoptar la empresa familiar.**

Luego de estudiar los elementos tipificantes de las SRL sostenemos que este tipo societario podría ser el más apto para responder a las necesidades y reconocer las realidades operacionales de las sociedades gestionadas como empresas familiares. Para nosotros el elemento personal destaca de un modo visible y permite que la sociedad conserve la calidad de familia en su estructura organizacional como así también en la propiedad de las cuotas sociales cuidando la incorporación de nuevos socios. Asimismo pensamos que este tipo societario es donde mayor utilidad y razonabilidad tiene la inclusión de un protocolo familiar.

Advertimos que esta figura societaria representa una mayor ventaja para el desarrollo de la empresa familiar que no desean ajustarse al cumplimiento de demasiadas formalidades o sujetarse al contralor administrativo.

Por último, la combinación mixta con elementos propios de las sociedades de interés que posee las SRL, como es el caso de la limitación de la responsabilidad de los socios al capital aportado permite que el riesgo empresarial no afecte el patrimonio personal del socio; desvinculando la suerte del patrimonio social con los bienes de su propiedad. Con la adopción de este tipo societario se facilita la pronta desvinculación del socio de la sociedad cuando lo crea oportuno siempre y cuando se redacten cláusulas eficientes para cubrir esta eventualidad.

### **5.5. Características de las SRL gestionadas como empresa familiar en la Provincia de San Juan.**

Concluimos sobre las características de las sociedades gestionadas como empresas familiares en la Provincia de San Juan basándonos en las encuestas realizadas en el marco de este trabajo como tarea de campo con las limitaciones que toda muestra conlleva en relación a las definiciones de su alcance general. De ellas podemos inferir que:

\* El 64% de las sociedades inscriptas en la Provincia de San Juan son SRL. Ello nos lleva a definir que por lo menos ese porcentaje se verifica en las sociedades gestionadas como empresa familiares.

\* Las empresas familiares locales tienen definida la conducta esperada de los socios-familia tanto entre los socios como para con la sociedad pero no se encuentra plasmada en un documento legal o social. Concluimos que esto lleva a una inseguridad legal. Los profesionales asesores desconocen estos acuerdos y sus dictámenes pueden ser contrarios a los pactados entre los socios-familia.

\* Existe un gran porcentaje de las empresas familiares en la Provincia de San Juan que hacen uso de los órganos societarios para llevar a cabo la estructura del negocio comercial. Desde allí se definen roles y funciones para cada socio-familia.

La tarea de campo realizada a través de las encuestas abre una serie de desafíos que se plantean los mismos empresarios y asesores profesionales de estas empresas. Podemos mencionar a tal efecto que entre ellos se encuentra:

- a. Procurar receptar los acuerdos orales de los socios familia y no socios que son familia en un instrumento legal y moral como pueden ser los protocolos familiares y/o cláusulas estatutarias o reglamentos sociales con sus respectivas inscripciones. Vemos conveniente salir de los estatutos formularios y adecuarse a la realidad jurídica de la empresa familiar según sus particulares necesidades.
- b. Promover la creación de órganos estatutarios o no que tengan como función la búsqueda del bien familiar y comercial. Estos órganos tendrían como función de dar vida a la *affectio societatis* que mueve a los socios familia y no socios familia a trabajar en conjunto.
- c. Definir y delimitar las conductas esperadas de los socios familia o no socios familia que trabajan en la empresa. Como así también su responsabilidad, función y roles dentro de la estructura comercial de la sociedad.
- d. Prever mecanismos de retiro de socios familia cuando ya no quieran pertenecer o trabajar en forma conjunta. Sin que este retiro afecte la vida familiar.
- e. Contemplar en los instrumentos situaciones de crisis personales como enfermedades, divorcio o muerte.

- f. La promoción de la propia familia cuando sus miembros tienen interés en el trabajo y apoyar sus estudios y especializaciones.
- g. Adquirir las herramientas de gestión necesaria y propia de empresas familiares aprovechando las ofertas del mercado.
- h. Determinación de sueldos por las tareas realizadas y las responsabilidades asumida.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. Vitolo, Roque Daniel, "Sociedades Comerciales" Tomo I. Editorial Rubinzal-Culzani, Buenos Aires, Año 2007.
2. Fargosi Horacio P., "La affectio societatis", Editorial Valerio Abeledo, colección de monografía de derecho, cuaderno XXIII.
3. Zaldivar Enrique "Aspectos Jurídicos Generales" Tomo I, cuaderno de derecho Societario, Editorial Macchi Buenos Aires, 1973.
4. Halperín Isaac, "Curso de derecho Comercial" Tomo I. Editorial Depalma Buenos Aires. Año 1972.
5. Roitman "Ley de Sociedades Comerciales" Tomo I y III. Editorial la Ley. Año 2011.
6. Nissen Ricardo A. "Curso de derecho Societario" Editorial Ad Hoc Buenos Aires. Año 1998.
7. Richard, Efraín Hugo, "Derecho Societario" Editorial. Astrea 2000.
8. Ackerman Mario y otros Diccionario Jurídico. Tomo I. Editorial Rubinzal Culzoni, Año 2012.
9. Verón Alberto Victor, "Sociedades comerciales", Tomo I Editorial La Ley.
10. Arecha Waldemar "Estado de Socio" Revista Jurídica Argentina. Editorial: La Ley Derecho Comercial. Doctrina esencial Sociedades Comerciales. Tomo II.
11. Nissen Ricardo "Ley de sociedades comerciales", Tomo III, Editorial Abaco. Año 1994.
12. Verón Alberto V. "Sociedades Comerciales" Tomo II, Editorial Astrea. Año 1983.
13. Verón Alberto Victor "Sociedades anónimas de familia" Tomo I Editorial Ábaco. Año 1979
14. Junyent Bas Francisco. "Sociedad y Empresa" Editorial El Derecho. Colección académica. Año 2006.
15. Richard Efraín Hugo, "Derecho Societario" Editorial Astrea 3ª reimpresión, Año 2000.
16. Martorell, Ernesto "Tratado de derecho comercial" Tomo VII, Editorial La Ley. Año 2010.

17. Zunino Jorge Osvaldo "Régimen de Sociedades Comerciales" Editorial Astrea. Año 1992.
18. Mazzinghi Jorge Adolfo, "Derecho de Familia" tomo I Editorial Abaco. Año 1995.
19. Catecismo de la Iglesia Católica Editorial Claretiana. Año 1993.
20. Zannoni Eduardo A. "Derecho de Familia" Tomo I, Editorial Astrea. Año 2006.
21. Borda Guillermo A. "Tratado de derecho Civil" Familia Tomo I, Editorial La Ley. Año 2008.
22. Dodero Santiago "El secreto de las empresas familiares exitosas" Editorial El Ateneo. Año 2004.
23. Luis Fernández del Pozo. "El protocolo familiar. Empresa familiar y publicidad registral. Editorial Aranzandi. Impreso en España. Año 2008.
24. Amat Joan M. "La Continuidad de la Empresa Familiar" Editorial Gestión 2000, 2 da Edición. Año 2000.
25. Halperín "Sociedades de responsabilidad limitada" Editorial Depalma Año 1980.

#### ARTICULOS EN REVISTAS JURIDICAS:

1. CALCATERRA, Gabriela y KRASNOW, Adriana (directoras): "Empresas de Familia", Buenos Aires, La Ley, 2010.
2. Artículo publicado en microjuris.com.ar Título: Empresas Familiares. Conflictos. Protocolo Familiar Autor Delucchi:, Andrea Fecha: 6-dic-2010 Cita: MJ-DOC-5050-AR | MJD5050 Producto: SOC,MJ
3. Artículo publicado en microjuris.com.ar Título: Los conflictos societarios generados por las crisis familiares. En búsqueda de soluciones y su instrumentación jurídica Autor: Lucarelli Moffo, Ricardo M. Fecha: 17-dic-2010 Cita: MJ-DOC-5091-AR | MJD5091.
4. Artículo publicado por la web micorjuris.com.ar Título: La empresa familiar: fortalezas y necesidades. Hacia su adecuada estructuración jurídica Autor: Favier Dubois, Eduardo M. (h.) Fecha: 14-dic-2010 Cita: MJ-DOC-5060-AR | MJD5060 Producto: SOC,MJ.

5. Farina Juan María, “Conflicto societario y la *affectio societatis*” Revista Jurisprudencia Argentina Ed. La ley 2010 Tomo E, pag.1309
6. Artículo de Microjuris.com Título: La naturaleza de la organización determina los efectos. Autor: Mercado de Sala, María C. Fecha: 14-oct-2010 Cita: MJ-DOC-4922-AR | MJD4922. Producto: SOC,MJ