

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUYO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS  
SOCIALES**

**Maestría en Derecho Empresario**

**“EL CONFLICTO SOCIETARIO EN LAS EMPRESAS  
FAMILIARES CONSTITUIDAS COMO SOCIEDADES  
ANÓNIMAS: EL ARTÍCULO 54 DE LA LEY DE  
SOCIEDADES Y LA EXCLUSIÓN DEL SOCIO”**

**Autor: Abog. Bruno A. Lanciani Brisson**

**Directores de Tesis: Dra. Susy Ines Bello Knoll**

**Dr. Mario Eduardo Favier Dubois (h)**

**Año 2014**

## ÍNDICE

<b><i>Introducción</i></b>	<b>4</b>
<b><i>I. Empresas Familiares</i></b>	
1.1. La empresa familiar. Concepto e importancia.	7
1.2. Empresa y familia. Elementos antropológicos.	11
1.3. Sistemas involucrados: cultura familiar vs cultura empresarial.	16
1.4. La empresa familiar: fortalezas y debilidades.	19
1.5. Régimen jurídico de la empresa familiar.	23
1.6. Sociedades Anónimas cerradas o de familia.	26
1.7. Vigencias de las Empresas Familiares: hacia su sustentabilidad.	35
<b><i>II. Conflicto Societario en las Empresas Familiares</i></b>	
2.1. El conflicto en la Empresa Familiar. Teoría del conflicto.	38
2.2. Características del conflicto societario en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas .	43
2.3. Causas del conflicto societario en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas	50
2.4. Tipos y análisis del Conflicto societario en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas.	54
2.5. Prevención y Gestión del Conflicto societario en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas.	57
2.6. Hacia la superación del Conflicto en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas: Propuestas de mejoras a la LSC	68
<b><i>III. Exclusión de socios en la Sociedad Anónima</i></b>	
3.1. Tratamiento legal de la Exclusión de socios en la LSC.	71

3.2. La exclusión de socios en la Sociedad Anónima: validez de la cláusula estatutaria.	<b>78</b>
3.3. Exclusión de socios en la Sociedad Anónima sin previsión contractual por la vía de la desestimación del tipo societario.	<b>85</b>
3.4. Justa causa de exclusión en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas.	<b>92</b>
3.5. El protocolo como herramienta para regular la resolución parcial en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas.	<b>98</b>
<b><i>IV. Conclusiones</i></b>	<b>103</b>
<b><i>V. Bibliografía</i></b>	<b>105</b>

## **INTRODUCCIÓN**

En este trabajo se intentará brindar un panorama general y bastante acabado de lo que es el conflicto societario en las empresas familiares constituidas como sociedades anónimas, y la alternativa de resolución del mismo por la vía de la exclusión del socio en discordia con el interés social y familiar. Para ello, en el primer capítulo se hará un breve repaso de lo que entendemos por Empresa Familiar; se evaluarán sus características, fortalezas, debilidades y los elementos antropológicos propios de los sistemas en ella involucrados, como así también todas aquellas notas peculiares que la diferencian del resto de las empresas.

Sabido es que un gran número de las empresas familiares constituidas en el territorio de la República Argentina lo hacen bajo la forma jurídica de la sociedad anónima, dándose así un fenómeno conflictivo en tanto que es un tipo societario previsto para la actividad abierta y es elegido por quienes quieren mantener entre sí una relación *intuito personae*, no simplificada por la sola inversión de capital.

Las personas que integran estos emprendimientos, muchas veces ingresan en forma casi obligada, sea por el proceso de sucesión o por la decisión del fundador. Lo cierto es que al cabo del tiempo terminan involucrándose y adquiriendo un papel importante, fundamentalmente por la pertenencia al grupo familiar. De ahí que los valores en juego y la calidad de las personas que las conforman no pasen inadvertidas con respecto al grupo, siendo muchas veces la causa de su disidencia, y por ende el foco de conflictos.

En el capítulo segundo nos detendremos a analizar el conflicto societario en el seno de estas empresas familiares constituidas bajo la forma de las sociedades anónimas previstas en la ley de sociedades comerciales 19.550 (en adelante LSC). En un primer momento, y antes de introducirnos de lleno en el conflicto societario propiamente dicho, comenzaremos estableciendo algunas pautas de la teoría del conflicto, y el modo en cómo se desarrolla el mismo en las Empresas Familiares. Efectuado esto se analizará el conflicto societario, partiendo de la base de

que la gran mayoría de los conflictos que se judicializan se dan en el seno de estas sociedades anónimas familiares, y por ello, requieren soluciones no previstas en la LSC.

Finalmente, en el último capítulo nos referiremos concretamente al instituto de exclusión de socios contenido en los artículos 91 a 93 de la LSC, y la procedencia de su aplicación en las sociedades anónimas de familia, centrándonos en dos supuestos. El primero, cuando tal posibilidad está prevista en los estatutos sociales, es decir cuando los socios en uso de las facultades contenidas en el artículo 89 de la LSC, dando libre juego a la autonomía contractual, así lo han previsto. Y por último, el caso en que no estando prevista la exclusión del socio en los estatutos sociales, y ante el grave incumplimiento de las obligaciones sociales que haga incurrir al socio en justa causa de exclusión, generando situaciones conflictivas que pueden poner en riesgo la preservación de la empresa al haberse roto la armonía entre los socios, pueda la sociedad excluirlo por la vía de la desestimación del tipo societario.

Dentro del contexto normativo demarcado por la LSC, aún después de su última reforma, no se contempla la posibilidad de excluir al socio que incurra en justa causa cuando nos encontramos dentro de una sociedad anónima, en función de la caracterización de dichas sociedades como de capital, si para las sociedades personalistas, lo que refleja que el mismo fue concebido para responder a situaciones conflictivas que atenten seriamente contra la preservación de la empresa.

Por ello, y dada la necesidad de encontrar soluciones que en la práctica ayuden a destrabar conflictos que suelen eternizarse, se torna inevitable la posibilidad de excluir al socio perturbador, mediando siempre justa causa, y con la correspondiente liquidación de su parte, para lo cual se deberá respetar los derechos de reembolso del excluido ajustándolo a las reglas del receso, con los ajustes equitativos que correspondan. De esta manera se tutelan los valores que inspiran la propia ley y que tienden a la conservación de la empresa, en cuanto se constituye como fuente moral y económica de sus miembros.

La jurisprudencia en la materia ha sido muy ambivalente. En efecto, en la última década, ha sido tímida en referirse a las sociedades de familia, reducida en muchos casos a los supuestos de fraude a la ley. En los últimos años, ha dado fuertes señales en el sentido que este fenómeno no solo existe, sino que tiene características específicas a las que debe adaptarse el orden normativo imperante. Se encuentran fallos que de alguna forma tutelan la continuidad de la empresa familiar, aceptando la exclusión del socio en la sociedad anónima cuando tal posibilidad ha sido prevista en los estatutos, y otros que con un criterio dogmático, apartado de la realidad, rechazan la aplicación de instituto de manera plena para las sociedades por acciones. Por otro lado, podemos afirmar que la riqueza de esta institución la encontramos dentro de la doctrina especializada que ha avanzado en la temática, dando los primeros pasos en la investigación académica y científica. Una prueba de ello es la creación del Instituto Argentino de la Empresa Familiar, con sede en Capital Federal y sedes regionales distribuidas en distintos puntos del país, que agrupa a importantes y reconocidos académicos, y que a través de conferencias y publicaciones están dando fuertes pasos en el reconocimiento jurídico de las empresas familiares y la necesidad de brindarles soluciones jurídicas concretas adaptadas a sus necesidades. Esperamos que este trabajo sirva para contribuir con tal loable tarea.

## ***I. Empresas Familiares***

### **1.1. La empresa familiar. Concepto e Importancia**

La importancia de las Empresas Familiares radica no solo por el aporte económico que realizan y por la voluminosa mano de obra que generan, sino que a nivel estructural, social y personal, cumplen un rol significativo en la conformación ética y social de la comunidad en que se encuentran.

Su valor no está ceñido en el fin utilitario que implican en sí mismas, ni está limitado en este, sino que si se considera a las personas que involucran, cumplen además, una función social inigualable, generando una cadena de sentido y pertenencia<sup>1</sup>.

Cierto es que esta organización empresaria estuvo presente en cada momento de la historia, constituyéndose incluso, en uno de los principales pilares de la economía. Concretamente, en la realidad Argentina, representa un fuerte impacto tanto social como económico, con la particularidad de que no se cuenta en el Ordenamiento jurídico imperante con una regulación normativa a fin a la misma.

En la última década, y en relación a las empresas familiares, se están dando firmes pasos para superar la visión de la organización cuya única misión es maximizar los beneficios para sus propietarios. Se plantea ahora un sentido ético de la empresa familiar, por un lado, como una comunidad de personas que tienen que desarrollarse plenamente, y por otro lado como una organización que debe ser responsable ante la sociedad por todas sus decisiones.

Se trata de una permanente búsqueda por enaltecer los valores éticos de la familia, considerada en sus más variadas relaciones comerciales y asociativas.

---

<sup>1</sup> M. Martín, Roberto, "Lógica y Dinámica de las Empresas Familiares", en La Empresa Familiar, encuadre General, marco legal e instrumentación, Obra Colectiva del IADEF, Director Eduardo M. Favier Dubois (h), pag. 23, Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010.

Al intentar definir las, en un primer momento nos encontramos con dos realidades involucradas que le aportan sus notas propias y que la diferencian del resto, como son la familia y la empresa. Ambas interactúan entre sí conformando una unidad, pero manteniendo entre ellas su independencia, cada una provista de valores y características propias; dos instituciones tan caras para la persona, siendo la primera de estas la que contribuye a su pleno desarrollo y en la cual el sujeto logra su identificación con el grupo construyendo su propia identidad, configurando el yo propio a semejanza del otro, tomado como modelo<sup>2</sup>; y la segunda, el vehículo a través del cual se colabora en la construcción del bien común de la sociedad.

Cuando nos referimos a la “empresa familiar”, y siguiendo la definición dada por el Profesor Eduardo M. Favier Dubois (h.), entendemos que ella así se caracteriza: “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 del a empresa”.

Como se verá, los elementos exigidos a una empresa para ser considerada familiar varían según los distintos autores, sin perjuicio de ello, titularidad y gestión familiar constituyen el común denominador en la generalidad de las definiciones que encontramos.

Tratando de no encorsetar el concepto, cobra especial relevancia la de Shanker y Astrachan<sup>3</sup>, que propone tres diferentes tipos de definición para las empresas familiares:

---

<sup>2</sup> Maria Gabriela Brandam y Candelaria Sandro, “Abordaje interdisciplinario de los conflictos en las relaciones familiares en la empresa”, en La Empresa Familiar, encuadre General, marco legal e instrumentación, Obra Colectiva del IADEF, pág. 38, con cita de Freud Sigmund; Director Eduardo M. Favier Dubois (h), Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010.

<sup>3</sup> Shanker, D. J., y Astrachan, J. H.: “Myths and realities: family businesses` contribution to the US economy: a framework for assessing family business statistics”, Family business Review, vol. 9, 2, 1996, 107-123. Citado por Pablo Hernandez Hernandez, “Internalización de la

*Definición amplia:* la familia solo mantiene el control de la dirección estratégica, con intención de seguir con la empresa y escasa participación directa.

*Definición intermedia:* además de lo anterior, requiere que el fundador o sus descendientes dirijan y controlen la empresa y las acciones con voto, y cierta participación familiar.

*Definición restrictiva:* múltiples generaciones; la familia participa en la dirección y en la propiedad; más de un familiar tiene una responsabilidad de gestión importante; gran participación de la familia.

Por su parte, las Dras. Gabriela Calcaterra y Adriana Krasnow han brindado un concepto, también válido, sobre la base de los caracteres generales que presentan las empresas de familia organizadas bajo la forma de sociedad, y partiendo de la base de que en el Derecho Argentino no existe una definición legal de las mismas, lo que a modo de ejemplo, no ocurre en la legislación Italiana donde en 1975 se incorporó una definición de empresa de familia en el art. 230 bis del Código Civil<sup>4</sup>,

Las citadas profesoras<sup>5</sup> han sostenido que una Empresa Familiar es *toda 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).*

---

Empresa Familiar; Factores determinantes del éxito o del fracaso”, Eduardo M. Favier Dubois (h) Director, Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar , editorial AD- Hoc, Bs.As. 2012, pág. 261

<sup>4</sup> En Italia, en el artículo 230 bis del Código Civil se define como empresa familiar aquella en la que colaboran los cónyuges, los parientes hasta el tercer grado y los afines hasta el segundo.

<sup>5</sup> Krasnow, Adriana y Calcaterra, Gabriela, “Introducción a la Empresa de Familia” en Empresas de Familia, Aspectos societarios, de Familia y Sucesiones, concursales y tributarios. Protocolo de Familia, Gabriela Calcaterra y Adriana Krasnow Directoras, Edit. La Ley, BSAS, 2010, pag.15.

Buceando en el derecho comparado, y citado anteriormente el ejemplo italiano, encontramos también que en la Guía para la Pequeña y Mediana empresa familiar, elaborada por la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía Español se considera que una empresa es familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio.

Por su parte, en el año 2008 el GEEF (European Group of Owner Managed and Family Enterprises) ha elaborado una definición para la Unión Europea<sup>6</sup>, sin distinción en el tamaño que tengan y bajo los siguientes principios:

1.- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo (s)

2.- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

3.- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

4.- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social

Como se ve, existen variedad de definiciones, tal vez, debido a la relativa juventud de la disciplina pero fundamentalmente porque es una temática abordada desde la perspectiva de diferentes disciplinas.

---

<sup>6</sup> <http://www.efb-geef.eu>

Por nuestra parte pensamos<sup>7</sup> que una empresa, tenga el tamaño que tenga, es familiar si:

1.- La familia comparte el control accionario y el gobierno de la empresa, siendo habitual, pero no imprescindible la implicación de algún miembro de la familia en la gestión.

2.- La familia comparte un legado familiar y una empresa que forman parte esencial de la identidad de sus miembros

3.- En la familia existe un deseo y voluntad de continuidad que se manifiesta en la transmisión de la empresa y su cultura a través de las generaciones.

De todo lo dicho en el presente apartado, podemos acordar dos puntos. Primero que no existe un concepto unívoco en la materia, por las razones antes dadas; segundo y sin perjuicio de lo anterior, se colige de todas las definiciones que la empresa familiar presenta al menos dos elementos objetivos y relacionados entre sí: la existencia de una familia o grupo familiar y la existencia de una empresa, elementos a los que se suma uno subjetivo: la intención de mantener la participación familiar en la empresa y de que esta sea el sustento de la primera<sup>8</sup>.

## **1.2. Empresa y de familia. Elementos antropológicos.**

Dijimos anteriormente que la empresa familiar está evolucionando fuertemente. También lo hacen los sujetos que las integran. Se trata de una toma de conciencia con respecto de la organización que conforman, considerada en sí misma y con respecto al grupo, de sus fortalezas y debilidades. Presenciamos en la actualidad un proceso de maduración por el cual se logra entender y dimensionar todos los factores e

---

<sup>7</sup> Definición dada en el Segundo Seminario Internacional para Consultores de Empresa Familiar, IADEF, Marzo 2013, BSAS, modulo dictado por la Prof. Natalia Christensen.

<sup>8</sup> Eduardo M. Favier Dubois (H), "El protocolo de la empresa familiar. Aspectos generales, finalidades y valor legal", en EL Protocolo de la Empresa Familiar, Elaboración, Clausulas y Ejecución, Eduardo M. Favier Dubois (h.) Director, Edit. Ad-Hoc, BSAS 2011, pág. 33.

ingredientes esenciales que se deben tutelar para su correcta puesta en marcha, con miras a su sustentabilidad en el futuro.

Y lo que todo empresario familiar quiere y desea, es su permanencia y continuidad: he aquí la clave de la cuestión. ¿Cómo lograr la permanencia de una empresa que esencialmente es conflictiva por el tipo de relaciones que subsume?

La empresa familiar se la puede analizar desde distintos puntos de vista. Pero ninguno profundizará en la riqueza que esconde esta realidad, si no refiere al elemento personal que la compone. Porque un ajustado análisis y una correcta comprensión de la persona y de la acción humana, que parta de la realidad y sea acorde a la naturaleza de la misma, podrá servir de cimiento sobre el cual construir una correcta visión de la empresa familiar.

De forma tal que procurando lograr un concepto más radical, se hace menester distinguir ambas instituciones, la empresa y la familia, para darle la entidad y relevancia que por justicia le corresponde a cada una, para así luego, poder fusionarlas.

Si tratamos definir a la empresa nos encontramos frente a muchos conceptos; muchas definiciones que no hacen más que destacar alguna característica propia de la institución.

Aproximarse a la noción de la empresa no es tarea fácil. En el intento podemos caer en la tentación de dejarnos llevar por algunas de las proyecciones que le asignan la economía, la sociología incluso la política. Por otro lado, su significación jurídica tampoco basta, por lo menos para el presente trabajo; puesto que son diversas las ramas del ordenamiento jurídico argentino que se interesan, con referencias dentro del derecho comercial, laboral y el tributario, pero ninguna lo hace en forma suficientemente acabada que permitan un abordaje interdisciplinario del conflicto que se genera en el seno de estas empresas.

De manera que bajo el influjo de esta multiplicidad, el desconcierto es real. Pareciera que cualquier intento de aproximación parte de privilegiar algún punto de vista concreto en detrimento de otros aspectos.

No obstante esta realidad y a modo de graficar el concepto, encontramos aquellas interpretaciones que como el Maestro Butty, ponen énfasis en los objetivos que persigue la institución, y sus implicancias económicas y jurídicas. Así el citado autor ha definido a la empresa como *“la actividad económica mediante la cual, a través de la organización de los factores de la producción, el empresario – individual o colectivo- produce o intercambia bienes o servicios destinados al mercado”*. En esta definición, técnica si se quiere, encontramos los distintos elementos que confluyen en la empresa, a saber: al empresario, en cuanto elemento subjetivo, pudiendo estar representado por una persona humana o bien una persona jurídica; la hacienda comercial o fondo de comercio constituye el elemento objetivo de la empresa, entendido como el conjunto de bienes que contiene; y por último su elemento inmaterial, es decir la actividad que realiza y sin la cual, no hay empresa.

Por nuestra parte, y haciendo honor al subtítulo del epígrafe, proponemos un concepto más humanista de la cuestión; y lo hacemos bajo la convicción de que una correcta comprensión de la empresa y su significado, como así también de las personas que las integran, ayudará a prevenir el conflicto, sobre todo en las Empresas Familiares, que en definitiva constituyen el objeto de estudio del presente trabajo. Y ello porque la empresa, antes que muchas otras consideraciones es una organización humana: es decir, un conjunto de personas que coordinan sus esfuerzos; que prestan su fuerza laboral, ya sea en la elaboración de productos o prestación de algún servicio, para conseguir unos objetivos propios de la institución que las convoca; constituyendo esta última el ámbito idóneo donde las personas pueden desarrollarse conforme su propia dignidad.

No quedan dudas de que, aun partiendo de esta definición que pone el foco en el desarrollo humano de las personas que conforman la empresa,

encontramos, reconocemos y compartimos los objetivos más puros y económicos que tienen este tipo de emprendimientos, y sin los cuales no podría subsistir.

Así, la natural tendencia a la eficacia, entendida como la capacidad de obtener ingresos suficientes, no solo para cubrir los gastos sino también y primordialmente para compensar de mejor manera a sus factores productivos, generando así un superávit capaz de motivar el deseo de continuar existiendo esa organización.

El fin específico de la empresa, entendido como el servicio que presta y que se pone a disposición de los clientes a fin de satisfacer una necesidad, y el cual la diferencia del resto.

Estas exigencias empresariales son reales y totalmente válidas; pero cierto es también que no son las únicas. Si bien existe una vinculación de la empresa, cuasi natural si se quiere, a visiones netamente utilitaristas y mecanicistas, para las cuales la eficacia es su mayor logro y el objetivo último de la empresa, caemos en la trampa de que una afirmación de semejante características, que deje de lado el factor humano relegado a un segundo plano, difícilmente conseguirá lo objetivos planteados, porque la falta de acento en el desarrollo humano de las personas que prestan tarea, impacta negativamente en la producción de cada una de ellas.

De lo dicho se desprende que el objetivo último de la empresa no descansa en la tan mentada eficacia. Existe una realidad superior que la trasciende y que, encontrando como base, la fundamental dignidad del ser humano, reubica el orden de los fines de la organización para explicar que sólo es posible dar razón profunda de una organización humana en la que sea la persona, en razón de su dignidad, el paradigma de su concepción y en el que su desarrollo, su perfeccionamiento (de las personas), ha de ocupar el nivel más elevado de sus fines<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Ramon Ibarra: "La familia un imperativo para la empresa". Cuadernos Empresa y Humanismo N° 54. Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, pág. 6.

Otro modo de concebir la organización nos llevaría a instrumentalizar el hombre y con ella el riesgo de su esclavitud: o se conceptúa al hombre y su desarrollo como el más importante de los fines de toda organización donde participa, o se le instrumentaliza y se le esclaviza<sup>10</sup>.

La empresa, como organización de hombres, no puede sustraerse al imperativo de que el hombre ha de ser lo que es, persona; por esto la empresa es no solamente un organismo, una estructura de producción, sino que debe transformarse en comunidad de vida, en un lugar donde el hombre convive y se relaciona con sus semejantes; y donde el desarrollo personal no sólo es permitido sino fomentado<sup>11</sup>.

Dijimos que la empresa, en cuanto sistema, participa de esta finalidad tan radical como lo es el desarrollo de sus miembros, en la medida que se constituye en ámbito propicio para que cada uno pueda buscar libremente su propia perfección. Debe poner medios para que su gente tenga la capacidad y el ambiente necesario para continuar ese proceso educativo que comienza en la familia.

Para que la empresa pueda cumplir adecuadamente con su misión antropológica -ayudar a que sus integrantes se perfeccionen- necesita nutrirse de los valores y conocimientos propios de la cultura familiar, que es la que en forma transversal atraviesa toda la organización empresarial familiar. De ahí que necesitemos en adelante referirnos a la familia en cuanto sistema involucrado en las Empresas Familiares.

En torno al concepto de Familia, a los fines de este trabajo, nos interesa referirnos no tanto a su integración o a la conformación que hoy en día pueda llegar a presentar (elemento material), sino más bien a su significación desde el punto de vista antropológico que representa para las personas que la conforman, es decir su constitutivo formal, lo que las hace ser familia, lo que las define como familia, independientemente de su integración material.

---

<sup>10</sup> Ramon Ibarra, Ídem.

<sup>11</sup> Juan Pablo II, en Melé Carné, Domenech; *Empresa y Economía al servicio del hombre*, EUNSA, Pamplona, 1992, p. 161

Y esa forma de ser la encontramos en las siguientes definiciones: Comunidad ética natural<sup>12</sup> y Comunidad de amor y solidaridad<sup>13</sup>.

La familia es la institución que hace posible la integración natural del hombre a la sociedad, apuntalando su socialización. Es la que le enseña el lenguaje como primer conectivo social y la que le trasmite los modos de comportamiento que lo hacen viable en la sociedad.

Es la familia el lugar donde se les inculcan a sus integrantes esos valores que los siguen desde el hogar a la escuela y finalmente hasta el trabajo.

### **1.3. Sistemas involucrados: cultura familiar vs cultura empresarial.**

La empresa familiar es un sistema y así puede analizarse, ya que conjuga creencias, principios y valores que son el fundamento del esquema de gestión así como del conjunto de métodos y prácticas de ingeniería, que a su vez refuerzan biyectivamente el código de esa cosmogonía endogámica<sup>14</sup>.

Bajo este aspecto y apoyándonos en la teoría de sistemas, advertimos que la empresa familiar constituye un encuentro de culturas que en su intersección configuran su identidad. Es así como los integrantes de la familia al relacionarse activamente aplicando sus esfuerzos en la producción de bienes o servicio, dotan de contenido a la empresa a través de lo que se ha llamado cultura organizacional.

La teoría de la acción humana en las organizaciones así como la naturaleza de los valores humanos, su desarrollo y transmisión a los distintos ámbitos en que se involucran las personas, son ingredientes a

---

<sup>12</sup> Hegel, G.W.F.; *Fenomenología del Espíritu*, citado en Ramon Ibarra: "La familia ....", pág. 10.

<sup>13</sup> Juan Pablo II; Carta de los Derechos de la familia, 22-X-1983, Preámbulo E., citado en Ramon Ibarra: "La familia ....", pág. 10.

<sup>14</sup> Mele Carne, Domenec (coord.). "Consideraciones éticas de la iniciativa emprendedora y la empresa familiar, Universidad de Navarra, Pamplona 1999, pp. 157 – 172.

tener presente para entender este choque de culturas, y como el “ser” de la familia influencia en la cultura de la empresa.

Se sabe que la empresa familiar es en sí misma conflictiva. La causa de esto radica en el juego permanente que se da entre los diversos subsistemas familiares que la conforman, y que son tantos como relaciones familiares existan entre sus miembros.

Se trata de un ingrediente más de la cultura organizacional, que la influencia a veces en manera positiva, impulsando su desarrollo, y otras veces constituyéndose en obstáculo para su crecimiento.

Recordamos que según la teoría general de los sistemas cualquier cambio en un miembro del sistema afectará a los demás, de esta manera se piensa en la totalidad, y no en la sumatividad, porque las pautas de funcionamiento del sistema no son reducibles a la suma de sus elementos constituyentes<sup>15</sup>.

Hemos sostenido anteriormente que la empresa familiar es en sí misma una existencia conflictiva. Aplicando la teoría de sistemas, afirmamos también que la interrelación de los subsistemas que ella comprende, es lo que genera el roce que muchas veces culminan con su extinción. La causa, según la mayoría de los estudiosos de la temática, se encuentra en la falta de prevención del conflicto y en la falta de gestión. Pero existe también otra causa de la que se deriva la naturaleza conflictiva de la empresa familiar.

La empresa, como sistema productivo generador de empleo, riquezas y renta para sus propietarios ha sido siempre en la historia liderada por esquemas y sistemas racionales. Siguiendo este paradigma, vemos que lo común es expulsar fuera de sí los aspectos sentimentales propios de las relaciones familiares, ajenos a la dureza de los negocios.

---

<sup>15</sup> María Viviana Fourcade, “Análisis sistémico del conflicto en la empresa familiar”, pág. 51. “La Empresa Familiar, encuadre general, marco legal e instrumentación”, Obra Colectiva del IADEF, Director Eduardo M. Favier Dubois (h), Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010

Esta mentalidad sistemática de la cual muy difícilmente podamos liberarnos, por estar fuertemente arraiga en nuestra cultura, da la pauta de que no existe un modelo de gestión que sin soslayar los objetivos propios de la empresa, tiendan a darle el cauce que por justicia merecen a los vínculos familiares inmersos en los negocios.

No se trata solo de entender y memorizar que la EF es conflictiva, para luego actuar en consecuencia; simplificar tanto las relaciones humanas nos llevaría a caer en un reduccionismo inocuo; se trata por el contrario de entender y comprender que la empresa es una organización de personas y que como fin último persigue la perfección de sus integrantes, siendo las relaciones familiares connaturales a la organización.

La aplicación fría de métodos racionales, sistemas y funciones, atentan contra la subjetividad propia de las relaciones familiares, que bien direccionadas pueden ser muy fructíferas, no solo a nivel personal, por la gran cantidad de valores que ellas mismas generan, sino a nivel grupal con la conquista de mayores logros económicos.

La sociedad capitalista nos ofrece modelos que se basan en operaciones mecánicas, libres de valores. Por eso es que no basta entender cómo funciona la empresa familiar, cómo operan las organizaciones, para lograr una funcional inserción en ellas.

Debemos calar hondo, llegar al hueso de la cuestión. La existencia y perdurabilidad de las empresas familiares implica jugarse, al decir de Carlos Llano<sup>16</sup>, por la relevancia de la ética antes que la técnica, de la cultura antes que los procesos, de los valores humanos antes que sus estructuras, la primacía del hombre sobre el capital, y de la persona sobre el sistema.

En este sentido, la influencia que ejerce la familia sobre la empresa es quizás mucho mas superior de lo que suponemos, de ahí la necesidad de

---

<sup>16</sup> Carlos Llanos. La Persona Humana en la empresa de fin de siglo. Cuadernos Empresa y Humanismo N° 63. Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra

dar una vuelta de rosca en el estudio de la conflictividad que presenta; la empresa no es el resultado de un plan frío y objetivo ajeno al carácter de su fundador, todo lo contrario, la empresa arranca del fondo de las personas, responde al estilo de vida de quienes la crean y refleja el carácter de quienes la llevan a cabo, en definitiva son fruto de la familia en cuyo seno se generan.

#### **1.4. La empresa familiar: fortalezas y debilidades.**

Habiendo efectuado el desarrollo anterior, en el que no solo se han definido a las empresas familiares, sino que también hemos descrito los efectos que las mismas ejercen en forma positiva sobre sus integrantes, resulta menester ahora hacer un breve repaso de las fortalezas y debilidades que presentan estas empresas. Con esto pretendemos culminar el escenario, en el cual podamos efectuar un más profundo estudio de la conflictividad que presenta el tipo.

En las empresas familiares, absolutamente todo, de alguno u otra forma, antes o después, se constituye en una fortaleza o debilidad para el grupo, según sea el caso y los sujetos involucrados, pudiendo incluso las primeras, en el supuesto de una mala gestión, ser también causa de su extinción; y las segundas, una vez captadas y debidamente encausadas transformarse en verdaderos pilares de la empresa.

Hablar de fortalezas y debilidades implica hablar de dos caras de una misma moneda, es decir, necesariamente van a coexistir. Así, pretender que todo en la empresa familiar sea una fortaleza es pecar de ingenuo, o lo contrario, que todo es debilidad, conlleva a negarle la oportunidad de demostrar su grandeza.

Un dato esclarecedor de esto último es el hecho comprobado del alto grado de participación que tienen las empresas familiares en las diversas economías. A modo de ejemplo, solo en Italia agrupan el 99% de las sociedades existentes, en Estados Unidos el 96%, en Suiza el 88%, en el Reino Unido el 76%, en España el 71%, en Portugal, en tanto que en la Argentina el número asciende al 70%.

En países como el nuestro, la familia, en cuanto elemento aglutinador, ejerce una gran descendencia sobre sus integrantes, a quienes moviliza y motiva fuertemente para trabajar de manera conjunta y emprender negocios en grupo. Esta realidad la observamos y comprobamos diariamente, no solo en forma experimental a través de nuestra práctica profesional, sino también por su inclusión como tema de investigación y debate en numerosos congresos y jornadas académicas que demuestran la singular importancia de las Empresas familiares en nuestro medio, circunstancias estas que refuerzan la necesidad de profundizar en sus fortalezas y debilidades en cuanto rasgos característicos y distintivos de este tipo de empresas.

Entre las fortalezas que se destacan en la doctrina, encontramos que, en comparación con las empresas no familiares hay una mayor unidad en los objetivos y consecuentemente mayor es el compromiso entre sus miembros; la confianza recíproca entre sus integrantes, flexibilidad en el trabajo, planeamiento de objetivos a largo plazo, puesto que tienden a realizar inversiones sin la compulsión de ganancias inmediatas; la rapidez en la toma de decisiones y una importante capacidad de autofinanciación.

Fundamentalmente, entre las fortalezas que se descubren en la empresa familiar, vemos que juego un rol preponderante entre sus integrantes, la gestión interna de los valores éticos familiares, que terminan por impregnar la cultura empresarial. Consecuencia directa de ello es el orgullo y la confianza que perciben sus miembros al pertenecer a ella.

La participación en el sistema de valores puede facilitar el compromiso de los familiares en la empresa. Sostiene Maria Viviana Fourcade<sup>17</sup> que si dicho código de valores se traslada de modo consistente a la empresa, aquellos van a influir en la eficiencia de la compañía, es decir; las políticas, valores y prácticas tienen que tener un elevado grado de pertenencia; de lo contrario, manifiesta la cita autora, se deteriora el significado compartido de la misión.

---

<sup>17</sup> Ibídem, pág. 58

Así es como las familias juegan un papel importante dentro del sistema empresa, porque es en su seno donde se forman los buenos o malos ciudadanos, donde se aprende a ser sobrio y no derrochar los recursos, a cuidar lo público, a vivir la caridad en las relaciones humanas.

Y retomando la concepción de empresa que planteamos anteriormente, vemos como la persona se convierte en la clave de todo proceso, más aun dentro de la empresa, de suyo que sea primordial el desarrollo humano, la calidad de vida, la comunicación y el aprendizaje de valores, y en todo esto encontramos en modo natural a la familia como el principal centro educativo.

Bajo este punto de vista las empresas familiares tienen algunas ventajas competitivas por sobre el resto, fundadas sobre todo en sus características intrínsecas, tales como compromiso, unidad, valores compartidos, confianza, solidaridad, reputación, y la sinergia que se da entre sus integrantes.

En cuanto a las debilidades que presentan las empresas familiares, en este tema optamos por seguir el criterio clasificador propuestos por el Profesor Dr. Eduardo M. Favier Dubois<sup>18</sup> (h), considerando que la subdivisión según la especialidad que propone, sirve para motorizar un correcto discernimiento e igual solución.

En este sentido, distingue el mencionado autor las siguientes debilidades:

Debilidades de tipo familiar: la existencia de un modelo monárquico, los conflictos personales entre padres, hijos y hermanos, las repercusiones de la conducta escandalosa de algún miembro y la confusión entre la subordinación familiar y la empresarial.

Debilidades empresarias: la existencia de una caja única para la empresa y para la familia; la falta de uniformidad y claridad en las cuentas particulares; el desempeño inadecuado de familiares empleados, un estilo

---

<sup>18</sup> Favier Dubois (j), Eduardo M., "Herramientas legales para la empresa familiar", Edit. Ad-Hoc, BSAS, marzo 2013, p. 25

de gestión patriarcal, una actitud refractaria a la modernización, el temor a las inversiones de no familiares, las tensiones entre empleados de la familia y los no familiares, y una tendencia al estancamiento en el crecimiento.

Debilidades de tipo patrimonial: especialmente las vinculadas a la transmisión de las acciones y a la retribución del capital, falta de planificación adecuada en la materia, la concentración de riesgos, una política inequitativa de distribución de dividendos y barreras para la salida de los familiares de la sociedad.

Debilidades en la forma jurídica: por tener una estructura legal inadecuada para su dimensión, por o separar el patrimonio familiar del empresarial, por haberse transmitido en vida las acciones de los padres a los hijos y, en suma, por no haberse planificado adecuadamente la sucesión en el control accionario y en los cargos directivos.

Se advierte claramente que todas estas debilidades, son foco de serios conflicto, y se agravan aún más al estar impregnados de fuertes elementos emocionales y al responder a situaciones relacionales, todo lo que hace mucho más difícil lograr una solución<sup>19</sup>.

Asimismo, estas situaciones debemos destacar no aparecen con la inmediata conformación de la empresa familiar, sino que se ponen en evidencia generalmente en el ingreso de la segunda generación, y aún más con el traspaso a la tercera generación, siendo este momento un peldaño que no todas las empresas familiares logran escalar y pasar en forma airosa.

De ahí que es muy importante seguir profundizando en esta temática, puesto que una verdadera sensibilización en el mundo empresario sobre estos temas, como así también de los profesionales que se abocan al abordaje del conflicto en estas empresas, pueda servir para prevenir de estas situaciones límites con la suficiente antelación al cambio

---

<sup>19</sup> Favier Dubois (j), Eduardo M., Ibídem pág. 141, con cita a Carlino, Bernardo P., "Solución de conflictos en las sociedades de familia, Rubinzal-Culzoni, Buenos Aires-Santa Fe, 2007, pp. 83 y ss.

generacional, permitiendo así un traspaso limpio y sin consecuencias gravosas que lleven incluso al negocio familiar al fin del camino.

### **1.5. Régimen jurídico de la empresa familiar.**

En primer lugar, debemos destacar dos puntos de relativa importancia para abordar el tema del epígrafe: a) el primero que en nuestro régimen mercantil la empresa no ha sido receptada como sujeto de derecho, sin perjuicio de que en el art. 1 de la LSC, cuando se define el concepto de sociedad comercial, se incluye en la definición la presencia de la empresa, en cuanto sustrato esencial y como una realidad suyacente en la figura del empresario; b) el segundo punto, es que la empresa familiar no corresponde a un tipo social específico mencionado en la ley de Sociedades Comerciales, es decir, no existe una figura que la contemple específicamente con sus cualidades, características y desventajas.

De forma tal que, al constituirla, se debe optar por alguno de los tipos sociales reconocidos por la ley, de lo contrario quedará encuadrada en las previsiones contenidas en los art. 21 a 26 de la ley de Sociedades Comerciales (sociedad irregular o de hecho).

Lo común es que en este tipo de organizaciones se opte por conformar una sociedad de responsabilidad limitado o sociedad anónima, a pesar de que muchas veces sean de difícil aplicación a las exigencias de la empresa familiar, incluso contradictorias a sus necesidades, aún cuando se derive a la distinción de sociedades anónimas cerradas frente a las abiertas.

Esta situación ha llevado a muchos autores a intentar una caracterización específica y determinada, e incluso a reclamar soluciones legales adaptadas a sus necesidades particulares, bajo el argumento de que atenta con el principio de congruencia alojar en nuestro derecho esta dualidad de sociedades anónimas cerradas y abiertas.

Por otro lado, es notable también que a los conflictos propios de las sociedades anónimas cerradas, la convivencia familiar dentro de este régimen contractual, diseñado claramente para otra trama de relaciones

personales, bajo cuyas pautas el socio es un inversor que espera una renta de su inversión, agrega un condimento mas de conflicto por todas las debilidades propias de esta clase de organización que no hacen más que potenciar las discordias.

En muchos países<sup>20</sup> se ha empezado a considerar este problema del encuadre jurídico de la empresa familiar y se están debatiendo soluciones propicias para el mismo. En Argentina urge la necesidad de dictar normas tutelares y comprensivas que regulen la realidad de este sujeto atípico.

Lo cierto es que no existe en nuestra legislación una regulación legal específica o particularizada con respecto a las empresas o sociedades de familia. De hecho se tratan de dos regímenes bien diferenciados en el ordenamiento jurídico, en tanto que la legislación referida a los aspectos de la vida familiar es, al menos, poco compatible con el régimen societario comercial.

Por otro lado, restándoles importancia al sub tema tratado en este apartado, están quienes desde la doctrina manifiestan no ser el derecho un tema relevante en la vida de las empresas familiares, en tanto que los miembros de la empresa tienden a unificar el comportamiento más allá de las formalidades que imponga un determinado tipo societario, y que todos sus avatares, de alguna u otra forma están contemplados por las reglas del derecho privado.

En contra de esta corriente, pensamos que esta situación de indefinición jurídica es fuente de múltiples inconvenientes, puesto que eventualmente las relaciones que encarnan las empresas familiares son juzgadas con la rigurosidad que impone el derecho mercantil, con abstracción del comportamiento real de las partes en ellas implicadas.

La realidad marca que los socios no son verdaderos inversores de capital; que las reuniones de directorio como así también las asambleas no son tales; que la confusión patrimonial entre el patrimonio social y el

---

<sup>20</sup> Encontramos esta línea de regulación en Colombia, España, Italia y Francia.

familiar son el denominador común de estas empresas. De forma tal que estas características particulares hacen necesaria un cambio en la legislación que sea compatible con ellas.

En este sentido se expresa Augusto Weigel Muñoz<sup>21</sup> al considerar que, por un lado se impone la necesidad del reconocimiento de que las empresas de familia constituyen una realidad con características propias. Luego habrá que admitir que esa realidad no está reconocida por la ley y, por ello no está reglada. Finalmente manifiesta el citado autor, se apreciará que esa omisión genera situaciones que, al no estar resueltas por la ley, llevan a que las posibilidades de desarrollo y, desde luego, los conflictos nunca se resolverán adecuadamente aplicando normas del derecho de familia o del derecho comercial previstas para otra realidad.

En el caso que nos ocupa, la omisión de un tratamiento legal, específico y adecuado genera problemas de difícil o mala solución, cuando es que la hay.

Con solo hacer un breve repaso por la jurisprudencia Argentina en materia de sociedades de familia, se advierte que la mayoría de las veces que se hace referencia a ellas, es con motivo de algún caso de fraude a la ley, ya sea por violación a la legítima, a la sociedad conyugal, o por las constitución de sociedades con fines ilícitos o que encubren actos simulados.

Ahora bien, la pregunta que cabe hacerse es si en todos estos casos existió la real intención de violar algún derecho previamente reconocido o si bien, de lo contrario, iniciado el negocio familiar bajo la figura de algunos de los tipos societarios previstos, y estallado el conflicto entre sus miembros y llevado este a sede judicial, se resolvió de tal manera solo por la preeminencia del derecho familiar sobre el societario, lo que no quiera decir que en la realidad la empresa no haya existido, o que la misma se

---

<sup>21</sup> Muñoz, Augusto Weigel, "Sociedades de de familia, categoría jurídica especial", en La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación, Eduardo M. Favier Dubois (h.) Director, AD-Hoc, BSAS, 2010, pág. 130

haya constituido solo para violar los derechos de algún heredero o del cónyuge.

El tema pasa por considerar que a raíz de algunas muy grandes incompatibilidades entre los regímenes legales de la familia con respecto a los de las personas jurídicas, la empresa familiar se convierte en fuente e instrumento para generar múltiples actos simulados, incluso muchas veces ilícitos, aunque esta no sea la real intención del fundador como de los demás integrantes.

De ahí que es desaconsejable mantener el estado actual de la legislación aplicable al sub tipo, por la enorme posibilidad de litigio que genera la existencia de la empresa familiar cuando entran en pugna los dos regímenes jurídicos antes mencionados.

Por su puesto, mientras este cambio legislativo no llegue, tanto la doctrina como la jurisprudencia deberán seguir intentando malabares en torno a un mejor enfoque interpretativo, tutelar de las empresas familiares, que compatibilice las diversas normas en juego y que provea soluciones adecuadas a sus características específicas.

Estas soluciones deberán estar desprovistas de dogmas, sino que, por el contrario, deberán fundarse incluso a la luz de normas superiores y hasta por los principios generales del derecho (art. 31 C.N; art. 16 Cod. Civil). Debemos recordar que el derecho es un sistema que debe ser empleado en forma íntegra para valorar una realidad, y si la ley no se ajusta a una determinada realidad, o bien no la contempla o no la describe, deberán aplicarse estos principios superiores.

#### **1.6. Sociedades Anónimas cerradas o de familia.**

La estadísticas señalan que un importante número de empresas familiares constituidas en el territorio nacional lo hacen bajo la forma de sociedades anónimas (en adelante SA). Aún en épocas en que estaban admitidas las acciones al portador lo hacían bajo esta forma, o bien luego de la reforma de la LSC se transformaron adoptando este tipo social.

En estudios estadísticos citados por la doctrina encontramos que el noventa y nueve por ciento (99 %) de las sociedades anónimas que funcionan en nuestro país pertenecen a la categoría de "sociedades cerradas" o "de familia", a diferencia de las sociedades conocidas como "cotizantes", que, como mucho, alcanzan al uno por ciento (1%) de las sociedades anónimas constituidas en la República Argentina<sup>22</sup>

Como dijimos en el título anterior, cuando se sancionó la LSC, dentro del sistema de sus normas, el legislador incluyó el régimen de tipicidad, al cual, más allá de otros objetivos caracterizantes y de validez, asignó también una función orientadora referida a dotar de una estructura adecuada a diversos emprendimientos de los particulares, según fuera la naturaleza de los mismos.

Sin lugar a duda, y tal como lo hemos demostrado, el legislador no previó ni visualizó a la empresa familiar como un emprendimiento diferente al resto, ni siquiera por las características que la diferencian; y mucho menos previó que el tipo de la sociedad anónima fuera el adecuado para las empresas familiares. Por el contrario, su compleja estructura parece desalentar esta idea.

La realidad indica que mas allá de los objetivos previstos por el legislador para un determinado cuerpo de normas –como sucede en muchos casos- los actores involucrados fueron adaptando la ley a sus realidades, diversas a las que se tuvo en cuenta al momento de sancionarlas. Por diferentes motivos la gran mayoría de los emprendimientos familiares que se adecuan a una estructura societaria, escogen la sociedad anónima como estructura formal para canalizar su actividad. Incluso podríamos afirmar que la sociedad de responsabilidad limitada (en adelante SRL), dentro del elenco de tipos societarios disponibles, y en su análisis respecto de la alternativa de la SA resulta

---

<sup>22</sup> González Cierny, Marcela Alejandra y Nissen, Ricardo Augusto, "La diferenciación entre las sociedades anónimas abiertas y cerradas", ponencia presentada en X Congreso Argentino de Derecho Societario, VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (La Falda, Córdoba, 2007).

una respuesta más eficiente y abarcadora de las características de las pequeñas y medianas empresas y, en particular, de las empresas familiares. Sin embargo, y frente a las evidentes ventajas de plasticidad, la sociedad por acciones ha eclipsado el uso de la SRL para la pequeña y mediana empresa, como resguardo de la calidad personal de los socios<sup>23</sup>.

En este sentido sostiene reconocida doctrina<sup>24</sup> que “el concepto de sociedad anónima está vinculado a la gran sociedad que encuadra empresas reales y de envergadura, cuyo balance totaliza cifra cuantiosas con acciones que se cotizan en una o varias bolsas de comercio”.

Este panorama es el que ha llevado a la necesidad que desde la doctrina se formule la distinción entre sociedades anónimas abiertas frente a las cerradas, chocando para muchos contra el principio de congruencia, por no ser una diferenciación que surja del texto legal.

En el Derecho argentino las sociedades anónimas cerradas recibieron acogida legislativamente en la ley 19.550, específicamente en su art. 299, considerándose que el criterio genérico de distinción entre sociedades abiertas y cerradas radica en si están o no comprendidas en el art. 299 sobre fiscalización permanente<sup>25</sup>

Este mismo criterio fue sostenido por la Jurisprudencia<sup>26</sup> (en un juicio cuyo objeto era la exhibición de libros), al sostener que “si bien la ley 19.550 acogió la distinción entre sociedades anónimas abiertas y cerradas, pero sin sistematizarla, indicando que el criterio genérico de distinción radica en si están o no comprendidas en el art. 299 sobre

---

<sup>23</sup> Richard, Efrain H., La Sociedad de Responsabilidad Limitada en los tiempos actuales, en JA 2000-II,947, [www.lexisnexisonline.com](http://www.lexisnexisonline.com), Lexis N° 0003/007663

<sup>24</sup> Zaldívar, R., “Cuadernos de Derecho Societario”, T II, 2º parte, pág. 13, n° 34.4., después admite la existencia de sociedades que no revisten esos caracteres, las llamadas cerradas o de familia, afirmando que “su existencia y actividad son, en la mayoría de los casos, indiferentes a la comunidad” *Ibidem* pág. 41, n° 35.5.3.5

<sup>25</sup> Halperin, Isaac, “Sociedades Anónimas”, Edit. Depalma, BSAS Buenos Aires 1974, P. 20

<sup>26</sup> CNCom., Sala A, diciembre 30-980, “Nuñez de Abad, Hilda A. y otro c/La Cabaña S.A. y otro”, La Ley 1981-A, pág. 503.

fiscalización permanente, entre sus diferencias no se indica, por cierto la no aplicación del 2º párrafo del artículo 55 de la ley cuando se trata de sociedades cerradas.

Por su parte el Dr. Halperin siguiendo esta línea de pensamiento expresó que “De acuerdo al texto de la LSC, y la exposición de motivos de la misma, el criterio genérico de distinción radica en si están o no comprendidas en el art. 299, sobre fiscalización permanente, salvo supuestos específicamente determinados en los cuales la ley se refiere limitativamente a determinado criterio (art. 168 y conchs.: art. 182, art. 202; art. 216, 2º; art. 217, 3º; etc)”<sup>27</sup>

La ley 19.550 legisla a las sociedades anónimas como si todas ellas pertenecieran a esta última categoría, prescribiendo una minuciosa reglamentación (arts. 163 a 298) que resulta manifiestamente sobreabundante para las sociedades cerradas que son, en la realidad sustancial, sociedades de responsabilidad limitada o sociedades colectivas disfrazadas de sociedades anónimas. Nadie ha podido aún explicar con satisfacción las razones por las cuales el empresario o el comerciante individual prefiere constituir, para la realización en sociedad de cualquier actividad económica, una sociedad anónima y no una sociedad de responsabilidad limitada, aún cuando se trate de modestos emprendimientos, para los cuales el molde de aquellas no resulta el esquema organizativo empresarial más conveniente<sup>28</sup>. La falta de un capital mínimo para su constitución y flexibilidad de la constitución han abonado a favor de la situación descripta<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Ibídem, pág. 21

<sup>28</sup> González Cierny, Marcela Alejandra y Nissen, Ídem.

<sup>29</sup> Calcaterra, Gabriela, Ibídem pág. 360. La autora sostiene que en materia de empresas familiares, es importante destacar que la SA en nuestro países admite una gran flexibilidad en su utilización tanto por la gran empresa como por la pequeña y la mediana, lo que desplaza el uso de la sociedad de responsabilidad limitada, nacida para limitar la responsabilidad de los miembros cuando las dimensiones de la empresa no justificaban la complejidad del organicismo y formas de constitución y controles de la SA.

A nuestro criterio, y a los fines del presente trabajo entendemos que las sociedades anónimas abiertas, son aquellas que tienen una actividad de envergadura, acompañadas de una estructura orgánica acorde a la misma; el capital supera un determinado monto y tienen la vocación, concreta o potencial, de recurrir al público inversor mediante la invitación a la suscripción de acciones o títulos de deuda en mercados de valores. Mientras que por sociedades anónimas cerradas, entendemos que son aquellas identificadas con el carácter familiar, caracterizadas por un número limitado de socios, en donde las calidades personales de todos o algunos de ellos resulta relevante para el desarrollo del negocio y, en las que se percibe la existencia de cierta informalidad en el funcionamiento del tipo societario.’

Esta circunstancia, *per se*, importa un primer conflicto en el seno de la empresa familiar, concretamente en su ingeniería jurídica, como lo tiene dicho Vitolo<sup>30</sup>, en tanto que el legislador ha reservado a este tipo (SA) -el más complejo- dirigido a la gran empresa comercial, industrial o de servicios, que no tiene equiparación con el modo en el cual se desenvuelve el sistema económico o de decisiones en las empresas familiares.

En los hechos estas SA cerradas o de familia presentan un fuerte elemento personal, arraigado desde el momento mismo en que el fundador comenzó con el proyecto y que continúa vigente con el paso de las generaciones, siendo un simple dato anecdótico el momento en que se decidió estructurar la empresa bajo la forma de la SA, impulsado quizás para limitar la responsabilidad de los integrantes, o bien por motivos fiscales, tributarios y hasta psicológicos.

Este elemento personal, no previsto para una sociedad capitalista como son las SA, va a impregnar las relaciones internas; y sus socios - que no son tales -, van a obrar en consecuencia con él; no como simples

---

<sup>30</sup> Vitolo, Daniel Roque, “Sociedades Anónimas Cerradas y Empresa Familiar”, ponencia presentada en el V Congreso de Derecho Societario, I Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la empresa (Huerta Grande, Córdoba 1992)

inversores de un capital que esperan una renta –dividendos- por su aporte -que en la mayoría de los casos ni siquiera es real-, sino que es el patrimonio propio del fundador que ha querido volcarlo en este nuevo sujeto de derecho que nace, haciéndolos partícipes a sus herederos, que como dijimos, no tienen un aporte real.

De forma tal que la realidad de este elemento personal pone en crisis la idea de que la sociedad anónima familiar sea una sociedad de capitales y los miembros de la familia simples inversores de capital. En efecto, se trata de una sociedad de personas con responsabilidad limitada y es en ese alcance que se conducen los socios; en cuanto tales, y en su condición de integrantes de una familia.

Vemos así como el tipo social y la visión que de él tuvo el legislador, que lo pensó como un soporte jurídico para actividades económicas complejas que requieren inversión intensiva de capital y de financiamiento externo, ha quedado en los hechos separado por la conducta de sus propios protagonistas, quienes han sabido utilizar la herramienta jurídica creada por ley, adaptándola a sus propias necesidades.

Así lo ha sostenido el Dr. Carlos Odriozola, quién fuera legislador en 1972, explicando que, aún consientes de las diferencias entre ambas clases de sociedades anónimas, se prefirió unificar el régimen legal de ellas, sin perjuicio de una adecuada caracterización de las entidades cotizadas, poniendo el acento en la separación entre el poder y la propiedad y en la apatía del accionista inversor que solo esperaba cobrar su dividendo u obtener una diferencia en la venta de sus acciones, sin participar en las asambleas ni en la gestión de la sociedad<sup>31</sup>.

Es que no justifica la aplicación de la misma figura jurídica y de las mismas normas legales a las empresas de gran envergadura y a las pequeñas sociedades cerradas, de ámbito familiar o reducidas a un pequeño grupo de personas, solo porque les resulta en común la división del capital social en acciones. Esas últimas deberían tener una estructura

---

<sup>31</sup> Odriozola Carlos, "La sociedad anónima actual", publicado en El Derecho, ejemplar del 24 de febrero de 2004, ED, 206-885..

simplificada de acuerdo con su efímero capital y al exiguo número de accionistas<sup>32</sup>

En efecto, salvo algunas normas aisladas<sup>33</sup>, la ley 19.550 no estableció diferencia alguna entre las sociedades anónimas abiertas y cerradas. Tal es así que en la exposición de motivos la comisión redactora se expresó de la siguiente forma: “Distinción de las sociedades en cerradas y abiertas, para regular el contralor de su funcionamiento, según que la sociedad recurra al ahorro público, exceda de cierto capital, tenga objeto determinado (banco, seguros, etc)<sup>34</sup>

Sin perjuicio de lo dicho, creemos que las consecuencias de esta falta de complementariedad entre la empresa familiar y la sociedad anónima cerrada o de familia excede la existencia del factor intuición persona que venimos referenciando y se traslada de manera concreta y conflictiva hacia la estructura interna de la organización distorsionando la vida de sus órganos.

Para merituar el nivel de complicaciones que genera esta situación recurrimos al Profesor Vítolo<sup>35</sup> que describe las características de las empresas familiares organizadas bajo la forma de SA bajo el régimen de la LSC, así distingue las siguientes:

a) Un claro sentido de propiedad respecto de la empresa, que puede llevar, tanto a una confusión en relación al objeto empresarial perseguido, cuanto a aprovechar, inadecuadamente, los resultados de dicha empresa.

---

<sup>32</sup> Barreto Filho, Nuevos Rumbos para la sociedad anónima. La empresa en el contexto social, “Revista de Faculdade de Direito, vol. LXVI, p. 161, citado en Veron, Alberto Víctor, “Sociedades Comerciales”, Edit. Astrea, BSAS 2006, T. 2, pág.288.

<sup>33</sup> Como normas de aplicación exclusiva a las sociedades anónimas cerradas encontramos dentro de la ley 19.550 al artículo 255, que permite la posibilidad de adoptar un directorio unipersonal; al artículo 284, que admite la prescindencia de la sindicatura y el ejercicio del control individual del accionista sobre los libros y papeles sociales (art. 55) y la posibilidad de celebrar asambleas unánimes, sin publicación de edictos (art. 237 *in fine* de la ley 19.550

<sup>34</sup> Mensaje de elevación, Ley 19.550, Sección V, Pto. I, 2. b

<sup>35</sup> Vítolo, Daniel Roque, Ídem

b) La convicción de que la pertenencia a la familia, o la posición que se tiene ocupa en ella, otorga un derecho a ocupar la misma posición relativa en la administración de la sociedad.

c) El carácter discrecional de las decisiones empresarias que se toman no puede ser objetado ni discutido, en virtud del respeto familiar que se le debe a quienes dirigen la empresa, y al carácter indiscutible de su autoridad en el ámbito familiar.

d) El nombre de la familia propietaria de los medios de que se vale la estructura societaria para su desenvolvimiento aparece en la denominación social de una gran parte de empresas familiares. De ello se deriva que cualquier daño trascendente o público a la empresa, o a su denominación, repercute en el desprestigio del nombre familiar. La imagen de la familia se encuentra muy ligada a la de la empresa.

e) La no recepción por parte de las generaciones siguientes de ese "compromiso" familiar con el "emprendimiento", y la dilución de la *affectio societatis* como consecuencia de la dilución de la *affectio familiae*, en razón de la apertura y debilitamiento de los lazos de parentesco.

Advierte el citado autor que estas notas evidencian lo opuesto al régimen que la LSC ha previsto para el tipo de sociedad anónima, donde la compleja estructura de funcionamiento tiende, justamente, a la preservación de la virtual influencia de factores extraños y al cumplimiento de una serie de requisitos formales y funcionales en una absoluta independencia de sus órganos y en la preservación del interés social; concepto este último cuya tutela no se asigna con exclusividad a ninguno de dichos órganos, sino que se impone como una obligación a todos ellos.

En la empresa familiar, organizada como sociedad anónima cerrada, absolutamente todo es extraño al organicismo instaurado en el régimen de la LSC, de manera que lo que queda ahora por analizar son las vías de escape que prevé la legislación frente a la instauración del conflicto entre los integrantes. Es decir, si la estructura de la sociedad anónima cerrada prevé puentes tendientes a sortear el impacto de los conflictos, que una

vez producidos dejan de lado el factor personal y enfrenta a los familiares integrantes, ahora revestidos con la armadura del socio, provistos de todas las armas que la LSC pone a favor de quienes no llevan adelante la administración frente a quienes así lo hacen.

Hemos sostenido, y a todo evento reafirmamos, que eventualmente el conflicto se apodera de las relaciones en la empresa familiar, y cuando ello sucede la escalada en el mismo no se puede medir, pero lo que sí podemos anticipar es que comienza representado en la discordia entre familiares pero termina enfrentando a las partes no ya en su calidad de familia sino en su carácter de socios y administradores. Es decir mientras más se distancia el grado de vínculo familiar, más se pierden las influencias familiares, y reaparecen los planteos de carácter netamente empresarios, societarios y patrimoniales de los integrantes frente a la conducción, y -atento a la forma jurídica escogida- dicho conflicto empresario deriva en un conflicto societario, en nuestra opinión, y tratándose del supuesto de SA cerradas, sin vías adecuadas de salida.

Esto último lo aseveramos porque si bien la SA cerrada tiene algunas condiciones para sostener a la empresa familiar, -nos referimos puntualmente a ciertas normas específicas tales como la posibilidad de evitar el procedimiento de convocatoria mediante asambleas unánimes, la prescindencia de sindicatura, la constitución unipersonal del directorio o la posible, pero limitada, inclusión de cláusulas estatutaria limitativas de transferencia de acciones-, frente al conflicto, la LSC no prevé vías idóneas para la solución de la controversia, toda vez que al no haber sido concebida para este supuesto no cuenta con la posibilidad de resolución parcial del contrato de sociedad por fallecimiento de un socio, la exclusión, el retiro voluntario, o a la asignación personal de responsabilidad de los directores efectivamente involucrados en las irregularidades del manejo societario, dejando a salvo a aquellos ajenos a la decisión.

Reviste singular importancia, la inaplicabilidad de las normas sobre resolución parcial a las SA, (en particular la posibilidad de excluir al socio

perturbador), fundado en una supuesta incompatibilidad de este instituto con el carácter transferible de las acciones en que se divide el capital de estas compañías. Creemos que esta circunstancia constituye el mayor generador de conflictos internos, que culminan abarrotando los juzgados con juicios societarios interminables.

Como corolario, se impone pues una inmediata regulación legal que diferencie entre las sociedades anónimas cerradas y de familia con las verdaderas SA, entendiéndose por estas, no solo aquellas que hacen oferta pública de sus acciones, sino también aquellas otras que por su número de integrantes, o cualquier otra circunstancia que las diferencien de las primeras torne inconveniente la aplicación de aquellas soluciones que resultan a nuestro juicio necesarias para las sociedades cerradas o familiares.

En el siguiente título abordaremos los puntos que deberían, a nuestro criterio, ser incluidos en una reforma, en el afán de que se tutele en forma correcta a las empresas familiares, destinándoles un tipo social permeable para su realidad.

### **1.7. Vigencias de las Empresas Familiares: hacia su sustentabilidad.**

Si la justicia continúa siendo *constans et perpetua voluntas ius suum cuique tribuendi*, estimase que cabe fortalecer y defender la gestión de la empresa familiar preservando el esfuerzo de sus miembros<sup>36</sup>.

Si efectivamente consideramos que la empresa familiar es una realidad positiva, que aporta a la sociedad infinidad de bienes, materiales, económicos y morales, debemos procurar que la ley les brinde las herramientas necesarias, creando así un campo fértil en el cual puedan proliferar. Estamos convencidos que es realmente necesario en adelante, atender a la sustentabilidad y continuidad de la empresa familiar. Ya se perdió una gran oportunidad con la reforma introducida a la ley 19550 por

---

<sup>36</sup> Muñoz, Augusto Weigel, *ibídem* p. 140, con cita a las “Instituciones de Justiniano”, Heliasta, 2005, (La justicia es la constante y firme voluntad de dar siempre a cada uno lo suyo”

la ley 22.903 que no varió el criterio sostenido en la primera, a pesar de que entonces la doctrina había exhibido una constante preocupación en torno a la necesidad de diferenciar entre las sociedades anónimas abiertas y cerradas.

No solo es necesaria una reforma legislativa que contemple este fenómeno, sino que también parece oportuno y más adecuado admitir la tendencia hacia una reducción del ámbito del derecho imperativo y una mayor autonomía estatutaria, a fin de poder adecuar los estatutos a las necesidades de cada empresa<sup>37</sup>. Ello, sin desmerecer el principio de tipicidad de nuestra ley, pero con un claro objetivo de flexibilización en la libertad de las partes para la inclusión de normas estatutarias que reflejen más adecuadamente las realidades de las empresas en general y, en particular del objeto de nuestro estudio, las empresas familiares<sup>38</sup>.

En lo general, y frente a la posibilidad concreta de una reforma legislativa integral, siguiendo al Dr. Eduardo M. Favier Dubois (h), consideramos de utilidad tener en cuentas las tendencias tutelares del derecho comparado, evidenciadas por diversos instrumentos legislativos que pueden sintetizarse en los siguientes: a) la creación de tipos mas compatibles con las exigencias flexibles de la empresa familiar; b) la admisión de pactos de herencia futura sobre la titularidad de empresas o acciones; c) la obligatoriedad y oponibilidad a la sociedad de los acuerdos de accionistas; d) la publicidad registral del protocolo familiar; e) la reglamentación de la sociedad de hecho familiar; y f) la concesión de ciertas facilidades tributarias para la empresa familiar.

Un buen ejercicio de los legisladores sería antes que nada, mirar fuera de las fronteras y observar como el derecho comparado de diferente formas y con distintos alcances a tutelado a las empresas familiares.

---

<sup>37</sup> Araya, Miguel C., "Hacia la sociedad comercial del Siglo XXI", en VII Congreso Argentino de Derecho Societario y IV Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, 2001, pág. 51

<sup>38</sup> Lucarelli Moffo, Ricardo Mariano, "La sociedad comercial como empresa familiar y sus conflictos", en Revista Electrónica de Derecho Societario Número Extraordinario 10º Aniversario. 2000-2010

A modo de ejemplo podemos citar los siguientes casos testigos:

En **Colombia**<sup>39</sup> se sancionó la ley de “Sociedad Anónima Simplificada”, en adelante S.A.S, cuya flexible tipicidad la hace muy apta para la empresa familiar y que consagra la oponibilidad para la sociedad de los acuerdos de accionistas, tal como también acontece en Brasil y Uruguay.

En **España**<sup>40</sup>, se legisló sobre un tipo legal propicio. Se trata de la “Sociedad Limitada Nueva Empresa (en adelante SLNE)”. La SLNE creada presenta facilidades formales, de financiación, contables, tributarias, de objetivos y funcionamiento, entre las que se cuentan las acciones sin voto y la prohibición de transferir las partes sociales, lo que la hace un tipo adecuado para la empresa familiar.

Por su lado, **Italia** ha legislado el trabajo y la propiedad de los familiares en la “sociedad tácita familiar” (empresa familiar de hecho) y, además, ha reconocido la posibilidad de “pactos de familia” mediante los cuales el empresario transfiere la hacienda, o el titular de partes sociales transfiere éstas, a uno o más descendientes, con consentimiento de su cónyuge y de los demás herederos, permitiendo una ordenada sucesión en la empresa familiar. Así, la ley del 14 de febrero de 2006 modificó el Art. 458, que prohíbe los pactos sobre herencias futuras, y agregó nuevos apartados disponiendo la posibilidad de los pactos aludidos siempre que se respeten las normas de la empresa familiar y los tipos sociales, se otorguen por documento público, no haya vicios del consentimiento, participen el cónyuge y los legitimarios, estos mantengan sus derechos a una deuda de valor (a cancelar en metálico), y sujeto a impugnación por un año. En Francia, la normativa está en la ley 2006/728 del 23/6/3006 y en España se modificó el art. 1056 del Código Civil estableciéndose una solución similar

---

<sup>39</sup> Ley 1258 del año 2008

<sup>40</sup> introducida por la ley 7/2003, del 1 de abril de 2003, vino a modificar el régimen de la SRL regido por la ley 2/1995 del 23 de marzo de ese año, siguiendo la Recomendación 7ª de la Unión Europea sobre simplificación del marco administrativo y reglamentario de las empresas para favorecer su creación.

Por último, y para cerrar este primer capítulo, debemos señalar y enfatizar sobre la necesidad de establecer una apropiada regulación legal que contemple a las empresas familiares y se aporten soluciones a situaciones que actualmente conspiran contra la subsistencia de estas empresas.

## ***II. Conflicto Societario en las Empresas Familiares***

### **2.1. El conflicto en la Empresa Familiar. Teoría del conflicto.**

Podemos afirmar que los conflictos en las empresas familiares constituyen un reto en un triple sentido, y que si bien no están directamente vinculados entre sí forman parte de una misma esfera de interacción. Por un lado para los profesionales que lidiamos con ellos diariamente y que a costa de un gran desgaste procuramos que las partes arriben a un acuerdo lo menos costoso posible, y no me refiero a costo económico sino a un nivel espiritual, moral y familiar de los actores involucrados. Por otro lado, desde su estudio científico el conflicto se presenta como un verdadero desafío en virtud de sus características peculiares y por la necesidad de un abordaje interdisciplinario. Por último, también es un verdadero reto para las partes involucradas en la empresa familiar, que se encuentran muchas veces en un callejón sin salida, tironeadas sin tregua por el subsistema familiar y por el subsistema empresarial, esperando resultados disímiles de cada uno de ellos.

Esta dificultad a que aludimos viene dada desde la existencia misma de la empresa familiar, en tanto que esta institución es naturalmente compleja –conflictiva – puesto que dentro de ella se desenvuelven torbellinos de intereses, muchas veces opuestos entre sí.

Nadie discute, ni permite prueba en contrario, el hecho de que los conflictos son parte de la naturaleza humana, en la medida que el hombre

es un ser de relaciones que interactúa sobre la base de determinados acuerdos<sup>41</sup>. Es connatural al hombre y condición de su vida en sociedad.

Se podría decir que la teoría del conflicto en las empresas familiares hoy por hoy constituye un objeto de estudio con matices distintos a los que presenta el conflicto en cualquier organización no familiar. No es lo mismo uno que otro. Ello está comprobado en el hecho de que en cualquier discusión empresarial entre parientes la mayoría de las veces no discuten por lo que dicen que están discutiendo, siempre hay un interés oculto, quizás un sentimiento roto, una ofensa no perdonada, un sentimiento de injusticia frente a alguna circunstancia; mientras que entre extraños, cuando se presenta una vulneración de derechos o amenaza recíproca, las personas si discuten sobre aquello que exteriorizan.

En este sentido se expresa Kenneth Kaye<sup>42</sup> en referencia al ciclo del conflicto y los modelos de resolución, sosteniendo que los conflictos dentro de grupos organizados de personas relacionadas o interdependientes son radicalmente diferentes de los conflictos entre partes independientes. Si bien las relaciones de parentesco o matrimoniales añaden dimensiones adicionales a los conflictos dentro de un grupo, la distinción primordial se encuentra entre todo tipo de conflictos dentro de los grupos (entre ellos, por ejemplo, los incidentes entre compañeros de trabajo) y los conflictos entre personas sin ninguna relación duradera entre ellas (como en una demanda de responsabilidad legal de un producto). Al decir de Kaye, desgraciadamente, la mayoría de los modelos de resolución de conflictos consideran que las disputas surgen entre partes claramente independientes o en los puntos de contacto entre grupos que no coinciden. Por lo tanto, estos modelos

---

<sup>41</sup> Kemelmajer, Pamela, "Teoría del Conflicto", publicado en Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Edit. Ad-Hoc, BSAS, Julio 2012, pag.115.

<sup>42</sup> Kenneth Kaye, "Comprendiendo el ciclo de conflicto permanente", en Clásicos de FBR en español, artículo se presentó por primera vez en el Dispute Resolution Colloquium (Coloquio sobre la resolución de conflictos), que se celebró en la Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.

suelen ser inadecuados para entender o contribuir a solucionar los conflictos entre los miembros de una empresa de pocos accionistas.

Anteriormente dijimos que la empresa familiar es un choque de culturas y de sistemas. Por un lado el sub sistema familiar con sus valores y tradiciones que nutre a cada integrante, y promueve su individualidad. La familia contiene afectivamente a sus integrantes, prioriza la convivencia, se encarga de la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La base es el amor y la armonía. Del otro lado encontramos el sub sistema empresa, con la lógica fría de la eficiencia, cuya principal finalidad es satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y de los clientes. Dos subsistemas que se enfrentan y de cuyo choque surge naturalmente el conflicto.

Ahora bien, a este binomio cabe agregar la influencia de un tercer sub sistema más, que es la propiedad. La razón de ser de los accionistas o inversores es la rentabilidad. El accionista tiene como objetivo exigir la rentabilidad del capital invertido en la empresa. Sostiene Santiago Antognolli<sup>43</sup>, que este último es un rol que los empresarios no saben desempeñar, confunden el ser propietarios con el trabajar en la empresa.

Cabe preguntarnos también que se entiende por conflicto. Conforme lo que se ha expuesto hasta hora podemos decir que el conflicto es una consecuencia natural de las interacciones humanas en una organización. Fundamentalmente es una divergencia de intereses o creencias entre dos o más personas o grupos de personas.

De acuerdo con el diccionario de la Lengua Española, conflicto, del *latin conflictus*, significa lo más recio del combate o el punto en que aparece incierto el resultado de la pelea o el combate mismo. Se trata en sentido amplio, de una controversia o confronte entre dos personas que sustentan una opinión distinta sobre un bien de la vida. Analizado el

---

<sup>43</sup> Antognolli, Santiago “Las Fuentes del Conflicto en la Empresa Familiar”, publicado en Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Edit. Ad-Hoc, BSAS, Julio 2012, pág. 232

conflicto en su integridad, podrá observarse que en el intervienen elementos subjetivos y objetivos, elementos racionales e irracionales, motivaciones personales, valores, emociones, etc<sup>44</sup>

En sentido amplio, podemos afirmar que se trata de una controversia entre partes que sustentan intereses encontrados sobre determinado bien.

Respecto a la perspectiva del conflicto, destaca la Dra. Pamela Kemelmajer<sup>45</sup> tres enfoques:

a.- Enfoque Tradicional: valoraba negativamente al conflicto, asociándolo con la violencia, la destrucción, la guerra, la irracionalidad, por lo que debía ser evitado para no afectar a las personas, grupos u organizaciones.

b.- Enfoque de Relaciones Humanas: Vigente hasta mediados de la década de 1970, sostenía que el conflicto es un proceso natural en las relaciones humanas, y por tanto inevitable, debiendo ser aceptado como tal. Se consideraba que no siempre es negativo o malo, sino que, podría ser beneficioso para el desempeño de las personas y de los grupos.

c.- Enfoque interactivo: Vigente en la actualidad. Sostiene la conveniencia de fomentar el conflicto, en un grado manejable, que incentive la creatividad, la reflexión, la eficiencia en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la disposición al cambio y el establecimiento de metas ambiciosas y alcanzables; se busca evitar los grupos estáticos, apáticos que no responden a las necesidades de cambio e innovación.

De acuerdo a esta última postura, el conflicto es un aspecto normal y saludable de todos los sistemas.

---

<sup>44</sup> Fresnada, Maria Soledad, "Conflictos en la Empresa Familiar", en Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Ad-Hoc, Buenos Aires 2012, pág. 307 con cita a Dupuis, Juan C, "Mediación y conciliación", 2001, LexixNexis, Abeledo – Perrot, Buenos Aires 2001, capítulo II (Mediación Principios Generales).

<sup>45</sup> Ibídem. pág. 115, 116.

A pesar de sus semejanzas con otros tipos de conflictos, los conflictos dentro de la empresa familiar tienen algunas características especiales que requieren un tratamiento específico. La característica distintiva más importante es que las partes en conflicto no pueden desentenderse de él fácilmente. Se prioriza el elemento personal por sobre el real de las cosas<sup>46</sup>. En el conflicto entre personas ligadas por lazos de familia, además de empresariales, se ponen en juego las expectativas personales de los actores involucrados.

Por el contrario en las organizaciones no familiares –grupo de personas independientes o con poca relación entre sí -, tienen la opción de solucionar un conflicto por medios económicos y poner fin a su relación. Esta solución no es satisfactoria para las partes que deben continuar trabajando juntas o que están relacionadas entre sí por parentesco.

Como los conflictos de las empresas familiares tienen estas características especiales, independientemente de a qué miembros afectan, e independientemente de qué clase de asuntos estén en juego, los conflictos familiares nunca son problemas lineales, con una causa que lleva directamente a un efecto, y nunca son fáciles de atribuir al comportamiento de una parte. Siempre resultan ser lo que denominamos circulares o sistémicos. En pocas palabras: los miembros reaccionan al comportamiento problemático del otro de forma tal que mantienen, prolongan o exacerban las mismas cosas por las que están disgustados.

En materia de causas de conflicto en las empresas familiares, tema que abordaremos íntegramente en el próximo apartado podemos señalar todos aquellos derivados de la confusión de límites entre familia y empresa. Así también, uno de los eventos que mayores inconvenientes genera en estas empresas, es la sucesión del fundador, tanto en vida como después de su desaparición física. En definitiva todas estas problemáticas se manifiestan en muy diversos modos y requieren herramientas de gestión y solución muchas veces no previstas en la ley.

---

<sup>46</sup> Fresnada, Maria Soledad, *ibídem* pág. 308.

Se advierte que la empresa familiar presenta enormes fortalezas, derivadas de los valores y esfuerzos familiares y de su vocación de continuidad, pero también, todas las debilidades enunciadas, pueden ser fuentes de serios conflictos. Un correcto tratamiento de los mismos, requiere un abordaje interdisciplinario.

## **2.2. Características del conflicto societario en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas.**

Una aclaración al comenzar este apartado: el conflicto societario no es propio ni exclusivo de las sociedades cerradas, sino que las sociedades abiertas también son proclives al mismo, en la medida que no son ajenas a la discordia entre sus integrantes. La diferencia entre unas y otras viene dada en las causas, consecuencias, alcances y modo de solución de las controversias.

Recordemos – tal como dijimos en el apartado 1.6 del capítulo I – que las sociedades abiertas son aquellas que están comprendidas en el art. 299, sobre fiscalización permanente, siendo este el criterio genérico de distinción que surge de la exposición de motivos de la LSC.

Como señalamos anteriormente, en las sociedades abiertas cuando existe el conflicto se prioriza el factor real por sobre el personal de sus integrantes, con lo cual la posibilidad de solución será mucho más rápida en tanto que viene dada por las propias herramientas que pone al alcance la LSC.

Es decir, tratándose de inversores o grupos de ellos, presumiblemente no existen cuestiones personales en sus relaciones puesto que la vinculación de estos con la sociedad será canalizada a través del órgano de administración, a diferencia de las sociedades cerradas, donde además de accionistas lo socios trabajan diariamente en la sociedad muchas veces con cargos en la dirección, generando fuertes roces entre ellos.

De forma tal que en las sociedades abiertas será muy limitado el trato directo entre los diversos accionistas, por lo que de haber conflicto, la

causa la encontraremos en la lucha por bienes y derechos objetivamente determinados que enfrenta en la generalidad de las veces a la mayoría con la minoría.

Ahora bien, la realidad nos muestra que las denominadas sociedades anónimas cerradas suelen constituirse, frecuentemente, en campo fértil para el desarrollo de conflictos entre sus socios, que difieren de los que habitualmente se verifican en las sociedades abiertas, por tratarse de conflictos nacidos en cuestiones afectivas y de competencias personales.

Estos conflictos, que pueden tener su causa ya sea dentro o fuera de la sociedad, generalmente terminan por enfrentar los intereses de los accionistas mayoritarios con los de los minoritarios.

Destaca el Dr. Diego A. J. Duprat<sup>47</sup>, a cuya tesis adherimos, que las especiales características de las sociedades anónimas cerradas coadyuvan a incrementar y agravar estos conflictos: pequeño número de accionistas; existencia de vínculos personales entre los accionistas; restricciones y condicionamientos de tipo social entre los accionistas; permeabilidad y transferencia de los conflictos personales de los accionistas hacia la sociedad; expectativas de los accionistas superiores a la mera obtención de una renta; ausencia de separación relevante entre propiedad y gestión; restricciones a la libre transmisión de las acciones; deficiente incumplimiento de las formalidades y exigencias tipológicas; accionistas mayoritarios que se comportan como únicos dueños; minoritarios que no tienen acceso a la documentación social ni son informados debidamente; mayorías y minorías estáticas; situaciones de empate en la toma de decisiones; contabilidad mal llevada; información financiera insuficiencia; toma de decisiones en forma intuitiva más que en base a indicadores objetivos; dificultad para que los socios minoritarios puedan vender su participación accionaria en el momento que desean y a

---

<sup>47</sup> Duprat, Diego A. J., "Conflictos en las sociedades anónimas cerradas. Posibilidad de pactar la exclusión y separación del socio en las sociedades anónimas cerradas", ponencia presentada en el XI Congreso Argentino de Derecho Societario, VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (Mar del Plata, 2010)

un precio justo- por la ausencia de un mercado de acciones (problemas de "salida" y de iliquidez de las participaciones de sociedades cerradas); ausencia de incentivos de mercado para optimizar el manejo de los negocios y activos sociales e inhibir las conductas oportunistas de los administradores; abuso de los remedios y acciones societarios (impugnaciones, denuncias, etc.), entre otras.

En cuanto al concepto del conflicto societario, difiere del dado en el apartado anterior para la organización-empresa, en la medida que el ámbito en que se desarrolla es distinto, y en el primer caso está signado por la estructura de una sociedad comercial.

Se lo puede definir como "Situaciones en las cuales la oposición de intereses se verifica entre personas que son parte de la estructura interna de una sociedad comercial, sean socios, administradores o síndicos de esta<sup>48</sup>"

En un sentido más amplio, también se ha sostenido sobre el conflicto societario en la empresa familiar, "como toda situación en que dos o más miembros (o grupo de miembros) de una empresa familiar organizada como sociedad comercial, participan en un enfrentamiento respecto de cualquier decisión que impacte en la organización o en el desarrollo de la empresa familiar organizada como sociedad comercial, y que se manifiesta en el funcionamiento de uno o más órganos de la sociedad (o grupo de sociedades) a través de la cual se ha organizado jurídicamente la empresa familiar<sup>49</sup>".

Destaca el Dr. Eduardo M. Favier Dubois (h)<sup>50</sup> que como el conflicto familiar es vincular o relacional, entre personas, y el conflicto societario es legal, entre socios propietarios, la unión de ambas situaciones determina

---

<sup>48</sup> Favier Dubois, Eduardo M. (h): "Los conflictos societarios. Prevención, gestión y solución", LL. 2010-E, 23/8/2010, p. 1 y ss.

<sup>49</sup> Giovenco, Arturo C., "Conflicto Societario. Tipología y propuesta de abordaje", publicado en Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Edit. Ad-Hoc, BSAS, Julio 2012

<sup>50</sup> Ídem

especiales particularidades por sus efectos psicológicos y legales; de forma tal que las soluciones a los mismos no vienen íntegramente dadas por la LSC.

En cuanto a las características del conflicto societario, podemos decir que los hay eminentemente comerciales y otros con trascendencia netamente jurídica.

Con respecto a los primeros, el acento está puesto en las diferentes etapas de evolución y crecimiento de la empresa. Todo ciclo empresarial está acompañado de un crecimiento o decrecimiento comercial que va a impactar en la estructura interna de la empresa y en las relaciones entre sus socios.

Con respecto a los segundos, el foco está puesto en la privación de algún derecho que encuentra protección en el ordenamiento jurídico, y que generalmente se da entre las mayorías y las minorías, se destacan las cuestiones relativas a la puja de poder en la empresa, así como los problemas sucesorios frente al fallecimiento de cierto miembro de la familia propietaria.

Otra importante caracterización del conflicto societario en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas es la efectuada por el Dr. Favier Dubois (h)<sup>51</sup>, quien destaca ocho características principales y siete derivadas de estas:

a.- No hay relación de identidad entre los intereses de las partes y el objeto de ningún juicio: Expresa el citado autor que en la gran mayoría de los conflictos vinculados al cumplimiento o no de normas legales por parte de los socios, administradores y/o síndicos, como también en los casos de conflictos en que la oposición de intereses derive no ya del cumplimiento o no de una obligación legal sino más bien de cuestiones internas de la sociedad que pueden ser resueltas por el mecanismo de la votación sin que deban ser sometidas a los tribunales, se advierte que la

---

51 Ídem, y Favier Dubois, Eduardo M. (h) y Lucia Spagnolo, "Herramientas Legales para la Empresa Familiar", Edit. Ad-Hoc, BSAS 2013, p. 142 y ss.

solución, en la mayoría de los casos, pasa por la desvinculación del socio minoritario mediante la venta de su parte social a un precio justo.

Tal resultado no puede ser brindado por un juicio ya que el eventual acogimiento por sentencia de cualquiera de las acciones judiciales societarias previstas en el repertorio legal, salvo casos excepcionales<sup>52</sup>, implicará una declaración determinada de nulidad o de cierta responsabilidad patrimonial pero no la compra forzada de la parte social al precio justo<sup>53</sup>.

De tal suerte, los litigios societarios en nuestro régimen actual no son más que mecanismos o negocios indirectos de naturaleza procesal para evidenciar el malestar y para forzar una negociación de salida.

a.1.- El inicio de la demanda no implica el fin de las negociaciones: Ello porque el conflicto excede siempre a la concreta demanda y el juicio no le da contención suficiente. Podemos agregar también que dada la existencia de vínculos familiares, los canales de comunicación y negociación quedan siempre tendidos entre las partes, aunque en algunos casos y según el grado de hostilidad son débiles.

a.2.- Ninguna sentencia tiene aptitud para poner fin como tal al conflicto: Es otra consecuencia de la falta de identidad entre el conflicto y el juicio.

b.- No tiene duración predecible: A diferencia de otros conflictos, que por contenerse íntegramente en concretas acciones judiciales, tienen un comienzo de juicio y un final largo o corto pero predecible en el tiempo, el conflicto societario, como consecuencia de la abstracción referida

---

52 La excepcional situación de una decisión asamblearia que de derecho de receso (art.245 L.S) o del caso de exclusión en las sociedades no accionarias (art.91 L.S.), donde igualmente subsisten los conflictos resultantes de los mecanismos para la fijación del valor real de la parte social.

53 Los únicos casos de coincidencia entre la pretensión procesal y el objeto del reclamante serían el ejercicio del derecho de receso (art. 245 L.S.), casi inexistente y que lleva a la discusión del modo de valuar las acciones, y la acción de exclusión de socio (arts. 91 a 93 L.S.), no prevista legalmente para las sociedades anónimas.

precedentemente, se mantiene sin límite de tiempo mientras no aparezca un elemento nuevo que modifique el status.-

c.- Las acciones judiciales son fluyentes y se multiplican con el paso del tiempo: Cómo la gestión de la administración societaria es permanente, los estados contables deben considerarse cada año, y las autoridades sociales renovarse periódicamente, y dada la concatenación de la actividad societaria, como así que el consentimiento de nuevos actos puede implicar el de sus antecedentes, cada nuevo acto societario da lugar a una nueva demanda.

Como consecuencia de ello:

c.1.- Los respectivos juicios se desarrollan en “tiempo real”: Los conflictos se desarrollan en tiempo real, o sea que la actividad jurisdiccional tiene lugar mientras la sociedad sigue operando y mientras se generan nuevos actos susceptibles de impugnación. Vale decir que el conflicto no queda fijado en la historia y el juez debe estar atento al presente y a prevenir el futuro.

c.2.- El conflicto se despliega simultáneamente en el ámbito judicial y en el privado: Mientras prosiguen los juicios, con sus diversos actos procesales, se desarrolla paralelamente el acontecer de la vida societaria, con sus distintos actos corporativos: reuniones de directorio, de asambleas, pedidos de informes, solicitud de asambleas, etc.

d.- Las partes siempre poseen asimetría de poder y de información: A diferencia de otros conflictos, en el societario el poder de las partes es siempre asimétrico, por el mayor porcentaje de capital o de voto de una sobre otra o, en caso de igualdad, por tener un socio, de hecho o de derecho, la disposición de los bienes sociales y el otro no, lo que da al primero mayor poder. Igualmente, la parte que tiene la administración social posee información sobre las operaciones, contabilizadas o no, y sobre el verdadero valor de los activos sociales, de lo que la otra carece.

Ello lleva a la siguiente consecuencia:

d.1.- Generan nuevas acciones destinadas a nivelar el poder del minoritario o a acrecentar el del mayoritario: La parte débil del conflicto busca siempre acrecentar su poder mediante el ejercicio de diversas denuncias y acciones.

e.- Presentan partes interdependientes y a veces múltiples: El conflicto societario no se desarrolla entre dos partes independientes sino que éstas integran, en forma jerárquica o no, un sistema en el cuál conviven (la empresa), lo que implica una mayor conexión y dependencia recíproca<sup>54</sup>.

f.- Poseen fuertes elementos simbólicos y/o trascendentes: Siempre existen importantes elementos psicológicos negativos, superiores a los de cualquier otro conflicto patrimonial, derivados de los vínculos entre los socios, de la confianza anterior, de su pérdida, y de la convivencia forzada que el régimen societario implica. Por ello, los “intereses” de los conflictos societarios no siempre se limitan a “objetos concretos” (cobro de la parte social) sino que en la mayoría de los casos hay muchos elementos simbólicos (quien se queda y quien sale de la empresa) o trascendentes (reclamos morales). Por eso, se trata generalmente de conflictos que no son “objetales” sino “actorales”, donde a veces importa más qué gana o qué pierde el otro que lo que el uno gana o pierde.

Ello lleva como consecuencias:

f.1.- Exigen mayor contención profesional de las partes: Como derivación de la carga emocional referida, los clientes tenderán a acrecentar sus consultas y a exigir en forma permanente y reiterada a los profesionales intervinientes información, reuniones, nuevos cursos de acción, la formulación de estrategias, de pronósticos, etc.

f.2.- Hacen más difíciles las negociaciones: También, la pérdida de la confianza antes habida y los elementos simbólicos referidos, generan serias dificultades, no solo para acordar los términos comerciales de un

---

54 Siempre hay terceros en el conflicto con diversas influencias. Con cita a Entelman, Remo F: Teoría de Conflictos, Gedisa Barcelona, 2009,. pág. 140 y 141.

eventual convenio, sino también en los aspectos accesorios como los términos de la redacción de los acuerdos y la aceptación de garantías de pago del saldo del precio.

g.- Se proyectan sobre terceros y los afectan: El conflicto entre los socios se proyecta, además, sobre las actividades de la propia sociedad a la que daña al afectar a sus empleados, proveedores y clientes, creando un clima adverso de desconfianza y de incertidumbre sobre el futuro con aptitud para perjudicar los negocios sociales y llevar a la empresa a su deterioro, pérdida de competencia, y eventual quiebra o extinción.

g.- Se ven agravados y dificultados en su solución por la existencia de operatorias extracontables: Los conflictos, en el medio nacional, se agravan por las difundidas prácticas de las sociedades comerciales de realizar operaciones y actividades informales, sin contabilizar y/o extrafiscales. Ello, por un lado, permite aumentar la presión de los minoritarios amenazando con denuncias fiscales o penales tributarias y, por el otro, hace más difícil lograr un acuerdo, llegado el caso. A ello se suma la existencia de un riesgo fiscal para las partes que debe ser atendido la redactar el convenio.

### **2.3. Causas del conflicto societario en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas.**

Habiendo efectuado una introducción a la teoría del conflicto y su impacto en las empresas de familia organizadas como sociedades anónimas, y antes de introducirnos de lleno en el estudio de las consecuencias del conflicto y las medidas que deben adoptarse para evitar los graves efectos del mismo, corresponde explicar las causas que por lo general llevan a una sociedad comercial a transitar dicha situación.

Los conflictos societarios son hoy moneda corriente en nuestro medio y obedecen a una multiplicidad de causas entre las cuales se destacan, siguiendo a uno de los mayores especialistas en la materia, el Dr. Ricardo Nissen, las siguientes: la muerte o el divorcio de un socio, la utilización de la estructura societaria para cualquier negocio, la falta de previsión legal

relativa a una salida del socio disconforme, el cesarismo o manejo absoluto de la mayoría y ciertos criterios judiciales restrictivos o “dogmas” que dificultan las acciones intentadas por los socios minoritarios.<sup>55</sup>

A su vez, los conflictos societarios se agravan frente a los problemas derivados de las sucesiones en los cargos directivos, de las sucesiones en la titularidad de las acciones, cuotas o partes sociales, del incumplimiento permanente de las formalidades societarias y de la existencia de operaciones o activos no registrados.

En materia de empresas familiares<sup>56</sup>, a las causas de conflictos societarios, se suma el gran problema de la confusión de límites entre familia y empresa que se manifiesta en diversos planos, como son los siguientes: a) cualquier miembro de la 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

---

55 Nissen, Ricardo “ El conflicto societario en la Argentina. Causas que lo originan y propuestas de prevención y solución”, en Rev.de las Sociedades y los Concursos, Ed. Ad Hoc, Bs.As., julio-agosto 2001, nro.11, pag.15.-

56 Ver Favier Dubois (h), E.M. “La empresa familiar frente al derecho argentino. Hacia su reconocimiento doctrinario y sustentabilidad jurídica” ED t.236, 17-2-10, pag.1 y stes, con cita de Sanchez-Crespo Casanova, Antonio J. “El protocolo familiar”, Ed. Sanchez-Crespo Abogados y Consultares, Madrid, 2009, pág. 42 a 45.

familiares de la empresa con la situación de los familiares dentro de la misma.

Podemos agregar también, como señalamos en el pto. 1.5 y 1.6, que una causal de conflicto lo constituye también la incorrecta elección del tipo societario. Muchas veces el tipo optado no es el ideal para albergar negocios societarios familiares; en tanto que las relaciones jurídicas entre sus integrantes quedan encorsetadas por las normas que regulan el tipo social elegido, no siempre el más apto para regular algunas controversias existentes entre las diferentes partes de la empresa.

Es así como se ha pronunciado la doctrina al considerar que la sociedad anónima nació y evolucionó como marco adecuado para la realización de grandes empresas y para el agrupamiento de grandes capitales<sup>57</sup>

Resulta útil también la propuesta del Dr. Arturo C. Giovenco<sup>58</sup> quién ensaya una clasificación de las causas del conflicto según la naturaleza de las mismas. Menciona los siguientes:

1.- Conflicto societario de causa empresaria: Conflictos originarios por cualquier causa que obedezca a una discrepancia respecto de cuestiones comerciales. Tales causas podrían no ser cuestionables desde el punto de vista jurídico sino del de la administración de empresas.

Expresa el autor que aún dentro de este grupo podemos encontrar causas que, aun partiendo desde una discrepancia comercial, podrían dar lugar también a un cuestionamiento jurídico, y pone como ejemplo el clásico dilema entre distribuir resultados o capitalizarlos. Por nuestra parte agregamos que otra causa de conflicto societario que parta de una necesidad comercial-empresaria pero que posiblemente termina siendo derivada a una solución jurídica, puede serlo la decisión o no de aumentar del capital social.

---

<sup>57</sup> Bakmas, Ivan, "Sociedades Anónimas Cerradas", La ley T 1997-B, pág. 1215

<sup>58</sup> *Ibidem*, pág. 153 y ss.

2.- Conflicto societario de causa paraempresaria: En este grupo de causas de naturaleza paraempresaria, cabría incluir a todas aquellas originadas en cuestiones ajenas a la organización y desarrollo de la empresa familiar (malas relaciones originarias entre los miembros de la empresa familiar, divorcios, ingreso y salida de familiares no consanguíneos, cambio generacional, etc)

3.- Conflicto societario jurídico como continuador de los conflictos de causa empresaria o paraempresaria: Más allá del tipo de causas que tenga el conflicto, es posible que cualquiera de los partícipes opte por la escalada al conflicto societario jurídico independientemente de lo que en su fuero íntimo crea respecto de sus razones, del propósito con que pasa a esa fase del conflicto y/o del resultado que efectivamente obtenga.

En este grupo se incluye a todo conflicto societario en el que la causa es identificada a partir de la constatación de lo fáctico pero aplicando consideraciones jurídicas que, a la vez, sirven como dato para resolverlo.

4.- Conflicto societario jurídico en sentido estricto: Por último se incluye en el presente a aquellos conflictos cuyas causa no reconoce origen en los anteriores; no hay solapamiento parcial con los otros conflictos ni continuación de ello. En este tipo de conflicto aparase distante la posibilidad de encausar su solución hacia lo comercial. Una particularidad de este conflicto es que un tercero (el juez o el árbitro) es quién le pone fin a la contienda.

Por último debemos destacar que mientras en una situación de conflicto no se utilice como vehículo del mismo la opción contenciosa (litigio propiamente dicho), la posibilidad de resolverlos sigue en la esfera de alcance de las personas involucradas en el mismo, quienes van a poder solucionarlos por la vía de la concesión en pos de arribar a un acuerdo, en tanto que una vez que el mismo sea judicializado, esta posibilidad se desvanece quedando en manos de terceros representantes de los intereses de las partes ante un juez natural.

Así, debe tenerse en cuenta que la decisión de judicializar el conflicto representa la última oportunidad de solucionarlo por medios alternativos, ya que indica que se ha agotado o roto, o bien nunca se estableció, el diálogo o comunicación entre las partes, o la vocación conciliatoria de alguna de ellas.

Una vez inmersos en el litigio, y a pesar de esfuerzos personales o procesales de conciliación, la mayoría de los casos son decididos por la alternativa *vencedor-vencido*, propias de los procesos contenciosos, esencialmente contraria al espíritu que alientan los medios alternativos de resolución de conflicto.

#### **2.4. Tipos y análisis del Conflicto societario en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas.**

Los conflictos societarios en empresas familiares constituidas como sociedades anónimas, tienen determinadas particularidades que cabe la pena resaltar. No pretendemos hacer un repaso de las características del fenómeno, ya que fueron objeto de desarrollo en los apartados precedentes, pero sí hacer un breve análisis del conflicto en sí mismo que sirva como nexo o puente para emprender los temas relativos a la gestión y prevención de estas situaciones conflictivas.

Debemos decir que en estos supuestos, los conflictos están potenciados por fuertes elementos emocionales existentes en las partes del mismo y por responder la mayoría de las veces a situaciones relacionales, que dificulta el análisis objetivo de la cuestión, todo lo que torna mucho más difícil el camino hacia una solución prudente y adecuada para el caso concreto.

Ello con el agravante de que los litigios societarios en nuestro régimen actual y salvo casos excepcionales, nunca pueden conducir a la desvinculación de un socio a cambio de una compensación sino que constituyen mecanismos indirectos para evidenciar el malestar y para forzar una negociación de salida, lo más conveniente para quién los utiliza para presionar.

Además de lo dicho, se suman las complicaciones derivadas de la elección de la sociedad anónima como estructura jurídica para contener a la empresa familiar; lo que a nuestro entender implica *per se* una verdadera fuente de conflicto. Esto está dado por el hecho de que no son aplicables *prima facie* las normas sobre resolución parcial del contrato<sup>59</sup>. Concretamente no se puede excluir al socio perturbador, o que con su accionar vulnera derechos y obligaciones al punto de constituir una verdadera transgresión al orden societario y familiar, cuya única solución lo constituye en la especie la exclusión del mismo, mediando una justa liquidación de parte.

Muchas veces el retiro de este socio, que suele ser el minoritario, se presenta como conveniente incluso para sus propios intereses, (siempre y cuando sean claras y justas las reglas para liquidar su parte) en la medida que tampoco encontrará un mercado en el cual puede ofrecer en venta su participación social. Estos son los problemas de salida y de iliquidez de las participaciones de las sociedades cerradas a que hace mención el Dr. Duprat<sup>60</sup>; y constituyen algunas de las razones por las cuales prestigiosos doctrinarios plantean de *lege ferenda*, la necesidad de contemplar un tipo autónomo que recepte a las sociedades de familia.

La sociedad cerrada es precisamente lo que indica significado semántico del término cerrada: un número reducido de socios y elementos que dificultan o impiden el ingreso y egreso de socios<sup>61</sup>

En cuanto al análisis que podemos hacer de los conflictos societarios en las empresas familiares, podemos agruparlos de la siguiente forma:

a.- La continuidad en el proceso generacional: es el problema que más ha ocupado a los especialistas en la materia. En este tema confluyen

---

<sup>59</sup> Arts. 90 (LSC) sobre muerte del socio y 91 (LSC) sobre exclusión del socio.

<sup>60</sup> Ídem

<sup>61</sup> Bakmas, Ivan, *Ibidem* pág. 1216. El citado autor destaca tres notas características de las sociedades anónimas cerradas: a) cantidad reducida de accionistas; b) dificultad para ingresar o egresar; c) no cotización de sus acciones en los mercados de valores.

son tópicos: la sucesión en la gestión de la empresa y por ende la participación en el órgano de administración; y la sucesión en la propiedad y su correspondiente participación en el órgano de gobierno en calidad de accionistas.

b.- Evolución de la estructura organizativa inicial: es común que la ingeniería jurídica prevista desde un principio necesite adaptarse conforme crece la empresa y de acuerdo también a las variaciones en el elenco de socios. Los conflictos situados en este grupo se caracterizan por no habérselos previsto en la etapa inicial y que por ende requieren de algunos ajustes adecuados a la nueva realidad. Podemos encuadrar aquí todos los problemas derivados de la transmisibilidad de las acciones, estructuración de órganos de gobiernos apropiados.

c.- Conflictos entre los miembros de la familia y funcionarios no familiares: Aquí encontramos a los supuestos de falta de claridad en el liderazgo entre los familiares, confusión de roles, funciones y mando, lo que transmitido a los empleados y funcionarios no familiares, se traduce en una desorganización interna.

d.- Los conflictos en torno a los derechos hereditarios: Suele determinar esta situación, un actuar consciente de dejar de lado a ciertos herederos forzosos y evitar su vocación, mediante la instrumentación de sociedades donde todos o gran parte de los bienes del patrimonio familiar son aportados a aquella<sup>62</sup>. El caso más emblemático a este respecto fue el fallo de "Astesiano, Mónica I. y otra c. Gianina, S.C.A s/ nulidad de Sociedad"<sup>63</sup>. El fallo puntualizó la intención del causante de excluir a sus nietos del manejo y disfrute directo de la mayoría de sus bienes y ordenó la reducción del aporte efectuado

---

<sup>62</sup> Lucarelli Moffo, Ricardo Mariano, ibidem.

<sup>63</sup> CNCom., Sala A, 27/02/1978, en Revista Electrónica de Derecho Societario, [www.societario.com.](http://www.societario.com.), Referencia Nro. 1661. También fue un precedente importante en la materia el fallo dictado por la cámara de apelaciones en lo Civil y Comercial de Concepción del Uruguay en autos "Morrogh Bernard v. Grave de Peralta de Morrogh Bernard".

por el causante a la sociedad colectiva que había constituido con alguno de sus hijos, excluyendo expresamente al hijo con el que estaba distanciado. Se juzgó que eran inoponibles las normas que regulaban la personalidad societaria de la sociedad.

En cuanto a los tiempos del conflicto o ciclos de vida del mismo podemos distinguir las siguientes etapas<sup>64</sup>:

a.- El conflicto latente: cuando solo hay una estructura del conflicto generada por la existencia de intereses que tienen una tendencia a oponerse de manera recíproca.

b.- La iniciación del conflicto: hay un hecho desencadenante que lo inicia, activa o exterioriza. Es el conflicto manifiesto.

c.- Búsqueda del equilibrio del poder: las partes buscan equilibrar las posiciones, para lo cual recurren a la fuerza o al derecho positivo. También son válidos los métodos no coercitivos, como la mediación.

d.- El equilibrio de poder: luego de diversos ajustes, se llega al equilibrio.

e.- Ruptura del equilibrio: las condiciones pueden variar con el tiempo y se llega a la ruptura del equilibrio lograda.

Se advierte que se trata de un proceso en continuo movimiento, con encuentros, desencuentros y escaladas en el grado de hostilidades. Tiende a ser un ciclo repetitivo, de ahí la necesidad de anticiparse al mismo y prever lo necesario para poder gestionarlo correctamente.

## **2.5. Prevención y Gestión del Conflicto societario en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas.**

En primer lugar debemos diferenciar la “prevención del conflicto” con respecto a la “gestión” del mismo. Se trata de dos momentos claros y determinados que responden a situaciones disímiles. De acuerdo al

---

<sup>64</sup> Fresnada, Maria Soledad, ibídem pág. 310.

Diccionario de la lengua española<sup>65</sup>, prevención equivale a “*acción y efecto de prevenir; preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo o ejecutar algo*”. Por su parte, la misma fuente indica que gestión es la “*acción y efecto de gestionar; acción y efecto de administrar*”.

Advertimos que en la prevención se parte de un reconocimiento expreso que hace la Empresa Familiar; una suerte de toma conciencia de la conflictividad que encierran las relaciones existentes entre sus partes. Implica también que sus integrantes expresen no solo que los conflictos existen o pueden existir, sino su deseo de superarlos, es decir, la creencia de que su resolución es posible. Son las partes quienes crean de manera anticipada las herramientas necesarias afines a tales objetivos (se previene un eventual conflicto)

En la gestión del conflicto, (con prevención o sin ella), se parte del supuesto en que la controversia ya está instalada, y lo que se pone en juego son aquellas herramientas tendientes a gestionar y administrar los intereses encontrados en la relación afectada.

Que exista prevención por parte de la empresa familiar no quiere decir que necesariamente vaya a existir el conflicto. En efecto, se trata de eliminar de antemano aquellos factores que pueden llegar a generar controversias relacionales entre sus miembros y/u órganos societarios. De manera que una buena prevención se debe traducir en la inexistencia del conflicto. En este sentido podemos afirmar que cuanto más profunda sea la autoconciencia que tiene la empresa familiar sobre sí misma, sus características, fortalezas y debilidades, mejor va a ser la prevención en esta área.

Contrariamente a ello, cuando hablamos de gestión de conflicto, implica considerar que el conflicto, valga la redundancia, ya está instaurado. Ahora bien, la gestión del mismo no necesariamente tiene que haber sido anticipada en una etapa de prevención. Lo más conveniente,

---

<sup>65</sup> [www.rae.es](http://www.rae.es)

en términos de eficiencia empresarial y jurídica, sería que estas herramientas hayan sido contempladas previamente por la empresa; de lo contrario se corre el riesgo de naufragar en un mar de instrumentos hasta dar con el más idóneo, lo que dependerá de las circunstancias del caso.

De manera que la prevención precede y da sustento a la gestión del conflicto; en tanto que esta última, no necesariamente está vinculada a la primera, aunque como dijimos anteriormente, lo ideal sería que si lo fuera.

Por otro lado podemos agregar también a la “prevención y gestión del conflicto” el vocablo planificación, de gran utilidad para la resolución del conflicto en las Empresas familiares. En este caso, el diccionario de la lengua española señala que es la *“Acción y efecto de planificar; plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado....”*.

Siguiendo al Dr. Leonardo Glikin<sup>66</sup> encontramos que la planificación es un proceso; un conjunto de acontecimientos articulados entre sí, que ocurren a lo largo de un tiempo determinado. El proceso de planificación comprende:

- Identificación del área de incumbencia donde se ha de planificar.
- Diagnóstico de la realidad actual en esa área.
- Identificación y análisis de las causas que llevan a esa realidad.
- Prospección, o sea, descripción de escenarios futuros, y su probabilidad de ocurrencia.
- Análisis de las circunstancias de la conformación de esos escenarios futuros.
- Identificación de los caminos para modificar la realidad en el sentido deseado.
- Implementación de las medidas seleccionadas.

---

<sup>66</sup> Glikin, Leonardo, “La planificación sucesoria en la prevención y resolución de conflictos en empresa y familia”, en Negociación, mediación y arbitraje en la Empresa Familiar, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Ad-Hoc, BSAS, 2012, pág. 400.

- Control de los resultados y, cuando ello es posible, adaptación del plan a la realidad observada.

Siguiendo la idea antes desarrollada, quién planifica, hace prevención y para el caso de conflicto tiene las herramientas idóneas para gestionarlo.

Dentro del tema de los conflictos entre las partes de una empresa familiar, dada la compleja especificidad de las interrelaciones entre los eventuales involucrados en la disputa, se debe pensar en resolverlas poniendo especial acento en la manera de mantener esas relaciones y en que ellas sufran el menor menoscabo y daño posible.

Por tal motivo, le damos gran importancia a los métodos alternativos al litigio para resolver el conflicto (no adversariales), intentado buscar opciones válidas, eficientes, pacíficas y conocidas para tal fin. Técnicamente se tratan de herramientas para gestionar el conflicto.

La expresión “Métodos alternativos de resolución de conflictos” a los fines de este trabajo es utilizada en su acepción más amplia<sup>67</sup> como modos pacíficos de prevención, gestión y solución de conflictos, diversos al litigio que se tramita ante los tribunales. Este último si bien es considerado también un método de resolución del conflicto, constituye uno del tipo adversarial, con lo cual difiere naturalmente de los primeros; de modo que es el juez quién se encarga de discernir cuál de las dos partes se fundamenta con mayor base en el derecho imperante en la materia.

Sin perjuicio de que alguno de estos métodos son prescriptos de manera obligatoria por determinadas normas legales y para casos puntuales, tratándose de empresas familiares los consideramos como alternativas de acceso voluntario; de manera que son las mismas partes

---

67 Mariño y Busquet, Teresa M, “Los métodos alternativos al litigio como instrumentos adecuados para la gestión y resolución de conflictos en las empresas de familia”, en Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar, Eduardo M. Favier Dubois (h), Directos, Edit. AD- Hoc, BSAS, Julio de 2012, 443.

del conflicto, que en forma previa y en uso de su autonomía de la voluntad contractual los han previstos para que actúen en caso de ocurrencia de la controversia.

Una de las ventajas de estos métodos que atrae a las empresas familiares está dada por la confidencialidad del proceso<sup>68</sup>. Sabido es que los empresarios familiares son muy reacios a que los conflictos ocurridos en el seno de sus empresas, más aún cuando involucra desavenencias familiares, sean divulgados públicamente.

El principio de confidencialidad en estos métodos, está reflejado en que la participación de los terceros neutrales (mediadores, árbitros, facilitadores, etc) implica un deber de garantía sobre todos aquellos datos e informaciones que les fuera comunicados en el marco del proceso de resolución del conflicto.

Dentro de los métodos no adversariales de gestión de conflicto encontramos los siguientes:

a.- Mediación: Se trata de un método, no adversarial y de autocomposición, mediante el cual un tercero (mediador), imparcial, experto y neutral, asiste a quienes se encuentren en conflicto para explorar soluciones negociadas al mismo. El proceso de mediación hace hincapié en la propia responsabilidad de los participantes para tomar decisiones que influyan en sus vidas, dando autoridad sobre sí misma a cada una de las partes. Se trata de una técnica en la que el mediador es un tercero neutral sin facultad de imponer una decisión a las partes. Si bien en gran parte del territorio nacional la mediación está legalmente regulada y en algunas provincias<sup>69</sup> es una instancia previa obligatoria a la ocurrencia de las partes a los estrados de un juzgado, no ocurre lo mismo

---

<sup>68</sup> Mariño y Busquet, Teresa M, Ídem.

<sup>69</sup> Tal es el caso de la Ciudad de Buenos Aires donde, siguiendo los principios del Decreto 1480/91, se estableció la mediación obligatoria por la ley 24.573 de 1995, modificada por ley 25.661 y recientemente, reformada por la ley 26.589

en la provincia de San Juan<sup>70</sup> donde se trata de un proceso voluntario para las partes. Sin perjuicio de ello tiene un gran desarrollo como método voluntario al que recurren las partes en uso de la autonomía de la voluntad contractual.

Se ha resuelto jurisprudencialmente que los acuerdos de mediación tienen la misma naturaleza que las sentencias consentidas o ejecutoriadas, razón por la cual lo acordado hace cosa juzgada y el juez de la causa no puede dejarlo sin efecto si fue pactado libremente por las partes, con asistencia letrada, ante un funcionario público y cuyo cuestionamiento se encuentra alcanzado por la preclusión salvo que se declare su nulidad<sup>71</sup>

b.- Conciliación: También se trata de un método de resolución de conflictos, no adversarial y de autocomposición, destinado a promover la desescalada del conflicto, mediante el cual un tercero, experto y neutral – en forma oficiosa y desestructurada-, asiste a dos o más personas en la búsqueda de soluciones negociadas a su disputa<sup>72</sup>. En este proceso, a diferencia de la mediación, el tercero que interviene tiene facultades para encontrar soluciones que las partes pueden o no aceptar.

c.- Negociación: Se trata de otra alternativa para gestionar el conflicto, donde las partes involucradas en el mismo deciden de mutuo acuerdo transitar un proceso comunicativo<sup>73</sup>, poniendo un impase al conflicto, intentando buscar soluciones al problema por si mismas. Esto procesos muchas veces son encarados con representantes de las partes en carácter de negociadores intermediarios.

---

<sup>70</sup> Rige la ley 7454 que en su art. 2 establece “Los principales básicos del proceso de mediación son: a) Voluntariedad, b) Confidencialidad, c) Comunicación directa entre las partes, d) Satisfactoria composición de intereses, e) Neutralidad

<sup>71</sup> CNCiv. Sala L, 24/9/2007, “Monsalve, Gustavo Adolfo c/ Forti, Rodolfo Oscar y otro s/ejecución de acuerdo”, expte. R. 67.275; sumario 17.682 de la base de datos de la Secretaría de Jurisprudencia de la Cámara Civil, Boletín N° 1/2008

<sup>72</sup> Mariño y Busquet, Teresa M, ibídem, pág. 446.

<sup>73</sup> Kemelmajer, Pamela, Ibídem, pág. 142

Dentro de los métodos de gestión del conflicto adversariales, además del acceso a la jurisdicción con que cuentan las partes, reconocemos de gran utilidad el Arbitraje.

Es un medio heterocompositivo de resolución de conflictos, basado en el consenso de las partes involucradas quienes difieren la solución de los litigios sobre cuestiones sujetas a transacción a la decisión de un único tercero, que puede también ser un tribunal colegiado formado al efecto o institucionalizado. El procedimiento será acordado previamente mediante la clausula compromisoria o acuerdo arbitral, importando una alternativa a la jurisdicción estatal ordinaria<sup>74</sup>

En este sentido se destaca la labor desarrollada por el IADEF que en cumplimiento de sus objetivos institucionales ha organizando un “Tribunal Arbitral de la Empresa Familiar” bajo las siguientes características: institucional y permanente; cuerpo de árbitros a sortear en cada caso (Profesionales de reconocida trayectoria y gran idoneidad moral); y confidencialidad absoluta.<sup>75</sup>

Sin perjuicio de estos métodos de gestión del conflicto, cobra gran relevancia las estrategias de prevención. Nos hemos expresados con respecto a los muy diversos factores y causas que pueden desencadenar los conflictos en el seno de empresas familiares constituidas como sociedades anónimas. También sostuvimos las deficiencias y límites que presente la sociedad anónima en cuanto herramienta jurídica utilizada por la empresa familiar. De suyo que es necesario en la redacción de los estatutos la existencia de una estrategia de prevención que parta por tener en claro el contexto familiar y que sirva asimismo para indagar sobre su estado de situación al momento en que surgen situaciones o hechos que inciden negativamente sobre la estabilidad y continuidad de la empresa.

---

<sup>74</sup> Busetto, Adalberto L., “El arbitraje de la empresa familiar en el derecho comparado español” publicado en Negociación, mediación y arbitraje en la empresa familiar, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Ad-Hoc, BSAS, 2012, pág. 872

<sup>75</sup> <http://www.iadef.org/tribunal-arbitral-de-la-empresa-familiar/>

La mejor alternativa de subsistencia de la empresa familiar constituida como sociedad anónima, está dada por las herramientas de prevención con que pueda contar, a los fines de constituir de filtro a los conflictos surgidos entre los miembros de la familia.

Por esto es que este pensamiento debe estar presente al momento mismo de concebir el ente societario de la empresa y redactar sus estatutos. Así es como propiciamos la inclusión de cláusulas que prevean mecanismos que por un lado, sirvan para evitar la aparición de focos previsibles de conflicto, y por el otro, sirvan de resolución de posibles conflictos que puedan poner en peligro la continuación de la empresa.

Es decir, sin perjuicio de las soluciones legales que se puedan imponer, en el marco de las empresas familiares, para prevenir o solucionar los conflictos internos, se debe dejar cierto margen de creación a la libertad de las partes, para que sean ellas quienes diseñen las formas y modo de resolver sus conflictos. En definitiva, son los socios quienes están en mejores condiciones de pautar su relación y los que mejor podrán evaluar los riesgos de una salida restrictiva y condicionada o, por el contrario, de una salida rápida y sin mayores obstáculos.

Entre las cláusulas que se pueden llegar a contemplar para la prevención de conflictos, encontramos las siguientes:

a.- Previsiones sobre mecanismos de salida de socios mediante mecanismos de valuación externa de la participación societaria, con estipulaciones de preferencia respecto de los restantes socios. Esta solución la podemos desdoblar de la siguiente forma: 1) Cláusulas estatutarias específicas que permitan la salida del socio (Válidas en cualquier sociedad por aplicación del art. 89 de la ley 19.550); 2) Cláusulas estatutarias relativas a la valoración de la parte social y pago del precio. La limitación de esto último viene dada por el art. 13 inc. 5º de la LSC que condiciona su validez a que no se aparte notablemente del "valor real" de la parte.

b.- Cláusula que limite la transferencia de las acciones ante la muerte de su titular. Esta solución fue admitida por la Jurisprudencia de nuestros tribunales comerciales<sup>76</sup>. La misma solución se puede hacer extensiva en caso de divorcio de algún socio, para evitar el ingreso indeseado del ex cónyuge, que puede dar lugar a fuertes conflictos.

c.- Cláusulas que sometan el conflicto a mediación, negociación y/o arbitraje especializados en sociedades.<sup>77</sup>

d.- Cláusulas del manejo del impasse en los diversos órganos<sup>78</sup>: Son indispensables en las sociedades con participaciones iguales del 50% cada uno de los dos socios o grupos enfrentados de socios que, en muchos casos, tienen también empate en el órgano de administración. Se sugiere introducir mecanismos de desempate que pueden pasar por la rotación en las decisiones finales, el sorteo, o por su diferimiento hacia terceros calificados y de confianza.

e.- Cláusula que recepte la exclusión de socios por incurrir en justa causa<sup>79</sup>.

Ahora bien, estas cláusulas pueden ponerse en vigencia a través de un abanico de instrumentos que pueden ser utilizados satisfactoriamente por la empresa familiar:

#### 1.- Reglamentos societarios.

Son muy útiles para organizar aspectos internos de la vida social y tiene su fundamento tanto en la genérica exigencia de “forma organizada” del art. 1º de la ley 19.550, cuanto en los concretos recaudos de

---

<sup>76</sup> En el caso “El Chañar Sociedad Anónima ante la Inspección General de Justicia”, dictado por la Sala B de la Cámara nacional de Apelaciones en lo Comercial, el día 27 de octubre de 2003

<sup>77</sup> Favier Dubois, Eduardo M. (h): “Los conflictos societarios. Prevención, gestión y solución”, ídem

<sup>78</sup> Favier Dubois, Eduardo M. (h): “Los conflictos societarios. Prevención, gestión y solución”, ídem

<sup>79</sup> Solución autorizada en el fallo dictado por la Sala F, de Cámara Nacional en lo Comercial, en autos “Microomnibus Ciudad de Buenos Aires SATCI c/ Martínez, Daniel s/ Ordinario”, 3 de febrero de 2011

organización establecido por el art. 11 incisos 6º (administración, fiscalización y reuniones de socios), 7º (distribución de resultados), 8º (derechos y obligaciones de los socios) y 9º (funcionamiento, disolución y liquidación de la sociedad), como así por los arts. 260 (constitución y funcionamiento del directorio), 261 (elección de directores por clases de acciones) y 269 (comité ejecutivo) de la misma ley.

En las sociedades anónimas, las principales aplicaciones del reglamento con fines preventivos de conflictos pueden ser las siguientes:

a) Funcionamiento de las asambleas (arts. 237 a 242 LSC ).

b) Funcionamiento del directorio, comité ejecutivo, comité de auditoría (Dec. 677/01) y representación social (arts.58 y 255 a 274 LSC).<sup>80</sup>

c) Procedimientos para la registración de la transferencia de las acciones y para el funcionamiento de las restricciones pactadas (art.214 LSC).

d) Procedimientos para el ejercicio de los derechos de información del socio cuando se prescinde de la sindicatura (art.55 LSC).

e) Reglamentación del uso de bienes sociales por los socios.

## 2.- Acuerdos de accionistas.

También denominados “sindicación de acciones o pactos de accionistas” constituyen acuerdos para-societarios imprescindibles para la regulación interna de las relaciones sociales, principalmente orientados hacia el “mando” (toma de decisiones) y el “bloqueo” (limitaciones a las transferencias de acciones)<sup>81</sup>.

## 3.- El protocolo de la empresa familiar.

Una herramienta que parece imponerse en la tendencia de las legislaciones más avanzadas en materia de empresas familiares, está

---

80 Favier Dubois, Eduardo M. (h). “El reglamento del directorio en la Sociedad Anónima”, Errepar, DSE, nro. 271, tomo XXII, julio 2010.

81 Rovira, Alfredo L. “Pactos de Socios”, Ed. Astrea, Bs.As., 2006, pág. 8 y siguientes.

constituida por la instrumentación del llamado Protocolo Familiar. Se trata de un acuerdo que regula y equilibra las relaciones de los miembros de la familia en protección de los intereses del negocio, la propiedad y la gestión de la empresa.

El protocolo familiar es concebido como documento que permite a través de sus cláusulas encontrar el equilibrio entre los valores familiares y la racionalidad profesional, y puede ser definido desde el punto de vista jurídico como un acuerdo entre los accionistas familiares que desean gestionar de manera unitaria y a largo plazo la empresa familiar y cuyo objeto es regular la organización y las relaciones profesionales y económicas entre la familia empresaria y la empresa familiar<sup>82</sup>

La legislación española<sup>83</sup> lo ha previsto desde el año 2003. Asimismo, en este país, fue definido<sup>84</sup> como “el conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre la familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”.

Básicamente regula las relaciones entre la familia, la propiedad de la empresa y la gestión de la misma. Constituye un acuerdo marco para prevenir futuros conflictos y cuyo objetivo es fortalecer la empresa familiar neutralizando sus debilidades.

Entre las cláusulas más frecuentes que contemplamos la siguientes refieren a los siguientes: La historia y actualidad tanto de la familia como de la empresa y sus valores; cómo debe ser la administración de la empresa y el rol de los familiares en ella; cómo debe

---

<sup>82</sup> Ragazzi, Guillermo E. y Marinelli, Jose Luis, “El reglamento societario interno y su empleo en la empresa familiar”, en El protocolo de la empresa familiar, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, AD-Hoc, BSAS 2011, pág. 574

<sup>83</sup> Mediante ley 7/03, incorporándose al régimen de la sociedad limitada nueva empresa.

<sup>84</sup> Artículo 2º del Decreto Español 171 del 09/02/2007

ser el trabajo de familiares como empleados de la empresa; política de dividendos y de préstamos a socios y familiares; política de gestión administrativa y financiera; política en materia de gastos y beneficios para familiares; régimen de transferencia de las acciones entre vivos y mortis causa; órganos familiares, de órganos societarios y la relación entre ellos; comunicación entre los familiares; pautas para la resolución de conflictos; régimen de sucesión y retiro en los cargos de los directores; exclusión o de retiro de familiares y sus causas; de sanciones por incumplimiento del protocolo.

## **2.6. Hacia la superación del Conflicto en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas: Propuestas de mejoras a la Ley de Sociedades Comerciales.**

Sostiene Daniel R. Vitolo que no caben dudas de que el mejor camino para intentar abordar legislativamente el fenómeno de las empresas familiares y sociedades cerradas o de familia sería contemplar un estatuto particular para este tipo de fenomenología asociativa como intentan hacerlo –o lo han hecho– diferentes países tales como Colombia, España, Estados Unidos o México<sup>85</sup>

Los problemas planteados a lo largo de este capítulo llevan a repensar los basamentos legales de la sociedad anónima cerrada; partiendo de los datos que arroja la realidad y que dan cuenta de la existencia de tales sociedades y de las anomalías que implica su utilización con la legislación actual.

Siguiendo el ejemplo del derecho comparado, creemos fundamental que para una futura reforma debe preverse una estructura diferenciada para la sociedad anónima cerrada o "de familia", otorgándole mayor

---

<sup>85</sup> Vitolo, Daniel Roque, "La regulación de las empresas conformadas como sociedades cerradas y de familia: el desafío legislativo", en *La Empresa Familiar, encuadre general, marco legal e instrumentación*, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires 2010, pág. 216

autonomía de la voluntad a los socios fundadores para delinear los estatutos<sup>86</sup>.

Un análisis de los preceptos jurídicos que conforman el tipo legal de la sociedad anónima nos permite concluir en que la autonomía de la voluntad ocupa un lugar de preeminencia. La estructura societaria considerada, denota la coexistencia de una imperatividad de mínimos con una flexibilidad que los particulares pueden utilizar acorde a sus intereses y necesidades<sup>87</sup>

La solución a los problemas propios de las sociedades cerradas necesita de un margen más amplio para la autonomía de la voluntad de las partes<sup>88</sup>.

También es importante la recepción legislativa del protocolo familiar con los efectos que la publicidad registral otorga en nuestro ordenamiento.

Como propuesta para una futura reforma, vemos los siguientes puntos:

a.- La constitución de la sociedad anónima cerrada o de familia y sus posteriores modificaciones podrán hacerse por instrumento público o privado, de conformidad a lo dispuesto por el artículo 4° de la ley 19.550<sup>89</sup>.

b.- Mayor flexibilidad en la constitución y funcionamiento de las asambleas. El órgano de gobierno no debería limitarse a la forma y a las solemnidades que impone el acto asambleario. Los accionistas deberían

---

86 Odriozola, Carlos S, "La sociedad anónima actual", ED 206, pg. 888: "La tendencia actual se dirige al rechazo del predominio del derecho imperativo y a dar mayor libertad a los socios para configurar su particular régimen operativo, con mayor amplitud en la pequeña y mediana empresa y menor en la gran empresa cotizada".

87 Gagliardo, Mariano, "La autonomía privada y el régimen jurídico de la sociedad anónima", L.L. 2006-E, p 1022

88 Bakmas, Ivan, "Sociedades Anónimas Cerradas", La Ley T 1997-B, pág. 1212

89 González Cierny, Marcela Alejandra y Nissen, Ricardo Augusto, ídem.

tener la posibilidad de prever estatutariamente la posibilidad de adoptar resoluciones sociales de otra manera, tales como las consultas simultáneas. Aun para el supuesto de utilización de la asamblea, debería permitirse a los socios recurrir a un mecanismo simplificado de convocatoria (notificación personal, al domicilio constituido en el acto constitutivo por cada uno de los integrantes de la sociedad, que deberá ser considerado especial, a tales efectos). La jurisprudencia ha sostenido reiteradamente que el hecho de que una SA se trata de una empresa familiar no puede hacer exigible un régimen de notificación especial y diferenciado para las convocatorias a asambleas por escrito<sup>90</sup>, ni aún respecto de los herederos del socio fallecido sin transferencia inscripta<sup>91</sup>

c.- No resultará necesario que el estatuto deba autorizar la convocatoria simultánea, como es requisito actualmente previsto por el artículo 237 de la ley 19.550<sup>92</sup>.

d.- Deberá preverse expresamente que, como principio general, la muerte del socio o accionista resuelve parcialmente el contrato de sociedad, salvo consentimiento de los demás accionistas, adoptado con las mayorías previstas para la reforma de los estatutos (art. 244 *in fine* de la ley 19.550). Caso contrario, si los socios fundadores estiman inconveniente esta solución, por la onerosidad que ello supone, deberá admitirse la posibilidad que, ante el fallecimiento de un socio, los restantes accionistas a prorrata de sus tenencias accionarias y/o la sociedad, con ganancias realizadas y líquidas, podrá ejercer el derecho

---

<sup>90</sup> CNCom, Sala C, 6/6/2006, "IGJ c/Jose Negro SA s/ organismos externos", IJ-XXII-855.

29/10/1990, "Schillaci, Irene M. y otra c/ Establecimiento Textil San Marco SA

<sup>91</sup> CNCom. Sala C, 29/10/1990, "Schillaci, Irene M. y otra c/ Establecimiento Textil San Marco SA", LL 1991-E-109, con comentario de Medina, Graciela: "Ejercicio de los derechos societarios por el poseedor hereditario.

<sup>92</sup> González Cierny, Marcela Alejandra y Nissen, Ricardo Augusto, ídem.

de preferencia para la adquisición a los herederos de la parte del socio fallecido<sup>93</sup>.

e.- Asimismo, entendemos necesario extender el régimen de exclusión de socios previsto por los artículos 91 a 93 de la LSC a los integrantes de las sociedades anónimas cerradas o de familia, así como la posibilidad de establecer, por vía estatutaria, la facultad de cualquiera de sus integrantes de retirarse de la sociedad, con reembolso del valor de su participación societaria<sup>94</sup>.

f.- Deberá preverse, para la transferencia de acciones, con exclusión de la transmisión *mortis causa*, un régimen idéntico al previsto para las sociedades de responsabilidad limitada en los artículos 153 y 154 de la ley 19.550, en especial, en lo que se refiere al procedimiento previsto para la subasta de acciones por el acreedor particular del accionista.

### **III. Exclusión de socios en la Sociedad Anónima**

#### **3.1. Tratamiento legal de la Exclusión de socios en la LSC.**

El instituto de la exclusión que trataremos a continuación se enmarca en la sección XII de la LSC destinada a la resolución parcial del contrato de sociedad y su disolución<sup>95</sup>; constituyendo, a mi criterio, una especie de

---

<sup>93</sup> La solución puede ser también incluir, como norma empresa de la LSC, la hipótesis de que, ante la muerte de un accionista en las sociedades anónimas cerradas o de familia, cualquiera de sus herederos puedan ejercer el derecho de receso y la fijación del valor de su participación accionaria o cuota de salida a través de un procedimiento que asegure su valor real. Esta solución fue sugerida en el caso "Tchomlekdjoglou, Elena y otra c/ Stemos S.A.I.I.F. s/ sumario", CNCom., Sala B, 24/8/1992, [www.societario.com](http://www.societario.com) Referencia Nro. 9099

<sup>94</sup> González Cierny, Marcela Alejandra y Nissen, Ricardo Augusto, ídem.

<sup>95</sup> El hecho de que la LSC estructure el régimen de la resolución parcial y la disolución del contrato social en forma conjunta, ha despertado severas críticas en la Doctrina especializada. En tal sentido Nissen en su Ley de Sociedades Comerciales, Edit. Astrea, Bs.As. 2010, T. I, pág. 831 expresa que constituye un grave error en la medida en que ambos institutos no solo no resultan compatibles ni complementarios, sino que, contrariamente, resolución parcial y disolución implican dos conceptos diferentes e incluso contrapuestos. En igual sentido se pronuncia Horacio

la primera de éstas. Veremos a lo largo del presente capítulo que el principal efecto de la resolución parcial, es, para mí, por principio, la conservación de la empresa.

La figura de la resolución parcial del contrato social es un medio de evitar la muerte de la sociedad, al producirse el alejamiento de un socio.

Sostiene Zunino que la resolución parcial del contrato social ha debido nacer como terapia a una tradición jurídica que, precisamente, disponía la extinción de la sociedad al disolverse el vínculo con uno o algunos de los socios<sup>96</sup>.

La razón de esto último la encuentra el citado autor en el art. 1769 del Código Civil, según el cual, si bien el efecto natural de la exclusión o retiro voluntario es la disolución del vínculo limitadamente al socio recedente o excluido, también ambos supuestos pueden dar lugar a la disolución de la sociedad. De este modo se interpreta que los socios no están obligados a continuar sino que en virtud del precitado artículo pueden disponer la disolución<sup>97</sup>.

Situación similar se presentaba con el Código de Comercio, el que bajo el nombre de rescisión parcial reguló el instituto que nos ocupa a partir del art. 419; supuesto que funcionaba solo en los casos de sociedades con más de dos socios, en tanto que cuando el ente estaba integrado por solamente dos socios, cualquiera de dichas causales (retiro, exclusión o muerte del socio) operaba la disolución<sup>98</sup>. Asimismo, cuando el socio fallecido, recedente o excluido, formaba parte de la razón social, su alejamiento también daba lugar a la disolución del ente<sup>99</sup>.

De manera que la resolución parcial según el actual régimen vigente, refiere al hecho, reconocido por la ley en supuestos determinados, de que el contrato social se extinga respecto de uno o algunos de los socios,

---

Roitman en su Ley de Sociedades Comerciales, Edit. La Ley, Bs.As., 2011, T III, pág. 2 y 3.

<sup>96</sup>Zunino, Jorge Osvaldo, "Resolución parcial del Contrato Social", Edit. Astrea, Bs. As., 2012, pág. 2.

<sup>97</sup>Zunino, Jorge Osvaldo, *ibídem*, pág. 9

<sup>98</sup>Zunino, Jorge Osvaldo, *ibídem*, pág. 11

<sup>99</sup>Art. 419 y 422, inc. 5 a 7 Código de Comercio

subsistiendo para los demás y persistiendo el ente como persona jurídica<sup>100</sup>.

Según Cámara hay solución de la relación jurídica únicamente para uno o varios de los componentes, carente de repercusión sobre la estructura social<sup>101</sup>.

Señala Zaldívar que esta posibilidad de resolución parcial es consecuencia del carácter plurilateral del contrato de sociedad<sup>102</sup>; y en sentido similar al concepto que da Cámara, expresa que existe resolución parcial cuando, por cualquier causa, se disuelve el vínculo de uno o más de los socios con el ente, sin menoscabar la estructura ni la continuidad de éste<sup>103</sup>.

Dijimos previamente que el fundamento de la resolución parcial del contrato social no es otro que asegurar la continuidad y conservación de la empresa en cuanto objeto del ente societario. Nissen -con referencia a nuestra Carta Magna-, expresa que la resolución parcial abrea, entonces, del carácter contractual de la sociedad, por una parte, y del principio de conservación de la empresa, por el otro, pues nada justifica que el derecho constitucional de asociarse y de mantenerse unidos por ese vínculo pueda alterarse por la desvinculación de uno de sus integrantes, cuando los restantes socios tienen intención de continuar en ese estado, a los efectos de los dispuesto por el art. 1 de la LSC<sup>104</sup>.

Se ha dicho ya que el fundamento de la resolución parcial como instituto jurídico es el principio de continuidad y conservación de la empresa, como superación de la concepción contractualista clásica de la sociedad como contrato bilateral y conmutativo<sup>105</sup>. De este modo se puede garantizar la subsistencia de la sociedad más allá de las contingencias que puedan ocurrir a los socios o de la voluntad de alguno

---

<sup>100</sup>Farina, Juan M. Derecho de las sociedades comerciales, Bs.As., edit. Astrea, 2011, Tomo 1, pág. 337.

<sup>101</sup>Cámara, Héctor, "Disolución y liquidación de sociedades mercantiles", Edit. Depalma, Bs.As. 1959, pág. 19.

<sup>102</sup>Zaldívar, R. y otros, ibídem, T. III, vol. IV, pág. 196.

<sup>103</sup>Zaldívar, R. y otros, ídem.

<sup>104</sup>Nissen, Ricardo Augusto, "Ley de Sociedades Comerciales", Edit. Astrea, Bs.As. 2010, T. I, pág.832.

<sup>105</sup>Zaldívar, R. y otros, ibídem, T. III, vol. IV, pág. 202

de ellos en determinadas circunstancias, evitando que éstas tengan por consecuencia la obligatoria disolución de la compañía<sup>106</sup>.

En cuanto a los tipos societarios que les son aplicables la resolución parcial, es claro que este instituto se desenvuelve en el ámbito de las denominadas sociedades de personas, incluida la situación del socio comanditario de las sociedades en comandita por acciones<sup>107</sup>.

En principio, y de acuerdo a lo expresado anteriormente, la resolución parcial no rige respecto de las sociedades accionarias, nacidas como colectoras de capitales y que en su constitución responden a la idea de la variabilidad en el elenco de sus integrantes, que, en cuanto accionistas, son, en muchos casos, más inversores que socios.

Con respecto a las causales que dan lugar a este instituto, en nuestro derecho societario, por el art. 89 se posibilita la estipulación de causales de resolución del contrato de sociedad no previstas por la ley, permitiendo a las partes prever situaciones que contemplen las particularidades que los han llevado a concertar la sociedad<sup>108</sup>.

En virtud de esta norma, compartimos lo sostenido por Zunino quién manifiesta que cuando la ley excluye expresa o tácitamente algún tipo societario de sus consideraciones, no significa que prohíba pactarlas, ello solo demuestra la intención del legislador de no considerar necesaria la aplicación de la resolución parcial a dicha figura, lo cual no empece a que los socios lo pacten<sup>109</sup>, sobre todo cuando se trata de elaborar el tinte personalista de la relación interna, lo que sucede en el supuesto de la sociedad anónima cerrada o de familia.

Efectuada esta introducción, corresponde ahora referirnos al instituto de la exclusión del socio, el que, como dijimos, al igual que el fallecimiento y el retiro del socio es una especie de resolución parcial del contrato social.

La exclusión constituye, pues, unas de las especies de resolución parcial, dando el legislador preeminencia a la conservación de la empresa

---

<sup>106</sup>Zaldívar, R. y otros, *ibídem*, T. III, vol. IV, pág. 197

<sup>107</sup>Zunino, Jorge Osvaldo, *ibídem*, pág. 34

<sup>108</sup>Exposición de motivos ley 19.550, cap. I, secc. XII, 1

<sup>109</sup>Zunino, Jorge Osvaldo, *ibídem*, pág. 35

y al interés social por sobre el interés particular del socio, para que la sociedad pueda continuar el desarrollo de sus negocios, aunque ello implique la necesidad de eliminar a uno de sus miembros<sup>110</sup>.

Sostienen Fosco y Escuti, con apoyo en Giuseppe Ferri, que la exclusión constituye un medio a través del cual, se resuelve parcialmente el contrato social respecto de un socio cuya participación – por causas atinentes a su persona, a su aporte o a su conducta- se ve afectada por una justa causa de exclusión<sup>111</sup>.

Establece la LSC que en las sociedades personalistas, y en las SRL (art. 91), cuando un socio incumpla con las obligaciones inherentes a su condición, o no reúna las condiciones personales necesarias para cumplirlas, podrá ser removido de la sociedad, en la medida que dicha circunstancia constituya una justa causa de exclusión.

Opera no solo como una sanción al socio que no cumple con sus deberes<sup>112</sup>, sino también como una salvaguarda de la empresa en los casos en los que el socio está imposibilitado de cumplir tales deberes<sup>113</sup>.

Al igual que las otras formas de resolución parcial propias del contrato plurilateral, se inspira en el principio de conservación de la empresa (art. 100 LSC), haciendo prevalecer el interés social sobre el particular del socio excluido<sup>114</sup>.

En cuanto al fundamento del instituto, y tal como sostuvimos previamente, la inscripción de la resolución parcial en las sociedades responde a la esencia del contrato plurilateral de organización. Por tal motivo y sin desconocer que existe un determinado poder disciplinario de

---

<sup>110</sup>Zaldívar, R. y otros, *ibídem*, T. III, vol. IV pág. 206, apoyándose en Innocenti

<sup>111</sup>Fosco, Ernesto R., y Escuti (h) Ignacio, “La remoción y la exclusión del socio administrador en las sociedades personalistas”, *La Ley*, 1991-B,1019, publicado en *Revista Jurídica Argentina La Ley, Derecho Comercial, Doctrinas esenciales*, Jaime L. Anaya y Héctor Alegría Directores, T. II, pág. 366

<sup>112</sup>Gómez Bausela, M. Silvia, “La acción de exclusión del socio ejercida individualmente. Aspectos procesales”, IX Congreso Argentino de Derecho Societario, V Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, t. IV, . Pág. 285.

<sup>113</sup>Cámara, Héctor, *ídem*.

<sup>114</sup>Zaldívar, R. y otros, *ídem*.

la sociedad en el sentido de hacer valer los derechos que la ley le otorga, la exclusión encuentra su origen en la teoría contractualista, y su causa en el incumplimiento contractual.

Ahora bien, la exclusión del socio puede tener diferentes motivaciones pero todos los casos requieren justa causa, según lo dispuesto por el artículo 91 de la LSC. La ley no enumera las causales de exclusión, como si lo hacía el art. 419 del Código de Comercio<sup>115</sup>, sino que determina la posibilidad del alejamiento de un socio sin o contra su voluntad ante la existencia de justa causa, la que es definida en la mencionada norma como “*el grave incumplimiento de sus obligaciones*”.

Asimismo las causales que hayan sido pactadas en el contrato constitutivo en virtud del art. 89, también deben ser incluidas en el concepto de justa causa, a condición de que “no afecten lo previsto por la ley en esta materia, o el orden público”<sup>116</sup>

Conforme los art. 90 y 91 de la LSC el instituto de la exclusión se aplica a las sociedades colectivas, sociedades en comandita simples, de capital e industria, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades

---

<sup>115</sup>Artículo 419 del Código de Comercio: “El contrato de sociedad puede rescindirse parcialmente, siempre que no se modifique la razón social: 1) usando un socio de los capitales comunes y de la firma social, para negocios por cuenta propia; 2) introduciéndose a ejercer funciones administrativas de la compañía, el socio a quien no compete hacerlas según el contrato de sociedad; 3) cometiendo algún socio administrador dolo o fraude en la administración o contabilidad; 4) dejando de poner en la caja de la sociedad el capital que cada uno estipuló en el contrato, después de haber sido requerido a verificarlo; 5) ejecutando algún socio por su cuenta operaciones de comercio que no les sea lícita, con arreglo a la disposición de los arts, 308 y 384; 6) ausentándose un socio que estuviera obligado a prestar oficios personales, si habiendo sido requerido para regresar y desempeñar sus deberes, no lo verificara, o en su defecto, acreditase una causa justa que lo impidiese hacerlo temporalmente; 7) pereciendo totalmente la cosa que el socio se había comprometido a poner en especie; 8) por la muerte de uno de los socios, sino contiene la escritura social pacto expreso para que la sociedad parcial subsista entre los socios sobrevivientes; 9) por la demencia u otra causa que produzca la inhabilitación de un socio para administrar sus bienes; 10) por la simple voluntad de uno de los socios, cuando la sociedad no tenga plazo determinado..

<sup>116</sup>Zaldívar, R. y otros, *ibídem*, T. III, vol. IV pág. 213.

accidentales o en participación y comanditados en las sociedades comandita por acciones<sup>117</sup>.

La doctrina es unánime en coincidir en que una lectura armónica de la sección XII de la ley 19.550 conduce a excluir del régimen parcial a las sociedades anónimas y en comandita por acciones, en lo que refiere a los socios comanditarios, con el argumento de que el destino circulatorio de las acciones hace que en estas sociedades el régimen de la resolución parcial sea un principio inaplicable<sup>118</sup>

En el siguiente capítulo abordaremos el caso específico de la Sociedad Anónima cerrada o de familia.

---

<sup>117</sup>Muerte de un socio. ARTICULO 90. — En las sociedades colectivas, en comandita simple, de capital e industria y en participación, la muerte de un socio resuelve parcialmente el contrato. En las sociedades colectivas y en comandita simple, es lícito pactar que la sociedad continúe con sus herederos. Dicho pacto obliga a éstos sin necesidad de un nuevo contrato, pero pueden ellos condicionar su incorporación a la transformación de su parte en comanditaria..

Exclusión de socios. ARTICULO 91. — 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 mediare 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.

<sup>118</sup>Nissen, Ricardo Augusto, ídem; Zaldívar, R. y otros, íbidem, T. III, vol. IV, pág. 197.

### **3.2. La exclusión de socios en la Sociedad Anónima: validez de la clausula estatutaria.**

Dijimos en el apartado anterior que los art. 91 a 93 de la LSC al regular el instituto de la exclusión de socios lo hace solo para cierto tipo de sociedades, centrándose en el grave incumplimiento de obligaciones sociales. Esto refleja que el mismo, fue concebido para responder a situaciones conflictivas fuertemente críticas que pueden poner en riesgo la preservación de la empresa al estar quebrantada la armonía entre los socios y por lo tanto la posibilidad de continuar contribuyendo adecuadamente al interés común base de la sociedad, cuyo predominio se tutela con el instituto de la exclusión<sup>119</sup>.

En efecto, la exclusión del socio ha sido conceptualizado por la jurisprudencia como un mecanismo de defensa instaurado por la ley a favor de los coasociados y de la compañía misma, para posibilitar la preservación del equilibrio y necesario estado de igualdad jurídica que debe gobernar toda relación social y la razón del instituto en términos generales, no es otra que la necesidad social de evitar la participación perjudicial del socio que incurre en un comportamiento perturbador, extraño, atentando contra el cumplimiento del objeto social y el normal desarrollo de la actividad societaria<sup>120</sup>.

Dentro del contexto normativo de la LSC, no se contempla la posibilidad de excluir al socio que incurra en justa causa cuando nos encontramos dentro de una sociedad anónima, sea ésta cerrada o abierta, en función de la caracterización de dichas sociedades como colectoras de capital. Por ello, y dada la necesidad de encontrar soluciones que en la práctica ayuden a destrabar conflictos que suelen eternizarse, se torna inevitable la posibilidad de excluir al socio mediando justa causa.

---

<sup>119</sup>Zaldívar, R. y otros, *ibídem*, T. III, vol. IV pág. 206.

<sup>120</sup>CNCom, Sala E, Febrero 3 de 2011, "Microómnibus Ciudad de Buenos Aires SATCI contra Martínez Daniel sobre Ordinario", ([www.societario.com](http://www.societario.com), Referencia Nro. 17879)

En la dimensión normativa de la ley 19.550, la respuesta negativa a la posibilidad de excluir por justa causa a accionistas de una sociedad anónima aparece clara, y es asunto que puede considerarse opinable si ella puede ser pactada en el contrato social como un supuesto de resolución parcial de conformidad con el art. 89 de la LSC<sup>121</sup>.

Sostiene Roitman que por principio las sociedades anónimas son sociedades de capital, en los que la persona del socio es indiferente y el único deber activo que tienen estos es el de integrar a la sociedad el aporte comprometido. Por ello el único supuesto en el que se puede aplicar al socio una sanción similar a la exclusión es el caso de mora en la integración del aporte, tratado por el art. 193 de la LSC<sup>122</sup>.

De manera similar la Jurisprudencia se ha pronunciado en los autos “Ferro Ariel Darío c/ Feltrín Alberto Juan s/ sumario”<sup>123</sup>. En este precedente se sostuvo en referencia a la exclusión del demandado como socio, que la estructura de las sociedades por acciones era incompatible con la posibilidad de excluir a un socio, de conformidad con lo dispuesto por los artículos 90 y 91 de la LSC, como consecuencia de la predominancia del elemento capital respecto del individual. Aún más, se remarcó que el artículo 37, párrafo 2º de la LSC impedía la exclusión en la sociedad anónima por incumplimiento en el aporte, primigenia obligación del socio. Se juzgó que a pesar de que la actora había calificado a la sociedad como “cerrada”, al haber sido ésta constituida como anónima, no conociendo legalmente subcategorías, quienes la integraban eran accionistas y la sociedad debía someterse a las normas del tipo adoptado, que no eran disponibles<sup>124</sup>.

---

<sup>121</sup>CNCom., Sala C, 22/05/87, Kuckiewicz Irene c/ Establecimientos Metalúrgicos Cavanna S.A. y otro”, LL, 1988-A, 65.

<sup>122</sup>Horacio Roitman, Ley de Sociedades Comerciales, Edit. La Ley, Bs.As., 2011, T III, pág. 40.

<sup>123</sup>CNCom.; Sala D, 22/12/2003,(www.societario.com, Referencia N°. 3410).

<sup>124</sup>Expresa el fallo que “No existen, en nuestro derecho, subtipos de la clase “cerradas” o “de familia”, que podrán denominarse de esa forma

El dato relevante a los fines del presente trabajo, es que al rechazar la pretensión se señaló que ni siquiera en caso de encontrarse previsto estatutariamente podría excluirse al socio, ya que las normas que aseguraban la finalidad propia de las sociedades por acciones, las relativas a su forma y a los derechos individuales de los accionistas, eran inderogables. En su caso sería menester una disposición legal válida para hacer desaparecer el derecho del accionista, y no se la conoce.

Enrolándose en esta postura, encontramos parte de la doctrina especializada con posturas más restrictivas a la procedencia de la acción de exclusión en este tipo de sociedades, bajo el argumento que antes que nada debe ser admitido por vía de reforma legislativa. Así se ha dicho que la improcedencia de la acción de exclusión de socios surge evidente para las sociedades por acciones<sup>125</sup>.

Similar criterio fue desarrollado por la Sala A de la Cámara Nacional Comercial, en los autos "Centro Proveedor Agropecuario SA y otro c/ Sánchez, Petrona s/ ordinario", con la diferencia en que en este precedente se concluyó que si bien cierta corriente doctrinaria admitía la exclusión de un socio de una sociedad anónima de las llamadas cerradas o de familia, era necesario que ello estuviera contemplado en el estatuto, lo que no sucedía en el caso<sup>126</sup>.

Por nuestra parte, desde ya anticipamos nuestra opinión en el sentido de otorgar validez a la aplicación del instituto de exclusión del socio en las sociedades anónimas cerradas o de familia cuando las partes en pleno juego de su autonomía de la voluntad así lo han estipulado

---

como indicativo de alguna característica particular, mas no como justificativo de la pretensión de aplicación de normativa que no se encuentra prevista en forma específica para el tipo, ni es extensible por analogía".

<sup>125</sup>Nissen, Ricardo A., "Algunas cuestiones sobre la exclusión de socios", publicado en La actuación societaria, Daniel R. Vitolo y Efraín H. Richard, Directores, Edit. Ad-Hoc, Bs.As. 2005, pág. 161; Nissen, Ricardo A., "El conflicto societario en la Argentina", Revista Jurídica Argentina La Ley, Derecho Comercial, Doctrinas esenciales, Jaime L. Anaya, Héctor Alegría Directores, T. II, pág. 669; La Ley, 2001-D,1129.

<sup>126</sup>CNCom., Sala A, 18/12/2007 ( [www.societario.com](http://www.societario.com), Referencia Nro. 10542)

estatutariamente, introduciendo causales de resolución parcial en virtud de lo contemplado en el art. 89 de la LSC.

El fundamento de ello no es otro que el carácter *intuitu personae* que los socios han atribuido a la relación interna. En efecto, la sociedad anónima cerrada o de familia está fundada sobre dicho carácter interno aunque se manifieste para terceros como sociedad por acciones y los socios limiten su responsabilidad.

La razón de ser de lo dicho anteriormente se basa en otorgarle singular importancia y vigencia al principio de la autonomía de la voluntad. Así, deviene importante destacar los alcances de esta última en los mecanismos estatutarios, como contrapartida de aquello que entiende la jurisprudencia como orden público societario, que viene a determinar en definitiva la mayor o menor imperatividad de las normas de la LSC y de las que puede resultar la invalidez de las "cláusulas atípicas" concebidas por los contratantes.<sup>127</sup>

Corresponde tener presente en primer lugar que una corriente jurisprudencial que pretenda extender el campo de la vigencia del orden público en detrimento de la autonomía de la voluntad, atenta contra los principios constitucionales imperantes. En todo caso, y como principio de protección a los inversores y eventuales acreedores, si se justifica que el orden público sea más riguroso en aquellas sociedades anónimas que cotizan sus acciones en bolsa. La razón de esto radica en el interés público de resguardar y fortalecer el mercado de capitales, protegiendo así a las minorías (inversores que recurren al ahorro público).

Pensamos que esta situación no se da en el caso de las sociedades anónimas cerradas o de familia, donde no serán muchos los aspectos que

---

<sup>127</sup>Fridman, Susana Alejandra, "La autonomía de la voluntad en la determinación del contenido del contrato social", X Congreso Argentino de Derecho Societario, VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (La Falda, Córdoba, 2007).

revistan interés público como para limitar el principio de la autonomía de la voluntad<sup>128</sup>.

Sostiene Fridman que al abordar el problema, la doctrina extranjera, principalmente la italiana, coincide en que la autonomía de la voluntad en materia contractual presenta connotaciones muy particulares en el ámbito del derecho societario. El principio de autonomía de la voluntad en los contratos implica, como regla general, tanto la posibilidad de determinar el contenido del contrato típico como la de crear figuras contractuales atípicas. Sin embargo, el reconocimiento de la libertad contractual se muestra complejo cuando el sistema jurídico prevé, junto a la definición general y abstracta de una determinada figura, una serie de hipótesis taxativas dentro de las cuales el legislador considera y disciplina dicha figura: en el derecho societario junto a la definición de la sociedad como contrato aparece la previsión que, de acuerdo a un sistema de tipicidad taxativa, circunscribe las formas que las sociedades tienen que asumir obligatoriamente, como sucede en los artículos 224 7 y 2249 del Código Civil Italiano y el artículo 1 de la Ley de Sociedades Argentina<sup>129</sup>.

En el caso puntual de la procedencia de la acción de exclusión en las sociedades anónimas cerradas o de familia, no existe norma alguna de carácter imperativo o que pueda ligársela con el orden público societario, que impida expresamente la aplicación de la exclusión de socios con el alcance indicado o que permita inferir dicha imposibilidad respecto de alguno de los tipos legales<sup>130</sup>.

Por el contrario podemos afirmar que en las normas que regulan la constitución de sociedades anónimas existe un amplio margen para la

---

<sup>128</sup>Bakmas, Iván, "Sociedades Anónimas y orden público", Revista Jurídica Argentina La Ley, Derecho Comercial, Doctrinas esenciales, Jaime L. Anaya, Héctor Alegría Directores, T. III, pág. 61; La Ley, 2001-F, 1397.

<sup>129</sup>Fridman, Susana Alejandra, Ídem.

<sup>130</sup>Parducci, Diego M., "La exclusión de socios como una posible solución judicial frente al conflicto societario en las sociedades anónimas", publicado en La actuación societaria, Daniel R. Vitolo y Efraín H. Richard, Directores, Edit. Ad-Hoc, Bs.As. 2005, pág. 161.

libertad contractual y el ejercicio de la autonomía de la voluntad en el establecimiento de cláusulas estatutarias<sup>131</sup>.

Destaca Richard que en el derecho societario hay solo dos límites a la generación de preceptos por la autonomía de la voluntad: uno general, vinculado a no afectar derechos de terceros, dentro del marco de los artículos 1195, 1197 y 1198 del Código Civil, y otro consistente en no afectar la tipicidad societaria, conforme con las previsiones del art. 17 LSC<sup>132</sup>.

Asimismo, el citado autor, distingue tres tipos de normas legales organizativas: a) imperativas, b) dispositivas y c) interpretativas, destacando que solo las primeras imponen límites a la autonomía de la voluntad de los socios, inclusive, sostiene que las normas imperativas “implícitas” deben interpretarse restrictivamente<sup>133</sup>.

Pensamos que es un desafío permanente de la doctrina societaria y de la jurisprudencia nacional, buscar soluciones que permitan compatibilizar las normas imperativas previstas para la sociedad anónima con la identidad de valores e intereses propios de la familia que comparte la vida empresarial en el seno de aquella, haciendo un uso adecuado de la autonomía de la voluntad negocial sin que ello implique en modo alguno, un apartamiento de los caracteres tipificantes de la figura.

En esta línea de pensamientos se enrola el precedente “Rodríguez, María Cristina c/ Cifuentes Carlos s/ daños y perjuicios”<sup>134</sup>, en el que se consideró factible la exclusión de un socio de una sociedad anónima

---

<sup>131</sup>Bello Knoll, Susy Inés y Ortemberg, Laura Florencia, “Validez de las cláusulas de caducidad del estado de socio en las sociedades anónimas cerradas”, ponencia presentada en XII Congreso Argentino de Derecho Societario y VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa.

<sup>132</sup>Richard, Efraín Hugo, “Libertad asociativa y autonomía estatutaria”, en X Congreso Argentino de Derecho Societario”, Ed. Fespresa, Córdoba 2007, Tomo I, pág. 327.

<sup>133</sup>Richard, Efraín Hugo, ibídem, pág. 330.

<sup>134</sup>CCiv., Sala I; Neuquén, 09/03/2010, ([www.societario.com](http://www.societario.com), Referencia Nro. 17554).

"cerrada" o "de familia" cuando una previsión estatutaria así lo previera y el capital estuviese representado en acciones nominativas no endosables.

De manera más contundente, refuerza esta postura la Sala E de la Cámara Nacional Comercial, que en los autos “Microómnibus Ciudad de Buenos Aires SATCI c/ Martínez Daniel sobre Ordinario”, entendió la mencionada Sala, que el art. 89 de la LSC sienta un criterio interpretativo orientador al posibilitar la previsión contractual de causales de resolución parcial y de disolución no previstas por la ley, y que el hecho que el legislador haya circunscripto el instituto de exclusión de socios a los tipos sociales mencionados en el art. 91 de la LSC, no limita su operatividad en otras estructuras asociativas si es que en éstas existe una cláusula en el estatuto social<sup>135</sup>.

Siguiendo esta línea de ideas, la exclusión y separación del socio pueden pactarse estatutariamente en las sociedades anónimas cerradas. La inclusión de una cláusula con estos alcances será válida por la aplicación del art. 89 de la LSC. Así, pactada en el estatuto la posibilidad de exclusión y separación del socio, además se puede estipular causales específicas y que tengan vinculación con las relaciones de familias que presentan internamente.

Recordemos que conforme lo expuesto en el capítulo I del presente trabajo, apartado 1.6, en las sociedades anónimas cerradas no se verifican aquellas características existentes en las sociedades anónimas abiertas que pueden justificar la no aplicación de los supuestos de resolución parcial que la ley impone imperativamente para las sociedades de interés.

Dijimos citando a Zaldívar en el apartado anterior, que el reconocimiento legal de la resolución parcial es consecuencia directa del carácter contractual -y plurilateral- de la sociedad y encuentra su fundamento en el mantenimiento del principio de conservación de la

---

<sup>135</sup>CNCom, Sala E, Febrero 3 de 2011, “Microómnibus Ciudad de Buenos Aires SATCI contra Martínez Daniel sobre Ordinario”, ([www.societario.com](http://www.societario.com), Referencia Nro. 17879)

empresa. Tanto el contrato de sociedad como la empresa subyacente al mismo, deben poder continuar, a pesar de las alteraciones que pudiera sufrir el elenco de socios, y la eventual desavenencia entre ellos no debería llegar a afectar la propia existencia del ente ideal<sup>136</sup>.

Por ello, en estas sociedades anónimas cerradas o de familia debe otorgarse mayor preeminencia a la autonomía de la voluntad en el diseño del estatuto social. En el caso puntual, las partes son libres de hacerlo, ya que si bien las sociedades anónimas no están comprendidas en los art. 91 a 93 de la LSC, tampoco existe norma legal alguna que lo prohíba.

En última instancia, tal regulación privada resultaría incapaz de violar norma alguna de orden público o interés general y, lo que resulta más relevante, la exclusión y separación del socio devienen totalmente funcionales y eficientes para el buen funcionamiento de las sociedades cerradas donde la composición y personalidad de los socios es sumamente relevante<sup>137</sup>.

Para concluir este apartado coincidimos con el profesor Odriozola quién sostiene la importancia de una abogacía preventiva y anticipativa de los conflictos. En tal sentido, afirma el mencionado autor, la existencia de una gran plasticidad en la ley y la necesidad de que los abogados sepamos utilizar los amplios márgenes que ella ofrece a la autonomía de la voluntad, para de tal manera prevenir conflictos y facilitar un mejor entendimiento entre los accionistas<sup>138</sup>.

### **3.3. Exclusión de socios en la Sociedad Anónima sin previsión contractual por la vía de la desestimación del tipo societario.**

Aceptada, en el apartado anterior, la posibilidad de excluir al socio de una sociedad anónima de tinte personalista, cuando mediare justa causa, y cuando ello estuviese estipulado estatutariamente, ya sea en forma originaria o derivada, corresponde ahora centrarnos en aquellas

---

<sup>136</sup>Duprat, Diego A. J., "Conflictos en las sociedades anónimas cerradas. Posibilidad de pactar la exclusión y separación del socio en las sociedades anónimas cerradas", ídem.

<sup>137</sup>Duprat, Diego A. J., ídem.

<sup>138</sup>Odriozola, Carlos S., "La Sociedad anónima actual", ED, 206-885.

empresas familiares organizadas como sociedades anónimas en las que el señalado pacto de resolución no ha sido concebido en los estatutos.

Cabe destacar que esta última circunstancia se corresponde con la realidad de que las sociedades entre cónyuges o entre éstos y sus hijos (que son el común denominador de las mayorías de empresas familiares), que no contienen en sus contratos sociales esa clase de estipulaciones<sup>139</sup>.

Lo cierto es que pocos comienzan un emprendimiento familiar pensando en la posibilidad de enredarse en un conflicto y mucho menos que el mismo va a ser dirimido excluyendo al socio perturbador (hijo, hija, padre o madre, hermano o hermana, o cónyuge). Asimismo, rara vez se advierte en los estatutos cláusulas específicas que den un tratamiento especial a situaciones tales como pueden ser además de la exclusión; la muerte de alguno de los socios y el consecuente destino de sus tenencias accionarias; el divorcio vincular de alguno de los integrantes de la empresa familiar, en fin, todas situaciones que alterarán el elenco de socios originario.

Trataremos en consecuencia, de dar distintos argumentos legales favorables a la posibilidad de que un socio de una empresa familiar organizada bajo la forma de una sociedad anónima pueda ser separado del ente cuando incumple de manera grave sus obligaciones sociales, sin la necesidad que exista previsión estatutaria a esos efectos.

Diremos en primer lugar que la práctica abogadil en litigios de la índole tratada en el presente estudio, nos ha convencido de esta posibilidad. La razón de ello radica en la necesidad de evitar la participación perjudicial del socio que incurrió en la causal pertinente, atentando contra el cumplimiento del objeto social y el normal

---

<sup>139</sup>Rossi, Hugo E., "La Exclusión de socios en la empresa familiar organizada como sociedad anónima organizada como sociedad anónima", pág. 226; en "La Empresa Familiar, encuadre general, marco legal e instrumentación", Obra Colectiva del IADEF, Director Eduardo M. Favier Dubois (h), Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010

funcionamiento de la actividad societaria, llevando incluso el estado de situación a la paralización del giro comercial<sup>140</sup>.

Este estado de situación netamente conflictiva, choca contra el principio de conservación de la empresa que hemos desarrollado en el apartado anterior, de manera que difícilmente encontramos razones para que el Juzgador rechace la exclusión del socio incumplidor, siendo a veces la única salida posible al conflicto. Sólo motivaciones dogmáticas pueden conducir a lo contrario.

Ante la falta de previsión estatutaria, el camino propuesto en este trabajo es por la vía de la desestimación del tipo societario, tal como fundamentaremos a continuación.

A modo de introducción cabe destacar que la teoría de la desestimación tiene su correlato en el derecho norteamericano con lo que se denominó el "*disregard of legal entity*" construcción jurisprudencial que significaba dejar de lado la personalidad jurídica de las corporations, únicas sociedades con división patrimonial y limitación de responsabilidad. En una palabra, en el derecho norteamericano no se admitía la existencia de persona jurídica con los atributos que se les debe reconocer a éstas en orden a la impermeabilidad patrimonial si fue creada, o posteriormente utilizada para un fin ilícito o no querido por la ley. De este modo, cuando se constataba el fraude a la ley se desestimaba la personalidad, o sea, la división patrimonial entre el ente y los socios<sup>141</sup>.

En nuestro ordenamiento la institución aludida tiene carta de ciudadanía en el art. 54 de la LSC, por medio de la reforma introducida

---

<sup>140</sup>Tales probables hipótesis, de sostenerse en el tiempo, pueden dañar seriamente la sociedad, este proceso de desestabilización puede darse por la imposibilidad de acceder al crédito –en el supuesto que no pueda la sociedad aprobar sus balances-, lo que si bien no la va a llevar necesariamente a la disolución, puede conducirla a estados de preinsolvencia, incluso a su concurso preventivo.

<sup>141</sup>Junyent Bas, Francisco, "La persona jurídica en el Proyecto de Código Civil y Comercial", [www.societario.com](http://www.societario.com), Referencia Nro. 23464.

por la ley 22.903<sup>142</sup>, aunque bien puede decirse que existen antecedentes jurisprudenciales anteriores a la norma citada. Así, el fallo Astesiano resuelto por la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial Sala A, año 1978, es el que abordó inicialmente el tema<sup>143</sup>.

Sostiene López Raffo que esta reforma en cierta forma viene a completar y reglamentar el art. 2 de la LSC puesto que fija el alcance de la personalidad jurídica societaria, al establecer el levantamiento del velo cuando la actuación de la sociedad encubra la consecución de fines extrasocietarios, constituya un mero recurso para violar la ley, el orden público o la buena fe o para frustrar derechos de terceros. En tales supuesto, la actuación se imputará directamente a los socios o a los controlantes no socios que la hicieron posible, quienes responderán solidaria e ilimitadamente por los perjuicios causados<sup>144</sup>.

Se trata de un remedio jurídico mediante el cual resulta posible prescindir de la forma de sociedad o asociación con que se halla revestido un grupo de personas y bienes, negando su existencia autónoma como sujeto de derecho frente a una situación jurídica particular<sup>145</sup>.

A los fines de este trabajo y teniendo en cuenta la propuesta que desarrollamos, la aplicación del art. 54 última parte LSC deviene *sui generis* por lo acotada de la aplicación aludida, tal como se verá. No estamos frente a un supuesto de actuación societaria que encubra la

---

<sup>142</sup>En efecto; la ley 22.903 incorporó a la ley 19.550 la parte final del [artículo 54](#), disponiendo que "... La actuación de la sociedad que encubra la consecución de fines extrasocietarios, o constituye un mero recurso para violar la ley, el orden público o la buena fe o para frustrar derechos de terceros, se imputará directamente a los socios o a los controlantes que la hicieron posible, quienes responderán solidaria e ilimitadamente por los perjuicios causados...".

<sup>143</sup>Cabe destacar la teoría de la inoponibilidad en este fallo fue inferida por los principios generales contenidos en el art. 2 de la LSC. Es recién después de la última reforma de la ley 19550 (ley 22.903) cuando esta teoría recibe carta de ciudadanía en el art. 54.

<sup>144</sup>López Raffo, Francisco M., "El corrimiento del velo societario, alcances del art. 54 último párrafo de la LSC", Universidad Austral, Facultad de Derecho, Editorial Ad-Hoc, Bs.As. 2005, pág. 83

<sup>145</sup>Dobson, J. M., El abuso de la personalidad jurídica (en el derecho privado), 2ª edición, Edit. Depalma, Bs.As., 1991, Pág. 11.

consecución de fines extrasocietarios, o bien que constituya un mero recurso para violar la ley, el orden público o la buena fe o para frustrar derechos de terceros.

Simplemente estamos frente a un caso en el cual ante el conflicto producido en el seno de una empresa familiar constituida bajo la forma sociedad anónima, y ante un grave incumplimiento de unos de sus socios, la sociedad decide excluirlo sin previsión estatutaria por la vía de la desestimación tipológica.

Es una utilización forzada del instituto de la inoponibilidad de la persona jurídica. Encontramos en la doctrina societaria algunas opiniones que ven con beneplácito esta argumentación. Así, se ha dicho que si bien el art. 91 LSC no incluye a la SA entre las sociedades donde puede funcionar la exclusión del socio, lo cierto es que si se trata de una sociedad anónima “personalista” que de hecho funcione como una sociedad colectiva, resulta posible acudir a la exclusión por la vía de la desestimación del tipo societario<sup>146</sup>.

Expresa Favier Dubois (h) que se trataría de una utilización acotada del art. 54, párrafo 3º de la ley 19.550, en tanto no se desestimaría la personalidad social in totum sino la estructura tipológica de tal personalidad, que no es sino un dato normativo de menor entidad<sup>147</sup>.

En cuanto a la desestimación tipológica mencionada, sostiene López Raffo que un sector de la doctrina establece que la norma del artículo 54 párrafo 3 LSC, en forma alguna implica la desestimación de la personalidad, pues solo permite la inaplicabilidad de los efectos del tipo de las sociedades con responsabilidad limitada, respecto de los socios a quienes puede extenderse la responsabilidad o a la asunción de responsabilidad de los controlantes, respecto de los perjuicio causados por la actuación de unos y otros<sup>148</sup>.

---

<sup>146</sup>Favier Dubois (h), Eduardo M., Spagnolo Lucía, “La exclusión de socio en la sociedad anónima personalísima por vía de la desestimación del tipo social”, en La actuación societaria, Daniel R. Vitolo y Efraín H. Richard, Directores, Edit. Ad-Hoc, Bs.As. 2005, pág. 159.

<sup>147</sup>Favier Dubois (h), Eduardo M., Spagnolo Lucía, ídem.

<sup>148</sup>López Raffo, Francisco M., ibídem, pág. 93, con cita a Moeremans, D. E., y Richard, E. H.

Evidentemente la solución propuesta no encaja en ninguno de los supuestos que prevé la norma tratada. Recordemos que tal como se ha legislado el art. 54 último párrafo de la LSC puede ser aplicado para casos de conflictos con terceros externos a la sociedad (que no desarrollaremos por no ser el objeto del presente estudio); en tanto que también el pedido de desestimación puede surgir a raíz de un conflicto interno que involucra a los socios o quienes no siéndolo controlen la sociedad.

Dentro de este último grupo encontramos el supuesto de desestimación activa, que si está comprendido en la norma societaria citada, en tanto que los casos de legitimación pasiva, se les aplica institutos del derecho civil, como por ejemplo el abuso de derecho (art. 1071, Cód. Civil)<sup>149</sup>

De esta forma, y por medio de la norma civil, aplicada de conformidad al punto 1 del título preliminar del Código de Comercio y el art. 207 del mismo cuerpo normativo<sup>150</sup>, proponemos que aquel socio de una sociedad anónima cerrada o de familia que incurra en justa causa de exclusión, y que ampare su accionar en el aparente derecho que tendría a no ser excluido, estaría recayendo en un ejercicio abusivo de sus derechos, que permite descender el velo y hacerle inoponible el tipo de la sociedad anónima, quedando habilitada así la acción de exclusión de socio.

Finalmente, en lo que podría importar una aplicación forzada del art. 54 LSC, podría argumentarse que si en el caso concreto se advierte que la sociedad anónima en cuestión, responde al subtipo cerrada, indicándose los caracteres personalistas que ésta orgánicamente demuestre, fundándose en la figura aludida se podría concluir que frente al comportamiento de un accionista que configure justa causa de exclusión, podría correrse el velo social y excluirlo, a partir de sostener que éste no puede ampararse en la apariencia y normas que regulan la

---

<sup>149</sup>López Raffo, Francisco M., *ibídem*, pág. 78

<sup>150</sup>Título Preliminar Pto. I: En los casos que no estén especialmente regidos por este Código, se aplicarán las disposiciones del Código Civil. Art. 207: El derecho Civil en cuanto no esté modificado por este Código, es aplicable a las materias y negocios Comerciales.

sociedad anónima, cuando ellas son incompatibles con los caracteres personalistas que permite apreciar en la sociedad anónima cerrada en los hechos, y que, en base a ello, deben ser de aplicación las normas societarias que regulan a las primeras, que en el caso que nos ocupa, sería el art. 91 LSC, posibilitando la exclusión<sup>151</sup>.

Otro fundamento a favor de esta postura lo encontramos al considerar que la clave de su legitimidad (o procedencia) estará en la salvaguarda o no del interés social. Y tal interés en un modelo publicista como el de la ley 19.550, estará íntimamente vinculado a la continuación de la empresa<sup>152</sup>.

Asimismo encontramos correlato con Otaegui quién destaca que existen casos en que se desestima la personalidad por razones de interés público, como por ejemplo en aquellos en que para autorizar a la sociedad la realización de su objeto, se requieren determinadas calidades en sus socios<sup>153</sup>.

Ahora bien, en cuanto a los alcances prácticos de la postura adoptada en el presente trabajo, la acción de inoponibilidad del tipo debe ser accesoria a la de exclusión, no pudiendo los jueces aplicarla de oficio.

Expresa Molina Sandoval que la inoponibilidad por la inoponibilidad misma carece de sentido<sup>154</sup> y que la inoponibilidad se hará siempre teniendo en cuenta la factibilidad de otra acción principal que dote de sentido la inoponibilidad<sup>155</sup>.

La acción de inoponibilidad propuesta, tiene sentido en tanto y en cuanto exista un incumplimiento de un socio, de considerable gravedad, que constituye justa causa para excluirlo. Ante la ausencia de previsión en los estatutos, se propone que por la vía de la acción indicada, se demuestre y exponga la relación personal entre los socios tornándose

---

<sup>151</sup>Parducci, Diego M., *ibídem*, pág. 173.

<sup>152</sup>FavierDubois (h), Eduardo M., Spagnolo Lucía, *ídem*.

<sup>153</sup>Otaegui, J. C., "El art. 54 de la Ley de sociedades comerciales: inoponibilidad de la personalidad jurídica", ED, 144-941, Pág. 810.

<sup>154</sup>Molina Sandoval, Carlos A., "Aspectos prácticos de la desestimación de la personalidad societaria", en *Revista de las Sociedades y Concurso*, Director Ricardo A. Nissen, Edit. Ad-Hoc, N° 14, Enero/Febrero 2002, pág. 17.

<sup>155</sup>Molina Sandoval, Carlos A., *Ibídem*, pág., 18.

viable así la exclusión, en cuanto instituto pensado para las sociedades personalistas.

De manera que la acción de inoponibilidad no persigue un fin en si misma, solo coadyuva con la situación de fondo, de tal suerte que es accesoria a la exclusión y no subsidiaria a esta.

Por último, es menester destacar que no es la intención de este trabajo pretender que nuestros tribunales cuenten con una caja de pandora que podrán abrir en cualquier situación, utilizando así la institución de la inoponibilidad a modo de paraguas bajo el cual justificar sentencias arbitrarias.

Creemos que se deben analizar pormenorizadamente las circunstancias del caso, a punto de no tener dudas respecto a la relación de tinte personalista que vincula a los socios, y a la real existencia de justa causa que justifique la exclusión, tema que desarrollaremos en el apartado siguiente.

El levantamiento del velo debe ser una especie de “última ratio”, como argumento final al que el juzgador debe llegar tras una cuidadosa valoración de todos los elementos probatorios del caso y no como una decisión automáticamente adoptada ante la constatación de determinados hechos<sup>156</sup>.

#### **3.4. Justa causa de exclusión en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas.**

El artículo 91 de la LSC establece en su primer párrafo que *“Cualquier socio.... Puede ser excluido si mediare justa causa. Es nulo el pacto en contrario”*. En la segunda parte de la citada norma se establece el concepto y los alcances de la justa causa, de la siguiente forma: *“Habrá justa causa cuando el socio incurra en grave incumplimiento de sus obligaciones. También existirá en los supuestos de incapacidad,*

---

<sup>156</sup>Vítolo, Daniel R., “La personalidad jurídica de las sociedades comerciales”, Revista Electrónica de Derecho Societario, Número extraordinario en homenaje al Dr. Enrique Manuel Butty, [www.societario.com](http://www.societario.com) Referencia Nro. 9237

*inhabilitación, declaración en quiebra o concurso civil, salvo en las sociedades de responsabilidad limitada”.*

Sostiene Zaldívar que la metodología seguida por el art. 91 recepta las opiniones vertidas durante el régimen del art. 419 del Código de Comercio<sup>157</sup>, ya citado en este trabajo. Recordemos que esta última norma con un carácter enunciativo, enumeraba en sus 10 incisos distintos casos de justa causa de exclusión<sup>158</sup>.

La importancia en la existencia de justa causa de exclusión, radica en que la exclusión la decide el juez y no los socios, salvo el supuesto del art. 37 de la LSC (mora en la integración de los aportes), es el magistrado interviniente quién debe meritar la virtualidad de los antecedentes de la causa invocada a tal fin<sup>159</sup>.

La existencia de la justa causa de exclusión frente a la ausencia de una norma en el contrato social debe ser comprobada judicialmente, correspondiendo al juez declararla<sup>160</sup>.

Asimismo, y en consonancia con la necesidad de que sea el juez quién determine o no la configuración de la justa causa de exclusión, tampoco es admisible el pacto de exclusión del socio por simple mayoría, sin que se configure alguna justa causa. Tal pacto sería nulo en virtud de lo dispuesto por el art. 91, 1º párrafo, in fine LSC<sup>161</sup>.

También, al principio general contenido en la norma citada según la cual existirá justa causa cuando medie un grave incumplimiento de los deberes del socio, podemos agregarle la facultad de que éstos en uso de la autonomía de la voluntad, pacten expresamente una causal no prevista en la ley, de conformidad a lo establecido en el art. 89 de la LSC, según la

---

<sup>157</sup>Zaldívar, R. y otros, *ibídem*, T. III, vol. IV pág. 212.

<sup>158</sup>*Ídem*.

<sup>159</sup>Nissen, Ricardo Augusto, “Ley de Sociedades Comerciales”, *ibídem*, pág. 857.

<sup>160</sup>Nissen, Ricardo Augusto, *Ley de Sociedades Comerciales*, Abaco, Bs. As., 1987, t. 2, pág. 182; CNCom., Sala A, 6/7/1965, LL., 120-68; CNCom., 31/19/1978, “Schmitz, R. P. c/ Parapugna P.”, E.D., 82-389, LL., 1979-A-316.

<sup>161</sup>Horacio Roitman, *ibídem*, pág. 42.

cual *“los socios pueden prever en el contrato constitutivo causales de resolución parcial....no previstas en la ley”*<sup>162</sup>.

Con fundamento en la misma norma, Zaldívar expresa que si bien, como principio general, la exclusión opera como una sanción para el socio, es posible que en el contrato se estipulen especiales circunstancias que puedan originar, en caso de darse, el retiro forzado del socio aún cuando tales supuestos no se hubieran ocasionado por culpa de aquél que habrá de ser excluido. Finaliza el citado autor manifestando que solo debe cuidarse que las causales contractuales no afecten lo previsto por la ley en esta materia, ni afecten el orden público<sup>163</sup>.

En cuanto al incumplimiento, cabe destacar que no basta cualquier incumplimiento de las obligaciones del socio, sino que el mismo debe revestir suficiente importancia como para poner en riesgo el normal funcionamiento de la sociedad<sup>164</sup>.

La jurisprudencia así lo ha entendido al considerar que la consideración de estos supuestos tendrá como finalidad una de las sanciones más graves a que puede verse sometido el integrante de una sociedad; toda interpretación, por tanto, debe partir de elementales principios de buena fe por parte de quienes la solicitan<sup>165</sup>.

Por su parte, Zunino entiende que el grave incumplimiento de las obligaciones no depende, para convertirse en caso de resolución por exclusión, de la culpa o dolo del socio, sino de que exista incumplimiento objetivamente considerado, y que ese incumplimiento sea grave, no dependiendo la gravedad de la valoración de la conducta del socio en sí, sino de los perjuicios que cause o pueda causar a la sociedad o al interés de los otros socios<sup>166</sup>. Debemos tener en cuenta también, que la valoración de la gravedad del incumplimiento que la sociedad toma como justa causa de exclusión, será efectuada por el Juez, quién en definitiva

---

<sup>162</sup>Se puede estipular causales específicas y que tengan vinculación con las relaciones de familias que presenta la sociedad internamente.

<sup>163</sup>Zaldívar, R. y otros, *ibídem*, T. III, vol. IV pág. 213.

<sup>164</sup>CNCom., Sala B, “Schmitz, R. P. c/ Parapugna P.”, E.D., 31/10/1978, 82-389, LL., 1979-A-316.

<sup>165</sup>CNCom, Sala D, 30/5/78, LL, 1978-C-232.

<sup>166</sup>Zunino, Jorge Osvaldo, *ibídem*, pág. 79.

resolverá conforme a los elementos probatorios que las partes acerquen al proceso.

La norma tratada viene de alguna forma a plasmar un estándar jurídico amplio que obliga al juzgador a analizar las circunstancias concretas del caso. De ahí que deba tratarse de un incumplimiento calificado, grave, serio y objetivo –que excluya toda duda razonable-, debe ser una actitud reñida con la calidad de socio<sup>167</sup>, que cause un perjuicio o tenga suficiente entidad como para afectar la relación económica de la sociedad o el cumplimiento del objeto social.

En general, sostiene Muguillo podemos expresar que habrá justa causa y por ello sería viable la exclusión, cuando se quiebre groseramente la armonía natural que debe primar dentro de la operatoria natural de la sociedad, por ejemplo cuando uno de los socios perturbe su regular funcionamiento o de su administración, o bien lleve a cabo actos contrarios a la confianza, equilibrio y colaboración que debería existir, pues ello importaría la violación de su básico deber contractual de actuar con lealtad y buena fe en el cumplimiento y ejecución del negocio (art. 1198, Código Civil)<sup>168</sup>.

En el caso concreto de las sociedades anónimas pareciera que la obligación esencial del socio es la de integrar el aporte comprometido. Sin embargo, sostiene Favier Dubois (h) con referencia a Ariza, que del estado de socio en la sociedad anónima se derivan infinidad de obligaciones cuyo incumplimiento genera incompatibilidad con la posición de socio, al margen del debido cumplimiento en la integración del aporte.<sup>169</sup>

Entre las mencionadas por el autor citado, encontramos las siguientes: a) el socio no puede actuar con dolo o culpa produciendo daños a la sociedad (art. 54 LSC); b) El socio no puede incautar fondos sociales en interés personal (conf. Art. 54, párr. 2º); c) el socio no puede escudarse detrás de la sociedad con fines extrasocietarios (conf. Arts. 54

---

<sup>167</sup>CNCom, Sala A, 24/03/00, LL, 2001-C-221.

<sup>168</sup>Muguillo, Roberto, Conflictos Societarios, Edit. Astrea, Bs.As. 2009, pág. 142.

<sup>169</sup>Favier Dubois (h), Eduardo M., Spagnolo Lucía, Ibídem, pág. 158.

y 19 LSC); d) el socio no puede votar con interés personal contra el interés social (conf. Art. 248 LSC); e) el socio no puede actuar utilizando en forma indebida el derecho de voto (art. 254 LSC)<sup>170</sup>.

La jurisprudencia, por su parte, ha podido sistematizar las siguientes causales de exclusión: a) cuando un socio ha incurrido en distracción del patrimonio social en provecho propio<sup>171</sup>; b) cuando un socio no cumple con el deber de colaboración para la adopción de acuerdos sociales que se estiman imprescindible para el desenvolvimiento de la sociedad; c) cuando un socio ha perturbado el normal funcionamiento de la sociedad, haciendo imposible la confianza que debe existir entre los socios; d) la oposición sistemática a todas las iniciativas de sus compañeros<sup>172</sup>; e) la desviación intencional de la clientela; f) la falta de *affectio societatis* y de vocación para el trabajo común, haciendo imposible la confianza que debe existir entre los socios, convirtiéndose en el único culpable del estado de discordia reinante entre ellos<sup>173</sup>.

Especial referencia merece la última de las causas mencionadas en el párrafo anterior, en virtud de revestir la *affectio societatis* un papel principal en el mantenimiento de las relaciones internas en una sociedad anónima cerrada o de familia.

Sin embargo debemos efectuar algunas consideraciones al respecto con el fin de evitar caer en un saco roto.

En este sentido coincidimos con Zunino en el punto de considerar que cualquier incumplimiento grave de los anteriores mencionados, o que se infieran de la fórmula general impuesta por la ley, implican de algún modo falta de *affectio societatis*, de manera que el concepto debe ser precisado.

La importancia de hacerlo radica en que la falta o el atentado a esa voluntad común de propender al cumplimiento del fin social, puede convertirse por sí misma en causal de exclusión, traducida, si se quiere,

---

<sup>170</sup>FavierDubois (h), Eduardo M., Spagnolo Lucía, *Ibidem*, pág. 158.

<sup>171</sup>CNCom, Sala E, 28/5/84, "Alaniz, H.c/La Lave SRL

<sup>172</sup>CNCom, Sala B, "Schmitz, R. P. c/ Parapugna P.", E.D., 31/10/1978, 82-389, LL., 1979-A-316.

<sup>173</sup>CNCom, Sala A, 24/03/2000, "Gagliardo Osvaldo E. c/Moiguer, Fernando M. y otro s/ sumario

en incumplimiento a los deberes y obligaciones inherentes a la mera condición de socio<sup>174</sup>.

La *affectio societatis* constituye un componente trascendental en una empresa familiar. Existe desde el principio mismo en que se gesta la empresa, cuando el fundador avizora el proyecto y elige su propia familia como resorte del mismo.

Cabe preguntarse cuál es el verdadero alcance de este concepto tan debatido por la doctrina especializada. Fundamentalmente es entendido como la voluntad de colaboración activa, jurídicamente igualitaria e interesada<sup>175</sup>. También se ha dicho sobre la *affectio societatis*, y no vinculándose necesariamente con esa buena relación que debe primar entre los socios, sino simplemente como la intención de trabajar todos juntos en el éxito de la empresa común<sup>176</sup>.

Es decir, podemos distinguir este concepto como la igualdad y reciprocidad que debe existir entre los socios en pos de un objetivo común, existiendo así, como el basamento del negocio constitutivo societario y toda actitud, conducta o situación en la que incurra un socio voluntaria o involuntariamente, que rompa o atente contra esas básicas obligaciones, no puede menos de considerarse como un liso y llano incumplimiento de los deberes esenciales que le incumben por el solo hecho de pertenecer a una sociedad<sup>177</sup>.

Sobre este punto, la jurisprudencia ha entendido que cabe la exclusión del socio que ha perturbado o 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 *estatus socii* que le impone la colaboración para la persecución del fin común. Ello evidencia su falta de *affectio societatis* y de vocación para el trabajo en común, haciendo imposible la confianza

---

<sup>174</sup>Zunino, Jorge Osvaldo, *ibídem*, pág. 79.

<sup>175</sup>HALPERÍN, Isaac, "Curso de DerechoComercial", De Palma, Bs. As. 1972, t. I, pág. 243.

<sup>176</sup>RICHARD, Efraín Hugo y MUIÑO, Orlando Manuel "DerechoSocietario", Astrea, Bs. As. 1998, pág. 152.

<sup>177</sup>Zunino, Jorge Osvaldo, *ídem*, pág. 77.

que debe existir entre los socios, convirtiéndose en el único culpable del estado de discordia entre ellos”<sup>178</sup>.

Conforme lo que expuesto a lo largo de este trabajo creemos que cada caso debe ser correctamente meritudo por el juzgador, quién debe poner lupa sobre circunstancias fácticas traídas a su estudio. Deben evitarse los lugares comunes y soluciones dogmáticas.

Por último, es dable concluir este apartado con una consideración casi del tipo filosófica del Maestro Escuti<sup>179</sup>, quién al referirse al instituto de la exclusión, sostuvo que *la conducta que da lugar a la exclusión puede consistir en uno, algunos o varios hechos o actos*; siendo lo verdaderamente importante según él, que *quiten la esperanza de un cumplimiento futuro*.

### **3.5. El protocolo como herramienta para regular la resolución parcial en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas.**

En el punto 2.5 hicimos referencia al protocolo como instrumento idóneo para la prevención y gestión del conflicto societario en las Empresas de Familia constituidas como sociedades anónimas.

Dijimos también que se trata de una herramienta que empieza a cobrar relativa importancia en las legislaciones más avanzadas en materia de empresas familiares.

El protocolo no es más que un acuerdo, que puede ser plasmado en varios documentos o concentrarse en uno solo; cuyo objetivo es regular y equilibrar las relaciones de los integrantes de la familia empresaria en protección de los intereses de la familia, del negocio, la propiedad y la gestión de la empresa.

En este sentido, coincidimos con Vítolo quién sostiene que, si al pensar en un protocolo familiar se nos representa un instrumento escrito único, bajo la modalidad contractual y plasmado en un único ejemplar o código, estaremos enfocando la cuestión de una manera equivocada.

---

<sup>178</sup>CNCom, Sala A, 24/03/00, ED, 188-410.

<sup>179</sup>Escuti Ignacio A; Receso, exclusión y muerte del socio, Edit. Depalma, Bs.As. 1978, pág. 60.

Expresa el citado autor que estamos frente a una herramienta para regular las relaciones entre empresa y familia y viceversa, pero en modo alguno este protocolo debe ser necesariamente plasmado en un instrumento legal único. Por el contrario, el protocolo –en el sentido estricto de su concepción técnico jurídica- puede estar conformado por un sinnúmero de disposiciones dispersas en diversos instrumentos legales, tales como el contrato, el estatuto, el reglamento o los pactos.<sup>180</sup>

Nos pareció también adecuado el concepto de Ragazzi y Marinelli quienes ponen el acento en el equilibrio que el protocolo permite alcanzar entre dos esferas que se entrecruzan; por un lado los valores familiares y por el otro la racionalidad profesional, en tanto que es un acuerdo para gestionar de manera exitosa y a largo plazo la empresa familiar<sup>181</sup>.

Básicamente regula las relaciones entre la familia, la propiedad de la empresa y la gestión de la misma. Constituye un acuerdo marco, una Constitución si se quiere, que marca el camino a seguir para prevenir futuros conflictos y cuyo principal objetivo es fortalecer la empresa familiar neutralizando sus debilidades.

La doctrina en esta materia ha señalado que el denominado protocolo familiar es un acuerdo marco de naturaleza jurídica compleja, que contiene elementos o pactos propios de distintos contratos y que sirve de norma a la que han de ajustarse otros pactos complementarios de carácter más concreto, firmado entre familiares socios de una empresa, actuales o previsibles en el futuro, con la finalidad de regular su organización y su gestión, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, con el objeto de dar continuidad a la empresa, de manera eficaz y con éxito, tanto en la presente generación familiar, como en las futuras<sup>182</sup>.

---

<sup>180</sup>Vítolo, Daniel R., “El protocolo familiar y la empresa agropecuaria”, El Protocolo de la Empresa Familiar, Elaboración, Clausulas y ejecución, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Edit. Ad-Hoc, Bs.As. Julio 2011; pág. 71.

<sup>181</sup>Ragazzi, Guillermo E. y Marinelli, Jose Luis, ídem.

<sup>182</sup>Vítolo, Daniel R., Ibídem, pág. 69.

Mariño y Busquet nos dice que el protocolo es el instrumento en el que los miembros de una familia (que pueden o no tener o adquirir el carácter de socio de la sociedad de familia), por medio del consenso, ponen por escrito –en uno o varios documentos- las reglas que van a regir las relaciones entre los miembros de la familia empresaria, y entre la familia y la empresa, ordenando –con antelación- mediante estos acuerdos, cuestiones referidas a la propiedad y la gestión de la empresa, tanto para el presente y como para el futuro, con el fin de dotar de continuidad al emprendimiento empresario a través de sucesivas generaciones<sup>183</sup>.

La legislación española (una de las más avanzada en la materia), lo conceptualiza como el conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad<sup>184</sup>.

Así, el real Decreto 171/2007 regula la publicidad de los protocolos de familia y pretende, por ese medio, lograr con ello una mayor eficacia jurídica frente a terceros y a la sociedad misma.

Este instrumento establece tres formas de acceso al registro mercantil, de manera alternativa o acumulativa: a) Mera constancia de la existencia de un protocolo, con referencia a sus datos identificativos y no a su contenido, en el asiento de inscripción; b) Depósito del protocolo o parte de él, con ocasión de la presentación de las cuentas anuales, que exigirá su constancia en documento público y que en ningún caso podrá afectar a la organización de la sociedad según conste inscrita en el registro mercantil; c) Mediante inscripción podrá constar en el Registro

---

<sup>183</sup>Mariño y Busquet, Teresa M, “Esbozo sobre publicidad del protocolo familiar”, “El protocolo familiar y la empresa agropecuaria”, El Protocolo de la Empresa Familiar, Elaboración, Clausulas y ejecución, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Edit. Ad-Hoc, Bs.As. Julio 2011, pág. 101.

<sup>184</sup>Real Decreto 171/2007, art. 2º

mercantil la escritura pública de elevación a público de acuerdos sociales que contenga, en ejecución del protocolo y con mención expresa del mismo, cláusulas inscribibles.

En cuanto a la naturaleza jurídica del protocolo, se le han atribuido muy diversos caracteres. Ante todo, se trata de un pacto o acuerdo entre una pluralidad de personas y, en tal sentido, encuentra su legitimación en el principio general de la libertad de pactos y autonomía de la voluntad, participa de la naturaleza negocial o contractual y deriva de la voluntad de partes que los suscriben, sin que estén obligados a ello por norma imperativa alguna. La pluralidad y complejidad de su contenido es sin dudas, una de las características más visibles<sup>185</sup>.

Desde esa perspectiva, el Protocolo de Familia reviste el carácter de "pacto parasocial de naturaleza extraestatutaria cuyo propósito será regular los derechos y obligaciones de las partes en tanto socios de la sociedad familiar, por lo cual necesariamente tendrá incidencia sobre el ente social<sup>186</sup>

Lo cierto que al tratar de encuadrar el protocolo dentro de una realidad jurídica en una cuestión compleja por los diversos matices que presenta.

La razón de ello radica en que el denominado protocolo familiar puede ser incorporado, dependiendo de los alcances que se le quiera dar y de las materias que se sometan a su regulación, dentro del contrato, del estatuto, del reglamento o de los pactos reservados, y aún se puede conformar en forma diseminada colocando cláusulas relativas a dicho protocolo en un, varios o en todos los instrumentos<sup>187</sup>.

---

<sup>185</sup>González, Jesus Quijano, "El protocolo en las empresas familiares", en Empresas de Familia, Aspectos societarios, de Familia y Sucesiones, concursales y tributarios. Protocolo de Familia, Gabriela Calcaterra y Adriana Krasnow Directoras, Edit. La Ley, BSAS, 2010, pag.557

<sup>186</sup>Araya, Tomás. "Convenios de accionistas y protocolo familiar: cumplimiento y oponibilidad" en Empresa Familiar, Favier Dubois, Eduardo M. (h) (director), Buenos Aires, Ad Hoc 2010, p. 335

<sup>187</sup>Vítolo, Daniel R., Ibídem, pág. 71.

A los fines del presente trabajo, consideramos que, no deberían existir temores para decidir incorporar cláusulas sobre resolución parcial, en el caso las de exclusión de socios, como parte del texto del estatuto social y en tal sentido, la reforma del estatuto devendría en una de las obligaciones de hacer que asumen los socios al firmar el Protocolo Familiar<sup>188</sup>.

Asimismo, consideramos viable la posibilidad de que al preverse la exclusión del socio en la sociedad anónima cerrada o de familia se describan aquellos incumplimientos que constituirán justa causa de exclusión. Sin perjuicio de ello, es aconsejable que se deje abierto a la posibilidad de que sea la asamblea quién decida si tal o cual comportamiento del socio perturbador lo hace pasible o no de la exclusión. A todo evento, la simple mención de estas circunstancias en el protocolo deberá ser incluida en el estatuto por medio de su reforma.

De esta forma, el Protocolo Familiar se presenta como una herramienta idónea para regular válidamente acerca de si un socio se apartó notoriamente de los valores y finalidades de la empresa, de forma tal que lo haga incurrir en justa causa de exclusión.

Asimismo, en el Protocolo aparecerán cláusulas sobre mayorías y compromisos de voto que lo constituyen en un verdadero sindicato de votos y como tal, tiene una naturaleza funcional y de ejercicio continuado en torno a imponer a cada uno de los sindicatos una obligación de actuar de acuerdo con lo dispuesto en común<sup>189</sup>.

En todos los casos debemos tener en cuenta el interés de la empresa familiar, y la indubitable validez de las cláusulas que regulen la exclusión del socio en materia de sociedades anónimas de familia, sea que integren

---

<sup>188</sup>Calcaterra, Gabriela Silvina, El estatuto social y el protocolo familiar como herramientas de regulación de la resolución parcial en la sociedad anónima familiar, XI Congreso Argentino de Derecho Societario, VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (Mar del Plata, 2010)

<sup>189</sup>Sánchez Herrero, Pedro. Sindicatos de voto en las sociedades comerciales, Buenos Aires, Ad Hoc, 2010, p. 70

el estatuto social o que formen parte del protocolo familiar habida cuenta de que son compatibles con los postulados de la LSC y constituyen el legítimo ejercicio de la autonomía de la voluntad negocial de los sujetos involucrados.

#### ***IV. Conclusiones***

Las empresas familiares son ya una realidad insoslayable, y como tal merecen ser objeto de estudio y análisis por parte de los operadores del derecho, así como también su consideración por parte del legislador. Su importancia se destaca no solo en el aspecto empresarial, por el mayor empleo de mano de obra o bien por la producción de bienes o servicios que generan, sino que también se manifiesta en la riqueza jurídica del fenómeno. Tal es así que cuando se constituyen bajo la forma de sociedades anónimas, se convierten en una caudalosa fuente de derechos y obligaciones y de otras tantas situaciones conflictivas que quedan al margen de las soluciones que prevé la legislación, tanto comercial como civil.

Estos pormenores alcanzan su punto máximo de ebullición cuando nos encontramos con un socio familiar que perturba el normal funcionamiento de la sociedad, incurriendo en un severo incumplimiento de sus deberes al punto de constituir justa causa de exclusión.

En estos casos, y luego del desarrollo efectuado a lo largo del presente, creemos posible y aconsejable la posibilidad de excluirlo, ya sea bien si así está previsto en el estatuto, en la medida en que las partes en uso de su libertad contractual han introducida causales de exclusión conforme así lo admite la LSC en su artículo 89; o también y ante el silencio del estatuto en este sentido, puede accionarse por exclusión solicitando la inoponibilidad del tipo social de la sociedad anónima.

Cierto es que la práctica empresaria comercial va anticipando cambios que la ley muchas veces no tutela del todo. Se producen así baches que se presentan ante la Justicia y es esta la que debe resolver aplicando la legislación vigente; la que, mucha veces ciega ante

determinadas situaciones, aplicará soluciones dogmáticas alejadas de la realidad y de la intención que tuvieron los contratantes.

Ahora bien, ante la falta o demora de un cambio radical en la legislación especial, que tutele la situación que hemos traído a estudio y a cuya problemática hemos acercado soluciones, serán los jueces los que deberán, con un criterio tuitivo por supuesto que se concentre en la preservación de la empresa, brindar soluciones adecuadas al carácter personalista que se vive internamente en estas sociedades anónimas cerradas o de familia.

Los conflictos en las empresas familiares se generan y corren con la velocidad de un río. Esperar que el legislador decida cerrar las compuertas puede ser demasiado tarde para muchos casos, en los que el estado de evolución del conflicto puede terminar desmembrando la empresa.

Las empresas familiares antes que nada son organizaciones de personas que aglutinan valores, tradiciones, creencias y sobre todo principios y formas de hacer las cosas. Fundamentalmente es una familia que decide coordinar sus esfuerzos; para la elaboración de productos o prestación de algún servicio, buscando así alcanzar los objetivos propios de la institución que las convoca; transformándose así en el ámbito adecuado para que las personas puedan desarrollarse individualmente sin descuidar el grupo.

Por último, pensamos que en el tema propuesto necesariamente se tienen que introducir cambios en la legislación a modo de tutela específica para la empresa familiar, diferenciándola así de aquellos simples inversores cuyo ánimo asociativo está puesto en el lucro y en la renta de su inversión, sin que ello implique menospreciar a estos últimos.

Debe existir asimismo un tratamiento específico del conflicto en la empresa familiar cuyo objetivo sea siempre la conservación de la empresa, dado el interés social de mantener la fuente de empleo de mano de obra. Consideraciones del tipo ética y social son también válidas para

dar mayores razones a la necesidad de tutelar la situación traída a estudio, en la medida que se trata de la familia la principal involucrada en la empresa, y es de virtual importancia para el estado acompañar al crecimiento y a la unidad de la misma, con políticas que tiendan a incentivar un mayor grado de desarrollo de las mismas, en tanto constituyen fuente infinita de educación, valores morales y democráticos.

Espero que este trabajo colabore en la consolidación del camino marcado por mis predecesores, que, con valiosos esfuerzos y aportes desde el ejercicio profesional, la academia, la doctrina y la magistratura, han ayudado a trazar. Tengo la firme convicción que vale la pena el intento.

## ***V. Bibliografía***

### **LIBROS:**

Antognolli, Santiago "Las Fuentes del Conflicto en la Empresa Familiar", publicado en Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Edit. Ad-Hoc, BSAS, Julio 2012.

Araya, Tomás. "Convenios de accionistas y protocolo familiar: cumplimiento y oponibilidad" en Empresa Familiar, Favier Dubois, Eduardo M. (h) (director), Buenos Aires, Ad Hoc 2010, p. 335.

Brandam, Maria Gabriela y Sandro, Candelaria, "Abordaje interdisciplinario de los conflictos en las relaciones familiares en la empresa", La Empresa Familiar, encuadre general, marco legal e instrumentación, Obra Colectiva del IADEF, Director Eduardo M. Favier Dubois (h), Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010.

Busetto, Adalberto L., "El arbitraje de la empresa familiar en el derecho comparado español" publicado en Negociación, mediación y arbitraje en la empresa familiar, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Ad-Hoc, BSAS, 2012.

Calcaterra, Gabriela y Krasnow, Adriana, Directoras, "Empresas de Familia", Edit. La Ley, Buenos Aires, 2010.

Calcaterra, Gabriela, "Caracterización de la Sociedad Comercial como estructura Jurídica de la Empresa Familiar", Empresas de Familia, Gabriela Calcaterra, Adriana Krasnow, Directoras, Edit. La Ley, Buenos Aires, 2010.

Calcaterra, Gabriela, "Los tipo societarios de la Empresa Familiar", Empresas de Familia, Gabriela Calcaterra, Adriana Krasnow, Directoras, Edit. La Ley, Buenos Aires, 2010.

Calcaterra, Gabriela, "Disolución y Resolución Parcial de la Empresa Familiar", Empresas de Familia, Gabriela Calcaterra, Adriana Krasnow, Directoras, Edit. La Ley, Buenos Aires, 2010.

Calcaterra, Gabriela, "Conflictos societarios en la Empresa Familiar", Empresas de Familia, Gabriela Calcaterra, Adriana Krasnow, Directoras, Edit. La Ley, Buenos Aires, 2010.

Cámara, Héctor, "Disolución y liquidación de sociedades mercantiles", Edit. Depalma, Bs.As. 1959.

Carlino, Bernardo P., "Solución de Conflictos en las Sociedades de Familia", Rubinzal – Culzoni Editores, Santa Fe, 2007.

Dobson, J. M., El abuso de la personalidad jurídica (en el derecho privado), 2ª edición, Edit. Depalma, Bs.As., 1991, Pág. 11.

Escuti Ignacio A; Receso, exclusión y muerte del socio, Edit. Depalma, Bs.As. 1978.

Farina, Juan M. Derecho de las sociedades comerciales, Bs.As., edit. Astrea, 2011, Tomo 1.

Favier Dubois (h), Eduardo M. y Spagnolo, Lucia, "Herramientas Legales para la Empresa Familiar", Edit. Ad-Hoc, 1ª Edición, Buenos Aires, 2013.

Favier Dubois, Eduardo M. (h) Director, “La Empresa Familiar, encuadre general, marco legal e instrumentación”, Obra Colectiva del IADEF, Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010.

Favier Dubois (h.), Eduardo M., Director, EL Protocolo de la Empresa Familiar, Elaboración, Clausulas y Ejecución, Obra Colectiva, Edit. Ad-Hoc, BSAS 2011.

Favier Dubois, Eduardo M. (h) Director, “Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar”, Obra Colectiva del IADEF, Director Eduardo M. Favier Dubois (h), Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2012.

Favier Dubois (h), Eduardo M., “El conflicto societario- familiar: características, prevención, y etapas para la construcción de la solución”, Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar, Obra Colectiva del IADEF, Director Eduardo M. Favier Dubois (h), Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2012.

Favier Dubois (H), Eduardo M., “El protocolo de la empresa familiar. Aspectos generales, finalidades y valor legal”, en EL Protocolo de la Empresa Familiar, Elaboración, Clausulas y Ejecución, Eduardo M. Favier Dubois (h.) Director, Edit. Ad-Hoc, BSAS 2011.

Fourcade, María Viviana, “Análisis sistémico del conflicto en la empresa familiar”, La Empresa Familiar, encuadre general, marco legal e instrumentación, Obra Colectiva del IADEF, Director Eduardo M. Favier Dubois (h), Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010.

Fresnada, Maria Soledad, “Conflictos en la Empresa Familiar”, en Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Ad-Hoc, Buenos Aires 2012.

Gagliardo, Mariano, “Sociedades de Familia y Cuestiones Patrimoniales”, Edit. Lexis Nexis, 2ª Edición ampliada y actualizada, Buenos Aires 2006.

Galimberti, María Blanca, “Empresas de familia. Sobrevivencia y rol en el Siglo XXI”, en Cuestiones Actuales de Derecho Empresario, Homenaje al Profesor Consulto Victor Zamenfeld., Errepar, 2005.

Giovenco, Arturo C., “Conflicto Societario, Tipología y propuestas de abordaje”, Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar, Obra Colectiva del IADEF, Director Eduardo M. Favier Dubois (h), Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2012.

González, Jesus Quijano, “El protocolo en las empresas familiares”, en Empresas de Familia, Aspectos societarios, de Familia y Sucesiones, concursales y tributarios. Protocolo de Familia, Gabriela Calcaterra y Adriana Krasnow Directoras, Edit. La Ley, BSAS, 2010, pag.557.

Halperin, Isaac, “Sociedades Anónimas”, Edit. Depalma, BSAS Buenos Aires 1974.

Halperin, Isaac, “Curso de Derecho Comercial”, De Palma, Bs. As. 1972, t. I.

Hernandez, Pablo, “Internalización de la Empresa Familiar; Factores determinantes del éxito o del fracaso”, Eduardo M. Favier Dubois (h) Director, Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar , editorial AD- Hoc, Bs.As. 2012, pág. 261.

Juan Pablo II, en Melé Carné, Domenec; *Empresa y Economía al servicio del hombre*, EUNSA, Pamplona, 1992, p. 161.

Kemelmajer, Pamela, “Teoría del Conflicto”, Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar, Obra Colectiva del IADEF, Director Eduardo M. Favier Dubois (h), Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2012.

López Raffo, Francisco M., “El corrimiento del velo societario. Alcances del art. 54, último párrafo de la Ley de Sociedades Comerciales”, Colección Temas de Derecho Empresario de la Universidad Austral, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2005.

Mariño y Busquet, Teresa M, “Los métodos alternativos al litigio como instrumentos adecuados para la gestión y resolución de conflictos en las empresas de familia”, en Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar, Eduardo M. Favier Dubois (h), Directos, Edit. AD- Hoc, BSAS, Julio de 2012.

Mariño y Busquet, Teresa M, “Esbozo sobre publicidad del protocolo familiar”, “El protocolo familiar y la empresa agropecuaria”, El Protocolo de la Empresa Familiar, Elaboración, Clausulas y ejecución, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Edit. Ad-Hoc, Bs.As. Julio 2011, pág. 101.

Martin, Roberto M., “Lógica y Dinámica de las Empresas familiares”, La Empresa Familiar, encuadre general, marco legal e instrumentación, Obra Colectiva del IADEF, Director Eduardo M. Favier Dubois (h), Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010.

Mascheroni, Fernando; Couso, Juan Carlos, y Muguillo, Roberto; “El socio”, Colección de Derecho Económico, Ediciones Contabilidad Moderna, 1989.

Masri, Victoria y. Calderón, Lisandra A, “La salida del socio familiar: causales y consecuencias”, Negociación, Mediación y Arbitraje en la Empresa Familiar, Obra Colectiva del IADEF, Director Eduardo M. Favier Dubois (h), Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2012.

Mele Carne, Domenec (coord.), “Consideraciones éticas de la iniciativa emprendedora y la empresa familiar, Universidad de Navarra, Pamplona 1999.

Molina Sandoval, Carlos A., “Aspectos prácticos de la desestimación de la personalidad societaria”, en Revista de las Sociedades y Concurso, Director Ricardo A. Nissen, Edit. Ad-Hoc, N° 14, Enero/Febrero 2002.

Muguillo, Roberto A., “Conflictos Societarios”, Edit. Astrea, 1ª edición, Buenos Aires, 2009.

Nissen, Ricardo Augusto, “Ley de Sociedades Comerciales”, Edit. Astrea, Bs.As. 2010, T. I.

Muñoz, Augusto Weigel, "Sociedades de de familia, categoría jurídica especial", en La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación, Eduardo M. Favier Dubois (h.) Director, AD-Hoc, BSAS, 2010.

Ragazzi, Guillermo E. y Marinelli, Jose Luis, "El reglamento societario interno y su empleo en la empresa familiar", en El protocolo de la empresa familiar, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, AD-Hoc, BSAS 2011.

Ricahrd, Efraín Hugo y Muiño, Orlando Manuel "Derecho Societario", Astrea, Bs. As. 1998.

Roitman, Horacio, Ley de Sociedades Comerciales, Edit. La Ley, Bs.As., 2011, T III.

Rossi, Hugo E., "La exclusión de socios en la empresa familiar organizada como sociedad anónima", La Empresa Familiar, encuadre general, marco legal e instrumentación, Obra Colectiva del IADEF, Director Eduardo M. Favier Dubois (h), Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010.

Rovira, Alfredo L. "Pactos de Socios", Ed. Astrea, Bs.As., 2006.

Sánchez Herrero, Pedro, "Sindicatos de voto en las sociedades comerciales", Buenos Aires, Ad Hoc, 2010.

Vanasco, Carlos Augusto, "Sociedades Comerciales", Tomo I y II, Edit. Astrea, Buenos Aires, 2012.

Veron, Alberto Victor, "Ley de Sociedades Comerciales", Tomo 1 Edit. Astrea, 2da edición actualizada y ampliada, Buenos Aires, 2007.

Vitolo, Daniel R. y Richard, Efraín H., Directores, "La actuación societaria", Edit. Ad-Hoc, Bs.As. 2005.

Vítolo, Daniel R., "El protocolo familiar y la empresa agropecuaria", El Protocolo de la Empresa Familiar, Elaboración, Clausulas y ejecución, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Edit. Ad-Hoc, Bs.As. Julio 2011.

Vitolo, Daniel Roque, “La regulación de las empresas conformadas como sociedades cerradas y de familia: el desafío legislativo”, en La Empresa Familiar, encuadre general, marco legal e instrumentación, Eduardo M. Favier Dubois (h), Director, Edit. Ad-Hoc, Buenos Aires 2010.

Zaldívar Enrique y otros, “Cuadernos de Derecho Societario”, Volumen II y IV, Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1978.

Zunino, Jorge O., “Resolución Parcial del Contrato Social”, Edit. Astrea, 2ª Edición actualizada y ampliada, Buenos Aires, 2012.

### **TRABAJOS DE DOCTRINA – PUBLICACIONES EN REVISTAS.**

Bakmas, Iván, “Sociedades Anónimas y orden público”, Revista Jurídica Argentina La Ley, Derecho Comercial, Doctrinas esenciales, Jaime L. Anaya, Héctor Alegría Directores, T. III,; La Ley, 2001-F,1397.

Bakmas, Ivan, “Sociedades Anónimas Cerradas”, La ley T 1997-B, pág. 1215.

Duprat, DIEGO A. J., “El principio de la autonomía de la libertad en la regulación de las sociedades cerradas. La necesidad de cambiar el paradigma actual”, [www.societario.com](http://www.societario.com) Referencia Nro. 23374.

Favier Dubois, Eduardo M. (h). “El reglamento del directorio en la Sociedad Anónima”, Errepar, DSE, nro. 271, tomo XXII, julio 2010.

Favier Dubois (h), Eduardo M., Spagnolo Lucía, “La exclusión de socio en la sociedad anónima personalísima por vía de la desestimación del tipo social”, en La actuación societaria, Daniel R. Vitolo y Efraín H. Richard, Directores, Edit. Ad-Hoc, Bs.As. 2005.

Favier Dubois, Eduardo M. (h): “Los conflictos societarios. Prevención, gestión y solución”, LL. 2010-E, 23/8/2010.

Favier Dubois (h), E.M. "La empresa familiar frente al derecho argentino. Hacia su reconocimiento doctrinario y sustentabilidad jurídica" ED t.236, 17-2-10.

Fosco, Ernesto R., y Escuti (h) Ignacio, "La remoción y la exclusión del socio administrador en las sociedades personalistas", La Ley, 1991-B,1019, publicado en Revista Jurídica Argentina La Ley, Derecho Comercial, Doctrinas esenciales, Jaime L. Anaya y Héctor Alegría Directores, T. II, pág. 366.

Gagliardo, Mariano, "La autonomía privada y el régimen jurídico de la sociedad anónima", L.L. 2006-E, p 1022.

Ibarra, Ramon, "La familia un imperativo para la empresa", Cuadernos Empresa y Humanismo Nº 54, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, pág. 6, (<http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/catalogo05.htm>).

Junyent Bas, Francisco, "La persona jurídica en el Proyecto de Código Civil y Comercial", [www.societario.com](http://www.societario.com), Referencia Nro. 23464.

Kenneth Kaye, "Comprendiendo el ciclo de conflicto permanente", en Clásicos de FBR en español, artículo se presentó por primera vez en el Dispute Resolution Colloquium (Coloquio sobre la resolución de conflictos), que se celebró en la Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.

Lucarelli Moffo, Ricardo Mariano, "La sociedad comercial como empresa familiar y sus conflictos", en Revista Electrónica de Derecho Societario Número Extraordinario 10º Aniversario. 2000-2010.

Llanos, Carlos, "La Persona Humana en la empresa de fin de siglo", Cuadernos Empresa y Humanismo Nº 63. Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, (<http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/catalogo06.htm>).

Nissen, Ricardo A., "Algunas cuestiones sobre la exclusión de socios", publicado en La actuación societaria, Daniel R. Vitolo y Efraín H. Richard, Directores, Edit. Ad-Hoc, Bs.As. 2005.

Nissen, Ricardo " El conflicto societario en la Argentina. Causas que lo originan y propuestas de prevención y solución", en Rev.de las Sociedades y los Concursos, Ed. Ad Hoc, Bs.As., julio-agosto 2001, nro.11.

Nissen, Ricardo A., "El conflicto societario en la Argentina", Revista Jurídica Argentina La Ley, Derecho Comercial, Doctrinas esenciales, Jaime L. Anaya, Héctor Alegría Directores, T. II, pág. 669; La Ley, 2001-D,1129.

Odriozola Carlos, "La sociedad anónima actual", publicado en El Derecho, ejemplar del 24 de febrero de 2004, ED, 206-885.

Otaegui, J. C., "El art. 54 de la Ley de sociedades comerciales: inoponibilidad de la personalidad jurídica", ED, 144-941, Pág. 810.

Otaegui, J. C., "Inoponibilidad de la Personalidad Jurídica" en Anomalías Societarias, en homenaje a Héctor Cámara, Advocatus, Córdoba, 1.996, 2ª edición.

Parducci Diego, "La Exclusión de socios como una posible solución judicial frente al conflicto societario en las sociedades anónimas; La Actuación Societaria, Directores Daniel R. Vitolo y Efrain H. Richard, publicado por Ad-hoc, Buenos Aires 2005.

Richard, Efrain H., La Sociedad de Responsabilidad Limitada en los tiempos actuales, en JA 2000-II,947, [www.lexisnexisonline.com](http://www.lexisnexisonline.com), Lexis N° 0003/007663.

Vítolo, Daniel R., "La personalidad jurídica de las sociedades comerciales", Revista Electrónica de Derecho Societario, Número extraordinario en homenaje al Dr. Enrique Manuel Butty, [www.societario.com](http://www.societario.com) Referencia Nro. 9237

## **PONENCIAS PRESENTADAS EN LOS CONGRESO DE DERECHO SOCIETARIO.**

Araya, Miguel C., "Hacia la sociedad comercial del Siglo XXI", en VII Congreso Argentino de Derecho Societario y IV Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, 2001

Bello Knoll, Susy Inés y Ortemberg, Laura Florencia, "Validez de las cláusulas de caducidad del estado de socio en las sociedades anónimas cerradas". XII Congreso Argentino De Derecho Societario Y VIII Congreso Iberoamericano De Derecho Societario Y De La Empresa.

Calcaterra, Gabriela Silvina, "El estatuto social y el protocolo familiar como herramientas de regulación de la resolución parcial en la sociedad anónima familiar", XI Congreso Argentino de Derecho Societario, VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (Mar del Plata, 2010).

Duprat, Diego A. J., "Conflictos En Las Sociedades Anónimas Cerradas. Posibilidad De Pactar La Exclusión Y Separación Del Socio En Las Sociedades Anónimas Cerradas", XI Congreso Argentino de Derecho Societario,. VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (Mar del Plata, 2010)

Fridman, Susana Alejandra, "La autonomía de la voluntad en la determinación del contenido del contrato social", X Congreso Argentino de Derecho Societario,, VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (La Falda, Córdoba, 2007).

Glikin, Leonardo J. y Hers, Liliana I., "Derecho de exclusión del accionista en las Sociedades Anónimas de Familia", XII Congreso Argentino de Derecho Societario y VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (BSAS, 2013).

Gómez Bausela, M. Silvia, “La acción de exclusión del socio ejercida individualmente. Aspectos procesales”, IX Congreso Argentino de Derecho Societario, V Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, t. IV.

González Cierny, Marcela Alejandra y Nissen, Ricardo Augusto, “La diferenciación entre las sociedades anónimas abiertas y cerradas”, X Congreso Argentino de Derecho Societario, VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (La Falda, Córdoba, 2007).

González, María Jimena y Díaz Telli Matías A, “Autonomía de la voluntad y el régimen jurídico de la sociedad anónima cerrada de familia”, X Congreso Argentino de Derecho Societario, VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (La Falda, Córdoba, 2007).

Lucarelli Moffo, Ricardo Mariano, “Los Conflictos Societarios Y Viabilidad E La Empresa Familiar”, X Congreso Argentino de Derecho Societario, VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (La Falda, Córdoba, 2007).

Prono, Patricio M., “Necesidad de regular la sociedad anonima cerrada o de familia”, X Congreso Argentino de Derecho Societario, VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (La Falda, Córdoba, 2007).

Ragazzi, Guillermo Enrique, “La empresa familiar. Necesidad de una legislación especial”, X Congreso Argentino de Derecho Societario, VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (La Falda, Córdoba, 2007).

Richard, Efraín Hugo, “Libertad asociativa y autonomía estatutaria”, en X Congreso Argentino de Derecho Societario”, Ed. Fespresa, Cordoba 2007, Tomo I.

Vitolo, Daniel Roque, "Sociedades Anónimas Cerradas Y Empresa Familiar", V Congreso de Derecho Societario, I Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la empresa (Huerta Grande, Cordoba 1992).

Vitolo, Daniel Roque, "Las Empresas De Familia Como Organizaciones Incluidas En La Estructura De Las Sociedades Cerradas", XI Congreso Argentino de Derecho Societario, VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (Mar del Plata, 2010).

### **JURISPRUDENCIA.**

CNCom., Sala A, diciembre 30-980, "Nuñez de Abad, Hilda A. y otro c/La Cabaña S.A. y otro", La Ley 1981-A, pág. 503.

CNCom., Sala A, 27/02/1978, en Revista Electrónica de Derecho Societario, [www.societario.com.](http://www.societario.com.), Referencia Nro. 1661.

CNCiv. Sala L, 24/9/2007, "Monsalve, Gustavo Adolfo c/ Forti, Rodolfo Oscar y otro s/ejecución de acuerdo", expte. R. 67.275; sumario 17.682 de la base de datos de la Secretaría de Jurisprudencia de la Cámara Civil, Boletín N° 1/2008.

"El Chañar Sociedad Anónima ante la Inspección General de Justicia", dictado por la Sala B de la Cámara nacional de Apelaciones en lo Comercial , el día 27 de octubre de 2003.

CNCom, Sala C, 6/6/2006, "IGJ c/Jose Negro SA s/ organismos externos", IJ-XXII-855.

CNCom. Sala C, 29/10/1990, "Schillaci, Irene M. y otra c/ Establecimiento Textil San Marco SA", LL 1991-E-109.

Tchomlekdjoglou, Elena y otra c/ Stemos S.A.I.I.F. s/ sumario", CNCom., Sala B, 24/8/1992, [www.societario.com](http://www.societario.com) Referencia Nro. 9099.

CNCom, Sala E, Febrero 3 de 2011, “Microómnibus Ciudad de Buenos Aires SATCI contra Martínez Daniel sobre Ordinario”, ([www.societario.com](http://www.societario.com), Referencia Nro. 17879)

CNCom., Sala C, 22/05/87, Kuckiewicz Irene c/ Establecimientos Metalúrgicos Cavanna S.A. y otro”, LL, 1988-A, 65.

CNCom.; Sala D, 22/12/2003,([www.societario.com](http://www.societario.com), Referencia N°. 3410).

CNCom., Sala A, 18/12/2007 ([www.societario.com](http://www.societario.com), Referencia Nro. 10542)

CCiv., Sala I; Neuquén, 09/03/2010, ([www.societario.com](http://www.societario.com), Referencia Nro. 17554).

CNCom., Sala A, 6/7/1965, LL., 120-68.

CNCom., 31/19/1978, “Schmitz, R. P. c/ Parapugna P.”, E.D., 82-389, LL., 1979-A-316.

CNCom, Sala D, 30/5/78, LL, 1978-C-232.

CNCom, Sala A, 24/03/00, LL, 2001-C-221.

CNCom, Sala E, 28/5/84, “Alaniz, H.c/La Lave SRL”.

CNCom, Sala A, 24/03/2000, “Gagliardo Osvaldo E. c/Moiguer, Fernando M. y otro s/ sumario”.

CNCom, Sala A, 24/03/00, ED, 188-410.