

## **LA EMPRESA FAMILIAR: FORTALEZAS Y NECESIDADES. HACIA SU ADECUADA ESTRUCTURACIÓN JURÍDICA**

POR EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (H)

### **Sumario**

- La configuración de una empresa familiar requiere como elementos objetivos la presencia de una familia o grupo familiar y de una empresa, y como elemento subjetivo la intención de mantener la participación familiar en la empresa y de que ésta sea el sustento de la primera.

- La empresa familiar presenta enormes fortalezas económicas, sociales y morales por lo que es objeto de estudio y tutela a nivel mundial pero, al mismo tiempo, exhibe ciertas debilidades nacidas de la confusión de límites entre familia y empresa, las que requieren tratamiento adecuado.

- En nuestro país la empresa familiar no posee reconocimiento a nivel de doctrina y jurisprudencia y plantea cuatro desafíos de sustentabilidad jurídica: 1) En el ámbito legislativo, estudiar e introducir reformas normativas, tutelares de la empresa familiar, que tengan en cuenta las soluciones del derecho comparado hoy existentes; 2) Desde la interpretación doctrinaria y jurisprudencial, establecer criterios tutelares que le aporten soluciones valiosas y la distingan de los casos de fraude familiar y de sociedades no familiares; 3) En materia de relaciones y de conflictos, establecer las cláusulas preventivas adecuadas y construir las mejores prácticas en materia de gestión y resolución de los mismos; y 4) En materia de organización y práctica instrumental, la difusión y adopción de los "protocolos de empresa familiar" y de los demás instrumentos que regimientan las relaciones entre familia y empresa.

- El protocolo familiar es una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscrita por los miembros de una familia y socios de una empresa, cuya elaboración implica un proceso de comunicación intra familiar y cuyo resultado constituye un código de conducta para la familia dentro de la empresa que, por un lado, fija los límites de separación entre una y otra y, por el otro, tiende a mantener la propiedad empresarial en el ámbito familiar.

- Una vez elaborado, consensuado y suscrito el protocolo, se hace necesario trasladarlo a diversos instrumentos jurídicos tales como las cláusulas de los estatutos, las prestaciones accesorias, los reglamentos societarios, los acuerdos de accionistas, los testamentos, fideicomisos y/o seguros, de modo de ir dando la mayor fuerza jurídica que cada previsión admita.

## **Fundamentos**

### **1. La empresa familiar**

Puede afirmarse que hay “empresa familiar” cuando los integrantes de una familia dirigen, controlan y son propietarios de una empresa, la que constituye su medio de vida, y tienen la intención de mantener tal situación en el tiempo y con marcada identificación entre la suerte de la familia y de la empresa<sup>1</sup>.

También se sostiene que la “empresa familiar” es “aquella en la que un grupo de personas pertenecientes a una o más generaciones, y unidas por vínculos familiares, comparten parcial o totalmente la propiedad de los medios instrumentales y la dirección de una empresa, produciéndose una comunicación entre los fines de la familia y de la empresa”<sup>2</sup>.

Y si bien no existe un concepto unívoco en la materia, es claro que la empresa familiar presenta al menos dos elementos

<sup>1</sup> Favier Dubois (h), Eduardo M. “La empresa familiar frente al derecho argentino. Hacia su reconocimiento doctrinario y sustentabilidad jurídica”, *ED* tomo 236, 17-2-10, p. 2, N°2.1.

<sup>2</sup> Rodríguez Díaz, Isabel “La empresa familiar en el ámbito del derecho mercantil”, *Cuadernos 2 Mercantiles*, Edersa, Madrid, 2000, ps.23/24, citado por Martorell Zulueta, “Empresa Familiar y Regímenes Comunitarios” en Reyes Lopez, María José (Coordinadora) *La Empresa Familiar: Encrucijada de intereses personales y empresariales*, Ed. Aranzadi S.A., Navarra, 2004, p. 76, nota 6.

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 ésta sea el sustento de la primera.

## 2. Fortalezas

La empresa familiar posee gran trascendencia en el mundo en razón de su alto grado de participación en las economías de los diversos países<sup>3</sup>.

En tal sentido, se afirma que los porcentajes de las empresas familiares sobre el total de empresas existentes son los siguientes: Italia 99%; Estados Unidos 96%; Suiza 88%; Reino Unido 76%; España 71%; Portugal 70%, **Argentina 70%** y Colombia 68%, aun cuando las apreciaciones no coinciden entre los autores y las mediciones varían por año.<sup>4</sup>

En lo social las empresas familiares son más consistentes ya que soportan mejor las crisis económicas por su vocación de permanencia, tienden a generar mano de obra intensiva y estable y a realizar inversiones a largo plazo sin la compulsión de ganancias inmediatas.<sup>5</sup>

Por su lado, la importancia ética de la empresa familiar es evidente y resulta de los propios valores de la familia: afecto, unión, confianza, protección, educación, transmisión cultural, esfuerzo y solidaridad.

Por tales motivos, y desde las áreas del “gerenciamiento”, de la administración y de las demás ciencias económicas, existe en el mundo entero un gran desarrollo de la temática de la empresa familiar.<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Ver nuestro trabajo “La empresa familiar frente al derecho argentino...” op. cit., p.3.

<sup>4</sup> Ver Serna Gomez, Humberto y Suarez Ortiz, Edgar *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para sus sostenibilidad y crecimiento*, Ed. Temis, Bogotá, 2005, p. XIII y con otros datos Monreal Martínez, Juan y otros *La empresa familiar. Realidad económica y cultura empresarial*, Ed. Civitas, Madrid, 2002, p.39.

<sup>5</sup> Serna Gomez, Humberto y Suarez Ortiz, Edgar, *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para sus sostenibilidad y crecimiento*, citado, p. 33.

<sup>6</sup> Ver Dodero, Santiago, *El secreto de las empresas familiares exitosas*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 2008, p.17 y siguientes; Gallo-Amat, *Los secretos*

También su trascendencia ha repercutido en el área y en las prácticas jurídicas, destacándose que en Estados Unidos existen prácticas inveteradas en materia de acuerdos de accionistas familiares ("*shareholders agreements*")<sup>7</sup>, a los que se suman prácticas y normas tuitivas en diversos países del área europea y latinoamericana<sup>8</sup>.

### 3. Necesidades

A pesar de sus enormes fortalezas, las empresas familiares presentan también debilidades que crean la necesidad de tutelarlas.<sup>9</sup>

Es que en ella se presenta el problema de **la confusión de límites entre familia y empresa** que se manifiesta en diversos planos, como son los siguientes<sup>10</sup>:

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;

---

*de las empresas familiares centenarias*, Colección Instituto de la Empresa Familiar, Ed Deusto, Barcelona, 2003.

<sup>7</sup> Lea, James W. *La sucesión del Management en la empresa familiar*, Ed. Granica, 1993, Barcelona.

<sup>8</sup> Poza, Ernesto J. *Empresas familiares*, Ed. Thompson, México, 2004.

<sup>9</sup> Ver Favier Dubois (h), E. M. "La empresa familiar frente al derecho argentino...", op. cit., p. 4.

<sup>10</sup> Seguimos en este punto a Sánchez-Crespo; Casanova, Antonio J. *El protocolo familiar*, Ed. Sanchez-Crespo Abogados y Consultares, Madrid, 2009, ps. 42 a 45.

f) desacuerdos entre el empresario y su cónyuge sobre la situación de los hijos respecto de la empresa y sobre la sucesión en el poder y la propiedad de la misma; y

g) malestar de los directivos no familiares de la empresa con la situación de los familiares dentro de la misma.

Dichas causas generan conflictos personales y familiares entre padres, hijos y hermanos<sup>11</sup>, y se potencian por los nacimientos, muertes, matrimonios y divorcios, la incorporación de colaterales, las confusiones de roles de la familia con los de la empresa, la elección de un tipo social inadecuado, la informalidad y el incumplimiento de normas imperativas.<sup>12</sup>

Además, tales conflictos se agravan al estar impregnados de fuertes elementos emocionales y al responder a situaciones "relacionales", todo lo que hace mucho más difícil lograr una solución.<sup>13</sup>

#### 4. Desafíos que plantea

En nuestro país, a pesar de la gran cantidad de empresas familiares, el tema solo ha comenzado a ser desarrollado en el área de la gestión empresarial<sup>14</sup> mientras que carece de tratamiento en el plano vincular y **no posee reconocimiento alguno en el área jurídica**.<sup>15</sup>

Tal circunstancia, unida al atractivo de una enorme riqueza interdisciplinaria propia, nos ha movido a trabajar sobre el tema desde hace un tiempo, participar de la fundación del

<sup>11</sup> Fourcade, María Viviana, *Análisis sistémico del conflicto en la empresa familiar*, p. 64 y Brandam, María Gabriela y Sandro, Candelaria, "Abordaje interdisciplinario de los conflictos en las relaciones familiares en la empresa", pag. 37, ambos en la obra colectiva de Favier Dubois (h), E. M. (Director), *La Empresa Familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*, Ed. Ad Hoc, Buenos Aires, 2010.

<sup>12</sup> Ver Favier Dubois (h), E. M. "Hacia la superación de los conflictos societarios" en *XV Jornadas de Institutos de Derecho Comercial de la República Argentina*, Ed. FIDCI, Buenos Aires, 2008, p. 113.

<sup>13</sup> Ver Carlino, Bernardo P. *Solución de conflictos en las sociedades de familia*, Ed. Rubinzal-Culzoni, Santa Fe, 2007, p. 83 y siguientes.

<sup>14</sup> Ver Doderó, Santiago. *El secreto de las empresas familiares exitosas*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 2008, p.17 y siguientes; Gallo-Amat, *Los secretos de las empresas familiares centenarias*, Colección Instituto de la Empresa Familiar, Ed Deusto, Barcelona, 2003;

<sup>15</sup> Favier Dubois (h), Eduardo M. "La empresa familiar frente al derecho argentino..." op. cit. p. 5.

Instituto Argentino de la Empresa Familiar<sup>16</sup> y dirigir la primer obra colectiva sobre el tema de la empresa familiar editada en el país<sup>17</sup>, obra que felizmente ha sido recientemente seguida por otra publicación colectiva de gran valor<sup>18</sup>.

Asimismo, hemos propuesto una suerte de “agenda” para el área jurídica de la empresa familiar que permita responder a los desafíos y darle sustentabilidad en nuestro país, formulada en los siguientes términos<sup>19</sup>:

1). **En el ámbito legislativo**, estudiar posibles reformas normativas, tutelares de la empresa familiar, que tengan en cuenta las soluciones del derecho comparado hoy existentes<sup>20</sup> tales como: a) la creación de tipos más compatibles con las exigencias flexibles de la E. F.; 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 y financieras para el funcionamiento de la empresa familiar.

<sup>16</sup> Se trata de una asociación civil, con calidad de ONG, integrada por profesionales de diversas disciplinas, que busca implantar la cultura de la empresa familiar y procurar su sustentabilidad en los diversos planos (ver sus características en [www.iaef.com.ar](http://www.iaef.com.ar)).

<sup>17</sup> Se trata de la obra colectiva del Instituto Argentino de la Empresa Familiar titulada *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*, director E. M. Favier Dubois (h), de Editorial Ad Hoc, Buenos Aires, 2010, en la que participaron como co-autores de sucesivos capítulos: Tomás M. Araya, María Gabriela Brandám, Ángel F. Cerávolo, Oscar D. Cesaretti, Marcelo de Hoz, Eduardo M. Favier Dubois (h), Viviana Fourcade, María Blanca Galimberti, Martín Giralt Font, Graciela Junqueira, Roberto M. Martín, Victoria S. Masri, Ricardo A. Nissen, Rodrigo N. Rosales Matienzo, Hugo E. Rossi, Candelaria Sandro, Susana Sosa de Irigoyen, Claudio D. Szarlat Dabul, Daniel R. Vitolo y Augusto Weigel Muñoz.

<sup>18</sup> Nos referimos a la obra titulada *Empresas de Familia. Aspectos Societarios, de familia y sucesiones, concursales y tributarios. Protocolo de familia*, dirigida por Gabriela Calcaterra y Adriana Krasnow, con la co-autoría de María Gabriela Anonni, Gabriela Calcaterra, Santiago Doderó, Adriana Krasnow, Jesús Quijano Gonzales, Victoria Schiro y Gloria Torresi, que corresponde a investigaciones realizadas en el seno de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Rosario y editada por La Ley, Buenos Aires, 2010.

<sup>19</sup> Rogamos remitir cualquier comentario o propuesta al correo: [emfavierdubois@favierduboisppagnolo.com](mailto:emfavierdubois@favierduboisppagnolo.com)

<sup>20</sup> Cuesta Lopez, Jose Valeriano “Mecanismos jurídicos para la defensa de la empresa familiar”, Ed. Organismo Público Valenciano de Investigación, Valencia 2001, pag.29.

2). **Desde la interpretación doctrinaria y jurisprudencial**, establecer criterios tutelares, proponiéndose inicialmente los siguientes: a) La obligatoriedad de ciertos usos y costumbres en materia de formas y procedimientos societarios asignándoles el carácter de un “reglamento interno de hecho”; b) El deber social de respetar, mantener y colaborar en la continuación del *status quo* empresario familiar; c) La aplicación de algunas reglas propias de las sociedades personalistas; d) Un criterio restringido como presupuesto para acoger los supuestos de desestimación por fraude societario, circunscrito a la inexistencia de empresa familiar; e) La tutela de la continuidad y del elenco de socios en el caso de empresa familiar de hecho; y f) La primacía del interés social familiar en caso de conflicto.

3). **En materia de relaciones y de conflictos**, establecer las cláusulas preventivas adecuadas y construir las mejores prácticas en materia de gestión y resolución de los mismos. Al mismo tiempo, formarse mediadores, negociadores y tribunales arbitrales especializados en la materia, con indispensable conformación interdisciplinaria.

4). **En materia de organización y práctica instrumental**, la difusión y adopción de los “protocolos de empresa familiar” y de los demás instrumentos que regimientan las relaciones entre familia y empresa: cláusulas estatutarias, reglamentos, acuerdos de accionistas, fideicomisos, testamentos, etc., que es el objeto principal del presente trabajo y será desarrollado a continuación.

## 5. La estructuración jurídica

De lo señalado precedentemente surge que en la empresa familiar la estructuración, instrumentación y/o reglamentación interna de las relaciones entre familia y empresa es fundamental.

El instrumento mundialmente recomendado en la materia es el denominado “protocolo de la empresa familiar”, el que a su vez debe desplegarse en otros instrumentos jurídicos.

### 5.1. El protocolo de la empresa familiar

El protocolo familiar es una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscrita por los miembros de una

familia y socios de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos.<sup>21</sup>

Básicamente regula las relaciones entre la familia, la propiedad de la empresa y la gestión de ésta.<sup>22</sup> Es una suerte de carta de navegación para prevenir futuros conflictos. Constituye un acuerdo marco que debe prever su revisión y actualización.

En rigor, la elaboración del protocolo implica un proceso de comunicación intra familiar y su resultado puede visualizarse como un código de conducta para la familia dentro de la empresa que, por un lado, fija los límites de separación entre una y otra y, por el otro, tiende a mantener la propiedad empresarial en el ámbito familiar<sup>23</sup>.

El objeto primario del protocolo es la de fortalecer la empresa familiar neutralizando sus debilidades en sus cuatro planos: familiar, empresarial, patrimonial y jurídico.<sup>24</sup>

<sup>21</sup> Reyes Lopez, María Jose (coordinador), *La empresa familiar; encrucijada de intereses personales y empresariales*, Ed. Thomson-Aranzadi, Navarra, 2004, p. 15; Ver nuestro trabajo "El protocolo de la empresa familiar como instrumento de prevención de conflictos", en *Errepar*, DSE, nro. 244, marzo de 2008; También en la obra colectiva de Favier Dubois (h), E. M. (Director), titulada *La Empresa Familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*, Ed. Ad Hoc, Buenos Aires, 2010, los trabajos de María Susana Sosa de Irigoyen "El protocolo de empresa familiar. Antecedentes y bases para su redacción", en p. 235-y siguientes; Victoria Masri, "El protocolo familiar: valioso instrumento para la conservación de la empresa familiar" en p. 279 y siguientes; y Rodrigo Nicolas Rosales Matienzo, "Modelo de Protocolo Familiar", en p. 369 y siguientes.

<sup>22</sup> El artículo 2 inciso 1° del R. Decreto Español nro.171 del 9 de febrero de 2007 lo define como "el conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vinculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre la familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad".

<sup>23</sup> Ver Sanchez Crespo Casanova, Antonio J. *El protocolo familiar*, Ed. Sanchez-Crespo Abogados y Consultares, Madrid, 2009, ps. 34, 96/99 y 115.

<sup>24</sup> En lo empresarial, se discute si a la sociedad de familia le deben ser aplicables las reglas de buen gobierno corporativo. Ver a favor Ernesto A. Barugel, *La gobernanza de las empresas de familia. El código de buenas prácticas para la supervivencia*, Buenos Aires, 2005, Universidad del CEMA (ebarugel@cema.edu.ar); Ver en contra María Blanca Galimberti, "Empresas de familia. Sobrevivencia y rol en el siglo XXI", en *Cuestiones actuales de derecho empresario. Homenaje al profesor consulto Victor Zamenfeld*, Ed. Errepar, Buenos Aires, 2005, p. 285, quien posteriormente ha flexibilizado su posición.



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

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

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

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

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

## 5.2. Variedades de protocolos

El protocolo constituye un “traje a medida” para reglar las relaciones entre una familia determinada y una empresa determinada, pudiendo existir un protocolo por cada empresa si la familia es titular de varias y tienen distintas participaciones o estructuras<sup>25</sup>.

Los protocolos pueden clasificarse siguiendo diversos criterios: a) Subjetivos, según las personas que lo suscriben: todos los familiares y socios, solo los socios o también algunos terceros; b) Objetivos, según su contenido: integrales, parciales, culturales, empresariales, jurídicos, descriptivos, precisos, flexibles o rígidos; c) Temporales, por el momento en que se elaboran: preventivos o solutorios, definitivos o temporales; y d) Según su exteriorización: públicos o reservados, en forma total o parcial.

## 5.3. Estructura y contenidos usuales

El protocolo se presenta como un convenio marco cuyas cláusulas más frecuentes guardan la siguiente estructura<sup>26</sup> y contenidos<sup>27</sup>:

<sup>25</sup> Quijano Gonzalez, Jesús, “El protocolo de las empresas familiares”, en *Empresas de Familia. Aspectos Societarios, de familia y sucesiones, concursales y tributarios. Protocolo de familia*, op. cit., p. 563, a quien seguimos en este punto.

<sup>26</sup> Ver Sánchez-Crespo Casanova, Antonio J., op. cit., ps. 96 a 103.

<sup>27</sup> Serna Gómez y Suarez Ortiz, op. cit., p. 135 y siguientes.

### A. INTRODUCCIÓN: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR, VALORES Y RECONOCIMIENTOS

- La historia de la familia. El árbol genealógico. La composición actual.
- La historia y actualidad de la empresa. Su estructura. Pluralidad de empresas.
- La declaración de los valores de pertenencia.
- Misión y visión del fundador.
- El deseo de continuar con la empresa familiar.
- El reconocimiento al fundador. Gratitud.

### B. RELACIONES Y LÍMITES ENTRE FAMILIA Y EMPRESA

- Fijación de la política en materia de sueldos y honorarios, en materia de reservas y dividendos de los accionistas y sus proporciones.
- Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa.
- Pautas para los préstamos a socios y familiares y uso de bienes sociales.
- Manejo de las cuentas personales.
- Separación de los bienes afectados a la empresa respecto de los bienes particulares de los familiares.
- Política de beneficios para familiares. Pago de gastos personales. Capacitación. Ayudas por eventualidades. Compras de viviendas y vehículos. Ayuda para negocios propios.

### C. REGLAS DE ADMINISTRACIÓN Y BUEN GOBIERNO

- La administración de la empresa y los cargos de los familiares en ella.
- Los requisitos para ser director. La incorporación de no familiares y la profesionalización de la gestión. La posibilidad de competir con la sociedad.
- La composición del directorio. Funciones diferenciadas. Duración. Retribuciones.
- La asamblea y sus mayorías. Funcionamiento. Conflictos. Desempate.
- La política de gestión administrativa, financiera y fiscal.
- Manejo y circulación de la información empresarial.
- La responsabilidad social de la empresa.

### D. MANEJO DE LAS COMUNICACIONES Y RELACIONES PERSONALES

- Las comunicaciones entre los familiares y la empresa.

- Las reuniones de toda la familia empresaria.
- La defensa de los intereses familiares en la empresa.
- Los modos de prevenir, detectar, gestionar y resolver conflictos personales.

#### E. DISTRIBUCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA PROPIEDAD EN MANOS DE LA FAMILIA

- Distribución de las acciones entre los familiares.
- Modos de instrumentación. Suscripciones de capital. Donaciones, usufructos y fideicomisos.
- Limitaciones al régimen de transferencia de las acciones entre vivos.
- La posibilidad de exclusión o de retiro de socios familiares y sus causas.
- La situación de los cónyuges actuales o futuros de los socios.
- Limitaciones a la transferencia *mortis causa*. Incorporación y exclusión de herederos.
- La adquisición de acciones por la sociedad. Fijación del valor. Financiación.
- La contratación de seguros cruzados para financiar las adquisiciones.
- El supuesto de pérdida del carácter de familiar de la empresa y sus consecuencias.

#### F. EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA PROPIEDAD Y EN LA GESTIÓN

- El retiro del fundador. Oportunidad. Retribución. Beneficios. Situación del cónyuge.
- El proceso para la designación del nuevo líder. Capacitación. Condiciones.
- La transferencia entre vivos de las acciones a la siguiente generación. Oportunidad.
- La transmisión *mortis causa*. Destinatarios. Testamentos. Indivisión. Tutela de la legítima.

#### G. CLÁUSULAS COMPLEMENTARIAS: ALCANCES, CONFLICTOS Y EJECUCIÓN

- Ámbito personal de aplicación del protocolo: personas y empresas alcanzadas. Adhesión por parte de los nuevos socios y herederos. Excepciones.
- Entrada en vigor. Duración y procedimiento de revisión.
- Interpretación. Criterios.

-Incumplimientos. Los procedimientos para resolver conflictos. Negociación, mediación y arbitraje.

-El régimen de sanciones familiares, pecuniarias y societarias por incumplimiento del protocolo.

-Los instrumentos para la ejecución del protocolo y plazos de suscripción.

#### 5.4. La ejecución del protocolo

Como ya se señaló, una vez elaborado, consensuado y suscrito el protocolo, se hace necesario trasladarlo a diversos instrumentos jurídicos tales como los estatutos<sup>28</sup>, las prestaciones accesorias<sup>29</sup>, los reglamentos<sup>30</sup>, los acuerdos de accionistas<sup>31</sup>, los testamentos, fideicomisos y/o seguros, de modo de ir dando la mayor fuerza jurídica posible (validez y oponibilidad) que cada previsión admita<sup>32</sup>.

Al respecto, podrán diferenciarse cláusulas que solo tendrán fuerza moral o valdrán como un “pacto de caballeros”, otras con fuerza legal entre las partes y, finalmente, otras con efectos y validez respecto de terceros<sup>33</sup>.

<sup>28</sup> Ver del autor “Cláusulas contractuales y pretensiones Judiciales en los conflictos societarios en SRL. Estrategias a la luz de la jurisprudencia”, en el libro *Nuevas Doctrinas Judiciales en Materia de Sociedades Comerciales*, Ed. Fundación para la Investigación y Desarrollo de las C. Jurídicas, Buenos Aires; 2009, p. 65.

<sup>29</sup> Quijano Gonzalez, Jesús, “El protocolo de las empresas familiares”, en *Empresas de Familia...*, op. cit., p. 572.

<sup>30</sup> Ver la obra de Marinelli, Jose Luis, *Reglamentos internos de las sociedades anónimas. Teoría y práctica*, Ed. Ad Hoc, Buenos Aires, 2007, p. 19 y siguientes, donde cita una definición más breve de Zaldivar, Enrique en “Los reglamentos internos de las sociedades comerciales”, *La Ley* 1981-D-979. La obra de Jose Luis Marinelli, que cuenta con un lúcido prólogo de Hugo Enrique Rossi, tiene el gran mérito de haber reinstalado el tema de los reglamentos en nuestro medio.

<sup>31</sup> Ver del autor “El pacto de sindicación de acciones como instrumento del protocolo de la sociedad de familia”, en el libro *Jornadas Nacionales de Derecho Societario en Homenaje al Profesor Enrique M. Butty*, Buenos Aires, 2007, Ed. Por FPIYDCJ y FJM, p.405 y siguientes, en co-autoría con Oscar D. Cesaretti.

<sup>32</sup> Ver Sanchez Crespo Casanova, Antonio J. *El protocolo familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*, Ed. Sanchez-Crespo Abogados y Consultores, Madrid, 2009, p. 145 y siguientes.

<sup>33</sup> Ver Quijano Gonzalez, Jesús, “El protocolo de las empresas familiares”, en *Empresas de Familia...*, op. cit. p. 593.