

**CUENTAS CLARAS, AMISTADES LARGAS.
PROTOCOLO FAMILIAR, EMPRESAS Y FAMILIAS LARGAS.
ALGUNOS APUNTES SOBRE LA IMPORTANCIA
DE LA PLANIFICACIÓN**

Marina Meijide Castro

Diversos cambios se han producido en los últimos tiempos en relación con las personas jurídicas privadas (v.gr. Cambios implementados por el Código Civil y Comercial de la Nación, Ley General de Sociedades, reforma al Mercado de Capitales, anteproyecto de reforma a la L.G.S., etc.) sin embargo estimo que no se ha dado suficiente tratamiento a las empresas familiares las que, si bien adoptan estructuras societarias generales, tienen características particulares que bien podrían ponderarse.

Es que, así como se han suscitado acalorados debates en torno a la aparición de las sociedades anónimas unipersonales, a las sociedades por acciones simplificadas, a la ley de apoyo al capital emprendedor, entiendo que debería ponerse el foco también en estas empresas familiares que tienen la particularidad de tener que armonizar dos sistemas -el familiar, por un lado, y la empresa, por otro-.

Ese diferencial que tienen este tipo de empresas tiene sus pros y sus contras, contemplándose entre los primeros, el espíritu de trascendencia, el sentido de pertenencia, la vital importancia de las relaciones humanas –más allá de las comerciales o empresariales- tanto intragrupo como hacia afuera, el mayor grado de compromiso -entre otros- y, como contrapartida, los aspectos más complejos radican en la dificultad para la incorporación de miembros -familiares directos o políticos, o terceros ajenos a la familia-, la sucesión en el sentido que el líder o fundador dé un paso al costado o ceda alguna cuota de poder a quien o quienes lo vayan a reemplazar, cómo afrontar los diferentes beneficios entre los miembros -familiares, o no-, qué sucede cuando algún miembro de la familia decide no participar en la conducción ni como miembro activo y se limita a pretender participar de los beneficios de la empresa, entre muchos otros conflictos que se pueden suscitar sea estrictamente en el ámbito empresarial como en el ámbito intrafamiliar -que en la mayor parte de los casos termina extrapolando sus efectos a la esfera empresarial también-.

Y es justamente en estos últimos supuestos donde la importancia de un protocolo familiar se advierte más que útil, necesaria.

En efecto, pensemos en el inicio voluntario de cualquier vínculo -amor, pareja, amistad, sociedad, un negocio, etc.- generalmente los involucrados se relacionan con la mayor predisposición y obviamente suponiendo que será un vínculo duradero pues, de lo contrario, si desde el principio ya vislumbrasen que inmediatamente comenzarán los inconvenientes, probablemente ni pensarían en comenzar a relacionarse -particularmente cuando se trate de mezclar negocios y familia-.

Y, sin embargo, estimo fundamental –casi necesario– en este momento inicial de armonía y buenas relaciones, que los involucrados arriben a un acuerdo (el protocolo) para prever cómo sería el modo ideal de desenvolverse cuando aparezcan los –inevitables– conflictos; lo cual, de acuerdo a la experiencia y análisis de las empresas familiares argentinas, tradicionalmente no contemplaron soluciones para estos momentos críticos.

Ante la incertidumbre cabe plantearse, ¿cuál sería la principal función de un protocolo familiar? ¿y su contenido?

En particular, para determinar el contenido del protocolo familiar y las cuestiones que no podría omitirse incluir, hay que considerar no sólo aspectos generales sino hacer foco, esencialmente, en las particularidades de ESA empresa en concreto sin olvidar ESA Familia también en particular.

Al hablar del protocolo en la empresa familiar no puede dejar de mencionarse lo expresamente previsto por el art. 1010 del Código Civil y Comercial de la Nación (en su párrafo 2º), en cuanto establece que *“Los pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de gestión empresarial o a la prevención o solución de conflictos, pueden incluir disposiciones referidas a futuros derechos hereditarios y establecer compensaciones en favor de otros legitimarios. Estos pactos son válidos, sean o no parte del futuro causante y su cónyuge, sino afectan la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge, ni los derechos de terceros ...”*.

Éste se advierte como un primer paso para el reconocimiento legislativo de este tipo de protocolos dado que favorece la planificación en la sucesión familiar con la gran ventaja de permitir que continúen con la empresa aquéllos más involucrados con ésta –e idealmente los más idóneos– pudiendo excluir a los demás sin que ello importe una desigualdad o discriminación injustificada toda vez que deberán ser compensados con otros bienes.

En efecto, según el artículo transcrito, el pacto debe ser relativo a una explotación productiva o una participación societaria, excluyendo de su objeto

principal, al resto del eventual acervo sucesorio. Es decir, el objeto del pacto será una explotación productiva o participaciones sociales que recaerán sobre algunos legitimarios, en tanto, los otros legitimados recibirán compensaciones (v.gr. dinero en efectivo; otros bienes, etc.), lo que pone en evidencia la accesoriedad del pacto en relación con el protocolo familiar o a lo previsto por el art. 1010 C.C. y C., dado que no podría existir aquél sin éstos.

En síntesis y en el breve marco descripto, estimo que el Código Civil y Comercial de la Nación ha dado un primer paso para el reconocimiento de los protocolos en la empresa familiar pero aún resta un largo camino por andar; y entiendo que cuanto antes se avance, será mucho más saludable no sólo para estos emprendimientos sino para la economía toda. Ello, teniendo en cuenta que las empresas familiares -conforme estudios especializados- representan alrededor del 90% de las empresas en la República Argentina; y por otro lado, en éstas la transición a la segunda generación lo logran sólo aproximadamente un 30% y sobreviven a la tercera alrededor del 10%.