

## RIESGOS LEGALES E INTERPRETACIONES TUITIVAS PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES

*Eduardo M. Favier Dubois (p.),  
Eduardo M. Favier Dubois (h.) y Lucía Spagnolo*

### SUMARIO

1. La empresa familiar carece de regulación jurídica en el derecho argentino y se desenvuelve en un marco legal que presenta riesgos para su funcionamiento y continuidad y que exige soluciones en base al derecho vigente, sin perjuicio de algunas reformas legislativas tuitivas.

2. En el marco de la legislación actual, y sobre la base de la tutela constitucional de la familia y de la empresa, a lo que se suma la importancia económica, social y moral de las empresas familiares, es necesario lograr interpretaciones jurisprudenciales integradoras y tutelares de ellas que, partiendo de la diversidad de “causa” de la incorporación de un socio a una empresa familiar respecto de una empresa no familiar, donde el socio familiar no es un inversor, postulen: A) Un criterio restringido para acoger los supuestos de fraude cuando hay en funcionamiento una empresa familiar real; B) El deber social de respetar, mantener y colaborar en la continuación del status quo empresario familiar; C) La presunción de razonabilidad de las “reservas voluntarias”; D) La validez interna de los actos gratuitos consistentes en “ayudas familiares”; E) La presunción del carácter “gratuito” de toda incorporación como socio de un familiar no fundador; F) La obligatoriedad, como “reglamento interno de hecho”, de ciertos usos y costumbres en materia de procedimientos societarios; G) La aplicación analógica de algunas reglas de las sociedades personalistas como el “beneficio de competencia”; H) La tutela de la continuidad y del elenco de socios en el caso de empresa familiar de hecho; e I) La primacía del interés social familiar por sobre intereses individuales en caso de conflicto normativo.

## FUNDAMENTOS

### 1. Concepto

Cabe aquí recordar 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>.

Y si bien no existe un concepto unívoco en la materia, es claro 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 ésta sea el sustento de la primera.

No se trata de un tema de tamaño, ni debe la empresa familiar ser identificada con la pequeña y mediana empresa (PYME). Es que si bien el 90% de las Pymes son empresas familiares y el 90% de las empresas familiares son Pymes, muchas grandes empresas, incluidas empresas multinacionales (Walmart, Banco Santander, etc.), son empresas familiares.

Solo en Argentina, sobre las 19 empresas multinacionales de origen local, 13 de ellas son empresas familiares<sup>2</sup>, lo que evidencia su volumen y significación.

---

<sup>1</sup> FAVIER DUBOIS (h), Eduardo M., “La empresa familiar frente al derecho argentino. Hacia su reconocimiento doctrinario y sustentabilidad jurídica”, E.D. tomo 236, 17-2-10, pág. 2, nro. 2.1. Ver también la doctrina publicada en la página web del Instituto Argentino de la Empresa Familiar: [www.iadef.org](http://www.iadef.org).

<sup>2</sup> Grupo Techint (controlado por la familia Rocca); Arcor S.A. (controlada por la familia Pagani); IMPSA (controlada por la familia Pescarmona); Grupo Bagó (controlado por la familia Bagó); Molinos Río de la Plata S.A. (controlado por la familia Pérez Companc); Grupo Los Grobo (controlado por la familia Grobocopatel); Cresud S.A. (controlada por la familia Elsztain); Roemmers S.A. (controlada por la familia Roemmers); Iecsa S.A. (controlada por la familia Calcaterra); S.A. San Miguel (controlada por Luis Otero Monsegur y la familia Miguens); BGH (controlada por herederos de la familia Garfunkel); CLISA (controlada por la familia Roggio); Grupo Plastar (controlada por la familia Strauss); y Bio Sidas S.A. (controlada por la familia Arguelles).

## 2. Características

La empresa familiar tiene enorme importancia económica, social y moral reconocida en todo el mundo<sup>3</sup>.

Sin embargo, cuando las empresas familiares no están suficientemente estructuradas, presentan debilidades derivadas de la convivencia en su seno de dos sub-sistemas distintos: el “sub-sistema familiar”, con sus valores afectivos, emocionales, de igualdad entre los hijos, de atención de necesidades y de protección de los débiles, con el “sub-sistema empresarial”, donde los valores son la productividad, la eficiencia, el rendimiento y los resultados económicos.

De tal difícil convivencia derivan gran cantidad de problemas entre los que se destacan, principalmente, la informalidad, la falta de profesionalización, la falta de planeamiento en el relevo generacional y sucesión en el liderazgo, la falta de planificación de la transferencia patrimonial, la inexistencia de canales idóneos de comunicación familiar y, fundamentalmente, una confusión de límites, de fondos y de roles entre la familia, la empresa y la propiedad.

Todo ello puede llevar a situaciones y conflictos insuperables que determinen la fracturación de la familia y/o la desaparición de la empresa.

Frente a tales situaciones, es necesario que la familia empresaria transite un largo y delicado proceso, con ayuda de un “consultor”, para arribar finalmente a un “acuerdo o pacto familiar”, más o menos complejo, con enorme valor moral, al que debe finalmente otorgársele valor legal como protocolo jurídico y mediante la instrumentación y ejecución adecuadas.

## 3. Los riesgos legales

Sin embargo, aun cuando la familia empresaria trabaje en su fortalecimiento, existen riesgos resultantes de las propias normas jurídicas

---

<sup>3</sup> Ver sobre el tema los siguientes aportes publicados en los últimos tiempos: “La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación”, director E. M. Favier Dubois (h.), de Editorial Ad Hoc, Bs. As., 2010; También la obra colectiva titulada “Empresas de Familia. Aspectos Societarios, de familia y sucesiones, concursales y tributarios. Protocolo de familia”, dirigida por Gabriela Calcaterra y Adriana Krasnow, editada por La Ley, Buenos Aires, 2010. Además, pueden consultarse los siguientes trabajos: Medina, Graciela “Empresa Familiar”, La Ley, T.2010-E, ejemplar del 13-9-10, pág. 1 y stes.; y ALTERINI, Ignacio Ezequiel, “El bien de familia frente a la empresa familiar” en La Ley, to. 2010-F, diario del 9-12-2010, pág. 1 y sgtes.

aplicables (derecho de familia, sucesiones y sociedades), donde no existe ni un ámbito legislativo general propicio para las empresas familiares, ni tampoco normas específicas que puedan dar sustento legal a su adecuado funcionamiento y a su continuación en el tiempo, a lo que se suman clásicas interpretaciones doctrinarias y jurisprudenciales, que no atienden a sus particularidades.

En efecto, en su funcionamiento legal, las empresas familiares afrontan importantes contingencias societarias derivadas de considerar al socio familiar como un “puro inversor”, contingencias laborales y previsionales en la medida en que se considera al familiar que trabaja como a un tercero “dependiente” y contingencias fiscales, en tanto en muchos casos se pretende gravar como “transmisión” lo que es una simple continuidad empresaria en el tiempo.

La situación se agrava frente al supuesto de divorcio de algún socio familiar por el régimen patrimonial conyugal vigente de ganancialidad absoluta, el que puede convertir al ex cónyuge no familiar en socio de la empresa familiar, con los consecuentes problemas, y por la imposibilidad de pactar un régimen patrimonial para el matrimonio y/o para el eventual divorcio.

Por su parte, al momento de planificar o ejecutar el tránsito generacional en la gestión y la sucesión en la propiedad, la normativa aplicable solo aparece tutelando los intereses individuales de los sujetos integrantes de la familia, reputándolos como propietarios “herederos” con derechos de orden público a tomar inmediata posesión de su herencia en especie y a exigir en cualquier tiempo la partición, sin atender a la existencia de la empresa familiar como tal, y a la necesidad de su tutela y continuidad.

#### **4. El derecho vigente y sus desafíos**

Ahora bien, la empresa familiar no está regulada como tal en el código civil ni en ninguna otra legislación nacional, ni tampoco constituye un tipo social específico en la ley de sociedades comerciales.

Por ende, al carecer de regulación especial le son aplicables las normas comunes del derecho privado y del derecho público vinculadas a la familia y a la empresa.

Al analizar dichas normas observamos la existencia de muchas que son “restrictivas”, algunas son “tutelares” y muchas otras “instrumentales” respecto de la continuación y armónico funcionamiento de la E.F.<sup>4</sup>

Todo ello hace necesario, en primer lugar y en el marco de la legislación actual, lograr interpretaciones jurisprudenciales integradoras y tutelares<sup>5</sup>.

En segundo término, hace necesario en cada empresa familiar, encarar un trabajo de estructuración jurídica que, en el marco de la legislación vigente, otorgue fuerza jurídica a los acuerdos, mediante la incorporación del pacto familiar a diversos instrumentos legales obligatorios para las partes y terceros.

## 5. La doctrina y jurisprudencia

Cabe señalar, en primer lugar, que casi no existe en nuestro medio una doctrina o jurisprudencia en torno a la empresa familiar como tal, y menos aún con un criterio tuitivo.

La mayorías de los trabajos vinculados al tema que se presentan a congresos, libros colectivos y revistas jurídicas, se limitan a considerar (*lege lata*), fuera de los casos de fraude familiar<sup>6</sup>, los derechos individuales de los socios o herederos ante situaciones determinadas<sup>7</sup>, o a proponer (*lege ferenda*) posibles salidas a los conflictos<sup>8</sup>, sugiriéndose la necesidad de reglamentar derechos especiales de salida del socio por decisión de la mayoría o de él mismo en las sociedades cerradas<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> Ver de los autores “El marco legal de la empresa familiar. Riesgos y soluciones con la ley vigente”, en *La Ley*, t. 2013-C diario del 10-6-13 pág. 1 y sgtes.

<sup>5</sup> Ver de los autores “La empresa familiar: hacia su debida interpretación doctrinaria y estructuración jurídica”, *Errepar*, DSE, nro. 277, tomo XXII, diciembre 2010, pág. 1301.

<sup>6</sup> Ver *supra*.

<sup>7</sup> Ver en la obra colectiva “Las sociedades comerciales y la transmisión hereditaria” de FAVIER DUBOIS (h), Eduardo M. (Director), ed. Ad Hoc, Bs. As., 1993.

<sup>8</sup> Ver la obra “Conflictos en sociedades “cerradas” y de familia”, de ARECHA, FAVIER DUBOIS (h), RICHARD y VÍTOLO (coordinadores), Bs. As., 2004, ed. Ad Hoc.

<sup>9</sup> VÍTOLO, Daniel, “Necesaria flexibilización del régimen legal de sociedades anónimas en el caso de sociedades “de familia”, en la obra colectiva “Conflictos en sociedades “cerradas” y de familia”, de ARECHA, FAVIER DUBOIS (h), RICHARD y VÍTOLO (coordinadores), Bs. As., 2004, ed. Ad Hoc, pág. 9.

Por su lado, la muy limitada jurisprudencia existente que ha considerado el tema de la “sociedad de familia” como tal, se refiere a cuestiones societarias y laborales, y en pocas ocasiones le ha asignado una solución especial y tutelar de su continuidad.

En efecto, en derecho societario se ha sostenido reiteradamente que el hecho de que una S.A. se trate de una empresa familiar no puede hacer exigible un régimen de notificación especial y diferenciado para las convocatorias a asambleas por escrito<sup>10</sup>, ni aún respecto de los herederos del socio fallecido sin transferencia inscripta<sup>11</sup>.

En otros fallos se ha tomado el hecho de tratarse de una empresa familiar como elemento disvalioso para tener por cierto que las actas de asamblea se firmaban en cualquier lugar y bajo presiones<sup>12</sup>, o para sostener que el administrador judicial carecía de facultades para votar la remoción de un director heredero<sup>13</sup>.

Y si bien existe doctrina y jurisprudencia (controvertidas) relativas a la admisión de la participación de los herederos forzosos en una asamblea a pesar de no estar inscripta la declaratoria en el libro de registro de acciones<sup>14</sup>, no siempre ello se ha fundado en el carácter familiar de la empresa sino en las características del régimen sucesorio.

## **6. Propuestas interpretativas favorables a la empresa familiar**

Ahora bien, en el presente plano creemos importante, bajo la actual normativa vigente, realizar una construcción doctrinaria que sea tutelar de la E.F.

---

<sup>10</sup> C.N. Com., sala C, 6-6-06, “I.G.J. c/Jose Negro S.A. s/organismos externos”, IJ-XXII-855.

<sup>11</sup> C.N. Com., sala C, 29-10-90, “Schillaci, Irene M. y otra c/Establecimiento Textil San Marco S.A.”, LL 1991-E-109, con comentario de Graciela Medina “Ejercicio de los derechos societarios por el poseedor hereditario”.

<sup>12</sup> C.N. Com., sala A, 7-3-97, “Zappa, Francisco y Zappa, Antonio c/Italoche S.A. s/sumario”, IJ-IV-907.

<sup>13</sup> C.N. Com., sala A, 8-5-08 “Haimovici, Claudio c/Casa Rubio S.A. s/nulidad de asamblea”, IJ-XXXIII-388.

<sup>14</sup> C.N. Com., sala C, 29-10-00, “Schillacci, Irene M. y otra c/Establecimiento Textil San Marco S.A. s/nulidad de asamblea”.

Ello sobre la base de las señaladas fortalezas de las empresas familiares en materia económica, social y moral, lo que exige, dentro del marco jurídico, buscar una tutela que les permita fortalecerse y continuar.

Sobre tal base, y al solo efecto de llamar la atención y abrir el debate sobre algunos temas, formulamos las siguientes propuestas interpretativas:

### *6.1. La cuestión de la “causa”: el socio familiar no es un inversor*

La causa del contrato de sociedad ha sido conceptualizada como “el ejercicio en común de una o más actividades económicas para, en base a las aportaciones, obtener un lucro que sea repartible entre los socios”<sup>15</sup>.

Ahora bien, en el caso de una empresa familiar bajo forma societaria, las razones por las cuales una persona la constituye o se incorpora, conforme con calificada doctrina<sup>16</sup>, son distintas a la “causa” societaria referida, y de muy diversa índole, a saber: ofrecer una oportunidad a los hijos; conservar la herencia y el legado familiar; mantener unida a la familia; crear ventajas económicas y riqueza y garantizar la seguridad económica de la familia; asegurar el mantenimiento de una fuente de ingresos y de proyectos personales tras su retirada.

A su vez, “para los hijos de los fundadores, la decisión de incorporarse a la empresa familiar responde a diferentes razones utilitarias, emotivas o profesionales, como una deuda moral con los padres, la ilusión de continuar un proyecto iniciado por sus progenitores, la posibilidad de seguir una carrera profesional más atractiva en la empresa familiar, luchar por algo que es propio, por una empresa de la que se es propietario, la ilusión de trabajar junto a las personas a las que más se ama”<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> BROSETA PONT, Manuel, “Manual de Derecho Mercantil”, ed. Tecnos, Madrid, 1977, pág. 164. Ver también GERMÁN, C. Daniel, “Objeto y causa de las sociedades comerciales”, ed. Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo, 1998, pág. 117. Ver NISSEN, Ricardo, Ley de Sociedades Comerciales, 3ra. edición, ed. Astrea, Bs. As. 2010, tomo I, pág. 727.

<sup>16</sup> GALLO, Miguel Ángel y AMAT, Joan M., “Los secretos de las empresas familiares centenarias”, ed. Deusto, Barcelona, 2003, pág. 68.

<sup>17</sup> GALLO, Miguel Ángel y AMAT, Joan M., “Los secretos de las empresas familiares centenarias”, op. cit., pág. 68.

De lo señalado precedentemente resulta claramente que ni la causa de constitución ni la causa de integración posterior a una empresa familiar se fundan en una mera inversión de capital efectuada con “fin de lucro”, sino que ambas causas se fundan en la pertenencia a la familia y consisten en el deseo de colaborar con la continuidad y el crecimiento de la empresa porque ello implica fortalecer al resguardo patrimonial de la familia.

Ello impide considerar al “socio familiar” como un mero “inversor”, dotado de determinados derechos patrimoniales individuales e inalienables, fundados en sus aportaciones y en su finalidad contractual, sino que debe considerarse a aquél con un estatuto particular derivado de su propia causa de incorporación y de su carácter de partícipe interesados en la buena marcha del negocio<sup>18</sup>.

Tal conclusión no implica considerar inaplicable el régimen societario al socio de la empresa familiar sino solo predicar, respecto de éste, una interpretación diversa e integradora de la normativa societaria con la familiar y con los principios que tutelan a la familia y a la empresa.

## 6.2. Otras propuestas interpretativas

### A. Criterio restringido para acoger los supuestos de fraude cuando hay empresa familiar real

El reconocimiento de la existencia de una “empresa familiar real” como criterio diferenciador entre la empresa familiar “natural” y la sociedad ficticia creada para violar los derechos familiares<sup>19</sup>, lo que lleva a que cuando tal empresa familiar efectivamente existe no procede el allanamiento de su personalidad debiendo buscarse otra solución para tutelar los derechos de los excluidos.

---

<sup>18</sup> OTERO LASTRES, J. M., “Junta general de accionistas de la sociedad anónima familiar”, en la obra colectiva “La empresa familiar ante el derecho. El empresario individual y la sociedad de carácter familiar”, GARRIDO DE PALMA, Víctor Manuel (Director), Madrid, 1995, p. 258).

<sup>19</sup> Ver en la obra colectiva “Las sociedades comerciales y la transmisión hereditaria” de FAVIER DUBOIS (h), Eduardo M. (Director), ed. Ad Hoc, Bs. As., 1993, el trabajo de nuestro maestro y amigo Enrique M. Butty (pág. 47).



## B. El deber social de respetar, mantener y colaborar en la continuación del *status quo* empresario familiar

Se trata de la obligación adicional de cada socio de una E.F. cuya desatención puede llevar a situaciones de prohibición de voto por conflicto de intereses, de exclusión de socio, o de revocación de la donación de partes sociales por ingratitud del hijo hacia el *pater*.

## C. La presunción de razonabilidad de las reservas voluntarias

Se ha señalado como una de las características de la empresa familiar el hecho de que los beneficios son reinvertidos en la propia empresa y en el propio crecimiento ya que no tienen, en su inmensa mayoría, accionistas a los que tengan que proporcionar una determinada rentabilidad, lo que las hace más ágiles en el proceso de tomar decisiones estratégicas.

Es por eso que la política de retención de utilidades para reinvertir en la empresa, mediante el mecanismo de las “reservas voluntarias”, no puede ser impugnada por el socio en tanto deben interpretarse tales reservas como “razonables” y encuadradas en una “prudente administración”, en los términos del art. 70, tercer párrafo, de la ley 19.550, en la medida en que guardan absoluta congruencia con la ya referida “causa” de la “empresa familiar”<sup>20</sup>.

## D. La validez interna de los actos gratuitos consistentes en ayudas familiares

Consideramos que, con fundamento en la diversidad de causa, tales actos resultan plenamente admisibles en el orden interno de la empresa familiar, sin necesidad de requerir la unanimidad de los socios para su validez, y sin que los socios puedan impugnarlos.

Ello, dejando siempre a salvo los derechos de los terceros perjudicados que, en su caso, podrían impugnar tales actos de existir “insolvencia”, sea por vía de la acción revocatoria pauliana (art. 961 del código civil), cuando no hay quiebra, o sea por vía de la acción de ineficacia concursal de pleno derecho en caso de quiebra (art. 118, ley 24.522).

---

<sup>20</sup> Ver de FAVIER DUBOIS (h), E. M., “La financiación de la Empresa Familiar y sus resultados contables frente a la liquidación de la sociedad conyugal”, *La Ley*, t. 2010-C, ejemplar del 7-6-10, pág. 1 y sgtes.

### E. La presunción del carácter gratuito de toda incorporación como socio de un familiar no fundador

Cuando el fundador o los fundadores (generalmente el padre y la madre), deciden convertir una empresa unipersonal en empresa familiar<sup>21</sup>, incorporan a sus hijos haciéndolos figurar en el acto constitutivo de una nueva sociedad formal o ingresándolos como socios a la ya existente sin exigirles una aportación real y entregándoles acciones que solo responden a una planificación familiar.

En consecuencia, cabe presumir, salvo prueba en contra, que cualesquiera fuera el título invocado al momento de la incorporación de los socios no fundadores, que generalmente son los hijos, el título real no es otro que una donación o liberalidad de los fundadores<sup>22</sup>.

### F. La obligatoriedad de ciertos usos y costumbres en materia de procedimientos societarios como integrantes de un “reglamento interno de hecho”

En la empresa familiar hay ciertas prácticas, usos y costumbres, considerados “sagrados” u “obligatorios” para los socios familiares, aunque no consten en instrumentos escritos ni inscriptos, como son las notificaciones personales previas cuando tiene lugar una asamblea, la prohibición de transmitir las acciones y de que ingrese como socio un no familiar, salvo acuerdo previo del resto de la familia y aunque no haya limitaciones estatutarias, y el reconocimiento de los derechos como socio, a participar en las asambleas y a cobrar dividendos, del heredero de un familiar cuando se trata de un heredero forzoso aún con anterioridad al cumplimiento de las formalidades sucesorias (sucesión, declaratoria, partición e inscripción en el libro de registro de acciones).

En estos casos, no tratándose de un inversor sino de un socio familiar, debe considerarse que tales prácticas integran una suerte de “reglamento interno de hecho”, no sujeto a inscripción (art. 5º, ley 19.550) que, como

---

<sup>21</sup> Ver SERNA GÓMEZ, Humberto y SUAREZ ORTIZ, Edgar, “La empresa familiar. Estrategias...”, op. cit., pág. 321.

<sup>22</sup> La adquisición a título gratuito es muy relevante en materia de bienes propios, revocación por ingratitud y colación por los legitimarios.

tal, es obligatorio para todos los socios y cuyo incumplimiento da lugar a la nulidad de la respectiva decisión<sup>23</sup>.

### G. La aplicación analógica de algunas reglas de las sociedades personalistas como el beneficio de competencia

Se trata de ciertas reglas de las sociedades comerciales “por partes de interés” y de las sociedades civiles aplicables para juzgar determinadas situaciones con fundamento en una suerte de “desestimación” del tipo social cuando la EF es S.A. o SRL<sup>24</sup>. Entre ellas juzgamos aplicables a la S.A. y SRL familiares el instituto del pago con beneficio de competencia para las deudas y créditos entre la sociedad y los socios en concepto de préstamos y dividendos<sup>25</sup>.

### H. La tutela de la continuidad y del elenco de socios en el caso de empresa familiar de hecho

El reconocimiento de la existencia de un pacto de incorporación implícito para el caso de muerte de un socio a favor de sus herederos y la presunción *iuris tantum* de que no poseen calidad de socios los integrantes de la siguiente generación mientras estén vivos sus progenitores socios de la anterior<sup>26</sup>.

### I. La primacía del interés social familiar en caso de conflicto

Si el ejercicio de armonización con otras normas o intereses individuales no resulta posible, el reconocimiento de la primacía del interés so-

---

<sup>23</sup> Dichos usos y costumbres, al haber sido voluntariamente admitidos (art. 1197 del código civil), y en la medida en que no contraríen una norma societaria indisponible, deben reputarse obligatorios para la sociedad y los socios y plenamente exigible a éstos, pudiendo importar su violación la nulidad prevista por el art. 251 L.S.

<sup>24</sup> ROSSI, Hugo, “Actuación anómala y desestimación del tipo en la sociedad anónima “cerrada”. Sus efectos sobre la responsabilidad de los socios”, en la obra colectiva “Conflictos en sociedades “cerradas” y de familia”, de ARECHA, FAVIER DUBOIS (h), RICHARD y VÍTOLO (coordinadores), Bs. As., 2004, ed. Ad Hoc, pág. 167.

<sup>25</sup> En tanto se configuran acumulativamente los presupuestos de vínculo familiar y vínculo societario a que aluden los incisos 1º a 4º del art. 800 del código civil.

<sup>26</sup> Ver de los autores “Muerte del socio en la sociedad de hecho familiar, continuidad empresarial e identidad societaria” en Errepar, DSE, nro. 263, octubre 2009, t. XXI, pág. 1111.

cial de la empresa familiar por sobre otros intereses cuando esté en juego la propia supervivencia de la sociedad familiar, correspondiendo resolver a su favor un eventual conflicto con normas indisponibles de las sociedades<sup>27</sup>, las sucesiones<sup>28</sup>, la sociedad conyugal y los contratos. Ello sobre la base de que la empresa familiar responde conjunta y equilibradamente al interés familiar y al interés social y, por ende, tiende a salvaguardar las garantías de los arts. 14 bis y 14 de la Constitución Nacional, respectivamente.

---

<sup>27</sup> Ver MASRI, Victoria, “En búsqueda de libertad para las sociedades de familia” en “Conflictos en sociedades “cerradas” y de familia”, ed. Ad Hoc, Bs. As., 2004, pág. 43, donde postula criterios más amplios en materia de limitaciones a la transmisión accionaria en las sociedades de familia.

<sup>28</sup> Ver RODRÍGUEZ, Pablo y ARAYA, José María, “Los conflictos entre el régimen hereditario, la sociedad y el interés de los terceros”, VII Congreso Argentino de D. Societario, UADE, Bs. As., 1998, tomo I, pág. 56, donde en materia de legítima se postula privilegiar a la conservación de la sociedad sobre los intereses del heredero.