

FIDEICOMISO DE PLANIFICACIÓN PATRIMONIAL Y EMPRESA FAMILIAR

MG A 55
MONOGRAFÍAS AD HOC

▶ **EMPRESA FAMILIAR**

**Eduardo M. Favier Dubois (h.)
Lucía Spagnolo**

**Fideicomiso
de planificación
patrimonial
y empresa familiar**

AD·HOC

Primera edición
ABRIL 2019

Eduardo M. Favier Dubois (h.).

Fideicomiso de planificación patrimonial y empresa familiar / Eduardo M. Favier Dubois (h.); Lucía Spagnolo
1ª ed. - Buenos Aires, Ad-Hoc, 2019.
84 p.; 12x18 cm. (Monografías. Empresa familiar; 55)

ISBN: 978-987-745-135-1

1. Empresa familiar. 2. Derecho comercial. I. Spagnolo, Lucía. II. Título.

CDD 346.07

DIRECCIÓN EDITORIAL
DR. RUBÉN O. VILLELA

© AD-HOC SRL
Viamonte 1450 · C1055ABB · Buenos Aires · Argentina
Tel./Fax (54 11) 4371 0778/6635 · 4372 6401
info@editorialadhoc.com
www.editorialadhoc.com
www.facebook.com/editorialadhoc
www.twitter.com/editorialadhoc

Impreso en la Argentina
Derechos reservados por la ley 11.723
Prohibida su reproducción total o parcial

Esta edición se terminó de imprimir en abril de 2019 en Amerian S.R.L.,
Uruguay 1371, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

ÍNDICE

<i>Presentación</i>	11
I. El fideicomiso	15
1. ¿Qué es un fideicomiso?	15
2. Desafíos del instituto	19
3. ¿Cuándo un fideicomiso es sustentable?	20
3.1. Bifrontalidad	20
3.2. Alteridad	21
3.3. Vehicularidad	22
3.4. Temporalidad	22
3.5. Plasticidad	23
3.6. Comunicabilidad	23
3.7. Autorización especial societaria	23
3.8. Infungibilidad y orden público fiduciario	24
4. Las claves para la validez de los fideicomisos	26
II. La planificación patrimonial	29
1. El temor a la planificación patrimonial	29
2. ¿Qué es la planificación patrimonial sucesoria?	30
III. La empresa familiar	33
1. Concepto	33

2. Importancia y valores	35
3. Debilidades	36
IV. La planificación sucesoria en la empresa familiar y el Código Civil y Comercial	39
1. Objetivos	39
2. El protocolo de la empresa familiar	39
3. Impactos del Código Civil y Comercial sobre la planificación sucesoria en la empresa familiar	43
3.1. Reduce riesgos en las empresas familiares en tanto sociedades	44
3.2. Fortalece el valor de los acuerdos familiares	45
3.3. Permite fijar límites a los parientes políticos	45
3.4. Permite dar fuerza legal al plan de sucesión	46
3.5. Reduce los conflictos entre herederos	47
4. El fortalecimiento del valor legal del protocolo de la empresa familiar	48
5. Régimen patrimonial matrimonial: separación de bienes, atribución preferencial y carácter propio de capitalizaciones	50
6. Admisión del pacto sobre herencia futura para la empresa familiar	51
7. El aumento de la porción disponible del padre	55

V. Los diversos fideicomisos de protección de la empresa familiar	57
1. Los fideicomisos societarios en general	57
2. El fideicomiso societario para cumplir el protocolo de la empresa familiar	59
3. Los fideicomisos societarios con objeto especial	62
3.1. Fideicomiso para la distribución actual de acciones entre los familiares	63
3.2. Fideicomiso para la superación del <i>impasse</i> en la sociedades de dos partes	63
3.3. El fideicomiso de administración de activos para ayudas familiares.	64
4. Fideicomiso para la transmisión sucesoria de la propiedad en la empresa familiar	65
5. El impacto del Código Civil y Comercial sobre el fideicomiso familiar.	66
 Colofón. Desafíos de los fideicomisos en las empresas familiares	 69
 <i>Bibliografía de los autores sobre empresas familiares y temas vinculados.</i>	 <i>73</i>
I. Obras colectivas.	73
II. Obras individuales	74
III. Artículos.	75

PRESENTACIÓN

El fideicomiso es, hoy por hoy, el instrumento preferido en nuestro medio como marco legal para instrumentar una importante cantidad de negocios.

Ello es así en atención a sus enormes ventajas, entre las que se cuenta que permite aislar los riesgos propios del emprendimiento de que se trate respecto de los riesgos personales de las partes intervinientes (arrepentimiento, divorcio, muerte, embargo, quiebra, etc.). Además, la eventual insolvencia del patrimonio fideicomitado, no implica la quiebra sino solo su liquidación judicial, lo que le da gran seguridad jurídica al no dispararse acciones de ineficacia, responsabilidad ni extensión de quiebra contra los participantes.

Sin embargo, en el ámbito de la protección patrimonial de los empresarios, y de su plan de sucesión personal a favor de sus familiares, el instrumento es desconocido o muy poco utilizado a pesar de los riesgos inherentes a sus actividades.

Menos aún se utiliza el fideicomiso en el caso de las empresas familiares, donde resulta indispensable dar seguridad jurídica a la futura transmisión de la propiedad de la empresa a favor de los herederos comprometidos, como exigencia de su continuación.

Al respecto, téngase en cuenta que, más allá de las enormes fortalezas de las empresas familiares, ellas presentan debilidades derivadas de la convivencia en su seno de dos subsistemas totalmente distintos: el “familiar”, con sus valores

afectivos, emocionales, de igualdad entre los hijos, de atención de necesidades y de protección de los débiles, y el “empresarial”, donde los valores son la productividad, la eficiencia, el rendimiento y los resultados económicos.

De tal difícil convivencia derivan gran cantidad de problemas los que llegan a su punto máximo en el momento de la muerte del fundador si no se ha previsto la sucesión en la propiedad a favor de los herederos realmente comprometidos con la continuación y crecimiento de la empresa.

La ausencia de tal planificación lleva normalmente a situaciones y conflictos insuperables que determinan la fracturación de la familia y/o la desaparición de la empresa, pasando solo a la segunda generación apenas un 30% de las empresas familiares según estadísticas generalizadas.

En el punto, la elaboración y vigencia de un “protocolo de empresa familiar”, que planifique la sucesión patrimonial, constituye un instrumento que es necesario pero que no es suficiente para garantizar su cumplimiento en tanto carece, por sí mismo, de fuerza legal.

Es aquí donde se destaca, entre otros posibles instrumentos para dar fuerza legal a los pactos familiares del protocolo, la figura del “fideicomiso de planificación patrimonial”.

En definitiva, se trata de colocar la propiedad de la empresa en un patrimonio especial que deberá ser administrado conforme con las instrucciones derivadas del protocolo o del Consejo de Familia.

El objeto de este trabajo, dedicado a los empresarios en general, a las familias empresarias en

particular, y a los asesores de ambos, es precisamente facilitar el camino que deben recorrer para lograr utilizar, en su planificación patrimonial, un instrumento tan importante y delicado como es el fideicomiso.

A esos fines esta obra presenta diversos capítulos sucesivos en los que se comienza explicando qué es un fideicomiso, cómo funciona y en qué casos es legalmente sustentable, para luego abordar la temática de la planificación patrimonial en general. Seguidamente se analiza la situación de las empresas familiares y su propia forma de planificación de la sucesión por medio del protocolo, destacando los nuevos instrumentos favorecedores que presenta el Código Civil y Comercial de la Nación que rige desde el año 2015.

En los últimos capítulos se describen los distintos tipos de fideicomisos de protección de la empresa familiar, las ventajas que ahora les aporta el Código citado y algunas propuestas concretas para remover o despejar barreras culturales, costos, requisitos técnicos e incertidumbres legales.

Para concluir esta presentación, queremos reafirmar nuestra convicción de que tanto el empresario como la familia empresaria, con el asesoramiento adecuado, pueden dar satisfactorias respuestas a todos estos desafíos elaborando instrumentos que satisfagan sus necesidades y que den seguridad jurídica a la planificación del patrimonial familiar.

CAPÍTULO I

EL FIDEICOMISO

1. *¿Qué es un fideicomiso?*

El fideicomiso es un concepto bifronte que se refiere tanto a un “contrato” como a un “patrimonio especial”.

El cuanto al fideicomiso como “contrato”, el art. 1666 del CCyCN define al contrato de fideicomiso en estos términos: “Hay contrato de fideicomiso cuando una parte, llamada fiduciante, transmite o se compromete a transmitir la propiedad de bienes a otra persona denominada fiduciario, quien se obliga a ejercerla en beneficio de otra llamada beneficiario, que se designa en el contrato, y a transmitirla al cumplimiento de un plazo o condición al fideicomisario.”

Sin embargo, como se señaló al comienzo, el término “fideicomiso” se refiere a dos realidades jurídicas distintas que hay que diferenciar en cada caso:

- al “contrato de fideicomiso”, nacido de un acuerdo según el art. 1666 citado (o como resultado de un testamento, art. 1699, CCyCN), y
- al “patrimonio fideicomitado”, que es el patrimonio especial que se genera como consecuencia de ese contrato y siempre y cuando se realice la transmisión de los bienes (arts. 1683 y 1684).

En consecuencia, para que exista un “fideicomiso” como patrimonio separado y especial, hacen falta dos pasos:

- 1°. Formalizar un “contrato de fideicomiso” entre las partes (o un testamento que sea aceptado por el fiduciario designado), el que debe hacerse por instrumento público o privado y luego inscribirse en un registro (art. 1669, CCyCN).
- 2°. Instrumentar la transferencia de cada uno de los bienes que se aportan (inmuebles, muebles, acciones de sociedades, dinero, etc.) a favor del fiduciario (administrador) para que se cree el “patrimonio fideicomitado” otorgando los actos correspondientes (v. gr., tradición, escritura, inscripción). Recién entonces tiene efectos frente a terceros (arts. 1683 y 1684)

Los roles a cumplirse en el contrato de fideicomiso son cuatro:

- El fiduciante, que es el sujeto que aporta sus bienes al patrimonio fideicomitado.
- El fiduciario, que es el sujeto que va a administrar este patrimonio conforme con el objeto para el que se crea (art. 1673) y puede estar o no sujeto a instrucciones y limitaciones.
- El beneficiario, que es el sujeto que va a recibir los “frutos” que producen los bienes dados en fideicomiso (alquileres, cosechas, intereses, dividendos, etc.) mientras este se encuentre vigente (art. 1671).

- El fideicomisario, que es el sujeto al que el fiduciario deberá transferir los bienes del patrimonio fideicomitado (remanentes) al momento en que termine el contrato de fideicomiso (art. 1672).

Ahora bien, el fiduciante puede ser al mismo tiempo beneficiario y también fideicomisario, pero nunca puede desempeñarse como fiduciario.

El fiduciario puede ser cualquier persona humana o jurídica, pero para “ofrecer al público” esos servicios debe ser una entidad financiera o persona jurídica expresamente autorizada (art. 1673).

El fiduciario también puede ser beneficiario siempre que no incurra en conflicto de intereses y privilegie los de los restantes sujetos (art. 1673 *in fine*). Nunca puede ser fideicomisario ni quedarse con los bienes fideicomitados.

El fiduciario no puede ser dispensado de rendir cuentas de su actuación por culpa o dolo, ni de la aludida prohibición de adquirir para sí los bienes fideicomitados.

El fiduciario cesa por remoción judicial por incumplimiento, incapacidad, disolución, quiebra o renuncia aceptada (art. 1678), debiendo ser sustituido en la forma prevista (art. 1679).

El patrimonio fideicomitado constituye un patrimonio especial, separado de los patrimonios de las partes y que no puede ser agredido por los acreedores de estas (art. 1685 y 1686).

El patrimonio fideicomitado es administrado por el fiduciario, quien debe obrar con la prudencia y diligencia de un buen hombre de negocios que actúa en confianza (art. 1674) y tiene un objeto

específico que determina las facultades del fiduciario (art. 1688).

El plazo máximo de duración del fideicomiso es de 30 años salvo que el beneficiario sea una persona incapaz o con capacidad restringida (art. 1668) o el caso del fideicomiso forestal que no tiene plazo máximo (art. 30, ley 25.080).

Las características y ventajas del fideicomiso son varias:

- es un “instrumento”, no es un negocio en sí mismo sino que da un marco legal para facilitar otros negocios;
- se basa en la confianza respecto del fiduciario;
- permite aislar los riesgos propios de un negocio como tal, respecto de los riesgos subjetivos de las partes (arrepentimiento, divorcio, muerte, embargo, insolvencia, etc.);
- no hay enriquecimiento patrimonial para las partes derivado del fideicomiso, en todo caso ello derivará del negocio subyacente;
- debe tener una causa justificada que no sea contraria a la ley;
- la insolvencia del patrimonio fideicomitado, respecto de las deudas contraídas por el fiduciario, no lleva a declarar la quiebra sino a su liquidación judicial (art. 1687).
- puede pactarse la revocación del fideicomiso por parte del fiduciante, sin perjuicio de mantenerse los efectos ya producidos al momento de ejercerse (art. 1697, inc. b).

En lo que hace a la clasificación de los fideicomisos, teniendo en cuenta el objeto-fin, pueden distinguirse los de “administración” de los de “garantía” (art. 1680).

Asimismo, por la titulización, la ley distingue el fideicomiso “común”, donde la transmisión de los derechos del beneficiario opera según lo pactado, del fideicomiso “financiero”, donde los derechos del beneficiario se incorporan a valores negociables (arts. 1690/96).

Otros fideicomisos son los previstos para entidades deportivas (ley 25.284) y los denominados fideicomisos públicos, creados por normas especiales y relativos a fondos fiduciarios para determinados emprendimientos estatales.

2. Desafíos del instituto

Ya hemos tenido oportunidad de señalar que el fideicomiso, presenta a la doctrina un doble desafío.¹

Por un lado, el de procurar su amplia y mayor utilización en la vida comercial dadas sus señaladas ventajas.

Por el otro, presenta el desafío doctrinario de fijar los límites concretos de tal utilización de modo de evitar la violación de normas legales indispo-

¹ Véase del coautor FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.): “La sustentabilidad legal del fideicomiso. Cuestiones generales y el caso del fideicomiso de garantía frente al concurso”, *ED*, 229-657 y ss.

nibles o la perpetración de fraudes o perjuicios a terceros.

Este último plano es de la “sustentabilidad legal” de la figura y se refiere a las condiciones y presupuestos que llevan a un fideicomiso determinado a pasar o no por el test de su eventual impugnación judicial, lo que exige confrontar tal fideicomiso con el resto del ordenamiento vigente, considerado este como un sistema no solo de normas sino también de principios jurídicos.

3. *¿Cuándo un fideicomiso es sustentable?*

Por nuestra parte, y a los efectos de juzgar la sustentabilidad, sostenemos que resulta necesario tener en cuenta algunas características del instituto que son las que marcan sus límites que, a nuestro juicio, son las siguientes:

3.1. Bifrontalidad

El fideicomiso es bifronte en el sentido de que alude tanto a un contrato o negocio unilateral (testamento) como una forma de propiedad.

El contrato de fideicomiso se perfecciona con las declaraciones de voluntad entre las partes por lo que es “consensual”.

La propiedad fiduciaria, en cambio, nace solo después de cumplida la transferencia de los bienes al fiduciario. Antes de ella no existe como tal.

En el punto no compartimos un fallo que, contrariando reiterada jurisprudencia anterior,² consideró suficiente y oponible frente a la quiebra la anotación de la cláusula de adquisición “en comisión para una sociedad que oportunamente aceptará la compra”,³ a pesar de que el titular registral del dominio seguía siendo el comisionista al momento de la falencia.

Ahora bien, en caso de bienes registrables, la falta de inscripción de la transferencia no es invocable por las partes y terceros que participaron en el acto (publicidad cartular), máxime en obligaciones *propter rem*.⁴

3.2. Alteridad

De los cuatro roles naturales del fideicomiso (fiduciante, fiduciario, beneficiario y fideicomisario), hay solo dos necesarios como son el de fiduciante y fiduciario y entre ellos debe haber alteridad.

O sea no puede ser el mismo sujeto, ni dos sujetos aparentemente distintos pero que responden a una misma sustancia o cuya personalidad diversa pudiera ser allanada (art. 54, párr. 3º, ley 19.550).

² CNCom., Sala E, 15/4/1988, “Argentaria S.A. c/Herrera Automotores”; Sala B, 24/8/1990, “Pea, Horacio s/tercería en Tarantino c/Pea, Hector”.

³ CNCom., Sala C, 22/2/2005, “Kumvich, Aníbal s/quiebra”, LL, 1º/4/2005, p. 7.

⁴ CNCom., Sala C, 22/2/2005 “Consorcio L. N. Alem 480 c/Bco. Medefin”, LL, 5/4/2005, p. 6.

3.3. Vehicularidad

El fideicomiso no es un negocio en sí mismo sino un vehículo neutro respecto de un negocio subyacente.

Ello impone indagar el negocio subyacente, su validez y su causa lícita, en tanto *el fideicomiso no puede ser un instrumento para que el fiduciante o un tercero hagan lo que a título propio no pueden hacer.*

También implica que no hay enriquecimiento o empobrecimiento patrimonial para las partes, lo que, en todo caso, resultará del otro negocio.

En consecuencia, el fideicomiso no existe en función de sí mismo sino de otro contrato o relación negocial, por lo que el juzgamiento de cada contrato (en su onerosidad, licitud, etc.) deberá hacerse en base a esa finalidad.

Este carácter “vehicular” lo distingue de los negocios simulados ya que el fideicomiso se exterioriza como un verdadero instrumento y no oculta al negocio subyacente.⁵

3.4. Temporalidad

El fideicomiso es un contrato que implica, supone y necesita un tiempo para que el fiduciario ejercite su propiedad, y para que los beneficiarios la disfruten, antes de la transmisión al fideicomisario.

De ellos se sigue que el fideicomiso instantáneo no sea tal.

⁵ Conf. CNCiv., Sala A, 9/3/2005, “Pereyro c/Vilar”, LL, 27/6/2005, p. 4.

3.5. Plasticidad

El fideicomiso admite la incorporación ulterior de fiduciarios, de beneficiarios y de fideicomisarios, pero ello siempre que en el contrato inicial se prevean y pauten detalladamente las condiciones y que no se vulneren los límites de la figura.

3.6. Comunicabilidad

El carácter “fiduciario” del contrato denota la total falta de interés personal del fiduciario y califica su deber de cumplir adecuadamente la manda, para lo cual no solo debe rendir cuentas al beneficiario sino al propio fiduciante y al fideicomisario (art. 1675, CCyCN), interesados en tal cumplimiento,⁶ quienes puede remover al fiduciario en caso de incumplimiento.

3.7. Autorización especial societaria

En materia societaria, como regla, los representantes obligan a la sociedad por todo acto que no sea notoriamente extraño al objeto social (art. 58, ley 19.550).

Ahora bien, en el caso del fideicomiso en el cual una sociedad comercial transfiere bienes propios

⁶ Véase FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.), FAVIER-DUBOIS, Eduardo M. (p.): “La rendición de cuentas en el derecho comercial. Su vigencia en materia de negocios fiduciarios, asociativos y societarios”, *DSE*, Errepar, n° 262, septiembre 2009, t. XXI, p. 967.

como fiduciante, debe medirse la entidad del acto respecto del patrimonio y del giro social para establecer si el mismo se encuentra dentro de las facultades de sus representantes o si, por tratarse de un acto de “administración extraordinaria”, requiere aprobación de la asamblea extraordinaria o reunión de socios con facultades para reformar el contrato.

Al respecto, la doctrina y jurisprudencia son contestes, en el caso de sociedades anónimas, en negar facultades al directorio cuando se trata de actos de administración extraordinaria o que exceden el objeto de la sociedad.⁷

3.8. Infungibilidad y orden público fiduciario

A nuestro juicio el fideicomiso no puede reemplazar a una figura tipificada por la ley en protección de los terceros o a ciertas reglas del ordenamiento contractual que tienen la misma finalidad

⁷ CNCCom., Sala B, 6/12/1983, “Azopardo S.A. Cía Financiera c/Márquez y Cía. Productora s/Inc. de revisión” La cuestión se hace mas grave cuando se trata de actos de garantía absolutamente gratuitos, como sería el caso de un fideicomiso de garantía a favor de un tercero que, como tal, no solo exceden notoriamente al objeto social sino también a la propia finalidad de la estructura societaria. Confirman tal línea jurisprudencial los fallos “Banco de la Nación Argentina s/inc. de verificación en Escape Metal S.A. s/concurso preventivo”, de la Sala B, de la CCom., del 30/9/2005 y “Canteras Cerro Negro c/El Abuelo S.A. s/inc. en quiebra”, de la CCiv. y Com. de Mar del Plata del 12/2/2006, que sostienen la no verificación en el concurso de garantías gratuitas contrarias al objeto y al interés social.

ni tampoco puede contrariar las relaciones básicas que fundan la institución, a las que denominamos “orden público fiduciario”.

Entre tales casos de inadmisibilidad pueden citarse las normas legales que, tanto en la hipoteca como en la prenda, impiden que el acreedor se apropie el bien dado en garantía, en tutela del deudor y de los demás acreedores.

¿Podría esto pactarse en un fideicomiso de garantía?

Entendemos que no.

Es que, de lo contrario, todas las normas imperativas referidas pasarían a ser meramente dispositivas por la sola voluntad de las partes en violación de las tutelas legales, resultado que condena la interpretación.

También juzgamos inadmisibles que un *negocio determinado* y tipificado por ley, con la presencia de determinados elementos concretos, pretenda ser modificado en sus efectos mediante la “adaptación” de la figura del fideicomiso.

Finalmente, tampoco corresponde que el “orden público fiduciario”, entendido por tal al ordenamiento mínimo e indisponible de las relaciones legales entre los sujetos intervinientes para que el negocio sea un fideicomiso y no otra cosa, pueda alterarse por voluntad de las partes pretendiéndose igualmente lograr los efectos del instituto.

Tal sería el caso, entre otros, del denominado “fideicomiso inmobiliario de garantía” que se presenta cuando, a los efectos de garantizar una deuda, el deudor transmite en propiedad fiduciaria un inmueble de su propiedad para que, en

caso de no abonarse aquella a su vencimiento, el fiduciario venda el inmueble en forma privada y, con su producido, pague la deuda al beneficiario-acreedor, entregando el eventual remanente al deudor-fiduciante, pero reteniendo la tenencia y administración del inmueble.

Vale decir que se trata de un caso donde la estructura coincide con la de la hipoteca y se pretende transmitir la propiedad sin mediar “constituto posesorio”⁸ por lo que el contrato en cuestión es inválido como fideicomiso de garantía al no ajustarse a sus presupuestos legales.⁹

4. Las claves para la validez de los fideicomisos

Además de lo señalado consideramos fundamental para que un fideicomiso determinado sea sustentable, vale decir para que pueda superar la impugnación judicial de un tercero interesado (acreedor, heredero, etc.), lo siguiente:

- Que exista una causa (motivo) justificada para la creación del fideicomiso y que dicha causa no sea contraria a la ley.

⁸ Conf. FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (p.): “Fideicomiso de garantía ¿si o no?”, en *DSE*, Errepar, n° 166, agosto 2001, p. 142, n° 13.

⁹ Véase FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.): “El fideicomiso inmobiliario de garantía y su validez frente a los concursos”, en VÍTOLO, Daniel R., y PARDINI, Marta (dirs.): *Problemas y cuestiones sobre los concursos*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2006, p. 125.

- Que la constitución del fideicomiso y la transmisión de los bienes no implique un acto de “insolventación” del fiduciante respecto de los acreedores existentes a ese momento.
- Que el fiduciario sea realmente un tercero, que sea capaz y que cumpla su mandato en forma diligente y fiel no desviando los bienes fideicomitidos hacia otros fines.

CAPÍTULO II

LA PLANIFICACIÓN PATRIMONIAL

1. El temor a la planificación patrimonial

En nuestra sociedad todo el mundo tiene miedo de planificar su propia sucesión.

O, cuanto menos, la mayoría de las personas tienen una fuerte resistencia a otorgar testamento o a ocuparse de temas sucesorios, invocándose al respecto diversos fundamentos, entre los que se destacan:

- La negación a considerar la idea de la propia muerte
- Los constantes cambios de la situación económica y de las reglas en el país, lo que haría inútil cualquier programación a largo plazo
- La falta de tiempo para ocuparse del tema, estando todos ocupados en dar respuesta a los problemas del día a día.
- El desconocimiento sobre las formas para hacer un testamento o fideicomiso, de su revocabilidad y de su ejecución luego del fallecimiento.
- El haber ya “partido” la herencia en vida mediante donaciones y otros actos.
- La evitación de tomar decisiones en la actualidad que, de ser conocidas, podrían influir negativamente sobre algunos de los futuros herederos y crear conflictos.

- El sistema legal de “legítima hereditaria” a favor de los herederos forzosos que, en el caso de los descendientes, llegaba hasta el año 2015 al 80% de los bienes del causante,¹⁰ con lo cual se percibía que es poco o nada lo que podría hacerse en la planificación testamentaria.

Ahora bien, aún cuando las razones expuestas son comprensibles desde cada subjetividad, lo cierto es que lograr una adecuada planificación patrimonial sucesoria, mediante los instrumentos respectivos, brinda enormes ventajas y tiene plena aptitud para preservar la riqueza y la armonía en las familias y en las personas.

2. ¿Qué es la planificación patrimonial sucesoria?

Ella ha sido definida por Leonardo Glikin como el proceso que permite una transmisión hereditaria basada en los deseos e intereses del ‘heredante’ y la protección de las necesidades de su entorno afectivo, en un marco de equidad.¹¹

Se trata de tomar los asuntos de la vida teniendo en cuenta la posibilidad de retiro y la certeza de la muerte.

¹⁰ Ahora, a partir del Código Civil y Comercial, se ha reducido al 66% sin que exista conciencia general sobre dicho cambio.

¹¹ GLIKIN, Leonardo: *Exiting. El arte de dejar la empresa sin dejar la vida*, Errepar, Buenos Aires, 2011, pp. 214 y ss., quien es un gran experto en la materia y a quien seguimos en esto.

La planificación patrimonial es un proceso que requiere la intervención de un consultor que genere confianza, requiera explicaciones y datos, indague las metas del heredante, pueda formular un plan y monitorear su cumplimiento.

Se trata de una práctica interdisciplinaria donde es conveniente que intervengan, según el caso, abogados, contadores, escribanos, psicólogos, asesores de seguros y asesores financieros.

Es importante que la planificación no sea un acto de autoridad del 'heredante' sino que implique la percepción de las expectativas y capacidades de los sucesores y la búsqueda de consensos con ellos.¹²

¹² Ídem, p. 221.

CAPÍTULO III

LA EMPRESA FAMILIAR

I. 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.¹³

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”.¹⁴

¹³ FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.): “La empresa familiar frente al derecho argentino. Hacia su reconocimiento doctrinario y sustentabilidad jurídica”, *ED*, 236-2, 17/2/2010, n° 2.1. Véase también la doctrina publicada en la página web del Instituto Argentino de la Empresa Familiar: *www.iadef.org*

¹⁴ RODRÍGUEZ DÍAZ, Isabel: “La empresa familiar en el ámbito del derecho mercantil”, *Cuadernos Mercantiles* 2, Edersa, Madrid, 2000, pp. 23/24, citado por MARTORELL ZULUETA, Purificación: “Empresa familiar y regímenes comunitarios”, en REYES LOPEZ, María José (coord.): *La empresa familiar: Encrucijada de intereses personales y empresariales*, Aranzadi, Navarra, 2004, p. 76, nota 6).

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 esta 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,¹⁵ lo que evidencia su volumen y significación.

¹⁵ 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 Calcatera); 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 Argüelles).

2. Importancia y valores

La empresa familiar tiene enorme importancia económica, social y moral reconocida en todo el mundo.¹⁶

En tal sentido se afirma que los porcentajes de las empresas familiares sobre el total de empresas existentes son los siguientes: Italia 99%; U.S.A. 96%; Suiza 88%; Reino Unido 76%; España 71%; Portugal 70% y Colombia 68%, aun cuando las apreciaciones no coinciden entre los autores y las mediciones varían por año.¹⁷

¹⁶ Véase sobre el tema los siguientes aportes publicados en los últimos tiempos: FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.) (dir.): *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010, en la que participaron como co-autores de sucesivos capítulos: Tomás M. Araya, María Gabriela Brandam, 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. Vítolo y Augusto Weigel Muñoz; también CALCATERRA, Gabriela, y KRASNOW, Adriana (dirs.): *Empresas de familia. Aspectos societarios, de familia y sucesiones, concursales y tributarios. Protocolo de familia*, La Ley, Buenos Aires, 2010. Además, pueden consultarse los siguientes trabajos: MEDINA, Graciela: "Empresa familiar", *LL*, 2010-E, ejemplar del 13/9/2010, pp. 1 y ss.; y ALTERINI, Ignacio E.: "El bien de familia frente a la empresa familiar" *LL*, 2010-F, diario del 9/12/2010, pp. 1 y ss.

¹⁷ Véase SERNA GÓMEZ, Humberto, y SUÁREZ ORTIZ, Edgar: *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para sus sostenibilidad y crecimiento*, Temis, Bogotá, 2005, p. XIII y con otros datos MONREAL MARTÍNEZ, Juan, y otros: *La empresa*

En Argentina se considera que hay más de un millón de empresas familiares, las que representan el 80% del tejido empresarial, el 60% del PNB y el 70% de los puestos de trabajo del sector privado.

La importancia económica de las empresas familiares también radica en que resisten mejor las crisis generales, generan y mantienen muchos puestos de trabajo y pueden llevar adelante proyectos a largo plazo al no estar urgidas por la necesidad de ganancias inmediatas.

En lo social, las empresas familiares tienen mejores relaciones con el personal, con la comunidad donde se desempeñan y con el medio ambiente circundante.

Finalmente, en lo moral, la gran importancia de la empresa familiar radica en que congrega a las dos instituciones más valiosas de la sociedad humana: la familia, con sus valores de amor, protección, procreación y culturización, y la empresa, que es la gran generadora de bienes y servicios para atender las necesidades de las personas.

3. Debilidades

Sin embargo, cuando las empresas familiares no están suficientemente estructuradas, presentan debilidades derivadas de la convivencia en su seno de dos subsistemas distintos: el “subsistema familiar”, con sus valores afectivos, emocionales, de

familiar. Realidad económica y cultura empresarial, Civitas, Madrid, 2002, p. 39.

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.

Conforme al sistema “emocional” de la familia, se da todo al que mas necesita sin que importe lo que aporta o si no aporta nada.

En cambio, de acuerdo al sistema “racional” de la empresa, solo se le da a los que aportan valor a la empresa y nada se debe dar a quien no aporta, no importando su necesidad.

De tal difícil convivencia derivan gran cantidad de problemas entre los que se destacan la informalidad, la falta de profesionalización, 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.

Pero todos esos problemas llegan a su punto máximo en el momento de la muerte del fundador si no se ha previsto la sucesión en el liderazgo de la empresa y la transferencia de la propiedad a favor de los herederos realmente comprometidos con la continuación y crecimiento de la empresa.

La ausencia de tal planificación lleva normalmente a situaciones y conflictos insuperables que determinen la fracturación de la familia y/o la desaparición de la empresa, pasando solo a la segunda generación un 30% de ellas según estadísticas generalizadas.

CAPÍTULO IV

LA PLANIFICACIÓN SUCESORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR Y EL CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL

1. **Objetivos**

En el ámbito de la empresa familiar, la planificación patrimonial permite actualizar al presente conflictos futuros posibilitando acuerdos, adoptar decisiones preventivas, da mayor sustentabilidad a la empresa, permite que el ‘heredante’ se retire y se previsionen sus ingresos futuros, fomenta la sistematización de la información y su transmisión a personas clave.

En particular, en el caso de la empresa familiar, la herramienta fundamental y tradicional para la planificación patrimonial¹⁸ ha sido y es la elaboración de un “protocolo de empresa familiar” a lo que modernamente se suman las “cláusulas societarias” de programación.

2. **El protocolo de la empresa familiar**

El medio mundialmente recomendado para estructurar a una empresa familiar, cualesquiera

¹⁸ Véase FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.), SPAGNOLO, Lucía: *Herramientas legales para la empresa familiar*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2013, pp. 69 y ss.

sea su forma jurídica, es el denominado “protocolo de la empresa familiar”.¹⁹

Cabe aquí recordar que el protocolo familiar es una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y socios de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos.²⁰

¹⁹ Véase sobre el tema la segunda obra colectiva del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (www.iadef.org) FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.). (dir.): *El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2011, con la coautoría de Liliana Araldi, Martín Arecha, Alberto Azubel, Facundo Biagosh, Gabriela Calcaterra, María Cesaretti, Oscar Cesaretti, Daniel Cialdella, Silvia Cirmi Obon, Marcelo A. David, Osvaldo Di Tullio, Eduardo M. Favier Dubois (h.), María Viviana Fourcade, Nora Franco, María Blanca Galimberti, Carlos E. Garobbio, Martín Giralt Font, Arturo G. Giovenco, Lisandro A. Hadad, Bibiana Kopita, René Llapur, José Luis Marinelli, Teresa Mariño y Busquet, Roberto M. Martín, Victoria S. Masri, Rodolfo G. Papa, Guillermo Ragazzi, R. Nicolás Rosales Matienzo, Hugo E. Rossi, Silvia Ruiz Larriú, Enrique M. Skiarski, Susana Sosa de Irigoyen, Claudio Szarlat Dabul, Flavio Varennes, Daniel R. Vítolo, Augusto Weigel Muñoz y Pedro Zuanich.

²⁰ REYES LÓPEZ, María José (coord.): *La empresa familiar; encrucijada de intereses personales y empresariales*, Thomson-Aranzadi, Navarra, 2004, p. 15; Véase nuestro trabajo “El protocolo de la empresa familiar como instrumento de prevención de conflictos”, en *DSE*, Errepar, n° 244, marzo 2008. También en la obra colectiva de FAVIER DUBOIS (h.) (dir.): *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*, cit., los trabajos de SOSA DE IRIGOYEN, María S.: “El protocolo de empresa familiar. Antecedentes y bases para su redacción”, en pp. 235 y ss; MASRI, Victoria: “El protocolo familiar: valioso instrumento para la conservación de la empresa familiar”, en pp. 279 y ss; y ROSALES MATIENZO, Rodrigo N.: “Modelo de protocolo familiar”, en pp. 369 y ss.

Básicamente regula las relaciones entre la familia, la propiedad de la empresa y la gestión de esta.²¹

Fundamentalmente, el protocolo regula el plan de sucesión en la gestión de la empresa y el plan de sucesión en la propiedad de la misma, estableciendo un procedimiento para la elección del reemplazante del Fundador, su retiro, y el mecanismo de transmisión de la propiedad a todos o a alguno de los herederos.²²

Es una suerte de carta de navegación para prevenir futuros conflictos. Constituye un acuerdo marco que debe prever su revisión y actualización.

El protocolo ha sido definido, desde el punto de vista jurídico, como “un acuerdo entre accionistas familiares, titulares de bienes o derechos que desean gestionar de materia unitaria y preservar a la largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia empresaria y la empresa familiar”.²³

²¹ El art. 2º, inc. 1º del Real Decreto Español nº 171 del 9/2/2007 lo define como “el conjunto de pactos suscriptos 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”.

²² Véase FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.) (dir.): *La sucesión en la empresa familiar*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2014.

²³ RODRIGUEZ APARICIO, Jorge A., y TORRES, C. Agustín: “La empresa familiar y el derecho civil”, en *Boletín del Ilustre*

Cabe asimilarlo a los “shareholders agreements” de Estados Unidos y viene a desempeñar en la organización jurídica de la sociedad familiar la misma función que el contrato base de la “joint venture”.²⁴

El protocolo podrá tener o no fuerza jurídica tanto en función de la voluntad de sus firmantes interpretada debidamente, cuanto de su forma de instrumentación y consistencia con el ordenamiento jurídico indisponible.

Así, en función del grado de vinculación jurídica que se otorgue, pueden apreciarse tres tipos de protocolo:²⁵

- a) El “pacto de caballeros”, cuando su contenido solo obliga a los que lo suscriben desde un punto de vista moral, familiar o social.
- b) El protocolo “contractual”, que vincula a los firmantes jurídicamente pudiéndose accionar judicialmente por cumplimiento o inejecución y reclamarse medidas cautelares.
- c) El protocolo “institucional”, cuando es posible oponer el mismo frente a terceros que no lo hayan suscripto.

En la práctica, para discernir entre un pacto de caballeros y un contrato habrá que analizar

Colegio de Abogados de Madrid, nº 12, 3ª época, mayo 1999, p. 44.

²⁴ GORTÁZAR, Carlos: “Principales aspectos jurídicos y societarios del protocolo familiar”, en AMAT, Joan M., y CORONA, Juan F. (eds.): *El protocolo familiar. La experiencia de una década*, Deusto, Barcelona, 2007, p.196.

²⁵ Ídem, p. 197.

frente a qué clase de protocolo se está y cuál fue la intención de las partes conforme a su texto expreso y frente al contenido implícito que resulte del contexto familiar al momento de la suscripción y de la ejecución y del marco legal.

En cuanto al protocolo “institucional”, para configurarlo será necesario acudir a instrumentos jurídicos complementarios que puedan otorgarle eficacia frente a terceros.

También habrá que tener en cuenta los límites que, para el valor legal del protocolo, resultan de las normas indisponibles del ordenamiento jurídico,²⁶ sin perjuicio de su eventual valor moral residual.

3. Impactos del Código Civil y Comercial sobre la planificación sucesoria en la empresa familiar

El nuevo código no incluye una legislación especial en materia de “empresa familiar” que regule, por ejemplo, su reconocimiento, la definición legal, el principio de tutela y la reglamentación del protocolo de la empresa familiar con su publicidad y efectos, tal como en su momento reclamáramos.²⁷

²⁶ ACHARES-DI ORIO, Federico: “El protocolo familiar. A propósito de la autonomía de la voluntad, sus límites y el contrato social”, en *RDCO*, n° 240, pp. 1 y ss.

²⁷ FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y MEDINA, Graciela: “Empresa familia. Proyecto de incorporación al Código Civil”, *Revista de Derecho de Familia y de las Personas*, Año IV, n° 1, enero-febrero 2012, La Ley, Buenos Aires, pp. 4 y ss.

Sin embargo, sí prevé una serie de modificaciones al régimen antes vigente del que resulta, a nuestro juicio, un nuevo marco legal que es muy positivo para el mejor funcionamiento y continuidad de la empresa familiar y que sintetizaremos en los puntos siguientes.²⁸

3.1. Reduce riesgos en las empresas familiares en tanto sociedades

a) Fortalece a las empresas familiares “simples” (Sección IV ley 19.550), con una nueva reglamentación por la cuál sus contratos son oponibles entre socios y frente a terceros que los conocieren, pueden ser titulares de bienes registrables, y los socios solo responden en forma mancomunada (o sea por cabeza) por las deudas sociales (véase *supra* Cap. III, 3);

b) Admite a la sociedad anonima unipersonal (art. 1º, ley 19.550) como instrumento para reducir los riesgos en nuevos negocios de empresas familiares grandes o medianas; y

c) Da capacidad a los cónyuges, aún bajo comunidad de ganancias, para ser socios entre sí (art. 27

²⁸ Véase la obra colectiva del IADEF, FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.) (dir.): *La empresa familiar en el Código Civil y Comercial*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2015. También véase de FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.), y FAVIER-DUBOIS, Eduardo M. (p.): “Un nuevo marco legal para la empresa familiar en el Proyecto de Código Civil y Comercial”, *DSE*, Errepar, n° 300, t. XXIV, noviembre 2012, p. 1068.

ley 19.550) en cualquier tipo societario, facilitando la constitución por el fundador con su cónyuge de empresas familiares informales y formales en todas sus formas.²⁹

3.2. Fortalece el valor de los acuerdos familiares

Aumenta el valor del “protocolo de empresa familiar” y de los “convenios de socios”, al reconocerlos como “pactos” (art. 1010) y al permitir darle valor de “contratos asocitativos” (art. 1442) con fuerza legal;

3.3. Permite fijar límites a los parientes políticos³⁰

a) Permite el matrimonio “con separación de bienes” (art. 505), en opción que pueden utilizar los hijos del fundador, logrando que el cónyuge del socio familiar no tenga derecho a reclamar nada de la empresa en caso de conflicto;

²⁹ Véase del FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.): “Panorama del derecho comercial en el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación”, nota introductoria de la obra de texto *Código Civil y Comercial de la Nación*, Erreius, Buenos Aires, 2014, pp. 35 a 83 y en *Código Civil y Comercial de la Nación. Aspectos relevantes para contadores*, Errepar, Buenos Aires, 2015, pp. 9 a 62.

³⁰ Véase de FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.): “La nueva regulación del matrimonio y el mantenimiento de los parientes políticos fuera de la propiedad de la empresa familiar”, en la obra colectiva del IADEF *La empresa familiar en el Código Civil y Comercial*, cit., pp. 101 y ss.

b) En los matrimonios “por comunidad de ganancias” da carácter propio a los resultados capitalizados (491, párr. 3º), lo que impedirá que el ex cónyuge del socio familiar pueda adquirir por tal circunstancia la calidad de socio e interferir en la empresa familiar, limitándose sus derechos a una recompensa.

c) En casos de divorcio o sucesión “atribuye preferentemente” la empresa al socio familiar (arts. 499 y 2380), ya que el juez debe conferirla a quienes participaron en su formación o a favor de quienes estén más capacitados para llevarla adelante.

3.4. Permite dar fuerza legal al plan de sucesión

a) Admite el “pacto sobre herencia futura” (art. 1010), por el cuál, respetando las legítimas hereditarias, padres e hijos pueden acordar que se adjudique la empresa solo a quienes trabajan en ella, compensando con otros bienes a los demás herederos;

b) Amplía hasta un tercio el derecho a disponer sobre la herencia (art. 2445), con lo cual los padres puede premiar o dar mas poder en la empresa a los hijos que más aportan o que están más comprometidos con la misma;

c) Permite que sean “intrafamiliares” los fideicomisos de cumplimiento del protocolo, al admitir que el fiduciario sea también uno de los beneficiarios, lo que posibilita que, por ejemplo,

sea fiduciaria y beneficiaria la madre (art. 1673), sin injerencia de no familiares.

d) Mejora la indivisión forzosa (arts. 2330/2334).

e) Clarifica a los testamentos (arts. 2462/2531).

3.5. Reduce los conflictos entre herederos

a) Regula el “arbitraje institucional” (art. 1649), lo que permite que toda empresa familiar haga un pacto por el cuál los litigios entre familiares no se desarrollen ante los tribunales del estado sino en un tribunal privado con confidencialidad y celeridad;

b) Reduce las posibilidades de reclamar la propiedad ya donada a favor de un heredero, al impedir que otro heredero excluido pueda dejar sin efecto tales donaciones:

1) si las consintió cuando se hicieron (art. 2461) o

2) si pasaron diez años desde la entrega de los bienes (art. 2459) o

3) si se le abona en dinero su cuota de legítima (art. 2458) o

4) si se trata de “acciones” de sociedades anónimas o comanditas por acciones, ya que al ser “títulos valores” (arts. 226 LGS) se declaran excluidas de los “bienes registrables” (art.1815) y, por ende, no sujetas a acción reipersecutoria (art. 2458).

Analizaremos en los capítulos siguientes algunas de esas reformas que consideramos de la mayor relevancia para la planificación sucesoria.³¹

4. El fortalecimiento del valor legal del protocolo de la empresa familiar

En principio el protocolo es un acuerdo marco de las relaciones familia, propiedad y empresa, con valor moral y, en algunos casos, con limitado valor legal entre partes, discutiéndose su obligatoriedad para los herederos.³²

Como regla, el protocolo no tiene valor frente a terceros, salvo que se incluyan sus previsiones en los estatutos o reglamentos societarios inscriptos, o en fideicomisos u otros contratos traslativos de la propiedad.

Siendo ello así, el nuevo Código incrementa el valor legal del protocolo entre partes y frente a terceros conforme a cuatro normativas.

En primer lugar, por la admisión que el texto hace del “pacto de herencia futura” en el art. 1010 del código civil, donde alude a “Los pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones

³¹ MOLINA SANDOVAL, Carlos: “Planificación patrimonial en la empresa familiar en el Código Civil y Comercial”, en la obra colectiva del IADEF *La empresa familiar en el Código Civil y Comercial*, cit., pp. 361 y ss.

³² Véase de FAVIER-DUBOIS, Eduardo M. (p.) y FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.): “Aspectos jurídicos del protocolo de la empresa familiar”, en *DSE*, Errepar, n° 286, t. XXIII, septiembre 2011, p. 990.

societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de gestión empresarial o a la prevención o solución de conflictos...” lo que inequívocamente se refiere, aún sin nombrarlo, al protocolo de empresa familiar y, por ende, le da rango de contrato que incluye a disposiciones especiales con efectos entre partes y frente a terceros.

En segundo término, el protocolo puede ser incluido en la categoría de los “contratos asociativos” de los arts. 1442 y ss. del CCyCN ya que es tanto “de colaboración” como “de organización” y también “participativo”, con una clara “comunidad de fin”: el funcionamiento y la continuidad de la empresa familiar.

Estos contratos tienen libertad de formas (art. 1444), de contenidos (art. 1446) y “producen efectos entre las partes” aunque no estén inscriptos (art. 1447).

En tercer lugar, tiene mayor oponibilidad por aplicación extensiva de las normas sobre sociedades “informales” que permiten la invocación entre socios e inclusive la oponibilidad de las cláusulas frente a terceros que las conocían al contratar, respecto de contratos no inscriptos (arts. 22 y 23 de la Ley de Sociedades).

Finalmente, el art. 1024 contempla la extensión activa y pasiva de los efectos del contrato a los sucesores universales, salvo inherencia, incompatibilidad o prohibición, lo que autoriza a trasladar los efectos del protocolo a los herederos no firmantes.

5. Régimen patrimonial matrimonial: separación de bienes, atribución preferencial y carácter propio de capitalizaciones

Otra de las novedades introducidas por el Código Civil y Comercial de la Nación es la posibilidad de que los cónyuges opten por el régimen de separación de bienes.

El art. 463 del CCyCN establece que el régimen patrimonial matrimonial “por defecto” es el de ganancialidad, pero los cónyuges pueden antes de la celebración del matrimonio o después de un año de aplicación del referido régimen patrimonial, optar por el de separación de bienes, en cuyo caso, *“cada uno de los cónyuges conserva la libre administración y disposición de sus bienes personales”*.

Esto, en el marco de la empresa familiar, como se indicara, tiene la ventaja de evitar, para el caso de divorcio de un socio, la indeseada injerencia del ex-cónyuge en la empresa familiar (como consecuencia de la eventual adjudicación de acciones), con los conflictos que ello traería aparejados.

Aunque es de esperar que su utilización no sea masiva, por no existir en la sociedad argentina la cultura del régimen de separación de bienes, sería conveniente incorporar en el protocolo familiar una cláusula que impusiera a los socios como obligatoria la adopción de dicho régimen (si bien, por supuesto, su validez sería muy relativa).

Para los supuestos de régimen de comunidad de bienes es de destacar que el art. 499 del CCyCN otorga a los cónyuges, con motivo de la partición de la comunidad ganancial, la posibilidad de solicitar

la “atribución preferencial” del establecimiento comercial, industrial o agropecuario por él adquirido o formado que constituya una unidad económica, aunque el valor de ese bien exceda la parte que le corresponda por la extinción de la sociedad conyugal, con cargo de pagar en dinero la diferencia al otro cónyuge o a sus herederos.

Finalmente, y en cuanto a la capitalización de utilidades, el nuevo Código provee de una norma clarificadora que despeja discusiones anteriores y mantiene el carácter de bien “propio” del socio familiar respecto de las nuevas acciones o cuotas emitidas en el aumento de capital.

Al respecto, establece en el art. 491 que “Si la participación de carácter propio de uno de los cónyuges en una sociedad adquiere un mayor valor a causa de la capitalización de utilidades durante la comunidad, el cónyuge socio debe recompensa a la comunidad...”.

O sea que solo nace una obligación de recompensa para el socio familiar respecto de su exconyuge pero no se transforman en gananciales las nuevas acciones, que serán propias.

6. Admisión del pacto sobre herencia futura para la empresa familiar

Si bien el Código Civil y Comercial de la Nación mantiene la prohibición relativa a pactos sobre herencia futura, en el segundo párrafo del art. 1010 incorpora una novedosa y plausible excepción, tendiente a la conservación de las empresas

familiares, al permitir que los pactos referidos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo (lo que, como se dijo, implica la incorporación al ordenamiento legal de, entre otros instrumentos, el protocolo familiar), puedan incluir “disposiciones referidas a futuros derechos hereditarios y establecer compensaciones en favor de otros legitimarios”, con el objetivo de conservar la unidad de la gestión empresarial o de prevenir o solucionar conflictos.

Estos pactos pueden ser suscriptos por los herederos, aún cuando el futuro causante y su cónyuge no sean parte; y determinan la posibilidad de establecer compensaciones en favor de otros legitimarios, sea con bienes de la futura sucesión o, entendemos, con bienes personales de aquellos a quienes se adjudicarán las participaciones societarias objeto del pacto. Tienen como límite la no afectación de la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge ni derechos de terceros.

En cuanto a la forma, rige la libertad de formas; no obstante lo cual, la importancia del pacto en cuanto a su contenido, hace aconsejable la utilización de la escritura pública, por las ventajas que ella implica.

Está claro que se trata de un contrato entre vivos, y no de un negocio *mortis causa*, pero que recién surtirá efectos a partir del fallecimiento del futuro causante.³³

³³ CESARETTI, María, y CESARETTI, Oscar D.: “El pacto sucesorio y la empresa familiar en la unificación”, *Revista del Nota-*

Consecuentemente, los bienes objeto del convenio siguen siendo propiedad de su titular.

Es importante, a efectos de evitar posteriores complicaciones, tratar de contar con la participación de todos los legitimarios en el pacto.

Con relación a los legitimarios omitidos en el pacto, consideramos que el mismo, mientras sea salvada su legítima, les será oponible, en función del régimen de atribución preferencial a que se refieren los arts. 2380 a 2382 del CCyCN; régimen que prioriza, entre otros supuestos, la continuación de la explotación de la empresa familiar.³⁴

Una diferencia importante con relación a la indivisión forzosa de los arts. 2330 (impuesta por el testador) y 2331 (pactada entre los herederos) es que el plazo máximo en estos casos es de diez años, mientras que el pacto al que se refiere el artículo 1010, carece de plazo máximo.³⁵

Es fundamental al momento de redactar los pactos, prever mecanismos de valuación de las acciones objeto del contrato, y formas de compensación, ya que, en la gran mayoría de los casos, el valor los bienes que queden al momento del fallecimiento del *pater familiae*, será distinto al que tenían al momento de la firma del pacto.

riado, 918, <http://www.revista-notariado.org.ar/2015/06/el-pacto-sucesorio-y-la-empresa-familiar-en-la-unificacion/>.

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ ALTERINI, Jorge H. (dir.), y LEIVA FERNÁNDEZ, Luis F. P. (dir. del tomo): *Código Civil y Comercial de la Nación comentado*, t. V, La Ley, Buenos Aires, 2015.

Asimismo es sumamente importante la redacción de normas claras y completas que tiendan a evitar conflictos familiares, muy frecuentes en materia sucesoria.³⁶

Sin perjuicio de que el referido art. 1010 prevé la inclusión del régimen referido dentro de un pacto con las características allí indicadas, no vemos inconveniente en que pueda ser formalizado como contrato independiente, en tanto y en cuanto se cumplan todos los requisitos determinados en el mencionado artículo.

En base a lo establecido por el Código Civil de Cataluña, consideramos que sería conveniente prever normativamente la inscripción del pacto de herencia futura, en el Registro de Actos de Última Voluntad y además en el Registro Público o en el registro de accionistas, según el caso.³⁷

³⁶ LORENZETTI, Ricardo L. (dir.): *Código Civil y Comercial de la Nación comentado*, t. V, Rubinzal-Culzoni, Santa Fe, 2015, p. 742.

³⁷ *Art. 431-8*: “Publicidad de los pactos sucesorios. 1) Los pactos sucesorios deben hacerse constar en el Registro de Actos de Última Voluntad en la forma, en el plazo y con el alcance establecidos por la normativa que lo regula. A tal fin, el notario que autoriza la escritura que los contiene debe hacer la comunicación precedente. 2) Los heredamientos y las atribuciones particulares ordenados en pacto sucesorio pueden hacerse constar en el Registro de la Propiedad, en vida del causante, por medio de nota al margen de la inscripción de los bienes inmuebles incluidos en el heredamiento y que no hayan sido transmitidos de presente o de los bienes inmuebles que sean objeto de una atribución particular. 3) Si los heredamientos o atribuciones particulares incluyen o tienen por objeto acciones nominativas o participaciones sociales, pueden hacerse constar, en vida del causante, en

El texto el art. 1010 del CCyCN, que de algún modo coincide con una iniciativa nuestra en la materia,³⁸ reconoce como antecedentes el “pacto de familia” de la ley italiana 55/2006, art. 2º, que introduce los arts. 768 bis a octies (similar a la francesa), y el art. 1056, segunda parte, del Código Civil español, reformado por la ley 7/2003.

7. El aumento de la porción disponible del padre

La porción legítima de los herederos forzosos se reduce en el nuevo código pasando de 4/5 a 2/3 en el caso de descendientes (art. 2445), vale decir que se aumenta la porción disponible del testador que pasa a ser un tercio de los bienes con los cuales puede favorecer la propiedad de aquellos herederos con vocación de continuar la empresa familiar, ampliando los márgenes de la programación de la sucesión.

los respectivos asentamientos del libro registro de acciones nominativas o del libro registro de socios. 4) Si la finalidad de un pacto sucesorio es el mantenimiento y continuidad de una empresa familiar, puede hacerse constar la existencia del mismo en el Registro Mercantil con el alcance y de la forma que la ley establece para la publicidad de los protocolos familiares, sin perjuicio que consten, además, las cláusulas estatutarias que se refieran al mismo”; citado en CESARETTI-CESARETTI: ob. cit.

³⁸ Véase de FAVIER-DUBOIS, Eduardo M. (p.) y FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.): “Reformas legales pendientes para la Empresa Familiar: Panorama y propuestas normativas”, *DSE*, Errepar, n° 296, t. XXIV, julio 2012, p. 631.

Cabe señalar que de los $\frac{2}{3}$ indisponibles el causante puede disponer que $\frac{1}{3}$ se aplique como mejora estricta a descendientes o ascendientes con incapacidad o discapacidad (art. 2448).

También en el caso de ascendientes y/o cónyuge, la legítima se reduce a la mitad (art. 2445).

CAPÍTULO V

LOS DIVERSOS FIDEICOMISOS DE PROTECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. Los fideicomisos societarios en general

Los fideicomisos societarios son aquellos en los cuales el objeto que el fiduciante entrega al fiduciario para su administración consiste en participaciones en el capital y los votos de sociedades comerciales.

O sea que el socio de una sociedad entrega en fideicomiso su participación social para que el fiduciario la administre en interés de un tercero o del propio fiduciante y que luego, al fin del fideicomiso, la transfiera a un tercero o al propio fiduciante.

Ahora bien, a nuestro juicio el objeto de los fideicomisos societarios solo pueden ser acciones de S.A. y S.C.A. o cuotas de S.R.L., pero no otras participaciones societarias.

En efecto, y en cuanto a las acciones de sociedad anónima, las mismas son “bienes” susceptibles de ser objeto de negocios, que pueden ser transferidas tanto en plena propiedad, como en copropiedad constituyendo un condominio (art. 209, L.S.), y que pueden ser sometidas a un pacto de accionistas o sindicato accionario, con diversos efectos.³⁹

Lo mismo ocurre con las acciones de sociedades en comandita por acciones, que tienen, como las

³⁹ Véase ROVIRA, Alfredo L.: *Pactos de socios*, Astrea, Buenos Aires, 2006, pp. 8 y ss.

de la anónima, carácter de títulos valores (art. 226, L.S.).

Con tales fundamentos, las acciones se ubican indubitablemente en el ámbito del art. 1670 del CCyCN como “bienes” que pueden ser objeto de transferencia fiduciaria.

En similar situación se encuentran las cuotas de la S.R.L., dado su particular régimen societario patrimonial (arts. 57, párr. 2º, y 156 de la ley 19.550) por lo que se trata de “objetos” susceptibles de negocios, incluyendo el fideicomiso.

Ello no pasa con las participaciones sociales de las sociedades de interés (colectiva, capital e industria, comandita simple) y/o el capital solidario de la sociedad en comandita por acciones, que no pueden ser objeto de un fideicomiso en tanto no se trata de “bienes” en los términos del art. 1667 inc. 1º del CCyCN, sino de un “status socii” absolutamente personalizado y que comporta derechos, obligaciones, atribuciones, incompatibilidades y responsabilidades ilimitadas que exceden dicha noción.

Finalmente, cabe destacar que consideramos que en el fideicomiso accionario puede existir un desdoblamiento de la calidad de socio y que los diversos derechos, obligaciones, prohibiciones, límites e incompatibilidades del accionista deben ser atribuidos ora al fiduciario, ora al fiduciante, ora al beneficiario, según el caso, previa indagación y teniendo en cuenta a los siguientes parámetros: *a*) La causa del concreto fideicomiso de que se trate, o sea, el negocio subyacente; *b*) La limitaciones o autorizaciones dadas por el contrato al fiduciario y los

derechos que se hubiese reservado el fiduciante;⁴⁰ c) La dinámica de instrucciones o consultas que deba hacer el fiduciario al fiduciante o al beneficiario; d) El juego del interés social o del interés individual del fiduciario, beneficiario o fiduciante en cada supuesto concreto; e) La configuración o no de un centro autónomo de interés en la figura del fiduciario respecto de la situación de que se trata.

2. El fideicomiso societario para cumplir el protocolo de la empresa familiar

Ya hemos señalado en el capítulo IV que el “protocolo de empresa familiar” es un acuerdo marco que regula las relaciones entre familia y que requiere una ejecución concreta en diversos instrumentos adicionales para darle plenitud.⁴¹

Uno de ellos puede ser el fideicomiso de todo o parte de las acciones de modo de cumplir lo allí pactado.⁴²

En este fideicomiso el padre, o los familiares que detentan acciones al momento de su constitución, las transfieren como “fiduciantes” a

⁴⁰ Véase a favor de la posibilidad de reservarse derechos el fiduciante a GONZÁLEZ, A. Mariano: *El fideicomiso de acciones*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010, p. 87.

⁴¹ Véase sobre empresa familiar y protocolo de empresa familiar la obra colectiva del Instituto Argentino de la Empresa Familiar *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*, cit.

⁴² En la obra citada en nota anterior, véase DE HOZ, Marcelo: “Aplicación del fideicomiso en la estructuración de la empresa familiar”, pp. 361 y ss.

un tercero, el “fiduciario”, quien las recibe para cumplir el protocolo y administrarlas a favor de los “beneficiarios”, que pueden ser los propios fiduciantes o sus herederos, y para transmitir las, en el momento indicado o al final del fideicomiso, a favor de los “fideicomisarios”, que también pueden ser los propios “fiduciantes” y/o “sus herederos”.

Ahora bien, cuando las “instrucciones” o “mandas” del fiduciario son las cláusulas del propio protocolo de la empresa familiar, este fideicomiso permite dar “cumplimiento cierto” a diversas previsiones para la estructuración de las relaciones entre la familia y la empresa, como son las siguientes:

- a) La misión y visión del fundador sobre la empresa, explicitada en el plan de empresa que debe procurar con su voto el fiduciario.
- b) El cumplimiento de las previsiones sobre honorarios, dividendos, designación de administradores, financiación, etc. previstas en el protocolo.
- c) La distribución actual de las acciones del fundador entre los miembros de la familia al investirlos como beneficiarios-fideicomisarios.
- d) La situación de ingreso o exclusión de los herederos y/o de terceros.
- e) La transferencia pautada de las acciones a la siguiente generación al momento del retiro del fundador y mediante su designación como beneficiarios-fideicomisarios desde ese momento.

- f) La transferencia mortis causa de las acciones a la siguiente generación mediante su designación como beneficiarios-fideicomisarios desde la muerte del fiduciante.
- g) La prevención de conflictos nacidos del empate de posturas antagónicas.

Es que por efecto de este fideicomiso societario, las decisiones que deban adoptarse por la asamblea en cumplimiento del protocolo familiar serán votadas por el fiduciario sin interferencias por arrepentimiento, concurso o muerte de los accionistas y familiares.

También las prohibiciones o restricciones para la transferencia de cuotas o acciones, la prohibición de ingreso de no familiares, y la incorporación o no de los herederos, quedarán en manos del fiduciario sujeto a las instrucciones emanadas del protocolo.

Finalmente, la transferencia de las acciones a la siguientes generación, sea en forma inmediata, sea a la muerte de la generación anterior, o sea en un momento intermedio, quedan también en manos del fiduciario conforme a sus instrucciones.

Vale decir que, como se dijo, este fideicomiso eleva a la categoría de “instrucciones a cumplir por el fiduciario” los acuerdos derivados del protocolo de la empresa familiar en tanto se refieren a las acciones o cuotas y a los derechos que emanan de ellas.

Adviértase que, en cuanto se refiere a la toma de decisiones y a las limitaciones a la transferencia de acciones este fideicomiso es una suerte de

“sindicación de acciones”, de indudable valor para superar la inoponibilidad a la sociedad del pacto y garantizar su cumplimiento.

En el caso de sindicato “de mando”, el fiduciario es el sindico designado y consulta con los fiduciantes o recibe instrucciones previas sobre el modo de votar extraídas del protocolo.

En el sindicato de “bloqueo”, al estar las acciones en titularidad del fiduciario no existe riesgo de que se incumpla.⁴³

3. Los fideicomisos societarios con objeto especial

Puede ocurrir que por diversas razones culturales, de oportunidad, de costos, de falta de consensos, no se decida constituir de una vez un fideicomiso societario global, para cumplir todo lo acordado en el protocolo, sino que se formalicen, parcial y sucesivamente, fideicomisos solo sobre ciertos objetos específicos como son los siguientes:

⁴³ ROVIRA, Alfredo L.: *Pactos de socios*, Astrea, Buenos Aires, 2006, pp. 256 y ss.; MOLINA SANDOVAL, Carlos: *Sindicación de acciones*, Lexis Nexis Depalma, Buenos Aires, 2003, pp. 91 y ss.; MILLER, Alejandro: *Sociedades anónimas. Sindicación de acciones*, AMF. Amalio M. Fernandez, Montevideo, 2009, pp. 239 y ss.; SÁNCHEZ HERRERO, Pedro: *Sindicato de voto en las sociedades comerciales*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010, pp. 135 y ss.; MAURY, Beatriz, y PULIAFITO, Gladys: “La sindicación de acciones mediante fideicomiso” en *IX Congreso Argentino de Derecho Societario*, t. II, Universidad Nacional de Tucumán, Santa Fe, 2004, p. 559.

3.1. Fideicomiso para la distribución actual de acciones entre los familiares

Se refiere solo a ese capítulo del protocolo relativo a “la distribución de la propiedad entre los familiares”.

Se limita a instrumentar el “anticipo de herencia” a favor de los hijos del fundador, mediante un fideicomiso que mantiene al padre como beneficiario y a los herederos como fideicomisarios, pero con revocación simple, lo que le da enormes ventaja sobre la donación de acciones con reserva de usufructo.⁴⁴

3.2. Fideicomiso para la superación del *impasse* en la sociedades de dos partes

Uno de los problemas más grandes de las empresas familiares se da cuando las participaciones sociales (acciones o cuotas) se encuentran distribuidas entre dos personas (dos hermanos), o entre dos ramas familiares (primos) en partes iguales, de modo que si no se ponen de acuerdo en algo, la sociedad puede quedar paralizada y sujeta a problemas difíciles de manejar y a un conflicto que pueda implicar su desaparición.

Una solución para ello es el fideicomiso de “desempate” que consiste en entregar cada parte una mínima cantidad de acciones a un fiduciario

⁴⁴ En el caso “Vogelius, Angelina c/Vogelius, Federico”, se entendió que el fideicomiso a favor de herederos forzosos constituía una donación colacionable (JA, 2006-III-726).

para que este siga con su voto a las decisiones coincidentes de los otros dos socios pero, en caso de divergencia y empate de los votos de estos, con concretas instrucciones de cómo votar para desempatar (v. gr., votar alternativamente, adhiriendo a cada uno por vez, votar conforme al interés social, votar lo que implique cumplir un plan de empresa, etc.).⁴⁵

Este fideicomiso se engloba en las herramientas para detectar, gestionar y solucionar conflictos entre los socios y entre estos y la sociedad.⁴⁶

3.3. El fideicomiso de administración de activos para ayudas familiares

Compartimos la postura de quienes consideran que en el protocolo familiar debe haber un equilibrio entre los intereses de la empresa y los intereses de la familia, como así que la empresa debe ser, dentro de ciertos límites, un apoyo patrimonial y una posibilidad de crecimiento de los integrantes de la familia.

Es por eso que el protocolo puede prever “ayudas familiares” para la capacitación de las jóvenes generaciones (pago de posgrados, estudios en el exterior, etc.), dar subsidios a los familiares frente a eventualidades (viudez, desempleo, etc.), y/o

⁴⁵ PAOLANTONIO, Martín E.: “Fideicomiso sobre acciones”, en FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.) (dir): *Negocios parasocietarios*, 2ª ed., Ad-Hoc, Buenos Aires 1999, p. 282.

⁴⁶ FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.): “Los conflictos societarios. Prevención, gestión y solución”, *LL*, 2010-E, 675.

brindar ayudas para la adquisición de viviendas, rodados o para encarar negocios propios.

A tales fines, con fondos provenientes de las utilidades de la empresa familiar, o con otros fondos o activos propios de la familia empresaria, integrantes del denominado “family office”,⁴⁷ puede constituirse un fideicomiso de administración para ayudas familiares, designándose un fiduciario y estableciéndose detalladamente el sistema de captación, administración y aplicación de los fondos.

4. Fideicomiso para la transmisión sucesoria de la propiedad en la empresa familiar⁴⁸

Este fideicomiso se refiere solo al capítulo del protocolo relativo al “proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión”.

Se trata de un fideicomiso societario por el cuál el padre transfiere la acciones al fiduciario, queda como beneficiario y fideicomisario pero dispone que, a partir de su muerte, pasen a ser beneficiarios y fideicomisarios sus herederos.

Puede también incluirse en la manda el voto del fiduciario designando como administrador de

⁴⁷ Se trata de una oficina integrada por profesionales, dependientes de la misma familia o tercerizada, donde se desarrollan las tareas de conserjería, administración y gestión de inversiones respecto de los activos familiares distintos a las acciones o cuotas de la empresa familiar.

⁴⁸ Véase GLIKIN, Leonardo, y HERS, Liliana: “Fideicomiso societario y planificación sucesoria”, en *La negociación accionaria, el fideicomiso y la representación de las sociedades*, Legis Argentina, Buenos Aires, 2011, pp. 391 y ss.

la sociedad a la persona que, según el protocolo, debe estar a cargo del relevo generacional en la gestión de la empresa.

Cabe señalar que con un efecto similar, aunque con diversa naturaleza, puede hacerse, aún en caso de no existir un protocolo familiar, un “fideicomiso testamentario” relativo a la sucesión en la gestión y en la propiedad, y con el objeto de que se cumpla el plan de empresa del fundador-testador.⁴⁹

5. El impacto del Código Civil y Comercial sobre el fideicomiso familiar

Como se dijo el nuevo código no incluye una legislación especial en materia de empresa familiar,⁵⁰ pero sí prevé una serie de modificaciones al régimen vigente de las que resulta un nuevo marco legal muy positivo para el mejor funcionamiento y continuidad de la empresa familiar.

Entre ellas están las modificaciones al fideicomiso que también impactan sobre la empresa familiar.

Como ya hemos tenido oportunidad de señalar, el fideicomiso accionario⁵¹ es sin lugar a dudas uno de los mejores instrumentos para la ejecución del protocolo de la empresa familiar en la medida que

⁴⁹ El mismo está expresamente autorizado por el art. 1699 del CCyCN y requerirá un tratamiento especial.

⁵⁰ FAVIER DUBOIS-MEDINA: ob. cit., pp. 4 y ss.

⁵¹ FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.): “Fideicomiso y régimen societario. El fideicomiso sobre acciones de sociedad anónima”, *LL*, 2010-F, 842.

permite que las cláusulas y previsiones del Protocolo constituyan las “instrucciones” del fundador, como fiduciante, dadas al fiduciario ejecutor.⁵²

Ahora bien, una de las mayores resistencias de la familia empresaria es cultural ya que no admite que un no familiar tenga tanto poder como el fiduciario de administrar las acciones, votar en las asambleas, elegir autoridades y disponer sobre honorarios y dividendos.

Al respecto art. 1671 del Código establece que tanto el fiduciante, el fiduciario o el fideicomisario pueden ser beneficiarios.

La cuestión zanja una discusión que se presentó a partir de la ley anterior en la que la doctrina mayoritaria entendía que el fiduciario no podía ser al mismo tiempo beneficiario, por implicar necesario conflicto de intereses, lo que sí ocurría generalmente en el fideicomiso financiero donde el acreedor bancario es fiduciario y beneficiario.

Sin embargo, en materia de empresas familiares nos parece que la reforma es buena⁵³ ya que permitirá que, dentro del mismo grupo de la familia empresaria, uno de los herederos beneficiarios del plan de sucesión en la propiedad de la empresa, sea a la vez el fiduciario encargado de cumplir la manda del protocolo, p. ej., la madre.

⁵² Véase de los autores “Los fideicomisos en la empresa familiar”, en *DSE*, Errepar, n° 288, t. XXIII, noviembre 2011, pp. 1191 y también en *Revista de Derecho de Familia y de las Personas*, Año 3, n° 10, La Ley, noviembre 2011, p. 13.

⁵³ Se trata de una opinión de la Dra. Graciela Medina a la que adherimos.

De tal modo, al no exigirse la intervención de un tercero no familiar en la propiedad fiduciaria, las posibilidades de aceptación de este fideicomiso por la familia son mucho mayores, además del abaratamiento de los costos.

Por otra parte, el eventual conflicto de intereses puede ser debidamente controlado por los restantes beneficiarios familiares no fiduciarios.

Ello sin perjuicio de señalar que el pariente fiduciario podrá ser beneficiario pero no fideicomisario.

COLOFÓN

DESAFÍOS DE LOS FIDEICOMISOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Sin perjuicio de sus enormes ventajas en materia de planificación, control y seguridad, cabe señalar que el empleo de los fideicomisos en la empresa familiar presenta todavía algunas dificultades prácticas.

En primer lugar, existen desafíos culturales en tanto la familia empresaria es, generalmente, poco propensa a elementos novedosos como son los fideicomisos que modifican las prácticas consuetudinarias y, sobre todo, no está dispuesta a incorporar como fiduciario a un tercero no familiar.

Estos reparos deben ser superados mediante el adecuado asesoramiento de los profesionales intervinientes y utilizando pautas de redacción que clarifiquen el objeto del negocio y el funcionamiento del fideicomiso. Eventualmente, podrá ubicarse a un familiar o persona de confianza de la familia que, no siendo ni fiduciante, ni fideicomisario, esté en condiciones de desempeñar idóneamente el cargo de fiduciario.

En el Código Civil y Comercial este tema se simplifica, dada la señalada posibilidad de un beneficiario familiar de ser fiduciario mientras no sea fideicomisario.

En según término, hay una limitación por los costos ya que, habitualmente, los fiduciarios profesionales del sector financiero exigen honorarios exagerados en proporción a sus funciones que, en

muchos casos, no consisten más que en votar en la asamblea anual siguiendo a lo establecido en el protocolo.

Este límite debe ser superado acudiendo a profesionales universitarios de confianza que, en forma individual u organizados como sociedades fiduciarias, puedan desarrollar tales tareas con menores costos e igual idoneidad y responsabilidad.

En tercer lugar, hay una limitación objetiva consistente en el plazo máximo de treinta años que puede tener un fideicomiso, frente a los mayores plazos del contrato de sociedad y de las generaciones familiares.

Si bien tal limitación es insoslayable, ella no impide que, así como el protocolo debe ser periódicamente revisado, las vicisitudes de la familia y de la empresa lleven a constituir fideicomisos sucesivos con diversos contenidos y alcances, respetando cada uno el plazo legal.

En cuarto término, la exigencia de pluralidad de socios en materia de sociedades comerciales (art. 1º ley 19.550) puede chocar con el plan de poner todo el paquete accionario de la empresa familiar en un solo fideicomiso.

Sin embargo, dicha exigencia no rige más en el caso de las “sociedades anónimas unipersonales” (art.1º, párr. 2º, L.G.S., según ley 26.994) y de las “sociedades por acciones simplificadas” (art. 33, ley 27.349).⁵⁴ En los otros tipos sociales la exigen-

⁵⁴ Véase de los autores *Sociedad por acciones simplificada y empresa familiar. Dos astros alineados*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2018.

cia de que no todas las acciones o cuotas estén en cabeza del mismo fiduciario puede superarse constituyendo dos fideicomisos paralelos, con diversos fiduciarios, o dejando un mínimo grupo de acciones o cuotas fuera del fideicomiso, en cabeza de alguna persona.

Finalmente, existen limitantes nacidas de la incertidumbre de las soluciones fiduciarias instrumentadas frente a las diversas interpretaciones de la doctrina sobre las normas indisponibles del sistema legal y, particularmente, sobre las que emanan del sistema de sucesiones como es el caso de la protección de la “legítima hereditaria”.

A nuestro juicio se trata del desafío propio de la “sustentabilidad legal” de cada fideicomiso, la que debe ser analizada por el asesor legal correspondiente quien deberá brindar a la familia empresaria un adecuado pronóstico legal de la situación para que esta resuelva que riesgos está dispuesta a enfrentar, y cuáles no, frente a algunos puntos que todavía no han sido clarificados por la doctrina y jurisprudencia.

La respuesta a este desafío puede exigir, eventualmente, acudir a una ingeniería jurídica de modo de combinar en un mismo fideicomiso instituciones que proveen las propias materias societarias y de derecho familiar, y que ya han sido consolidadas en la legislación y en la práctica, como son las cláusulas de ingreso y exclusión de herederos en las sociedades, la indivisión forzosa del paquete accionario, la partición por ascendientes y el favorecimiento de un heredero con la porción disponible.

Para concluir, queremos declarar nuestra convicción de que la familia empresaria, con el asesoramiento adecuado, podrá dar respuestas favorables a todos estos desafíos logrando un instrumento que satisfaga sus necesidades y dé seguridad jurídica a la planificación patrimonial familiar.

BIBLIOGRAFÍA DE LOS AUTORES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES Y TEMAS VINCULADOS

I. **Obras colectivas**

- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M. (dir.): *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010. Se trata de una obra colectiva de investigadores del Instituto Argentino de la Empresa Familiar.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M. (dir.): *El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2011.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M. (dir.): *Negociación, mediación y arbitraje en la empresa familiar*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2012.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M. (dir.): *Las sociedades comerciales y la transmisión hereditaria*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 1993.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M. (dir.): *Negocios parasocietarios*, 1ª ed., Ad-Hoc, Buenos Aires, 1994 y 2ª ed. ampl., 1999.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y otro (dirs.): *Negocios sobre partes, cuotas, acciones y otros títulos societarios*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 1995.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y otros (dirs.): *Conflictos en sociedades “cerradas” y de familia*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2004.

- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M. (dir.): *La sucesión en la empresa familiar. Relevo generacional. Cambio en el liderazgo y transmisión de la propiedad*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2014.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M. (dir.): *La empresa familiar en el Código Civil y Comercial*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2015.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M. (dir.): *Manual de derecho comercial*, La Ley, Buenos Aires, 2016.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y MARTÍN, Roberto M. (dirs.): *La profesionalización de la empresa familiar*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2017.

II. **Obras individuales**

- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M. y SPAGNOLO, Lucía: *Herramientas legales para la empresa familiar*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2013.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M. y SPAGNOLO, Lucía: *Doce trampas legales para las empresas familiares*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2014.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y SPAGNOLO, Lucía: *Diez mandamientos legales para las empresas familiares*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2015.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: *Derecho societario para la actuación profesional*, Errepar, Buenos Aires, 2015.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y SPAGNOLO, Lucía: *Once remedios legales para las empresas familiares*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2017.

FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y SPAGNOLO, Lucía:
Sociedad por acciones simplificada y empresa familiar, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2018.

III. **Artículos**

FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M.: “La empresa familiar frente al derecho argentino. Hacia su reconocimiento doctrinario y sustentabilidad jurídica”, *ED*, n° 236, ejemplar del 17/2/2010, pp. 1 y ss.

FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “Muerte del socio en la sociedad de hecho familiar, continuidad empresarial e identidad societaria”, *DSE*, n° 263, octubre 2009, t. XXI, pp. 1111 y ss.

FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M.: “La financiación de la empresa familiar y sus resultados contables frente a la liquidación de la sociedad conyugal”, *LL*, 2010-C, 1225 y ss.

FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “La empresa familiar: hacia su debida interpretación doctrinaria y estructuración jurídica”, *DSE*, n° 277, t. XXII, diciembre 2010, p. 1301.

FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “La contratación en la empresa familiar: el protocolo familiar y su valor legal”, en *Revista de los Contratos, los Consumidores, y Derecho de la Competencia*, Año 2, n° 1, Legis, Buenos Aires, 2011, p. 3. También publicado en *DSE*, n° 286, t. XXIII, septiembre

- 2011, bajo el título “El valor legal del protocolo de la empresa familiar”.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “Tipos sociales y cláusulas contractuales para la estructuración societaria de la empresa familiar”, *DSE*, n° 284, t. XXIII, julio 2011. También en *Perspectivas del derecho mercantil*, Legis, Buenos Aires, 2011, pp. 129 y 137.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “Los fideicomisos en la empresa familiar”, *DSE*, n° 288, t. XXIII, noviembre 2011, p. 1191, y también en *Revista de Derecho de Familia y de las Personas*, Año 3, n° 10, La Ley, Buenos Aires, noviembre 2011, p. 13.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M.: “El derecho contable en el ámbito de la empresa familiar”, en *Nuevos aportes al derecho contable*, Errepar, Buenos Aires, agosto de 2011, p. 157.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y MEDINA, Graciela: “Empresa familiar. Proyecto de incorporación al Código Civil”, *Revista de Derecho de Familia y de las Personas*, Año IV, n° 1, La Ley, Buenos Aires, enero-febrero 2012, pp. 4 y ss.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M.: “La redacción de las cláusulas del estatuto societario de la empresa familiar”, *Revista del Notariado*, n° 907, Buenos Aires, enero-febrero-marzo 2012, pp. 39 y ss.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M.: “Los estatutos y las cláusulas reglamentarias en las sociedades de profesionales”, *DSE*, n° 291, t. XXIV, febrero 2012, p. 93.

- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “Reformas legales pendientes para la empresa familiar: panorama y propuestas normativas”, *DSE*, n° 296, t. XXIV, julio 2012, p. 631.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M.: “El conflicto societario-familiar: características, prevención y etapas para la construcción de la solución”, en FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M. (dir.): *Negociación, mediación y arbitraje en la empresa familiar*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2012, pp. 701 y ss.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M.: “El acuerdo de desvinculación del socio en la empresa familiar. Un caso que ilustra cómo no debe hacerse”, *Revista de Derecho Comercial y de las Obligaciones*, 2012-A, n° 254, Buenos Aires, p. 884.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “Un nuevo marco legal para la empresa familiar en el Proyecto de Código Civil y Comercial”, *DSE*, n° 300, t. XXIV, noviembre 2012, p. 1068.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M.; FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M., y SPAGNOLO, Lucía: “Riesgos legales e interpretaciones tuitivas para las empresas familiares”, en *XII Congreso Argentino de Derecho Societario y VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa*, t. I, UADE y Cámara de Sociedades Anónimas, Buenos Aires, 2013, p. 247.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M.: “Los conflictos societarios. Prevención, gestión y solución”, *LL*, 2010-E, 675.

- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M.: “Cláusulas de limitación a la transmisibilidad de las acciones”, *DSE*, t. II, pp. 248 y ss.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M.: “Fideicomiso y régimen societario. El fideicomiso sobre acciones de sociedad anónima”, *LL*, 2010-F, diario del 8/11/2010, pp. 1 y ss.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “La incorporación de los herederos del socio fallecido en las sociedades comerciales”, *DSE*, n° 293, t. XXIV, abril 2012, p. 287; y con el título “Muerte del socio e impugnación de asambleas por su cónyuge”, en AA.VV.: *Derecho societario y concursal. Tendencias jurisprudenciales*, Fidas y Legis, Buenos Aires, 2012, p. 53.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “Fideicomiso de acciones como negocio parasocietario”, *DSE*, n° 215, octubre 2005, t. XVII, pp. 1247 y ss.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “Las ‘prestaciones accesorias’ como instrumento para dar fuerza legal al protocolo familiar”, *DSE*, n° 319, t. XXVI, junio 2014.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “Los riesgos legales propios de toda empresa familiar”, *DSE*, n° 320, t. XXVI, julio 2014.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “La valuación de las acciones y participaciones en las sociedades cerradas.

- Marco legal, cláusulas contractuales y propuestas”, *DSE*, n° 316, t. XXVI, marzo 2014, p. 281.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “Las sociedades al cincuenta por ciento: empate, paralización y liquidación. Instrumentos y acciones legales de prevención o superación”, *DSE*, n° 306, t. XXV, mayo 2013, p. 451.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “El marco legal de la empresa familiar. Riesgos y soluciones con la ley vigente”, *LL*, 2013-C, p. 1131.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “La programación patrimonial sucesoria frente al impuesto a la transmisión gratuita de bienes: herramientas y recursos”, *DSE*, n° 307, t. XXV, junio 2013, p. 567.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y FAVIER-DUBOIS (p.), Eduardo M.: “Sindicación de acciones y convenios privados entre los socios. Valor legal y necesaria implementación”, *DSE*, n° 304, t. XXV, marzo 2013, p. 215.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y SPAGNOLO, Lucía: “Las empresas familiares en Argentina: Su distancia cultural y legal respecto del modelo español y los cambios en curso”, publicado en “Abstract” en *9th. Annual Family Enterprise Research Conference. Closing the Gap between Emerging and Developed Economies*, mayo 2013, Viña del Mar, Universidad del Desarrollo, Facultad de Economía y Negocios, Chile, n° 13, p. 15 (puede verse completo en: <http://www>).

uvm.edu/business/FERC/FERC_2013_Conference_Booklet.pdf).

- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M.: “La empresa familiar frente al nuevo Código Civil y Comercial”, revista *Temas de Derecho Comercial*, Errepar, febrero 2015, Año I, Lanzamiento, p. 51.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M.: “La nueva regulación del matrimonio y el mantenimiento de los parientes políticos fuera de la propiedad de la empresa familiar”, en *La empresa familiar en el Código Civil y Comercial*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2015, p. 101.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y GIRALT FONT, Martín J.: “La empresa familiar y los instrumentos legales de sustentabilidad”, en revista *Noticias del Consejo Federal del Notariado Argentino*, Buenos Aires, diciembre 2015, n° 57, p. 18.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y SPAGNOLO, Lucía: “Fortalecimiento legal de las empresas familiares en el nuevo Código Civil”, en ANTONI PIOSSEK, Carlos R., y CARLINO, Bernardo P. (dirs.): *El derecho comercial a 200 años de la Declaración de la Independencia*, XXI Encuentro de Institutos de Tucumán, Universidad Nacional de Tucumán y Colegio de Abogados de Tucumán, Tucumán, 2016, p. 139.
- FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y SPAGNOLO, Lucía: “Los negocios sobre acciones de sociedades anónimas. Nuevo régimen legal”, en ANTONI PIOSSEK, Carlos R., y CARLINO, Bernardo P. (dirs.): *El derecho comercial a 200 años de la Declaración de la Independencia*, XXI Encuentro de Institutos de Tucumán, Universidad

Nacional de Tucumán y Colegio de Abogados de Tucumán, Tucumán, 2016, p. 231.

FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y SPAGNOLO, Lucía: “Reconocimiento del ‘pacto protocolar’ y nuevo marco legal para las empresas familiares en el Código Civil”, en *El derecho societario y de la empresa en el nuevo sistema de derecho privado*, Universidad de Mendoza, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales y Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Derecho, Mendoza, 2016, t. 3, p. 1597.

FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M.: “Gobierno corporativo y reglamentos societarios en la profesionalización legal de la empresa familiar”, en FAVIER DUBOIS (h.), Eduardo M., y MARTÍN, Roberto (dirs.): *La profesionalización de la empresa familiar. Dimensión personal, familiar, empresarial y societaria*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2017, p. 369.

Eduardo M. Favier Dubois (h.)

Abogado. Doctor en Derecho (UBA). Ex juez nacional en lo Comercial. Socio titular del Estudio Jurídico “Favier Dubois & Spagnolo” (www.favierduboisspagnolo.com). Profesor titular de Derecho Comercial de la Facultad de Derecho y de Concursos (Derecho Crediticio, Bursátil e Insolvencia) de la Facultad de Ciencias Económicas, ambas de la UBA. Profesor visitante de universidades del exterior. Presidente y fundador del IADECO (Instituto Autónomo de Derecho Contable) y del ILAEF (Instituto Latinoamericano de la Empresa Familiar). Fundador y ex Presidente del IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar). Autor de libros y trabajos (mail: emfavierdubois@fds.legal).

Lucía Spagnolo

Abogada. Ejercicio profesional autónomo. Socia titular del Estudio Jurídico “Favier Dubois & Spagnolo” (www.favierduboisspagnolo.com). Asesoramiento de empresas y sindicaturas concursales. Especialista en Derecho Tributario (Universidad Austral). Investigadora del IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar) y Consejera del ILAEF (Instituto Latinoamericano de la Empresa Familiar). Ex profesora de la Universidad de Buenos Aires. Autora de trabajos de investigación (mail: lspagnolo@fds.legal).

TÍTULOS DE ESTA COLECCIÓN

1. **La conducta procesal de las partes,**
MARIO MASCIOTRA
2. **El APE: sus cuestiones infinitas,**
EDUARDO A. TEPLITZCHI
3. **El albacea testamentario,**
JUAN S. ARECO
4. **Quiebra y responsabilidad de administradores y terceros,**
SEBASTIÁN BALBÍN
5. **El principio de precaución. Las patentes de invención y la responsabilidad civil,**
EUGENIO H. COZZI
6. **El principio de culpabilidad penal,**
GUSTAVO A. BRUZZONE
7. **Normativismo, bien jurídico y empresa,**
MAXIMILIANO A. RUSCONI
8. **El principio acusatorio,**
ROBERTO A. FALCONE
9. **La evaluación psicológica en materia forense,**
MARÍA M. CASULLO, LORENZO GARCÍA SAMARTINO,
ROBERTO L. M. GODDY, JUAN C. ROMI
10. **Reformulación de las acciones de colación y reducción,**
NICOLÁS A. SOLIGO SCHULER
11. **Derecho de autor, Internet y piratería. Problemática penal y procesal penal,**
CARLOS A. CARNEVALE
12. **Casos de publicidad registral inmobiliaria,**
CRISTINA N. ARMELLA
13. **Lenguaje y acción humana,**
ERNESTO GARZÓN VALDÉS, NORBERTO E. SPOLANSKY,
CARLOS S. NINO, MARÍA E. URQUIJO

14. **Protección del menor vs. protección de la sociedad,**
VERÓNICA B. PIÑERO
15. **Estrategias procesales,**
SANTIAGO PIATIGORSKY
16. **Cristóbal Colón. De Génova a Valladolid,**
JOSÉ MARÍA COLOMBO
17. **La defensa no jurisdiccional de los derechos humanos,**
ARMANDO ALFONZO JIMÉNEZ
18. **El bien común en la Constitución
y el quiebre del orden constitucional,**
FACUNDO A. BIAGOSCH
19. **Medio ambiente y derecho penal,**
EUGENIO C. SARRABAYROUSE
20. **Formas de anticipación de la tutela penal,**
JUAN L. FUENTES OSORIO
21. **Nuevo proceso penal, garantías
constitucionales y mínima intervención,**
MAXIMILIANO RUSCONI
22. **Imputabilidad penal y neurociencias,**
DANIEL H. SILVA, EZEQUIEL N. MERCURIO, FLORENCIA C. LÓPEZ
23. **Una introducción a los principios constitucionales,**
JUAN CIANCIARDO
24. **El acceso a la información pública. Una introducción,**
CARLOS A. VALLEFÍN
25. **Teoría del delito y garantías constitucionales,**
MAXIMILIANO RUSCONI y MARIANO KIERSZENBAUM
26. **El delito de lavado de dinero,**
MARIANO CÚNEO LIBARONA (h.)
27. **Constitucionalismo universal: la internacionalización
y estandarización de los derechos humanos,**
CUAUHTÉMOC MANUEL DE DIENHEIM BARRIGUETE
28. **Oralidad y argumentación en el proceso penal,**
DANIEL ANTONIOTTI

29. **Sociedad, norma y persona en una teoría de un derecho penal funcional,**
GÜNTHER JAKOBS
30. **Política de seguridad y control de la criminalidad,**
ALBERTO M. BINDER
31. **El límite entre el dolo y la imprudencia,**
MARIO MAGARIÑOS
32. **Ley 25.156 de Defensa de la Competencia. Análisis de su aplicación,**
MARIANO BORINSKY
33. **Exclusión de voto,**
FRANCISCO J. ROGGERO
34. **El sistema alemán de las contravenciones,**
EUGENIO C. SARRABAYROUSE
35. **Doce trampas legales para las empresas familiares,**
EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (H.) - LUCÍA SPAGNOLO
36. **Agresión como crimen internacional: ¿la conjura de los ilusos o un paso concreto para la paz mundial?,**
ALBERTO L. ZUPPI
37. **Aspecto subjetivo del tipo y prueba del dolo con referencia a los delitos tributarios,**
CAROLINA ROBIGLIO
38. **Ley de Aguas. El caso de Mendoza y los nuevos desafíos,**
NICOLÁS BECERRA
39. **Las figuras de secuestro en el Código Penal argentino,**
NÉSTOR J. CONTI
40. **El síndico societario,**
LINO ROBERTO MORALES
41. **Interrupción de la prescripción por la comisión de otro delito,**
FLORENCIA B. CANESE MILLO
42. **Repercusión mediática y defensa consular de extranjeros en los casos criminales,**
ESTEBAN RIGHI

43. **Independencia judicial y reforma del sistema penal,**
DANIEL R. PASTOR
44. **Diez mandamientos legales para las empresas familiares,**
EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (h.) - LUCÍA SPAGNOLO
45. **Sistemas de juzgamiento de delitos en la Argentina,**
GUSTAVO E. L. GARIBALDI
46. **Cambios y oportunidades en el Código Civil y Comercial,**
EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (h.) - LUCÍA SPAGNOLO
47. **Sobre el futuro de la ciencia jurídico-penal alemana,**
KAI AMBOS
48. **Contratos de futuros sobre dólar,**
EDUARDO A. BARREIRA DELFINO - MARCELO A. CAMERINI
49. **Buenas prácticas para una generación “A”,**
EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (h.)
50. **La protección del empresario frente a la insolvencia. Emociones y decisiones,**
EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (h.) - LUCÍA SPAGNOLO
51. **Once remedios legales para las empresas familiares,**
EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (h.) - LUCÍA SPAGNOLO
52. **El fenómeno de las condenas erróneas en los Estados Unidos de América desde el prisma del recurso contra la sentencia,**
E. MATÍAS DÍAS
53. **Sociedad por acciones simplificada y empresa familiar,**
EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (h.) - LUCÍA SPAGNOLO
54. **Juicio penal adversarial y técnicas de litigación,**
ROBERTO A. FALCONE
55. **Fideicomiso de planificación patrimonial y empresa familiar,**
EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (h.) - LUCÍA SPAGNOLO

