



*Legislatura de la Provincia  
de Río Negro*

**FUNDAMENTOS**

En nuestro país, se estima que el 70% de las empresas son familiares -considerando que la gestión y la propiedad están en manos de una o más familias-, esto da una idea concreta de la importancia que tiene para el sistema productivo nacional este tipo de compañías.

En su funcionamiento se presentan dificultades de toda índole, e incluso a veces, de situaciones de conflicto familiar que ponen en riesgo a la propia empresa y otras que dejan a la empresa en manos de terceros. Uno de los momentos más críticos, en este sentido, es el del traspaso generacional donde salen a relucir recelos y desengaños que van más allá del legado de querer una historia de éxitos. Para evitarlos, deben instrumentarse medios legales que otorguen seguridad jurídica, respecto de las vínculos "internos" que sobreesen a sus integrantes.

Una alternativa es que se siga la directriz de un protocolo familiar constituido como un documento que recoge "las reglas del juego" del sistema empresa-familia-propiedad. Este documento es el compromiso de los miembros de la empresa familiar de tomar las decisiones más adecuadas en el proceso de dirección estratégica de la empresa que comparten. Su objetivo principal es conseguir la unidad de los miembros de la familia entre sí y con la empresa familiar que comparten, dotando a ello de previsibilidad y consistencia al futuro de la empresa.

Por ello, este instrumento es de suma importancia dado para analizar los tres pilares en los que se centran los problemas que presenta la empresa familiar: el control de la propiedad, el control de la dirección y la continuidad de la empresa. Se estima que los temas que debe regular son: Patrimonio y Fiscalidad; Órganos de Gobierno y Poder; Trabajo y Dirección e la Empresa y Sucesión y Formación ;Cultura y Valores.

La empresa familiar no constituye un tipo social específico en la ley de sociedades comerciales ni está regulada como tal en el código civil. Es decir, carece de regulación especial siéndole aplicables las normas societarias, contractuales y familiares comunes. A pesar de ello, cabe destacar la existencia de algunas normativas particulares que son consistentes con las sociedades de familia al reconocer capacidad a sus socios, posibilitar su continuidad en el tiempo, o al dotarlas de cierta inmunidad, como las siguientes:



## *Legislatura de la Provincia de Río Negro*

- El artículo 12 del código de comercio que prevé la sociedad del padre con el hijo menor de edad para dar capacidad a éste último.
- Los artículos 51 y 53 de la ley 14.394 que permiten al causante o a su cónyuge supérstite imponer una indivisión forzosa hasta por diez años a los herederos respecto de los bienes hereditarios, extensible en el primer caso hasta que todos los herederos sean mayores de edad si se trata de un establecimiento comercial, etc. o de una unidad económica, indivisión que se considera aplicable al paquete accionario de la sociedad de familia.
- La capacidad de los cónyuges y de los herederos menores para ser socios de sociedades comerciales con responsabilidad limitada (artículos 27 y 28 ley 19.550).
- La validez, en caso de muerte de un socio, del pacto de continuación con los herederos en las sociedades colectiva y comandita simple (artículo 90, segunda parte, ley 19.550) y en la S.R.L. (artículo 155).
- La posibilidad de constituir como bien de familia el inmueble urbano o rural del que depende el sustento de la familia, inmune a la ejecución, embargo, concurso o quiebra por deudas posteriores y salvo casos tasados (artículos 34 y 38 ley 14.394), lo que implicaría conceder cierta prioridad a los integrantes de la familia sobre los acreedores de la empresa familiar.

Una de las situaciones mas críticas, se dan al momento de la sucesión, el traspaso generacional. Cuando llega ese momento comienzan a colisionar los mandatos ancestrales con la realidad y la actualidad de las estructuras gerenciales y del giro del propio negocio. Son numerosos los casos de empresas que a la muerte o retiro de su fundador y director, quedan a la deriva, sin una persona que marque el rumbo. El traspaso familiar genera distintos escenarios posibles que deben ser previstos con antelación para alcanzar un continuidad ordenada y sin mayores sobresaltos.

El protocolo familiar tiene por finalidad actuar como norma fundamental que otorgue una guía y un rumbo en cuanto a los valores fundamentales y deseos de la familia propietaria, debiendo prever y regular la forma de resolución de todas las circunstancias que previsiblemente ocurrirán en la estructura de la familia, la propiedad y el gobierno, como así también establecer cauces para el trato de las circunstancias no previstas que pudieran ocurrir.

Los desafíos del protocolo :a la elaboración, relativo a la oportunidad y persuasión para decidir su implementación; también un desafío de



## *Legislatura de la Provincia de Río Negro*

instrumentación (adecuada recepción en las cláusulas de los estatutos de la sociedad, reglamentos, acuerdos de accionistas) y un desafío de sustentabilidad jurídica frente al régimen de las sucesiones, de la sociedad conyugal, de la sociedad comercial y de los contratos.

Los puntos más importantes que cubre el protocolo familiar:

- Valores a transmitir a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- Apertura o restricción en la entrada a miembros de la familia.
- Participación de la familia en el manejo de negocios.
- Formas de mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos y mantener la armonía.
- Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.
- Políticas de elección o retiro de gobernantes. Funcionamiento de los órganos de gobierno.
- Ética de comportamientos de los miembros de la familia en los negocios.
- Estrategias, organización y continuidad de la empresa en el mercado.
- Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa.

El mencionado protocolo debería tener en cuenta, entre otros aspectos:

- La sucesión de los cargos.
- Cómo se va a retirar el fundador.
- La relación entre los administradores y los familiares dueños que no administran (los primeros tienen una tendencia a no repartir ganancias y los otros pretenden que éstas se incrementen). Vale destacar que en las empresas de familia el reparto es mínimo porque lo que se trata es de capitalizar la empresa ya que, en principio, la idea es que sea el soporte económico de aquella durante muchos años.
- El trabajo de familiares que se incorporen y las condiciones en que lo van a hacer, entre ellas el salario, vacaciones, premios y gratificaciones.

Debe destacarse que esta iniciativa la encuentra impulsando el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IAEF), dado las situaciones de conflictos de este tipo, que se desatan continuamente en las compañías y por el



*Legislatura de la Provincia  
de Río Negro*

vacío legal en que se halla, muchas determinan la disolución de la firma.

España, mantiene regulando el protocolo de empresa familiar, a través de una legislación que permite al padre entregar la empresa a sus hijos respetando la herencia legítima frente a quienes no participan ni van a ingresar a la compañía. En Italia, está regulada la sociedad familiar de hecho, donde a todos los miembros del grupo se los considera socios y no empleados. Es decir, tienen derecho a dividendos y, en caso de que se venda la compañía, podrían llegar a beneficiarse económicamente por la operación.

La importancia de que se implemente un protocolo de empresa familiar, fortalece el rol de gestión empresaria y de profesionalización de las pymes, por otro lado, quedan armónica y autónomamente fijados los roles entre la firma y la familia, a través de un documento que firman todos los integrantes-dueños de la empresa para decidir cómo se van a manejar ante distintas situaciones.

Cabe destacar que estos casos se dan asiduamente cuando la firma es fundada por el padre y al morir o retirarse éste de la actividad deben continuar los hijos, y a partir de aquí se multiplican los inconvenientes.

Por tal motivo, y a los fines de reconocer la figura de las empresas familiares, priorizando el interés familiar y social en las mismas, deben proveerse a las mismas de instrumentos legales que favorezcan su permanencia y continuidad, en tanto constitutivas de valor agregado a la economía nacional.

Por ello:

**Autor:** Fabián Gatti.

**Acompañantes:** Beatriz Manso, Martha Ramidan.



*Legislatura de la Provincia  
de Río Negro*

## **LA LEGISLATURA DE LA PROVINCIA DE RIO NEGRO**

### **COMUNICA**

**Artículo 1°.-** A los representantes de la Provincia de Río Negro, en el Congreso de la Nación, que elaboren y promuevan iniciativas que establezcan en el marco de la ley nacional n° 19.550 de Sociedades Comerciales un protocolo de empresa familiar a los fines de delimitar el marco de desarrollo y las reglas de actuación y comportamiento entre los miembros de la familia y de la empresa.

**Artículo 2°.-** De forma.