

**XVI JORNADAS Y  
VI INTERNACIONAL DE  
COMUNICACIONES  
CIENTÍFICAS DE LA  
FACULTAD DE DERECHO Y  
CIENCIAS SOCIALES Y  
POLÍTICAS UNNE**

**Compilación:**  
Alba Esther de Bianchetti

2020  
Corrientes -  
Argentina

**XVI Jornadas y VI Internacional de Comunicaciones Científicas de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Política-UNNE : 2020 Corrientes-Argentina / Mirian Beatriz Acosta ... [et al.] ; compilado por Alba Esther De Bianchetti. - 1a ed compendiada. - Corrientes : Moglia Ediciones, 2020.**  
CD-ROM, PDF

ISBN 978-987-619-372-6

1. Comunicación Científica. I. Acosta, Mirian Beatriz. II. De Bianchetti, Alba Esther, comp.

CDD 340.115



ISBN Nº 978-987-619-372-6

Editado por **Moglia Ediciones**

Todos los derechos reservados - Prohibida su reproducción total o parcial, por cualquier método  
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

Impreso en **Moglia S.R.L.**, La Rioja 755

3400 Corrientes, Argentina

[mogliabros@hotmail.com](mailto:mogliabros@hotmail.com)

[www.mogliaediciones.com](http://www.mogliaediciones.com)

Noviembre de 2020

## CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE TITULARIDAD SOCIETARIA

Ledesma, José O.

*drledesma87@hotmail.com*

### Resumen

Las empresas familiares presentan rasgos que las distinguen de las no familiares, como la coexistencia de las esferas propiedad, gestión y familia, la confusión entre el patrimonio de la empresa y el de la familia, la existencia de aspectos psicosociales subyacentes, existencia de identidad propia, tránsito por distintas etapas en su evolución y riesgo estructural de extinción. Conocer en detalle estos caracteres permite al investigador determinar qué estructura societaria encauza de manera más eficaz las necesidades de la empresa y favorece su supervivencia.

**Palabras claves:** empresa, familia, sociedades

### Introducción

El objetivo general de esta tesis es determinar el nivel de adecuación de dos de las estructuras típicas societarias vigentes en nuestro derecho (S.A.C. y S.A.S.) respecto de las empresas de familia. Se impone, entonces, desde la visión del investigador, la necesidad de analizar la dinámica de funcionamiento de estas empresas, examinando cada una de sus características de modo que permitan detectar su naturaleza y determinar cuál de las dos figuras societarias mencionadas encauza de manera más eficaz el fenómeno.

La pregunta problema de la investigación es: “¿Cuál es el nivel de adecuación de las estructuras típicas de las sociedades anónimas cerradas (S.A.C.) y por acciones simplificadas (S.A.S.) al fenómeno empresarial familiar de titularidad societaria?”; la que se responde con la siguiente hipótesis: “La estructura típica de la sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) del derecho argentino -en lo que se refiere a constitución, autonomía de la voluntad, canales de comunicación, importancia de la persona de los socios y resolución de conflictos- presenta un mayor nivel de adecuación a la empresa familiar de titularidad societaria, que la sociedad anónima cerrada (S.A.C.)”.

### Materiales y método

La metodología consistió en la recolección de datos provenientes de fuentes primarias (Leyes N° 27.349/17 y 19.550/72 reformada por Ley N° 26.994/14 y Código Civil y Comercial) y de jurisprudencia y doctrina nacional y extranjera. Luego se interpretaron los datos colectados para poder obtener conclusiones por vía deductiva.

### Resultados y discusión

#### 1. Características de las empresas familiares

Sin desconocer que cada empresa y cada familia es diversa, existen determinados rasgos comunes que diferencian las empresas familiares de las no familiares:

##### 1.1. Coexistencia de tres esferas: familia, propiedad y gestión

La coexistencia de las esferas familia, propiedad y gestión en las mismas personas, determina la consideración apriorística de que toda empresa familiar supone conflictos potenciales (Santandreu, 2005). De estas tres esferas que se superponen, derivan los dos órdenes de conflictos que pueden producirse: en la gestión y en la propiedad de la empresa.

Con respecto a los primeros, existe una tradición de que la dirección debe estar en manos de miembros de la familia, lo que repercute en la toma de decisiones pues interfieren aspectos emocionales originados en la relación familiar.

En relación a los segundos, en el ámbito de las sociedades de familia, se pugna por la titularidad de las acciones, cuya distribución implica la atribución de poder de decisión en la vida social y no siempre guarda relación con el lugar que cada socio ocupa en la familia.

##### 1.2. Confusión del patrimonio de la empresa con el de la familia

Aun en los casos en que el emprendimiento es titularizado por un ente ideal (donde los miembros de la familia son socios), en muchas ocasiones resulta complicado deslindar los flujos de fondos, traspaso de bienes, constitución de garantías, etc., que se realizan en interés social y los que se llevan a cabo en interés familiar.

Esta situación se hizo más notoria con la sanción de la Ley N° 27430/17, de reforma tributaria, la cual define ciertos actos o situaciones que configuran distribuciones de dividendos a los socios a los efectos de la aplicación del impuesto a las ganancias y alcanza no solamente a los actos de los socios, sino también de sus cónyuges, convivientes, ascendientes o descendientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad.

### 1.3. Presencia de aspectos psicosociales subyacentes

Los conflictos más típicos en las empresas de familia se centran en sus aspectos emocionales, entre los cuales se pueden mencionar, a título de ejemplo:

- Resistencia del fundador al retiro y preparación de la sucesión, ya sea por miedo a quedar relegado (Santandreu, 2005), por un irracional optimismo sobre la posibilidad de sufrir una enfermedad o fallecer o por temor a quedarse sin dinero ante una mala gestión o no tener nada que hacer después de su retiro (Gómez Vara de Ingaramo, 2016).
- Dificultad para separar los temas familiares y el afecto de los miembros entre sí, de los asuntos de la empresa; esto provoca falta de objetividad al momento de tomar decisiones o de valorar una tarea o resultado. Viceversa, los asuntos de la empresa se suelen transpolar al ámbito familiar, lo que afecta las relaciones familiares (Bastar Guzmán, 2013).
- El liderazgo debe adaptarse a la composición de la familia con respecto al líder. Sin embargo, cuando en la familia coexisten diferentes componentes, el liderazgo suele ser el diferente al conveniente (asimetrías).
- Existe una fuerte relación entre fortaleza familiar y éxito empresarial (Bastar Guzmán, 2013).

### 1.4. Existencia de una cultura, tradición y valores propios

Las empresas familiares poseen cultura y valores propios muy arraigados, con lo cual, no es posible una generalización absoluta de su esencia, aunque existan algunos aspectos comunes a determinadas culturas. Esta diversidad depende tanto de factores endógenos, esto es, la propia personalidad de sus integrantes y la dinámica e interacción entre ellos, como exógenos, es decir, la influencia cultural recíproca entre la familia en bloque frente a los restantes actores sociales, como otras familias, instituciones, iglesias, clubes, etc. (Bastar Guzmán, 2013).

Conocer la esencia, cultura y valores de la familia, con base en estudios psicosociales, es el punto de partida para cristalizar otras cuestiones, como la regulación de su actuación en la empresa, la armonización entre los intereses familiares y empresariales y la absorción de esos valores por los expertos externos que se incorporen a la gestión.

### 1.5. Existencia de distintas etapas en su evolución

Al igual que la familia, la empresa familiar evoluciona pasando por diferentes etapas. Se pueden identificar dos niveles:

1.5.1. Intra generacional: es el “ciclo de vida” de la empresa familiar dentro de una misma generación, por lo común en la primera, pudiéndose distinguir cuatro etapas según la edad del fundador (Gersick, 1997, citado por Bastar Guzmán, 2013): a) Familia empresaria joven (menos de 40 años); b) Familia entrada en la empresa (entre 40 y 50 años); c) Familia trabajando en forma conjunta (entre 50 y 60 años); y d) Familia pasando el bastón de mando (más de 60 años).

1.5.2. Inter generacional: refiere a la situación de cada generación y su relación con las demás (Santandreu, 2005): a) Primera etapa: el fundador y su familia; b) Segunda etapa: la asociación de los hermanos sucesores; c) Tercera etapa: la dinastía familiar o “confederación de primos”. Cada etapa está signada por características cuya enunciación en detalle excede el acotado margen de extensión de la presente comunicación.

### 1.6. Riesgo estructural de extinción

Las empresas familiares, a diferencia de las que no lo son, se encuentran amenazadas estructuralmente en su continuidad, particularmente en el momento del traspaso a la segunda y tercera generación (Fernández Gimeno, 1999, citado por Gómez Vara de Ingaramo, 2016), por cuanto en toda familia existen discrepancias, pero cuando se traslada el plano familiar al empresarial, estas se acentúan. Además, a partir de la segunda generación, es común que la duplicidad de roles, en la familia y en la empresa, no coincidan exactamente (asimetrías), lo cual aumenta la posibilidad de conflictos.

El problema de la continuidad empresarial se erige, entonces, en el factor clave de estudio, lo que se realiza en torno a cinco ejes fundamentales:

1.6.1. La planificación sucesoria: es un proceso gradual y cuidadosamente pensado que comprende un conjunto de estrategias que deben responder a los intereses del causante y a las necesidades de su entorno afectivo (Glikin, 2015). El Código Civil y Comercial ofrece varias herramientas para este proceso, como los contratos de herencia futura, la indivi-

sibilidad de los bienes hereditarios y la atribución preferencial del establecimiento (Gómez Vara de Ingaramo, 2016), el aumento de la disponibilidad del patrimonio, la posibilidad de optar por la separación de bienes en el matrimonio, la optimización del fideicomiso (Glikin, 2015) y la partición por ascendientes heredada del código anterior.

1.6.2. La profesionalización de la empresa: es una de las medidas más importantes para garantizar su continuidad, no solo por la evitación de los conflictos, sino también porque favorece el crecimiento, la diversificación y la eficiencia del negocio. Consiste en la inclusión de especialistas en administración y gestión empresarial, internos o externos.

1.6.3. Los órganos de la empresa: a partir de la segunda generación, una de las claves para la continuidad empresarial familiar es la actuación a través de una persona jurídica, lo que permite incluir en el gobierno del ente a todos los miembros de la familia. Con respecto al directorio, lo ideal es que sus miembros sean designados por asamblea y que contemple la representación de las minorías. También se sugiere la creación del órgano extra societario llamado “consejo familiar”, formado exclusivamente por miembros de la familia y cuya función es velar por la armonía entre los intereses familiares y empresariales (Santandreu, 2005).

1.6.4. El protocolo familiar: es un instrumento que regula internamente los aspectos sensibles de la relación familiar y que sirve de ayuda para la solución de los inevitables conflictos que se dan en las esferas empresa y familia. Su eficacia depende del grado de consenso en su elaboración y de su adaptabilidad a los cambios en la empresa y la familia. Su fuerza entre familiares es indudable y si se incorpora a los estatutos, también es oponible a terceros (Santandreu, 2005).

1.6.5. La resolución de los conflictos familiares: la continuidad empresarial es puesta en jaque con la ruptura de las relaciones familiares, con lo cual, es crucial contar con un marco de resolución adecuada y constructiva de sus problemas y diferencias que preserve la cohesión, el propósito común y los valores compartidos; por esta razón, antes que la judicialización, son preferibles métodos alternativos de resolución de conflictos, entre los que destaca el sistema de árbitros arbitradores, amigables componedores y en último grado, el de árbitros derecho (Weigel Muñoz, 2015).

## Conclusión

Sin perjuicio de la casuística propia del fenómeno empresarial investigado, existen rasgos comunes reconocidos por la doctrina nacional y extranjera, en su mayoría de tipo sociológico, psicológico y económico, pero con trascendencia en el ámbito jurídico. El factor clave de estudio es la continuidad empresarial y, aunque sin perder de vista las variables oportunamente propuestas, hacia allí debe apuntar la comparación que en la siguiente y última etapa de esta tesis habrá de efectuarse, para determinar el grado de adecuación de las estructuras típicas de las sociedades por acciones simplificadas y anónimas cerradas a la empresa familiar.

## Referencias bibliográficas

- Bastar Guzmán, S. A. (2013). *Familia y empresa familiar: un caso de éxito en la intersección de estas instituciones*. México: U.N.A.M.
- Glikin, L. J. (2015). Impactos del nuevo Código en las empresas familiares: una visión general. En: Favier Dubois, E. M. (h) (Dir.). *La empresa familiar en el Código Civil y Comercial*. Buenos Aires: Ad-Hoc. Pp. 19-39.
- Gómez Vara de Ingaramo, G. M. (2016, abril). Características y problemas de la sucesión en la empresa familiar desde el Derecho Sucesorio argentino. En: *Cum Laude, Revista del Doctorado en Derecho*. N° 3. Corrientes: U.N.N.E. Pp. 113-138.
- Santandreu, E. (2005, septiembre). La empresa familiar. En: *Revista Centre Metal.lúrgic Upmball*. N° 6. Barcelona.
- Weigel Muñoz, A. (2015). El contrato de arbitraje en la empresa de familia: su utilidad. En: Favier Dubois, E. M. (h) (Dir.). *La empresa familiar en el Código Civil y Comercial*. Buenos Aires: Ad-Hoc. Pp. 253-269.

## Filiación

Tesista del Doctorado en Derecho de la U.N.N.E., segunda cohorte.