

TITULO DEL TRABAJO:

**Empresas Familiares: La Importancia de la Implementación de un Sistema Administrativo-Contable y la Incidencia del Nuevo Código Unificado de la Nación - C.P. Sergio A. Antista – Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires**

**LA EMPRESA FAMILIAR ¿QUÉ HACER PARA SOBREVIVIR Y TENER ÉXITO?**

Se considera 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.

La empresa familiar tiene enorme importancia económica, social y moral reconocida en todo el mundo y presenta grandes fortalezas que las hace más exitosas que las no familiares cuando están debidamente organizadas. Cuando ello no ocurre, presentan debilidades derivadas, principalmente de su informalidad, de la falta de profesionalización, de la falta de planeamiento de la sucesión, de la inexistencia de canales idóneos de comunicación y, fundamentalmente, de la confusión de límites, de fondos y de roles entre la familia y la empresa.

Todo ello crea la necesidad de acudir a procedimientos y herramientas que permitan brindarle una debida sustentabilidad de modo de posibilitar su continuación y evitar las altas tasas de mortalidad, principalmente al pasar a manos de las siguientes generaciones.

**MODULO I - CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR**

**I.- EL EMPRENDEDOR**

**¿QUÉ SE REQUIERE PARA QUE HAYA EMPRESAS?**

Se requiere de estructuras lógicas y de emprendedores.

**ENTONCES ¿QUÉ ES UN EMPRENDEDOR?**

Es una persona que toma riesgos calculados y crea estructuras flexibles, dinámicas y eficientes en su empresa.

**Sus características son ser:** *Inconformes-obsesivos- intuitivos-optimistas*

**Sus hábitos son:** *Observador- Curioso- Experimenta- Flexible- Adaptable*

**¿EL EMPRENDEDOR REQUIERE DE RECURSOS?**

No, requiere de habilidades para conseguirlos; usa su tiempo eficientemente, no pierda tiempo, mantiene simples sus operaciones, no se complica, entiende los conceptos básicos del negocio, busca lo innovador lo diferente, asegura constantemente la oferta y demanda, prevé altibajos, las ventas son lo principal, sabe medir las altas y bajas del negocio, crecer paulatinamente, ser diferente, hay que cultivar conocimientos, admite sus errores, no solo es

humano sino inteligente, sabe manejar los egos de la gente, todo tiene su tiempo, las decisiones buenas pueden convertirse en malas si no se toman a tiempo.

## **II.- EMPRESAS FAMILIARES**

### **¿QUÉ SON?**

Son organizaciones cuya propiedad, dirección y control de las operaciones están en manos de una familia.

Sus miembros toman las decisiones básicas, estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones

### **¿QUE HACER?**

**Buscar siempre la unidad familiar y el temple**, elaborar un plan maestro, establecer fechas tentativas de realización, concientizar a la familia contestando sus dudas y preguntas, solicite su apoyo, prepararse con recursos para mantener su status económico, toda su atención, fuerza e inteligencia debe estar dirigida al negocio que va a iniciar.

### **ORGANIZACION DE LA EMPRESA**

*Independientemente de su tamaño, deben existir puestos definidos que se encarguen de las actividades de cada área funcional, administración Incluido cobranza, ventas, producción, compras, personal, finanzas, etc., esto debe hacerse desde el principio porque:*

- *Define puestos que serán la infraestructura organizacional de la empresa*
- *Define las funciones, actividades y responsabilidades de cada persona*
- *Permite un crecimiento sano*
- *Se tendrán las bases para conseguir al personal idóneo*

## **MODULO II –CONTINUIDAD**

### **I.- LA SUCESION ¿QUIÉN VA A CONTINUAR CON LA OBRA?**

#### **¿QUÉ NO ES?**

*No es un testamento que se abre cuando la gente fallece, debe ser tratada desde un principio, partir de la premisa que el emprendedor quiere que su obra perdure permanentemente*

#### **¿QUÉ ARREGLOS DEBEN EXISTIR?**

*Si se es solo.- Determinar en que momento ingresaran familiares (padres, hijos, esposa u otros familiares)*

*Si es con socios y el objetivo es perpetuar la empresa:*

- *Analizar a cada familia, especialmente a los hijos, invitarlos a participar sin presiones y con la idea de que poco a poco se empapen del negocio.*
- *Hacer un plan de entrenamiento de varios años, para ellos u otros familiares, invitarlos en sus vacaciones a ayudar y recibir algo a cambio.*
- *Si no hay hijos, buscar a alguien joven a quien puedan entrenar y que sea de su confianza*
- *Si no hay interés o alternativas, deben pensar que harán cuando se quieran retirar*
-

## **MODULO III - ADMINISTRACION Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### ***I.- EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN***

Es importante para que la empresa tenga una serie de políticas que aseguren su crecimiento, su salud financiera y otros asuntos de interés general, lo básico es la conformación de consejeros que deben ser gentes con diferentes puntos de vista e imparciales para que se tomen mejores decisiones, esto excluye a empleados clave, esposa e hijos.

#### ***¿QUÉ HACE EL CONSEJO DE ADMINISTRACION?***

- Establece la misión, visión, los objetivos y metas
- Define y aprueba políticas
- Da profundidad administrativa a las decisiones
- Fija estrategias corporativas
- Da solidez a los planes de crecimiento empresarial
- Otros: Cuestiona decisiones sin personalizar, es un organismo extraordinario para dirimir y manejar eficientemente la sucesión

### **II.- PROBLEMAS MAS FRECUENTES**

***Sólo el 40% de las empresas familiares alcanza la segunda generación y el 15% llegue a la tercera. El resto, o cierran o son vendidas, en muchas ocasiones, por problemas de la familia o la falta de competitividad.***

#### **Los problemas se resumen en:**

##### **1. CONTINUIDAD**

.Debido a que habitualmente las empresas familiares tienen un claro fundador que suele ser dueño, gerente y cabeza de la familia, la sucesión es muy compleja debido a los naturales temores a la muerte, pérdida de poder y de actividad laboral, luego de décadas en la empresa, lo llevan a resistirse normalmente a la sucesión

##### **2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En muchas empresas familiares, la estructura organizativa no ha evolucionado, manteniéndose la misma estructura que en sus inicios con los importantes problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación.

##### **3. CONFLICTOS INTERNOS EN EL INTERIOR DE LA FAMILIA Y CON LOS NO MIEMBROS DE LA FAMILIA**

Se trata de una serie de problemas debido a no existir una clara distinción entre la empresa y la familia, heredando costumbres y normas familiares al entorno de la empresa.

#### ***Características de una familia conflictiva***

- Se tienen sentimientos de inutilidad, los miembros crecen como pueden, la comunicación es torcida, las reglas son inflexibles, se critican las diferencias, se castigan los errores, poca experiencia en el aprendizaje de la responsabilidad.

#### **4. PROFESIONALIZACION**

El bajo grado de profesionalización en muchas empresas familiares hacen que se elija a los directivos entre los miembros de la familia, lo que conlleva en muchas ocasiones a malas elecciones.

#### **5. PERDIDA DE COMPETITIVIDAD**

Las propias características de la empresa familiar, con directivos familiares, tensiones internas, etc. en muchas ocasiones no ayudan a la competitividad de la empresa familiar en un entorno cambiante y complejo.

#### **RECOMENDACIÓN**

- A) Dotarse de un protocolo familiar**
- B) Planificar la sucesión del fundador.**
- C) Profesionalizar la gestión.**
- D) Sólidos órganos de gobierno.**

#### **III.- ADMINISTRACIÓN FORMAL**

##### **1.- ¿Que es la Administración?**

Es un conjunto de conocimientos y habilidades que permiten dominar directa o indirectamente todas las actividades y transacciones de una empresa u organización

\* Es obtener el "máximo de beneficios" con el "mínimo de esfuerzos".

\* Obtener el "máximo de utilidades" con el "mínimo de costos".

<b>Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar</b>
---

##### **¿Cómo llevar a cabo la Administración?**

**Pasos a seguir para implementar una Administración formal eficiente y eficaz**

\* **Se debe definir: - Misión – Visión – Objetivos – Metas- Políticas generales**

##### **2. Definir ¿qué hacer?**

Consiste en delimitar correctamente cuales son las actividades y responsabilidades que correspondan a cada área funcional, es decir, definir que es lo que se va hacer en cada una de ellas.

**¿Que son las áreas funcionales?** Son la agrupación de actividades conforme a sus características de operación, se clasifican en: **Ventas; Compras; Finanzas; Personal; Producción; Administración; Contabilidad; Impuestos; etc.**

##### **3. Como hacerlo (procedimientos)?**

##### **¿Que son los Procedimientos?**

- *Labores que señalan el curso de determinadas operaciones*
- *Una manera de efectuar una actividad en operaciones definidas*
- *Planes que señalan la secuencia cronológica para obtener resultados positivos o verdaderas guías de acción mas que de pensamiento*

## Requisitos para implementar procedimientos

*Fijarse por escrito*

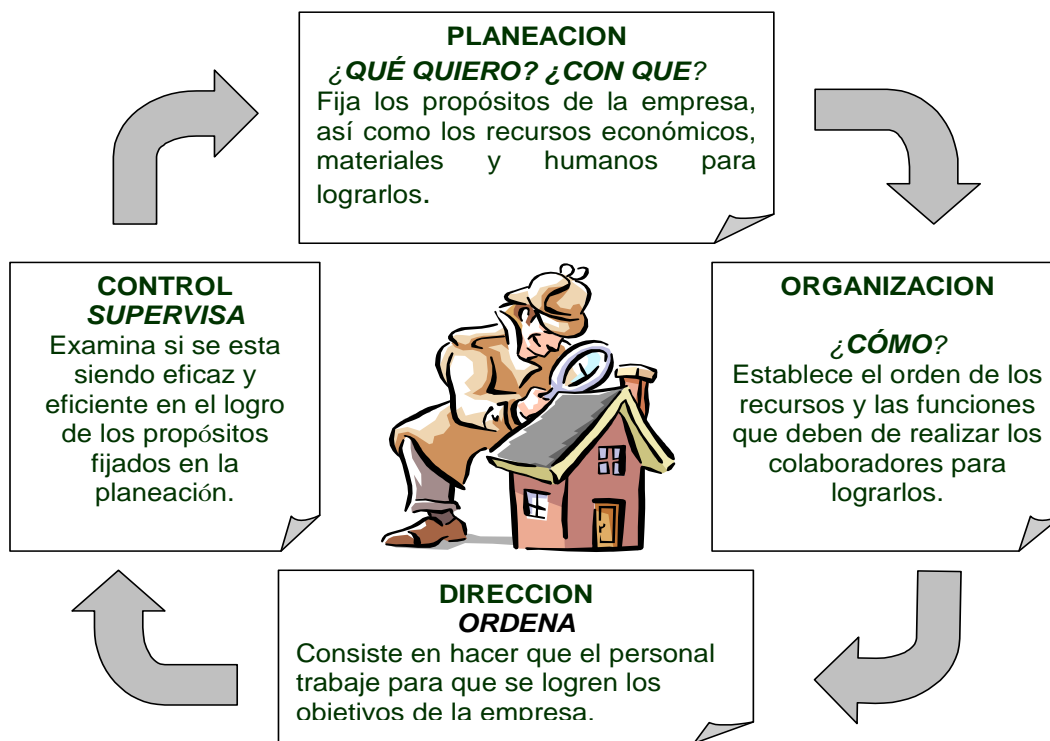
*Ser periódicamente revisados*

*Evitarse la duplicidad innecesaria*

*Ir acompañados por gráficas y diagramas de flujos de procesos para hacerlos mas entendibles*

### 4. Ciclo Administrativo

El proceso administrativo se repite una y otra vez, por lo que las etapas que conforman el ciclo administrativo de una empresa, surge con la planeación inicial y se desarrolla hasta llegar a su control, pero no se detiene ahí, sino que se utiliza la información que produce un buen control, para planear nuevamente, con esto se reinicia el ciclo. Dentro de una buena administración cada actividad cumple de principio a fin el Ciclo o proceso administrativo.



## **COMO ENCARAR LA ORGANIZACIÓN**

Personas - Bienes - Actividad

### **ANALISIS DE SISTEMAS**

Teoría de la Organización	Enfasis	Unidad de Análisis	Herramientas	
Estructura	Que y Quien	Departamento	Escritas Manual de Organización	Gráficas Organigrama
Sistemas	Como y Cuando	Tarea Rutina (Típica)	Manual de Procedimiento	Diagrama de Proceso (Cursograma)

### **MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales administrativos, son documentos que sirven como medios de comunicación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Constituyen un medio de comunicación escrita, que permite proporcionar diversos tipos de información referente a una organización.

### **MANUALES DE FUNCIONES**

Son los documentos que especifican requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

### **PROCEDIMIENTO - DESCRIPCION DEL PUESTO**

- 1.- Misión
- 2.- Identificación y referencia en el puesto de trabajo
- 3.- Función básica
- 4.- Responsabilidades y ocupaciones
- 5.- Marco de relación interno y externo

### **SISTEMA CONTABLE**

#### **UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES**

- La contabilidad es el medio registral con el cual se asientan los acontecimientos jurídicos y económicos que afectan a los entes.
- Comprende la contabilidad de presupuesto, de costos y la patrimonial.
- La contabilidad sirve para cumplimentar cinco funciones.
- **Cumplimiento de requisitos legales;**
- **Cumplimiento de requisitos técnicos profesionales;**
- **Suministrar información para la toma de decisiones;**
- **Posibilitar el control patrimonial;**

- **Posibilitar el control de gestión.**

### ***ORGANIZACIÓN, RACIONALIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN***

- Para que el subsistema contable tenga un funcionamiento eficiente, requiere organización, racionalización y sistematización de los aportes documentales.
- Por ellos un manual de normas y procedimientos, que deberá estar estructurado de la siguiente forma:
  - a) **Sistema;**
  - b) **Plan de cuentas;**
  - c) **Documentación base;**
  - d) **Normas operativas;**
  - e) **Formularios tipo.**

### **NUEVA REGULACION DEL CODIGO CIVIL Y COMERCIAL** **PRINCIPALES MODIFICACIONES**

- Admisión del “pacto de herencia futura” para empresas familiares;
- El mayor valor legal del “protocolo de la empresa familiar”;
- La admisión de fideicomisos intrafamiliares;
- El fortalecimiento de las empresas familiares “informales”;
- La capacidad de los cónyuges para ser socios;
- El régimen patrimonial conyugal con separación de bienes;
- La reducción de la legítima;
- El fortalecimiento del régimen de indivisión forzosa.

### **PANORAMA DE LA REFORMA RESPECTO DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Si bien la reforma del 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, prevé una serie de modificaciones al régimen vigente en materia de contratos, sociedades, derecho de familia y sucesiones, de las 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 analizaremos a continuación.

#### **PRINCIPALES MODIFICACIONES**

##### **1. RÉGIMEN LEGAL DE LOS CONTRATOS**

##### **1.1. La admisión del pacto sobre herencia futura cuando se trata de una empresa familiar**

Esta es a nuestro juicio la modificación más trascendente para la empresa familiar en tanto permitirá la mejor programación de la sucesión en la propiedad de la empresa.

El artículo 1010 del Código Unificado, en su segundo párrafo y como excepción a la prohibición general de pactos sobre herencias futuras, establece: “Los pactos relativos a una

explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de gestión empresarial o a la prevención o solución de conflictos, pueden incluir disposiciones referidas a futuros derechos hereditarios y establecer compensaciones en favor de otros legitimarios. Estos pactos son válidos, sean o no parte el futuro causante y su cónyuge, si no afectan la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge, ni los derechos de terceros”.

Atiende a la necesidad de facilitar la sucesión en la empresa familiar permitiendo al fundador transmitirla solo a los herederos con vocación de continuar la empresa, excluyendo a los demás.

### **1.2. 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 parte, discutiéndose su obligatoriedad para los herederos.

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 Código Unificado incrementa el valor legal del protocolo entre partes y frente a terceros conforme a cuatro normativas.**

\* En primer lugar, por la recién citada admisión que hace del “pacto de herencia futura” en el artículo 1010 del Código Unificado, donde alude a “los pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de gestión empresarial o a la prevención o solución de conflictos...” 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 (ver 1.1).

\* En segundo término, el Protocolo debe ser incluido en la categoría de los “contratos asociativos” del artículo 1442 y siguientes del Nuevo Código Civil y Comercial 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, por 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, LSC).

\* Finalmente, el artículo 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.

### **1.3. La posibilidad de un fideicomiso societario integrado exclusivamente por miembros de la familia empresarial.**

El fideicomiso accionario es sin lugar a dudas uno de los mejores instrumentos para la ejecución del protocolo de la empresa familiar en la medida que permite que las cláusulas y previsiones del Protocolo constituyan las “instrucciones” del fundador, como fiduciante, dadas al fiduciario ejecutor.

Ahora bien, una de las mayores resistencias de la familia empresarial 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.

El artículo 1671 del Código Unificado establece que tanto el fiduciante, el fiduciario o el fideicomisario pueden ser beneficiarios.



La cuestión zanja una discusión con la ley vigente hasta ahora, en la que la doctrina mayoritaria, que compartimos, entiende que el fiduciario no puede ser al mismo tiempo beneficiario, lo que ocurre generalmente en el fideicomiso financiero donde el acreedor bancario es fiduciario y beneficiario, por implicar necesario conflicto de intereses.

Sin embargo, en materia de empresas familiares nos parece que la reforma es buena 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.

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

#### **1.4. La ratificación de la procedencia del arbitraje para dirimir los conflictos en las cuestiones patrimoniales de familia**

El nuevo Código regula al “contrato de arbitraje” en sus artículos 1649 a 1665, y entre las controversias excluidas del arbitraje incluye expresamente a “...las cuestiones no patrimoniales de familia...” (art. 1651).

De ello se sigue que las “cuestiones patrimoniales de familia” como es todo lo referente a la empresa familiar y a las relaciones familia, propiedad y negocio, pueden expresamente ser sometidas a arbitraje, lo que refuerza la validez de las cláusulas arbitrales para resolver conflictos en la empresa familiar y la conveniencia del mecanismo del arbitraje que pueden poseer grandes ventajas sobre el judicial en materia de agilidad, confidencialidad y especialidad.

## **2. DERECHO SOCIETARIO**

### **2.1. El fortalecimiento del estatuto legal de las sociedades familiares “informales”**

El Código Unificado cambia fundamentalmente el régimen de la “empresa familiar informal”, o sea el que aquella que, por falta de profesionalización, no acudió a instrumentarse como una sociedad “típica” (SRL, SA, etc.) y, por ende, se rige hoy por las reglas de las “sociedades de hecho” (arts. 21 a 26, L. 19550).

El Proyecto modifica tales artículos para crear una nueva categoría societaria a la que denomina “de la Sección IV”, y que se corresponde al concepto de “sociedades informales” y agrupa, en una misma regulación, a las que hoy son las “sociedades civiles”, las “sociedad de hecho o irregulares” y las sociedades “nulas o anulables por atipicidad o falta de requisitos formales”.

Pues bien, a diferencia de lo que hoy ocurre con la ley 19550, el contrato sí puede ser invocado entre los socios y sus cláusulas pueden oponerse contra los terceros que las conocían al contratar, incluso respecto de quien representa a la sociedad, todo lo que evita conflictos entre los socios y también con terceros.

También la sociedad podrá adquirir bienes registrales a su nombre, por un acto de reconocimiento de todos los socios, permitiendo separar los bienes personales de los bienes afectados a la empresa familiar.

Además, y esto es muy importante, salvo pacto expreso o que se trate de una sociedad “colectiva” que no pudo inscribirse, la responsabilidad de los socios por las deudas de la sociedad no es solidaria e ilimitada como ahora, sino que pasa a ser mancomunada y dividida en partes iguales.

Finalmente, el pedido de disolución de un socio no opera si hay plazo pactado y si no lo hay, opera recién a los noventa días, pero permite a los restantes continuar con la sociedad pagando la parte social a los salientes, todo lo que garantiza la continuidad.

## **2.2. La capacidad de los cónyuges para ser socios**

El Código Unificado supera a la limitación de la ley actual, que solo permite a los cónyuges ser socios de sociedades en las que tengan responsabilidad limitada, y los autoriza a integrar cualquier tipo de sociedad, incluyendo a las informales de la Sección IV recién referidas (Nuevo [art. 27, LSC](#)).

Vale decir, desaparece la actual contingencia de que a una sociedad “comercial de hecho” entre marido y mujer, o con hijos y nueras, se la repunte como nula y se le exija la liquidación y/o se le impida la “regularización”.

## **3. DERECHO DE FAMILIA**

### **3.1. La opción por el régimen patrimonial conyugal de separación de bienes**

Como una excepción al régimen general y supletorio de “comunidad de ganancias”, que es similar al actual, el nuevo Código posibilita a los cónyuges optar por un régimen patrimonial de separación de bienes (art. 505 y ss.).

Tal opción se puede hacer por convención matrimonial [art. 446, inc. d)], en el acta del matrimonio [art. 420, inc. J)], o por convención modificatoria después de un año de matrimonio (art. 449).

Esta opción, que convendría sea incluida como una obligación de los integrantes de la familia empresaria en una cláusula del protocolo tal como es frecuente en España, impedirá que el cónyuge no familiar que se divorcie pueda ingresar como socio, recibir acciones o tener derechos patrimoniales contra la empresa familiar, lo que evitará una gran cantidad de conflictos contribuyendo a la paz en la empresa familiar.

Asimismo, en caso de fallecimiento del cónyuge familiar, el no familiar no recibirá nada como socio de la sociedad conyugal, sin perjuicio de que recibirá de los bienes propios una parte igual a la de sus hijos (art. 2433).

### **3.2. La admisión de los contratos entre cónyuges aun en el régimen de comunidad de ganancias**

Al no haberse reeditado las disposiciones que prohíben los contratos entre cónyuges en el actual Código Civil (art. 1358 y conc.), el Código Unificado admite que cualquier contrato pueda ser celebrado entre cónyuges, incluyendo compraventa y donación.

Ello permite una mayor planificación patrimonial dentro de la familia empresaria con positivas repercusiones en la programación de la sucesión patrimonial sobre la empresa familiar.

### **3.3. Las modificaciones en la protección de la vivienda familiar**

En el nuevo Código unificado el régimen del “bien de familia” de la ley 14394 es derogado y reemplazado íntegramente por los artículos 244 a 256 del Código Civil.

La modificación, respecto de la empresa familiar, importa limitaciones y ampliaciones.

En cuanto a las limitaciones desaparece la protección del inmueble que sea solo “de sustento” de la familia (el negocio), ya que solo se protege al “inmueble destinado a vivienda” (art. 244).

Sin embargo, como se prevé la inembargabilidad de “los frutos” indispensables para satisfacer las necesidades de los beneficiarios (art. 251), debe entenderse subsistente un destino “mixto” del inmueble, lo que se refuerza por la protección expresa del inmueble rural “que no exceda de la unidad económica” (art. 256).

En lo que se refiere a las ampliaciones, se destacan la posibilidad de “subrogación real” al transmitirse la afectación a la vivienda adquirida por sustitución y a los importes por indemnización o precio (art. 248), como así que en la quiebra no puede pedir el remate el síndico sino solo los acreedores anteriores y el remanente se entrega al fallido [art. 249, inc. d)].

#### **4. DERECHO DE SUCESIONES**

##### **4.1. La reducción de la porción de la legítima hereditaria y los límites a la acción de reducción en donaciones**

La porción legítima de los herederos forzosos se reduce en el Código unificado 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.

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

Si bien toma partida por los efectos repersecutorios sobre adquirentes de bienes registrales en el caso de donaciones que afectaren la legítima, admite que pueda desinteresarse al legitimario satisfaciendo en dinero la cuota legítima (art. 2458) y dispone una prescripción adquisitiva de la acción de reducción si poseyeron la cosa donada durante diez años desde la adquisición de la posesión (art. 2459).

Finalmente, el artículo 2461, sobre transmisión de bienes a los legitimarios, establece que los legitimarios que consintieron la enajenación no pueden reclamar la imputación y la colación del excedente.

##### **4.2. El refuerzo del régimen de indivisión forzosa hereditaria**

El nuevo Código mantiene en líneas generales al régimen de la ley 14394 en la materia, incorporándolo a los artículos 2330 a 2334 del código civil, pero además refuerza el sistema de la siguiente forma:

a) Clarifica los bienes que pueden ser objeto de indivisión por diez años, o hasta la mayoría de edad si hay hijos menores, por el testador incluyendo expresamente a las “partes sociales, cuotas o acciones de la sociedad de la cual es principal socio o accionista” [art. 2330, inc. c)].

b) Permite que el pacto de indivisión de los herederos por diez años pueda ser renovado por igual plazo (art. 2331)

c) Da derecho de oponerse a la partición del establecimiento o de las partes sociales al cónyuge supérstite que ha adquirido o constituido en todo o en parte al establecimiento o es principal socio de la sociedad, salvo que se le adjudique (art. 2332).

d) Da derecho de oposición a la partición del establecimiento al heredero que hubiere participado activamente en la explotación de la empresa (art. 2333).

e) Impide a los acreedores de los coherederos ejecutar el bien indiviso ni una porción ideal, pudiéndose cobrar solo sobre las utilidades (art. 2334), a diferencia de los acreedores del causante.

##### **4.3. Las mejoras en materia de partición hereditaria**

El artículo 2411 del Código permite la “partición por ascendientes” también por medio de donación y no solo por testamento, lo que se reglamenta en los artículos 2415 a 2420.

Por su parte, en materia de procedimientos de partición, cuando se trata de un establecimiento, el cónyuge sobreviviente o el heredero que hubieran participado en su

formación, pueden pedir la atribución preferencial en la partición con cargo de pagar el saldo.

También pueden pedir la preferencia en el caso de sociedad si no afecta las disposiciones legales o las cláusulas estatutarias (art. 2380).

Además, puede pedirse la atribución preferente por el cónyuge o heredero respecto del local de uso profesional y de las cosas muebles de la explotación rural donde hubiera participado [art. 2381, incs. b) y c)], lo que ayuda a tutelar la continuación de la “empresa familiar profesional” y de la “empresa familiar agropecuaria”.

Agregase que, cuando varios interesados pidan la adjudicación preferencial, el juez tendrá en cuenta “la aptitud” para continuar la explotación y la importancia de su “participación personal” en la actividad (art. 2382), lo que implica también posibilitar la continuación de la empresa familiar.

Finalmente, el artículo 2347 permite al testador designar al administrador de la sucesión y el modo de su reemplazo, lo que también refuerza las facultades del causante para programar la ejecución de la sucesión.

## **RESUMEN**

Las empresas familiares, tal como se puede recoger en la práctica diaria, carecen en la gran mayoría de casos de estructura organizacional, quedando su “suerte” librada a la “intuición” del fundador o emprendedor de la empresa; el observar e implementar un sistema administrativo-contable apuntalado en la organización, planificación y profesionalización, tal como ha sido desarrollado, si bien no asegura el éxito, sustenta las bases para lograrlo.

En otro sentido, siempre a título de propuestas interpretativas, sujetas a la dialéctica del pensamiento, sobre todo en una materia novedosa como es la del contenido del Nuevo Código unificado de la Nación, formulamos a modo de síntesis las siguientes conclusiones:

- 1.- En materia de contratos se destacan la admisión del “pacto de herencia futura” cuando se trata de una empresa familiar, el fortalecimiento del valor legal del “Protocolo” y la admisión de fideicomisos que, al ser el fiduciario también beneficiario, permiten ser instrumentados con la exclusiva participación de integrantes de la familia. A ello se suma la ratificación del arbitraje como instrumento idóneo para dirimir los conflictos familiares patrimoniales.
2. En el ámbito societario, favorece el estatuto legal de las empresas familiares “informales” en materia de valor de los pactos internos, capacidad para bienes registrales y limitación de responsabilidad, además de admitir la capacidad de los cónyuges para constituir cualquier tipo social formal o informal.
3. En lo que hace al derecho de familia, admite la opción por un régimen patrimonial con “separación de bienes” y la celebración de cualquier contrato entre cónyuges, inclusive bajo el régimen ganancial. La regulación que reemplaza al “bien de familia” no admite expresamente la tutela del inmueble de “sustento” familiar pero sí posibilita un destino “mixto”, reforzando la tutela ante terceros.
4. Finalmente, en cuestiones sucesorias, el nuevo código acrecienta las posibilidades de planificación al reducir el porcentaje de la legítima de los herederos forzosos, limitar los efectos de la acción de reducción, dar más fuerza a la indivisión forzosa hereditaria y mejorar el ámbito de las particiones sucesorias.

## **CONCLUSIONES**

Indudablemente la importancia de las empresas familiares en la economía de un país es indiscutible, como también lo es el “fracaso” en el tiempo de las mismas – superan la primer generación solo el 40 % de ellas - fundamentalmente por la inobservancia de los pilares fundamentales de una empresa, como lo es la implementación de un sistema administrativo contable, que se base en: un protocolo familiar, la planificación de la sucesión del fundador, la profesionalización de la gestión y la conformación de sólidos órganos de gobierno, tal como ha sido desarrollado sintéticamente en este trabajo; el adecuado funcionamiento y la continuidad en el tiempo de las empresas familiares requieren, además de un trabajo de sustentación en los ámbitos de la empresa y la familia, un marco jurídico adecuado que brinde seguridad a los acuerdos, si bien el Proyecto de Código Civil y Comercial en trámite no regula expresamente a la empresa familiar en cuanto a su reconocimiento, definición conceptual y principio de protección, así como tampoco sobre los efectos y publicidad del “protocolo de empresa familiar”, contiene una serie de normas que configuran un marco legislativo favorable que permiten dotarla de solidez al incorporar las modificaciones ampliamente expuestas en este trabajo, para posibilitar la fortaleza y continuidad de la misma en el tiempo.

## **BIBLIOGRAFÍA PROPUESTA:**

- Administración – Mario Bunge
- El Big Ban de las Organizaciones. Herrvé Sérieyx
- Naturaleza de las Organizaciones. David A. Nadler
- Estructura Organizacional. Herramientas. Jorge Hermida – Rodolfo Serra
- Diseño de la Organización. Robbins
- Administración, gestión y control de la empresa. Hugo S. Arce
- Curso de administración de la empresa agropecuaria. Andrés E. Lema
- Código Civil y Comercial de la Nación. Aprobado por ley 26.994 – Promulgado según decreto 1795/2014.
- Mario Favier Dubois – El protocolo de la empresa familiar y su valor jurídico.
- Errepar – Cambios en el Código.
- Errepar – Empresa familiar en el nuevo Código unificado de la Nación.
- Claudio M. Kiper y Silvio V. Lisoprawski – Fideicomiso testamentario en el Código Civil y Comercial. Análisis de la nueva normativa.
- colegio-escribanos.org.ar
- Comafi/espacio pyme – Impacto del nuevo Código Unificado de la Nación en las empresas familiares-pymes.
- Carlos Molina Sandoval. La Voz Negocios, empresas familiares, los cambios que trae el nuevo código 04/15
- Margarita Viñuelas Sanz. Junta general, sociedad cerrada y empresa familiar.
- Calcaterra, Gabriela y otro “La propiedad de la Empresa Familiar agropecuaria”. Errepar, Doctrina Societaria y Concursal n° 311. Octubre 2013
- Gagliardo, Mariano “Sociedades de Familia y Cuestiones Patrimoniales”. Editorial Abeledo Perrot, Buenos Aires. 1999
- Niethardt, Ernesto “Rasgos y Desafíos de las Empresas Familiares”. Arte gráfico Editorial Argentino. Universidad Siglo 21, Buenos Aires. 2012
- Schlemenson, Aldo “Análisis Organizacional En Pymes Y Empresas De Familia”. Ediciones Granica.



