

TÍTULO:	CONFLICTOS DIARIOS ENTRE ACCIONISTAS Y/O DIRECTORES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES
AUTOR/ES:	Fensore, Amalia; Corbella, Luciano
PUBLICACIÓN:	Doctrina Societaria y Concursal ERREPAR (DSCE)
TOMO/BOLETÍN:	XXXV
PÁGINA:	-
MES:	Diciembre
AÑO:	2023
OTROS DATOS:	-

---

**AMALIA FENSORE  
LUCIANO CORBELLA**

## **CONFLICTOS DIARIOS ENTRE ACCIONISTAS Y/O DIRECTORES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

En las empresas familiares, como en el resto de las empresas, se presentan posiciones divergentes en múltiples aspectos entre los miembros del directorio entre sí, y entre ellos y los accionistas en general, pero al tener la característica de empresa familiar, estos aspectos se potencian, y emergen numerosos aspectos emocionales que requieren ser solucionados y tratados a tiempo para que no escalen bajo la forma de problemas societarios que la ponga en peligro, afecten su continuidad y, a su vez, destruya vínculos familiares. Es decir, destruya a la empresa y a la familia a la vez.

Frente a esta situación, el objetivo de este artículo es analizar cómo emergen los conflictos diarios entre accionistas y/o directores en las empresas familiares, y cómo se retroalimentan en conflictos económicos, de interés, de falta de planificación y de emociones a la vez, de contratación inadecuada o innecesaria del personal de la empresa, de estructura organizacional poco clara, luchas de poder, excesiva rigidez, problemas financieros, administrativos, de comunicación, toma de decisiones y roles pocos definidos, los que deben ser prevenidos a tiempo por medio de herramientas vinculares, de negociación, de gestión, de consensos previos y del derecho societario que aminoren o amortigüen los roces entre accionistas y directores.

### **I - GÉNESIS DE LOS CONFLICTOS DIARIOS ENTRE ACCIONISTAS Y/O DIRECTORES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

---

En muchas de las empresas familiares con las que trabajamos a diario como asesores externos escuchamos repetidamente la frase "*Acá nos llevamos todos bien, no hacen falta acuerdos, ni que entren personas de afuera*", afirmaciones basadas en la creencia inicial de que el buen clima actual va a perdurar eternamente, y las conductas propias de todos los accionistas y sus intereses son inmutables, que formalizar las decisiones

quita la flexibilidad a la empresa, y eso es justamente el elemento que perciben como el que les permitió sortear deferentes problemas.

Pero aquí nos hacemos una serie de preguntas:

- ¿Esa buena relación entre accionistas será eterna?
- ¿La muerte del socio fundador y el ingreso de nuevos accionistas no cambiarán el balance de poder?
- ¿Todos los accionistas querrán permanecer en la empresa para siempre o en algún momento querrán destinar su tiempo y su capital en otros intereses?
- ¿Siempre se mantendrá la política de capitalizar la empresa con dividendos y de buscar el crecimiento perpetuo, o habrá accionistas que deseen retirar todos sus dividendos?
- ¿Siempre habrá buen clima y nunca se formarán grupos dentro de los accionistas con intereses diversos?
- Los temas de la familia, ¿siempre se tratarán internamente o la judicialización de un problema destruirá todos los vínculos?
- ¿La cultura familiar se mantendrá intacta o a medida que los hijos se casen, y estos tengan hijos y formen sus propias familias, hará resquebrajar esta identidad inicial?
- Ante posibles conflictos en puerta, ¿están preparados los accionistas y/o directores para negociar, manejar emociones y pensar cómo solucionarlos?

La realidad es que en gran cantidad de empresas familiares estos temas no se plantean y tratan en profundidad, planificando y elaborando reglas para prevenir posibles problemas, porque piensan que esos problemas que se alertan que pasan en muchas empresas familiares ahí nunca van a pasar; el tema es que todo está en equilibrio hasta que esos problemas pasan ahí.

A nivel societario, en general observamos que las empresas usan estatutos modelo sin ninguna personalización, sin tener en cuenta los aspectos propios de la empresa familiar, y no contemplan los temas propios de la empresa y sus accionistas; al no contar con herramientas en los estatutos y al costar consensuar, cualquier inconveniente entre accionistas cuenta con pocas pautas acordadas para su pronta solución.

También se observa que ven al derecho societario simplemente como una herramienta principalmente destinada a constituir una sociedad, cumplir adecuadamente formalidades en directorios y asambleas, libros a llevar y trámites a presentar a los diferentes organismos, y no tienen la guía de un especialista para usar esta rama del derecho con todo el potencial solucionador de conflictos que posee.

La idea es tener una visión integral, identificar el problema, cuantificar y clasificarlo, establecer metas, confeccionar un diseño de soluciones y evaluación de resultados.

## **II - PROBLEMAS ECONÓMICOS ENTRE ACCIONISTAS QUE DERIVAN EN LA DIVISIÓN DEL PATRIMONIO**

---

### **1. Cultura de capitalizar con dividendos**

En muchas de las empresas familiares existe la cultura de capitalizar la empresa con los dividendos que cada año genera (cuando los genera), de manera de poder hacerla crecer, y en muchos casos no se optimizan las herramientas financieras con el apalancamiento financiero con terceros.

Esta política de tener la empresa saneada financieramente tiene sus puntos favorables de ser menos vulnerables frente a factores externos o resultados

económicos negativos, pero por otro lado, los accionistas actuales, o los nuevos accionistas que aparecen producto, por ejemplo, de una sucesión, pueden tener otros intereses más allá del crecimiento eterno de la empresa y desear un flujo de dividendos cada año, de existir resultados positivos.

Y acá se genera el choque entre accionistas, al tener dos visiones distintas de la empresa: el del accionista que desea capitalizar la empresa con dividendos, solo optando por cobrar una porción de los mismos, ya que siente una gran afinidad personal y de objetivos, y desea el crecimiento de la empresa, frente a otro accionista que no siente tal identificación y simplemente desea obtener todos los dividendos que reparta la empresa para poder destinarlos a fines personales.

Ambas posiciones son antagónicas y generan conflictos permanentes en asambleas y directorios, que requieren plantear algún tipo de solución como sería una escisión (reorganización societaria [-art. 88, LGS-](#)); así, cada parte puede manejar su empresa según su criterio o el de vender su porción accionaria al socio con real interés en la empresa. Ambos temas que se verán más adelante.

Asimismo, no solo hay conflictos diarios en relación a las dos versiones mencionadas anteriormente, sino que, a su vez, le sumamos los problemas que se desprenden en el caso de que se decida repartir dividendos [[arts. 68, 71, 224 y 234, inc. 1\), LGS](#)] y es fundamental que se pueda identificar muy bien si, por ejemplo:

1. la empresa cuenta con los estados contables, y si los mismos fueron aprobados de conformidad a la ley general de sociedades (LGS) y el estatuto;
2. los estados contables del punto anterior arrojan ganancias realizadas y líquidas;
3. no existen pérdidas de ejercicios anteriores aún no cubiertas;
4. la asamblea resuelve el reparto de los dividendos;
5. se ha constituido previamente la reserva legal o cualquier otro tipo de reserva, como ser la estatutaria, si hubiera.

## **2. Aumento del capital**

El capital social tiene una estrecha relación con el objeto social, y si la empresa desea encarar planes de expansión, recurre a sus accionistas para que realicen aportes, ya que en las empresas familiares muchas veces hay una simbiosis entre la familia y empresa, donde ante necesidades de financiamiento o de aumento del capital, buscan evitar financiamiento de terceros ajenos a la familia.

El tema es que cada integrante, a pesar de tener lazos de parentesco, es una familia independiente, con sus propias decisiones y autonomía, y puede tener objetivos con la empresa en cada caso distinto y, por ende, no se le puede exigir nuevos financiamientos.

Aportes propios, derecho de acrecer y aportes de terceros forman parte de esta temática.

Así es como esta supuesta simbiosis familia-empresa, que muchas veces no lo es, debe ser correctamente manejada para evitar roces y exigencias indebidas entre accionistas.

## **3. Herederos con y sin interés en la empresa**

Llega un momento en la vida de los socios fundadores que desean dejar todo prolijo y sondean a sus hijos si quieren continuar participando activamente en la empresa como accionistas y directores, solo continuar como accionistas o no tener ninguna participación, ya que sus intereses son ajenos al negocio de la familia.

Estas situaciones se pueden dar de manera planificada en vida de los fundadores y es la más recomendada para una transición ordenada, o se da, como vemos en la

mayoría de los casos, con el fallecimiento de los fundadores, los trámites sucesorios y recién ahí plantearse este tema entre los herederos.

Sea cual fuere el camino adoptado, lo real es que esas personas en vida del accionista, o al ser declarados herederos, deberán decidir si desean ser accionistas y asumir algún rol en el directorio y solo continuar como accionistas, pero sin tener ninguna participación, ya que sus intereses son ajenos al negocio de la familia, o desprenderse de su tenencia accionaria para destinarlos a otra actividad.

El problema es que en ese momento se generan diferentes decisiones y aparecen deseos de la familia que algún accionista tome un rumbo que este no desea, como ser, por ejemplo, que el hijo mayor continúe en la empresa y quizás este no quiere, o que desee incorporarse con un rol activo en la empresa, cuando los demás miembros de la familia no concuerdan con tal decisión; también podría ser el caso de que alguien herede acciones y desee venderlas, cuando era tradición en la familia el mantener la tenencia.

### **III - POSIBLES SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS ECONÓMICOS**

---

#### **1. Venta de la empresa o la tenencia accionaria**

Muchas veces hay socios y/o herederos que pierden o no tienen interés en continuar en la empresa, porque no están de acuerdo con el manejo de la mayoría de los accionistas, desean mayores dividendos que los aprobados cada año, heredaron una empresa cuyo objeto no les interesa o desean liquidez para destinar a proyectos propios, por nombrar algunas de las razones por las que un accionista desea vender su tenencia accionaria con preferencia en la compra a los actuales socios, y en caso de negativa, sondear terceros interesados.

En el caso de que el comprador sea un actual accionista, se realiza la fijación del valor de la empresa o de cierta tenencia accionaria y se negocia las condiciones de la transacción. El valor de las acciones es el clásico problema, ya que las ponderaciones de las partes en general son contrapuestas.

En el caso de que los actuales accionistas no desean comprar esa porción o fijen un precio menor al pretendido por el accionista vendedor, se busca potenciales terceros interesados, y se debe preparar la empresa realizando una auditoría interna legal y contable para tener los papeles al día, lo que permitirá sortear exitosamente cualquier proceso de *due diligence* de un potencial comprador, ver que todo esté ordenado y no existan pasivos contingentes; esa auditoría legal y contable permite entender la situación legal y contable de la empresa, qué aspectos se deben mejorar previos a encarar cualquier contacto con posibles interesados y trazar un plan de mejora con fechas y responsables concretos.

Una vez realizados estos pasos y como en el caso anterior, llega el momento de la fijación del valor de la tenencia accionaria buscando contactar a potenciales interesados.

Sea con actuales accionistas o con nuevos, una vez llegados al punto de acuerdo, el mismo se perfecciona con la firma del acuerdo contractual por la venta de la tenencia societaria y el registro de esta transacción en los libros correspondientes, de acuerdo al tipo social, inscribiendo los nuevos accionistas.

#### **2. División de la sociedad en varias sociedades, así cada heredero hace lo que quiere**

Distinto es el caso en el que los objetivos de los accionistas son diversos, pero hay interés en continuar con la gestión empresarial "cada uno por su lado" con su propia

empresa, con el objeto de darle a la gestión su propia impronta y adaptar los procesos a sus propios objetivos.

En este caso, y como ya explicamos en otro artículo<sup>(1)</sup>, la figura legal es la de la escisión (reorganización societaria -art. 88, LGS-), la que divide la empresa en sociedades de menor tamaño y es quizás una alternativa para crear nuevas sociedades cuyo capital pertenezca a socios sin conflictos, de manera que las nuevas unidades económicas puedan seguir operando.

Técnicamente, las sociedades escidentes no transfieren todo su patrimonio a las sociedades escisionarias, sino parte de él, excepto la "escisión-división".

Los socios de la sociedad o sociedades escidentes también pasan a ser socios de la sociedad o sociedades escisionarias, pero en el caso de la "escisión-división" dejan de ser socios de la escidente, dado que se disuelven y pasan a ser socios de las escisionarias, lo que permite tener empresas de acuerdo a las necesidades reales de los socios.

Decimos entonces que la escisión es una forma de organización de la actividad económica que lleva a un desprendimiento patrimonial permitiendo tener empresas de acuerdo a las necesidades reales del mercado y de sus socios.

Como hemos indicado en su momento, tenemos diferentes clases de escisión según la ley general de sociedades (LGS), a saber:

- "Escisión con absorción", conforme la LGS en el [artículo 88, inciso I\), primera parte](#): una sociedad sin disolverse (sociedad escidente) destina parte de su patrimonio para fusionarse con otra sociedad ya existente (sociedad escisionaria). Decimos entonces que la sociedad escisionaria absorbe o incorpora una porción del patrimonio de la sociedad escidente. De esta forma, el capital social aumentará y deberá atribuirles participaciones a los socios de la sociedad escidente. Por su parte, la sociedad escidente no se disuelve, sino que sigue existiendo, pero con un patrimonio menor al que tenía.

- "Escisión-fusión", conforme al artículo 88, inciso 1), segunda parte: dos o más sociedades (sociedades escidentes) destinan parte de sus patrimonios para crear una nueva sociedad (sociedad escisionaria).

Es así que las sociedades escidentes no se disuelven, sino que siguen funcionando con un patrimonio menor. Los socios de estas adquieren la calidad de socios en la nueva sociedad (escisionaria).

- "Escisión propiamente dicha", conforme al artículo 88, inciso 2): cuando una sociedad (sociedad escidente), sin disolverse, destina parte de su patrimonio para la creación de una o varias sociedades nuevas (sociedades escisionarias).

Esta clase de escisión se decide de manera unilateral por la sociedad escidente, la cual deberá confeccionar el contrato constitutivo de la nueva o nuevas sociedades (escisionarias), y por lo tanto, las sociedades escisionarias tendrán su propio capital, pero sus socios serán los mismos que en la escidente.

- "Escisión-división", conforme al artículo 88, inciso 3): una sociedad se disuelve sin liquidarse (sociedad escidente) para destinar todo su patrimonio a la creación de nuevas sociedades (sociedades escisionarias). Por ende, las sociedades escisionarias estarán integradas por los mismos socios que la escidente y tendrán su propio capital social.

## **IV - ASPECTOS EMOCIONALES MAL MANEJADOS QUE DERIVAN EN LA JUDICIALIZACIÓN**

### **1. Sorpresas testamentarias**

Gran sorpresa y posteriores crisis se producen en la empresa cuando un accionista hace un testamento sin conocimiento del resto de la familia usando su porción disponible, o aquel accionista sin herederos forzosos hace un testamento para disponer parcial o totalmente de su patrimonio; en tal situación, aquellos que suponían iban a recibir una determinada porción de la herencia toman conocimiento de que deben compartirla con otras personas, hasta por ejemplo con otro hijo del causante que no tenían conocimiento de su existencia hasta ese momento.

Concluido el proceso sucesorio, los nuevos accionistas serán aquellos que pensaban que iban a ser accionistas y también los nuevos, que muchas veces no tenían ningún vínculo ni compartieron historias, pero que tienen tanto poder de decisión como cualquier accionista y se presentan en la empresa, generalmente acompañados con abogados, solicitando diversa información societaria propia de la empresa; si bien la empresa tiene la obligación de proporcionarla, el rechazo emocional inicial a "los nuevos" es casi seguro lo que genera todo tipo de roces personales y potenciales conflictos, que mal encauzados, muchas veces derivan en instancias judiciales.

## **2. Pariete político excluido toma revancha**

La tradición familiar tiende a excluir a terceros, como ser familiares políticos, de todo manejo o injerencia en la empresa familiar, ya que hay desconfianza en ellos por considerarlos ajenos a los valores, aptitudes y tradiciones familiares.

Este trato, si se prolonga en el tiempo, genera resentimiento y un mal vínculo entre partes, que puede generar problemas societarios cuando, por ejemplo, ese tercero, por algún motivo, pasa a ser accionista (por ejemplo, se incorpora a la empresa por medio de un testamento del presidente fallecido), y si los vínculos no son óptimos, puede obstaculizar decisiones societarias, tomando revancha.

Por este motivo, consideramos muy recomendable evitar estas exclusiones en las que solo entran los que "son de sangre" y así generar estos resentimientos, foco de conflictos en el futuro, generando para ello un espacio de escucha activa, respetuosa y real (no simulada), en el que todas las voces pueden opinar, para finalmente decidir aquellos que son accionistas o directores.

## **3. Descubren acuerdos parasociales entre accionistas**

Estas empresas presentan un *affectio societatis*, esa voluntad y deseo de sus miembros de unirse a nivel comercial, amalgamado por los valores de la familia; su principio general es la buena fe entre los socios y directores, donde debe primar la lealtad entre los socios y el actuar del buen hombre de negocios por parte de los directores.

Respecto a los directores, estos deben actuar con lealtad y diligencia ([arts. 274](#) y [59, LGS](#)), respetando el estatuto y no violando la ley, ya que es el directorio el órgano que representa y administra a la sociedad. Asimismo, lo que muchas veces observamos en el día a día y en nuestra experiencia es que hay un mal desempeño de las funciones del directorio, y esto es por confundir el rol entre la empresa y la familia.

Los problemas aparecen cuando, más allá de las diferencias lógicas entre directores, por ejemplo un director ve que los otros dos directores votan siempre en el mismo sentido: uno de ellos va asesorado con un grupo importante de asesores y prepara prolijamente todos los temas, y el segundo simplemente asiente todo lo dice el primero, votando en cada moción a favor de su postura.

Transcurrido el tiempo, un director verifica un acuerdo de sindicación de acciones, acuerdo privado entre accionistas para votar y tomar decisiones en un mismo sentido, lo que sustenta ese actuar en bloque.

El pacto de sindicación de acciones es un acuerdo parasocial como tantos otros, y se encuentra regulado en el Código Civil y Comercial de la Nación, ya que son contratos; estos pactos son un acuerdo entre accionistas y marca una relación entre accionistas

que es independiente del estatuto, el cual marca la relación de la sociedad con los socios.

Este tipo de acuerdo es legal y muy conocido entre los abogados especializados en derecho societario, pero a veces poco conocido entre los empresarios familiares donde la confianza y el poner la empresa como prioridad constituye el norte.

Conocido de este acuerdo, en una cultura en la que todo se habla de frente, provoca pérdida de toda la confianza, se genera un cisma en la empresa, y un severo riesgo de fragmentar las relaciones entre accionistas y una posible consulta jurídica e incorporación de abogados por parte del accionista defraudado "moralmente", ya que las reglas de confianza se perdieron.

#### **4. Tensiones latentes hasta que se convierten en accionistas**

Es el caso cuando entre potenciales herederos hay roces, y todo tipo de tensiones y enemistades, pero al no ser actualmente accionistas, esto fuerza a evitar el profundizar conflictos, ya que el accionista es quien decide sobre su patrimonio, posponiendo hasta su muerte los conflictos, pero no anulándolos.

Durante la vida de un accionista, el mismo puede disponer de su capital de acuerdo a su criterio; con esta libertad de acción, sin que afecte la legítima, puede favorecer a una determinada persona, lo que es visto con recelo por el resto que no lo percibe.

Tras el fallecimiento del accionista, los sucesores así declarados actúan por derecho propio y cada cual buscará defender sus intereses; así es como los autos y camionetas a nombre de la sociedad, pero utilizados de forma personal por un hijo, los gastos escolares abonados a determinados sucesores, los viajes a Europa abonados con fondos de la empresa para visitar una feria comercial, pero que no requerían tantos días de permanencia o la estadía en una determinada categoría de hotel, un mejor sueldo a un determinado hijo porque tiene mayores necesidades económicas, por nombrar algunos ejemplos, son a partir de ese momento analizados en detalle por abogados y contadores de parte, para detectar posibles inconsistencias societarias que permitan iniciar alguna acción legal en contra del beneficiado, a la vez que desde el plano personal-familiar muchas veces emerge todo tipo de reproches hacia el familiar favorecido, generando un antecedente difícil de olvidar.

Y a estos reproches se suman temas del ámbito personal familiar que en general se vinculan con quien se ocupó de los padres en su vejez, lo que se transforma en un coctel emocional que se busca dirimir erróneamente en la sociedad familiar como campo de batalla para saldar temas emocionales.

Caso extremo sería la situación de ocultamiento patrimonial en beneficio de determinados sucesores, usando para ello todo tipo de herramientas societarias.

Suceda el último caso o el del párrafo anterior, la empresa es estudiada en profundidad, principalmente en sus aspectos contables y societarios a fin de encontrar pruebas que sustenten los perjuicios, envían cartas documento, piden actas de constatación por escribano, las reuniones de directorio y asambleas que en el pasado solo estaban presentes los directores y accionistas, ahora transitan con la presencia de múltiples asesores (abogados, contadores y licenciados en administración, entre otros) por cada parte, se hacen pedidos de impugnación de asambleas y de remoción de administradores, trazando un camino que lleva casi inexorablemente a las acciones judiciales.

#### **5. Problemas por sueldos y dividendos**

Se paga sueldos de mercado por tareas laborales efectivamente realizadas en la empresa y se pagan dividendos por ser accionistas de una empresa con resultados positivos en un ejercicio económico, esté el accionista involucrado en el día a día o no.

En este esquema, nadie tiene nada que reclamarle al otro, ya que el primero percibe por las horas dedicadas un salario de mercado, mientras que al segundo solo se le retribuye por el capital aportado.

El tema está cuando aquel que se dedica de lleno a la empresa, a pesar de que los roles están claros con los aquellos que son accionistas, siente que tiene más derecho en la empresa por dedicarle gran parte de su vida y toma decisiones menoscabando a estos últimos. Y estos últimos, en asamblea que es el órgano que representa a los accionistas según su tenencia accionaria, indicarán que las decisiones se votan de acuerdo a este porcentaje de acciones y no por las horas transcurridas en la empresa, ya que esas fueron abonadas con sueldos de acuerdo a los valores de mercado, situación en la que nadie debe un favor a nadie.

## **6. La judicialización en las empresas familiares**

Como ya hemos indicado anteriormente, todas las tensiones emocionales y los aspectos mal manejados entre los accionistas, como ser miembros insatisfechos o que sientan destratos, que acumulen resentimiento por no ser escuchados, que tengan pérdida de confianza en los demás, por nombrar algunos hechos derivados de los vínculos entre los socios y de la convivencia forzada que el régimen societario implica, muchas veces culminan en medidas judiciales ante cualquier roce.

Las acciones judiciales pasan desde:

- a) la impugnación de asambleas y las nulidades de reuniones de directorio;
- b) las demandas de medidas cautelares societarias de intervención judicial, veeduría y suspensión de asambleas;
- c) el inicio de acciones penales por administración fraudulenta, balances falsos, actos indebidos contra los administradores, socios y/o síndicos.

Esta judicialización en cierta forma es un camino de ida cuya finalización no se puede determinar, pero lo que es cierto es que perturba todos los vínculos entre familiares, ya de por sí desgastados, genera sospechas unos de otros y hace que el manejo de la empresa se vea puesto en un segundo lugar al colocar el pensamiento en cumplir la forma jurídica y el pensar innumerables veces lo que se va a decir por temor a ser usado por la otra parte para cualquier acto jurídico, lo que inevitablemente lleva a paralizar la gestión y la toma de decisiones diaria de la empresa, perjudicando su funcionamiento.

Los familiares accionistas se transforman en "litigantes", actitud que se prolonga en el tiempo; el problema en la empresa familiar es que el conflicto entre los socios se proyecta, además, sobre las actividades de la propia sociedad, la daña al afectar a sus empleados, proveedores y clientes, creando un clima adverso de desconfianza y de incertidumbre sobre el futuro con aptitud para perjudicar los negocios sociales y llevar a la empresa a su deterioro, pérdida de competencia y eventual quiebra o extinción.

## **V - POSIBLES SOLUCIONES A LOS ASPECTOS EMOCIONALES MAL MANEJADOS**

---

### **1. El protocolo de la empresa familiar**

Como ya hemos mencionado, las tensiones y problemas societarios entre los miembros de las empresas familiares, que cuando escalan ponen en riesgo la continuidad de la empresa, obligan a fijar pautas a través de un documento formal llamado *protocolo familiar*, que es un acuerdo lo más completo y detallado posible, firmado por todos los miembros de una familia que al mismo tiempo son socios de una empresa, confeccionado previo a todo conflicto, que regula las relaciones de una familia accionista en su actuar con la empresa.

El protocolo familiar contribuye a resolver las desavenencias que puedan surgir entre los miembros de la familia, con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, para dar continuidad a la empresa, de manera eficaz y con éxito, en la siguiente generación familiar.

Es también un intento de anticipación, ya que debe fijar las futuras reglas de juego en las relaciones familia-empresa, lo que implica pensar las situaciones que puedan plantearse en el futuro en el ámbito de esas relaciones y darles una solución para cuando efectivamente sucedan.

Una vez elaborado el protocolo se hace necesario trasladarlo a la esfera societaria de modo de darle valor "institucional" frente a todos los socios, la sociedad y los terceros. A tales fines, corresponderá la incorporación al contrato o estatuto de las diversas cláusulas disponibles para la estructuración no prevista expresamente en la ley de sociedades.

Con el tiempo, el protocolo de la empresa familiar ha adquirido más fuerza y es por eso que la Inspección General de Justicia, en la [resolución general \(IGJ\) 19/2021](#), establece: "...Que, en definitiva, a criterio de esta Inspección General, admitir la inscripción de los protocolos de empresa familiar en el Registro Público importará una eficaz medida de ejecución de las políticas públicas en beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), en tanto tal publicidad podrá ser aprovechada por un gran porcentaje de ellas para procurar su fortalecimiento y continuidad...".

## 2. Contenido del protocolo

Algunos puntos que podría tener un protocolo son los siguientes:

- Política en materia de sueldos y honorarios: se paga sueldos de mercado por tareas efectivamente realizadas en la empresa y no por puestos creados sin necesidad para la empresa, pero para dar trabajo a un integrante de la familia. Se pagan dividendos por ser accionistas de una empresa, esté el accionista involucrado en el día a día o no.
- Pautas para el ingreso de familiares como empleados de la empresa: capacidades, estudios cursados y experiencia laboral que deben contar si se quieren incorporar a la empresa. Criterios para que ese puesto sea realmente requerido y no creado para solucionar una realidad personal de un miembro, pero ajeno a la necesidad de la empresa.
- La incorporación de no familiares como gerentes y la profesionalización de la gestión.
- El retiro del fundador como presidente y su posible nuevo rol a ocupar en la empresa como asesor, o participando en cámaras empresarias o en un consejo de familia.
- La incorporación de las nuevas generaciones y el proceso para la designación del nuevo líder.
- Mecanismos para detectar, gestionar y solucionar conflictos entre los socios alternativos a los judiciales, como pueden ser arbitrajes y cuyo laudo tenga fuerza suficiente para cerrar el conflicto.
- El modo de valuar una porción accionaria ante una salida, si los otros miembros de la familia tienen un derecho especial sobre terceros para adquirir esa porción y plazo mínimo que debe avisar formalmente un miembro de la familia su voluntad de retirarse de la empresa.
- La manera en que se actualizará el protocolo y con qué frecuencia.

### 3. Mediación y arbitraje para solucionar los problemas societarios

Existiendo conflictos societarios entre los socios, es muy probable que tales diferencias se prolonguen, se agraven y, a falta de otros mecanismos, terminen en sede judicial, con todos los peligros antes descritos de llegar a esta instancia.

Para gestionar el conflicto y evitar la judicialización, la negociación es realizada por expertos en la materia como un proceso de resolución de diferencias, desacuerdos y problemas, buscando la construcción de acuerdos razonables para acercar a las partes.

Asimismo, el Código Civil y Comercial de la Nación, en sus [artículos 1649 y siguientes](#), regula al "contrato de arbitraje" y se aconseja que figure como opción en cualquier acuerdo societario o protocolo de la empresa familiar, como un mecanismo de solución de los conflictos, en el que un tercero imparcial, y debidamente capacitado, intenta solucionar de la forma más rápida y eficaz la controversia que afecta al grupo empresarial familiar.

Las ventajas del arbitraje son la mayor celeridad, confidencialidad, flexibilidad, eficacia y economía.

A su vez, en una instancia judicial hay un ganador, lo que resiente el espíritu de la empresa familiar y las relaciones entre partes; es por eso que se recomiendan procesos colaborativos para llegar a situaciones de mutuo acuerdo en el que todos salen ganando, al buscar un acuerdo que sea beneficioso para todos y se eviten así los conflictos diarios entre accionistas y/o directores en las empresas familiares.

### 4. Incorporación de un director o asesor independiente

La incorporación de un director o asesor independiente al directorio de la empresa familiar es otra sana medida adoptada por muchas empresas, incorporando un profesional con probada e intachable trayectoria profesional que no responda ni represente a ninguno de los accionistas, es decir, sea independiente de los mismos y complemente la visión de negocio de los dueños.

Esa experiencia previa, tanto académica como profesional, le permite al director o asesor independiente ser una autoridad en áreas técnicas donde los demás accionistas no tienen suficiente capacidad para expedirse, como podrían ser finanzas, marketing digital, tecnología, fusiones y adquisiciones o desarrollo de productos, entre otros.

A su vez, por ser independiente y no miembro de la familia, debe velar por que no haya sesgos pasionales y emociones, y evitar discusiones que no contribuyan con la continuidad de la empresa, como las analizadas en puntos anteriores.

Otros beneficios de un director o asesor independiente son los siguientes:

- A alguien externo a la familia se le facilita el poder tomar decisiones difíciles, mientras que a un miembro de la familia usualmente se le dificulta, no por falta de capacidad, sino porque la toma de decisiones puede ser más subjetiva. Ejemplo, dar de baja una unidad de negocios deficitaria, pero que la familia posee afecto en donde trabajan empleados que vieron crecer a los accionistas.
- El estilo de liderazgo de los miembros del grupo familiar está marcado más por cuestiones emocionales que racionales, y siempre es bueno que el negocio cuente con la intervención de un externo que tenga una mirada racional del negocio alejada de lo plenamente familiar. Ejemplo, en la empresa pueden existir diferentes ideas sobre un tema y nadie quiere ceder, mientras que alguien externo elige la opción óptima, no importa de dónde surja.

## VI - CONCLUSIÓN

---

Las empresas familiares son sociedades en las que se presentan posiciones divergentes en múltiples aspectos entre los miembros del directorio entre sí, y entre

ellos y los accionistas; pero al tener la característica de empresa familiar, estos aspectos se potencian y emergen numerosos aspectos emocionales que requieren ser solucionados y tratados a tiempo para que no escalen bajo la forma de problemas societarios que la pongan en peligro, afecten su continuidad y, a su vez, destruya vínculos familiares. Es decir, destruya a la empresa y a la familia a la vez.

Origen de ellos podemos encontrarlo en problemas económicos entre accionistas que derivan en la división del patrimonio, como ser los casos en los que no todos coinciden en la cultura de capitalizar con dividendos, ni están en condiciones, ni desean participar del aumento del capital, o hay herederos con y sin interés en la empresa, todos aspectos que implican diferentes grados de interés en participar en la empresa y que exigen herramientas para destrabar este problema como ser la venta de la participación o la escisión en empresas de menor tamaño.

Por otro lado, encontramos aspectos emocionales mal manejados que derivan en la judicialización, como ser un pariente político maltratado y excluido por no ser familiar que toma revancha al pasar a ser accionista y sorpresas testamentarias cuando en un testamento es constituido heredero alguien no previsto; también generan problemas emocionales cuando se descubren acuerdos parasociales ocultos entre accionistas, a lo que se suman las tensiones latentes entre familiares hasta que se convierten en accionistas y, por último, las discusiones por los importes asignados a sueldos y dividendos.

Se buscó hacer un análisis de las mejores prácticas que puede adoptar una empresa familiar, y estudiar posibles herramientas que aminoren o amortigüen los roces entre accionistas y directores que deriven en problemas societarios en las empresas.

El protocolo de la empresa familiar para fijar de antemano y de común acuerdo criterios para solucionar dilemas, el incorporar directores independientes con gran experiencia que no respondan a ningún accionista, sino que sean objetivos, y por último, el incorporar herramientas colaborativas de resolución de conflicto extrajudiciales, forman parte del conjunto de herramientas que son practicables y aseguran muy buenos resultados para este tipo de empresas.

Los conflictos diarios entre accionistas y/o directores en las empresas familiares hay que reconocerlos y actuar a tiempo, ya que las herramientas existen, ya demostraron que son efectivas y contribuyen a la supervivencia de las empresas, ya que manejar una empresa representa un reto cotidiano de enfrentar todo tipo de problemas y de crisis externas e internas, y obviamente, el reto es mayor al involucrar los factores afectivos y emocionales.

En el día a día del negocio con sus acciones y problemas están involucrados sentimientos de todo tipo; por eso, nosotros, como asesores y con nuestra experiencia recorriendo empresas familiares de todo el país, creemos que el rol de asesores externos puede ayudar bastante a mejorar esos vínculos y/o a solucionar los conflictos comunes que resultan difíciles de resolver en el seno familiar sin ayuda externa.

---

## Nota:

(1) Fensore, Amalia y Corbella, Luciano: ["Sucesión en la empresa familiar. Visión desde el punto del derecho sucesorio, societario y gestión del cambio de generación"](#) - ERREPAR - DSE - N° 428 - julio/2023 - T. XXXV - pág. 593 - Cita digital EOLDC107822A