

TÍTULO:	LA INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA INICIA LA PROTECCIÓN PÚBLICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES
AUTOR/ES:	Favier Dubois, Eduardo M.
PUBLICACIÓN:	Doctrina Societaria y Concursal ERREPAR (DSCE)
TOMO/BOLETÍN:	XXXIX
PÁGINA:	-
MES:	Febrero
AÑO:	2022
OTROS DATOS:	-

---

**EDUARDO M. FAVIER DUBOIS<sup>(1)</sup>**

## **LA INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA INICIA LA PROTECCIÓN PÚBLICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

### **LA INSCRIPCIÓN DE "PROTOSCOLOS" EN EL REGISTRO MERCANTIL (RG 19/2021)**

#### **I - INTRODUCCIÓN**

---

Con fecha 20/12/2021, se publicó en el Boletín Oficial de la República Argentina la [resolución general 19/2021](#) de la Inspección General de Justicia ("IGJ"), por medio de la cual se autorizó la inscripción voluntaria de protocolos de empresa familiar que correspondan a las sociedades comerciales inscriptas ante la IGJ.

En esta colaboración se destaca la necesidad de políticas públicas a favor de las empresas familiares, y la importancia, en tal sentido, de la resolución de la IGJ en tanto, por primera vez a nivel oficial nacional, les da visibilidad en su existencia y trascendencia.

Luego se analiza el "protocolo de empresa familiar", como instrumento óptimo para su profesionalización y continuidad, y se presentan sus finalidades, contenidos, clases y el procedimiento para su elaboración, así como su valor legal.

Finalmente, se aborda el estudio del nuevo régimen de inscripción de protocolos en el Registro Mercantil en punto a su utilidad, condicionamientos, trámites y efectos legales.

#### **II - POLÍTICAS PÚBLICAS Y EMPRESAS FAMILIARES**

---

##### **2.1. La protección de las MiPyMEs**

Como primer fundamento de la resolución referida, la IGJ consigna que ya existe una política de Estado en el sentido de proteger a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs).

Ello por cuanto en nuestro país es uno de los principales motores de la economía, dada su aportación al crecimiento y al desarrollo en consideración a su cantidad (que es más del 99% de las empresas) y a su porcentaje de generación de empleo (66%).

El fundamento de la protección se vincula a su competitividad, que es baja y se busca compensar. Es que las MiPyMEs, por su reducido tamaño, no pueden competir válidamente con las grandes empresas que poseen muchos más recursos humanos y materiales, tienen fácil acceso al crédito, incluso a tasas internacionales, y una tecnología que les permite una mayor productividad.

Como demostración de estas políticas públicas se mencionan diversas leyes que tienden a concederles facilidades en materia tributaria, crediticia, financiera y laboral:

- la [ley 25300](#) de fomento a las MiPyMEs;
- la [ley 27264](#) de recuperación productiva;
- la [ley 27349](#) de emprendedores;
- la [ley 27440](#) de financiamiento productivo;
- la ley 27635 de alivio fiscal, etc.

También se señala la existencia de oficinas públicas que buscan promoverlas, capacitarlas, modernizar su gestión y tecnificarlas.

## 2.2. Por qué debería el Estado ayudar a las empresas familiares

La vinculación entre las micro, pequeñas y medianas empresas con las empresas familiares es muy clara: más del 70% de las MiPyMEs son de propiedad familiar.

Entonces, resulta claro que ayudando a las empresas familiares se ayuda a las MiPyMEs.

Pero, ¿cuándo una empresa es familiar?

Se considera que hay "empresa familiar", más allá de las diversas definiciones, 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.<sup>(2)</sup>

Las razones para crear una empresa familiar son variadas, aunque todas tienen como denominador común un sistema de valores que se presenta naturalmente, una voluntad de dedicación y sacrificio y un sentido de la responsabilidad de cara, tanto a los creadores de la empresa como a quienes toman el relevo.

La empresa familiar tiene enorme importancia económica, social y moral reconocida en todo el mundo<sup>(3)</sup> y presenta grandes fortalezas que las hace más exitosas que las no familiares cuando están debidamente organizadas.

Es que las empresas familiares tienen mayor capacidad para atravesar períodos difíciles de recesión y estancamiento, y una de las principales razones que explican su longevidad es el sentido de responsabilidad personal por la imagen de la empresa.

Es por tales valores morales, económicos y sociales que las empresas familiares son protegidas y fomentadas en muchos países del mundo.

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

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

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

Ahora bien, cuando las empresas familiares no están organizadas, presentan debilidades derivadas de la difícil coexistencia de sus tres sistemas internos de valores y expectativas: el "familiar", que busca atender las necesidades; el "empresarial", que atiende a la sustentabilidad de la organización, y el "societario", que busca dividendos para el socio inversor.

En particular, las empresas familiares no organizadas presentan como problemas principales los 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.

Tal situación se agrava frente a la visión judicial que, hasta ahora, considera al integrante de la empresa como si fuera un "socio inversor", con derechos que protegen su aporte, y no como lo que es: un "familiar socio" cuya causa de incorporación a la sociedad no es onerosa ni con fin de lucro sino que obedece a otras múltiples razones.<sup>(4)</sup>

Ahora bien, por los valores apuntados y por su necesidad de protección, las empresas familiares han merecido especial atención en el ámbito de la Unión Europea<sup>(5)</sup> donde se destaca la situación de España, país este que, además de legislar un tipo societario teóricamente propicio<sup>(6)</sup>, ha regulado sobre la publicidad de los "protocolos de empresa familiar"<sup>(7)</sup> mediante tres diversas formas de inserción en el Registro Mercantil.<sup>(8)</sup>

Por su lado, Italia ha legislado el trabajo y la propiedad de los familiares en la "sociedad tácita familiar" (empresa familiar de hecho)<sup>(9)</sup> y, además, ha reconocido la posibilidad de "pactos de familia" mediante los cuales el empresario transfiere la hacienda, o el titular de partes sociales transfiere estas, a uno o más descendientes, con consentimiento de su cónyuge y de los demás herederos<sup>(10)</sup>, permitiendo una ordenada sucesión en la empresa familiar, lo que en forma similar han legislado Francia<sup>(11)</sup> y España<sup>(12)</sup>.

## 2.3. ¿Qué políticas públicas pueden ayudar a las empresas familiares?

En su momento, el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF)<sup>(13)</sup> petitionó a diversas autoridades las siguientes políticas públicas:

### A - La creación de una oficina estatal para las empresas familiares

Se propuso la creación de una oficina a nivel nacional, sea como Secretaría o Subsecretaría de Estado, u otro ente específico, sin perjuicio de la creación de organismos similares en ámbitos provinciales o municipales con las facultades propias de cada competencia.

Las funciones podrían ser las siguientes:

1. Hacer un relevamiento y evaluación continuas sobre las empresas familiares en Argentina.
2. La concientización pública sobre de fortalezas, debilidades y necesidad de apoyarlas.
3. La asistencia logística, técnica y financiera, creación de incubadoras de empresas familiares, sistemas de fomentos para el desarrollo de empresas familiares y de ventanillas únicas en la apertura de mercados destinado al comercio interior y exterior.
4. La promoción de cursos de capacitación para integrantes de familias empresarias para una mejor gestión.
5. La promoción de cursos de formación de consultores de empresa familiar con herramientas multidisciplinares.
6. La elaboración y ejecución de programas para la elaboración de protocolos con aportes públicos y privados.

### B - Creación de cátedras universitarias de empresa familiar

Promocionar la creación de cátedras de empresa familiar en las universidades públicas de todo el país, siguiendo el modelo español en la materia.

Las mismas servirían para inculcar los valores y las cuestiones que presentan las empresas familiares con las que deberán verse los egresados, como modo de sensibilizarlos para detectar situaciones y brindar ayudas.

Dichas cátedras se ubicarían en las Facultades de Ciencias Económicas y brindarían materias a las carreras de grado y a las carreras de posgrado. También podrían hacer investigación sobre problemáticas locales y extensión universitaria respecto de familias empresarias.

### **C - Incorporaciones y reformas legales**

Se propusieron políticas públicas que proyecten y promuevan las siguientes reformas legales, a nivel nacional (sea mediante una "ley de empresas familiares" o normas específicas) y también a nivel local cuando corresponda:

1. Definir a la empresa familiar y establecer el principio a favor de su continuidad en los casos legalmente dudosos.
2. Regular el trabajo de familiares en la empresa: sacarlo de la ley de contrato de trabajo.
3. Liberar de impuestos a las transferencias de partes sociales entre miembros de la empresa familiar mientras queden dentro de la familia, y liberar de impuestos a los dividendos mientras no sean distribuidos.
4. Permitir la publicidad voluntaria de los protocolos de empresa familiar en el Registro Público de Comercio (sistema similar al español).
5. Flexibilizar las estructuras societarias internas, permitiendo la incorporación de cláusulas vinculadas a los protocolos y de órganos familiares u honoríficos.
6. Incorporar la mediación y el arbitraje con carácter obligatorio en los conflictos societarios que se refieran a empresas familiares.

### **D - Proyectos legislativos**

Por su lado, sin perjuicio de proyectos anteriores, existen actualmente cuanto menos dos proyectos legislativos de interés para las empresas familiares que son los siguientes:

#### **D.1. Una reforma al Código Civil y Comercial: la inscripción de los pactos familiares del art. 1010**

Este proyecto introduce dos agregados al [art. 1010 del Código Civil y Comercial](#) previendo la registración de los pactos familiares y ampliando sus posibles contenidos.

La normativa propuesta, con estado legislativo, es la siguiente:

**"Art. 1010 bis. Registración.** Los pactos del artículo anterior podrán inscribirse en el Registro Público que corresponda según las condiciones que fije la reglamentación, pudiendo celebrarse por instrumento público o privado, excepto cuando se refiere a bienes cuya transmisión debe ser celebrada por instrumento público.

*Para el caso de organizaciones empresariales familiares que demuestren la pertenencia y control de la explotación familiar en el marco de una relación directiva a su cargo y una vocación de continuidad intergeneracional entre sí, o con terceros con los que guardan vínculos familiares, podrán incluir disposiciones de conducta, modelos de gestión y adopción de decisiones para preservar a largo plazo la organización corporativa y las relaciones profesionales, económicas y patrimoniales entre la familia y la explotación productiva".*

**"Art. 1010 ter.** Si la explotación productiva familiar está organizada bajo forma societaria, sus efectos respecto de otros socios y de la misma sociedad, se rigen por la ley especial sin perjuicio de la posibilidad de su inscripción conforme el artículo anterior".

#### **D.2. Una reglamentación especial: la "ley de protocolo familiar"**

Este proyecto, que tiene estado legislativo, también fue presentado por la diputada M. Soledad Carrizo y otros legisladores, y constituye una minuciosa reglamentación legal del protocolo de la empresa familiar.

En su primer capítulo define al protocolo familiar, define a la empresa familiar, establece su obligatoriedad y da pautas de interpretación.

En su segundo capítulo regula diversos contenidos posibles: pactos de herederos, acuerdos para la sucesión del mando empresarial, acuerdos para fondos con destino especial, la protección de la participación familiar, los fideicomisos de administración, de protección familiar y para proyectos especiales, otros contenidos posibles.

En el capítulo tercero prevé el funcionamiento de los órganos optativos en la familia empresaria de deliberación, información y decisión, el consejo honorario, el comité de dirección y el consejo de familia, los mecanismos de prevención y resolución de conflictos.

En su capítulo cuarto establece como requisitos formales el instrumento privado, con firma certificada, o el instrumento público y la constancia en el libro societario.

Finalmente, en el quinto capítulo prevé la publicidad del protocolo familiar, bajo responsabilidad del órgano de administración, en la web o en el Registro Público de Comercio, admitiendo cláusulas estatutarias específicas.

### **2.4. La importancia de la resolución 19/2021 de la Inspección General de Justicia**

Como se dijo, la [RG 19/2021](#) se enmarca en las políticas públicas preexistentes en materia de protección de las MiPyMEs.

Sin embargo, su gran importancia para el mundo de las empresas familiares radica en que es la primera norma legal, a nivel nacional, que se refiere por su nombre a las empresas familiares, cosa que no acontece con otras normas.

En efecto, en el art. 1010, segunda parte, del Código Civil y Comercial de la Nación, se reconoce el valor legal de los "pactos" que se celebren para "conservar la unidad de la gestión empresarial" o para "la prevención o solución de conflictos", en el marco de una organización familiar (menciona a los "legitimarios" y a la "legítima hereditaria"), los que inequívocamente aluden a los "protocolos de empresa familiar", pero sin mencionar ni a la empresa familiar ni a los protocolos.<sup>(14)</sup>

Tampoco hace mención de las empresas familiares la norma del art. 106, inc. f), de la ley 14044, modificada por ley 14200, de la Provincia de Buenos Aires, a pesar de que las exime, por ser tales y hasta cierto monto de facturación, del impuesto a la transmisión gratuita de bienes.<sup>(15)</sup>

En definitiva, por primera vez, la IGJ hace visible lo invisible: **la existencia y la importancia de las empresas familiares.**

Además, la resolución dispone la primera política pública respecto de las empresas familiares: la posibilidad de inscribir los protocolos en el Registro de Comercio de la sociedad de que se trate.

Ello, como se señaló, venía siendo reclamado por el IADEF y se encuentra postulado, ya a nivel de ley nacional, en los dos proyectos legislativos mencionados en el capítulo anterior, respecto de los cuales la RG 19/2021 importa un importante apalancamiento.

En el punto, además del precedente del Real Decreto Español 171/2007, cabe recordar que, en Argentina, la Provincia del Chaco tiene una norma que también posibilita la inscripción de los protocolos familiares en el Registro Público.

Se trata de la disposición general 81/2019, del 24/10/2019, dictada por la Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio de esa Provincia, que crea un "Registro de Protocolo de Empresa Familiar" en el marco de un proyecto que ofrece asesoramiento, información y colaboración para su elaboración.

## **III - EL PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR**

---

### **3.1. Concepto y funciones**

Ahora bien, ¿de qué hablamos cuando hablamos del protocolo de empresa familiar?

El protocolo familiar es un acuerdo que regula las relaciones de una familia con la empresa de la que esta es propietaria.<sup>(16)</sup>

En su variante formal, constituye un instrumento escrito, lo más completo y detallado posible, suscripto por todos los miembros de una familia que al mismo tiempo son socios de una empresa<sup>(17)</sup>, que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones entre la empresa familiar y su propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y su comunicación con terceros.<sup>(18)</sup>

El Real Decreto Español 171/2007, en su art. 2, define al protocolo familiar como "aquel conjunto de pactos suscriptos por los socios entre sí, o con terceros con los que guardan vínculos familiares, que afectan una sociedad no cotizada en la que tengan un interés común, en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre la familia, propiedad y empresa, que afectan a la entidad".

Básicamente son funciones del protocolo las de regular los siguientes planos: a) las relaciones y límites entre la familia y la empresa; b) la profesionalización de la empresa; c) los intereses de la familia en la empresa; d) la sucesión en la gestión de la empresa; e) el mantenimiento familiar de la propiedad de la empresa y la sucesión en dicha propiedad

Una función fundamental es la de constituir un instrumento para prevenir, gestionar y resolver conflictos entre los familiares-socios.

En todos los casos, constituye un acuerdo marco que debe prever su revisión y actualización.

Ahora bien, el protocolo importa sobre todo un "proceso" de comunicación intrafamiliar y de reflexión sobre la empresa cuya fuerza como instrumento de cohesión y ordenamiento comienza al momento de su elaboración.

Dicho proceso es el que permite a una familia la búsqueda de su propia identidad como empresaria y de los elementos que permiten equilibrar dos realidades tan complejas y tan dinámicas como son la familia y la empresa en aras a la supervivencia de ella.<sup>(19)</sup>

Además el protocolo implica un "plan" o un ejercicio de planificación donde se deben tener en cuenta los elementos familiares, jurídicos (mercantiles y civiles), económicos, fiscales y empresariales.<sup>(20)</sup>

Una vez consensuado el protocolo, el mismo puede visualizarse como un código de conducta para la familia dentro de la empresa que, por un lado, fija los límites de separación entre una y otra, y, por el otro, tiende a mantener la propiedad empresarial en el ámbito familiar.<sup>(21)</sup>

### **3.2. Finalidades**

En cuanto a sus finalidades u objetivos, cabe señalar, en primer término, que el objeto primario del protocolo es el de fortalecer la empresa familiar neutralizando sus debilidades en sus cuatro planos: familiar, empresarial, patrimonial y jurídico.<sup>(22)</sup>

Dicho fortalecimiento constituirá un instrumento para reducir las hipótesis de conflictos y/o para que, una vez desatados, puedan manejarse y dirimirse al menor costo posible.

También se ha sostenido que el protocolo tiene por finalidad garantizar la continuidad de la empresa familiar en manos de la familia propietaria, evitando los conflictos o, de darse, contando con mecanismos para solucionarlos.<sup>(23)</sup>

Ahora bien, en lo que se refiere a los intereses que tutela, su finalidad es compleja.

Por un lado, se sostiene que preserva los intereses de la empresa frente al posible desmanejo o abuso de los miembros de la familia (interés social o empresarial).

Por el otro, se entiende que debe colocar a la empresa en situación de ser el soporte patrimonial de la familia y un resguardo frente a eventuales infortunios de la familia o de sus miembros (interés familiar).

Al respecto téngase en cuenta que el interés social (o empresarial) en una empresa familiar es diverso al propio de otro tipo de empresa o sociedad.

En efecto, como ya hemos tenido oportunidad de señalar, en nuestra opinión, ni la causa de constitución ni la causa de integración posterior a una empresa familiar se fundan en una mera inversión de capital efectuada con "fin de lucro", sino que ambas causas se fundan en la pertenencia a la familia y consisten en el deseo de colaborar con la continuidad y el crecimiento de la empresa porque ello implica fortalecer al resguardo patrimonial de la familia.<sup>(24)</sup>

Ello impide considerar al "socio familiar" como un mero "inversor", dotado de determinados derechos patrimoniales individuales e inalienables, fundados en sus aportaciones y en su finalidad contractual, sino que debe considerarse a aquel con un estatuto particular derivado de su propia causa de incorporación y de su carácter de partícipe interesados en la buena marcha del negocio.<sup>(25)</sup>

Por todo ello, cabe concluir, a nuestro juicio, que el protocolo no debe buscar solo la profesionalización de la empresa, sacrificando los intereses de la familiar, ni tampoco limitarse a beneficiar a los familiares en detrimento de la empresa, sino que debe buscar un adecuado equilibrio entre el interés familiar y el interés social en atención a un recíproco beneficio.

### **3.3. Clases de protocolos**

Como regla, el protocolo constituye un "traje a medida" para reglar las relaciones entre una familia determinada y una empresa determinada, pudiendo incluso existir en una familia varios protocolos, uno por cada empresa, si la familia es titular de varias y tienen distintas participaciones o estructuras.<sup>(26)</sup>

Esto significa que no corresponde hablar de "un protocolo" para la empresa familiar sino de "muchos protocolos" posibles para las diversas empresas familiares, que a su vez responderán a diversas variantes o clases.

En tal sentido, los protocolos pueden clasificarse siguiendo diversos criterios:

- a) Subjetivos, según las personas que lo suscriben: todos los familiares y socios, solo los socios o también algunos terceros (empleados calificados).
- b) Objetivos, según su contenido, pueden ser:
  - b.1. conforme las materias contempladas: integrales o parciales (relativos solo a una o más materias);
  - b.2. según sus finalidades y autores: culturales (acento en la familia y en los consensos), empresariales (acento en la profesionalización de la gestión empresarial) o jurídicos (acento en el régimen legal);
  - b.3. según su detalles: solo descriptivos (genéricos) o muy precisos (detallistas);
  - b.4. según sus soluciones: flexibles (admiten modulaciones) o rígidos (inflexibles).
- c) Temporales, teniendo en cuenta el momento en que se elaboran: preventivos (antes de los conflictos) o solutorios (luego de un conflicto y para superarlo), definitivos (pensados para toda la vida social) o temporales (propios de uno o más ejercicios o circunstancias especiales).
- d) Según su exteriorización: públicos o reservados, en forma total o parcial (según las materias).
- e) Según su valor jurídico: morales, contractuales o institucionales (ver infra).

Estas clasificaciones son útiles, en primer lugar, para indagar a priori qué tipo de protocolo se adecua mejor a las necesidades de una familia determinada y, en segundo término, a posteriori, para realizar una interpretación de los alcances de un protocolo ya existente.

### 3.4. El protocolo tácito

Además de las clasificaciones precedentes, podemos señalar otras dos posibles situaciones de relevante valor.

En primer lugar, si entendemos como "protocolo" al conjunto de ciertas normas familiares relativas a las relaciones entre la familia y la empresa, a la sucesión en el liderazgo y/o propiedad, y al mantenimiento de la propiedad en manos de familiares, llegaremos a la conclusión de que aunque no haya un protocolo formal puede haber un protocolo tácito o de hecho.

En efecto, en toda familia empresarial hay algunas reglas o principios relativos a estos temas que pacíficamente se consideran obligatorios entre sus miembros, por lo que podemos afirmar que toda familia presenta, en algún, sentido, una suerte de protocolo "tácito" o "de hecho".

Precisamente, la insuficiencia de ese "protocolo" o "status quo" para preservar adecuadamente los intereses de la empresa familiar es la que produce los conflictos y lleva a la necesidad de elaborar un protocolo "formal" mediante un proceso de consenso.

Pero ello no impide que algunas normas de dicho protocolo, por encontrarse pacíficamente consensuadas por todos los familiares, por ser consideradas obligatorias por ellos dentro de la familia, y por ajustarse a los intereses de la empresa familiar como tal, puedan ser reputadas obligatorias y con valor legal (art. 959, CCyCo.).

Tal es el caso de la prohibición de entrada de no familiares sin consentimiento de todos los socios, más allá de la libertad estatutaria, o de la necesidad de cumplir con ciertas comunicaciones personales (llamado telefónico, carta, mail, etc.) para la convocatoria a asamblea, con independencia de la publicación de edictos.

En tales supuestos, y con fundamento en la existencia de una conducta reiterada y tenida por obligatoria por toda la familia empresarial, a lo que se suma la "doctrina de los propios actos", consideramos que esas normas del protocolo de hecho poseen valor legal, que pueden ser calificadas como formando parte de una suerte de "reglamento interno", y que su incumplimiento autoriza a demandar la nulidad del acto o de la asamblea en los términos del art. 251 de la ley 19550.

### 3.5. El protocolo progresivo

Una segunda situación, ahora relativa al proceso de elaboración del protocolo "formal", está dada por la posibilidad de confeccionar un protocolo "progresivo".

Esto atiende, en primer lugar, al gran problema del protocolo que radica en su génesis: cómo lograr que la familia empresarial perciba la necesidad de un cambio e inicie el proceso del protocolo.

En este contexto, la elaboración progresiva del protocolo parece la mejor fórmula sobre la base de que, salvo excepciones, solo es posible avanzar hacia el protocolo cuando existe cierto malestar, pero no en situaciones de total calma ni tampoco, y por imposibilidad material, cuando el conflicto ya está desatado.

Por tales motivos, el planteo de un protocolo integral, sobre todo un universo de temas presentes o futuros, se presenta para la familia empresarial como una tarea muy ardua, prolongada y, quizás, innecesaria.

Frente a ello, el protocolo progresivo, en tanto se trata de un protocolo "parcial", solo relativo al tema que se presenta con mayor interés o conflictividad (vgr., tensión entre honorarios y dividendos y/o trabajo de familiares en la empresa), podrá ser aceptado con menores resistencias.

Ahora bien, la idea es que este protocolo "parcial", una vez terminada su elaboración, se convierta en uno "progresivo", esto es, que vaya atendiendo en etapas sucesivas y por el orden de la importancia que la familia le asigne, las diversas cuestiones propias de la empresa familiar de modo de culminar, algún día, en un protocolo "integral".

### 3.6. Elaboración, estructura y contenidos usuales

Cabe tener presente, en primer lugar, que la elaboración del protocolo exige un diagnóstico previo sobre la familia y sobre la empresa, de modo de determinar su viabilidad.

Para su elaboración, se acude al auxilio de un "consultor externo", quien es un profesional especializado que va a conducir el proceso mediante diversos pasos que comprenderán consultas, reuniones, propuestas y deliberaciones en el seno de la familia

empresaria, lo que exige dedicar un considerable lapso de tiempo.<sup>(27)</sup>

Generalmente, el "consultor externo" está asistido por un grupo de profesionales, de modo de cubrir las diversas disciplinas implicadas (administración de empresas, psicología social y familiar, negociación, derecho, etc.).

Una vez elaborado, el protocolo se presenta como un convenio marco, cuyas cláusulas más frecuentes guardan la siguiente estructura<sup>(28)</sup> y contenidos<sup>(29)</sup>:

#### **A - Introducción: descripción de la empresa familiar, valores y reconocimientos**

- La historia de la familia. El árbol genealógico. La composición actual.
- La historia y actualidad de la empresa. Su estructura. Pluralidad de empresas.
- La declaración de los valores de pertenencia.
- Misión y visión del fundador.
- El deseo de continuar con la empresa familiar.
- El reconocimiento al fundador. Gratitud.

#### **B - Relaciones y límites entre familia y empresa**

- Fijación de la política en materia de sueldos y honorarios, en materia de reservas y dividendos de los accionistas y sus proporciones.
- Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa.
- Pautas para los préstamos a socios y familiares y uso de bienes sociales.
- Manejo de las cuentas personales.
- Política de beneficios para familiares. Pago de gastos personales. Capacitación. Ayudas por eventualidades. Compras de viviendas y vehículos. Ayuda para negocios propios.

#### **C - Reglas de administración y buen gobierno**

- La administración de la empresa y los cargos de los familiares en ella.
- Los requisitos para ser director. La incorporación de no familiares y la profesionalización de la gestión. La posibilidad de competir con la sociedad.
- La composición del directorio. Funciones diferenciadas. Duración. Retribuciones.
- La asamblea y sus mayorías. Conflictos. Desempate.
- La política de gestión administrativa, financiera y fiscal.
- Manejo y circulación de la información empresaria.
- La responsabilidad social de la empresa.

#### **D - Manejo de las comunicaciones y relaciones personales**

- Las comunicaciones entre los familiares y la empresa.
- Las reuniones de toda la familia empresaria.
- La defensa de los intereses familiares en la empresa.
- Los modos de prevenir, detectar, gestionar y resolver conflictos personales.

#### **E - Distribución y mantenimiento de la propiedad en manos de la familia**

- Distribución de las acciones entre los familiares.
- Modos de instrumentación. Suscripciones de capital. Donaciones, usufructos y fideicomisos.
- Limitaciones al régimen de transferencia de las acciones entre vivos.
- La posibilidad de exclusión o de retiro de socios familiares y sus causas.
- La situación de los cónyuges actuales o futuros de los socios.
- Limitaciones a la transferencia mortis causa. Incorporación y exclusión de herederos.
- La adquisición de acciones por la sociedad. Fijación del valor. Financiación.
- La contratación de seguros cruzados para financiar las adquisiciones.
- El supuesto de pérdida del carácter de familiar de la empresa y sus consecuencias.

#### **F - El proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión**

- El retiro del fundador. Oportunidad. Retribución. Beneficios. Situación del cónyuge.
- El proceso para la designación del nuevo líder. Capacitación. Condiciones.
- La transferencia entre vivos de las acciones a la siguiente generación. Oportunidad.
- La transmisión mortis causa. Destinatarios. Testamentos. División. Tutela de la legítima.

#### **G - Cláusulas complementarias: alcances, conflictos y ejecución**

- Ámbito personal de aplicación del protocolo: personas y empresas alcanzadas. Adhesión por parte de los nuevos socios y herederos. Excepciones.
- Entrada en vigor. Duración y procedimiento de revisión.
- Interpretación. Criterios.

- Incumplimientos. Los procedimientos para resolver conflictos. Negociación, mediación y arbitraje.
- El régimen de sanciones familiares, pecuniarias y societarias por incumplimiento del protocolo
- Los instrumentos para la ejecución del protocolo y plazos de suscripción.

### 3.7. El valor legal del protocolo

El protocolo, en los términos señalados y elaborado con la ayuda de un consultor, no es un contrato sino un "pacto de caballeros", que obliga desde lo moral, familiar y social.

Ahora bien, si contiene cláusulas que prevén conductas específicas y sanciones pecuniarias específicas, adquiere valor contractual en esa medida.

En tal sentido ha sido definido, desde el punto de vista jurídico, como "un acuerdo entre accionistas familiares, titulares de bienes o derechos que desean gestionar de materia unitaria y preservar a la largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia empresaria y la empresa familiar"<sup>(30)</sup>.

Cabe asimilarlo a los "shareholders agreements" de Estados Unidos y viene a desempeñar en la organización jurídica de la sociedad familiar la misma función que el contrato base de la "joint venture"<sup>(31)</sup>.

Finalmente, cuando sus cláusulas están volcadas al estatuto de la sociedad, adquiere carácter institucional y es oponible a terceros en la medida de su transcripción estatutaria.

En consecuencia, en función del grado de vinculación jurídica que se otorgue, pueden apreciarse tres tipos de protocolo<sup>(32)</sup>:

- a) El "pacto de caballeros", cuando su contenido solo obliga a los que lo suscriben desde un punto de vista moral, familiar o social.
- b) El protocolo "contractual", cuando contiene conductas específicas y sanciones pecuniarias, por lo que vincula a los firmantes jurídicamente (art. 957, CCyCo.) pudiéndose accionar judicialmente por cumplimiento o inejecución y reclamarse medidas cautelares.
- c) El protocolo "institucional", cuando se incorpora a un estatuto y es posible oponer el mismo frente a terceros que no lo hayan suscripto.

En todos los casos, habrá que tener en cuenta los límites que, para el valor legal del protocolo, resultan de las normas indisponibles del ordenamiento jurídico<sup>(33)</sup>, sin perjuicio de su eventual valor moral residual.

## **IV - LA INSCRIPCIÓN DEL PROTOCOLO EN EL REGISTRO MERCANTIL**

### 4.1. Para qué sirve inscribir a los protocolos en el Registro

Según la propia resolución 19/2021, el objeto de la inscripción es permitir que terceros conozcan su existencia y alcances, pero deja expresamente establecido que la inscripción no le otorga presunción de conocimiento ni legalidad al protocolo ni a sus cláusulas.

Entonces, si no da legalidad al documento ni presunción de conocimiento por terceros ¿tiene sentido la inscripción de los protocolos reglamentada por la IGJ?

La respuesta es claramente afirmativa por las siguientes razones:

En primer lugar, porque, como se destacó, concede visibilidad y destaca la importancia de las "empresas familiares", cuando a veces se ignora que representan más del 70% del tejido empresario nacional.

Al respecto, y como también se señaló, las empresas familiares, junto con sus fortalezas, presentan debilidades que pueden hacerlas desaparecer, principalmente en el momento del cambio generacional.

Por eso y para que las empresas familiares no desaparezcan es necesario que realicen un trabajo de "protocolo de empresa familiar".

El "protocolo", como se dijo, cumple la función de ser un importante instrumento de profesionalización y de prevención de conflictos, lo que le sirve a la empresa para garantizar su fortalecimiento y continuidad en el tiempo.

De ello resulta otra virtud de la RG 19/2021: da visibilidad al protocolo como instrumento de profesionalización de la empresa familiar.

Además, al prever su inscripción en el Registro Público de la IGJ, permite a las empresas familiares enviar un mensaje al mercado indicando que tiene hechos sus deberes, que están profesionalizadas, y que ningún eventual conflicto intrafamiliar podrá alterar su continuidad ni el cumplimiento de sus compromisos con proveedores, clientes y personal.

Desde otro lado, el hecho de que la IGJ inscriba a los protocolos puede ser motivador para que las empresas familiares se sensibilicen con la necesidad de elaborar el propio.

### 4.2. Condiciones del instrumento a inscribir

La RG 19/2021, más allá de sus considerandos, no define al protocolo de empresa familiar desde lo conceptual, sino que fija algunos requisitos formales para considerar que se trata de un documento a inscribir en tal calidad.

Estos requisitos son:

- Que se trate de un instrumento público o de un instrumento privado con firmas certificadas.
- Que se refiera a una sociedad inscripta en el Registro Público a cargo de la Inspección General de Justicia.
- Que el instrumento se autocalifique como "protocolo" de una empresa familiar.
- Que se trate de un protocolo "unánime"<sup>(34)</sup>, o sea que esté suscripto por todos los socios. Puede además estar suscripto por terceros no socios o por terceros no familiares (herederos, administradores, etc.).
- Que los socios estén unidos por lazos de parentesco por consanguinidad o por afinidad, lo que deberá acreditarse con las partidas respectivas salvo que se trate de un instrumento público y el notario lo haya tendido por acreditado.

### 4.3. El trámite de inscripción del protocolo

El trámite de inscripción del protocolo en el Registro presenta, según la RG 19/2021, las siguientes características y exigencias:

#### **i. Voluntariedad (arts. 3 y 4)**

- La inscripción es voluntaria en el sentido de que su ausencia no genera consecuencias negativas para la sociedad ni para el protocolo. Cada empresa familiar decide si quiere o no inscribir su protocolo.
- Se requiere el consentimiento de todos los socios con la inscripción. Esto puede resultar del propio instrumento de protocolo o de escrito posterior y separado.
- Requiere decisión de inscribirlo por parte del órgano de administración.
- Exige la conformidad de sus firmantes con lo establecido en la ley 25326 de protección de datos personales, la que puede resultar del propio texto protocolar o del escrito por separado.

#### **ii. Unicidad (art. 3)**

- Se inscribe un único protocolo por sociedad.
- Si se solicita una segunda inscripción, se considera reformado o sustituido el protocolo anterior por el nuevo.
- Hecha una inscripción, existe la carga de actualizar al protocolo inscripto según se actualice el protocolo familiar.
- En caso de que la sociedad reforme o reemplace el protocolo, pero no inscriba el nuevo texto, se considera vigente el anterior inscripto.

#### **iii. Dictamen de precalificación limitada (art. 5)**

- No se precalifica la correspondencia entre las cláusulas del protocolo y las normas vigentes.
- Solo se dictamina sobre la correspondencia entre la documentación presentada y todos los recaudos exigidos por la RG 19/2021 señalados precedentemente.
- Además debe cumplirse, en lo pertinente, con la información exigida en el Anexo A de la RG 7/2015

#### **iv. Testimonio de la inscripción**

Practicada la inscripción el testimonio se expide de la siguiente forma:

- Consigna el número, tomo y folio respectivo en el libro correspondiente a la sociedad.
- Se deja constancia que no implica presunción de conocimiento.
- También que la inscripción no implica presunción de legalidad.

En definitiva, se trata de un trámite sencillo, con una precalificación muy acotada, y fácil de cumplir por parte de las empresas familiares interesadas en dar a conocer al mercado su profesionalización y su fortalecimiento.

### 4.4. Efectos legales de la inscripción del protocolo en el Registro

Conforme los propios términos de la RG 19/2021, la inscripción del protocolo en el Registro Público tendrá como único efecto permitir a los terceros conocer su existencia y alcances, pero no produce ni presunción legal de conocimiento por terceros, ni presunción de legalidad de sus cláusulas (art. 6).

En consecuencia, los efectos legales son los siguientes:

#### **i. "Publicidad formal"**

Esto significa que, como la propia RG 19/21 menciona, el efecto primordial es permitir a los terceros, y al mercado en general, conocer que la empresa familiar tiene elaborado un "protocolo" y poder acceder a sus alcances.

#### **ii. Ausencia de "publicidad material"**

Esta carencia se debe a que el protocolo familiar no es un documento enumerado por la ley como susceptible de ser inscripto, sino que es un instrumento que ingresa al Registro por la vía del art. 6 de la ley 19550, esto es, como información relevante que se incorpora al legajo para un mejor conocimiento de los terceros sobre la situación de la sociedad.

En esto se asimila a la memoria y a los estados contables, cuya agregación al Registro no presume el conocimiento de los terceros ni puede ser invocada contra ellos.

#### **iii. Ausencia de "presunción de legalidad"**

Tampoco la inscripción genera la presunción de legalidad de las cláusulas del protocolo, lo que reconoce varios motivos.

El principal es que a veces sus cláusulas son acuerdos que contradicen al régimen societario, como las relativas a la prohibición de transferir las partes sociales, cláusula que suele estar en los protocolos, pero que está prohibida por el régimen de las sociedades anónimas (art. 214, L. 19550).

En tal sentido, una transferencia que incumple al protocolo pero que se ajusta a la ley societaria tendrá los efectos legales respectivos, pero podrá disparar sanciones internas respecto del familiar infractor.

En otros términos, coexisten dos sistemas normativos, uno interno (el protocolo) y otro externo (el societario), cada uno con sus propias reglas y ámbitos de efectos.

Por eso mismo es que no se somete el protocolo al control de legalidad previo a la inscripción, ya que ello llevaría a vetar algunas de sus cláusulas. Entonces, si no hay control de legalidad previo, mal puede haber presunción de legalidad posterior.

No obstante ello, a nuestro juicio, también se producen los siguientes efectos jurídicos relevantes:

#### **iv. "Matricidad instrumental"**

Este efecto se produce respecto de los protocolos extendidos en documentos privados con firmas certificadas, ya que la inscripción operará como "matriz" al incorporar el instrumento privado a un protocolo público, y será ella la que determinará la autenticidad y veracidad en caso de controversia o pérdida del original.

**v. "Matricidad causal"**

Este efecto también se produce y se refiere a la aptitud del protocolo, en tanto "pacto" para ser causa "suficiente y legítima" de diversos acuerdos y contratos que podrán tener como explícita referencia al protocolo inscripto.

A título de ejemplo, pueden mencionarse como negocios jurídicos lícitos en tanto fundados en el protocolo:

- a) el pacto de herencia futura, del art. 1010, segunda parte, del CCyCo.;
- b) el contrato de sindicación de acciones<sup>(35)</sup>;
- c) el fideicomiso de planificación patrimonial familiar.<sup>(36)</sup>

**vi. Reglamento interno societario**

Finalmente, las cláusulas del protocolo inscripto, solo en la medida en que no contradigan a la ley societaria y en cuanto se refieran al funcionamiento interno de la sociedad comercial, podrán importar jurídicamente un válido "reglamento societario" aprobado por todos los socios y, por ende, tendrán la posibilidad de ser invocadas para petitionar la nulidad de decisiones societarias que las contradigan (art. 251, L. 19550).

**V - COLOFÓN**

Desde el año 2010, el Instituto Argentino de la Empresa Familiar -"IADEF"- viene bregando por dar visibilidad a las empresas familiares y para que las mismas se organicen por diversos mecanismos, en particular, mediante la elaboración de los protocolos.

La Inspección General de Justicia de la Nación ya hizo lo suyo y lo hizo muy bien.

Ahora es tiempo de que otros actores económicos y sociales pasen a la acción. Por eso, termino estas líneas formulando algunos llamados:

A las empresas familiares, para que se activen en la elaboración de sus protocolos que les permitan alcanzar su profesionalidad y poder prevenir sus conflictos.

A los "consultores de empresa familiar", para que las motiven y conduzcan eficazmente ese proceso de elaboración, que requiere tiempo, paciencia, negociación y docencia.

A los profesionales del Derecho y de las Ciencias Económicas, para que incorporen a sus servicios el de sensibilizar y persuadir a sus clientes, en tanto sean empresas familiares, a seguir el camino del protocolo como un modo de asegurar su permanencia.

A los Colegios Profesionales y demás instituciones similares, para que incluyan, en sus cursos de capacitación para graduados, las temáticas de las empresas familiares y de los protocolos.

Finalmente, a los operadores del mercado y a las grandes empresas contratistas, públicas y privadas, para que comiencen a requerir, como una exigencia de calidad y cuando el cocontratante sea una empresa familiar, que posea un protocolo inscripto, como un elemento base de su mayor confiabilidad en los negocios.

Hoy, el desafío está en manos de todos ellos. ¡Adelante!

**Notas:**

(1) Doctor en Derecho (UBA). Profesor titular de "Derecho Comercial" (Facultad de Derecho, UBA). Profesor titular de "Derecho crediticio, bursátil e insolvencia" (Facultad de Ciencias Económicas, UBA). Exjuez Nacional de Comercio. Fundador del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF)

(2) Favier Dubois, Eduardo M.: "La empresa familiar en el derecho privado" - Ed. Ad-Hoc - Bs. As. - 2019. Ver también la doctrina publicada en la página web del Instituto Argentino de la Empresa Familiar: [www.iadef.org](http://www.iadef.org)

(3) Ver sobre el tema los siguientes aportes publicados en los últimos tiempos: Favier Dubois, Eduardo M. (h) (Dir.): "La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación" - Ed. Ad-Hoc - Bs. As. - 2010. También la obra colectiva de Calcaterra, Gabriela y Krasnow, Adriana (Dirs.): "Empresas de familia. Aspectos societarios, de familia y sucesiones, concursales y tributarios. Protocolo de familia" - LL - Bs. As. - 2010. Además, pueden consultarse los siguientes trabajos: Medina, Graciela: "Empresa familiar" - LL - T. 2010-E - 13/9/2010 - pág. 1 y ss.; y Alterini, Ignacio E.: "El bien de familia frente a la empresa familiar" LL - T. 2010-F - 9/12/2010 - pág. 1 y ss.

(4) Favier Dubois, Eduardo M. y Spagnolo, Lucía: "Socio inversor vs. socio familiar. La diversidad de 'causa', el 'ADN', y la validez de los acuerdos en la empresa familiar", en la obra colectiva "Hacia un nuevo Derecho Societario" - XIV Congreso Argentino de Derecho Societario - Universidad Nacional de Rosario - Ed. Advocatus - Córdoba - 2019 - T. II - pág. 1407

(5) Ver la Recomendación 7ª de la Unión Europea sobre simplificación del marco administrativo y reglamentario de las empresas para favorecer su creación en Medina, Graciela: "Empresa Familiar" LL - 13/9/2010 - N° 174 - año LXXIV - págs.1 y ss.

(6) Se trata de la "Sociedad Limitada Nueva Empresa" (SLNE), introducida por la L. 7/2003 del 1/4/2003, que modificó al régimen de la SRL regido por la ley 2/1995 del 23 de marzo de ese año, la que presenta facilidades formales, de financiación, contables, tributarias, de objetivos y funcionamiento, entre las que se cuentan las acciones sin voto y la prohibición de transferir las partes sociales, lo que la hace un tipo teóricamente adecuado para la empresa familiar. Sin embargo, se registra alguna opinión en contra de tal adecuación y la experiencia de su poca utilización ha demostrado la inconveniencia de crear una estructura rígida, como es el caso de la SLNE, para contener a las empresas familiares. Ver Cano Zamorano, Laura: "Incidencia de la SLNE en la situación de la empresa familiar", en Reyes López, María José (Coord.): "La empresa familiar: encrucijada de intereses personales y empresariales" - Ed. Thomson-Aranzadi - Navarra - 2004 - pág. 33 y ss.

(7) Ver *infra*

(8) El Real Decreto 171/2007, luego de definir al protocolo de familia como un "modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la sociedad", permite su inscripción "voluntaria" pero "actualizada" en el Registro Mercantil bajo tres modalidades: a) solo constancia sobre la existencia del protocolo; b) texto completo adjunto como documentación anexa a las cuentas anuales; c) constancia de que una reforma inscripta implica ejecución del protocolo. También prevé la publicación del protocolo en el sitio web de la sociedad registrado en el Registro Mercantil

- (9) El art. 230 bis del Código Civil italiano establece un derecho del trabajador familiar a la estabilidad, utilidades, participación en las decisiones extraordinarias y en el precio de venta de la empresa, y preferencia en la división hereditaria
- (10) La ley del 14/2/2006 modificó el art. 458, que prohíbe los pactos sobre herencias futuras, y agregó nuevos apartados segundo a octavo del art. 768 disponiendo la posibilidad de los pactos aludidos siempre que se respeten las normas de la empresa familiar y los tipos sociales, se otorguen por documento público, no haya vicios del consentimiento, participen el cónyuge y los legitimarios, estos mantengan sus derechos a una deuda de valor (a cancelar en metálico), y sujeto a impugnación por un año.
- (11) En Francia, la normativa está en la L. 2006/728 del 23/6/2006.
- (12) En España se modificó el art. 1056 del Código Civil estableciéndose una solución similar
- (13) [www.iadef.org](http://www.iadef.org)
- (14) La segunda parte del art. 1010 CCyCo. dispone: *"Los pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de la 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 o no parte del futuro causante y su cónyuge, si no afectan la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge, ni los derechos de terceros"*
- (15) En efecto, el texto legal de la L. 14044, modificada por L. 14200 establece en su art. 106, inc. 7): *"La transmisión por causa de muerte de una empresa, cualquiera sea su forma de organización, incluidas las explotaciones unipersonales, cuyos ingresos totales facturados obtenidos en el período fiscal anterior no excedan el monto establecido en la Ley Impositiva, cuando se produjere a favor del cónyuge, ascendientes y/o descendientes, incluidos hijos adoptivos, o los cónyuges de los mencionados, y los mismos mantengan la explotación efectiva de la misma durante los cinco (5) años siguientes al fallecimiento del causante, excepto que falleciese el adquirente dentro de este plazo. En caso contrario los mismos deberán pagar el impuesto reliquidado por los años que falten para gozar de la exención"*
- (16) Ver Favier Dubois, Eduardo M. (Dir.): "El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución", obra colectiva de los miembros del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF) - Ed. Ad-Hoc - Bs. As. - 2011
- (17) Reyes López, María José (Coord.): "La empresa familiar; encrucijada de intereses personales y empresariales" - Ed. Thomson-Aranzadi - Navarra - 2004 - pág. 15. Ver nuestro trabajo: "[El protocolo de la empresa familiar como instrumento de prevención de conflictos](#)" - Errepar - DSE - N° 244 - marzo 2008 - Cita digital EOLDC054933A
- (18) Casado, Fernando: "El compromiso del Instituto de la empresa familiar en la institucionalización del protocolo familiar en España", en "El protocolo familiar. La experiencia de una década" - Joan M. Amat y Juan F. Corona (Edits.) - Colección del Instituto de la Empresa Familiar - Ed. Deusto - Barcelona - 2007 - pág. 9
- (19) Gálvez, Jose L.: "Prólogo", en "El protocolo familiar. La experiencia de una década" - Joan M. Amat y Juan F. Corona (Edits.) - Colección del Instituto de la Empresa Familiar - Ed. Deusto - Barcelona - 2007 - pág.16
- (20) Casado, Fernando: ob.cit. - pág. 10
- (21) Ver Sánchez Crespo Casanova, Antonio J.: "El protocolo familiar" - Ed. Sánchez-Crespo Abogados y Consultores - Madrid - 2009 - págs. 34, 96/99 y 115
- (22) En lo empresarial, se discute si a la sociedad de familia le deben ser aplicables las reglas de buen gobierno corporativo. Ver, a favor, Barugel, Ernesto A.: "La gobernancia de las empresas de familia. El código de buenas prácticas para la supervivencia" - Universidad del CEMA - Bs. As. - 2005. Ver, en contra, Galimberti, María Blanca: "Empresas de familia. Supervivencia y rol en el siglo XXI", en "Cuestiones actuales de derecho empresario. Homenaje al profesor consulto Víctor Zamenfeld" - Ed. Errepar - Bs. As. - 2005 - pág. 285, quien posteriormente ha flexibilizado su posición
- (23) Echaiz Moreno, Daniel: "El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares" - RDCO - N° 241 - pág. 414
- (24) Ver Favier Dubois, Eduardo M. (h) y Favier Dubois, Eduardo M. (p): "[La empresa familiar: hacia su debida interpretación doctrinaria y estructuración jurídica](#)" - Errepar - DSE - N° 277 - T. XXII - diciembre 2010 - pág. 1305 - Cita digital EOLDC054181A
- (25) Otero Lastres, J. M.: "Junta general de accionistas de la sociedad anónima familiar", en la obra colectiva "La empresa familiar ante el derecho. El empresario individual y la sociedad de carácter familiar" - Garrido de Palma, Víctor Manuel (Dir.) - Madrid - 1995 - pág. 258
- (26) Quijano Gonzalez, Jesús: "El protocolo de las empresas familiares", en Calcaterra, Gabriela y Krasnow, Adriana (Dirs.): "Empresas de familia. Aspectos societarios, de familia y sucesiones, concursales y tributarios. Protocolo de familia", ob. cit. - pág.563, a quien seguimos en este punto
- (27) Zugaza Salazar, José M.: "Orientaciones para elaborar un protocolo de empresa familiar", en Amat, J. M. y Corona, Juan F. (Edits.): "El protocolo familiar. La experiencia de una década" - Ed. Deusto - Barcelona - 2007 - pág. 71 y ss.
- (28) Ver Sánchez-Crespo Casanova, Antonio J.: ob. cit. - págs. 96 a 103
- (29) Serna Gómez y Suárez Ortiz: ob.cit. - pág. 135 y ss.
- (30) Rodríguez Aparicio, J. A. y Torres, C. Agustín: "La empresa familiar y el derecho civil" - Boletín del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid - N° 12 - 3ª época - mayo 1999 - pág. 44
- (31) Gortázar, Carlos: "Principales aspectos jurídicos y societarios del protocolo familiar", en Amat, J. M. y Corona, Juan F. (Edits.): "El protocolo familiar. La experiencia de una década" - Ed. Deusto - Barcelona - 2007 - pág.196
- (32) Gortázar, Carlos: ob. cit. - pág. 197
- (33) Achares-Di Orio, Federico: "El protocolo familiar. A propósito de la autonomía de la voluntad, sus límites y el contrato social" - RDCO - N° 240 - pág. 1 y ss.
- (34) Si bien los protocolos familiares suelen ser unánimes, no se descarta de que se elaboren y aprueben solo por la mayoría de la familia empresaria, no siendo, en tal caso, invocables contra los no firmantes
- (35) Favier Dubois, Eduardo M. (h) y Favier Dubois, Eduardo M. (p): "[Sindicación de acciones y convenios privados entre los socios. Valor legal y necesaria implementación](#)" - Errepar - DSE - N° 304 - marzo 2013 - T. XXV - pág. 215 - Cita digital EOLDC087250A
- (36) Favier Dubois, Eduardo M.: "Fideicomiso de planificación patrimonial y empresa familiar" - Ed. Ad-Hoc - Monografías - MG A 55 - abril 2019

