

Planificación sucesoria de una empresa familiar

Autor: Moral, ignacio

1. Introducción [\[arriba\]](#)

En el presente trabajo, abordaremos el régimen sucesorio de una empresa familiar en Argentina, considerando la Ley General de Sociedad (ley 19.550), y el Artículo 1010 del Código Civil y Comercial, que versa sobre el pacto de herencia futura. La sucesión en una empresa familiar es un aspecto crucial que puede afectar su continuidad y estabilidad. Por lo tanto, es esencial comprender las opciones legales disponibles para asegurar una adecuada planificación sucesoria y evitar conflictos entre los herederos. A su vez, expondré la relación que tiene dicho artículo con la LGS y la resolución 19/2021 publicada por la IGJ; logrando adaptarlos al régimen sucesorio previsto por el Código Civil y Comercial de la Nación. Y finalmente expondré una conclusión acerca de por qué utilizaría esta herramienta de planificación sucesoria de la empresa familiar, ante ausencia o muerte del causante; teniendo en vista conservar el funcionamiento de dicha empresa y su legado familiar.

2. La Empresa Familiar [\[arriba\]](#)

2.1 Definición y Características:

Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y la gestión están controladas por una o varias familias. Según la doctrina, “En su definición más amplia, para que una empresa sea considerada familiar basta con que el control de las decisiones estratégicas recaiga en los miembros de una familia y que exista el deseo explícito de que ese control perdure en el futuro (poder político)”¹. Otra definición intermedia expone que el fundador y sus descendientes no solo controlan la empresa y sus decisiones estratégicas sino que “... tienen cierta participación directa en la ejecución de esas estrategias (poder político mas gestión)”². Finalmente, en la definición restrictiva, “solo se consideran familiares a aquellas empresas en las que varias generaciones de una determinada dinastía familiar tienen un control y una presencia activa en la gestión y, por lo tanto, la participación de la familia en los diversos niveles de dirección y ejecución es muy intensa (poder político, más gestión, más propiedad)”³

Para determinar que estamos ante una empresa familiar, tenemos que identificar “Dos elementos objetivos y relacionados entre si: la existencia de una familia o grupo familiar y la existencia de una empresa. O sea que se trata de una empresa, cualquiera sea su forma jurídica, que es de propiedad, conducida o controlada por un grupo familiar que hace de ella su medio de vida. A dichos elementos objetivos podría sumársele uno subjetivo: la intención de mantener la participación familiar en la empresa y de que ésta sea el sustento de la primera”⁴.

2.2 Importancia de la Planificación Sucesoria:

La planificación sucesoria es fundamental para garantizar la continuidad y la armonía en una empresa, y mas aun, en las empresas familiares por la importancia que tienen en la Argentina, ya que “más del 80% de las sociedades comerciales reconocen su origen en sociedades de familia”⁵. De dichos números surge claramente la

importancia económica de la empresa familiar, no sólo por sí misma sino por su trascendencia en el resto de la sociedad -puestos de trabajo, consumo, competencia, etc-. Sin embargo, resulta también innegable que en muchas ocasiones la continuidad de estas empresas enfrenta serias dificultades: “solo el 40% de las empresas familiares llegan a lo que se denomina «segunda generación» y nada más que el 15% a la «tercera generación». El resto terminan por cerrar de manera voluntaria o, lo que es más grave aún, luego de un proceso falencial”⁶. Aún así, a pesar de la importancia de este tipo de empresas y de su gran utilización en la realidad económica, la empresa familiar no constituye un tipo social específico en la Ley General de Sociedades ni está regulada en el Código Civil y Comercial de la Nación; es por ello, que sin un adecuado plan de sucesión, pueden surgir conflictos entre los herederos, lo que puede poner en riesgo la supervivencia del negocio.

3. El Régimen Sucesorio en las Empresas Familiares [\[arriba\]](#)

La sucesión en una empresa familiar se rige por las normas de la sucesión legal establecidas en el Código Civil y Comercial. Esto, sin embargo, podría llevar a situaciones no deseadas, como la división del patrimonio de la empresa o la venta forzada de activos para liquidar las partes correspondientes a cada heredero. Por eso hay que tener en cuenta: los montos de la legítima hereditaria (art 2445), ya que ante la existencia de herederos forzosos, resulta indispensable atender el orden público sucesorio, ya que el causante no puede excederse de la porción disponible establecida por ley; los límites de la acción de reducción (art 2459); la mejora a favor del heredero con discapacidad (art 2448); entre otros.

Pero existe una excepción al régimen de sucesión legal, que es el pacto de herencia futura, que permite a los miembros de la empresa familiar establecer una distribución específica de los bienes y derechos empresariales después del fallecimiento del titular. Este instrumento ofrece mayor flexibilidad y protege la unidad del negocio al permitir que el fundador o titular establezca previamente cómo se distribuirán sus activos, asegurando así la continuidad y el crecimiento de la empresa. El CCyCN, en su art. 1010 segundo párrafo, establece “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 ...”.

4. El Pacto de Herencia Futura. Artículo 1010 del Código Civil y Comercial [\[arriba\]](#)

4.1 Concepto

El pacto de herencia futura es un contrato en el que una persona (disponente) dispone de sus bienes para después de su muerte, sin esperar la apertura de la sucesión. Guastavino sostiene que, los contratos referentes a una herencia futura o pactos sucesorios, “son aquellos cuyo objeto es el todo o parte de una herencia futura, y cuyo contenido concierne a su organización, o a un aspecto de esa organización, sea por referirse a una disposición o transferencia de derechos sucesorios eventuales, o por referirse a reglas de distribución de la herencia u otras cuestiones sucesorias”⁷.

Tradicionalmente “se prohibieron estos pactos en virtud de considerarse contrarios a la moral y las buenas costumbres, por especular entorno a la muerte de alguien

aún vivo, y a la vez, por cuanto podrían implicar alteraciones al orden legal de las sucesiones y en la legítima”⁸.

El CCyC, el art 1010 primer párrafo, establece “La herencia futura no puede ser objeto de los contratos ni tampoco pueden serlo los derechos hereditarios eventuales sobre objetos particulares, excepto lo dispuesto en el párrafo siguiente u otra disposición legal expresa”. Es decir, que el CCyC mantiene la regla general de prohibición de los pactos sucesorios, al igual que lo establecía anteriormente por el Código Civil derogado. No obstante, el segundo párrafo, del mismo articulado, sostiene una importante excepción: “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, sean o no parte el futuro causante y su cónyuge, si no afectan la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge, ni los derechos de terceros”.

La finalidad principal de este contrato “es la continuidad y la integridad de la empresa familiar, evitando su fragmentación o su disolución”⁹. Ahora bien, en la planificación sucesoria “no solo se debe trabajar en la gestión sino también en la propiedad de la empresa. La gestión de una empresa comprende las actividades y medidas de administración y organización que llevan a cabo los administradores y directores. Pero el fin último al que apunta la norma es la preservación de la empresa de familiar, manteniendo las participaciones sociales dentro del núcleo familiar”¹⁰.

Asimismo, estos pactos deben tener por perseguir “la preservación o solución de conflicto” familiares relacionados con la empresa o con las participaciones sociales del futuro causante.

4.2 Requisitos de validez, segundo párrafo art 1010 CCyC

El segundo párrafo del art 1010, citado anteriormente, establece que el pacto se tiene que referir a una “explotación productiva o participaciones societarias de cualquier tipo”.

Refiriéndose a la expresión “explotaciones productivas” Julio César RIVERA explica que “no tiene un contenido jurídico preciso; parece que el Código quiere referirse a la empresa individual o familiar en la que trabajan padres e hijos y eventualmente otros parientes, muchas veces de manera informal, y que constituye la fuente de sustento familiar”¹¹; donde “(...) no debemos pensar estos pactos solo para las empresas bajo un sistema formal, sino también para toda explotación productiva familiar informal”¹². No existe una definición jurídica de “explotación productiva”, pero según la opinión de Balaguer “(...) tal expresión se refiere al concepto de hacienda, fondo de comercio o establecimiento, entendido este como el conjunto de los bienes organizados por el empresario para el ejercicio de su actividad”¹³. En términos similares, el art. art. 2330, inc. a), del CCyC habla de “establecimiento comercial, industrial, agrícola, ganadero, minero, o cualquier otro que constituye una unidad económica”.

En cuanto a las “participaciones societarias”, “quedan comprendidos los tipos societarios del Capítulo II de la LGS (sociedad colectiva, en comandita simple, de capital e industria, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima y en

comandita por acciones), como igualmente las sociedades de la Sección IV del Capítulo I de la LGS, denominadas por la doctrina sociedades simples, libres o residuales. También se encuentran abarcadas las sociedades civiles existentes a la fecha de la entrada en vigencia de la ley 26.994 -las conformadas con esas características con posterioridad, quedan incluidas en el régimen previsto en los arts. 21 a 26 de la LGS”¹⁴.

A su vez, el artículo menciona que el objeto de dicho pacto, tiene que ser la conservación de la unidad de la gestión empresaria o a la prevención o solución de conflictos.

También, hay que tener en cuenta, que dicho pacto puede ser realizado entre los herederos, con o sin la participación del futuro causante y cónyuge. De esta forma, podría suceder que el contrato se realice entre los futuros herederos, sin que participe el futuro causante o su cónyuge.

Y por último, el límite establecido por el CCyC, es que no puede afectarse la legítima hereditaria, ni los derechos de terceros ni los derechos del cónyuge.

4.3 ¿Qué sucede si se viola la legítima hereditaria?. Límites establecidos.

Alguna doctrina sostiene que la sanción “es la nulidad del pacto y la consecuente caída de toda la planificación familiar”¹⁵. Se considera que esta postura “no es la correcta ya que (...) va en contra de la finalidad que tuvo el legislador con el art. 1010, 2° párr., CCyC, que es la conservación de la empresa familiar a la muerte del fundador. De modo análogo, esto es lo que persigue el art. 100 de la LGS y los arts. 189 y conc. de la LCQ”¹⁶ Según Romero, establece que si la limitación a la legítima no se respeta “ello no da lugar a la nulidad del acto por el que se la haya violado, sino a la reclamación por parte del legitimario afectado a fin de que se le entregue o se le complemente su legítima individual, reduciéndose las disposiciones testamentarias (institución de heredero o establecimiento de legado) o las donaciones. En consecuencia, si interpretamos la disposición contenida en el art. 1010 CCyC, de modo coherente con todo el ordenamiento (art. 2° CCyC), arribamos a la conclusión que si el contrato sobre herencia futura no respeta el régimen limitativo de la legítima, entonces los legitimarios afectados podrán reclamar la entrega de su legítima, el complemento o la reducción correspondiente, mas no la nulidad del acto”¹⁷. Es decir, el legitimario que se ve afectado en su legítima, ya sea por omisión o por recibir menos de lo que le corresponde por ley, podrá ejercer las acciones de entrega de la legítima (art. 2450, CCyC), de complemento (art. 2451, CCyC), de reducción (arts. 2417, 2452, 2453 y sig., CCyC), o de colación (arts. 2385 y sig., salvo la excepción establecida en el art. 2461, última parte, CCyC), según el caso en particular.

En cuanto al legitimario que no ha suscripto el pacto sucesorio, “le resulta inoponible por aplicación del principio de los efectos relativos de los actos jurídicos, esto es, que los contratos producen efectos exclusivos entre las partes contratantes, pero no respecto a los terceros (art. 1021, CCyC)”¹⁸. En tal caso, y de resultar afectada la legítima del legitimario omitido, “la consecuencia no es la nulidad del pacto sino la ineficacia (art. 396, CCyC). Y al ser ineficaz (o inoponible) el acto pierde virtualidad jurídica en relación al tercero (en el caso, el legitimario omitido del pacto) pero conserva toda su validez entre las partes. Es decir que el acto es válido entre los contratantes, sin perjuicio de que no produce efectos en relación a quien no

concurrió a su otorgamiento. En tal virtud, el legitimario afectado puede ejercer las acciones mencionadas anteriormente para recomponer su porción legítima.

Además, si el legitimario preterido ha participado activamente en la explotación de la empresa o contribuido en su formación, podrá oponerse a la partición solicitando la indivisión forzosa (art. 2333, CCyC) o pedir la atribución preferencial del establecimiento o de los derechos sociales (art. 2380, CCyC)”¹⁹.

Distinta sería la situación si la legítima es violada en un pacto sucesorio con lesión (art. 332, CCyC) o simulación (arts. 333 a 337, CCyC), donde en estos supuestos el pacto sería nulo, pero no por afectación de la legítima, sino por un vicio del acto jurídico.

Por último, hay que recordar que, “por la naturaleza misma de la legítima, los herederos forzosos sólo podrán evaluar si su porción ha sido respetada o vulnerada recién después de la muerte del causante. Ello es así, porque hasta el instante mismo de su muerte, el autor de la sucesión puede incorporar bienes a su patrimonio, o bien perderlos o disponer de ellos; de tal modo, el valor del haber relicto (y por ende el del haber líquido) recién se “cierra” en el momento del fallecimiento del causante”²⁰.

Por otro lado, si se realiza un pacto sobre herencia futura prohibido, “la sanción que trae aparejada la realización de un pacto cuyo objeto es una herencia futura y que no se encuentra amparada en ninguna excepción legal es la nulidad absoluta, tal como surge de los artículos 386 y 387 del nuevo régimen”²¹.

4.4. Sujetos intervinientes

Solo eventuales herederos forzosos y el causante poseen aptitud para celebrar los pactos autorizados por el art 1010, 2° párrafo. En consecuencia “el pacto sucesorio no puede otorgarse con personas humanas que no guardan vínculo de parentesco entre sí”²².

Asimismo, la norma dispone que “Estos pactos son válidos, sean o no parte el futuro causante y su cónyuge ...”. Es decir, que pueden celebrarse aun sin la intervención del futuro causante y su cónyuge, por todos o algunos de sus herederos forzosos.

Por un lado, en cuanto al régimen patrimonial del matrimonio, el cónyuge puede asumir diferentes roles: “A) Régimen de separación de bienes: cuando el matrimonio hubiese adoptado este régimen y el pacto recayere sobre bienes de exclusiva titularidad del futuro causante, el cónyuge será legitimario. De acuerdo al art. 2433 del CCyC el cónyuge en el régimen de separación respecto del acervo hereditario concurre con los descendientes por cabeza. B) Régimen de comunidad: cuando el matrimonio hubiese optado por este régimen y el pacto recae sobre una empresa o sobre participaciones societarias a nombre del futuro causante pero encuadrados en el carácter de bienes gananciales del art 465 del CCyC, el cónyuge conserva los derechos sobre su mitad ganancial que, en caso de disolución de la comunidad por muerte, el supérstite no los recibirá en calidad de herederos sino como ex cónyuges por derecho propio. Por ende, en el pacto sucesorio no se podría disponer sobre la porción gananciales del cónyuge sin su consentimiento. Y sobre los bienes propios del futuro causante, a la muerte de éste, el cónyuge supérstite que concurre con descendientes tiene en el acervo hereditario la misma parte que un hijo, no teniendo

para alguna en la división de los bienes gananciales que correspondan al cónyuge prefallecido pues, en ese caso, los descendientes excluyen al cónyuge”²³.

4.5 Compensación

El artículo 1010, 2° párr. CCyC, dispone que los pactos sobre herencia futura “...puede, establecer compensaciones a favor de otros legitimarios”.

Preliminarmente se tiene que aclarar que, al leer el artículo, podemos interpretar que la compensación podría resultar facultativo, ya que el artículo dice “pueden”, pero “es aconsejable que en todos los casos se establezcan las compensaciones para resguardar los derechos de la totalidad de los legitimarios y evitar controversias, máxime teniendo en cuenta la alta litigiosidad que existe en materia sucesoria”²⁴. Además, dichas compensaciones, pueden efectuarse en vida del futuro causante o a su fallecimiento.

Ahora bien, si son los legitimarios quienes pactan “pueden obligarse a distribuir los bienes de manera tal que algunos de ellos continúen con la empresa y el resto reciban otros bienes, ya sea de los mismos legitimarios o de bienes que se presuman que formarían parte del caudal relicto”²⁵. Si en cambio, es el futuro causante que participa en el pacto, “puede prever que la administración de la empresa la lleve alguno de los hijos que ha trabajado en ella o que las acciones o las cuotas sociales no sean divididas, y en compensación, se les atribuya a los otros herederos bienes que no sean lo de la empresa”²⁶.

Puede suceder que el caudal hereditario esté conformado únicamente por participaciones sociales, donde en este supuesto “... una alternativa para hacer frente a la compensación de la legítima -aunque no la más acorde al espíritu de la ley- es destinar parte del patrimonio de la sociedad a la constitución de una nueva (por vía de la escisión). Otra variante es que se satisfaga la legítima en dinero -en un pago o en cuotas- o con bienes de la sociedad, para así no tener que reducir o fraccionar la empresa familiar. Asimismo, la compensación puede consistir en una renta vitalicia, bonos de goce (art. 228, LGS), opción de venta de las acciones del legitimario que no continuará en la empresa, entre otras. En el caso que la compensación de legítima se difiera en el tiempo, las partes podrán pactar -también- garantías personales o reales, que aseguren el cumplimiento”²⁷.

Es importante aclarar, que la valuación de los bienes sobre el pacto de herencia futura será al momento de la apertura de la sucesión. Recién en ese momento se podrá saber el valor actual de la empresa y si las compensaciones son acorde o no a la porción legítima de los legitimarios.

Ahora bien, lo más confiable y eficaz para evitar perjuicios a la legítima, es dejar previsto si fuese necesario, que se formalice una tasación multidisciplinaria, que permita la intervención de diferentes profesionales para poder evaluar los bienes. En cuanto a un negocio en funcionamiento, creo pertinente que se deba designar a un administrador de empresas, elegido por las partes de conformidad, para poder promediar el resultado en un informe; donde serán objeto de análisis “... cuestiones objetivas tales como el flujo de fondos, el “stock” de la empresa y una proyección a cinco años. Y sobre la base de premisas justificables, se informará un valor actual de la empresa”²⁸. Si se tratara de bienes muebles registrables, u otros bienes susceptibles de registración, como una marca, patente o fórmula, las partes deberán

designar tasadores que posean las capacidades suficientes para llevar a cabo su labor.

4.6 Pacto herencia futura y la resolución parcial del contrato LGS

Se debe conjugar la aplicación del pacto sucesorio regulado por el CCyC con la figura de la resolución parcial del contrato por muerte del socio de la LGS.

En el caso de las sociedades de personas, como en “sociedades intuitu personae el fallecimiento de un socio resuelve parcialmente el contrato (art. 90, párr. 1°, LGS), por lo que el heredero no ingresa a la sociedad. Pero en las sociedades colectivas y en comandita simple es lícito pactar que la sociedad continúe con sus herederos (art. 90, párr. 2°, LGS). Por ende, si en el contrato social existe cláusula de ingreso, el pacto sucesorio tendrá plena operatividad. En caso de que el contrato no establezca el ingreso de los herederos del premuerto, para que el pacto sucesorio tenga aplicación, previamente a su entrada en vigencia se debe modificar el contrato social estableciendo el pacto de incorporación de herederos del socio (futuro causante)”²⁹.

Por otro lado, el artículo 90 de la LGS no alude a las sociedades de responsabilidad limitada. Según el Dr. Sebastián Balbín, “para este tipo social no incluido en la LGS, rigen las previsiones del art 155 LGS. Según éstas si el contrato previera la incorporación de los herederos del socio, el pacto será obligatorio para éstos y para los socios”³⁰.

Puede suceder que en el contrato no exista cláusula de incorporación, donde en tal supuesto, no se configura la resolución parcial del contrato (ya que el art 90 LGS no se aplica en esta especie), sino que “hay que estar a las reglas generales del régimen sucesorio (art 2277, 2278 y conc. CCyC) por lo que igualmente se produce la incorporación de los herederos en tanto continuadores de la persona del causante, siendo plenamente eficaz el pacto sucesorio, sin necesidad de reformar el contrato social a esos efectos”³¹.

Distinta es la situación si, “en ejercicio de la autonomía de la voluntad, en el instrumento constitutivo de la SRL se estableció como causal de resolución parcial la muerte de uno de los socios. Acá sí se torna necesario modificar el contrato social -eliminando la cláusula en tal sentido- para que el pacto sucesorio tenga operatividad cuando se produzca la muerte del socio”³².

También hay que contemplar el supuesto de que en el contrato existan cláusulas limitativas a la libre transmisibilidad de las cuotas, tales como el derecho de preferencia o de conformidad de los socios; “(...) de existir una cláusula de preferencia y, en el caso de que los socios la ejerzan, se deberá liquidar a los herederos del socio fallecido el valor de su parte según lo previsto en el contrato social o, en su defecto, por valuación judicial por peritos. De no ejercerse este derecho, los herederos se incorporan a la sociedad la que se hará efectiva cuando acrediten su calidad (cfr. art. 155, LGS), esto es, con la sentencia de declaratoria de herederos que se debe entregar a la gerencia (art. 152, 2° párr., LGS); además, para su oponibilidad a terceros, se deberá inscribir la transmisión sucesoria en el Registro Público (art. 152, in fine, LGS)”³³.

Por ultimo, en las sociedades por acciones, tenemos a la Sociedad Anónima que “en tanto sociedad de capital, ésta no se ve afectada por la muerte del socio, excepción

hecho por el art 94, inc. 8° LGS. No obstante, es lícito pactar estatutariamente la no incorporación de los herederos, dando a los accionistas supérstites y aun a la propia sociedad el derecho de opción o de preferencia para la adquisición de las tenencias del fallecido”³⁴. Y también tenemos la sociedad en comanditas por acciones, que “sin perjuicio de la omisión del texto legal, corresponde incluir al socio comanditado, al igual que en la sociedad en comandita simple, atento a su carácter intuitu personae, en ambos tipos sociales”³⁵. Pero aun así, en ambas sociedades, “para que opere el ingreso a la sociedad del heredero, éste deberá contar con la adjudicación de las acciones en el juicio sucesorio y, además, se deberá efectuar la inscripción en el libro de registro de acciones (art. 215, LGS). A partir de ese momento el heredero detenta el status socii y, si existe un pacto sucesorio, el mismo tendrá aplicación”³⁶.

Puede suceder que “el estatuto prevea limitaciones a la transmisibilidad mortis causae de las acciones nominativas o escriturales, en los términos del art. 214 de la LGS, lo cual ha sido admitido por la jurisprudencia en el fallo “El Chañar S.A.”. En tal supuesto, y, de existir cláusulas de consentimiento o de preferencia de adquisición de las acciones del causante por parte del resto o de determinados accionistas, las mismas se deben respetar por lo que el ingreso efectivo de los herederos a la sociedad quedará subordinado al ejercicio de esos derechos. Es decir, si los consocios del causante optan por la adquisición de dichas acciones, se deberá abonar a los herederos el valor de las acciones según las pautas reglamentadas en el estatuto. En caso contrario, de no ejercer el derecho de opción, los herederos ingresan a la sociedad. Salvo que, claro está, previa negociación y/o acuerdo se eliminen esas restricciones a la transmisibilidad de las acciones por vía de la reforma del estatuto; así, despejada toda limitación estatutaria al respecto, los herederos del socio fallecido designados en el pacto sucesorio se incorporan a la sociedad”³⁷.

4.7. La irrevocabilidad del pacto. Modificación y extinción.

Éstos pactos “son irrevocables, salvo su modificación o extinción por acuerdo de todos los otorgantes, o por las causales convenidas o las establecidas por ley. Esa irrevocabilidad del pacto sucesorio es consecuencia necesaria de su naturaleza jurídica contractual: (...) al ser un negocio jurídico que se perfecciona con el acuerdo de dos o mas voluntades, se le aplican las reglas de los contratos (y no las disposiciones testamentarias)”³⁸.

Puede suceder que el pacto sucesorio esté en contradicción con un testamento, es decir, que las disposiciones en ambos, recaigan sobre los mismos bienes o participaciones societarias pero de modo incompatible entre sí; entonces para saber que acto jurídico tiene validez o cual prevalece, se tiene que distinguir en primer lugar si el futuro causante intervino o no en el pacto sucesorio. A su vez, en el caso de que lo haya suscripto, ver si fue antes o después del testamento.

En el supuesto de que el futuro causante no haya intervenido en el pacto sucesorio “(...) y por acto anterior o posterior testa, tiene validez el testamento por sobre el pacto en virtud de las facultades con que se encuentra investido el testador, de disponer libremente de sus bienes para después de su muerte, respetando las porciones legítimas (art 2462 CCYC)”³⁹. Se tiene que tener en cuenta que el futuro causante que no ha sido parte firmante del pacto, no se encuentra obligado o condicionado por el mismo, por lo que válidamente puede disponer de sus bienes por testamento, el cual prevalecerá sobre un pacto de herencia futura instrumentado sin su intervención. Distinto es el supuesto en el que el causante suscribe el pacto y luego otorga un testamento. En tal caso, “salvo que medie algún

vicio nulificante del pacto, el testador no podrá válidamente disponer por ese acto unilateral de voluntad, de lo que ha dispuesto por contrato, desbaratando de tal manera la legítima expectativa del resto de los otorgantes, a quienes se les afectaría su derecho de propiedad respecto a los derechos que resulten del pacto (art. 965, CCyC; arts. 14 y 17, CN). En este caso, el contrato es vinculante para el futuro causante (art. 959, CCyC), rigiendo el principio de buena fe (art. 961, CCyC) y la teoría de los actos propios, pues se pondría en contradicción con su anterior conducta deliberada, jurídicamente relevante y plenamente eficaz”⁴⁰.

En cambio, si el futuro causante otorgó el testamento con anterioridad a suscribir el pacto sucesorio, sin revocar expresamente aquel en este acto, “(...) ¿ese testamento correría la misma suerte de las causales en las que la ley presume que ha cambiado la voluntad del testador -revocación tácita-, como en los supuestos de testamento posterior (art. 2513, CCyC) o revocación por matrimonio (art. 2514, CCyC)? debe tenerse por revocado a dicho testamento, por aplicación de la regla de la *factia concludentia*”⁴¹.

Por otra parte, si bien la irrevocabilidad es una nota característica de los pactos sucesorios, eso no obsta que se puedan modificar, total o parcialmente, mediante acuerdo de todos los firmantes del pacto.

Asimismo, el pacto se puede extinguir por los mismos modos que los contratos en general. Es decir, por decisión de todos los sujetos otorgantes del pacto; por incumplimiento de las condiciones impuestas en el pacto; por imposibilidad de cumplimiento; por frustración de la finalidad del pacto; por excesiva onerosidad sobreviniente o aplicación de la teoría de la imprevisión; por configuración de las nulidades previstas en el CCyC; por causas pactadas expresamente en el pacto.

5. Protocolo Familiar - Resolución de la IGJ 19/2021 [\[arriba\]](#)

Al momento de planificar la sucesión de una empresa familiar, se podría implementar la realización un documento escrito que reglamente las relaciones de los integrantes de la familia con la gestión de la empresa y con la propiedad de ésta, donde se procure un adecuado equilibrio entre el interés familiar y el interés social en recíproco beneficio. Esto se lo conoce como protocolo familiar, y básicamente lo que se quiere regular son las relaciones entre la familia, la propiedad de la empresa y su gestión.

La resolución 19/2021 de la IGJ, en su art. 2, determina que “(...) se entenderá por protocolo de empresa familiar el instrumento que así se autodenomine y que se encuentre suscripto por la totalidad de los socios de la sociedad cuyos integrantes estén unidos por lazos de parentesco, por consanguinidad y/o afinidad, sin perjuicio de su firma por terceros no socios o no familiares”.

El protocolo busca un adecuado equilibrio entre el interés familiar y el interés social en atención a un recíproco beneficio. Su objetivo primordial es “... conservar la unidad de gestión, brindar herramientas para manejar la empresa, y fundamentalmente la prevención y solución de conflictos”⁴²; de modo que se tiende a fortalecer la empresa familiar neutralizando sus debilidades en cuatro planes diferentes; familiar, empresarial, patrimonial y jurídico, donde 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.

El contenido habitual de estos protocolos, son: “a)La expresión de los valores familiares; b) las relaciones y límites entre familia y empresa en materia de sueldos, trabajos y préstamos; c) la profesionalización de la empresa en punto a la elección y desempeño de los administradores y a su responsabilidad social; d) la gestión de los intereses de la familia en la empresa y el modo de prevenir y gestionar conflictos; e) la distribución de la propiedad de la empresa entre los familiares y su transmisión; f) el proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión de la empresa; g) los mecanismos para garantizar su ejecución”⁴³.

En cuanto a su elaboración, “no debe estar a cargo de toda la familia sino de los parientes directos o por consanguinidad que sean propietarios actuales o potenciales de las acciones. No requiere unanimidad pero sí un importante consenso como para ser luego respetado”⁴⁴.

6. Conclusiones [\[arriba\]](#)

La planificación sucesoria en una empresa familiar es esencial para poder asegurar su continuidad y estabilidad a lo largo de los años. Es por ello, que considero al pacto de herencia futura, establecido en el artículo 1010 del CCyC, como una posible vía para resolver la planificación sucesoria, ya que constituye un instrumento útil para el traspaso de la empresa familiar a la siguiente generación, procurando su continuidad y evitando conflictos entre parientes.

Asimismo, para poder implementarlo de la mejor manera, considero pertinente tener en cuenta la registración de los pactos sobre herencia futura; ya que la registración presenta ventajas tales como: la oponibilidad a terceros interesados que contraten con la empresa a mediano o largo plazo, y el afianzamiento de los derechos de los herederos que, con base en el contrato, se obligaron a efectuar compensaciones.

Considero también, que para lograr su implementación de manera adecuada, tiene que realizarse un protocolo familiar, estableciendo en los términos de la resolución 19/2021 de la IGJ, regulando las relaciones entre la familia y la empresa, previendo la transición generacional y las reglas para la profesionalización de la gestión, constituyendo así un instrumento “de prevención, gestión y solución de conflictos”⁴⁵. Dicho instrumento podrá realizarse por escritura pública o en instrumento privado con firma certificada por escribano, y en lo posible (ya que no es obligatorio, sino voluntario) inscribirse a efectos de permitir que los terceros conozcan su existencia y alcances. Asimismo, se podrán pactar futuras sanciones para el caso de incumplimiento, de modo que incentive su cumplimiento, por lo que se deberá incluir una cláusula que permita una vía alternativa de solución de conflictos como puede ser la mediación, negociación y/o arbitraje.

Por otro lado se recomienda que “el protocolo deberá contener una cláusula de actualización y revisión, cada cinco o diez años, ya que hay cuestiones dentro de la familia que pueden ir cambiando, por ejemplo, el ingreso de nuevos familiares a la

empresa, casamientos y/o divorcios en la familia, fallecimiento de un socio familiar, si cambian sus integrantes también cambia la empresa”⁴⁶.

A modo de conclusión, los pactos de herencia futura resultan una gran solución para la planificación sucesoria con miras a la conservación de la empresa familiar, ya que como negocios jurídicos, regulan no solo las relaciones familiares sino también las empresariales, por lo que deben estar impregnados de transparencia y tienen que servir de seguridad jurídica no solo para los intervinientes sino también para los terceros interesados.

Bibliografía [\[arriba\]](#)

DUBOIS, Eduardo M. Favier (H), El Protocolo de la Empresa Familiar como Instrumento de Prevención de Conflictos, Capital Federal, Buenos Aires.

CÓRDOBA, Marcos M. comentario al artículo 1010 en Lorenzetti, Ricardo Luis (Director), De Lorenzo, Miguel Federico-Lorenzetti, Pablo (Coordinadores) Código Civil y Comercial de la Nación Comentado, Santa Fe, Editorial Rubinzal Culzoni, 2015.

VITOLLO, Daniel R.: «La regulación de las empresas conformadas como sociedades cerradas y de familia: el desafío legislativo», en Favier Dubois, Eduardo M. (h.) (dir.): La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación. Buenos Aires, Ad Hoc, 2010

GUASTAVINO, Elías P., Pactos sobre herencias futuras, Ediar, Buenos Aires, 1968

PETRELLI, María Elisa (Coord.), Manual de Derecho de las Sucesiones, El Derecho, Buenos Aires, 2018

VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC

RIVERA, Julio César, en RIVERA-MEDINA, Código Civil y Comercial de la Nación Comentado, Ed. La Ley, Buenos Aires, 2014, T. III, p.. 517, pto. 4.2.

HERNÁNDEZ, Carlos A., LOS PACTOS SOBRE HERENCIA FUTURA COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN SUCESORIA, Abeledo Perrot, Ed. N° 272, Mayo/Junio 2015

CREGO, María P., ¿Son realmente una alternativa los pactos del 1010 CCyCN para asegurar la continuidad de la empresa familiar luego del fallecimiento del fundado?, URL

<https://www.colescba.org.ar/portal/revista/congresos-y-jornadas> (disponible 28/7/23).

BALBIN, Sebastián, Ley General de Sociedades y Sociedad Simplificada por Acciones. Revisada, ordenada y comentada), 2a ed, Cathedra Juridica, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2018

ROMERO, Raúl J., “Contrato parasocietario sobre herencia futura (Art. 1010, 2° párr., CCyC)”, cit., t. III, p. 1567.

SANSEVERO, Analia Victoria, la dispensa de colacion como pacto de herencia futura y herramienta para encarar un proceso de traspaso preventivo y anticipado de la empresa familiar, Jornada Notarial Bonaerense, San Pedro.

Inspección General de Justicia (IGJ), Resolución General 19/2021, Ciudad de Buenos Aires, 17/12/2021.

Notas [\[arriba\]](#)

1 DUBOIS, Eduardo M. Favier (H), El Protocolo de la Empresa Familiar como Instrumento de Prevención de Conflictos, Capital Federal, Buenos Aires, p.1

2 DUBOIS, Eduardo M. Favier (H), ídem p.2

3 DUBOIS, Eduardo M. Favier (H), ídem

4 DUBOIS, Eduardo M. Favier (H), ídem

5 CÓRDOBA, Marcos M. comentario al artículo 1010 en Lorenzetti, Ricardo Luís (Director), De Lorenzo, Miguel Federico-Lorenzetti, Pablo (Coordinadores) Código Civil y Comercial de la Nación Comentado, Santa Fe, Editorial Rubinzal Culzoni, 2015, p. 740.

6 VITOLLO, Daniel R.: «La regulación de las empresas conformadas como sociedades cerradas y de familia: el desafío legislativo», en Favier Dubois, Eduardo M. (h.) (dir.): La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación. Buenos Aires, Ad Hoc, 2010, p. 210

7 GUASTAVINO, Elías P., Pactos sobre herencias futuras, Ediar, Buenos Aires, 1968, p. 76.

8 PETRELLI, María Elisa (Coord.), Manual de Derecho de las Sucesiones, El Derecho, Buenos Aires, 2018, p. 29. 9 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, p. 131

10 VARGAS BALAGUER, Humberto G, p. 132

11 RIVERA, Julio César, en RIVERA-MEDINA, Código Civil y Comercial de la Nación Comentado, Ed. La Ley, Buenos Aires, 2014, T. III, p.. 517, pto. 4.2.

12 HERNÁNDEZ, Carlos A., LOS PACTOS SOBRE HERENCIA FUTURA COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN SUCESORIA, Abeledo Perrot, Ed. N° 272, Mayo/Junio 2015, p. 13.

13 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, FONTANARROSA, Rodolfo O., Derecho comercial argentino, 9a edición, Zavalía, Bs. As., 1: Parte General, p. 200.

14 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, p. 132

15 VARGAS BALAGUER, Humberto G., p. 140, VAN THIENEN, Pablo A., “La verdad detrás del pacto de herencia futura y su impacto en las empresas familiares. Un pacto con poco futuro?”, URL <http://cedeflaw.org/pdfs/2016620171617-67.pdf>. (disponible el 28-7-23).

16 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, p. 140

17 VARGAS BALAGUER, Humberto G., ídem

18 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, pp. 140-141

1- La fuerza obligatoria de los contratos reposa en la voluntad de las partes y, por consiguiente, no puede tener eficacia ni producir efecto alguno respecto a las personas que no han concurrido al otorgamiento de aquellos. 2- Los contratos no producen efecto alguno, ni pueden por consiguiente aprovechar o perjudicar a las personas que no han concurrido al otorgamiento de ellos, ni han estado representadas en su realización, es decir, a los terceros” (CCiv. y Com., Córdoba, sala 5a, 19/11/1992, “Clérico, Lucía M. y otro c/ Giménez, Oscar y otro”, LLC, 1993-450, Cita Online: AR/JUR/2681/1992).

19 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, p. 140

20 VARGAS BALAGUER, Humberto G., ídem

21 HERNÁNDEZ, Carlos A., LOS PACTOS SOBRE HERENCIA FUTURA COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN SUCESORIA, Abeledo Perrot, Ed. N° 272, Mayo/Junio 2015, p. 8.

22 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, p. 132

23 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, p.135

24 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, p.138

25 CREGO, María P., ¿Son realmente una alternativa los pactos del 1010 CCyCN para asegurar la continuidad de la empresa familiar luego del fallecimiento del fundado?, URL

<https://www.colescba.org.ar/portal/revista/congresos-y-jornadas>
(disponible 28/7/23).

26 PETRELLI, María Elisa (Coord.), Manual de Derecho de las Sucesiones, El Derecho, Buenos Aires, 2018, p. 30.

27 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, p.139

28 CREGO, María P., ¿Son realmente una alternativa los pactos del 1010 CCyCN para asegurar la continuidad de la empresa familiar luego del fallecimiento del fundado?, URL

<https://www.colescba.org.ar/portal/revista/congresos-y-jornadas>
(disponible 28/7/23).

29 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, p. 140

30 BALBIN, Sebastián, Ley General de Sociedades y Sociedad Simplificada por Acciones. Revisada, ordenada y comentada), 2a ed, Cathedra Jurídica, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2018, p84.

31 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, p.133, ROITMAN, Horacio, Ley de sociedades comerciales..., cit., t. III, ps 172 y 174.

32 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, p.134

33 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, p.134

34 BALBIN, Sebastián, Ley General de Sociedades y Sociedad Simplificada por Acciones. Revisada, ordenada y comentada), 2a ed, Cathedra Jurídica, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2018, p84.

35 BALBIN, Sebastián, Ley General de Sociedades y Sociedad Simplificada por Acciones. Revisada, ordenada y comentada), 2a ed, Cathedra Jurídica, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2018, p84.

36 VARGAS BALAGUER, Humberto G., Empresa Familiar y Pacto Sucesorio, Revista UNC, p 134.

37 Ídem p.134

38 Ídem p.141

39 Ídem p.142

40 ROMERO, Raúl J., “Contrato parasocietario sobre herencia futura (Art. 1010, 2° párr., CCyC)”, cit., t. III, p. 1567.

41 Ídem

42 SANSEVERO, Analía Victoria, la dispensa de colación como pacto de herencia futura y herramienta para encarar un proceso de traspaso preventivo y anticipado de la empresa familiar, Jornada Notarial Bonaerense, San Pedro, p. 5.

43 Inspección General de Justicia (IGJ), Resolución General 19/2021, Ciudad de Buenos Aires, 17/12/2021.

44 DUBOIS, Eduardo M. Favier (H), El Protocolo de la Empresa Familiar como Instrumento de Prevención de Conflictos, Capital Federal, Buenos Aires, p. 8.

45 Inspección General de Justicia (IGJ), Resolución General 19/2021, Ciudad de Buenos Aires, 17/12/2021.

46 SANSEVERO, Analía Victoria, la dispensa de colación como pacto de herencia futura y herramienta para encarar un proceso de traspaso preventivo y anticipado de la empresa familiar, Jornada Notarial Bonaerense, San Pedro, p. 7.