

La continuidad de la empresa familiar

Por María Victoria Champomier

Empresas familiares [\[arriba\]](#)

En la práctica profesional mi contacto con empresas familiares es diario. Quizá por mi rol conjunto de contadora y abogada, tengo la suerte de poder acompañar el crecimiento de este tipo de empresas de manera casi constante, de ver como los fundadores van construyendo con mucho esfuerzo y pasión sus negocios, y como estos van tomando mayores dimensiones y se van complejizando las operaciones, aparecen nuevos negocios y proyectos. Cada vez más proveedores, más clientes, más sucursales, más jurisdicciones, más empleados. Aparecen los hijos, las nueras, los yernos, los nietos, los divorcios. Cada una de estas personas mantienen un vínculo particular con empresa; algunos tienen la misma pasión que el fundador, y sueñan con ser quienes “tomen la posta” cuando papá ya no este o decida retirarse; otros solo quieren “despegarse” y hacer su propio camino, pero no están dispuestos a perder los privilegios de ser parte. En casa, en las vacaciones, se habla de la empresa, y en la empresa se habla de qué se va a cenar en la noche. La nieta cumple 15, y el dinero para la fiesta sale de la caja de la empresa, total es todo lo mismo. Todo esto y más, genera un combo único e irrepetible, el ADN de una empresa familiar, que muchas veces termina por nacer como tal, sin haber sido planeada, sino que simplemente fue tomando esa forma como consecuencia del trabajo, compromiso y valores de sus miembros.

Pero antes de continuar es preciso que definamos qué se entiende por empresa familiar. No existe una definición unívoca con relación al tema, sin embargo, podemos sostener que hay empresa familiar cuando “los integrantes de una familia dirigen, controlan y son propietarios de una empresa, la que constituye su medio de vida y tienen la intención de mantener tal situación en el tiempo y con marcada identificación entre la suerte de la familia y de la empresa”.¹

De la definición podemos observar, siguiendo a Favier Dubois, que coexisten al menos dos elementos objetivos: la familia y la empresa, que coexisten entre sí; y un elemento subjetivo: vinculado a la intención de mantener la participación familiar en la empresa y de que esta sea el sustento de la familiar.

Además, podemos identificar tres esferas que deberán ser correctamente ponderadas y gestionadas para garantizar la continuidad de la empresa familiar: la propiedad, la gestión y la familia. Ninguna de estas áreas es más importante que la otra, y todas deben coordinarse y equilibrarse para lograr una adecuada sinergia. No entender esto es una de las principales razones por las que las empresas familiares no logran sobrevivir a la segunda generación.

En este punto, referido a la gestión de las diferentes esferas de la empresa familiar, y en el camino a su profesionalización y orden, es que los abogados tenemos una gran oportunidad para agregar valor. Primeramente, ayudando a los miembros de la empresa familiar a identificar la situación en la que están, lo que requiere de reuniones individuales y grupales, y de mucha paciencia y habilidades “blandas”. Luego es necesario establecer y consensuar cuál será el rumbo de la empresa, su misión, su visión, los valores que la caracterizan; identificar qué expectativas tienen cada uno de los miembros de la familia sobre la compañía, redefinir los límites entre la empresa y la vida familiar, plasmar como se espera que los parientes se vinculen

con la empresa; como se deberán tomar determinadas decisiones empresariales que tenga impacto directo en la vida familiar; diseñar como se llevaran a cabo las cesiones de participaciones societarias; entre otras tantas cuestiones. En definitiva, hay un gran trabajo por delante.

No es la idea de este trabajo abordar de manera íntegra y exhaustiva lo referido al proceso de continuidad de la empresa familiar, pero si lograr introducir al lector en el tema, y demostrar todo el potencial que como abogados tenemos para colaborar en esta tarea.

Importancia de le empresa familiar [\[arriba\]](#)

La empresa familiar posee gran relevancia económica, no solo a nivel local, sino también en otras latitudes. Se estima que el 75% de las empresas argentinas son familiares, en Brasil el número llega al 90%; mientras que en Italia las empresas familiares llegan a representar el 85% de las empresas existentes, siendo el 70% en el Reino Unido y el 75% en España; en EE.UU. alcanzan el 80% y representa el 50% del empleo privado y el 70% del PBI.²

Una cuestión que es importante remarcar es que no debemos asimilar a las empresas familiares con las PyMe. Pues si bien es cierto que muchas de las PyMes son familiares, también es verdad que existen grandes empresas, incluso multinaciones que son familiares, como es el caso de Walmart, Ford o Roche. Esto es importante remarcarlo porque lógicamente no será el mismo abordaje que deberemos realizar en el asesoramiento de una PyMe que en el de una empresa de gran tamaño. Sin embargo, en tanto ambas sean empresas familiares habrá características que les serán propias del género.

Particularidades de las empresas familiares [\[arriba\]](#)

Las empresas familiares poseen particularidades propias, que las hacen sumamente complejas, y que, en ocasiones, al no ser correctamente gestionados, llevan a la disolución a tipo de empresas. Como principales debilidades se pueden mencionar la falta de profesionalización, la falta de planificación de la sucesión en la gestión y en lo patrimonial, la ausencia de canales de comunicación adecuados, una figura autoritaria del fundador que impide el desarrollo de nuevos líderes, dificultades en la capacidad de delegación, confusión o falta de delimitación entre los ámbitos familiares y empresariales, entre otros.

Sánchez Crespo Casanova enuncia, de una manera muy clara, muchos de los inconvenientes propios de las empresas familiares. Considero que es interesante exponer los mismos por su fácil identificación en la gran mayoría de las empresas familiares³

a. Cualquier miembro de la familia se cree con derecho (o se siente con obligación) a trabajar en la empresa, sin computarse su capacidad y la existencia de una vacante, percibiendo retribuciones en exceso o defecto de las del mercado, o pretendiéndose retribuciones iguales entre herederos cuando realizan tareas diferentes.

b. Todos los herederos se creen con derecho a gestionar la empresa o a participar en la propiedad en igualdad.

- c. Confusión de las cuentas entre empresa y familia en materia de política de dividendos, patrimonio sujeto a riesgo y retribuciones desproporcionadas.
- d. Discrepancias entre el empresario y sus hijos por la designación del sucesor, por la transmisión de la propiedad y por los criterios empresariales.
- e. Se confunde justicia (igualdad) con equidad (actitud y merecimiento) al retribuir o transmitir la propiedad a los hijos.
- f. Desacuerdo entre el empresario y su cónyuge sobre la situación de los hijos respecto a la empresa, y sobre la sucesión en el poder, y la propiedad de la misma
- g. Malestar de los directivos no familiares de la empresa con la situación de los familiares dentro de la misma.

Cuando estas debilidades logran ser correctamente gestionadas, las fortalezas de las empresas familiares suelen marcar ventajas competitivas para las mismas y permitirles ser sustentables, facilitando la continuidad a las siguientes generaciones.

Entre las principales fortalezas que podemos mencionar de las empresas familiares son sus valores, su flexibilidad a los cambios, su elevado grado de compromiso, su conexión en la comunidad en la que interactúan, planeamiento a largo plazo, rapidez en la toma de decisiones, el orgullo que da pertenecer a ella, la confianza, la solidaridad, el compartir un proyecto, entre otras.

La complejidad en la gestión de las empresas familiares radica en que en ellas no solo importan los principios estrictamente empresariales, que se mueven principalmente en los ejes de rentabilidad y eficacia; sino que aparecen entremezclados los principios familiares, que son tan dinámicos y diversos como familias existen. El éxito en lograr la continuidad de las empresas familiares está en lograr el adecuado equilibrio entre estos dos “sistemas”.

El proceso hacia la continuidad de la empresa familiar [\[arriba\]](#)

Las empresas familiares no suelen tomar cuenta de la complejidad que las rodea hasta que las segundas generaciones comienzan a formar sus propias familias y forjar sus propios proyectos de vida. Y es lógico que así suceda, pues en ese punto empiezan a visualizarse diferentes linajes familiares; aparecen los parientes políticos, que tienen mucha influencia sobre los parientes consanguíneos; los intereses particulares se hacen cada vez más diversos, y los mandatos familiares comienzan a pesar en las nuevas generaciones que muchas veces tienen otros proyectos, expectativas, e incluso otros valores; el crecimiento del negocio torna complicado que todo se concentre en la figura del fundador, pero en ocasiones este es reacio a delegar el mando; las expectativas con relación a lo que se espera de la empresa empiezan a ser divergentes entre los diferentes miembros; aparece el temor a que los hijos se divorcien y parte de la empresa quede en manos de miembros que de alguna manera ya no poseen un grado de compromiso con la empresa familiar; la informalidad ya no es sostenible entre tantas “manos” pretendiendo tomar de la empresa lo que consideran que les pertenezca; se corre el enorme riesgo de incumplir con normativa imperativa, ya sea por desconocimiento o falta de control. A todo esto, debemos sumarle el “condimento estrella” de toda empresa familiar que es el alto grado de emocionalidad que las envuelve, y no que

hablar la situación que se atraviesa al momento de la muerte del fundador, que de alguna manera es que el mantenía aglutinado toda esta situación.

“Todo ello conduce hacia los tres grandes retos que debe afrontar toda empresa familiar: a) la transición generacional, b) las relaciones familia-empresa, y c) la profesionalización de la gestión.”⁴ Estos tres puntos pueden ser abordados durante el proceso de armado del Protocolo Familiar.

El protocolo familiar [\[arriba\]](#)

En general lo que solemos recomendar a los clientes es iniciar lo que podemos llamar un “pacto de continuidad de la empresa familiar”, que nos llevará al desarrollo de un Protocolo Familiar, que es un documento en el que se trabajaran y abordaran diferentes temas vinculados a la relación entre la familia y la empresa.

Siguiendo a Favier Dubois podemos definir al Protocolo Familiar como “una documentación escrita lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y socios de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos”.⁵ En el que básicamente se regulan la relación entre las tres áreas claves que nombráramos anteriormente: familia, propiedad y gestión.

El Protocolo constituye un acuerdo marco, que permite visualizar los principios y criterios de actuación, y marca un rumbo. Lógicamente deberá preverse la posibilidad de revisión y adecuación, para evitar que se transforme en un “Protocolo de papel”.

A modo solamente enunciativo podemos mencionar que un Protocolo Familiar podría incluir los siguientes capítulos: A. La Empresa, La Familia y Los Valores. Este capítulo es muy importante porque se dejará plasmado el carácter de empresa familiar de la empresa, cual es la misión y la visión de la mismas. B. Relaciones y Límites entre Familia y Empresa. C. Reglas de Administración y Buen Gobierno. D. Manejo de las Comunicaciones y Relaciones Personales. E. Distribución y mantenimiento de la Propiedad en Manos de la Familia. F. El Proceso de Sucesión en la Propiedad y la Gestión. G. Conflictos, Ejecución e Interpretación.⁶

Entre estos capítulos se establecerán diferentes cláusulas referidas a temas como:⁷

- La Historia y la actualidad tanto de la familia como de la empresa
- Una declaración de valores familiares
- Como debe ser la administración de la empresa y el rol de los familiares en ella
- Como debe ser el trabajo de familiares como empleados de la empresa
- Cuál será la política de dividendos y de préstamos a socios y familiares
- Cómo será la política de gestión administrativa y financiera
- Cuál será la política en materia de gastos y beneficios para familiares

- Cuál será el régimen de transferencia de acciones entre vivos y *mortis causa*
- La instauración de órganos familiares y de órganos societarios y su relación
- La comunicación entre los familiares y la resolución de conflictos
- El régimen de sucesión y retiro en los cargos de los directores
- La posibilidad de exclusion de o retiro de familiares y sus causas
- El supuesto de pérdida de carácter de familiar de la empresa y sus consecuencias
- El régimen de sanciones por incumplimiento al protocolo

Muchas veces, nos encontramos en la práctica con que solo algunos miembros de la empresa familiar, están dispuestos a iniciar el proceso de profesionalización y el armado del protocolo; sin embargo, esto no debería ser impedimento para comenzar el proceso. Pues en la mayoría de las veces, aquellos que en un primer momento se muestran reticentes, acaban por involucrarse.

Es muy importante respetar los tiempos de cada uno de los participantes, y mantener reuniones individuales con cada uno de los miembros de las familias involucradas para poder identificar posibles mandatos, áreas de conflictos, favoritismos, expectativas, entre otras cuestiones.

Lograr que los miembros de la familia puedan sincerarse primero con ellos mismos, y luego con los demás familiares, no es tarea fácil, y es por ello que en esta etapa inicial es muy importante el acompañamiento de psicólogos y *couch*. El manejo de “*soft skill*” es de muchísima utilidad durante todo el proceso.

Por otro lado, si bien se aspira a lograr un Protocolo “integral”, que abarque la totalidad de los temas susceptibles a conflicto, en la práctica se suele comenzar con alguno de ellos, e ir ampliando el Protocolo de a poco. En general, en las entrevistas o reuniones iniciales, indicamos a los clientes el “índice tentativo” del Protocolo y preguntamos a los participantes qué temas son los que más interés les generan, sobre cuales les interesaría comenzar a trabajar, y desde ese punto comenzamos el proceso.

Vale mencionar, que aun cuando aquellos estrictamente resultadistas, consideren que no se han logrado avances si no se cuenta con un Protocolo “integral”, el proceso en sí ya ayuda a esclarecer, ordenar y poner “sobre la mesa” muchas cuestiones que ayudan a la profesionalización y a la continuidad de la empresa.

¿Cuál es el valor jurídico del protocolo? [\[arriba\]](#)

Muchas veces se nos consulta sobre cuál es el valor jurídico del Protocolo Familiar, pues si el Protocolo no pasa de ser un simple “Pacto de Caballeros”⁸, cuál sería la finalidad de encarar un proceso tan largo (suele requerir se un año o más de trabajo), de incurrir en un gasto de tiempo y dinero, de atravesar conversaciones difíciles y exponer, de cierta manera, la vulnerabilidad de cada miembro de la familia, si al

fin y al cabo todo quedará en una simple expresión de deseo, una especie de “mandato moral”.

En nuestro ordenamiento jurídico, el Protocolo Familiar, como tal, no posee un valor jurídico definido, es por ello que es necesario complementarlo con diferentes instrumentos previstos en nuestro marco normativo para darle mayor fuerza legal. Sin perjuicio de ellos, para llegar a un “Protocolo Institucional”⁹ deberemos comenzar por el principio, que es elaborar, consensuar y suscribir el Protocolo Familiar *per se*, y recién luego podremos pensar cuales de esas cláusulas queremos dotar de mayor fuerza legal y buscar los instrumentos jurídicos adecuados.

Con relación a este punto, es bueno resaltar que a partir de la Res. 19/2021 de IGJ se autorizó la inscripción voluntaria de protocolos de empresas familiares que correspondan a personas jurídicas inscriptas en IGJ. La finalidad de la inscripción es permitir que terceros tomen conocimiento de la existencia del Protocolo y de sus alcances. Aunque, cabe aclarar, que la misma norma establece que la inscripción no otorga presunción de legalidad al Protocolo ni presunción de conocimiento por terceros.

Sin embargo, coincido con lo postulado con Favier Dubois, en el sentido de que inscribir el Protocolo y darlo a conocer a terceros “permite a las empresas familiares enviar un mensaje al mercado indicando que tienen 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”¹⁰

Es muy importante dejar asentado en los diferentes instrumentos jurídicos el carácter familiar de la empresa, pues como expone Favier Dubois¹¹, por el momento en el derecho argentino, no hay una consideración particular de lo que son las empresas familiares, y se las analiza e interpreta desde la misma óptica que las empresas tradicionales. Sin embargo, como bien marca el autor el “familiar socio” no posee las mismas causas de constitución ni de incorporación a la empresa que las que tiene en miras el “socio inversor”. Pues este último persigue simplemente el lucro, y todo el ordenamiento jurídico se desarrolla para proteger ese interés. Sin embargo, el fundador a la hora de constituir una empresa familiar suele no perseguir únicamente la finalidad de lucro, sino más bien obedecer a otras múltiples razones, entre las que el autor menciona: ofrecer una oportunidad a los hijos; conservar la herencia y el legado familiar; mantener unida a la familia; garantizar seguridad económica a toda la familia; asegurar el mantenimiento de una fuente de ingresos y de proyectos personales tras su retirada. Por su parte, el “socio familiar” que se incorpora a la empresa familiar también lo hace respondiendo a diversas razones entre las que predominan la deuda moral con los padres; la ilusión de continuar con el proyecto iniciado por estos; luchar por algo que le es propio; una carrera profesional más prometedora; la ilusión de trabajar con personas a las que ama.

Mantener visible en los diferentes instrumentos jurídicos el carácter de familiar de la empresa, facilitará la interpretación y aplicación de institutos diseñados para empresas tradicionales con un enfoque diferente más propicio a las empresas familiares. Esto en la medida de que los jueces adapten también sus perspectivas.

El Código Civil y Comercial y las empresas familiares [\[arriba\]](#)

Si hay algo que tiene de apasionante el abordar el proceso de planificación de patrimonios familiares es que, para poder realizar un correcto asesoramiento, es indispensable el trabajo conjunto e interdisciplinario; pues en la planificación estaremos constantemente tratando temas de derecho societario, de derecho de familia, de derecho sucesorio, derecho tributario, de contratos y cuestiones contables. El poder trabajar desde diferentes enfoques es lo que nos va a permitir utilizar de la manera más apropiada los diferentes instrumentos que tenemos disponibles.

La reforma del CCYCN, si bien no trata de manera particular las empresas familiares ha incorporado diferentes cuestiones que es propicio tener presente a la hora de planificar la continuidad de una empresa familiar.

No se pretende en este trabajo ser exhaustivos en el desarrollo de cada uno de los puntos, sino solo exponer cuales son algunos de los aspectos más relevantes a considerar

1. Desde el punto de vista del derecho societario debemos tener presente

a. Análisis del tipo societario más propicio para la empresa familiar en cuestiones. En este punto la SRL y la SA se presentan como las más aconsejables. Cada una con sus ventajas y desventajas. En general para una empresa familiar de mayor tamaño se recomienda una SA.

b. Tener presente el tema de la posibilidad de utilizar diferentes tipos de acciones. Privilegiadas y Preferidas

c. Es muy aconsejable usar las “cláusulas de arrastre” y las “cláusulas de acompañamiento”, para resguardar los intereses de las minorías y las mayorías

d. Es importante examinar los temas de los derechos de preferencia al momento de la venta de participaciones, y muchas veces es aconsejable establecerlo primeramente por linajes familiares para que estos no pierdan representatividad.

e. Restricciones a la cesión son recomendables sobre todo cuando se pretende el no ingreso de familiares políticos. Debemos tener presente que la norma imperativa (art. 214 LSG) impide prohibir la cesión de participaciones, pero no así la restricción.

f. Otra cuestión importante a considerar la posibilidad es establecer un “Valor Consensuado de la Empresa” para el caso de transferencia de participaciones. Esto siempre teniendo en cuenta lo previsto en el Art. 13 inc 15 de la LGS.

g. Sin perjuicio de lo indicado precedentemente habrá que estar muy atentos a las normas imperativas en materia societaria que operan como límite a la voluntad de las partes.

2. En materia de contratos

a. Debemos destacar que la reforma del CCYCN si bien como principio general prohíbe los contratos sobre herencia futura, admite los “pactos de herencia futura” cuando se trata de empresas familiares, bajo ciertas circunstancias. Art 1010

CCyCN¹² . En este punto, el Protocolo Familiar sirve de base para la estructuración de los pactos de herencia futura.

b. Por otro lado, en materia de fideicomisos, se estableció que el fiduciario puede ser al mismo tiempo beneficiario, lo que permite que los mismo puedan ser instrumentados con exclusiva participación de miembros de las familias.¹³

3. Resolución de conflictos

a. En este punto es importante remarcar la importancia de lograr prever la utilización de métodos alternativos de resolución de controversias, tales como la mediación y el arbitraje. Actualmente si bien el CCyCN prohíbe la utilización del arbitraje en materia de familia, no lo hace en materia de conflictos patrimoniales derivados de empresas familiares (art. 1651), por lo que lo hace un mecanismo idóneo para resolver los conflictos que se susciten en este tipo de empresas. Es muy recomendable mantener fuera de los tribunales este tipo de conflictos, porque la mayoría de las veces no se trata solo de cuestiones legales, sino que estas ceñidas de cuestiones personales y emocionales que al ser dirimidas en la justicia pierden confidencialidad, se extienden en el tiempo y descuidan los vínculos familiares.

4. Derecho sucesorio

a. En este aspecto el punto más relevante a resaltar es que en la actualidad se ha reducido el porcentaje de la legítima a 2/3, por lo que se podrá disponer libremente de 1/3 de los bienes. (art. 2445)

b. Por otro lado, se reduce la posibilidad de reclamar la propiedad ya donada a favor de un heredero, al impedir que otro heredero excluido pueda dejar sin efecto tal donación, si las consintió cuando se hizo (art. 2461), si pasaron diez años desde la entrega de los bienes (art. 2459), o si se le abona en dinero su cuota de legítima (art. 2458)

c. Es importante mencionar el tema de la indivisión forzosa por un plazo, en principio no mayor a 10 años, que puede prever el testador (art. 2330), los herederos (art. 2331) o el cónyuge (art. 2332)

5. Sociedad conyugal.

a. La incorporación del matrimonio con régimen de separación de bienes (art 550) se presenta como una opción a los hijos del fundador, para que el cónyuge no familiar no tenga derecho a reclamar como socio de la sociedad conyugal en caso de extinción (sí podrá hacerlo como heredero en tal caso). Por otro lado, también permite todo tipo de contratos entre cónyuges, lo que puede ser útil en determinados casos.

b. La modificación del Código, establece que, en el caso del régimen de sociedad conyugal, los frutos de los bienes propios son gananciales, pero la capitalización de los resultados se consideran bienes propios, dando solo derecho a recompensa.

Conclusión [\[arriba\]](#)

A modo de conclusión puedo decir que las empresas familiares nos representan un enorme desafío como profesionales. Poder acompañar a los miembros de estas

empresas en el proceso que los guiará a que encuentren el equilibrio entre la felicidad de la familia y la continuidad de sus empresas es una tarea sumamente gratificante que requiere de un abordaje holístico, integral, apoyado de sólidos conocimientos técnicos y equipos interdisciplinarios.

Si bien actualmente nuestro ordenamiento jurídico no posee un enfoque que contemple de forma particular a las empresas familiares, en los últimos años se han observado algunos avances al respecto. El reconocimiento de los Protocolos Familiares, las diversas modificaciones introducidas en áreas de derecho sucesorio, derecho de familia, contratos y demás, dan cuenta de este cambio.

Tanto abogados, como jueces y demás colaboradores empezamos a tomar cuenta de que el “*affectio societatis*” en una empresa familiar no se trata simplemente de obtener lucros por los aportes realizados, sino más bien de dejar un legado, de un propósito, del deseo por crear en conjunto con la familia, y de cuidar el patrimonio y el bienestar familiar. Exige de nosotros como profesionales “salir de la caja”, pensar de manera creativa y adaptar las herramientas jurídicas disponibles para lograr la continuidad de estas empresas familiares.

Notas [\[arriba\]](#)

1 FAVIER DUBOIS, Eduardo M., “La Empresa Familiar Frente al Nuevo Código Civil y Comercial” <https://favierduboisspagnolo.com/categor-y/trabajos-de-doctrina/empres-a-familiar/page/3/>

2 Datos obtenidos de “Empresas de Familia. Herramientas para el crecimiento sostenible” Master Class, Universidad ICESI, transmitida 8/03/2022

https://www.youtube.com/watch?v=ChDhWG1o01Y&ab_channel=UniversidadIcesi

3 Ver en este punto SANCHEZ CRESPO CASANOVA, Antonio J. “El Protocolo familiar”, Ed. Sanchez - Crespo Abogados y Consultores, Madrid, 2009

4 FAVIER DUBOIS, Eduardo M., “La Empresa Familiar en el Nuevo Derecho privado”, <https://favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/la-empresa-familiar-en-el-nuevo-derecho-privado/>

5 FAVIER DUBOIS Eduardo M, “El protocolo de la empresa familiar como instrumento de prevención de conflictos”, Errepar, DSE, Nro, marzo 2008

6 Para mayor profundidad del tema puede verse FAVIER DUBOIS Eduardo M, “La Empresa Familiar Frente a la Ley de Sociedades”. <https://favierduboisspagnolo.com/category/trabajos-de-doctrina/empresa-familiar/>.

7 FAVIER DUBOIS, Eduardo M, “El Protocolo de la Empresa Familiar como Instrumento de Prevención de Conflictos”. <https://favierduboisspagnolo.com/category/trabajos-de-doctrina/empresa-familiar/>.

8 Favier Dubois, referenciando a Gortázar Carlos expone que podemos hablar de tres tipos de Protocolos Familiares: El “Pacto de Caballeros”, cuando su contenido sólo obliga a los que los suscriben desde un punto de vista moral, familiar o social; El “Protocolo Contractual”, que vincula a los firmantes jurídicamente pudiéndose accionar jurídicamente por cumplimiento o inejecución y reclamándose medidas cautelares, lo que exige precisión jurídica y compatibilidad con el ordenamiento general.; El “Protocolo Institucional”, cuando es posible poner el mismo frente a terceros que no lo haya suscripto, lo que exige traslación a instrumentos societarios. FAVIER DUBOIS, Eduardo M. “La Empresa Familiar Frente a la Ley de Sociedades”, pág. 4. <https://favierduboisspagnolo.com/category/trabajos-de-doc>

trina/empresa-familiar/

9 FAVIER DUBOIS, Eduardo M., “La Empresa Familiar Frente a la Ley de Sociedades”, pág. 4. <https://favierduboisspagnolo.com/category/trabajos-de-doctrina/empresa-familiar/>

10 FAVIER DUBOIS, Eduardo M. y SPAGNOLO Lucia, “La ‘Vulnerabilidad’ en las Empresas Familiares” pág. 8 <https://favierduboisspagnolo.com/category/trabajos-de-doctrina/empresa-familiar/>

11 FAVIER DUBOIS, Eduardo M. y SPAGNOLO Lucia, “La ‘Vulnerabilidad’ en las Empresas Familiares” <https://favierduboisspagnolo.com/category/trabajos-de-doctrina/empresa-familiar/>

12 Sobre este punto se puede profundizar en MARTINETTI, María Inés “Contrato sobre Herencia Futura y Empresas Familiares”, TR LA LEY AR / DOC/33 03/2022

13 Sobre este punto se puede profundizar en MOLINA SANDOVAL, Carlos A., “Pactos Sucesorios. Herramientas de Planificación Patrimonial, Contractual, Societaria, Sucesoria y Fiscal” Cap Vi, Ed. Hammurabi, 2022. También FAVIER DUBOIS, Eduardo M., “La Empresa Familiar en el Nuevo Derecho Privado”, pág. 21 y ss. <https://favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/la-empresa-familiar-en-el-nuevo-derecho-privado/>