



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE
Facultad de Derecho, Ciencias Sociales y Políticas

MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIO

TRABAJO FINAL

**PLANIFICACIÓN DE LA SUCESION EN LAS
EMPRESAS FAMILIARES:
“PACTO DE HERENCIA FUTURA O TESTAMENTO”**

Maestrando: Carolina Elizabeth Ruiz Diaz, D.N.I. N° 26.265.813

Director: Facundo José San Lorenzo

OCTUBRE 2023

ÍNDICE

I.- INTRODUCCIÓN	P. 4
II.- LA EMPRESA FAMILIAR	
1.- Vinculación de dos sistemas sociales: Empresa y Familia.....	P. 7
2.- Conceptualización de la empresa familiar.....	P. 11
3.- Características particulares de la empresa familiar que la diferencia de cualquier otro tipo de sociedad.....	P. 13
4.- Importancia de las empresas familiares en la sociedad argentina.....	P. 16
5.- Principales conflictos o problemáticas que atraviesan las empresas familiares.	P. 18
III.-TRASPASO INTERGENERACIONAL Y PLANIFICACIÓN SUCESORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR.	
1.- Abordaje de la planificación sucesoria como conflicto principal que incide en el cambio generacional.....	P. 27
2.- El proceso sucesorio en la empresa familiar.....	P. 30
3.- Transferencia generacional en las empresas familiares.....	P. 34
4.- La importancia de la planificación sucesoria en las Empresas Familiares.....	P. 37
5.- Definición de planificación sucesoria.....	P. 38
6.- Herramientas útiles del Código Civil y Comercial para la Planificación Sucesoria.....	P. 42
7.- Cambio de orden moral en la transmisión sucesoria mediante un Pacto.....	P. 45
8.- Pactos excepcionalmente permitidos.....	P. 47
IV.-“PACTO DE HERENCIA FUTURA”	
1.- Los pactos de herencia como nueva herramienta jurídica incorporada por el Código Civil y Comercial.....	P. 49
2.- Antecedentes.....	P. 50
3.- Derecho Comparado.....	P. 55
4.- Análisis descriptivo del pacto sobre herencia futura.....	P. 59
a) Concepto.....	P.59
b) Caracteres.....	P. 60
c) Naturaleza Jurídica.....	P. 61
d) Condiciones de existencia.....	P. 62
e) Finalidad.....	P. 63

f) Objeto: explotación productiva y participaciones societarias de cualquier tipo.....	P. 63
g) Sujetos intervinientes.....	P. 65
h) Efectos.....	P. 65
i) Límites legales (legítima hereditaria, compensaciones, derechos del cónyuge y terceros).....	P. 67
j) Extinción	P. 70
k) Formalidad y registración.....	P. 71

V.-: TESTAMENTO

1- Concepto.....	P. 72
------------------	-------

2.- Fideicomiso Testamentario. Definición. Caracteres.....	P. 73
--	-------

VI.- PACTO DE HERENCIA FUTURA Y TESTAMENTO.....P. 75

VII. EXISTENCIA DE AMBAS HERRAMIENTAS JURIDICAS.....P. 77

1.- Preeminencia entre Testamento y Pacto de Herencia Futura sin intervención del causante.....	P. 78
---	-------

2.- Preeminencia entre Pacto de Herencia Futura y Testamento con intervención del causante.....	P. 80
---	-------

a) Existencia de un Testamento y con posterioridad se celebra un Pacto de Herencia Futura.....	P. 80
--	-------

b) Existencia de un Pacto de Herencia Futura y posteriormente realiza un testamento:.....	P. 82
---	-------

VIII.- DESCRIPCION DEL CASO: EMPRESA “EDITORIAL LA MAÑANA S.A.”...P. 86

IX.- CONCLUSIONES.....P. 91

X.- REFERENCIAS DOCTRINARIAS.....P.94

ANEXO

I.- INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares constituyen un papel fundamental en las principales economías del mundo, siendo la mayoría de las empresas, en casi todos los países, familiares. Su importancia, tanto en nuestro país como en el resto del mundo, se demuestra por su participación en términos de creación de riqueza y empleo.

Sabido entonces es que las empresas familiares generan un beneficio no solo para el titular y su familia sino también de trascendencia a la comunidad, que permiten sostener el crecimiento de los mercados (Galimberti, 2004, p. 2), considerándose desde el punto de vista económico como un bien social (Cesaretti, 2017, p. 9), debiendo ser responsable ante la sociedad por todas sus decisiones.

En el mundo, las potencias se han fortalecido a través de ellas, desde modestos almacenes a imperios multinacionales como FORD, LEGO, MICHELIN, TOYOTA, BENETTON, la cadena de Supermercados WALMART, etc. (Deluchi, 2010, p. 2), pues la propiedad y la dirección de muchas grandes empresas están en manos de las familias fundadoras, perdurando por muchas generaciones.

En ese sentido, según datos publicados por el BID (2005) en Estados Unidos, el 96% de las empresas son familiares (BID 2005 citado en Muñoz y Borjas, 2010). En su publicación Medina y Favier Dubois (2012) destacan que en Europa del total de empresas existentes son familiares en: Italia el 99%, en Suiza el 88%, en Inglaterra el 76%, en España el 71%, en Colombia, el 70% y en Chile el 65% (Medina y Favier Dubois, 2012), aun cuando las apreciaciones no coinciden entre los autores y las mediciones varían por año. En Argentina, los estudios económicos demuestran que el 90% son empresas familiares (Club Argentino de Negocios de Familia [CANF], 2017).

En el caso de la provincia de Formosa, se advierte que si bien prevalece fuertemente el empleo público, la mayoría de las pocas empresas existentes se desarrollan como empresas

de familia, destacándose las cadenas de supermercados, panaderías, como así también ferreterías, pinturerías, hotelería, hasta discotecas.

El interés en el tema de profundizar los conocimientos sobre las empresas familiares apasiona por su carácter interdisciplinario, no solo porque reúne elementos propios de la administración de empresa y del derecho (comprometiendo normas del derecho de familia, de los contratos, sociedades, concursos, seguros, fiscal, laboral, penal, sucesorio), sino también de otras ramas como la sociología, de la ética, de la psicología, etc. En sí, el campo de estudio es amplísimo.

Sin embargo, como señalara Vítolo, desde larga data en seminarios, congresos y publicaciones, diversos especialistas han promovido la sanción de normas de categoría para este tipo de organizaciones, instaurando el debate académico-científico, evidenciándose en las numerosas ponencias en las recientes Jornadas de Derecho Societario, de Derecho Civil, pero lamentablemente, más allá de su complejidad, cuesta la recepción por parte de nuestros legisladores (2010, p. 183).

Todo ello evidencia una realidad que no está contemplada en nuestro ordenamiento jurídico. “No existe un reconocimiento por parte de la doctrina y jurisprudencia nacionales respecto de la empresa familiar como tal” (Weigel Muñoz, 2014, p. 243).

Otro dato importante es que del total de las empresas familiares iniciadas por la primera generación, solo el 30% pasa a la segunda y solamente un 10% alcanza a la tercera (Meijde Castro, 2019, p. 1535) y el 1% alcanza la cuarta generación (Medina, 2015, p. 273), llegando a desaparecer debido a su venta o quiebra, implicando la pérdida de puesto de trabajo, capital y de experiencia negocial.

Por ello, tal es el fenómeno mundial acerca de la necesidad de la subsistencia de la empresa familiar que la Comisión Europea manifestaba la preocupación en el viejo continente de esta problemática de la continuación de la empresa familiar, a través de la

recomendación 94/1069/CE, del 7 de diciembre de 1994 (Cesaretti, 2017, p. 1) reconocía que las causas de derecho sustantivo y fiscal dificultan la transmisión de la empresa, sobre todo mortis causa y aconsejaba reformas dirigidas a simplificar el derecho para facilitar la continuidad y supervivencia de las PyMEs; así como también las recomendaciones del Forum de Lille (celebrado el 3 y 4 de febrero de 1997) que se refieren a medidas legislativas que debían adoptarse, tales como la supresión de la prohibición de los pactos sucesorios y a la suscripción del protocolo familiar.

Es decir, que pueden ser grandes empresas o pequeñas empresas, los problemas son similares en ambas (Galimberti, 2004, p. 3), siendo la problemática y traumática sucesión del líder la primera causa de desaparición de la empresa familiar (Castiglione citado en Galimberti, 2004, p. 7), ya que si existe una disputa hereditaria la empresa regularmente fenece.

Por lo que, si bien es llamativo la falta de normativa referida a las empresas familiares en nuestro ordenamiento jurídico que facilite su sostenimiento a largo plazo, existiendo una laguna jurídica de una realidad importantísima, constituyendo una de las mayores debilidades que se presentan como causa generadora de conflictos, la introducción del segundo párrafo del art. 1010 del Código Civil y Comercial ha resultado novedoso, siendo la modificación más trascendente para la empresa familiar para la programación de la sucesión en la propiedad y gestión de la empresa.

El presente trabajo pretende verificar la utilidad práctica de esta figura jurídica regulada específicamente para la conservación de la empresa familiar y el mantenimiento de la propiedad familiar, evitando su desguace en la etapa de partición hereditaria (conteste con el art. 2377, CCyC; Van Thienen, 2017, p. 1) en consideración con otra, como lo es el testamento, constituyendo herramientas jurídicas que le permiten al líder planificar el traspaso generacional en las empresas familiares.

Puntualmente, indagar en la planificación sucesoria en las empresas familiares el conflicto que puede darse en el caso de la coexistencia de un Testamento y un Pacto de Herencia Futura, considerando el apartamiento del causante o no en el pacto de herencia futura, como escenario permitido por el ordenamiento jurídico en cuanto a los legitimados para celebrar el pacto. Entonces, la pregunta que orienta este trabajo es **¿Cuál de las herramientas jurídicas entre una figura de índole testamentaria y un pacto de herencia futura tendría preeminencia?**

II.- LA EMPRESA FAMILIAR

1.- Vinculación de dos sistemas sociales: Empresa y Familia: Para comenzar, abordar el tema desde una definición académica de empresa de familia resulta difícil, puesto que nuestro sistema jurídico distingue y regula por separado a las sociedades comerciales y a las relaciones de familia.

Sociedad y familia refieren a dos estructuras o sistemas organizativos que difieren en cuanto a sus objetivos aunque tienen la misma génesis, las necesidades del hombre (Galimberti, 2010, p. 75).

Esas dos realidades que aparecen en la denominación aportan las notas propias y esenciales de su naturaleza: familia y empresa. Esas dos instituciones están llamadas a contribuir al desarrollo pleno de la persona y a colaborar en la construcción del bien común de la sociedad. Participan y configuran su identidad la interacción de distintas culturas: la de la empresa, familia y la sociedad en la que se desarrolla (Martin, 2010, p. 24).



Por un lado, la empresa hace mucho tiempo ha dejado de ser un acto de comercio como prescribía el art. 8, inc. 5, del Código de Comercio, pasando a ser una realidad más compleja. Una empresa es la organización de los factores de la producción (capital, trabajo, bienes materiales e inmateriales) que se aplica a la realización de una actividad económica bajo la dirección de un empresario, con la finalidad última de generar riqueza y sin eludir la inevitable asunción de riesgo.

Por otro, el concepto actual de familia también se encuentra en crisis, la familia como institución fundamental de la sociedad, no es lo que era, no es la familia tipo, tiene una conformación distinta de la biparental, de la conformada por padre, madre e hijos en un único matrimonio, sino que encontramos diversidad de familias que aparecen y legitiman las prácticas sociales y culturales, como las monoparentales, afín, las ensambladas, del mismo sexo o quienes cohabitan sin contraer matrimonio. La coexistencia de distintos tipos de vínculos trae aparejado el cuestionamiento del modelo único e indiscutido que había en décadas pasadas, apareciendo la concepción de las denominadas nuevas formas de familia.

Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrirán los eventos y la excepción, los cambios que producían. Sin embargo, en la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales, en donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad (Fourcade, 2010, p. 67).

Para que se entienda qué es una familia podríamos pensar en la institución social que ha sido una agrupación de personas conectadas por vínculos conyugales y de parentesco. En un sentido amplio se trataría de personas, por vínculo de parentesco matrimonial o no, por filiación matrimonial, extramatrimonial o adoptiva, incluyendo las uniones de hecho en tanto y cuanto posean descendencia en común. En un sentido estricto, implicaría la idea de

consanguinidad o vínculos de sangre entre personas que descienden unas de otras o tienen un ascendiente en común.

Actualmente el concepto de familia estricto no abarcaría la complejidad de la empresa familiar por cuanto en la realidad cotidiana nos encontramos que las familias no se encuentran organizadas sólo por vínculos de consanguinidad. Quedarían excluidas de este tópico las parejas homosexuales, los hijos concebidos por fertilización in vitro, los hijos de la pareja que pudiere ingresar a la empresa puesto que afectivamente no tiene diferencias con los hijos consanguíneos y las demás circunstancias que pudieron aparecer en las relaciones afectivas y especialmente en el avance de la ciencia. La legítima genera, en ese sentido, una desigualdad entre los miembros de lo que se pudiere considerar familiar y su flexibilización necesaria para la continuación de la empresa, extenderá los alcances de la autonomía de la voluntad en el derecho sucesorio.

La finalidad de la familia está en el cuidado y promoción de la vida de sus miembros, de manera que, si uno de sus integrantes no puede valerse por sí, el resto de los miembros cuidan de él. En cambio, en la empresa la finalidad es otra, es producir y proveer bienes que la gente demanda, haciéndolo de una manera rentable. La empresa familiar se origina en el seno de la familia y en ese momento, la propiedad, la dirección y la gestión del emprendimiento están en manos del fundador y su familia. Coexisten, se confunden y sobreviven modos de ver, comprender, resolver, relacionarse y obrar propios de cualquier empresa más los matices de la forma de ver, comprender, relacionarse y obrar característicos de la historia familiar. Muchas veces la reunión del directorio de la empresa se instala en el comedor familiar y los temas empresariales se tiñen de subjetividad propia de los vínculos familiares (Martin, 2010, p. 24).

Organización familiar puede significar vivir en el infierno o disfrutar de las posibilidades de despliegue y crecimiento en un ambiente de confianza y de buenas

relaciones. En el medio, sus matices. En la empresa familiar todo desacuerdo o tensión corre el riesgo de ser vivido como ofensa personal, como amenaza que se traslada a la casa. Las diferencias se ven acrecentadas por arrastre de historias de familia, de interpretaciones familiares históricas, juicios estereotipados y mandatos encubiertos (Montenegro y Schroeder, 2014, p. 158). El entramado entre la vida familiar y la organizacional es compleja.

Algunos de los datos particulares de las empresas familiares es que los socios no son inversores, muchas de las reuniones de directorios se celebran en el hogar, la autoridad del fundador se ejerce también en la empresa, la jefa del hogar suele interferir en las decisiones de la empresa, la confusión entre el patrimonio social y el familiar. Súmensele los celos fraternos, las preferencias paternas, los deseos y expectativas cristalizadas, los desengaños de los padres respecto de los hijos que no desean lo mismo que ellos esperaban, la reticencia del pater a las innovaciones que aportan los hijos que pretender cambiar lo que siempre se hizo de determinada manera (Weigel Muñoz, 2010, p. 130).

Si bien tendemos a ver a la empresa familiar como un fenómeno único es la conjunción de dos sistemas sociales, en principio independientes, pero mutuamente conectados. Cada uno de ellos tiene su propia estructura, reglas de funcionamiento, medidas de éxito y entorno. Lo interesante es que los eventos principales que le sucederán a uno también le sucederán al otro. Por ejemplo, una crisis económica o la enfermedad del jefe de familia. Cada sistema procesará dichos eventos con sus propias reglas y producirá sus propias respuestas, cuyos efectos se verificarán en ambas estructuras simultáneamente, puesto que familia y empresa están mutuamente condicionadas. Además, tanto la familia como la empresa evolucionan en paralelo, cada cual bajo las reglas de su propia naturaleza: la familia tendrá hijos que crecerán y que se incorporarán -o no- a la empresa, habrá matrimonios, separaciones, envejecimiento, diversos tipos y modos de vincularse, mientras que la empresa si es exitosa crecerá y madurará para hacer sustentable el negocio y acrecentar el patrimonio

familiar. Cada sistema es dinámico en sí mismo, pero es a la vez dependiente de lo que ocurre en el otro. Una de las principales distinciones entre una empresa familiar y otra que no lo es, son las relaciones interpersonales. La empresa familiar es una suma de personalidades. Pero, para que las relaciones interpersonales en la empresa familiar supongan una ventaja competitiva frente al resto de compañías, es necesario que estas sean buenas; solo así se alcanzará un alto grado de unidad de la familia, se afianzará el sentido de pertenencia y se garantizará la continuidad de la empresa a través del tiempo (Stivelberg, 2015, p. 61).

Carlock y Ward sostienen, apoyándose en Freud, que al convivir en las empresas familiares las dos instituciones que en nuestra cultura “son las principales fuentes de autoestima y de placer en la vida”, lo que ocurra en ellas repercutirá en la otra (Martín y González de Martín, 2014, p. 105).

2.- Conceptualización de la empresa familiar: En cuanto al concepto de empresa familiar, especialistas en la cuestión la han definido de la siguiente manera:

Favier Dubois uno de los doctrinarios patrios que más se ha dedicado al tema define como “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 la situación en el tiempo y con marcada identificación entre la suerte de la familia y la de la empresa. (citado en Favier Dubois y Spagnolo, 2018, p. 31)

A dichos elementos objetivos podría sumársele uno subjetivo: la intención de mantener la participación familiar en la empresa y de que esta sea el sustento de la primera (Medina, 2015, p. 275).

Por su parte, Graciela Medina considera que no es necesario que los miembros de la sociedad hagan de ella su forma de vida, porque hay tanto empresa familiar cuando ello

ocurre, como cuando solo sea una de las maneras de obtener recursos, pues los problemas y beneficios que caracterizan a la organización empresarial familiar igual se presentarán, existiendo una estrecha relación entre la vida de la empresa y la vida de la familia. Agrega que se define por la cualidad de las personas que detentan la propiedad y no por su tamaño, ya que puede ser una empresa individual o una sociedad de envergadura internacional en la cual el capital se mantiene concentrado mayoritariamente en las manos de los miembros de una familia, ni por su forma, porque tanto puede ser empresa familiar un pequeño fondo de comercio como cualquier sociedad comercial, incluyendo los grupos societarios (Medina, 2015, p. 275).

La “empresa familiar”, según Rodríguez Díaz (2000) es aquella en la que un grupo de personas pertenecientes a una o más generaciones, y unidas por vínculos familiares, comparten parcial o totalmente la propiedad de los medios instrumentales y la dirección de una empresa, produciéndose una comunicación entre los fines de la familia y de la empresa. (citado en Favier Dubois y Spagnolo, 2018, p. 31)

Gallo señala que podemos definir la empresa familiar a través de dos vectores de atributos. Uno de ellos caracteriza al subconjunto familia a través del vector de caracteres (solidaridad, mutualismo, altruismo). El otro caracteriza a la empresa a través del vector de atributos de impacto (eficiencia, racionalidad económica, compromiso con un plan de objetivos). Ambos vectores implican asimismo una comunión entre los códigos de la familia y la empresa (Fourcade, 2010, p. 58).

Aspiri sostiene que la sociedad de familia puede ser definida como aquella que está constituida por herederos forzosos y que se encuentra autorizada a funcionar como tal. Agrega que a través de dicho concepto se establece el límite de una manera estricta. Para este autor sólo aquellos que reconocen la protección legal de la legítima serían los amparados por

las condiciones especiales que debe regir en las sociedades de familia (Fourcade, 2010, p. 67).

Empresa familiar (Tapies, 2011) es aquella en la que la familia posee una participación accionaria suficiente para ejercer el control y/o tiene suficiente representación en los órganos de gobierno corporativo, pudiendo o no intervenir en la gestión del día a día. Además de todo lo anterior, la familia debe haber dado pruebas explícitas de que piensa traspasar la propiedad y sus valores empresariales a la siguiente generación (Medina, 2015, p. 274).

Por lo que para que exista empresa familiar debe existir una familia (en el sentido que ella lo contemple) y una empresa (no importa el tipo jurídico) que tenga vocación de permanencia y continuidad (Masri, 2010, p. 283).

La Inspección General de Justicia define a las empresas familiares a través de la Resolución General N° 19/2021 como “organizaciones en las que la propiedad o el poder de decisión pertenecen, total o parcialmente, a un grupo de personas que son parientes consanguíneos o afines entre sí”.

En fin, resulta claro que la empresa familiar es una realidad compleja al vincularse los dos sistemas sociales: empresa y familia, cuyo objetivo no es sólo lucrar sino que existe visión, misión y valores compartidos, como el esfuerzo, la tolerancia, el respeto, la comprensión y lo que determina su matiz diferencial es la posibilidad de que trascienda a la siguiente generación, constituyendo la planificación sucesoria necesaria para ello.

3.- Características particulares de la empresa familiar que la diferencia de cualquier otro tipo de sociedad: En este punto intentaremos dilucidar las principales características de la empresa familiar teniendo en cuenta las principales opiniones doctrinarias.

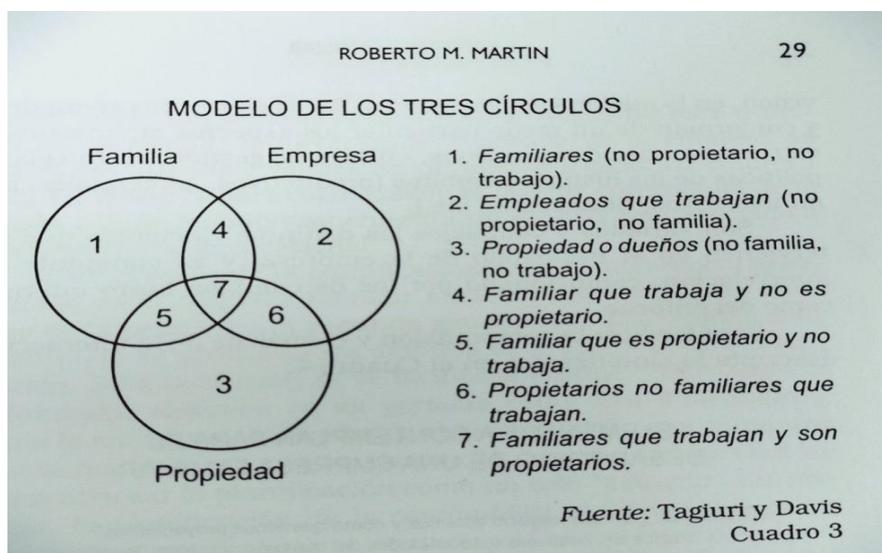
Molina Sandoval señala tres elementos distintivos:

- i)* propiedad de la familia sobre la empresa o sus bienes;
- ii)* influencia que la familia ejerce sobre la empresa (cultural, laboral, administración, financiera, etc.);
- iii)* deseo de continuar la empresa en las futuras generaciones (y la posible incorporación de los herederos a la empresa). (2015, p. 365)

En similar sentido, se puede diferenciar y caracterizar a las empresas familiares (Martin, 2010, p. 28):

- La propiedad y la dirección están en manos de uno o más grupos familiares;
- Hay interés en que la propiedad de la empresa familiar continúe en manos de la familia fundadora, por motivos no sólo económicos;
- Sus miembros se esfuerzan por mantener e incrementar relaciones empresariales fundadas en la familia.

Coexisten tres sistemas de interrelación: a) la propiedad; b) la empresa; y c) la familia o los vínculos de amistad o relación que une a los socios. A modo de ejemplo, el “modelo de los tres círculos” permite visualizar la trama de roles que se entrecruzan, y soslayar una red de vínculos y situaciones (conflictivas o no) que deberían considerarse (Martin, 2010, p. 29).



Cabe determinar que los tres elementos que deben darse para que podamos hablar de empresa familiar son: que se trate de una empresa; que sea propiedad de un grupo familiar o al menos que detente el control mayoritario del mismo y que todos o algunos de los miembros del grupo la dirijan de manera directa y efectiva, y añadirse un cuarto, cual es que la empresa tenga vocación de permanencia y continuidad, incorporando a las generaciones posteriores.

Conforme con calificada doctrina (Gallo, 2003), las razones por las cuales una persona la constituye o se incorpora a una empresa familiar, son distintas de la “causa” societaria y de muy diversa índole: ofrecer una oportunidad a los hijos, conservar la herencia y el legado familiar, mantener unida a la familia, crear ventajas económicas y riqueza y garantizar la seguridad económica de la familia, asegurar el mantenimiento de una fuente de ingresos y de proyectos personales tras su retirada. A su vez para los hijos de los fundadores, la decisión de incorporarse a la empresa familiar responde a diferentes razones utilitarias, emotivas o profesionales, como una deuda moral con los padres, la ilusión de continuar un proyecto iniciado por sus progenitores, la posibilidad de seguir una carrera profesional más atractiva en la empresa familiar, luchar por algo que es propio, por una empresa de la que es propietario, la ilusión de trabajar junto a las personas a las que más se ama. De lo señalado resulta claramente que ni la causa de la 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 (Favier Dubois y Spagnolo, 2018, p. 37).

Pero sobre todo se caracterizan por valerse de determinadas *fortalezas*, a saber: mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio y la excelencia en sus productos y servicios al que unen en muchos casos, el nombre familiar que se transmite de generación en

generación; el compromiso por la integridad y la ética asumido por la propia familia se traslada a la empresa como un valor superior; mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios; mejor orientación al mercado (forma particular de hacer las cosas); mayor vinculación con los clientes; comportamiento más entusiasta de los trabajadores como consecuencia de la relación con el patriarca en la que se establece mayor grado de acercamiento personal pero a su vez gran respeto y en algunos caso admiración. Además otras virtudes que posee la empresas el gran espíritu emprendedor, que permite adaptarse a las distintas situaciones socioeconómicas, el afán de superación y capacidad de progreso por alta motivación del fundador, flexibilidad competitiva con mayor innovación y liderazgo y la excelencia en sus productos y servicios, al que unen en muchos casos, el nombre familiar de generación en generación (Masri, 2010, p. 281).

4.- Importancia de las empresas familiares en la sociedad argentina: Se dice que en la República Argentina hay cerca de un millón de empresas familiares y que estas constituyen una mayoría cercana al 80%, porcentaje que no es muy diferente del resto de los países occidentales (Molina Sandoval, 2015, p. 362), mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del producto bruto interno (Club Argentino de Negocios de Familia [CANF], 2017).

Estudios empíricos han demostrado que en nuestro país, como en otros países latinoamericanos, las empresas cerradas y familiares representan más del 90% de las sociedades anónimas constituidas, aportan una parte sustancial del PBI, que llega a más del 50%, y emplean - en conjunto- la mayor cantidad de trabajadores hasta absorber casi el 70% del empleo útil (Cámara Nacional y Comercial, Sala E, Micrómnibus Ciudad de Buenos Aires SATCI c/Martinez, Daniel s/ordinario; 3 de marzo de 2011); siendo un gran desafío asegurar el derecho constitucional al trabajo, asegurar el pleno empleo en un panorama que

ofrece crecimiento incesante de la población mundial y el desarrollo tecnológico. La empresa de familia trasciende al fundador y tiene trascendencia social enorme como creadora de riqueza y dadora de trabajo, que merece una protección especial

Solo en Argentina, sobre las 19 empresas multinacionales de origen local, 13 de ellas son empresas familiares, (Grupo Techint (controlado por la familia Rocca); Arcor S.A, (controlada por la familia Pagani); IMPSA (controlado por la familia Pescarmona); Grupo Bagó (controlado por familia Bagó); Molinos Río de la Plata S.A. (controlado por la familia Pérez Companc); Grupo Los Grobo (controlado por la familia Grobocopatel); Cresud S.A. (controlada por la familia Elsztain); Roemmers S.A. (controlada por la familia Roemmers); Iecsa S.A. (controladas por la familia Calcaterra); S.A. San Miguel (controlada por Luis Otero Monsegur y la familia Miguens); BGH (controlada por herederos de la familia Garfunkel); CLISA (controlada por la familia Roggio); Grupo Plastar (controlada por la familia Strauss); y Bio Sidus S.A. (controlada por la familia Arguelles), lo que evidencia su volumen y significación (Favier Dubois y Spagnolo, 2018, p. 32-33).

Otras reconocidas empresas creadas hace más de 100 años y que continúan como empresas familiares, estimándose en solo 60 empresas centenarias: La Nación, Editorial Estrada, Quilmes, Rigolleau, Grimoldi, Yerba Mate Amanda, Ceramicas Alberdi o Ledesma, entre otras (Revista Came-Pyme, 2015, nro. 24).

En la primera etapa no encontraremos generalmente con la familia inicial formada por el fundador que pudiere incluir a su cónyuge o bien hermanos y luego viene la etapa de incorporación de los hijos y posteriormente el consorcio de primos.

La existencia de estas empresas con característica muy peculiares solamente había reconocida y tratada muy tangencialmente por la Ley 14394 cuando regula la suerte del “establecimiento comercial” al autorizar la indivisión hereditaria de este en cierta circunstancia en los arts. 51 a 55.

La empresa de familia en Argentina puede presentar tres estructuras básicas: a) la de una empresa “informal”, cuando se trata de una explotación unipersonal del pater o de una sociedad de hecho integrada por los familiares; b) “formal”, cuando se ha formalizado un contrato adoptando un tipo social, pero el mismo se limita a los contenidos estándar del estatuto modelo; o c) “organizada” cuando a la instrumentación formal se agrega una reglamentación específica de las relaciones entre la familia y la empresa (Favier Dubois, 2014, p. 274-275).

La importancia económica de las empresas familiares radica en lo social son más consistentes ya que soportan mejor las crisis económicas por su vocación de permanencia, tienden a generar mano de obra intensiva, estable y a realizar inversiones a largo plazo sin la compulsión de ganancias inmediatas, caracterizada por valores de la familia: afecto, unión, confianza, protección, educación, transmisión cultural, esfuerzo y solidaridad (Favier Dubois, 2010, p. 15). Se caracterizan por la autofinanciación, reinvertiendo las ganancias para que la empresa siga creciendo y evitar el endeudamiento, sobre todo cuando la empresa está constituida por quienes trabajan.

La pandemia por Covid-19 ha demostrado que fueron las empresas familiares la que mejor se adaptaron en ese momento de crisis, implementando estrategias de transformación e incorporando a la generación joven en la necesidad del uso de la tecnología que viene generado una revolución.

5.- Principales conflictos o problemáticas que atraviesan las empresas familiares:

El conflicto es significado como algo negativo, pero es normal en el desarrollo y como una manifestación humana común y necesaria para el crecimiento. Surgido como síntoma en la empresa familiar hay que atender, ya que se traduce en angustia, malestar individual, familiar y laboral (Brandam y Sandro, 2010, p. 43).

El temor de hablar de algunos temas para evitar mayores conflictos, llegan a agravarse, cuando deberían advertir cuáles son aquellos que se originan con muchísima más frecuencia.

De la difícil convivencia y confusión de límites entre la familia y la empresa derivan gran cantidad de problemas entre los que se destacan, principalmente, la informalidad, la falta de profesionalización, la falta de planeamiento en el relevo generacional y sucesión en el liderazgo, la falta de planificación de la transferencia patrimonial, la inexistencia de canales idóneos de comunicación familiar y, fundamentalmente, una confusión de límites, de fondos y de roles entre la familia, la empresa y la propiedad. Todo ello puede llevar a situaciones y conflictos insuperables que determinen la fracturación de la familia y/o la desaparición de la empresa. A dichas debilidades se suma, en nuestro país, las contradicciones con el “marco legal” (Favier Dubois y Spagnolo, 2018, p. 34-35).

La coexistencia de un “sistema emocional, solidario”, como es el familiar, con “un sistema racional”, como es el empresario, influye en materia de cargos en la empresa, trabajo de familiares, aplicación de los fondos generados por el negocio, protegiendo y privilegiando a los débiles generan conflictos, sumándose el “sistema legal”, porque las normas jurídicas aplicables a la familia, a la empresa y a la propiedad, consideradas en forma aislada y en el modo en que hoy son interpretadas por los tribunales, alimentado por la cultura generalizada del incumplimiento, de transgredir la ley sin mayores reparos, otorgan al pariente que no comparte las decisiones familiares el poder de destruir, convirtiéndolo en un licántropo o hombre lobo (Favier Dubois y Spagnolo, 2014, p. 11-12).

Los grandes problemas de las empresas familiares se pueden resumir en (Vítolo, 2010, p. 210-211):

a) Problemas vinculados a la continuidad del emprendimiento: Debido a que habitualmente las empresas familiares tienen un claro fundador que suele ser dueño, director

de la gestión y cabeza de la familia, la sucesión es muy compleja debido a los naturales temores a la muerte, pérdida de poder y de actividad laboral que, luego de décadas en la empresa, lo llevan a resistirse normalmente a la sucesión.

b) Problemas vinculados a la estructura organizativa del emprendimiento: En muchas empresas familiares, la estructura organizativa no ha evolucionado, manteniéndose igual que en sus inicios con los importantes problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación. Existe, por parte de los gestores tradicionales del negocio, una resistencia natural al cambio y a la adaptación a los nuevos tiempos.

c) Conflictos internos en el seno de la familia y con aquellos que no son miembros de la familia: Esto es un serio problema debido a que muchas veces suele no existir una clara distinción entre la empresa y la familia, heredando costumbres y normas familiares que se trasladan al entorno de la empresa. Esto provoca problemas tanto entre familiares como los otros miembros que no integran la familia pero pertenecen directa o indirectamente a la empresa. Algunos casos típicos es la forma flexible y permisiva para el cumplimiento de funciones y responsabilidades, la ausencia de controles para el cumplimiento de horarios, retribución no alineada con el resto de integrantes de la empresa y fundada en razones ajenas a la entidad del trabajo que se presta; confusión entre retribución y dividendo o ganancia, entre muchas otras.

d) Bajo grado de profesionalización en la dirección del emprendimiento: El bajo grado de profesionalización en muchas empresas familiares hacen que se elija a los directivos entre los miembros de la familia por la posición de importancia relativa o de predicamento que éste pudiera tener en el ámbito familiar, independientemente de sus cualidades laborales o profesionales; lo que conlleva en muchas ocasiones a elecciones desacertadas y perjudiciales en el aspecto societario y de la empresa.

e) Pérdida de competitividad: Las propias características de la empresa familiar, con directivos familiares, tensiones internas, y falta de eficiencia, por la tolerancia familiar a las ineficacias, en muchas ocasiones no ayudan a la competitividad de la empresa familiar en un entorno cambiante y complejo.

De acuerdo con Ricardo Nissen la causa de los conflictos societarios en nuestro país obedecen principalmente a la utilización de la estructura societaria para cualquier negocio, la falta de previsión legal relativa a una salida del socio disconforme, el cesarismo o manejo absoluto de la mayoría y ciertos criterios judiciales restrictivos en materia de medidas pedidas por los socios mayoritarios, que en las sociedades de familia se suman las derivadas de los conflictos personales, confusiones de roles, políticas de frustración de dividendos, caja única y falta de claridad en las cuentas particulares, falta de planificación de la sucesión en los cargos y en la propiedad de las acciones o cuotas, elección del tipo inadecuado, informalidad e incumplimiento de normas imperativas, potenciándose por fuerte segmentos emocionales, todo ello con deterioro psíquico y económico de las personas implicadas, así como de los trabajadores de la empresa y en algunos casos, también de sus clientes y proveedores, en el caso de la empresa familiar, se suma el enorme daño espiritual derivado de la división o fragmentación de la familia (Favier Dubois, 2010, p. 120-121).

La existencia de empresas familiares cuentan con una serie de dificultades propias, como son: la incorporación de socios externos; la venta de acciones propias; la carga financiera para la recompra de acciones familiares; los conflictos originados por mezclar propiedad del capital con capacidad de dirección; la posición de personas no calificada en puestos directivos; las incoherencias retributivas entre familiares y no familiares; la no incorporación de nuevas tecnologías; las relaciones intrafamiliares e intrafamiliares conflictivas; los distintos intereses entre partes de la familia; las dificultades de relación entre gestores y familiares (Masri, 2010, p. 280-281).

Por lo general el problema que tienen las empresas familiares reside en el hecho de que son dirigidas por miembros de una familia que no comprenden que los vínculos parentales no deben influir en las relaciones comerciales.

Los diversos subsistemas familiares, identificados a través de las relaciones entre sus miembros: esposo/a, padres/hijos, hermanos, plantean situaciones críticas que también conforman la cultura familiar y organizacional. Las situaciones conflictivas en estos vínculos no solo influyen en todos los aspectos sino que pueden ser obstáculos para la proyección de la empresa familiar. Por eso es necesario prestar atención a los conflictos naturales y previsibles, como pueden ser: el celo o la envidia entre hermanos, o la competencia entre el padre y el hijo (Martin, 2010, p. 25-26). Con tanta diversidad en una familia, algunos hijos crecen conservando un sentimiento de afecto hacia la empresa o propiedad como se lo inculcan su padre, otros se sienten atrapados y la respetan. A esta altura resulta imprescindible contar con un mecanismo de escape, un instrumento que permita cierta flexibilidad para aquellos miembros que quieren salir de la propiedad-empresa.

Los conflictos más comunes que tienen lugar en las empresas familiares son (Brandam y Sandro, 2010, p. 44):

1. historia familiar de cada uno de los miembros, generalmente puesta en juego neuróticamente dentro de la empresa;
2. informalidad que rige los vínculos y roles: permisos excesivos y justificación de errores por una visión afectiva;
3. no reconocimiento de que la empresa familiar implica la superposición de dos lógicas distintas: familia y empresa;
4. caída del fundador (líder)

En las empresas familiares es normal la existencia de visiones diferentes entre sus miembros con relación a cómo debe funcionar la empresa y en el grado de participación de

cada uno en el trabajo y en los bienes y frutos de aquella. Tales visiones resultan, en general, de los diversos “modelos mentales” que existen entre personas, lo que replica en la familia. Esto ocurre también entre hermanos ya que si bien cabe considerar que la herencia genética es similar, las experiencias vitales son bien diferentes en función del diverso “orden de nacimiento” (mayor, menor, del medio), género propio y de sus hermanos, o momento familiar de crianza (escasez, sacrificio o bonanza) que le tocó a cada uno. A ello, se suman otras experiencias de vida como a edad, la educación, los compañeros, los estudios, los trabajos, las influencias y la mayor o menor relación, dedicación o mandato de los padres respecto de cada uno. También debe tenerse presente que la rivalidad es un componente natural de toda relación entre hermanos. Ni que decir de las relaciones de padres con hijos donde las diferencias generacionales afloran y son distintas las visiones de los “baby boomers”, respecto de las generaciones “X”, “Y” o “Z”, así como la educación recibida... Bajo estas pautas, a existir visiones e intereses diferentes, así como ante la carencia de vías de comunicación adecuadas y de mecanismos para resolver las diferencias de opiniones, es muy probable que tales diferencias se agraven y terminan en conflictos con aptitud para producir un cisma en la empresa y que tales conflictos precipiten, a falta de otros mecanismos, en los tribunales de justicia bajo la forma de demandas de unos contra otros, como única forma disponible de encauzamiento (Favier Dubois y Spagnolo, 2018, p. 44-46).

Mucho más se evidencia entre los primos que aparecen a partir de la tercera generación al no compartir una cotidianidad, hace que se entiendan menos y no coincidan los intereses, que ni siquiera han vivenciado el sacrificio de los fundadores, complicándose cuando algunos trabajan en la empresa, los que tienen mayor participación y otros tienen sus propias actividades y medios de vida.

Para mencionar algunos de las situaciones comunes es la confusión de bienes que explota la sociedad pero que son de propiedad del fundador o de algún pariente o a la inversa,

o bienes adquiridos para uso personal y pagados por la empresa o se asuman deudas, préstamos individuales de los socios que quedan garantizadas con bienes de la sociedad, derivando en conflictos.

Así también la elección para los puestos de trabajo basados en criterios emocionales, que favorecen a los parientes del fundador: hermanos, primos, hijos, nietos y sobrinos; en que no siempre se aprecia la capacidad sino la confianza nacida del vínculo familiar, y veces se da trabajo cuando no es necesario, porque no hay vacantes, incluyendo a amigos íntimos o parejas, llevando a la práctica de no registrar formalmente o de hacerlo con remuneraciones inferiores a lo que corresponde, que son aceptados pero pasado el tiempo se convierten en conflictos que derivan en demandas laborales, porque la normativa legal no distingue si se trata de familiares o amigos (Favier Dubois y Spagnolo, 2014, p. 46), sino empleados en relación de dependencia, con derecho a los haberes, indemnizaciones, multas, siendo responsables personalmente los directores o gerentes de la sociedad por incumplimiento de sus deberes.

Cabe mencionar que la tradición familiar tiende a excluir a los parientes políticos, concubinos, terceros, de todo manejo o injerencia en la empresa familiar y de la propiedad en muchos casos, generando desconfianza, considerándolos ajenos a los valores, aptitudes y tradiciones familiares, pero a su vez es importante que ese pariente (yerno o nuera del fundador) sin implicar darle la propiedad o establecer algún mecanismo de cláusula condicional que permita su integración.

En el caso del cónyuge, en el que predomina el vínculo afectivo por sobre el jurídico desde que no tiene vocación hereditaria, su intromisión puede darse igual indirectamente al influir a través de la eventual presión que lleguen a ejercer sobre su cónyuge, con sus ideas e intereses propios, y además hay que tener en cuenta que suele ser el progenitor de las generaciones futuras que se tendrán que hacer cargo de la empresa, debiéndose considerar

también su posible inclusión como socio en caso de divorcio o fallecimiento que le otorgue facultad de votar, percibir dividendos, formando nueva pareja, naciendo nuevos hijos, exigiendo información que deriven en actuaciones negativas para la empresa que frustren el plan de sucesión.

Pueden dar lugar a conflictos los celos entre parientes, quienes toman decisiones en interés propio, llegando a lograr votos o acciones suficientes para remover a alguien o judicializar conflictos. En primer lugar, cuando los conflictos se judicializan existe la necesidad de ciertos actos formales previos o contemporáneos que, en sí mismos, los agravan en forma de espiral y hacen más difícil frenarlos. Hijos que deben demandar a los padres, cartas documentos, actas notariales, diligencias en la sede de la empresa que perturban a socios, empleados, clientes y proveedores, necesidad de ir a los tribunales a declarar por parte de familiares y empleados, careos, etc. En segundo lugar, porque la judicialización implica entrar en un camino por un tiempo indeterminado y durante el cual el pensamiento y las energías de los familiares estarán en el juicio y no en la empresa, perjudicando su funcionamiento. Además, los familiares se transforman en “litigantes” asumiendo una actitud que prolonga el conflicto: exceso de confianza, autoengaño, posiciones justicieras totalmente subjetivas, devaluación de las propuestas si vienen de la otra parte y cierto desinterés en terminar el juicio, entre otras emociones. En tercer lugar, porque someter el conflicto a los tribunales oficiales del Estado implica dar a publicidad la situación, describirla, acentuarla, ofrecer testigos, con la consecuente pérdida de la intimidad familiar ante la ventilación pública de los hechos los que muchas veces evidencia actitudes y conductas socialmente reprochables de alguna o de todos sus miembros. Esto, que es molesto en ciudades grandes, se ve enormemente agravado en pueblos y comunidades pequeñas, donde todos se conocen y donde las intimidades familiares serán comentario obligado. También la judicialización permitirá la intromisión de terceros, tales como veedores o inventores en el funcionamiento

empresario con grave incertidumbre para el personal, proveedores y clientes. En cuarto término, porque la judicialización conlleva un gran riesgo fiscal para las sociedades que poseen activos u operaciones no contabilizadas ni declaradas fiscalmente. En tales supuestos, cuando entre los hechos del juicio aparecen infracciones impositivas, los tribunales tienen obligación de comunicarlas a las autoridades fiscales o de hacer directamente las denuncias penales respectivas (Favier Dubois y Spagnolo, 2018, p. 47 y 49). La judicialización de los conflictos se acentúa y hacen más difícil frenarlos, porque unos ganan y otros pierden y la energía está puesta en ello y no en la empresa.

Principalmente las causas son las siguientes:

a. los disensos entre los socios por razones comerciales o no, son inevitables en toda relación más o menos duradera entre seres humanos;

b. el ingreso forzoso de los herederos en las sociedades anónimas cerradas o de familia, ya que conforme a la Ley 19550 ante la muerte de un accionista, sus herederos deben ingresar directamente a la empresa, aun cuando sea contrario a la voluntad de ellos, ya que por dedicarse a otra cosa o como consecuencia de una mala relación entre los herederos del causante y los accionistas supervivientes;

c. el ingreso del cónyuge del socio, en caso de divorcio, que por lo general solo quiere ingresar a la sociedad para promover conflictos como venganza al hacer responsable de sus desventuras conyugales (Nissen, 2010, p. 174-175).

Así queda demostrado que los conflictos son innumerables y que a modo ejemplificativo se describieron algunos de ellos. La supervivencia de la empresa familiar depende del tratamiento de los conflictos, resultando indispensables sistemas normativos que habiliten el diseño e implementación de mecanismos que disciplinen potenciales disparadores de disputas y/o las neutralicen, constituyendo el traspaso generacional una de las mayores causales de su languidecimiento y posterior mortandad.

De manera que la vocación de continuidad que tiene una empresa, que en este caso sea llevada adelante por sus descendientes, constituye su mayor debilidad por las hostilidades entre los miembros de la familia, en la que se debe congeniar el mundo racional de los negocios con el mundo emocional de la familia, frente a los múltiples problemas que deben afrontar a lo largo de su evolución. Retirado el accionista principal y quien llevó el cesarismo a su expresión máxima, los relegados reclaman el poder y allí radica la verdadera fuente de conflicto (Perazzo y Zabale, 2017, p. 54).

III.-TRASPASO INTERGENERACIONAL Y PLANIFICACIÓN SUCESORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

1.- Abordaje de la planificación sucesoria como conflicto principal que incide en el cambio generacional: Entonces, sin contar los múltiples conflictos que suscitan durante la coexistencia de ambas esferas de interés, familia y sociedad, por la confusión de roles y patrimonios, uno de los que mayores inconvenientes genera, siempre y cuando la continuidad de la empresa de familia sea un bien en sí mismo y digno de protección del orden jurídico, es la sucesión del fundador, tanto en vida como después de su desaparición física. Ahí es donde la especificidad reclama la adaptación de la regulación. La empresa de familia, para ser tal, deberá perdurar, pero lo cierto es que sociedades con planos de noventa y nueve años tropiezan con la fragilidad de su fundador (Weigel Muñoz, 2010, p. 133).

El principal problema ante la muerte del causante es cuando el único patrimonio de la sucesión es la empresa que en función del principio de igualdad que establece el art. 2426 CCCN como supletorio de la voluntad del causante, debe ser dividida en tantas partes iguales como herederos haya, existiendo herederos que trabajan o están interesados en la empresa familiar y por el contrario otros que solicitan la entrega de los bienes que le corresponde,

pudiendo producir la desaparición, ya que una descapitalización inmediata del 25% o más no podría soportar por más consolidada económicamente que esté.

Varios son los refranes que describen la sucesión de las empresas familiares: “Padre empresario, hijo millonario y nieto mendigo”; “El abuelo la funda, el padre la forma y el hijo la funde”.

Cabe por tanto aplicarles la afirmación de Drucker: “Construidas en el pasado para durar como las pirámides son ahora más parecidas a las tiendas de campaña” (Galimberti, 2010, p. 76).

James E. Hughes, en su obra *La riqueza de la familia empresaria*, relata:

La riqueza familiar no se autoperpetúa. Sin una planificación y una administración cuidadosa, una fortuna conseguida a fuerza de mucho esfuerzo puede disiparse fácilmente en una o dos generaciones (...). La variación irlandesa lo describe de la siguiente manera: la primera generación comienza llevando zuecos mientras va cavando en un campo en un campo de patatas, no recibe ningún tipo de educación formal y, haciendo un gran esfuerzo, crea una fortuna al mismo tiempo que mantiene un estilo de vida muy frugal. La segunda generación asiste a la universidad, se viste con ropa de moda, tiene una mansión en la ciudad y una torre en el campo y eventualmente entra en la alta sociedad. Los numerosos miembros de la tercera generación crecen rodeados de lujo, trabaja muy poco, o incluso no trabajan, gastan dinero y condenan a la cuarta generación a volver a trabajar en el campo de patata, haciendo un trabajo manual siguiendo un proceso clásico de tres fases: primero un periodo de creatividad, segundo un periodo de mantenimiento del statu quo y tercero un periodo de disipación. (Citado en Nogales Lozano, 2014, p. 43-44)

En sí, la muerte como hecho de la realidad no querida, que no se sabe cuándo va a ocurrir, pero inevitable, puede constituir un germen de conflicto. La negación a la propia muerte, ya que naturalmente el ser humano es temeroso de la muerte y abordarla es considerada de mal gusto, hace que tradicionalmente en nuestro país sea reticente a una planificación de organizar nuestros bienes cuando no estemos aquí y se produce el fallecimiento sin haber preparado a ninguno de sus herederos para hacerse cargo de la empresa, sumado a los constantes cambios de la situación económica que apareja la dificultad de programar a largo plazo, siendo característico en nuestro país la inestabilidad económica diaria, el estrujamiento tributario y la inflación. La falta de tiempo para ocuparse del tema y los límites legales, como es la legítima hereditaria o compensación.

Nadie es eterno, por ello la sucesión es una decisión que se debe asumir con realismo y naturalidad para adecuar el equilibrio entre la continuación de la empresa y la protección de sus herederos y seres queridos. Si partimos del supuesto de que un fundador de empresa ha dedicado los mejores años a la construcción de una empresa, donde se ha sacrificado el disfrute de una buena vida por el bienestar de su familia y la consolidación de su empresa, es fácil encontrar personas que no están dispuestas a perderse de las ventajas que trae el pertenecer a un círculo social en expansión (la edad de formación de esos individuos suele coincidir con la pendiente más acentuada del crecimiento de la empresa que ha fundado su padre, donde se puede disponer de un patrimonio que se amplía rápidamente con el tiempo), muy diferentes a la precariedad con la que se formó su padre (Nissen, 2010, p. 171-172).

Es así que, por un lado tenemos al fundador que pretende ofrecer una oportunidad para sus hijos, un medio de vida, una posición social para que gocen de una vida que ellos mismos se negaron, mantener unida a la familia, garantizándoles una fuente de ingresos aun cuando ya no esté.

Pero suele suceder que la administración se mantiene invariable en el tiempo dispuesto por la familia y a cargo generalmente de ese fundador, que aún ante el agotamiento de sus fuerzas físicas o mentales se niega a retirarse pudiendo inconscientemente sentir que no existe quien pueda sucederlo. Su fuerte liderazgo, su impronta se puede volver en contra, porque suelen tender a controlar todo y no necesitar del apoyo de los demás, por la creencia de que solamente las cosas pueden hacerse de un solo modo, sin la voluntad o capacidad para preparar a otros para que sean como ellos, generando relaciones tirantes con su entorno ante la imposibilidad emocional de dejar de ser el dueño del todo, de nunca dejar de considerarse dueño de cada uno de los bienes que componen la empresa.

Y por otro lado están aquellos hijos que quieren incorporarse a la gestión de la empresa familiar con la ilusión de continuar con el proyecto de sus padres, de trabajar con las personas que aman y por lo tanto no se discute solo por dinero sino también entran en juego situaciones personales, de celos, competencia, beneficios indebidos que atentan contra la continuación en paz de la organización. A su vez son también diversas y múltiples las razones por el cual algún sucesor no tiene interés en ser continuador en la propiedad y la gestión.

Cuando el fundador fallece o se aparta de la empresa surgen innumerables complicaciones, como es la diversidad de criterios de quienes heredan la empresa, quien será titular de los derechos y quien deberá hacerse cargo de las obligaciones, el traspaso del propietario actual a sus familiares produce temor, pánico, incertidumbre, dolor, etc., existiendo falta de aceptación de la dirección de un hijo o un hermano con respecto a otro o falta de interés en continuar la actividad. Por lo que la decisión de quién sucederá al líder es de las más significativas en la vida de la empresa familiar.

2.- El proceso sucesorio en la empresa familiar: La sucesión es el hecho trascendental de todas las empresas familiares, pues sin su éxito hay difícilísima posibilidad

de continuidad de esa empresa como empresa familiar. Sin dicho éxito sucesorio la empresa puede continuar como empresa (en mano de otro dueño) y la familia puede continuar su unión como tal familia, pero no como familia empresaria

El proceso sucesorio, tanto en la propiedad como en la gestión de la empresa familiar, es la acción política por excelencia en toda familia empresaria y muy complejo. La sucesión de los miembros de la familia en los cargos de dirección de la empresa familiar es uno de los retos más importantes con los que se encuentra. El cambio generacional es un hecho ineludible en la empresa familiar, en la medida en que una de sus principales características es su vocación de continuidad. Pero ello, necesita una preparación y planificación.

La vocación de continuidad que caracteriza la empresa familiar no puede ni debe comportar la obligación de los distintos miembros de la familia a permanecer en la empresa al margen de su voluntad pero tampoco que esa decisión de no permanecer no debe comportar un perjuicio económico para la empresa familiar, sino encontrar un equilibrio entre los distintos intereses, lo que mejor se adapte a la familia-empresa-propiedad.

Las funciones esenciales que han de ser ejercidas por todo sucesor en el proceso sucesorio (Nogales Lozano, 2014, p. 44-45), sobre todo a partir de la segunda generación, que ha de reproducir las funciones centrales que el fundador hicieron de manera exitosa en los ámbitos de la empresa y la familia, a saber:

1.-La *función estratégica*, con la cual el fundador consiguió posicionar su empresa en un cierto liderazgo en los mercados que operaba y;

2.- La *función política*, con la que la fundadora consiguió con su liderazgo mantener a los hijos unidos más allá de las diferencias y vicisitudes habidas entre ellos. Ambas funciones no han de confundirse con las responsabilidades directivas que los sucesores puedan ejercer paralelamente en la empresa en los distintos momentos de su vida (directivos,

gerente, consejero, etc.). El liderazgo es una cuestión de autoridad, no de poder. El poder se otorga desde arriba, la autoridad se proporciona desde abajo y desde los iguales, y dicho liderazgo no se obtiene (por más poder que haya recibido del predecesor) si el sucesor no genera la confianza suficiente en el resto de los miembros de la familia.

Ahora bien, la realidad empírica dice que raramente dicha características se dan en una misma persona, ni siquiera en la primera generación, en la que el padre asume la función estratégica y la madre la política. En las demás generaciones son el Consejo de familia y Administración-Directorio los encargados de seleccionar y preparar a los sucesores para que consigan sus dos esenciales funciones de competitividad empresarial y cohesión familiar. Pasar de la “personalización” de las decisiones (es decir el predecesor que elige al sucesor, por conocimiento, relación, intuición) a su “institucionalización” (son los órganos de gobierno quienes deciden, teniendo la responsabilidad de transmitirle al sucesor el conocimiento más relevante de sus ámbitos de influencia, ya que debe conocer a fondo la empresa, el negocio y la familia).

Un proceso serio y responsablemente llevado por una familia empresaria se nota porque cuando ha llegado la hora del relevo el sucesor está profesionalmente preparado para afrontar no el presente de la empresa familiar sino su futuro, que fue imaginado con los suficientes años de anticipación. El vínculo entre los miembros de las distintas generaciones seguramente requerirá una adaptación. Si bien cada familia tiene características singulares también tienen mucho en común, lo que favorece la incorporación de nuevas generaciones.

Entender la sucesión como una mera sustitución del propietario o de la persona del líder es errar, la sucesión exige el diseño de un plan estratégico capaz de movilizar una gran cantidad de energía humana (familiar y no familiar) al servicio de una determinada visión de futuro.

Resumiendo, los años previos al relevo generacional del sucesor, los órganos de gobierno de la empresa familiar tienen como objetivo fundamental conseguir durante el proceso sucesorio tanto la elección del sucesor como su posterior profesionalización. El talón de Aquiles de toda empresa familiar radica en lograr una ordenada y satisfactoria sucesión.

El motivo principal al que se atribuye la dificultad de los traspasos, es la falta de intención del empresario familiar a transmitir el mando, resistiéndose a retirarse, básicamente por miedo a perder tanto el poder como el control del emprendimiento: el miedo a la vejez, a la inactividad, ausencia de un plan de jubilación. Por otro lado, cuanto hace la generación sucesora por involucrarse, formarse y capacitarse adecuadamente para demostrar con hechos concretos que es capaz de llevar a cabo el liderazgo y cuanto el líder familiar y empresarial ha hecho para que esto suceda, cuánto de ese amor hacia la empresa ha sabido transmitir a los demás miembros de la familia para que la quieran, la respeten y deseen tomar decisiones consciente y responsable en pos de la continuidad, la lucha por el poder entre sucesores. Los interrogantes más significativos se encaminan a establecer entonces cómo perciben realmente a la corporación los restantes miembros de la familia, si tienen todos la misma mirada, si realmente la consideran como un patrimonio familiar con toda sus bondades, generadora de riqueza para el grupo y la sociedad, si se sienten realmente custodio de un legado familiar que deba transmitirse de generación en generación o la perciben por el contrario, como una amenaza y potencial fuente de conflicto a pesar de la riqueza que genera para el bienestar e incremento del patrimonio familiar.

Transitan las empresas -como toda organización que integra el hombre- un tiempo de desafíos y un tiempo de reinversiones, caracterizado como aquel en que debe planificarse para el futuro, siempre incierto, en el que se experimenta la sustitución del poder por la responsabilidad y la comprensión mutua. Valores que devienen imprescindibles en una organización como la actual que es plana y no vertical -en tanto el conocimiento y la

información, antes en poder de pocos, fue generalizada con el uso de la tecnología (Galimberti, 2010. p. 79).

Fijar por consenso las reglas que regirán las relaciones entre la familia y la empresa, tanto en el presente como en el futuro, con especial atención al cambio generacional, al relevo en el liderazgo y a la transmisión de la propiedad, recurriendo a alguien especializado y entender que el proceso lleva tiempo (Favier Dubois y Spagnolo, 2015, p. 12-13).

3.- Transferencia generacional en las empresas familiares: En las familias empresarias puede haber convivencia de generaciones distintas y aspiraciones diversas. Gracias a los cambios culturales, productivos, tecnológicos, demográficos, así como en las condiciones de salud de las personas, en un mismo lugar de trabajo se pueden relacionar hasta tres generaciones o más.

- Los Tradicionalistas (nacidos antes de 1946) son longevos y tienen expectativa de buena calidad de vida;

- Los Baby Boomers (nacidos entre 1946-64) son los optimistas que crecieron en la posguerra;

- Los miembros de la Generación X (1965-1980) son los primeros “hijos del divorcio”, en vivenciar las familias ensambladas y el ocaso de la fe en un “mañana mejor”, creativos y escépticos;

- Generación Y Millennials (1981-2000) a diferencia de los jóvenes Y, hiperatareados y competitivos, los Millennials se toman todo con más calma. se les critica que viven el presente sin ahorrar o preocuparse por el futuro (Stivelberg, 2014, p. 24).

El recambio generacional no solo involucra cuestiones patrimoniales y gerenciales, sino que trae implícito una cuestión emocional muy significativa (ya que importa el alejamiento del fundador) y por ello la familia no suelen estar preparada. La elección del

sucesor no debe ser unilateral, requiere no solo aceptación sino también de la concientización de dicha decisión que incluya a la familia, directivos, empleados e inclusive clientes y proveedores. Es aconsejable la participación de amigos o colegas que hayan pasado por un proceso similar que puedan colaborar con una visión imparcial.

Una empresa familiar ideal sería aquella que le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico como en el ético y afectivo. La empresa eco-ética familiar que se postula protege tanto al patrimonio como los vínculos, ello se basa en la refundación de los valores con cada generación (Fourcade, 2010, p. 71).

Existen tres modelos básicos de transferencia generacional: a) *integrativo*: en este modelo, el eje principal de la sucesión es la pertenencia a la familia. Se concibe a todos los hijos como herederos del capital, y se diferencia entre los que trabajan o dirigen la empresa respecto de quienes no participan, a través del sueldo, los honorarios de directorio, un bonus por su rendimiento o compromiso con la empresa, participación en las ganancias, etc. pero se hace hincapié en que todos los descendientes van a estar en un pie de igualdad en el acceso al capital de la empresa; b) *representativo*: también se alienta la participación de los sucesores en el capital, pero se ordena su modo de acceder a las decisiones societarias a través de sus respectivos linajes, estableciéndose un sistema estricto de representación de la voluntad mediante figuras tales como la sindicación de acciones, la constitución de sociedades propietarias de acciones, o fideicomisos; c) *selectivo*: en este modelo, el o los hijos que se desempeña/n en la empresa tiene/n una mayor (o, a veces, total) participación en el capital, excluyendo parcial o totalmente a quienes no trabajan en la empresa (Glikin, 2015, p. 23).

El Código Civil y Comercial impulsa, en la práctica, el modelo selectivo: -se amplía la porción disponible; admite los pactos de herencia sobre herencia futura (1010 CCyC), la atribución preferencial a favor del cónyuge o heredero que haya participado en la formación

de la empresa (art. 2380, CCyC), incorpora el instituto de la licitación en la sucesión, que permite ofrecer una cantidad superior al avalúo, para atribuirse la propiedad de un bien determinado (art. 2372, CCyC); no hace referencia al valor social de la perduración de la empresa familiar con participación de diversos linajes. En síntesis, el Código Civil y Comercial suministra muchos instrumentos para empresa de dueño único (aunque revistan la forma jurídica de sociedades) y no brinda ningún instrumento para la empresa articulada con los diversos talentos y niveles de compromiso de los miembros de una familia cada vez más amplia (Glikin, 2015, p. 26-27).

Los cambios generacionales para la sociedad aconsejan planificar. Los que están en el poder no están conformes con retirarse y muestran cierto recelo ante aquello que aspiran a sucederlos, cuando lo ideal es que este se retire a hacer otras cosas como escribir sus memorias, crear una fundación o practicar algún *hobby* postergado. Pero por situaciones económicas o psicológicas sigue involucrado a la empresa. Los dueños que tienen que entregar el mando a la siguiente generación se rigen más por sus intereses y necesidades personales, ayudado por la tecnología, que acerca el negocio a cualquier lugar, el dueño puede seguir conectado tomando decisiones desde cualquier lugar manteniendo su poder en un mundo globalizado. Minimizar o pasar por alto las transiciones debilita el compromiso y la lealtad y le quita a la empresa su ventaja competitiva.

Es una buena oportunidad relacionar las ventajas de la convivencia entre las generaciones, y atender a los rasgos positivos, para hacer una buena transmisión generacional. Para poder integrar a la generación más joven con las generaciones más viejas es necesario promover la comunicación y convivencia intergeneracional, buscando acercarlos en una dinámica de enriquecimiento mutuo.

4.- La importancia de la planificación sucesoria en las Empresas Familiares:

Muchas veces, la planificación esta sentenciada incluso antes de empezar porque se espera muy poco de ella o porque no se le imprime suficiente fuerza T.J. Cartwright citado en Bringa, 2014, p. 81).

Sin embargo, la planificación permite evitar y controlar que se presenten conflictos de intereses en las decisiones, aunque no es inusual que una familia empresaria llegue a la etapa del retiro de la generación fundadora sin planificar la transferencia generacional o deba resolver con el tiempo suficiente para hacerlo sin correr riesgos para la empresa o limitando las alternativas a las personas involucradas. Estas condiciones pueden provocar que la transferencia generacional conduzca a la crisis o a la desaparición de la empresa familiar. Es natural la aparición de miedos y resistencias, temores, incertidumbre, desconfianza, inseguridad, sentimientos encontrados, pero también es un momento de especial importancia. Es importante mencionar que no hay que confundir “sucesión familiar” con “sucesión empresarial”, es decir, no necesariamente el hijo mayor es el que esté más capacitado para dirigir la empresa (Brandam y Sandro, 2010, p. 46).

La planificación sucesoria debiera realizarse con antelación, adelantándose a los hechos, no existiendo una receta en común para la transmisión de la empresa, sino que cada familia empresaria tendrá que trabajar en su propio traspaso. El proceso de transición de liderazgo es mejor que comience en una etapa temprana si se tiene la expectativa de que la empresa perdure porque al avanzar los años se puede tornar urgente.

Las condiciones pueden ser más difíciles cuando:

- se ha retrasado el proceso de cambio de liderazgo, porque el líder se considera indispensable o no está dispuesto a retirarse y a ceder espacio de poder; y la nueva generación no está capacitada para resolver los singulares desafíos de su empresa familiar;

- la estructura de la empresa no está adecuada a su tamaño y al volumen de los negocios y/o los órganos de gobierno de la empresa familiar no han sido definidos;
- no existe claridad en los flujos económicos para los integrantes de la familia;
- la resistencia a los cambios impide resolver situaciones de riesgo significativo, se postergan importantes decisiones empresarias o destrucción de valor;
- no se encuentran alternativas para superar confrontaciones de posiciones y culturas (Cialdela, 2014, p. 132-133).

Toda empresa que desee preservar su carácter familiar, debe tener la capacidad de profesionalizarse (esto incluye atraer y retener a directivos no familiares), y planificar la sucesión de su dirección (incluso el saber dejar la escena en su momento y garantizar la competencia del sucesor). Este tipo de prácticas exige la participación de todos los involucrados en el tema de la sucesión en empresa familiar. Y debe entenderse siempre como un proceso, no como un evento puntual. Una sucesión planificada puede llevar años, en los que gran parte del trabajo se dedique al mutuo conocimiento de los individuos con respecto a sí mismos y al sueño compartido y las relaciones de familia, empresa y propiedad, en la redacción de las reglas del juego como la solución de fondo a los problemas de la familia (Fourcade, 2010, p. 71).

En consecuencia, la falta de planificación de la sucesión es una de las razones más importantes por las que muchas organizaciones económicas no sobreviven a sus fundadores.

5.- Definición de planificación sucesoria; Glikin en su ponencia para el X Congreso Mundial de Derecho de Familia: *El heredante, sujeto de la planificación sucesoria*, definió a la planificación sucesoria como “el conjunto de estrategias para una transmisión hereditaria que responda a los intereses y deseos del causante (al que llamamos heredante) y a las necesidades de su entorno afectivo, en un marco de equidad” (2015, p. 19).

El autor analiza cada uno de los términos de esa definición: a) El “heredante” sería la persona que tiene conciencia de que era heredada, y que toma acciones de planificación sucesoria; b) los “intereses” como aquellos valores en cuya concreción radica un beneficio objetivable para el sujeto. Por ejemplo, obtener un resultado económico positivo de un negocio determinado; c) los “deseos” son valores en cuya realización radica un beneficio personal subjetivo; d) las “necesidades del entorno afectivo” significa apelar a la responsabilidad personal y la solidaridad familiar, como encuadre ético de la planificación sucesoria; e) el “marco de equidad” la posibilidad de realizar diferencias entre herederos, que respondan, a la concreción de un deseo legítimo del heredante, o a una aplicación práctica de la equidad (Glikin, 2022).

Se ha definido a la planificación sucesoria por Ferrer (2021) como el conjunto de disposiciones por actos entre vivos o mortis causa adecuadas para transmitir de la mejor manera el patrimonio material y espiritual, a fin de que esa distribución responda a la voluntades y deseos del causante y a las necesidades de los herederos. (citado en Callegari y Musich, 2022)

Los objetos de planificación pueden ser diversos: tender a mejorar o proteger a algún heredero, beneficiar a un tercero, proteger hijo de una pareja actual o antigua, pero el que aquí no interesa es el de transmitir la empresa familiar, teniendo en cuenta la posibilidad de retiro y la certeza de la muerte.

Planificar una eventual sucesión tiene un alcance mucho más amplio que disponer de todo o parte del patrimonio del “heredante”, ya que permite: definir con claridad el patrimonio que recibirán los sucesores; garantizar que ese patrimonio se dé a conocer a los interesados en el momento oportuno; especificar la persona llamada a recibirlo y señalar la proporción en que cada una de ellas se beneficiará; tomar medidas para cubrir necesidades de algunos sucesores (v. gr., menores de edad, discapacitados, ancianos, etc.); organizar otras

cuestiones que no tienen que ver con el patrimonio, pero que constituyen también la última voluntad (v. gr., guarda de los hijos, cuidado de los padres y otras circunstancias importantes); dejar constancia de la determinación personal con respecto a honras fúnebres y otras disposiciones semejantes; satisfacer el deseo de trascendencia mediante obra benéfica (legado o entidades de bien público, creación de fundaciones o asignación de fondos con fines determinados) (Molina Sandoval, 2014, p. 186).

La planificación sucesoria procura estructurar el delicado equilibrio entre un derecho imperativo y de límites infranqueable (como el sucesorio), la libertad de planificación y de realización de negocio (derivado del principio básico y constitucional de libertad individual) y la protección de la familia (y lo heredero), como eje básico implicado en la planificación (Molina Sandoval, 2014, p. 186).

El proceso de la planificación de la transferencia generacional de la empresa familiar encierra (especialmente en el paso de la primera a la segunda generación) una trampa muy común que es confundir los ámbitos de propiedad, dirección y gestión. Esta confusión se ve facilitada porque habitualmente el fundador sintetiza en su persona estas tres dimensiones. Como la empresa y el fundador suelen identificarse es fácil intentar abordar la planificación como un solo paquete. Sin embargo, la planificación de la continuidad requiere distinguir y preparar los tres ámbitos con estrategias complementarias pero distintas, para que la cobertura de los roles en la empresa y las competencias de los miembros de la familia se canalicen adecuadamente (Martin, 2010, p. 31).

Glikin advierte que la planificación sucesoria es un proceso complejo e interdisciplinario, que requiere:

1. Un profesional a cargo de la dirección del proceso, entrenado en planificación sucesoria;

2. Es imprescindible que el profesional planificador tenga una mirada interdisciplinaria, lo que no significa que sea un experto en áreas diversas, pero sí que pueda comprender cuáles son las funciones que puede cumplir cada profesional, de la misma manera que un director de orquesta no sabe tocar todos los instrumentos, pero entiende en qué momento debe dar lugar cada uno a favor de un buen resultado;

3. La colaboración de los profesionales de confianza del heredante. Generalmente, en el caso de los empresarios, el contador y el abogado de la empresa ocupan ese lugar. En el caso de los heredantes que no tienen una empresa, ese rol puede ser ocupado, también, por un psicólogo, o algún otro profesional de consulta habitual;

4. La participación en red de los profesionales idóneos para asesorar frente a problemáticas específicas (abogado especialista en familia, abogado especialista en sociedades, psicólogo, licenciado en administración, coach, valuador de empresas, etc.).

Cuanto más herederos existan, que se dará a medida que se pasa de una generación a otra, mayores serán los intereses contrapuestos y por ende más compleja la planificación de la sucesión.

La planificación implica ordenar el futuro a través de conjunto de conducta y acciones, en forma interdisciplinaria.

La planificación sucesoria, de acuerdo a la función práctica, según Iglesias y Hernández (2011) se puede clasificar en las siguientes variantes: Planificación con fines de partición y/o indivisión; Planificación con fines de mejorar a un heredero forzoso; Planificación con fines de administración a favor de un heredero forzoso; Planificación con fines de beneficiar a un extraño; Planificación con fines de creación de instancias eficaces de autocomposición o heterocomposición de conflictos sucesorios y Planificación con fines de transmisión no traumática de los emprendimientos familiares (citado en Molina Sandoval, 2014, p. 189). Las opciones son diversas como así lo son los conflictos.

La planificación sucesoria se asienta en cuatro pilares básicos, según Locreille (2021):

1) Base protectora: consistente en arbitrar los medios para: a) que los seres queridos no sufran un deterioro en sus condiciones materiales de vida como consecuencia de la desaparición física o la incapacidad de su proveedor de ingreso; b) que el patrimonio no se vea afectado por un impacto impositivo derivado del fallecimiento del heredante.

2) Base armónica: consiste en adoptar medida tendientes a evitar conflictos entre los miembros de la familia y llevar a la práctica los principios éticos del heredante que, en general, se fundan en: mantener la igualdad entre los hijos, propender a la equidad, tendiendo a compensar situaciones de diferencia de origen; premiar el mayor esfuerzo de algunas personas (familiares o no), compensar materialmente la presencia y asistencia recibida por parte de algunos hijos u otros seres queridos, en especial en la veje o durante la enfermedad.

3) Base proyectiva: entre los valores más apreciados de una persona se encuentra lograr que su propio proyecto pueda seguir adelante.

4) Base de trascendencia: por medio de la realización de actividades filantrópicas o la consolidación de proyectos personales, se trata de responder de la manera más efectiva posible a algunos de los valores más importantes de los seres humanos (Locreille citado en Callegari y Musich, 2022)

6.- Herramientas útiles del Código Civil y Comercial para la Planificación

Sucesoria; Frente a la carencia de legislación que regule coherentemente, sistemáticamente y conforme a su finalidad y trascendencia a este bien que deber ser protegido, por su importancia económica como fuente de producción y su poder como factor generador de empleo y riqueza social; existen otros instrumentos que nos brinda el Código Civil y Comercial que permiten proteger, alentar y favorecer al heredero que se hace cargo de la

continuidad de la empresa, cuando los demás no demuestran interés para ello, facilitar la transmisión mortis causa e impedir su desaparición, pudiendo destacarse las siguientes:

a. permite el matrimonio con separación de bienes (art. 505, CCyC); admitiendo la posibilidad de contratación entre los cónyuges que optan expresamente por este régimen, a diferencia de lo establecido en el art. 1002, inc. d, del CCyC.

b. en los matrimonios por comunidad de ganancias da carácter propio a los resultados capitalizados, limitándolos a recompensa impidiendo que pueda adquirir calidad de socio (art. 491, párr. 3, CCyC).

c. regulación de las uniones convivenciales (art. 509 y sgtes., CCyC), otorgando libertad de contenido a los pactos de convivencia que se celebren.

d. la posibilidad de constituir cualquier tipo de sociedades entre cónyuges en ambos regímenes.

e. la disminución del sistema de legítimas.

f. constitución del fideicomiso.

g. en caso de sucesión permite al cónyuge sobreviviente imponer la indivisión forzosa (art. 2332, CCyC); indivisión impuesta por el testador (art. 2330, CCyC).

h. constitución de seguros cruzados, cada socio contrata un seguro de vida y pone como beneficiarios a los demás.

i. reduce las posibilidades de reclamar la propiedad ya donada en favor de un heredero (arts. 2461, 2459 y 2458, CCyC).

j. la atribución preferencial en caso de divorcio o sucesión (arts. 499 y 2380, CCyC), como así también de otros bienes (art. 2381, CCyC).

k. la posibilidad de la elección del administrador por el testador.

l. la partición por donación unida a la renta vitalicia a favor del donante.

- m. la aceptación por todos los herederos de la transmisión de los bienes a los legitimarios en los límites del art. 2461 del CCyC.
- n. protocolo de la empresa familiar.
- ñ. cesión de derechos hereditarios, legados.
- o. fortalece a las empresas familiares informales (sección IV, CCyC).
- p. admite a la sociedad anónima unipersonal.
- q. la partición por licitación (art. 2372, CCyC).
- r. La mejora de un tercio de las porciones legítima a favor de heredero descendiente o ascendiente con discapacidad (art. 2448, CCyC).
- s. la dispensa de la colación o estipulación de la cláusula de mejora en el acto de donación (art. 2385, CCyC) y la reducción de la porción legítima de los herederos forzosos (art. 2445, CCyC).
- t. el art. 2375 del CCyC prohíbe la división antieconómica de los bienes del acervo y el 2377 del CCyC ordena evitar el parcelamiento de lo inmueble y la división de la empresa.
- u. la facultad del testador de designar uno o varios administradores y establecer el modo de su reemplazo (art. 2347, CCyC).

Ahora bien, la herramienta fundamental para desarrollar esa visión compartida necesaria para la evolución y la continuidad, en el ámbito de la propiedad, es el “proceso del acuerdo familiar” (Martin, 2010, p. 32).

El proceso de acuerdo familiar es un instrumento formal de consenso, pero al que se llega a través de un proceso por el que se alcanza el acuerdo de voluntades. La construcción del consenso permite una reflexión sistemática de los criterios y los valores a acordar, para que éstos sean suficientemente asumidos e interiorizados por cada uno de los miembros de la familia y que a futuro permita su aplicación ante las diferentes situaciones concretas que se presenten.

El proceso de acuerdo familiar es una herramienta significativa que ayuda a generar, actualizar, a dar sentido al plan estratégico de una familia empresaria. Cuando una familia empresaria acomete la satisfactoria pero también ardua labor de planificar el cambio generacional, se encuentra con el pacto de herencia futura como una herramienta útil.

7.- Cambio de orden moral en la transmisión sucesoria mediante un Pacto: El cambio de orientación que experimentaron algunas de las instituciones reguladas, con el dictado del Código Civil y Comercial produjo un cambio de paradigma, puesto que el cambio significativo de valoración de la sociedad debe necesariamente reflejarse en la legislación.

Se han flexibilizado ciertos dogmas, ya que las cuestión familiar y sucesoria estuvo siempre regida por normas de orden público, motivada por estructuras jurídicas de otros países que inciden en el nuestro, por lo que al existir un enfoque más liberal producto por ejemplo de nuevas estructuras familiares que antes eran desconocidas que ha puesto en crisis el concepto tradicional de familia fuertemente ligado al matrimonio y el dejar de considerar inmoral especular sobre los bienes de una persona viva si, lo que se trata es de evitar a través de estos pactos los conflictos entre los herederos que se producen cuando fallece el dueño, el fundador o el director de la sociedad con el fin que continúe la empresa donde trabajan muchos empleados que dependen de la fuente de trabajo para su subsistencia y que la transición hereditaria no lo impida, pues constituye la fuente del sustento familiar. Ello derivó que se hiciera necesario el cambio de orden moral que ha permitido pactar dentro de la familia, optándose por una tendencia a beneficiar a las explotaciones productivas en beneficio del interés general y protección del más débil.

Córdoba expresa que:

Lo anunciado en el proyecto de Código Unificado indica el intento de creación de un nuevo orden moral, que indica la preponderancia del tráfico comercial, por el

que se debe facilitar la continuidad de emprendimiento productivo y la participación societaria con miras a la unidad de gestión. Durante el casi siglo y medio de vigencia del Código Civil la doctrina autoral y jurisprudencial coincidió en que la prohibición de la ley se basaba en la inmoralidad de los tratos sobre herencias de personas vivas (Fornieles). Ellos son no sólo contrarios a las normas imperativas sino también a las buenas costumbres, es decir, se trataría de objeto ilícito. (Citado en Medina, 2015, p. 288)

Sin embargo, la división de los bienes que se realiza de una persona viva para cuando ya no esté fundado en el interés social, es decir, que interesa no solo a los herederos sino a toda la sociedad, ya no son consideradas de objeto ilícito ni debiera repugnar desde lo moral, ya que permite el relevo generacional y evita conflictos futuros que atenten contra la continuidad de la empresa familiar.

La incidencia de la autonomía de la voluntad en la actualidad es cada vez más imponente. En el Derecho contractual, la autonomía siempre ha tenido un lugar protagónico, en tanto en el Derecho sucesorio se encuentra con un fuerte límite, como es la institución de la legítima; visibilizándose una postura liberacionista durante la vida de la persona para los actos de disposición a título oneroso, reduciéndose estas posibilidades ante actos a título gratuito (ya sea entre vivos como de última voluntad) (Zabalza y Schiro, 2022). De esta manera, creemos que la presencia del orden público anclado en un determinado tipo de familia y de parentesco, hoy reclama revisiones de cara a la versatilidad de la vida.

La jurisprudencia había señalado que los convenios en el Código Civil eran nulos por la inmoralidad de especular sobre la muerte de una persona y porque se tiende a impedir que se generen convenciones que vulneren el principio democrático de la división igualitaria entre sucesores y que se realicen estipulaciones usurarias acerca del deceso de una persona. En el caso del 1010 no hay una razón inmoral dado que no se especula con la futura muerte, sino

que se acepta el fallecimiento como un hecho inevitable y se tiende a minimizar los impactos sobre las empresas o a prevenir y solucionar los conflictos que la transmisión empresarial genera (Medina, 2015, p. 281).

La herencia ha perdido ese carácter religioso que se le asignaba y que el derecho romano propugnaba y que nuestro derecho ha seguido. Tampoco el derecho de propiedad es absoluto, como se sostenía antes de la reforma de la 17711 (art. 2513, CC y 28 CN). Ese pensamiento extremo hoy no tiene cabida, aunque la legítima sigue siendo una garantía protegida como inviolable e irrenunciable, cuando la realidad de la familia contemporánea es otra. Coincidimos con la opinión que comparte Dubois de Azpiri (2006): “En nuestra opinión, la legítima debería derogarse, brindando una amplia libertad de testar con la única restricción de hacer transmisible por causa de muerte las obligaciones alimentarias que el causante tuviera en vida” (Weigel Muñoz, 2014, p. 245).

Para Cesaretti, en cambio la incorporación de este instituto al derecho privado nacional no implica la construcción de un nuevo orden moral (2015, p. 325).

8.- Pactos excepcionalmente permitidos: En la ponencia de los profesores Sione y Blanzaco (2022) agruparon los pactos excepcionalmente permitidos del Código Civil y Comercial de acuerdo a la siguiente clasificación:

1) Pactos relativos a mejoras:

a) Mejora pactada en el acto de la donación. Art. 2385 del CCCN:

Los descendientes del causante y el cónyuge supérstite que concurren a la sucesión intestada deben colacionar a la masa hereditaria el valor de los bienes que les fueron donados por donados por el causante, excepto dispensa o cláusula de mejora expresa en el acto de la donación o en el testamento. Dicho valor se determina a la época de la partición según el estado del bien a la época de la donación. También hay obligación de colacionar en las

sucesiones testamentarias si el testador llama a recibir las mismas porciones que corresponderían al cónyuge o a los descendientes en la sucesión intestada. El legado hecho al descendiente o al cónyuge se considera realizado a título de mejora, excepto que el testador haya dispuesto expresamente lo contrario.

b) Mejora estricta instrumentada mediante pacto. Art. 2448 del CCCN:

El causante puede disponer, por medio que estime conveniente, incluso mediante un fideicomiso, además de la porción disponible de un tercio de las porciones legítimas para aplicarla como mejora estricta a descendientes o ascendientes con discapacidad. A estos efectos se considera persona con discapacidad, a toda persona que padece una alteración funcional permanente o prolongada, física o mental, que en relación a su edad y medio social implica desventaja considerable para su integración familiar, social, educacional o laboral.

c) Mejora pactada en la partición donación por ascendiente. Art. 2414 del CCCN: “En la partición, el ascendiente puede mejorar a alguno de sus descendientes o al cónyuge dentro de los límites de la porción disponible, pero debe manifestarlo expresamente”.

2) Pactos relativos a renuncia a accione de colación y reducción. Art. 2421 *in fine* del CCCN:

La partición hecha por testamento es revocable por el causante y sólo produce efectos después de su muerte. La enajenación posterior al testamento de alguno de los bienes incluidos en la partición no afecta su validez, sin perjuicio de las acciones protectoras de la porción legítima que pueden corresponder. Sus beneficiarios no pueden renunciar a ella para solicitar una nueva partición, excepto por acuerdo unánime.

3) Pactos relativos a la distribución de la herencia.

a) Partición donación por ascendiente. Art. 2411 del CCCN:

La persona que tiene descendientes puede hacer la partición de sus bienes entre ellos por donación o por testamento. si es casada, la partición de los bienes propios debe incluir al cónyuge que conserva su vocación hereditaria. La partición de los gananciales, sólo puede ser efectuada por donación, mediante acto conjunto de los cónyuges.

Y art. 2415 del CCCN: “La partición por donación no puede tener por objeto bienes futuros. Puede ser hecha mediante actos separados si el ascendiente interviene en todos ellos”.

b) Pacto de herencia futura. Art. 1010, párrafo 2, del CCCN:

El desafío del empresario titular es que la empresa continúe funcionando después de su fallecimiento, regulándose en el ordenamiento jurídico como un instrumento que permite planificar esa sucesión, así como también una herramienta para mantener con vida la empresa luego del fallecimiento de los fundadores, evitar conflicto y fortalecer a la familia.

IV.-“PACTO DE HERENCIA FUTURA”

1.- Los pactos de herencia como nueva herramienta jurídica incorporada por el Código Civil y Comercial: El Pacto de Herencia Futura es un ejercicio de autorregulación, ya que es la propia familia, quien en uso responsable de su libertad decide acometerlo para favorecer y posibilitar el cambio generacional, objetivándose las situaciones que previsiblemente puedan plantearse en el futuro y darles una solución para cuando eso suceda (Sosa de Irigoyen, 2010, p. 235-236). Entre las ventajas de este instituto está la prevención de conflictos, la continuidad de la empresa familiar, la trasmisión de bienes más económica y la solidaridad familiar.

La ley 26994 derogó al anterior Código Civil y produjo la unificación con el Código de Comercio, existiendo una nueva regulación del derecho privado argentino, que entró en vigencia el 1ro de agosto de 2015, introdujo varias modificaciones, manteniendo la vigencia

de leyes comerciales complementarias (por ej. concursos y quiebras, mercado de capitales, letras de cambio y pagarés, etc.) pero sin regular específicamente a las empresas familiares, brindó herramientas para dicha problemática.

La regla general es que las fuentes de la vocación hereditaria en nuestro derecho siempre han sido la ley y por disposición voluntaria a través del testamento. La Transmisión de Derechos por causa de muerte, regulada en el Libro Quinto del Código Civil y Comercial, Título XI: Sucesiones Testamentarias, en el Capítulo 1: Disposiciones Generales, puntualmente el art. 2462 establece que:

Las personas humanas pueden disponer libremente de sus bienes para después de su muerte, respetando las porciones legítimas establecidas en el Título X de este Libro, mediante testamento otorgado con las formalidades legales; ese acto también puede incluir disposiciones extrapatrimoniales.

Ahora bien, el plan de sucesión en las empresas familiares se ve facilitado por la inclusión de la excepción normativa que autoriza el art. 1010, segunda parte del Código Civil y Comercial, cuya ubicación metodológica es el Capítulo 5: Objeto del Título II Contratos en General, como un espacio de negociación que no existía dentro de nuestro derecho sucesorio, jurídicamente valioso, mediante el cual el derecho admite excepcionalmente pactar entre parientes para mantener la unidad de la gestión y prevenir conflictos, permitiendo la transmisión solo a los herederos con vocación de continuar la empresa, excluyendo a los demás, con el propósito de servir a un interés superior que concierne al bien común por sobre el individual, ya que las empresas familiares benefician también a la riqueza de un país.

2.- Antecedentes: En nuestro país el Código Civil, en el Libro II, sección 3°, título I (De los contratos en general), establecía expresamente en el artículo 1175 en el Capítulo del Objeto de los contratos, la prohibición expresa de los pactos sobre herencia futura,

sancionando con la nulidad absoluta. Se trataba de una norma contundente que no dejaba lugar a duda que no surtiría ningún valor.

Así el artículo 1175 disponía:

No pueden ser objeto de un contrato la herencia futura, aunque se celebre con el consentimiento de la persona de cuya sucesión se trate; ni los derechos hereditarios eventuales sobre objetos particulares. Nota: 1175. L. 13, tít. 5, Part. 5ª. L. 30, tít. 3, lib. 2, Cód. romano. ZACHARIAE, § 616, TROPLONG, «De la vente», núms. 246 y 250. Cód. francés, arts. 791 y 1130; de Nápoles, 708 y 1084; holandés, 1109 y 1370; italiano, 1118. AUBRY y RAU, § 344.

Y el artículo 3599 afirmaba que:

Toda renuncia o pacto sobre la legítima futura entre aquellos que la declaran y los coherederos forzosos, es de ningún valor. Los herederos pueden reclamar su respectiva legítima; pero deberán traer a colación lo que hubiesen recibido por el contrato o renuncia. Nota: 3599. L. 35, t. 28, lib. 3, Cód. romano. Cód. francés, art. 791; de Nápoles, 836, y las disposiciones establecidas respecto a los contratos de herencia de personas vivas.

Cabe destacar que en su nota Vélez Sarsfield mencionaba sus fuentes.

Asimismo, en el artículo 3311 establecía:

Las herencias futuras no pueden aceptarse ni repudiarse. La aceptación y la renuncia no pueden hacerse sino después de la apertura de la sucesión. Nota: 3311. L. 14, tít. 6, Part. 6ª, L. 19, tít. 2, lib. 29. Dig. AUBRY y prohibidos los contratos sobre sucesiones futuras, no sólo a los herederos y a los terceros, sino también a aquel de cuya sucesión se trate, en el sentido de que la facultad de disponer de sus bienes por acto de última voluntad, no puede ser objeto de un contrato. Así, el acto por el cual una persona vende a otra los valores que ella tuviese el día de su

fallecimiento, es nulo. Así, también sería nula la estipulación sobre una sucesión abierta y una sucesión futura, cuando hubiese en ella indivisibilidad, como por ejemplo, ambas por un solo precio. Véase DURANTON, t. 9, núm. 713.

ZACHARIAE, nota 3, al § 377. Nótese que el codificador en la nota aclara los motivos.

La concepción jurídica de continuación en la persona ha subsistido desde Justiniano (año 531) y fue adoptado por el Código de Napoleón, que no admitió los pactos sucesorios.

El Código de Justiniano, en su Libro II, Título III, Ley 30, establecía que “Los pactos sobre herencia o cosa de herencia futura son nulos, salvo aquiescencia del causante que persista hasta su muerte”. Es decir que los pactos sobre herencia futura de un tercero vivo estaban prohibidos, salvo que el tercero diera su autorización, y en ese caso no le impedía disponer de sus bienes hasta su muerte y el heredero que realizaba un pacto sin la autorización del causante perdía la herencia como indigno (Medina, 2017, p. 11).

La prohibición tiene su basamento en el derecho romano y en la protección al valor jurídico protegido de la moral y las buenas costumbres, que como lo expresara el mismo Vélez Sarsfield, giran en torno de una especulación sobre la muerte, es decir, el *votum mortis* (Masri y Raggi, 2012, p. 112).

Por su parte, la doctrina y la jurisprudencia la habían ratificado, como se ha señalado eran nulos por la inmoralidad de especular sobre la muerte de una persona y porque se tendía a impedir que se generen convenciones que vulneren el principio democrático de la división igualitaria entre sucesores y que se realicen estipulaciones usurarias acerca del deceso de una persona (Medina, 2017, p. 13).

En el mismo sentido, los países de raigambre latina suelen rechazar los acuerdos o pactos sucesorios, aunque reconocen ciertas excepciones (Medina, 2017, p. 10).

En cambio, el otro sistema es el Germánico, de continuación solo en los bienes del causante, que acogió los pactos sucesorios, en parte porque desconocían el testamento y los pactos sobre herencia futura se hallaban escritos en las leyes bárbaras anteriores a la conquista romana (Medina, 2017, p. 11).

Como antecedente legislativo en nuestro país, mediante la Ley 14394 se permitió la indivisión hereditaria, por la cual se autoriza en el art. 51 que “toda persona pueda imponer a sus herederos, aún forzosos, la indivisión de los bienes hereditarios por un plazo no mayor de diez años. Si se tratase de un bien determinado, o de un establecimiento comercial, industrial, agrícola, ganadero, minero, o cualquier otro que constituya una unidad económica, el lapso de la indivisión podrá extenderse hasta que todos los herederos alcancen la mayoría de edad, aun cuando este tiempo exceda los diez años. Cualquier otro término superior al máximo permitido, se entenderá reducido a éste (Masri y Raggi, 2012, p. 114).

La Ley 19550 también evidenció cierta autonomía de la voluntad al regular acerca de la eventualidad del deceso de uno de los socios durante la vigencia de la sociedad respecto de la incorporación de herederos, así como también al incluir cláusulas limitativas de la transferencia de cuotas o acciones (Masri y Raggi, 2012, p. 114).

Los fundamentos de Vélez para la sanción de los artículos 1175 y 1176 del Código Civil se ha desarrollado doctrinariamente y resultó suficiente mientras la actividad económica consistía en la explotación agrícola o artesanal, pero no cuando la empresa se convierte en motor de la economía de un país, no existiendo antecedentes de la excepción del art. 1010 en los restantes anteproyectos de reforma del Código Civil ni el de unificación sancionado como Ley 24037 y posteriormente vetada por el Poder Ejecutivo Nacional (Cesaretti, 2017).

Desde 1996 se vienen celebrando en la Argentina los convenios denominados “buy and sell agreements” o “acuerdos de continuidad empresarial”, que consiste en pactar, en caso de fallecimiento del titular, una persona determinada (socio actual o reemplazante del titular,

frente a la contingencia de su fallecimiento o incapacidad) va a continuar con la explotación, en tanto que la familia del causante habrá de recibir el beneficio de un seguro de vida que represente el valor de tasación de su participación en la empresa, previamente pactado. En algunos casos se establece un sistema mixto, por el cual el seguro de vida que represente el valor de tasación de su participación en la empresa, previamente pactado. En algunos casos se establece un sistema mixto, por el cual el seguro de vida solo cubre una parte del valor; y el resto es afrontado por el adquirente de la empresa, mediante el pago de cuotas. En algunos casos el acuerdo era firmado por los socios que se comprometían, recíprocamente, a adquirir la parte del otro, pero en la práctica, algunas compañías de seguro requerían la firma de todos los herederos, convirtiéndolo en un pacto de herencia futura, prohibido por nuestra legislación (Glikin, 2015, p. 30).

El régimen sucesorio argentino se encuentra imbuido de normas imperativas, tomadas del derecho romano y germánico, que imponen que una importante parte del acervo sucesorio sea diferido a determinados parientes próximos (herederos legitimarios o forzosos), impidiendo que cualquier pacto entre vivos actúe en desmedro de la herencia futura y limitando también la disposición de bienes mortis causa.

Resulta importante destacar que el legislador del Código Civil y Comercial sigue la línea del Código Civil Italiano (ley italiana del 14/2/2006 modificó el Código Civil Italiano el art. 458 que prohíbe los pactos sobre herencia futuras pero agregó nuevos apartados segundo a octavo del art. 768, como una excepción a la regla general de la nulidad de los pactos sobre la sucesión futura, disponiendo la posibilidad de los pactos aludidos siempre que se respetan 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... n°55, art. 2°, que introduce el art. 768, apartado bis a octies último del capítulo V

“*Dell’annullamente e della rescissione in materia di divisione*” del libro segundo del Código Civil Italiano que se intitula *Delle successioni*, el legislador permite la celebración de pactos de familia (similar a la francesa), mediante los cuales el empresario transfiere la herencia, o el titular de partes sociales las transfiere, a uno o más descendientes, con consentimiento de su cónyuge y de los demás herederos, permite una ordenada sucesión en el empresa familiar (Favier Dubois, 2010, p. 107).

En definitiva, la reforma ha mantenido la prohibición del pacto sobre herencia futura, sancionándose con la nulidad absoluta (art. 387, CCyC) pero, cuando en el haber sucesorio existe una unidad productiva o participaciones sociales referente a una gestión empresarial permite la suscripción de un pacto sucesorio.

3.- Derecho Comparado: Como principio, en el derecho italiano sigue siendo nulo el pacto sobre la propia sucesión. También es nula la renuncia a la sucesión futura, todavía no abierta, incluida la renuncia a la legítima antes de la muerte del causante. La doctrina ha intentado una interpretación restrictiva de la clara prohibición de celebrar pactos sucesorios jugando con la distinción entre actos mortis causa y actos post mortem; estos últimos, ya que se condicionan al evento futuro e incierto de la muerte, no caerían bajo la calificación de pactos sucesorios. Pero esta interpretación no ha sido del todo acogida por la jurisprudencia. Por su parte, la práctica notarial ha interpretado también restrictivamente la letra del *Codice Civile* y viene utilizando instrumentos alternativos, en particular, se suele actuar mediante la cesión en vida un solo hijo de la nuda propiedad de los bienes con reserva de usufructo y con indemnización, normalmente metálico, a los demás hermanos: asimismo, se “burla” la prohibición mediante la técnica del contrato a favor de otro (estipulación en favor de tercero). Después de la reforma de 2006, los nuevos apartados segundo del art. 768 del Codice, establecen el régimen jurídico para el “patto di famiglia” que lo define como el contrato

mediante el cual el empresario transfiere, en todo o en parte, su patrimonio empresarial (l'azienda) o mediante el cual el titular de participaciones societarias transfiere, en todo o en parte, la propia cuota a uno o más descendientes; siempre con respeto a las normas sobre empresa familiar y a los distintos tipos de sociedad (art. 768 bis). Se establece como requisito de validez de la constitución del pacto de familia su otorgamiento en documento público, el mismo requisito se prevé para llevar a cabo modificaciones o para revocar. Establece que los intervinientes en el pacto de familia pueden impugnarlo. Dichos preceptos establecen el régimen jurídico del *annullamento del contratto in generale* por vicios del consentimiento, en concreto, por error, violencia y dolo. En el contrato de familia deben participar el cónyuge del empresario y todos sus legitimarios conocidos en ese momento, legitimarios son, además del cónyuge, los hijos y sus descendientes (sean legítimos, legitimados, naturales o adoptivos) y, si no hay descendientes, los ascendientes. En todo caso, sólo alude a la transmisión de la empresa o de la cuota de participación a uno o más descendientes mediante el pacto de familia. Los legitimarios que no sean elegidos para recibir el patrimonio empresarial tienen derecho igualmente a su legítima que viene a ser una deuda de valor teniendo en cuenta el patrimonio del empresario en ese momento y aunque se abone en metálico in natura. Si en el pacto no participó el cónyuge o alguno de los legitimarios tienen éstos acción en el momento de la apertura de la sucesión del empresario (que coincide con el momento del fallecimiento) para reclamar la porción, más los intereses legales desde el momento de celebración del pacto. Si no se cumple esta obligación por el adquirente de la empresa, procede la impugnación del pacto. El legislador italiano ha establecido un plazo de prescripción para la acción de impugnación de los pactos de familia de un año (Sosa de Irigoyen, 2010, p. 258-259).

El Pacto sucesorio de Catalonia consiste en un contrato por el cual las partes acuerdan instituir heredero, y/o realizar atribuciones particulares de la herencia de cualquiera de ellas,

diferenciándose del sistema argentino en cuanto puede instituir heredero. Establece una restricción legal en cuanto al grupo de personas que pueden convenir, ya que solo pueden celebrarse con el cónyuge o conviviente, con la familia de este o con la familia propia, dentro de un cierto grado de parentesco por consanguinidad o afinidad. Pero no rige límite alguno en cuanto al beneficiario, por lo que permite que se pacte que la empresa será transmitida a alguno de los otorgantes o un tercero sea familiar o no. En cuanto al contenido pueden designar heredero o realizar asignaciones de la empresa familiar, imponer cargas. En cuanto a la forma de dejarlos sin efecto, los pactos pueden revocarse por indignidad del favorecido, por la causa pactada expresamente en el contrato, por incumplimiento de cargas, por imposibilidad de cumplimiento de la finalidad esencial o por un cambio sustancial, sobrevenido e imprevisible de las circunstancias fundamentales (Medina, 2015, p. 282-283).

En forma similar han legislado en Francia, en la Ley 728/06 el 23/06/2006.

En el derecho alemán el contrato de herencia futura, que tiene por objeto la institución hereditaria ha sido admitido en los arts. 2274 y ss. del Código Civil Alemán con las siguientes características: el testador puede realizar un contrato de herencia solo en persona (*“Por declaración personal del testador puede celebrar pactos sucesorios sólo en persona”*), debe tener capacidad para contratar y que se realice ante un escribano en presencia simultánea de ambas partes. En el caso de un contrato de herencia entre los cónyuges o entre personas comprometidas que se unieron con un contrato de matrimonio en el mismo documento, la forma prescripta para el contrato de matrimonio es suficiente (Medina, 2015, p. 285).

En algunos países nórdicos, Dinamarca y Noruega se conoce el testamento mutuo al que se le reconocen algunos efectos similares a los de los pactos sucesorios, en particular su naturaleza irrevocable. En Dinamarca se ha introducido recientemente de forma limitada el pacto sucesorio, así el pacto de renuncia y el anticipo sucesorio (Medina, 2015, p. 285-286).

El pacto de herencia futura tiene amplio desarrollo en las legislaciones forales de España: art. 1056, segunda parte del Código Civil español, reformado por la Ley 7/2003 (por ej.: derecho catalán, Italia, Alemania, países nórdicos, como Dinamarca y Noruega, Suiza, etc. (Medina, 2017, p. 13-16 y Masri y Raggi, 2012, p. 113).

El Código Civil de Suiza en su Art. 494 habilita a que una persona se obligue mediante un pacto sucesorio a dejar su herencia o un legado a un tercero, que inclusive puede ser su contraparte contractual. Si bien se le permite disponer libremente de sus obligaciones, sus disposiciones pueden ser impugnadas cuando se contradigan con su testamento o donaciones, si es que resultan incompatibles y en el Art. 495 admite un pacto entre el causante y sus herederos, permitiendo que éstos renuncien gratuita u onerosamente a la herencia del causante. En Austria se habilita el pacto sucesorio a los cónyuges que pueden celebrarlo por su herencia futura o una parte de ella, en forma notarial y cumplir con todas las formalidades de los testamentos por escrito.

En EEUU los pactos producen sus efectos entre las partes e incluso se concede por los tribunales la posibilidad de la exigencia de su cumplimiento forzoso judicial y para que resulte oponible al futuro socio del pacto debe hacerse constar en los estatutos o reglamentos y firmados por quienes sean socios de la sociedad o bien documentarse en un escrito firmado por todos ellos y puesto en conocimiento de la sociedad. Por su parte la ley de sociedades canadiense define a los pactos firmados por todos los accionistas de sociedades privadas en cuya virtud se estipula el modo que habrá de regirse la sociedad mediante la restricción, total o parcial, de los poderes de gestión de los administradores (Sosa de Irigoyen, 2010, p. 258-253-254).

4.- Análisis descriptivo del pacto sobre herencia futura; El segundo párrafo del Art. 1010 dispone:

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

El texto tiende a facilitar la sucesión en la empresa familiar, no sólo como distribución de bienes permitiéndose transmitir la propiedad solo a los herederos con vocación de continuar con la empresa, excluyendo a los demás, sino que también pueden referirse a pactos sobre la administración a los efectos de facilitar la gestión respecto de las explotaciones productivas o de las participaciones sociales, dentro de los límites impuestos por la ley, el orden público, la moral y las buenas costumbres, debiendo detallarse los sujetos intervinientes, su finalidad, objeto del pacto, las eventuales compensaciones que correspondieren a otro legitimario, la valuación de los bienes al momento de celebración del pacto, etc, diferenciándose porque carece de plazo máximo como otras herramientas jurídicas.

a) Concepto: Guastavino define:

Pacto sucesorio es el contrato 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, por referir a disposición o transferencia de derechos sucesorios eventuales o por referir a reglas de distribución de la herencia o a otras cuestiones sucesorias.

(Citado en Molina Sandoval, 2014, p. 197)

Según Medina Sandoval es un “contrato por el cual las partes acuerdan instituir heredero y/o realizar atribuciones particulares de la herencia de cualquiera de ella” (2014, p. 200).

Por su parte Graciela Medina define

como la convención por la cual el causante organiza su sucesión con otros interesados o estos estipulando por sí en vida del causante transfieren o abdican derechos o se comprometen en orden a la administración y a la resolución de futuros conflictos relacionados con una empresa. (2015, p. 1)

Para Medina y Roller pueden ser definidos como “la convención por la cual el causante organiza su sucesión con otros interesados o éstos estipulando por sí en vida del causante transfieren o abdican derechos, o se comprometen en orden a la administración y a la resolución de futuros conflictos relacionados con una empresa” (2017, p.38).

b) Caracteres: Se pueden mencionar los siguientes caracteres:

1.- Bilaterales: En cuanto convención es un acto jurídico bilateral, que requiere para su perfeccionamiento el consentimiento de dos o más personas, siendo aplicable lo dispuesto en el art. 959 del Código Civil y Comercial que establece: “Efecto vinculante: Todo contrato válidamente celebrado es obligatorio para las partes. Su contenido sólo puede ser modificado por acuerdo de partes o en los supuestos que la ley prevé”.

2.- Patrimoniales: son patrimoniales porque su objeto recae sobre derechos individuales que tienen valor económico y constituyen el patrimonio de una persona. Según la atribución del derecho se efectúe en consideración o no a la contraprestación de la otra parte, podrán ser onerosos o gratuitos.

3.- Inter vivos y mortis causa La primera da cuenta de una relación intersubjetiva que interesa a varias personas vivas, y la segunda expresa que el objeto de la atribución ha sido

como entidad medida al tiempo de la muerte; es decir porque la muerte de la persona de cuya sucesión futura se pacta opera como punto de origen y de individualización de la situación misma regulada en el pacto, pero no es un acto de última voluntad, porque su eficacia no depende de la muerte de una de las partes sino que otorga inmediatamente derechos irrevocables.

4.- Irrevocables: son irrevocables porque ninguna de las partes puede por su sola voluntad unilateral extinguir el pacto ya celebrado, ya que los actos bilaterales son naturalmente irrevocables y las posibilidades de su revocación es excepcional para los casos legalmente previstos y/o cuando la ley permite a la parte convenir que una de ellas podrá revocar el acto. A diferencia del testamento que es esencialmente revocable.

5.- Sometidos a regla de protección de la legítima: la legítima opera como un límite cuantitativo y cualitativo a su contenido (arts. 1010, 2386, 2414, CCCN).

Si a través de esos pactos se vulnera la legítima, no devienen ineficaces, sino pasibles de las acciones en resguardo de la legítima que el Derecho Sucesorio prevé. Si la afectación de la legítima por testamento o donación no acarrea la nulidad del acto, sino la facultad del legitimario afectado de iniciar las acciones en resguardo de su cuota legítima, por lo que realizando una interpretación sistémica del ordenamiento jurídico determinaría los mismos efectos (Zabalza, y Schiro, 2022).

c) Naturaleza Jurídica: Se encuentra regulado en el Libro Tercero, Derechos Personales, Título II Contratos en General y como una excepción a que la herencia futura no puede ser objeto del contrato, por lo que se trata de un contrato, un negocio inter vivos, por lo que las reglas testamentarias no serían de aplicación, ubicando en la categoría de contrato de acuerdo a la definición del art. 957 del CCCN, que establece: “Contrato: es el acto jurídico mediante el cual dos o más partes manifiestan su consentimiento para crear, regular, modificar, transferir o extinguir relaciones jurídicas patrimoniales”.

En cuanto a su calificación, Orlando y Faraoni lo consideran como un negocio jurídico de naturaleza sui generis, pues no es un contrato genuinamente obligacional, ni tampoco un contrato con efectos reales. Su efecto sustancial es puramente sucesorio y consiste en dejar disciplinada, de una determinada manera, vinculante para las partes, una sucesión mortis causa. Es un negocio jurídico entre vivos, no de última voluntad; no es fuente de vocación sucesoria; no tiene carácter formal, más allá que puede predicarse la conveniencia de otorgarse en escritura pública (citado en Zabalza, y Schiro, 2022).

Su esencia contractual permite que en caso de conflicto, aportar la bases probatorias para que la interpretación judicial pueda encauzar el decisorio en un sentido compatible con la continuidad de la empresa.

d) Condiciones de existencia: Un contrato será un pacto si satisface determinadas condiciones de existencia, a saber (Sione y Blancazo, 2022):

- Que se celebre en previsión de una Sucesión todavía no abierta: es decir el futuro causante, de quien se va a planificar esa sucesión tiene que estar vivo al momento de celebrarlo;

- Que el objeto del contrato debe ser la totalidad, una fracción alícuota o que forme parte de la sucesión futura: implica que el objeto de la convención puede ser un bien (cosa o derecho) que integre el patrimonio de la persona de cuya futura sucesión se trata; o bien el todo o una parte alícuota de la herencia futura de que se trata.

- Que el contrato se celebre en virtud de un derecho hereditario y no a título de crédito u otra clase: hace referencia a que las partes deben actuar en calidad de futuro causante y como futuros herederos y /o legatarios con derecho eventual sobre tales bienes.

Los derechos eventuales son descriptos por Guastavino (1968), así:

Derecho eventual sería aquel susceptible de hacer de una circunstancia determinada, como la apertura de una sucesión, pero sin que la producción efectiva

de la circunstancia signifique, con seguridad, a modo de cumplimiento de la condición, la atribución de la ventaja patrimonial contemplada.

Entonces se excluyen los casos en que las partes intervienen a título de crédito o en virtud de un derecho posesorio.

e) Finalidad: La finalidad de estos pactos son la conservación de la unidad de la gestión empresarial y prevención y/o solución de conflictos, pudiéndose pactar la mediación o recurrir a árbitros como modo alternativo para solucionar problemas y prevenir la desaparición de la empresa por muerte del titular.

f) Objeto: explotación productiva y participaciones societarias de cualquier tipo

En principio el objeto es la empresa familiar, excluyendo el resto del eventual acervo hereditario. Pero al establecer compensaciones a los restantes legitimarios se puede atender el objeto del pacto de manera indirecta a otros bienes que no conformen la explotación productiva o participaciones sociales.

La expresión explotaciones productivas (es acorde a la derogación de los actos de comercio del antiguo art. 8° del Código de Comercio) no tiene un contenido jurídico preciso, por lo que la doctrina entiende que quiere referirse a la empresa individual o familiar, en la que trabajan padres e hijos y eventualmente otros parientes, muchas veces de manera informal, pudiendo realizarse con o sin organización societaria. Sería todo tipo de empresa familiar, tengo o no organización estructural, cualquiera sea su forma jurídica. Al interpretarse armónicamente con los arts. 2330 y 2332 del CCyC se entiende que comprende todo establecimiento comercial, industrial, agrícola, ganadero, minero o cualquier otro que constituye una unidad económica. Limitándose a aquello que trabajan de modo autónomo en su actividad, ya sea profesional o de otra índole.

En un primer momento la empresa familiar puede ser un emprendimiento unipersonal del padre o madre y luego sumarse más propietarios y convertirse en una sociedad.

En cuanto a participaciones societarias, terminología idéntica utilizada en el Código Civil Italiano en el art. 768bis, se está refiriendo a pactos sobre acciones o sobre cuotas sociales tendientes a evitar su venta o sincronizar el actuar de los accionistas sin llegar a una sindicación de acciones.

Señala Cesaretti que el

concepto de participaciones sociales es comprensivo de cualquiera de los tipos sociales regulares de la ley 19.550, incluido el supuesto de asociación bajo forma de sociedad del art. 3º, las comprendidas en los nuevos arts. 17 y 21 (sustituidos por la ley 26.994) y las del art. 31, ya que la norma no exige que la actividad empresarial sea ejercida directamente por la sociedad cuyas participaciones sean objeto del pacto. (2017, p. 10)

Ya sea colectiva, en comandita simple, de capital e industria, de responsabilidad limitada, anónima, etc., sin que sea estrictamente necesario que la participación del eventual causante en la sociedad sea mayoritaria para que el pacto tenga validez. Si bien el texto al referirse a participaciones societarias no distingue tipos sociales, tal condición es necesaria pero no suficiente, ya que expresa con miras a la conservación de la unidad de gestión empresarial. Ello nos lleva a considerar que las participaciones respecto de una sociedad meramente tenedora de bienes no podrían ser objeto del pacto por no desarrollar una actividad referida a la producción o intercambio de bienes y servicios (Cesaretti y Cesaretti, 2015, p. 314-315).

Una interpretación extiende el objeto del pacto en forma indirecta a otros bienes que no conformen la explotación productiva o participaciones sociales, al disponer la norma “compensaciones a favor de otros legitimarios”, que no son beneficiarios de la explotación productiva o participaciones sociales (Cesaretti, 2022).

g) Sujetos intervinientes: Los pactos sobre herencia futura pueden ser celebrados entre:

- 1) el futuro causante y los herederos forzosos;
- 2) el futuro causante y el cónyuge,
- 3) el futuro causante, los herederos forzosos y el cónyuge,
- 4) sólo entre los herederos forzosos (con o sin el cónyuge).

Los legitimarios-beneficiarios se los denomina a aquellos herederos cuyas estipulaciones referidas a futuro derechos hereditarios han sido concertadas en su beneficio.

Teniendo en cuenta también los legitimados, es dable señalar que en nuestro país el pacto de herencia futura solo puede otorgarse entre socios que tienen un vínculo de parentesco y en un cierto grado de consanguinidad. A diferencia del Derecho Comparado que extiende inclusive entre no familiares, asumiéndose un mayor riesgo en estos contratos sucesorios, en los que pueden llegar a intervenir varias generaciones de parientes en línea recta y otros miembros de la familia extensa; como el Código de Cataluña que puede celebrar también el conviviente.

A su vez se establece otra limitación en cuanto a que solo un familiar puede ser favorecido, cuando otras legislaciones, como la de Cataluña no tiene restricción legal para que se pacte que cualquier tercero se le transmita la empresa.

h) Efectos: En primer lugar corresponde señalar que el Pacto de Herencia Futura no reviste carácter de acto institorio, ya que no instituye la calidad de heredero, la misma está dada por el ordenamiento legal y no es disponible por la autonomía de la voluntad.

Sus efectos son específicamente limitados, sujetos a la no violación de la legítima tanto de las partes como aquellos legitimarios que no lo han sido, cuya validez del pacto será evaluada en oportunidad de la apertura de la sucesión, ya que el futuro causante conserva la titularidad de los bienes, pudiendo resultar de esta circunstancia, que las previsiones del pacto

a dicho momento resultaren lesivas a la legítima. Se diferencia del Pacto de Familia del Derecho italiano, al establecer que los bienes que reciban los contratantes están exentos de la acción de colación o reducción.

Si se realiza sobre objeto prohibido la sanción es la nulidad absoluta a petición de parte (o sus sucesores universales, según el art. 1024 CCCN) o incluso de oficio por el Juez, por vulneración del orden público sucesorio (art. 960 CCCN).

El Pacto de herencia futura que no reúna los requisitos establecidos respecto a consentimiento, objeto y causa-fin será nulo de nulidad absoluta, por no reunir los elementos esenciales especiales requerido para la configuración del tipo contractual (San Lorenzo, 2021, p. 122).

Pero si el pacto afectara la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge o derechos de terceros la sanción legal de la nulidad no podría ser encuadrada. Ante la afectación de los supuestos mencionado se activarían, dentro del sistema jurídico argentino, diversos mecanismos de protección que sirven para defender: la intangibilidad e integridad de la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge, dependiendo del régimen conyugal adoptado, como también los derechos de los terceros, que pueden ver afectado su crédito (San Lorenzo, 2021, p. 101).

Entonces, en el caso de que la legítima resultare afectada por las disposiciones de un Pacto de Herencia Futura, no da lugar a la nulidad del acto, siendo una solución coherente con todo el ordenamiento jurídico (art. 2, CCyC).

Conteste el legislador de la situación que puede originarse respecto de los valores de la explotación productiva o las participaciones sociales desde el pacto hasta la apertura del sucesorio y a fin de preservar la continuidad de la empresa familiar las correspondientes hijuelas podrán ser cubiertas con dinero (art. 2377, CCyC). A diferencia del modelo español, que establece un plazo de cinco años a contar desde el fallecimiento del causante, en nuestra

legislación no existe plazo para el pago para respetar las hijuelas y se estará al acuerdo entre los legitimarios.

Cabe señalar que en las XXVIII Jornadas Nacionales de Derecho Civil celebradas en Mendoza se postuló en la ponencia Ferrer y Gutiérrez Dalla Fontana (2022) de que debe promoverse la regulación legal de la renuncia anticipada a las acciones de colación y reducción en el pacto de herencia futura permitido del artículo 1010 del CCC de manera expresa, a cambio o no de una contraprestación. La forma debe ser la escritura pública. A su vez se recomendó que los legitimarios afectados en su legítima hereditaria por el pacto del artículo 1010 podrán ejercer a la muerte del causante a las acciones tutelares de su legítima, mas no la nulidad del acto por causa en aquella lesión.

i) Límites legales (legítima hereditaria, compensaciones, derechos del cónyuge y terceros): La legítima es defendida, se juzga inviolable y las disposiciones que la fijan y protegen son de orden público. Constituye un freno legal mediante la cual no se podrá disponer de la totalidad del patrimonio cuando existan herederos.

El art. 2444 del CCyC instituye el carácter imperativo de la legítima: “Legitimarios. Tienen una porción legítima de la que no pueden ser privados por testamento ni por actos de disposición entre vivos a título gratuito, los descendientes, los ascendientes y el cónyuge”. Este se complementa con el art. 2447 del CCyC que dispone: “Protección. El testador no puede imponer gravamen ni condición alguna a las porciones legítimas; si lo hace, se tienen por no escrita”. Y el art. 2449 del CCyC establece: “Irrenunciabilidad. Es irrenunciable la porción legítima de una sucesión aún no abierta”.

Tal protección aparece en el derecho romano recién hacia fines de la República, puesto que en sus comienzos, el derecho primitivo, profundamente individualista, no preveía ningún tipo de restricción a la disposición, apareciendo en esa época una concepción distinta que ve al patrimonio individual como producto de la acumulación de los ahorros familiares a

través de las distintas generaciones, por lo que empieza a parecer chocante o injusto que el padre pueda dejar en la miseria a los hijos, sin razón fundada: aparece entonces la “*querella inofficiosi testameti*”, que parte de la ficción de que una exclusión de los hijos sólo podría nacer de una mente enferma. En el derecho justiniano aparece la configuración actual de la protección de la legítima de los herederos forzosos (Ceravolo, 2010, p. 156).

El Código Civil y Comercial de la Nación amplía hasta un tercio el derecho a disponer sobre la herencia al reducir la legítima que pasa de un 80% al 66% (art. 2445, CCyC), estableciendo un mayor margen de libertad individual para la planificación sucesoria: el margen de libertad del heredante se ha incrementado en un 65% (del 20% al 33,33%); quien no teniendo hijos, tiene a sus padres con vida puede disponer libremente de la mitad de su patrimonio, lo que implica un 50% más de lo que permitía el viejo código civil (del 33,33% al 50% del patrimonio). Esperable sería que este mayor margen disponible haga que recurra a instrumentos de planificación para mejorar a uno de sus herederos. Al reducirse las porciones legítimas permite al causante un mayor grado de disponibilidad de los bienes.

Pero la normativa no contempla de qué manera se deben reducir las disposiciones establecidas por los otorgantes del pacto, por lo debería el legitimario afectado recurrir por vía de analogía a lo dispuesto para la reducción de las disposiciones testamentarias cuando se viola por medio de esta la legítima, regulada por el art. 2452 del CCyC y en igual sentido, cuando se viola la legítima por una donación inoficiosa (art. 2453, CCyC).

En el caso del cónyuge, cuando el matrimonio hubiera adoptado el régimen de separación de bienes (art. 505, CCyC) cada cónyuge conserva la libre administración y disposición de sus bienes, salvo la solidaridad por el sostenimiento del hogar y educación de los hijos (art. 461, CCyC) y el asentimiento necesario para disponer de la vivienda familiar propia (art. 456, CCyC), por lo que si el pacto recayese sobre bienes de exclusiva titularidad

del futuro causante, será legitimario, debiéndose tener en cuenta que conforme al art. 2433 del CCyC el cónyuge concurre con los descendientes por cabeza.

Y en el caso que el matrimonio adoptado sea de comunidad de bienes (art. 463, CCyC) el cónyuge tendrá un doble rol, dispondrá respecto de la cuota ganancial que le corresponderá al extinguirse la sociedad conyugal sobre los bienes gananciales (art. 498, CCyC) y legitimario si en el acervo hereditario existieran bienes propios (art 505, párr. 1, CCyC), debiéndose tener en cuenta el asentimiento conyugal que debe prestar para enajenar bienes registrables, acciones nominativas no endosables, salvo oferta pública y otras participaciones societarias o en fondo de comercio (art. 470, CCyC).

Preterición de algún legitimario: que existan a la fecha del pacto o nazcan posteriormente, no invalida el pacto, si es salvada la legítima y pagadas las mandas, en igual sentido si se produce el matrimonio del futuro causante posterior al pacto.

En cuanto al tercero que se ha visto afectado por el pacto, que puede ser un socio, un condómino de los bienes que componen el objeto de planificación, conviviente del planificador podrá reclamar judicialmente al no serle oponibles los efectos del mismo.

El valor de la empresa influirá en la determinación de la porción disponible y el régimen de legítima, es difícil determinar, pero es más fácil conseguir de manera consensuada. Igualmente quedará supeditada a las circunstancias que tenga el causante-empresario desde la celebración del pacto hasta su fallecimiento. Desde ya resulta jurídicamente complejo pues mayor será la incertidumbre sobre la legítima de sus herederos cuanto mayor sea la sobrevivencia del causante, estando lejos de determinar cuánto va a ser realmente la legítima hereditaria que no se debe vulnerar. En todo caso es recomendable que en el Pacto se establezca pauta clara sobre el método de valuación a aplicar.

En la valuación de las empresas familiares, el aporte de sus socios familiares (muchas veces intangible y no contabilizado en sus balances, conforme lo establecen las normas

contables, v. gr. valor llave, marcas, secretos, know how, etc.), es, en general, fundamental para mantener o incrementar el valor de la compañía.

Al no establecer la norma como se valúan los bienes en un pacto de herencia futura, se deberá recurrir por analogía a lo dispuesto en materia de reducción como de colación (Cohen y Pérez Lasala, 2022).

Conforme al art. 2445 del CCCN el valor de los bienes se determina a la época de la partición según el estado del bien a la época de la donación. Aplicando este criterio, el valor de una empresa objeto de un pacto de herencia futura debería determinarse tomando el estado de la compañía al momento del pacto y revaluándose al momento del fallecimiento del causante

No existe compensación para aquel heredero que ha contribuido con su trabajo y hasta su propio aporte de capital al engrandecimiento de la empresa, y los coherederos se verán enriquecidos a sus expensas.

j) Extinción: Este pacto, - regulado en el capítulo que se refiere al objeto de los contratos-, tiene, en principio, efecto vinculante, a tenor de lo que dispone el artículo 959 del Código Civil y Comercial: “Todo contrato válidamente celebrado es obligatorio para las partes. Su contenido sólo puede ser modificado o extinguido por acuerdo de partes o en los supuestos en que la ley lo prevé” (Mazzinghi, 2022).

Se puede extinguir por las siguientes causales: *cumplimiento del objeto*: la persona adquirió el derecho que se le ha transmitido en vida del causante; *imposibilidad*: imposibilidad del cumplimiento, sea por destrucción de la cosa o por disposición del causante, cuando él no fue parte del pacto o si se tratara de una empresa, por su quiebra, art. 1090 del CCyC, es decir por frustración de la finalidad:

La frustración definitiva de la finalidad del contrato autoriza a la parte perjudicada a declarar su resolución, si tiene su causa en una alteración de carácter

extraordinario de las circunstancias existentes al tiempo de su celebración, ajena a las partes y que supera el riesgo asumido por la que es afectada. La resolución es operativa cuando esta parte comunica su declaración extintiva a la otra. Si la frustración de la finalidad es temporaria, hay derecho a resolución sólo si se impide el cumplimiento oportuno de una obligación cuyo tiempo de ejecución es esencial.

Como ejemplo se aplicaría en el supuesto de fallecimiento, declaración de incapacidad o capacidad restringida del heredero, cuando el objeto del pacto es la conservación de la unidad de gestión empresarial y por ende implícito que el heredero designado tiene que tener la habilidades especiales para llevar adelante la gestión, ocurriendo una alteración extraordinario de la circunstancia que llevaron a la suscripción del pacto que frustra definitivamente su finalidad; *premorienza del instituido como administrador*: en el caso de muerte del instituido, porque está condicionada a las características del heredero; *mutuo acuerdo*: las partes que acordaron pueden resolverlo sin que el beneficiario pueda oponerse; *inoficiosidad*: si se lesiona la legítima, derecho de terceros; *revocación*: son irrevocables por voluntad del otorgante, pudiéndose revocar por ingratitud del instituyente o por inejecución de cargo (Medina, 2015, p. 296).

Por su parte en el derecho comparado, en el de Cataluña pueden revocarse por indignidad del favorecido, por las causas pactadas expresamente en el contrato, por incumplimiento de cargas, por imposibilidad de cumplimiento de la finalidad esencial o por un cambio sustancial, sobrevenido e imprevisible de las circunstancias fundamentales.

Es conveniente incluir en el pacto cláusulas de revisión, actualización, adecuación, modificación e incluso extinción (art. 1076 y ss., CCCN).

k) Formalidad y registración: A diferencia del Código Civil Italiano, que establece bajo pena de nulidad el otorgamiento del mismo por acto público, el Código Civil y Comercial no estableció una forma determinada para la realización del pacto sobre herencia

futura; así que se interpreta que rige la libertad de formas (art. 1015, CCyC), aunque por razones de seguridad y la naturaleza de los intereses en juego siempre será conveniente la escritura pública.

Cesaretti, considera aconsejable, siguiendo el modelo del Código Civil de Cataluña, de manera que los Colegios de Escribanos dicten normativa que hagan factible su inscripción en los registros de acto de última voluntad (Cesaretti y Cesaretti, 2015, p. 320-321).

Por su parte Favier Dubois aclara que el pacto de herencia futura no podrá ser autónomo, sino que deberá estar dentro o vinculado directamente a un protocolo familiar o pacto de sindicación de acciones.

V.-TESTAMENTO

1- Concepto; El testamento es un documento legal que una persona redacta para designar sus sucesores, especificar como desea que se distribuyan sus bienes y propiedades después de su fallecimiento. Es un instrumento fundamental porque el causante podrá disponer el porcentaje disponible, pudiendo hacer una partición por ascendiente, adjudicando a unos hijos la empresa y a otros bienes diferentes y podrá imponer la indivisión forzosa de la empresa por el plazo de diez años. Con la sanción del Código Civil y Comercial se aumentó la porción disponible del testador, pudiendo favorecer la propiedad de aquellos herederos con vocación de continuar la empresa familiar. El elevado porcentaje de la legítima conspiraba contra la posibilidad de la transmisión de los bienes por causa de muerte, porque poco o nada es lo que se podía testar.

El artículo 2462 del Código Civil y Comercial establece que las personas tienen derecho a disponer de sus bienes a través del dictado de un testamento: “las personas humanas pueden disponer libremente de sus bienes para después de su muerte, respetando las

porciones legítimas establecidas en el Título X de este Libro, mediante testamento otorgado con las solemnidades legales” (Mazzinghi, 2022).

La verdadera razón de la prohibición de los pactos sucesorios, extraída de la experiencia y de la sabiduría de las legislaciones tanto en Roma como en el antiguo y moderno derecho francés, ha sido que es extremadamente peligroso que el hombre pueda disponer durante su vida por un compromiso irrevocable y definitivo de todos o parte de los bienes que dejará a su muerte, porque nadie sabe lo que el futuro le puede reservar, los acontecimientos futuros pueden exigir resoluciones nuevas, diferentes a las tomadas anteriormente, y por ello la prudencia aconseja al hombre, y la ley se lo impone, no disponer de los bienes más que por testamento, o sea mediante disposiciones siempre revocables hasta la muerte (Medina, 2015, p. 289).

2.- Fideicomiso Testamentario. Definición. Caracteres. Otra herramienta jurídica de programación familiar de índole testamentaria es a través de Fideicomiso Testamentario con cláusula de revocabilidad, disponiéndose en el Art. 1699 del CCyC que el fideicomiso puede constituirse por testamento. Es un instrumento que supera la rigidez de la legítima (Favier Dubois y Spagnolo, 2014, p. 36).

El Fideicomiso testamentario estaba regulado en los arts. 2493 y 2662 del Código Civil y ya estaba incorporado en nuestra legislación por la Ley 24441, el cual existirá “cuando una persona (fiduciante), podría ser el padre empresario, en razón de un fideicomiso cuya fuente es un testamento (negocio unilateral) transmite el dominio de cosas determinadas a otra (fiduciario), quien se obliga a ejercerlo en beneficio de quien se designe en el testamento (beneficiario) y a transmitirlo a la extinción del fideicomiso (a partir de su muerte) al fiduciante, al beneficiario a al fideicomisario (destinatario final y herederos). Así se establece como condición resolutoria del contrato la muerte del causante, para que una vez

producida, el fiduciario transfiera la explotación productiva o las participaciones societarias al heredero legitimario que designe y a los demás le transfiera bienes para compensarlo y no afectar sus legítimas.

La definición que nos brinda el art. 1666 del CCyC no varía del art. 1 de la Ley 24441, salvo en cuanto admite que en el contrato de fideicomiso el fiduciante no solo debe transmitir la propiedad fiduciaria, sino que también puede comprometerse a transmitirla en el futuro. Esta alternativa de diferir la transmisión del dominio fiduciario hacia el futuro resulta altamente relevante a la hora de recurrir al fideicomiso como forma de programar la sucesión en una empresa familiar en la que el fiduciante (dueño de la empresa) no desea desprenderse del dominio de sus bienes anticipadamente.

El art. 1670 del CCyC también cercena la posibilidad de constituir fideicomisos que tengan por objeto herencias futuras, pero se permite la celebración de fideicomiso testamentario.

Los caracteres son los siguientes:

- da un marco legal para facilitar otro negocio;
- se basa en la confianza o fiducia; permite aislar los riesgos propios de un negocio respecto de riesgos subjetivos de las partes (arrepentimiento, muerte, embargo, insolvencia, etc), no hay enriquecimiento patrimonial para las partes;
- debe tener causa lícita y la insolvencia del patrimonio fideicomitado no lleva su quiebra.

El testador puede establecer un fideicomiso sobre la universalidad de la herencia o sobre algunos bienes, permitiendo entonces constituir un fideicomiso sobre la empresa familiar. se puede imponer la indivisión hereditaria de los bienes fideicomitados durante 30 años y en ese caso los herederos forzosos designados como fideicomisarios podrían cuestionar el fideicomiso cuando esto constituya un verdadero perjuicio para los legitimarios.

El contrato de fideicomiso debe contener además de la individualización del fiduciante y fiduciario, lo prescripto en el art. 1667 del CCyC:

a) la individualización de los bienes objeto del contrato y de no ser posible, la descripción de los requisitos y características que deben reunir tales bienes;

b) la determinación del modo en que otros bienes pueden ser incorporados al fideicomiso;

c) el plazo o condición a que se sujeta la propiedad fiduciaria, que se contará desde la muerte del causante;

d) la identificación del beneficiario o el modo de determinarlo;

e) el destino de los bienes al tiempo de finalizar el fideicomiso;

f) la indicación de quien es el fideicomisario a quien se transmitirá dichos bienes al cesar el fideicomiso y

g) los derechos y obligaciones del fiduciario y el modo de sustituirlo en caso de cese.

La modificación que introduce la Ley 26994 y que beneficia al proceso de programación familiar es que el fiduciario pueda ser a la vez, beneficiario. Con esto se libera la prohibición que recaía sobre el fiduciario de administrar el fideicomiso en su propio beneficio. El plazo máximo de duración se mantiene en 30 años desde la celebración, a menos que el beneficiario sea incapaz (art. 1668, CCyC).

VI.-PACTO DE HERENCIA FUTURA Y TESTAMENTO

Ambos son instrumentos jurídicos para ordenar la transmisión sucesoria para disponer la herencia del causante. El Pacto de Herencia Futura fue regulado recientemente, a diferencia del Testamento, pero igualmente su utilización no tiene una práctica corriente en nuestra sociedad.

El efecto jurídico y práctico del Pacto de Herencia Futura es bastante parecido con la sucesión testamentaria en cuanto que es diferida por la voluntad del hombre, manifestada en este caso, en un Testamento válido, un acto de última voluntad, en la que se autoriza al testador a distribuir sus bienes, respetando las porciones legítimas de orden público.

En ambos no se rompe con el sistema de indivisión de la herencia hasta la partición; el designado beneficiario no adquiere derecho alguno hasta que se produce la muerte del causante. El futuro causante mantiene el dominio pleno de sus bienes y constituyen prenda común de los acreedores; se requiere una sucesión no iniciada, es decir, el causante aún esta con vida y la validez será evaluada en oportunidad de la apertura de la sucesión, debiendo efectuarse el proceso judicial para identificar a los herederos, determinar el contenido de la herencia, cobrar los créditos, pagar las deudas y repartir la herencia.

El Testamento es un acto unilateral y personalísimo, en el que únicamente concurre la voluntad del otorgante. Por el contrario, los Pactos Sucesorios son un contrato y como tal, requieren el consenso de los firmantes, lo que implica un acuerdo de voluntad, que no existe en el testamento.

El Testamento es revocable y puede ser modificado en cualquier momento, es decir, un empresario puede disponer su sucesión en testamento, pero cuando quiera puede cambiar su voluntad y dejar sin efecto, mientras esté en pleno uso de sus facultades mentales. Sin embargo, el Pacto Sucesorio, rige la irrevocabilidad, pudiéndose modificar o resolver en principio mediante acuerdo de los otorgantes.

El Testamento es un acto juicio de última voluntad porque no genera relaciones jurídicas entre su autor y los terceros, comenzando a producir efectos jurídicos luego de la muerte de su autor, a diferencia del pacto que es un acto jurídico inter vivos (normalmente familiares), generando relaciones jurídicas entre su autor y los terceros, acordando como se distribuirán los bienes y propiedad en el futuro.

Los Pactos de Herencia Futura no instituyen la calidad de heredero, que está dada por el ordenamiento legal y no por la voluntad de las partes. Pueden incluir disposiciones referidas a futuros derechos hereditarios, distribuyendo los bienes de manera que algunos de los legitimarios continúen con la empresa, pueden prever que la administración de la empresa la lleve alguno de los hijos que ha trabajado en ella y establecer compensaciones en favor de los otros, que pueden ser bienes que sean o no de la empresa.

Para la doctrina, entre ellos el profesor italiano Lucchini Guastalla, y el argentino Córdoba, dudan mucho que el Testamento sea la forma más apta para solucionar los problemas de la continuidad de la gestión, sino que se cree que el Contrato, como el instrumento más apto para su objeto, que es la sociedad (Medina, 2015, p. 292).

VII.- EXISTENCIA DE AMBAS HERRAMIENTAS JURIDICAS

Retomando el problema de investigación del presente trabajo que surge de lo dispuesto por el Art. 1010 del Código Civil, los legitimarios para celebrar el pacto de herencia futura, son: 1) entre el causante y los herederos forzosos; 2) entre el causante y el cónyuge, 3) entre el causante, los herederos forzosos y el cónyuge, 4) sólo entre los herederos forzosos (con o sin el cónyuge).

Esas alternativas puede derivar en situaciones como por ejemplo que el cónyuge con los herederos forzosos o los herederos forzosos solos celebren un pacto de herencia futura y el causante tenga la posibilidad de hacer un testamento posterior; o el causante haber otorgado una de las figuras testamentarias y posteriormente tener la intención de celebrar un pacto de herencia futura con los herederos forzosos (con o sin el cónyuge) o al revés.

Es decir, en comparación al derecho comparado, nuestra legislación agrega la posibilidad que se realice entre los legitimarios exclusivamente sin la participación ni del cónyuge ni del causante y ello puede plantear el conflicto de la existencia de ambas

herramientas jurídicas en oportunidad de abrir la sucesión, entrando en colisión la fuerza obligatoria de los contratos sobre la herencia futura con la libertad del firmante del pacto para otorgar testamento

De manera que de un lado nos encontramos con el derecho a testar y a revocar el testamento por la sola voluntad del testador (arts. 2462 y 2511 CCCN) que halla fundamento constitucional en el derecho de propiedad y de libertad (art. 17, 14 y 20 de la Constitución Nacional); del otro la libertad contractual y la obligatoriedad del contrato (art. 958 y 959 CCCN), que también integra el contenido de los derechos constitucionales de propiedad y libertad. Entonces, ¿cuál tiene preeminencia?

La palabra preeminencia, reconoce su etimología en el latín “praeeminentia”, vocablo compuesto por el prefijo de antelación “prae”, por el verbo “eminere” que indica la acción de sobresalir, y por el sufijo cualitativo “entia”. Preeminencia es una posición de prioridad que ocupa el objeto o sujeto, que está antes o por encima de otro u otros, lo que puede, en ciertos casos, otorgarle ventajas o privilegios. Para que haya preeminencia deben existir dos o más cosas, situaciones, ideas, rangos, normas, etcéteras, para que una sobresalga por sobre las otras (Fingermann, 2020).

De lo hasta aquí expuesto, se pueden realizar las siguientes consideraciones en cuanto a:

1.- Preeminencia entre testamento y pacto de herencia futura sin intervención del causante: Esta posibilidad se diferencia del derecho comparado, ya que para el Código Civil Italiano (art. 768 *quater*) resulta necesario que el pacto sea realizado con intervención del causante.

Si bien hay quienes consideran conveniente esta alternativa de la regulación solamente entre los legitimarios como una forma de prevenir los eventuales conflictos, ya que es una ventaja que los firmantes conozcan de antemano que ocurrirá con la empresa cuando el líder

ya no éste, (Cesaretti, 2022), lo cierto es que desde el momento que cualquier previsión que puedan realizar los herederos y/o cónyuge va a ser dudosa en cuanto el titular puede disponer de sus bienes, pudiendo venderlos o perderlos en una apuesta o juego de azar o modificarse por alguna circunstancia ej. por muerte de uno de los cónyuges, nuevos hijos, enfermedad, etc..

Entonces, dadas las imprevisibles variaciones que puede experimentar el patrimonio del futuro causante entre la celebración del contrato y el fallecimiento, pudiendo disponer de sus bienes por actos inter vivos o mortis causa, los convierte a estos pactos en aleatorios (art 968, CCyC), porque para los herederos firmantes pasa a ser un derecho en expectativa, dependiendo de un acontecimiento incierto.

Desde el punto de vista contractual, los efectos vinculantes del contrato se aplican a las partes contratantes y no a terceros, por lo que en la hipótesis que el causante no intervenga, es un tercero ajeno a las estipulaciones de sus futuros sucesores y el efecto relativo del contrato no le alcanza ni limita la posibilidad de testar.

Corresponde señalar el art. 343 del Código Civil y Comercial que considera que existe una condición cuando las partes subordinan su plena eficacia o resolución a un hecho futuro e incierto. Podría aducirse que el contrato sobre una herencia futura del que no participa el causante no tiene una eficacia plena, pues depende del dictado de un testamento (Mazzinghi, 2022).

Es importante tener en cuenta que, al firmar el contrato, las partes tienen que saber que están acordando sobre una realidad futura y no del todo consolidada. En algún sentido, podría sostenerse que el contrato sobre una herencia futura entraña siempre un cierto margen de incertidumbre, y está pendiente de la condición de que el causante no necesite o quiera dictar un testamento con alcances total o parcialmente diversos.

Por lo tanto, si el futuro causante no fue parte en la firma del pacto, los efectos del mismo le resultan inoponibles, pudiendo disponer con absoluta libertad de sus bienes, con posterioridad a dicha celebración o haber realizado ya un testamento con anterioridad, en virtud al derecho constitucional de testar (art. 20 de la Constitución Nacional).

También torna incierto la obtención de la finalidad del acuerdo si no interviene el cónyuge, al incidir el régimen de comunidad en cuanto a los bienes gananciales.

Por ello resulta recomendable y de buena práctica para no tornarlo en una figura inútil, que todos los sujetos a que hace referencia la norma participen del Pacto de Herencia Futura.

En el caso de que solo algunos de los herederos acuerden un Pacto de Herencia Futura, resulta aún más arriesgado, ya que queda supeditado no solo a lo testado, sino que el resto de los legitimarios que no prestaron su conformidad, pueden ejercer las acciones establecidas en los arts. 2453 (acción de reducción), 2451 (acción de complemento) y 2385 del CCyC. Inclusive podrían coexistir varios pactos con diferentes contenidos y ninguno prevalecerá sobre el otro.

Entonces, al no estar limitado la libertad de testar, tendrá preeminencia el Testamento sobre aquel acuerdo en el que no participó. Si el Pacto de alguna manera contraría la voluntad del causante, ésta última prevalece, ello en virtud de la primacía del orden público sobre la autonomía de voluntad que rige el Pacto (Russo, 2022).

2.- Preeminencia entre Pacto de Herencia futura y testamento con intervención

del causante: En este caso pueden darse dos situaciones:

a) Existencia de un Testamento y con posterioridad se celebra un Pacto de Herencia Futura: Puede ser que el fundador mediante un Testamento haber previsto una repartición de bienes luego de su muerte y que algunos hijos queden en la empresa y otros no, compensando

sus valores con otros bienes y con posterioridad efectuarse un Pacto de Herencia Futura, con intervención del fundador.

En dicha situación, al ser el testamento un acto esencialmente revocable (art. 2511, CCyC), ya que recoge la voluntad del testador en el momento de su muerte y, por lo tanto, puede cambiar hasta ese mismo momento, puede suscribir un pacto, debiendo ajustarse a las formalidades previstas por la ley.

Según nuestra normativa los modos por los cuales puede ejercer la voluntad revocatoria son solo aquellas indicadas por la ley, estableciendo dos modalidades: expresa o tácita.

En cuanto a la revocación expresa el Código Civil y Comercial introdujo el art. 2512 disponiendo que “debe ajustarse a las formalidades propias de los testamentos”.

Por su parte, los casos de revocación tácita están previstos por el Código Civil y Comercial en el art. 2513: testamento posterior (por lo cual, el testador está obligado a anular lo testado con otro testamento, que sin necesidad de expresión de causa deja sin efecto total o parcialmente el testamento anterior); art. 2514: revocación por matrimonio; art. 2515: Cancelación o destrucción del testamento ológrafo; y art. 2516: Revocación del legado por transmisión, transformación o gravamen de la cosa, no apareciendo entre los supuestos la existencia de un pacto posterior.

Entonces, corresponde señalar las dos interpretaciones existentes. Por un lado la *restrictiva* que postula que se debe atener exclusivamente a los supuestos de revocación tácita del testamento previsto taxativamente por la ley, excluyendo en esta materia el recurso de la analogía, pronunciándose la jurisprudencia en este sentido: “pues no está previsto expresamente por la ley y la norma que ocasionan pérdidas de derechos son de interpretación restrictiva y ello obsta a su aplicación analógica” (CNCiv Com. Junín, 3/12/92; CNCiv, Sala

A, 5/9/88, CNCiv., Sala C, 26/8/80, CNCiv., Sala E, 23/10/1978, CNCiv., Sala A, 8/6/71)
(Ferrer, 2017).

En cambio, la concepción *voluntarista* delineada por la doctrina comparada tiende a admitir la revocación tácita del testamento, cada vez que el comportamiento del disponente pueda interpretarse como que implica la voluntad de volver sobre sus disposiciones de última voluntad, aun cuando se trate de conductas que no encuadren en los supuestos previstos por la ley. La adopción de este punto de vista conduce a establecer que la enumeración que contiene el Código Civil y Comercial es meramente enunciativa o ejemplificativa, lo cual tiene como consecuencia reconocer como causa de revocación todo acto o comportamiento del testador manifiestamente contrario las intenciones que él anteriormente ha expresado. Esta opinión se inspira en la tesis de Demolombe, quien sostenía:

Las cuestiones de revocación testamentaria son ante todo cuestiones de voluntad y cada día se presentan en la práctica pruebas de revocación tácita de tal modo significativas, fuera aun de los casos que han sido previstos sobre que una teoría que pretenda desconocerlas chocaría inevitablemente contra la brillante realidad de los hechos. (Citado en Ferrer, 2017).

Adherimos a esta postura, de que prevalezca la efectiva voluntad del testador, debiendo investigar qué es lo que realmente ha querido con respecto al destino de sus bienes, siendo una cuestión de hecho que será el objeto de interpretación que los jueces deberán apreciar y resolver soberanamente, atendiendo al principio de continuación de la empresa.

b) Existencia de un Pacto de Herencia Futura y posteriormente realiza un testamento:

Carlos Arianna (2021) se inclina por el principio de preeminencia del contrato sobre el testamento, ya que si el futuro causante vincula su voluntad a la voluntad de otra persona sobre los derechos sucesorios en un contrato, no podría luego volverse sobre esa declaración mediante un acto unilateral como el testamento. La irrevocabilidad del pacto deber ser la

regla, que no es más que la consecuencia necesaria de su categorización como contrato bilateral, porque de lo contrario no tendría sentido otorgarle la facultad de revocación de que goza el testador. Al establecer el art. 1010 que “Estos pactos son válidos..”, salvo las limitaciones (afectar la legítima, los derechos del conyugue y de terceros), se entiende que se trata de una restricción a la libertad de testar, de manera que la interpretación que se realiza es que el testador no podrá ir en contra de sus estipulaciones mediante un testamento.

Sin perder de vista la regla *pacta sunt servanda*, como piedra basal de la sociedad civilizada de que los contratos están para cumplirse y así lo establece el art. 959 (Todo contrato válidamente celebrado es obligatorio para las partes, por lo que si no cumple con sus obligaciones, la otra parte tiene a sus disposición acciones para forzarlo a satisfacer sus derechos) y concordantes del Código Civil y Comercial y si el derecho continúa siendo el *ars ex aequo et bono* (el arte de lo equitativo y de lo bueno), también es el de *alterum non laedere* (no dañar a los demás) y del *constan et perpetua voluntas ius suum cuique tribuendi* (la constante y firme voluntad de dar a cada uno lo suyo), aplicando estos principios supremos junto con el deber de obrar de buena fe al celebrar el contrato (art. 9 CCCN), se puede aplicar sanciones ante un actuar reprochable del testador, valorándose en función de la violación de los principios generales del derecho y ejercicio abusivo del derecho.

Otro principio general del Derecho a tener en cuenta es la doctrina de los actos propios, fundado en la buena fe, que impone un deber jurídico de respeto y sometimiento a una situación jurídica creada anteriormente por la conducta del mismo sujeto.

Entonces al contraponerse la libertad de otorgar testamento con la fuerza obligatoria de los contratos va a influir en la posibilidad de rescindir unilateralmente y firmar un testamento con alcances total o parcialmente diversos, pudiendo reclamar los demás el cumplimiento del pacto ante el vínculo obligacional, teniendo en cuenta la voluntad como creadora de la relación jurídica.

Por el contrario, para Hernández y Ugarte (2020) al contratarse sobre derechos eventuales, el pacto entre el causante y los herederos supone el mantenimiento de la voluntad del titular de los bienes sin cambios hasta su muerte, pero si el cambio ocurre por vía testamentaria le otorga primacía al acto de última voluntad.

Otra postura intermedia considera que la posibilidad de que el futuro causante dicte testamento dejando sin efecto, total o parcialmente, las estipulaciones de un contrato anterior de herencia futura, se asemeja y puede encuadrarse en la figura de la rescisión unilateral, en los términos de lo establecido por el artículo 1077 y sgtes del Código Civil y Comercial (Mazzinghi, 2022).

El pacto en que interviene el causante puede ser alterado por un testamento ulterior, si las modificaciones son razonables y fundadas en hechos objetivos sobrevinientes y de razonable entidad. En ese sentido, Mazzinghi (2022) distingue entre hecho y circunstancia de relevancia. Si en el tiempo transcurrido entre la celebración del contrato de herencia futura y el otorgamiento del testamento posterior, no se hubieran producido alteraciones de relevancia en lo referente a las personas llamadas a recibir la herencia o en lo atinente a la composición y estado de los bienes que irán a conformar el acervo, el futuro causante está obligado a respetar, en sustancia, el contenido del pacto anteriormente celebrado con sus herederos. Si, con posterioridad a la formalización del contrato de herencia futura, no sobrevivieron hechos nuevos ni circunstancias que importaron un cambio sustancial en el estado de situación imperante al tiempo de celebrar el pacto, el futuro causante no tendría derecho a modificar en su testamento lo anteriormente convenido. En este caso, la alteración del contrato sobre la herencia futura podría ser abusiva.

Por el contrario, si luego de la celebración del contrato acontecieron hechos que modificaran sustancialmente el panorama vigente al tiempo de la concertación del acuerdo (matrimonio, unión convivencial, nacimiento de un hijo, enfermedad, etc.), tendría sentido -y

sería explicable- que el firmante del pacto- y futuro causante- dictara testamento modificando las bases sobre las que se había formalizado el pacto anterior. O, en otra hipótesis, que uno de los descendientes - firmante del pacto- comenzará a llevar una vida disoluta o desordenada que no se compadeciera con el control y la dirección del establecimiento productivo que el futuro causante le había asignado o atribuido en el contrato. El cambio de acontecimiento justificaría modificar lo anteriormente pactado, pudiendo el futuro causante realizar un testamento, pudiendo preverse dicha facultad en el Pacto de herencia futura.

Entonces, en el supuesto de que el futuro causante, dictara un testamento alterando sustancialmente el contenido de un contrato anterior, esa potestad de rescisión unilateral estaría fundamentado en la necesidad de prevenir conflictos o conservación de la empresa y es su derecho a testar, por lo que los herederos que resultaran afectados por la modificación de los criterios de atribución de la herencia podrían reclamar el resarcimiento de los daños que pudieran haber experimentado, quedando a ponderación judicial la responsabilidad contractual ante el incumplimiento del pacto de acuerdo a las circunstancias de cada caso (art. 1082, 1716, 1717, 1718, 1084, 1090, 1724, 1725, 1728, 1729, 1732 del CCyC).

Entre las sanciones a disponerse a los firmantes ante el incumplimiento a lo acordado pueden ser monto en billetes, sobre acciones, utilidades, contratar seguros, penalidades de orden moral-familiar, etc., que podrá inclusive preverse en una de las cláusulas como resarcimiento de eventuales daños (art 1078, inc. h, CCyC).

En el Derecho Comparado, en Alemania establece dos excepciones atenuando a la irrevocabilidad unilateral: 1) que el causante se haya reservado, en el mismo contrato, la facultad de revocarlo y que las causas sean justificadas (art. 2293), o cuando se verifiquen las circunstancias establecidas en los artículos 2294 (causales de desheredación) y 2295 (si se invalida la contraprestación). De manera que si después de un contrato de herencia se hace un testamento diferente y no se den esas excepciones, tiene prioridad el contrato.

Finalmente, ante la falta de una regulación específica, quedara en manos del Juez decidir sobre la cuestión.

VIII.-DESCRIPCION DEL CASO: EMPRESA “EDITORIAL LA MAÑANA S.A.”

La entrevistada ha sido la Sra. María Claudia Bogado, propietaria y Directora de la empresa.

La “Editorial La Mañana. S.A.” es una empresa familiar, cuya actividad es la impresión de diarios con noticias locales en su mayor parte, del interior de la provincia de Formosa, nacionales e internacionales, suplemento deportivo, campo y otros, cuya primera edición salió el 07/09/1961, siendo el diario matutino de mayor circulación en la provincia.

Se encuentra ubicada en la calle Dean Funes N° 950 de la Ciudad de Formosa de la provincia homónima. Cuenta actualmente con 60 empleados, que incluye administrativos, redactores, canillitas y alguno representante en el interior de la provincia. Además, se encuentra en funcionamiento Radio Viva 102.3, mediante la cual se generan las noticias.

La familia empresaria se compone de la cónyuge supérstite de la segunda generación y los hijos del matrimonio entre la entrevistada y el Sr. Enrique Read, de la tercera generación, que tienen la mayoría accionaria, continuando las hermanas del Sr. Enrique Read con una parte accionaria minoritaria que no trabajan en la empresa, ni viven en la provincia.

Como reseña histórica se puede relatar que a principios del año 1961, llega a Formosa el propietario del Diario “El Tribuno” de Salta, Don Roberto Romero, con la intención de buscar un lugar apropiado para instalar un diario en nuestra ciudad. El Diario “El Tribuno” de Salta fue el primer diario del interior del país en adquirir el sistema Offset de impresión. Por eso, dejó de utilizar la “Rotoplana” y lo trajo a Formosa para instalar el diario “La Mañana” que salió a la calle el 7 de septiembre de 1961. En sus inicios fue administrado por el padre de Roberto Romero, y contaba con tan sólo 16 trabajadores. Con el transcurrir de los meses,

el diario producía pérdidas y por ese motivo Roberto Romero viaja a Formosa con la intención de venderlo. Por referencia, Romero visitó a Don Enrique Hermenegildo Read, quien finalmente compró y se hizo cargo de “La Mañana” en el mes de marzo de 1962. A partir de esa fecha, la propuesta del nuevo propietario era mejorar la calidad de impresión, contar con un mayor número de trabajadores en Redacción y Taller. Se cambió íntegramente la diagramación, se hizo confeccionar más “clichés” para ilustrar las páginas. Creció el número de canillitas y la Administración empezó a contar con los elementos necesarios para una tarea efectiva. El éxito en las ventas de ejemplares y publicidad motivó que Don Enrique H. Read viajara a Buenos Aires para llegar a un acuerdo con la empresa publicitaria que dirigía Don Pedro Ventura. Ese viaje lo aprovechó para adquirir la deseada “Clichograf”, que permitía ilustrar el diario con fotos al día, lo que aportaba una mejor presentación de las páginas. Dos años después llegó la ansiada “Rotativa”, que permitía elevar la cantidad de páginas de 24 a 32. Ya con la rotativa se amplió el horario de cierre del diario, lo que permitía incluir noticias deportivas que se originaban en horas de la noche y algunas reuniones importantes en el orden local. Otra conquista de Don Enrique H. Read fue la contratación de servicios informativos que desde Buenos Aires llegaban a través de las “Teletipos” a la redacción, se construyó la planta baja, donde funcionaba la Redacción, y con el correr de los años se incorporaron modernas máquinas que facilitaban y aceleraban la labor de los encargados de las Linotipos, la corrección, el armado, etc. En el año 1983 se suman a la conducción del matutino dos de los hijos del fundador, Enrique y Hugo Alberto, ambos de apellido Read. Al fallecer Enrique Hermenegildo Read de forma natural continuaron sus dos hijos que trabajaban en la empresa, hasta que Hugo Read en el año 1997 le planteó a su hermano su intención de crear otra empresa, teniendo Enrique que ya había asumido la conducción del matutino adquirir las acciones, que implicó una situación de angustia y una descapitalización que logró superar. Hace una década se instaló un nuevo equipo de

impresión rotativo con siete cuerpos, que puede imprimir de una sola vez miles de ejemplares de 32 páginas, que fue traído especialmente los cuerpos desde Estados Unidos, los cuales arribaron en 2010 y terminaron de instalarse en 2012. En 1995 se amplía la empresa con la creación de una empresa de servicios de televisión por cable.

Enrique Read contaba con hijos mayores de edad de un anterior matrimonio, incorporando a sus dos hijos varones y una hija, seguramente en su afán de darle una seguridad económica, sin detenerse a saber los intereses de los mismos. Si bien manifestaba su preocupación por la sucesión ante la existencia de varios hijos de dos matrimonios distintos, nunca abordó el tema.

Enrique Read fallece en el año 2011. La muerte abrupta derivó en una transición traumática y dolorosa, la conyugue supérstite que si bien ejercía una influencia al acompañar a su esposo, se encargaba de la crianza de sus 4 hijos que tenían a esa fecha 19, 18, 11 y 3 años de edad, y recién ingresa al Directorio una vez recibida de abogada en el año 2009 y cursado un posgrado en empresa de familia. Su intención era colaborar con los hijos mayores del Sr. Read que estaban trabajando en la empresa, pero inmediatamente promovieron el juicio sucesorio y mediante vericuetos legales complicaron la situación, como un pedido de inventario en el hogar familiar. El conflicto fue escalonando, la relación se volvió insostenible contactándose solo a través de los abogados, el trámite judicial lento derivó en la presentación de un acuerdo que se homologó judicialmente, alejándose esos hijos de la empresa y de la familia con la entrega de la empresa de televisión por cable, asumiendo la Sra. Bogado en el 2012 la dirección del diario matutino, continuando hasta la fecha la tramitación del expediente judicial.

Al hacerse cargo la Sra. Bogado, el clima en la empresa era enrarecido, pero no era una desconocida ya que hacía 23 años que acompañaba a su marido y sus hijos jugaban en los pasillos, empezando a generar confianza con sus empleados por la familiaridad generada y

más allá de las complicaciones de estos años, sobrellevando inclusive la crisis de una pandemia, siguieron haciendo el trabajo que sabían y asumiendo el compromiso implícito de publicar el diario cada noche, constituyendo un esfuerzo conjunto y una responsabilidad social.

En el año 2018 se incorporó a la empresa la hija mayor de la Sra. Bogado y es la Jefa de Redacción de la Editorial, tal vez atraída por el olor a tinta y ruido de máquinas que fue parte de su vida. El aporte de la misma, de 32 años de edad, habiéndose profesionalizado como abogada y periodística, es primordial, ha introducido innovaciones, sobre todo tecnológica, y continúa capacitándose para gestionar la empresa. Ambas son miembros activos de ADEPA (Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas) y participaron del programa Ganar-Ganar de ONU Mujeres.

Si bien la propietaria reconoce la necesidad de una planificación sucesoria, máxime lo que le tocó atravesar, aún no ha iniciado su análisis con los miembros de la familia, al tener como desafío mantener la empresa, reconvertirla en todo caso, teniendo en cuenta que sus otros hijos no tienen actualmente interés en involucrarse en la empresa, ya que uno es estudiante secundario, las otras dos hijas que no viven en la Provincia, una es veterinaria y la otra diseñadora de indumentaria.

Solamente su hija mayor es por ahora la potencial sucesora sin que se la esté preparando específicamente en ello y tampoco un órgano de la empresa está encargado, pero que se encuentra adquiriendo experiencia abocándose a la empresa.

De los resultados obtenidos se determina que la Editorial Diario La Mañana SA forma parte de las pocas que han alcanzado la tercera generación y cuyo ciclo de vida cuenta con más de sesenta años en la actividad comercial.

En cuanto a los cambios generacionales que se produjeron, se observa que la primera transición fue un proceso simple a manos de un solo sucesor. Sin embargo, en la última

sucesión se presentaron mayores complicaciones ya que requirió cambios importantes que implicaron por ejemplo la elección del nuevo líder

Los hechos descritos confirman que la empresa atraviesa por las problemáticas similares que teóricamente se han lo descrito a lo largo del trabajo, en cuanto a la conflictividad de las relaciones entre la familia y la empresa, el proceso de sucesión, los cambios generacionales, relegándose el debate sobre una planificación sucesoria.



IX.- CONCLUSIONES: De lo desarrollado en el presente trabajo se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, las empresas familiares son de importancia superlativa en el desarrollo económico de un país, tanto en cuanto a la conservación de las fuentes de trabajo, pero también de los valores familiares. Pero por las características propias de las mismas, en la que se debe congeniar el mundo racional de los negocios con el mundo emocional de la familia, los conflictos son innumerables, constituyendo la vocación de continuidad una de las mayores debilidades de su supervivencia.

- El matiz diferencial de las empresas de familia es la posibilidad de que la siguiente generación participe en la empresa, constituyendo la Planificación Sucesoria necesaria para diseñar un plan estratégico para tomar la decisión de quién sucederá al líder, considerando que el recambio generacional no solo involucra cuestiones patrimoniales y gerenciales, sino que trae implícito una situación emocional significativa, siendo normal que aparezcan miedos, reticencias, desconfianzas, inseguridades, etc., entendiéndose que se trata de un proceso que lleva tiempo.

- La protección de la empresa familiar deber derivar del Estado en función de normas de raigambre y jerarquía constitucional, correspondiendo desestructurar algunos institutos que se contraponen a la autonomía de la voluntad del propietario y su familia y darle un marco jurídico adecuado que brinde seguridad al acuerdo, máxime cuando son diferentes las normas que se entrecruzan en su abordaje: de familia, sucesoria, contractual, societaria, etc., para que logre tener un impacto en su aplicación práctica.

- El Código Civil y Comercial ha regulado en el segundo párrafo del art. 1010 al Pacto de Herencia Futura como una herramienta jurídica de planificación sucesoria. Sin embargo, consideramos que la redacción ha sido apresurada, evidenciándose en los cuestionamientos doctrinarios e interpretaciones diversas que se vienen desarrollando, en cuanto a su naturaleza

jurídica, validez, objeto, sujetos intervinientes, efecto, límites legales, extinción, formalidad, etc.

- En líneas generales, el Pacto de Herencia Futura prevalece ante otra herramienta jurídica de planificación anticipada de partición de la herencia en la empresa familiar, como lo es la figura testamentaria, en cuanto ha sido diseñada para los dueños de ese tipo de firmas comerciales para que puedan cumplir la vocación de continuidad, siendo coincidente con la doctrina especializada que cree que es el contrato el instrumento más apto para su objeto, o sea la empresa.

-Analizada la normativa del Pacto de Herencia Futura en cuanto agrega, a diferencia del derecho comparado, la posibilidad que se realice entre los legitimarios exclusivamente sin la participación ni del cónyuge ni del causante, puede derivar en el conflicto de que exista en oportunidad de abrir la sucesión, dos herramientas jurídicas que le permiten al líder planificar el traspaso generacional en la empresa familiar como lo son el Pacto de Herencia Futura y el Testamento, entrando en colisión la fuerza obligatoria de los contratos sobre la herencia futura con la libertad del causante para otorgar testamento.

- En el caso de un Pacto de Herencia Futura sin intervención del causante tiene preeminencia el Testamento, en cuanto los efectos del pacto le resultan inoponibles, pudiendo disponer con absoluta libertad de sus bienes, con posterioridad a dicha celebración o con anterioridad, quedando en expectativa el derecho de los herederos firmantes (art 968, CCyC). El artículo 343 del CCyC considera que existe una condición cuando las partes subordinan su plena eficacia o resolución a un hecho futuro e incierto.

- Si existe un testamento y con posterioridad se celebra un Pacto de Herencia Futura con intervención del causante, el testador debería revocarlo expresamente para otorgarle validez al pacto (art. 2512, CCyC), estando discutida doctrinariamente la revocación tácita.

- Si el causante hubiere participado del pacto y posteriormente realiza un testamento podría encuadrarse en la figura de la rescisión unilateral, en los términos de lo establecido por el artículo 1077 del CCyC, valorándose en función de la violación de los principios generales, ejercicio abusivo del derecho, doctrina de los actos propios y principio de continuidad de la empresa, ante un actuar reprochable del testador. Una postura distingue entre hecho y circunstancia de relevancia. Si, con posterioridad a la formalización del contrato de herencia futura, no sobrevivieron hechos nuevos ni circunstancias que importaron un cambio sustancial en el estado de situación imperante al tiempo de celebrar el pacto, el futuro causante no tendría derecho a modificar en su testamento lo anteriormente convenido. Por el contrario, si luego de la celebración del contrato acontecieron hechos que modificaran sustancialmente el panorama vigente al tiempo de la concertación, justificaría modificar lo anteriormente pactado, pudiendo el futuro causante realizar un testamento, cuya circunstancia podría preverse en el Pacto de herencia futura y en su caso los herederos que resultaran afectados reclamar el resarcimiento de los daños que pudieran haber experimentado (art. 1082, CCyC).

X.- REFERENCIAS DOCTRINARIAS:

- Código Civil y Comercial.
- ARIANNA, Carlos (2021). "Pacto obre la herencia futura y empresa familiar: Límite en Revista de Derecho de Familia.
- BRANDAM, María Gabriela y SANDRO Candelaria; (2010); "Abordaje interdisciplinario de los conflictos en las relaciones familiares en la empresa"; en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.) "La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación", Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires.
- BRINGA, María de los Ángeles Lucero.; (2014); "La sucesión: el talón de Aquiles de la empresa familiar"; en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.): "La sucesión en la empresa familiar, Relevo Generacional. Cambio en el liderazgo y transmisión de la propiedad. Ed Ad-Hoc, Buenos Aires.
- CALLEGARI, M. G. y MUSICH, M. (2022); "Convivencia de la participación del futuro causante y su cónyuge en los Pactos de Herencia Futura". Ponencia en la XXXVIII. Jornadas Nacionales de Derecho Civil, Mendoza.
- CALLEGARI, Mariana G. y MUSICH, Máximo (2022); "El Protocolo familiar como herramienta idónea para instrumentar la planificación sucesoria". Ponencia en la XXXVIII. Jornadas Nacionales de Derecho Civil, Mendoza.
- CASTIGLIONE, H., "Dirección de Empresas de Familia. Aportes sobre sus características, problemas y soluciones" en Galimberti, M. B. "En torno a las Empresas de Familia, su rol en el mundo actual y su problemática".
- CERAVOLO, Angel F.; (2010) "Legítima e indivisión hereditaria", en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.) "La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación", Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires.
- CESARETTI, Oscar D., "El Pacto Sucesorio" (2017). Jornadas Nacionales de Derecho Civil. Comisión IX. <http://jornadasderechocivil.jursoc.unlp.edu.ar/wp-content/uploads/sites/10/2017/08/Cesaretti-Oscar>.
- CESARETTI, María — CESARETTI, Oscar D., (2014) "Código Civil y Comercial (ley 26.994), empresa familiar, herencia futura (pacto sucesorio)", Revista del Notariado, www.revistanotariado.org.ar/2015/06/el-pacto-sucesorio-y-la-empresa-familiar-en-la-unificación.
- CESARETTI, Oscar D. y CESARETTI, María; (2015) "El pacto sucesorio y la empresa familiar en la unificación", en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.): "La empresa familiar en el Código Civil y Comercial, Ed Ad-Hoc, Buenos Aires.
- CESARETTI, María.;(2022); "El objeto del Pacto de Herencia Futura. Incorporación de bienes ajenos a la unidad productiva a los efectos de la

compensación”. Ponencia en la XXXVIII. Jornadas Nacionales de Derecho Civil, Mendoza.

- CIALDELLA, Daniel; (2014); “La transferencia generacional: una oportunidad para fortalecer la empresa familiar”; en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.): “La sucesión en la empresa familiar, Relevo Generacional. Cambio en el liderazgo y transmisión de la propiedad. Ed Ad-Hoc, Buenos Aires.
- COHEN, M- C.y PEREZ LASALA, F. (2022); “La nueva mejora: Desfibrilador del Pacto”. Ponencia en la XXXVIII. Jornadas Nacionales de Derecho Civil, Mendoza.
- CÓRDOBA, Marcos. (2013).”Pacto sobre herencia futura. El derecho vigente y el proyectado”, en revista de derecho de familia y las personas. Ed. La Ley.
- DELUCCHI, Andrea. (2010). “Empresas Familiares. Conflictos. Protocolo Familiar”. MicroJuris-DOC-5050-AR | MJD5050.
- FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.), (Dir.) (2010) “La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación”, Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires.
- FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.); (2010) “La agenda jurídica de la empresa familiar”; en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.) “La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación”, Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires.
- FAVIER DUBOIS , Eduardo M. (h) y SPAGNOLO, L. (2014); “Doce trampas legales para las empresas familiares: reglas para evitar que aparezca el licántropo”, Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires.
- FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h.); (2014) “Fideicomiso para la transmisión de la propiedad en la empresa familiar”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.): “La sucesión en la empresa familiar, Relevo Generacional. Cambio en el liderazgo y transmisión de la propiedad. Ed Ad-Hoc, Buenos Aires.
- FAVIER DUBOIS, Eduardo M.(2014) “La empresa familiar frente al nuevo código civil y comercial”. Errepar DSE.
- FAVIER DUBOIS , Eduardo M. (h) y SPAGNOLO, Lucía; (2015) “Diez Mandamiento legales para las empresas familiares. Aplicación del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación”; Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires.
- FAVIER DUBOIS , Eduardo M. (h) y SPAGNOLO, Lucía; (2018) “Sociedades por acciones simplificada y empresa familiar- Dos Astros alineados”; Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires.
- FERRER, Francisco A. M. y GUTIERREZ DALLA FONTANA, Esteban M., (2022); “Renuncia a la accione de colación y reducción en el Pacto de Herencia

Futura permitido”. Ponencia en la XXXVIII. Jornadas Nacionales de Derecho Civil, Mendoza.

- FINGERMANN, H. (2020). Concepto de preeminencia. Deconceptos.com.<https://deconceptos.com/general/preeminencia>.
- FOURCADE, María Viviana; (2010) “Análisis sistémico del conflicto en la empresa familiar”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.) “La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación”, Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires.
- GALIMBERTI, Maria Blanca. (2004). “En torno a las Empresas de Familia, su rol en el mundo actual y su problemática”. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía, Foro del Jurista, Derecho de Sociedades N° 25, www.Camaramed.org.ar.
- GALIMBERTI, María Blanca;(2010) “Sociedad y familia o la familia en sociedad”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.) “La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación”, Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires.
- GLIKIN, Leonardo J. (2015); “Impacto del nuevo Código en las empresas familiares: una visión general”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.): “La empresa familiar en el Código Civil y Comercial, Ed Ad-Hoc, Buenos Aires.
- GLIKIN, Leonardo J. (2022); “Los cuatro propósitos de la planificación sucesoria”. Ponencia en la XXXVIII. Jornadas Nacionales de Derecho Civil, Mendoza.
- HERNANDEZ, Lidia B. y UGARTE, Luis A. (2020) “Tratado de las sucesiones” Ed. Abeledo Perrot. Buenos Aires
- MARTIN, Roberto M.; (2010) “Lógica y dinámica de las empresas familiares”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.) “La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación”, Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires.
- MARTÍN, Roberto M. y GONZALEZ DE MARTIN, N.M., (2014) “La transferencia generacional en las empresas familiares y el resguardo del patrimonio familiar”; en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.): “La sucesión en la empresa familiar, Relevé Generacional. Cambio en el liderazgo y transmisión de la propiedad. Ed Ad-Hoc, Buenos Aires.
- MASRI, Victoria S.:(2010) “El Protocolo familiar: valioso instrumento para la conservación de la empresa familiar”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.) “La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación”, Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires.

- MASRI, Victoria S. y RAGGI, Maria E. (2012) “Pacto sobre herencia futura”. XXXIX Convención Notarial del Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires.
- MAZZINGHI, Jorge A.M. (2022); “Las partes en el Pacto de Familia”. Ponencia en la XXXVIII. Jornadas Nacionales de Derecho Civil, Mendoza.
- MEDINA, Graciela y FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h). (2012). “Empresa Familiar. Proyecto de incorporación al Código Civil”. Publicado en Revista de derecho de familia y de la personas, Buenos Aires: La Ley, Año IV, N°1.
- MEDINA, Graciela, (2015) “La protección de la empresa familiar en el derecho sucesorio en el nuevo Código Civil y Comercial, ley 26.994”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.): “La empresa familiar en el Código Civil y Comercial, Ed Ad-Hoc, Buenos Aires.
- MEDINA, Graciela, (2015) “Los pactos sobre herencia futura”. DFYP 2015, cita on line TR LALEY AR/DOC/3196/2015; https://gracielamedina.com/wp-content/uploads/2022/05/22-5-04-9_35-PM-1.pdf)
- MEDINA, Graciela, (2017). "La protección de la empresa familiar en el Código Civil y Comercial Argentino", disponible en https://capacitacion.jusmisiones.gov.ar/files/material_curso/2017/Capitulo_2_-_Transmision_Hereditaria.
- MEDINA, Graciela y ROLLERI, Gabriel (2017) “Derecho de las Sucesiones”, Editorial Abeledo Perrot S.A., Buenos Aires.
- MEIJIDE CASTRO, Marina (2019). “Cuentas claras, amistades largas. Protocolo familiar, empresas y familias largas. Algunos apuntes sobre la importancia de la planificación”. En publicación del XIV Congreso Argentino de Derecho Societario. X Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la empresa. “Hacia un nuevo Derecho Societario” Tomo II.
- MOLINA SANDOVAL, Carlos, (2014) “Empresa familiar, cambio generacional y pacto de herencia futura”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.): “La sucesión en la empresa familiar. Relevo generacional. Cambio en el liderazgo y transmisión de la propiedad”, Ed Ad-Hoc, Buenos Aires.
- MOLINA SANDOVAL, Carlos; (2015) “Planificación patrimonial en la empresa familiar en el Código Civil y Comercial”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.): “La empresa familiar en el Código Civil y Comercial, Ed Ad-Hoc, Buenos Aires.
- MONTENEGRO, Gustavo y SCHROEDER, Ivana; (2014) “Inteligencia organizacional en la empresa familiar”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.): “La

sucesión en la empresa familiar, Relevo Generacional. Cambio en el liderazgo y transmisión de la propiedad”. Ed Ad-Hoc, Buenos Aires.

- NISSEN, Ricardo A. (2010) “El origen de los conflictos societarios en las sociedades cerradas y de familia a la luz de la realidad mercantil argentina”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.) “La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación”, Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010.
- NOGALES LOZANO, Fernando; (2014) “Las funciones de control de los órganos de gobierno en la fijación de los objetivos estratégicos familia-empresa durante los procesos sucesorios”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.): “La sucesión en la empresa familiar, Relevo Generacional. Cambio en el liderazgo y transmisión de la propiedad. Ed Ad-Hoc, Buenos Aires.
- PALAZZO, Carlota (2019).“El rol de gobierno del conflicto en las empresas de familia”, por Carlota Palazzo. En publicación del XIV Congreso Argentino de Derecho Societario. X Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la empresa. “Hacia un nuevo Derecho Societario” Tomo II.
- PERAZZO, M. y ZABALE, E. (2017).“Sociedades de Familia- Derecho de Información y cobro de dividendos”. Editorial Jurídica S.R.L. Nova Tesis. Rosario. Santa Fe.
- RUSSO, Martín Leandro, (2022) “Los bienes objeto de compensación en lo pactos relativos a la herencia futura” Ponencia en la XXXVIII. Jornadas Nacionales de Derecho Civil, Mendoza.
- SAN LORENZO, Facundo J. (2021) “Planificación de la sucesión en las empresas familiares: el pacto de herencia futura como herramienta para prevenir y solucionar conflicto”, Ed. AbeledoPerrot , Buenos Aires.
- SAN LORENZO, Facundo J. (2023) “Planificación de la sucesión de las empresas familiares. Los pactos de herencia futura como herramienta jurídica”, Ed. Ad Hoc , Buenos Aires.
- SIONE, Carlos Martin y BLANCAZO, Santiago, (2022); “Las partes en el Pacto de Familia”. Ponencia en la XXXVIII. Jornadas Nacionales de Derecho Civil, Mendoza.
- STIVELBERG, Alicia G.; (2014) “Primer mandamiento: No procrastinarás la sucesión en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.): “La sucesión en la empresa familiar, Relevo Generacional. Cambio en el liderazgo y transmisión de la propiedad. Ed Ad-Hoc, Buenos Aires
- STIVELBERG, Alicia G.; (2015) “Los cambios culturales en la familia y su influencia sobre las empresas familiares. Cambio de códigos. Códigos de

cambio.”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.): “La empresa familiar en el Código Civil y Comercial, Ed Ad-Hoc, Buenos Aires.

- SOSA DE IRIGOYEN, María Susana, (2010); “El protocolo de empresa familiar. Antecedentes y bases para su redacción”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.) “La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación”, Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires.
- VAN THIENEN, Pablo A. “La verdad detrás del pacto de herencia futura y su im (pacto) en las empresas familiares. Un pacto con poco futuro?. Publicación de CEDEF Law & Finance.
- VÍTOLO, Daniel R.; (2010) “La regulación de la empresa conformada como sociedades cerradas y de familia: el desafío legislativo” en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.) “La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación”, Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires.
- WEIGEL MUÑOZ, Augusto, (2010); “Sociedades de familia: categoría jurídica especial”, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.) “La Empresa Familiar, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación”, Ed. Ad-Hoc, Buenos Aires.
- WEIGEL MUÑOZ, Augusto; (2014) “Pacto sobre herencia futura. Su utilidad en la empresa familiar, en Favier Dubois, E. M. (h.), (Dir.): “La sucesión en la empresa familiar, Relevo Generacional. Cambio en el liderazgo y transmisión de la propiedad. Ed Ad-Hoc, Buenos Aires.
- ZABALZA, Guillermina y SCHIRO, María Victoria, (2022); “La planificación sucesoria como antesala de la deconstrucción de la legítima. El caso de la empresa familiar”. Ponencia en la XXXVIII. Jornadas Nacionales de Derecho Civil, Mendoza.

Referencia web

- [http://www.canf.com.ar/index.phpClub Argentino de Negocios de Familia.](http://www.canf.com.ar/index.phpClub%20Argentino%20de%20Negocios%20de%20Familia) Claves para la Trascendencia de la Empresa Familiar, publicado el 14/02/2017 <http://blog.canf.com.ar/claves-para-la-trascendencia-de-la-empresa-familiar/>
- https://capacitacion.iusmisiones.gov.ar/files/material_curso/2017/Capitulo_2-Transmision_Hereditaria.pdf
- Revista Came-Pyme. Número 24. Julio 2015. La Nación
- BID 2005. International Family Enterprise Research Academy, citado por Muñoz, M. y Borjas, N., en “Empresa Familiar, su gobierno” 2010 <https://es.slideshare.net/nesticobd/empresas-familiares-su-gobierno-material-51>

- <https://www.xn--lamaanaonline-lkb.com.ar/noticia/54222/la-maana-y-su-evolucion-con-la-historia/>
- <https://aulavirtual4.unl.edu.ar/mod/resource/view.php?id=381> - FERRER, Francisco A.M.. (2017), “Revocación tácita de testamentos” Ed. La Ley.

Asistencia a Jornadas Informativas

- XIV Congreso Argentino de Derecho Societario, X Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, Rosario, 2019
- XXXVIII Jornadas Nacionales de Derecho Civil, Mendoza. 2022

ANEXO 1

CUESTIONARIO

El presente cuestionario es una guía de manera que la entrevistada tenga la libertad de profundizar en el contenido del tema y pueda expresar sus experiencias de la mejor manera, cuya información proporcionada será utilizada sólo con fines académicos, tomando como muestra una empresa familiar local de la ciudad de Formosa de más de 60 años en la actividad comercial,

- 1) Nombre de la Empresa:
- 2) Nombre y apellido de la entrevistada y cargo en la empresa:
- 3) Actividad que desarrolla la empresa (además sede, sucursales, cantidad de empleados, mercado, competidores)
- 4) Breve reseña histórica y antecedentes de la empresa.
- 5) ¿Cuál fue la actitud del anterior líder ante la transición generacional? ¿Cómo se desarrolló? ¿Fue planificada o abrupta? ¿Hubo reticencia al ingreso de algún familiar?
- 6) ¿Cómo influyó dicha sucesión en la continuidad de la empresa?
- 7) ¿Qué generación se encuentra al mando de la empresa?
- 8) ¿Cómo se compone actualmente la familia a cargo de la gestión y propiedad de la empresa? ¿Cuántos de los propietarios, pertenecientes a la familia, trabajan en la empresa? ¿Trabajan otros familiares que no son propietarios o políticos (bien por matrimonio o por uniones de hecho)?
- 9) ¿Cómo está estructurada (organigrama) actualmente la empresa? ¿Tiene Órganos de gobierno? ¿Y Órganos de índole familiar, como el Consejo de Familia?
- 10) ¿Cuál fue el aporte de la nueva generación en la empresa? ¿Se encuentran profesionalizados? ¿Se ha incorporado a terceros que aporten a esa profesionalización?
- 11) ¿Se ha pensado en la planificación sucesoria de la siguiente generación? ¿Se celebró algún contrato o acuerdo entre los miembros de la familia para realizar la sucesión?
- 12) ¿Qué desafíos o temores genera tratar la planificación sucesoria?
- 13) ¿Se está preparando a alguien para la sucesión?, algún órgano de la empresa estará a cargo de esta tarea? ¿Qué relación hay entre el actual líder y sus potenciales sucesores?

- 14) ¿Qué herramientas jurídicas de planificación sucesoria conoce?
- 15) ¿Se ha considerado el Pacto de Herencia Futura como un instrumento jurídico a implementarse en la empresa?