

**TEMA 3: PLANIFICACION PATRIMONIAL PARA LA NUEVA  
LONGEVIDAD**

**Trabajo: “LA SUCESION PATRIMONIAL Y DE GESTION EN LA  
EMPRESA FAMILIAR”**

**Coordinadores Generales:**

**Notaria Karina V. SALIERNO**

**Notaria María L SZYMANSKI**

**Categoría: Trabajos en equipo**

**Autoras: Notarias:**

**Hilda Delia VEGA - escribanavega@gmail.com**

**María Alejandra BORELLI - alejandra.borelli@bdaescribanas.com.ar**

**Carla Gabriela BALDUCCI - escribanabalducci@yahoo.com.ar**

**Octubre 2025**

# “LA SUCESION PATRIMONIAL Y DE GESTION EN LA EMPRESA FAMILIAR”

“La habilidad de desarrollar un sucesor capaz

es el sello de un gran líder”

Ambrose Bierce

**SUMARIO:** I. Ponencia. II. Desarrollo. II.1. Introducción. III. La planificación patrimonial familiar. IV. Constitucionalización del Derecho Privado. La contractualización de las relaciones de familia. V. Principios jurídicos. Autonomía de la voluntad y orden público. Solidaridad familiar. VI. El patrimonio familiar. Los bienes y los vínculos en la empresa familiar. VI. a. Estructura de la empresa familiar. VI. b. Empresa y familia. Relaciones y límites. VI.c. El rol del fundador en la empresa familiar. VII. La planificación sucesoria en la empresa familiar. VII.a. Errores comunes en la planificación sucesoria. VII.b. Importancia de una planificación temprana. VIII. Los procedimientos en la planificación patrimonial de la empresa familiar. VIII.a. Sucesión en la gestión. VIII.a.1. Aspectos que se deben considerar en la sucesión de la gestión. VIII.a.2. Atribución preferencial. VIII.a.3. La atribución preferencial en los vínculos dentro de la empresa familiar. VIII.a.4. La planificación sucesoria en la gestión. Jurisprudencia. VIII.b. Sucesión en la propiedad. VIII. b.1. El Derecho de familia patrimonial. VIII. b.2. La partición por donación y la planificación patrimonial familiar. IX. Partición por donación. IX. a. Concepto y naturaleza. IX. b. Su regulación en nuestro ámbito. IX. c. Disposiciones comunes. Principios rectores. IX.c.1. Colación. IX.c.2. Mejora. IX.c.3. Principio de adjudicación en especie. IX.c.4. Partición por donación. Elementos específicos. IX.c.5. La acción de reducción y complemento en las particiones por donación. X. Continuidad de la empresa familiar vs. legítima hereditaria. XI. La transmisión en la propiedad de las participaciones societarias. XI. a. La partición por donación de acciones. XI. b. Colisión de intereses: el derecho de acrecer y la tutela de la legítima hereditaria. XI. c. El valor de los bienes. XI.c.1. La situación en el código velezano. XI.c.2. La situación en el código vigente. XI.c.3. La planificación sucesoria patrimonial en el caso Zuccardi. XI.c.4. Conexiones entre la partición por donación y los pactos de herencia futura. XII. Las prestaciones accesorias. Su incidencia en la empresa familiar. XIII. Algunos aspectos tributarios. La donación de acciones de empresas con domicilio en la provincia de Buenos Aires o beneficiarios domiciliados en la citada jurisdicción. XIV. Intervención notarial en la redacción de acuerdos familiares. La fuerza vinculante contractual. XV. Conclusiones. Bibliografía consultada: Doctrina. Jurisprudencia. Congresos y Jornadas. Legislación.

## I. Ponencia.

. La autonomía de la voluntad se posiciona en un lugar preponderante en la regulación de las conductas privadas, y en especial, en aquellas de índole familiar. Está sometida a los principios constitucionales -especialmente los de responsabilidad y solidaridad

familiar- de acuerdo a los fundamentos de la constitucionalización del derecho privado. Así, se expresa su articulación de equilibrio con el orden público familiar.

. La seguridad jurídica del documento autorizado con fe pública notarial ofrece un tratamiento de cuestiones familiares, desde la óptica de la justicia preventiva, resguardando legalidad y seguridad, para que el consentimiento sea otorgado en forma precisa, verificada la capacidad suficiente para celebrarlo, con información legal adecuada, con fuerza probatoria y ejecutiva documental.

. La partición por donación configura un pacto de herencia futura, de carácter distributivo. No tiene como propósito originar vocaciones hereditarias convencionales, ni disposición patrimonial fuera de los límites autorizados en las porciones legítimas, ni renunciaciones a herencias, sino que propende a distribuir el patrimonio del ascendiente, considerando las cuota - partes hereditarias y las posibles mejoras.

. Con el objeto de dar cumplimiento a lo fijado por el artículo 2413 CCCN, el cálculo del valor de los bienes a los fines de la colación, se debe realizar al momento en que se efectúa el acto particionario, determinando el cómputo de la porción legítima de cada descendiente y cónyuge, congruentemente con lo establecido en los arts. 2385 y 2445 CCCN. Se deben tomar los valores intrínsecos de los bienes, no sus aumentos o detrimentos por obra del aporte de los respectivos donatarios.

. La determinación del valor de los bienes en la partición por donación, realizada por el ascendiente, su cónyuge y todos los descendientes es irrevocable. Es de buena práctica que para este acto, puedan las partes estar anoticiadas de la posibilidad de documentar privadamente el valor de los bienes.

. Puede el ascendiente partidario efectuar mejora, dentro de su porción disponible, debiendo esta decisión surgir del texto del acto particionario expresamente, (artículo 2414 CCCN), salvo la dispensa tácita con mejora imputable a porción disponible, establecida en el artículo 2461 CCCN. Se contempla además la excepción legal de la mejora estricta a favor del descendiente que padece alguna discapacidad, (artículo 2448 CC y CN), pudiendo disponer de un tercio de las porciones legítimas.

. La atribución preferencial se erige como una figura central y estratégica en la planificación sucesoria de la empresa familiar. Al momento de la formación de los lotes en el acto particionario, se puede disponer esta figura, conforme al artículo 2380 CC y CN, en especial si se ha previsto que la participación del socio dentro de la sociedad

no es sustituible, por tener una especial relevancia para el cumplimiento del objeto social, o por ser la participación de ese socio con características *intuitu personae*.

. Si se omitiera alguno de los bienes en el acto partitivo por donación, no ocasiona acción de nulidad de tal acto, al no hallarse incluidas en este caso, las acciones de rescisión y nulidad. En caso de planteos por lesión de la porción legítima entre coherederos, se entiende aplicable el criterio establecido en el artículo 2386 CC y CN reformado a la partición por ascendientes, la acción que se instaure, pierde los efectos reipersecutorios sobre los bienes registrables adjudicados/donados, constituyéndose un derecho creditorio de carácter personal o deuda de los restantes a favor del accionante. De lege ferenda: proponemos que en futuras modificaciones legislativas puedan armonizarse las normas aludidas, adecuando lo normado en el artículo 2417 CCCN al criterio establecido en el artículo 2386 CCCN reformado por la ley 27587.

. A los fines de la continuidad en la sucesión de la empresa de familia, evitando la desmembración accionaria, podrían conservar la mayoría o la totalidad de las participaciones sociales aquellos donatarios - adjudicatarios que consideren continuar dentro de la empresa, y recibir el resto de los adjudicatarios otros bienes integrantes del patrimonio del transmitente. En este caso, es conveniente obtener una valuación real de la empresa, para sustentar la igualdad en la distribución de los bienes entre los donatarios adjudicatarios, sin afectar la legítima de los herederos forzosos.

. Si el acto partitivo se establece con la modalidad de donación de la nuda propiedad de las acciones con reserva de usufructo, corresponden al nudo propietario -a excepción del derecho a percibir las ganancias obtenidas durante el usufructo-, el ejercicio de los demás derechos derivados de la calidad de socio, salvo pacto en contrario (artículo 218, párrafo 3 LGS). Si el donante partidador quisiera conservar el control de la sociedad, tendría que reservarse en forma expresa los derechos políticos relativos a las acciones, además del usufructo.

. El derecho de acrecer es conferido por el nudo propietario y no establecido por los usufructuarios entre sí, por configurar una mengua en las facultades del dueño, (artículo 2132 CCCN, 1º parte). Podrían surgir cuestionamientos de algún heredero forzoso, al considerarlo que vulnera el principio de inviolabilidad de la legítima, por privar al heredero de la percepción de los dividendos hasta el deceso del usufructuario sobreviviente, si la partición por donación versara sobre participaciones societarias. Es recomendable considerar a los fines del asesoramiento notarial, que tanto las

expectativas legitimarias como las expectativas a los bienes que correspondan al cónyuge supérstite, integran el catálogo de los estatutos normativos de orden público.

. En conexidad con la disposición patrimonial mediante la partición por donación, pueden otorgarse otros pactos previstos en el CC y CN, y de ser requeridas, las modificaciones estatutarias o del contrato social, hallándose fundamentados dichos otorgamientos, en la planificación para la transmisión patrimonial, prevención de conflictos y fomento de la continuidad de unidades empresariales familiares.

. En el protocolo familiar se incluirán los aspectos empresariales específicos, como también las previsiones acerca de las regulaciones sobre la forma de partir la herencia, siempre que no se afecte la legítima de los herederos forzosos y de continuidad de la empresa, después del deceso del fundador.

. En las empresas familiares constituidas como sociedades en las que los socios tienen responsabilidad limitada, es factible establecer cláusulas referidas al régimen de prestaciones accesorias, pudiendo versar sobre servicios ya prestados o a prestarse en el futuro, para ser cumplidas por socios, administradores o terceros proveedores. Se deberán establecer la valuación de dichas prestaciones, un régimen de sanciones para el caso de incumplimiento y un mecanismo alternativo de integración para el supuesto de que se tornare imposible su cumplimiento.

. Cualquiera sea la modalidad del contrato de donación de acciones, dominio pleno, con cargo, o desmembrado, y en éste último caso sin perjuicio del pacto que pudiere celebrar el nudo propietario con el usufructuario, (artículo 218, 3º párrafo LGS), referidos exclusivamente a la cesión en favor del usufructuario de los resultados de la liquidación, al escribano no se le ha asignado para el I.T.G.B. ni el carácter de agente de recaudación ni de retención, en ocasión de intervenir en la celebración de estos contratos, estando solamente obligado al control y verificación del envío de la Declaración Jurada, para esa oportunidad.

## **II. Desarrollo.**

### **II.1. Introducción.**

Asistimos a una realidad en la que personas consideradas como longevas, o involucradas dentro de la generación plateada, transitan en esas edades con un estado físico y mental que les viabiliza continuar viviendo muchos años más con una

plena calidad de vida, a raíz de los progresos operados en los ámbitos de la salud y de la tecnología.

Muchos integrantes de esa generación aprecian las oportunidades brindadas en esta etapa, entre las que, además de cuidar adecuadamente su vitalidad, entienden que también pueden recuperar y acrecentar los lazos familiares, afectivos o sociales, encontrar nuevos intereses y objetivos de vida, disfrutar el presente, viviendo integrados al mundo de hoy, sin olvidar de planificar el propio futuro.

Desde la óptica jurídica, el abordaje de la planificación patrimonial familiar tiene como trasfondo la intersección entre el derecho de familia, el contractual, el sucesorio y el de la sociedad comercial, cada uno con sus principios y normas propias. La elección de la partición por donación como figura que ensambla elementos provenientes de las esferas jurídicas referidas, obedece a que se le atribuye en la fundamentación de su implementación, el poder de los ascendientes como medio de prevenir las diferencias a que podría dar lugar la partición hereditaria.

Su propuesta para solventar el diseño de esta planificación dentro de la empresa familiar, nos plantea el desafío de emprender un análisis abarcativo de este instrumento legal, para descifrar en qué medida puede erigirse como un medio suficiente para conciliar los diferentes intereses existentes en un grupo familiar, tutelando el adecuado encuadre de las cuestiones patrimoniales, sin distorsionar las normas tuitivas de derechos fundamentales.

Constituye un interesante objetivo asistir jurídicamente al adulto mayor y a su familia, y un propósito pretendido es también acompañarlos, desde el desempeño de nuestra función notarial, en el otorgamiento de instrumentos jurídicos eficaces que manifiesten un armónico encuentro familiar de voluntades.

### **III. La planificación patrimonial familiar.**

Al concebir a la planificación como un proceso dentro de la actividad humana encaminado en un plan general metódicamente organizado y habitualmente de gran amplitud, para alcanzar un objetivo preciso,<sup>1</sup> se determinarán, previo un detallado análisis de las cuestiones presentes, los pasos adecuados que aseguren el logro de las metas propuestas.

---

<sup>1</sup> Conf definición RAE.

En la actualidad, nos hallamos frente a la posibilidad de diseñar el reparto y la asignación de los bienes en la llamada planificación sucesoria, que puede contener aspectos patrimoniales o extrapatrimoniales. Las motivaciones disímiles de cada persona, -contemplando las circunstancias particulares de cada uno-, han permitido comprender cuales son los cuatro pilares sobre los que se asienta la planificación sucesoria: la protección, la armonía, la proyección y la trascendencia.<sup>2</sup>

Son diversos los objetivos que se buscan alcanzar al “pensar la herencia”, entre ellos, podemos citar: planificar con fines de partición o indivisión, mejorar a un heredero forzoso, con fines de administración a favor de un heredero forzoso, en beneficio de un extraño, o con fines de transmisión de la empresa familiar, procurando la pervivencia y proyección de una unidad económica

Los ascendientes también pueden estar motivados por objetivos preventivos, y a los fines de evitar conflictos entre herederos, evalúan los riesgos que pueden existir entre los miembros del grupo familiar, en particular, aquellas personas que puedan tener vocación sucesoria.

#### **IV. Constitucionalización del Derecho Privado. La contractualización de las relaciones de familia.**

El Derecho de familia ha afrontado significativas transformaciones originadas en los cambios trascendentales operados en la realidad social y la progresiva relevancia y reconocimiento de los derechos humanos primordiales, definitivamente consolidados a partir de la última reforma constitucional. Esta acreditación de los derechos fundamentales del individuo en el marco internacional ha influido en los ordenamientos internos, con profundas incidencias en las instituciones familiares, enlazándose el Derecho Público con el Privado.

Así deviene la constitucionalización del derecho privado y la inclusión de los tratados del Derechos Humanos en el bloque constitucional (artículo 75 inciso 22, Constitución Nacional), con gran influencia en las estructuras jurídicas rectoras de las relaciones

---

<sup>2</sup> GLIKIN, Leonardo, *Pensar la herencia*, Emecé, Buenos Aires, 1995. El autor entiende que a través de la planificación sucesoria el “heredante” puede equilibrar ciertas situaciones familiares, con la idea de que cada uno reciba lo que él entiende que merece y le corresponde. Los valores en juego, son en estos casos, la igualdad y la equidad, que llevan a la armonía familiar y a evitar conflictos. En otros casos se busca proteger y dar seguridad a los seres queridos, así, el valor protección se convierte en una fuerte motivación para planificar del mejor modo. Por último, explica que, para quienes forman parte de una empresa, o tienen en mente un proyecto determinado, su planificación es en vistas a su preservación en el futuro, siendo, en este caso, el valor en juego, el de la proyección. Trascender es que el esfuerzo del presente rinda sus frutos en el futuro lejano.

familiares. En consonancia, el Código Civil y Comercial recepta estos fundamentos en un texto normativo que actualiza la regulación de la vida cotidiana de los argentinos. Se ha afirmado que este proceso se equipara a una reconstrucción de la coherencia del sistema de derechos humanos con el derecho privado.<sup>3</sup>

Se origina un derecho privado constitucionalizado, fruto de la adecuación del ordenamiento jurídico interno a los postulados procedentes de las disposiciones contenidas en la carta fundamental. La privatización del derecho de familia debió articularse con su constitucionalización o universalización por la necesidad de hacer realidad los derechos humanos.

Por tanto, este proceso de constitucionalización del Derecho familiar –que se enfoca primordialmente en la autonomía de la voluntad- propicia la concepción de la familia no tanto como una institución sino como un contrato.<sup>4</sup> Debido a que no hay una terminología unívoca, a la conocida “contractualización de las relaciones de familia” también se la denomina auto - regulación, o la expresión amplia y abarcativa “negocios de la vida familiar”. Se sostuvo que el paso de la concepción de la familia institucionalizada a la constitucionalizada es la negociabilidad en el ámbito de la familia.<sup>5</sup> Esto surge como consecuencia de que los ordenamientos democráticos previeron amplios márgenes de libertad individual en oposición a la intromisión estatal -ejercida por los modelos autoritarios- en la esfera propia de la autonomía familiar.

Se ha dicho que: “La multiplicación de los intereses a tener en consideración, la descentralización del centro de las decisiones, el pluralismo de las familias, la declinación de la familia jerárquica en beneficio de una familia en redes, el ascenso fulgurante de las libertades individuales, todo contribuye a promover el uso del contrato como instrumento de regulación.”<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Fundamentos del Código Civil y Comercial de la Nación, “Código Civil y Comercial de la Nación Argentina”, Ediciones del País, Buenos Aires, 2014, p. 5.

<sup>4</sup> BELISA, Gladys G. “La autonomía de la voluntad en las relaciones de familia y el derecho sucesorio” Revista Jurídica del Nordeste Argentino, 2018, N° 6, cita: IJ-DXXXIV-302.

<sup>5</sup> BARBALUCCA, Vincenza - GALLUCCI, Patrizia, L'autonomia negoziale dei coniugi nella crisi matrimoniale, Milano, Giuffrè, 2012, p. 1; y ot. Op. cit por KEMELMAJER DE CARLUCCI, Aída en “La autonomía de la voluntad en el derecho de familia argentino”. “Versión actualizada con las modificaciones introducidas por el Código Civil y Comercial de la Nación”. En Derecho de las familias, infancia y adolescencia: una mirada crítica y contemporánea”, 2015, Infojus, Id SAIJ: DACF150750.

<sup>6</sup> MEKKI, Mustapha. “L'intérêt général et le contrat. Contribution a une étude de la hiérarchie des intérêts en droit privé” n° 1136-1149, Paris, LGDJ, 2004, p.691-706, cit por KEMELMAJER DE CARLUCCI, A. en op.cit. en nota 5.

## **V. Principios jurídicos. Autonomía de la voluntad y orden público. Solidaridad familiar.**

Hay ciertos principios jurídicos que se hallan en estrecha conexión con los ámbitos relativos a los contratos en la órbita de los derechos familiares, motivando la consideración de los mismos en el abordaje de esta temática, por constituir directrices rectoras en la conformación de dichos acuerdos.

La activación de los mecanismos propulsores de la autonomía de la voluntad, puede hallar un desafío a resolver en el ámbito del derecho privado, al entrar en tensión con el orden público, pudiendo cobrar aún más intensidad cuando se despliega en el entorno de los vínculos familiares. En nuestra Carta Magna se alude a esta posible tensión, al establecerse en el artículo 19 que “Las acciones privadas de los hombres que de ningún modo ofendan al orden y a la moral pública, ni perjudiquen a un tercero, están sólo reservadas a Dios, y exentas de la autoridad de los magistrados”.<sup>7</sup>

La autonomía de la voluntad no es absoluta, ya que encontrará sus delimitaciones basadas en valores y principios constitucionales, como el de no discriminación e igualdad, solidaridad, interés familiar, por citar algunos.<sup>8</sup> Esta articulación de equilibrio entre autonomía de la voluntad y orden público familiar queda expresado en los principios de responsabilidad y solidaridad familiar, siendo éstos los dos fundamentos que reposan detrás de toda restricción a dicha autonomía.<sup>9</sup>

Una adecuada combinación entre los conceptos desarrollados de la autonomía de la voluntad y el orden público, entre la autodeterminación privada y la tutela de los intereses irrenunciables de la sociedad, es el encuadre apropiado para que el marco legal resultante esté regido por la equidad. Deberá equilibrarse la tutela de las relaciones familiares fundamentales, con la capacidad de autorregulación de los particulares. No puede soslayarse el llamado a la responsabilidad que le cabe a quien pretenda un reconocimiento del poder de autodeterminación.<sup>10</sup> Una de las

---

<sup>7</sup> Conf Art 19 CN, primera parte. Cita en línea: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>, compulsado el 19/9/2025

<sup>8</sup> XXIX Jornadas de Derecho Civil, celebradas en Universidad Austral, Pilar, 2024, Comisión 7 – “Derecho de familia” arribó a la conclusión I que establece que: “2- La autonomía de la voluntad ocupa un lugar preponderante en la regulación de las conductas privadas, aunque no absolutamente pues se debe equilibrar con el orden público familiar.”

<sup>9</sup> HERRERA, Marisa. “Manual de Derecho de las Familias”, 1ª Edición. 1ª reimpresión - Ciudad Autónoma de Buenos Aires- Abeledo Perrot, 2015, p.17.

<sup>10</sup> KEMELMAJER de CARLUCCI, Aída en op cit en nota 5.

consecuencias de la constitucionalización, es que la autonomía privada esté sometida a los principios que emanan de la Constitución.<sup>11</sup> Dentro o fuera del ámbito familiar, al mencionarse la protección constitucional de la autonomía negocial, se hace referencia a los derechos de los que se puede disponer.<sup>12</sup> Ha operado una evolución en materia de disponibilidad de derechos fundamentales. Se genera la idea de que la familia se organiza en forma de red- no ya como una institución jerárquica-, a la par de que cada integrante es un sujeto de derecho. La familia es el instrumento ofrecido a cada uno de sus miembros para el desarrollo de su personalidad.

Así, la solidaridad reemplaza a la autoridad, pudiendo encuadrar un límite a la autonomía en el ámbito familia. Se busca una articulación entre la autonomía de la voluntad -o libertad contractual- y la solidaridad o la responsabilidad con las personas con las que se ha compartido un proyecto de vida común, a los fines de amparar aquellos intereses familiares superiores, especialmente de índole asistencial.

## **VI. El patrimonio familiar. Los bienes y los vínculos en la empresa familiar.**

Las empresas familiares, con independencia de su envergadura, son organizaciones cuya propiedad pertenece en su mayoría a una o más familias provistas de una alta capacidad de esfuerzo y visión para emprender un proyecto empresarial cuya finalidad es transmitirlo a sus descendientes. Revisten una gran importancia dentro de las economías de cada país, de ahí la relevancia de su conservación, como fuente generadora de empleo, sustento económico de las familias y crecimiento productivo de las comunidades.

La empresa familiar instrumentada como sociedad, no se erige simplemente sobre la inversión de capital que implique obtener un lucro, su causa trasciende este propósito, al otorgar el sentido de pertenencia a la familia, favoreciendo que se preserve la compañía, lo que implica robustecer y tutelar el patrimonio familiar. La voluntad de dotar de permanencia a la empresa familiar incide, en la mayoría de los casos, en que la familia empresaria decida mantener la propiedad en manos de sus integrantes. Con tales fines, deberá abordar los aspectos relativos que eviten el ingreso de terceros no

---

<sup>11</sup> CRISCUOLO, Fabrizio. "L'autodisciplina. Autonomia privata e sistema delle fonti", Napoles, Scientifiche italiane, 2000. Citado por KEMELMAJER de CARLUCCI, Aída en op cit en nota 5.

<sup>12</sup> GRONDONA, Mauro. "Diritto dispositivo contrattuale" Funzioni, usi, problemi. Torino, Giappichelli, 2011. Citado por KEMELMAJER de CARLUCCI, Aída en op cit en nota 5.

involucrados en el capital, con el objeto de permitir la continuidad en manos de la línea descendente del fundador de la empresa.

Desde esta óptica, deberán tratarse los mecanismos apropiados que resguarden la distribución y mantenimiento de la propiedad en la titularidad de la familia, pudiendo citarse entre estos dispositivos: la limitación a la transferencia de participaciones societarias evitando el ingreso de socios no familiares, criterios de valuación de acciones o cuotas, cláusulas sobre la salida voluntaria de los socios, compra por la sociedad de sus propias acciones o cuotas, con o sin aumento de capital, cláusulas de acompañamiento en casos de transferencias de acciones o cuotas.<sup>13</sup>

Es fundamental que se dote a la legislación de los recursos tendientes a fomentar la sucesión de la empresa familiar, evitando que éstas no sobrevivan a la vida del fundador o administrador.<sup>14</sup> A pesar de no existir en nuestro país una regulación directa sobre la transmisión en empresa familiar, contamos con normas que tienden a proteger la trasmisión de bienes por causa de muerte, facilitando la sucesión del empresario creador o partícipe de una empresa familiar.<sup>15</sup>

#### **VI. a. Estructura de la empresa familiar.**

Entre los diferentes subsistemas centrales que involucran a la empresa familiar encontramos los que provienen del esquema ideado por las esferas de Tagiuri-Davis, quienes apropiadamente los han graficado en empresa, familia y propiedad.

Esa sinopsis, tan clara y simple a la vez, manifiesta las interrelaciones entre las tres esferas que se mantienen presentes y entrelazadas a lo largo de todo el trayecto seguido por la empresa de familia durante su existencia. La intensidad, la periodicidad y el resto de las características de esas interrelaciones estarán asociadas a las particularidades del tipo de empresa familiar de que se trate.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> LUCERO BRINGAS, María de los Angeles. *Protocolos en empresas de familia*, en Colección "Empresa familiar". Ed. Unión Editorial Argentina, Buenos Aires, p.108.

<sup>14</sup> SAN LORENZO, Facundo J. *Planificación de la sucesión de las empresas familiares. Los pactos de herencia futura como herramienta jurídica*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2023, p. 120.

<sup>15</sup> MEDINA, Graciela. "La protección de la empresa familiar en el derecho sucesorio en el nuevo Código Civil y comercial, ley 26994," en Favier Dubois, (h) (dir) *La empresa familiar en el Código Civil y comercial*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2015, p. 273.

<sup>16</sup> BALDUCCI, Carla G. "Cláusulas restrictivas de la transmisibilidad de la participación societaria en la empresa familiar", Publicado en LALEY 17/9/25, 1 LA LEY 2025-E. Citas: TR LALEY AR/DOC/2339/2025.

## **VI. b. Empresa y familia. Relaciones y límites.**

Desde la óptica sistémica, la empresa familiar involucra la co-existencia de dos sistemas: familia y empresa, con bases en principio, contradictorias. La superposición continua de ambos en el funcionamiento de la empresa deberá plantearse como una oportunidad de intercambio de complementariedades, más que de antagonismos.

El sistema familiar se caracteriza por presentar una base emocional, con conducta introvertida, que llega a minimizar los cambios. En este ámbito, tendrán preeminencia los vínculos afectivos, la armonía y la cohesión entre sus integrantes.

En cambio, el sistema empresa conlleva una base económica-laboral, respondiendo a conductas extravertidas, que capitalizan los cambios. El interés empresarial, fundamentado en las relaciones contractuales con cumplimiento de tareas, persigue el objetivo de producir, hacia el entorno exterior, bienes y servicios para el mercado, en un marco de competencia, asumirá riesgos, en la búsqueda de la rentabilidad.

El protocolo familiar constituye un medio idóneo de enlace entre los distintos subsistemas descritos, delimitando el marco de actuación de cada uno y su funcionamiento en forma conjunta, con miras a lograr los objetivos propuestos, contribuyendo así a la cohesión y a la armonía familiar.<sup>17</sup>

## **VI. c. El rol del fundador en la empresa familiar.**

Habiendo mentado el proyecto empresarial, emprendiendo la actividad desde sus orígenes, el fundador lleva en sí toda la experiencia nacida a partir del abordaje de los asuntos más primarios y esenciales hasta las negociaciones más exitosas, desde las hondas crisis hasta las expansiones de crecimiento. Esta gestión centralizada presenta grandes ventajas, ya que fomenta un rápido crecimiento de la empresa, con ágiles tomas de decisiones. Con el correr del tiempo, este esquema de gestión monopolizado usualmente provoca cierto agobio a quien ha estado inmerso en todas las etapas de crecimiento, por la carencia de delegación.

---

<sup>17</sup> RODRIGUEZ APARICIO, Jorge A. y TORRES, Carmelo A. "La empresa familiar y el derecho civil", *Boletín del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid*, nº 12, mayo 1999, p.44. El autor entiende que el protocolo familiar es "un acuerdo entre accionistas familiares, titulares de bienes o derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia empresaria y la empresa familiar"

Dadas estas circunstancias, hemos de predecir -sin riesgo a equivocarnos- que, es el momento en el que se impone el relevo generacional. Es sabido que formar a las próximas generaciones para ejercer el liderazgo constituye uno de los pilares más sólidos de toda organización que pretenda la continuidad de la empresa familiar.

Sin embargo, aparecen motivos que, muchas veces, demoran este proceso de relevo. Es habitual que el fundador experimente cierto recelo a la hora de delegar el mando. Entre las causas más comunes, podemos citar el temor a no encontrar un sucesor adecuado para esa función, y los temores personales a quedarse desprotegido económicamente o inactivo en la época de su vejez. En definitiva, muchas veces no es sencillo reconocer que el momento de planificar su propio retiro ha llegado.

Es clave estratégica, la observación crítica de las condiciones reales por las que atraviesa la empresa, para analizar si su crecimiento está necesitando de otro estilo de mirada y conducción, adaptado a la actualidad. Aceptar la continuidad implica admitir los desafíos propuestos por el proceso de transición generacional en marcha. Motivar a la siguiente generación, respetando la libertad individual. Requerirá de la toma de decisión del fundador, y de una familia consciente que apoye tal proceso.<sup>18</sup>

## **VII. La planificación sucesoria en la empresa familiar.**

La planificación sucesoria en la gestión de la empresa familiar es un proceso estratégico y multidimensional que busca asegurar la continuidad del negocio y la armonía familiar a través de la transición generacional. No se limita sólo al otorgamiento de un acto en particular, sino que es un trabajo que abarca aspectos legales, financieros, de gestión y emocionales. El objetivo es anticiparse a los conflictos y garantizar que el traspaso de poder y propiedad sea ordenado y transparente.

Es habitual la consulta respecto de la continuidad de las empresas familiares, pero variará el enfoque si es realizada por el socio fundador o sus descendientes. Al comenzar el tratamiento del tema con el fundador, da posibilidades de tener éxito, porque ya hay una decisión del “dueño de la empresa”, de pautar su retiro. Obviamente tendremos un abanico, casi interminable de variables: dueño fundador, continuador de una gestión anterior, con hijos en la empresa, hijos fuera de la

---

<sup>18</sup> LUCERO BRINGAS, María de los Angeles. “La sucesión: el talón de Aquiles de la empresa familiar” en Favier Dubois, (h) (dir) *La sucesión en la empresa familiar*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2014, p.74.

empresa, hijos que quieren estar en la empresa y otros que no, la o el cónyuge que opinará en consecuencia, y además las familias ensambladas con o sin matrimonios múltiples, con hijos adultos y niños pequeños, por citar algunos ejemplos.

En cada caso y dependiendo de nuestro interlocutor, al articular las realidades mencionadas, deberemos formular un “traje a medida”, utilizando todos los recursos a nuestro alcance, especialmente las de escucha activa y comunicación eficaz, para arribar a la mejor de las soluciones.

La planificación de la sucesión de la empresa familiar requiere un múltiple enfoque donde sería deseable que intervengan abogados, contadores, escribanos, psicólogos, asesores de seguros y asesores financieros, entre otros, quienes deberán tratar la sucesión patrimonial y la de gestión. Representa un desafío considerable, ya que ha de aunarse un importante trabajo interdisciplinario, sumado a una eficiente persuasión, venciendo las resistencias culturales, de modo que todo se encamine a lograr una planificación patrimonial con aptitud de resguardar la riqueza y la armonía familiar, adoptando y conformando los instrumentos jurídicos adecuados.<sup>19</sup>

#### **VII.a. Errores comunes en la planificación sucesoria.**

Se hallan comúnmente falencias en los procesos en los que se planifica la sucesión en la empresa, que están vinculadas a mecanismos implementados que manifiestan cierta falta de comunicación. Puede inferirse que uno de los errores más graves sea el hecho de no hablar del tema. El silencio genera incertidumbre, especulaciones y un terreno fértil para el conflicto. Asimismo, se detectan efectos inadecuados cuando se pospone la toma de decisiones precisas. Muchos fundadores evitan la conversación por el miedo a la muerte o a la confrontación. Dejar la sucesión para “más adelante” es la principal causa de fracaso de las empresas familiares.

A su vez, será una directriz errónea confundir propiedad con gestión. Asignar la dirección del negocio a un familiar solo por ser el heredero, sin considerar sus capacidades, puede llevar a la ruina de la empresa. En lo referido al asesoramiento profesional, su falta o su prestación inadecuada también genera efectos adversos. La complejidad de los aspectos legales, financieros y fiscales requiere la intervención y

---

<sup>19</sup> FAVIER DUBOIS, E. M. prólogo en SAN LORENZO, Facundo J. *Planificación de la sucesión de las empresas familiares. Los pactos de herencia futura como herramienta jurídica*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2023, p. 12.

el trabajo coordinado de profesionales abocados a las ciencias jurídicas, contables, incluyendo consultores especializados.

### **VII.b. Importancia de una planificación temprana.**

Podemos advertir que una planificación sucesoria exitosa permite garantizar la continuidad de la empresa, posibilitando que perdure luego de la muerte o retiro del fundador y pase a las siguientes generaciones.

Estas medidas preservan el patrimonio, ya que la prevención, la gestión apropiada o ausencia de conflictos redundan en beneficio de la empresa y de los integrantes de la familia. En lo referido a la gestión profesional, las pautas respecto de la sucesión del liderazgo, permiten saber por parte de los interesados cuáles son los mecanismos de elección, a los fines de realizar el mayor esfuerzo, con el objetivo de que la continuidad recaiga en quien logre la mayor cantidad de resultados positivos previstos.

En definitiva, son vía propicia para mantener la paz del grupo empresario familiar, y cuidar las relaciones y vínculos provenientes del mismo. Más allá de los intereses patrimoniales, el bien más valioso a preservar es la familia. Anticiparse evita que los cuestionamientos económicos o de poder destruyan los lazos familiares.

### **VIII. Los procedimientos en la planificación patrimonial de la empresa familiar.**

Se concibe al proceso sucesorio en la empresa familiar como un cambio organizacional que, en la mayoría de los supuestos, halla sus fuentes en las reestructuraciones, las innovaciones estratégicas y las modificaciones de la cultura empresarial.<sup>20</sup> Los procedimientos dentro de este proceso son los referidos a la sucesión en la gestión y a aquellos inherentes a la propiedad.

#### **VIII.a. Sucesión en la gestión.**

Al abordarse la integración de la siguiente generación a la empresa de familia comienza un ciclo de transformación, que involucra una labor mancomunada por todos los integrantes del sistema, a los fines de que puedan compatibilizarse las posibilidades de las personas con las oportunidades empresariales.

---

<sup>20</sup> LOPEZ, Andrea y SCHIAVO, Valeria P. "El coaching como facilitador de la transmisión del liderazgo en la empresa familiar" en Favier Dubois, (h) (dir) *La sucesión en la empresa familiar*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2014, p.148.

### **VIII.a.1. Aspectos que se deben considerar en la sucesión de la gestión.**

Inicialmente, se consideran las cuestiones vinculadas al análisis de la familia y de gestión. Con respecto a la individualización del sucesor, corresponderá evaluar a los sucesores naturales (hijos, nietos), pero es deseable que esta elección no sea sólo fundada en el parentesco o en la decisión del fundador, sino respaldarse en el análisis de su capacidad, preparación (estudios realizados) y en el trabajo realizado para ser el continuador del fundador. Puede ocurrir que el sucesor no sea de la familia fundadora-no siempre es fácil esa decisión-, pero en determinadas empresas el elegir a una persona externa, permite profesionalizar la sucesión del liderazgo.

El proceso de elección debe ser lo más transparente posible, informando a los miembros que forman parte de la familia, aún a aquellos que no participan en la empresa. Eso evitará resentimientos y conflictos en el devenir. Es de suma utilidad si se halla otorgado un protocolo familiar previo al momento de llegar a la elección del sucesor, para conocer si se estaban establecidas en el mismo las previsiones para tales fines. Son mecanismos que pueden fomentar, -fijando los requisitos que indiquen la idoneidad buscada por el grupo empresario familiar- la elección de la persona sucesora más apta para liderar.

Trataremos lo acaecido en este proceso de relevo generacional dentro de la organización empresaria, relacionando la figura jurídica de la atribución preferencial, refiriéndonos asimismo a los pronunciamientos judiciales en esta materia.

### **VIII.a.2. Atribución preferencial.**

Una de las novedades introducidas en el Código Civil y Comercial de la Nación es la figura de la atribución preferencial, también conocida como derecho de preferencia. La incorporación de esta figura –proveniente del derecho francés-, es uno de los grandes aciertos de la reforma en la materia.<sup>21</sup>

Por medio de ella, se viabiliza que ciertos herederos soliciten la atribución a sus hijuelas de determinados bienes integrantes del acervo hereditario, a modo de tutelar a esos herederos que colaboraron en vida del causante en la generación o formación

---

<sup>21</sup> GUARDIOLA, Juan José. “Modos y formas de partición” Publicado en: SJA 08/02/2017, 08/02/2017, 51 - Cita en línea: AP/DOC/1278/2016.

de esos bienes específicos.<sup>22</sup> En caso de implementarse, se tendrá en cuenta esta atribución preferencial al momento de la formación de los lotes.

Doctrinariamente se ha interpretado que puede contemplarse la posibilidad de aplicar la atribución preferente respecto de algún bien en el otorgamiento de la partición por donación.<sup>23</sup> Se propicia su utilización como mecanismo protectorio de algunos bienes o actividades del partidor donante, o atendiendo el interés de sus descendientes y cónyuge, cediendo, por excepción, el principio de distribución en especie, al resultar lesiva la división de los bienes, afectando, en ciertos casos, la indispensable continuidad unificada del patrimonio.<sup>24</sup>

Siguiendo los lineamientos legales establecidos, al momento de la formación de los lotes en el acto particionario, se puede disponer la atribución preferencial al cónyuge o a alguno o algunos de los descendientes del establecimiento agrícola, comercial, industrial, artesanal o de servicios que constituye una unidad económica, en cuya formación participó, si se trata de una explotación bajo forma societaria, puede establecerse la atribución de los derechos sociales, conforme el artículo 2380 CC y CN. Se ha considerado a esta medida legal como un recurso jurídico establecido por el Código Civil y Comercial en defensa de la continuidad de la empresa familiar.<sup>25</sup>

A su vez, el artículo 2381 CC y CN, establece que la atribución preferencial al cónyuge o descendiente puede involucrar: a) la propiedad o el derecho a la locación del inmueble que le sirve de habitación y de los muebles existentes en él; b) la propiedad o el derecho a la locación del local de uso profesional donde ejercía su actividad y de los muebles existentes en él; y c) el conjunto de las cosas muebles necesarias para la explotación de un bien rural, cuando el arrendamiento o aparcería de dicha explotación continúa en provecho de él.

---

22 TAVIP, Gabriel E. - LUPOLI, María Claudia. op cit en nota 38, p. 461. Los autores explican que esta figura se halla presente en ciertas legislaciones del Derecho comparado, tales como el Código Civil francés y el Código de Québec.

23 MOURELLE de TAMBORENEA, María Cristina. "Partición por los ascendientes. Partición por donación y partición por testamento: dos institutos de poco uso". DF y P 2016 (abril), 04/04/2016, 122. Cita en línea: AR/DOC/650/2016. En el mismo sentido, CAPPARELLI, Julio C. "Código Civil y Comercial de la Nación comentado" RIVERA, Julio - MEDINA, Graciela (directores). Ed. La Ley, Buenos Aires, 2014, Tomo 6, p. 311.

24 LAMBER, Néstor D. op cit. en nota 40.

25 CLUSELLAS, Eduardo G. (coord.) LALANNE, María Luján A.- LAMBER, Néstor D. - BORKA, Nancy A. - RODRIGUEZ ACQUARONE, Pilar María. "El ejercicio de la función pública notarial vinculado a la recuperación de las economías nacionales en la época postpandemia" Revista Notarial n° 993, p. 613. Ponencia de la República Argentina en el XXX Congreso Internacional del Notariado, celebrado en Cancún. México, del 1 al 3 de diciembre de 2022, corresponde al Tema I.

En algunas estructuras societarias se ha previsto que la participación del socio dentro de la sociedad no es sustituible, ya que tiene una especial relevancia para el cumplimiento del objeto social. Esta circunstancia se enfatiza al ser la participación de ese socio con características *intuitu personae*. Es recomendable, en el momento del asesoramiento notarial, analizar estos supuestos, en que esta inherencia personal revista un carácter de trascendencia, pudiendo entonces implicar una atribución preferencial de las acciones a ese socio -en este caso donatario-, en miras a tutelar el giro social.<sup>26</sup> Reiterada jurisprudencia de la Cámara Comercial capitalina ha contemplado y admitido este rasgo “*intuitu personae*” para las sociedades de profesionales y “sociedades de componentes” -dedicadas a la explotación de líneas de colectivos-, donde aquellos accionistas que no mantengan ciertas particularidades, pueden ser excluidos de las mismas.<sup>27</sup>

### **VIII.a.3. La atribución preferencial en los vínculos dentro de la empresa familiar.**

La atribución preferencial se erige como una figura central y estratégica en la planificación sucesoria de la empresa familiar. Más allá de ser un simple mecanismo de partición de herencia, su esencia reside en su capacidad para preservar la continuidad y la viabilidad de un activo productivo.

En un contexto donde la división equitativa de los bienes puede llevar a la fragmentación o liquidación de un negocio en marcha, la atribución preferencial actúa como un contrapeso. Le otorga a aquel heredero o cónyuge que ha demostrado un compromiso tangible con la empresa, a través de su participación activa, el derecho de tomar las riendas de forma definitiva. Este mecanismo no solo reconoce el mérito personal, sino que también protege el capital, los puestos de trabajo y el *know-how* acumulado a lo largo de los años.

Sin embargo, su aplicación no está exenta de desafíos. La correcta valuación de la empresa y la capacidad de pago del heredero que la solicita son dos de los obstáculos

---

26 RUIZ LARRIU, Silvia. “Cláusulas de exclusión de determinados parientes y de los socios incorporados a la empresa” en “El protocolo de la empresa familiar, elaboración, cláusulas y ejecución”. FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h) (dir) 1ª edición, Buenos Aires, Editorial Ad-Hoc, 2011, pág. 465.

27 CNCom., Sala C. “Transportes del Tejar S. A. c/ Pérez, Manuel V. y otros”, LL 1996-B, 373. En este fallo, la Cámara Comercial estima, citando a Zaldívar, que estas sociedades tienen puntos de conexión, debiendo mantener ciertas características los accionistas ingresantes. En el supuesto de las “sociedades de componentes”, a los efectos de conservar el principio de igualdad, los socios han de poseer igual cantidad de acciones, observando un tope determinado de tenencia de las mismas, que podrán conservarlas mientras los socios exploten el vehículo.

más comunes que pueden judicializar el proceso. Por ello, la atribución preferencial cobra su máxima eficacia cuando es parte de una planificación sucesoria anticipada. En conclusión, la atribución preferencial es un instrumento jurídico fundamental que moderniza el derecho sucesorio, adaptándolo a las realidades económicas y sociales de la empresa familiar. Representa la solución definitiva para asegurar que la sucesión no sea un sinónimo de crisis, sino una transición ordenada que garantice la supervivencia y prosperidad del legado familiar.

#### **VIII.a.4. La planificación sucesoria en la gestión. Jurisprudencia.**

Como caso emblemático en todo este tema tenemos el fallo, conocido como Zuccardi, con actuaciones tramitadas en la Provincia de Mendoza, que ha determinado el dictado de la sentencia de la Suprema Corte de Justicia Provincial.

El caso se origina en la demanda que realiza M.C.Z de F., hija de A.V.Z. –padre y fundador- éste último realizó en vida, a partir de 1991, diferentes disposiciones patrimoniales a favor de sus descendientes, con atribución preferencial en la gestión y en el patrimonio a favor de su hijo varón J.A.Z. Esta atribución, a criterio de la demandante, fue realizada en claro perjuicio de los otros herederos.

Comencemos por ver el contexto de la familia Z. En 1991, consecuente con el momento histórico, el padre decide ungir a su hijo varón en un grupo de empresas con diversos rubros, dirigidos a la actividad agrícola, y entre ellas la dedicada a la explotación vitivinícola denominada “La Agrícola”, con un volumen de negocios de ese momento. Cabe aclarar que posteriormente, en los años siguientes, se despliega el “boom” comercial respecto del consumo de vino, y, sobre todo, de los vinos premium, que son los que actualmente produce la empresa. En alusión a esta cuestión precisamente responde la recurrida “La Agrícola S.A”, en este sentido: “...Señala que La Agrícola comenzó a crecer a mediados de la década de los años 90 gracias a la labor, inversiones y gestiones de J.A.Z que derivaron en las exitosas exportaciones de vinos de alta gama. Este crecimiento fue producto y consecuencia de un giro estratégico en el modelo de negocios, un cambio de dirección pensado, programado y ejecutado por J.A.Z. y su entonces esposa A.A. que derivaron en las exitosas exportaciones de vinos de alta gama, siendo que la primera se concreta precisamente en el año 1994 al Reino Unido de Gran Bretaña”.

Este es un tema que también se plantea generalmente en las empresas familiares cuando los padres consideran a uno de sus herederos como el único hábil para ser un continuador, se ve claramente en los considerandos que relata la Jueza

preopinante, Dra. María Teresa Day, al tratar el tema de la perspectiva de género argüida por la demandante: "...Nadie duda del "enorme amor de estos padres por sus descendientes", del modo en que lo señala la alzada. La desproporción en la distribución del patrimonio no se vincula con el amor, sino más bien con decisivos patrones socio culturales, habituales en aquella época, por los cuales se consideraba que las mujeres no podían acceder a determinados ámbitos o espacios de poder, por cuanto carecían de idoneidad para desempeñarse en ellos. El lugar de la mujer quedaba así reservado al hogar, a la atención de la familia y de los hijos, en el mejor de los casos, a estudios universitarios, pero siempre impedidas de acceder a la toma de decisiones...Reafirma la existencia de estos estereotipos de género, la manifestación de los padres respecto a su decisión sobre "La Agrícola", en tanto refieren "es una empresa muy sensible que debe ser manejada con manos y mentalidad avezados y con gran dedicación", cualidades que, evidentemente, no creyeron encontrar en sus hijas, ni les dieron la posibilidad de demostrarlas..."

Los conflictos familiares llegaron a tal dimensión que la familia recurrió a un mediador (en el año 2000, Sr. Fernández Longo) quien, en un extenso trabajo deja constancia de los motivos que originaron tales conflictos. Allí el intermediario pone en palabras el sentir y las ideas de cada miembro de la familia.<sup>28</sup>

En otro párrafo del relato de la causa, el Tribunal de alzada agrega: "La decisión de dejar al demandado al frente de LASA (*La Agrícola S.A.*) no obedeció a un acto discriminatorio, sino a la necesidad de mantener la unidad de gestión y de reconocer los esfuerzos y el trabajo que el mismo venía desarrollando en dicha empresa para su mejor desarrollo".

Como vemos, hubo diferentes criterios en los pronunciamientos de este caso en las distintas instancias por las que atravesó. En el decisorio de la corte provincial se aplicaron criterios actuales que consideraron a las decisiones del fundador de la empresa como discriminatorias, al no haber tenido en cuenta las cuestiones de género, entre otros aspectos.

---

<sup>28</sup> Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza, sala I, "Z., M.C. c. Z., J.A. y otros s/acciones sucesorias s/recurso extraordinario provincial", publicado en JA 2024-IV, 557. Cita en línea: TR LALEY AR/JUR/103410/2024. En el informe del mediador se señala que en cuanto a los progenitores, al analizar la situación de sus hijos en relación con las empresas, aparece claramente el varón "como continuador del mandato familiar-laboral", al que consideran "el más apto para cuidar las empresas", en tanto respecto de la actora si bien "es muy valorada por su inteligencia y capacidad, tiene una vocación política muy fuerte y un carácter rebelde y contestatario...es muy difícil de asimilar para hacerla compatible con la conducción y el trabajo empresario, que requiere esfuerzo, tenacidad y una total entrega", mencionando también el carácter de la recurrente al decir " se les vuelve inmanejable, incontrolable y por lo tanto también incompatible con la continuidad que requiere este traspaso anticipado de las empresas..."

## **VIII.b. Sucesión en la propiedad.**

### **VIII. b.1. El Derecho de familia patrimonial.**

Aquellas instituciones inherentes al Derecho de las sucesiones amalgaman en su estructura jurídica a la propiedad y a la familia. En efecto, la generalidad de las normas tendientes a establecer la sucesión ab intestato se basa en el concepto amplio de familia, mientras que para determinar la sucesión forzosa o legitimaria considera el concepto estricto de familia.<sup>29</sup>

Ya desde los albores de los procesos de codificación en nuestras modernas sociedades, se ha impuesto la superación del individualismo en la legislación civil, mediante el reconocimiento de la familia como unidad esencial necesitada de protección. Se lo considera como el triunfo de la concepción pluralista de la sociedad, es reconocer que entre el aislado individuo y la masa resultante del impersonal Estado, se interpone la comunidad familiar.<sup>30</sup> Es innegable la “función familiar” del derecho sucesorio. Se ha llegado a sostener la identidad de la disciplina familiar con la disciplina sucesoria en el derecho privado, como consecuencia de la interacción de las diversas ramas del derecho civil y de la circunstancia de ser el fallecimiento uno de los eventos o riesgos que más afecta la suerte del grupo familiar.<sup>31</sup>

En este contexto, la partición por donación implica un abordaje transdisciplinar entre diferentes ramas del derecho privado, cada una con sus sistemas normativos, principios, objetivos y con sus propias dinámicas internas. Esta es una articulación entre el Derecho de los contratos –iluminado por el principio de la autonomía de la voluntad y la buena fe, interpretación de los contratos y sus efectos-, de las Sucesiones –integrado eminentemente por normativa de orden público-, de las Familias –que consolida la protección legal del grupo familiar, abriendo paso considerablemente al respeto de la autodeterminación personal de cada uno de sus miembros - y hasta Societario- con preeminencia de la autonomía privada y la continuidad de la empresa.

---

<sup>29</sup> GUASTAVINO, Elías P. “Derecho de familia patrimonial”, 3ª edición actualizada y ampliada. Editorial La Ley, Buenos Aires, (2010), Tomo I, Pág. 104.

<sup>30</sup> GUASTAVINO, Elías P. *idem*, Pág. 119.

<sup>31</sup> GUASTAVINO, Elías P. *ibidem*, Pág. 105.

## **VIII. b.2. La partición por donación y la planificación patrimonial familiar.**

La partición por donación configura un pacto de herencia futura, de carácter distributivo, ya que no tiene como propósito originar vocaciones hereditarias convencionales, ni la disposición patrimonial fuera de los límites autorizados en las porciones legítimas, ni renunciadas a la herencia, sino que propende a distribuir el patrimonio del ascendiente, considerando las cuota-partes hereditarias y las posibles mejoras.

No obstante que esta figura conserva su autonomía, en tanto que su otorgamiento genera la transmisión de los bienes, y todos aquellos efectos partitivos -señalando como el más importante el que impide el nacimiento de la comunidad hereditaria-, es posible que operen convergencias con el otorgamiento de otros pactos, proyectados para la permanencia de la empresa familiar.

## **IX. Partición por donación.**

### **IX. a. Concepto y naturaleza.**

Se la ha definido como “el contrato por el cual el ascendiente acuerda con sus descendientes la forma de dividir la totalidad o parte de su patrimonio presente entre éstos últimos, mediante la adjudicación de los bienes integrantes de él”.<sup>32</sup> También se ha dicho que “la partición-donación constituye, .. el acto por el cual el ascendiente impide, total o parcialmente, que ciertos bienes integren el cuerpo general de bienes de la cuenta particionaria, mediante su transferencia a los descendientes”<sup>33</sup>

Esta figura -celebrada por actos entre vivos- constituye una de las modalidades de efectuar la partición por ascendientes, estatuyéndose asimismo, legalmente, la otra variante, esto es, por actos de última voluntad, otorgada a través del testamento. Uno de los efectos de la partición-donación es su irrevocabilidad, exceptuando los casos de ingratitud e inexecución de cargas y condiciones. A su vez, esta modalidad de partición impide que se origine el advenimiento de la comunidad hereditaria.

---

<sup>32</sup> COSTANZO, Mariano y POSTERARO SANCHEZ, Leandro N. “comentario al artículo 2411 CC y CN” CC y CN comentado, anotado y concordado. 1ª Ed. FEN - Ed. Astrea - Buenos Aires, 2015, T. VIII, p. 236.

<sup>33</sup> CORDOBA, Marcos M., en LORENZETTI, Ricardo Luis (dir.) “Código Civil y Comercial de la Nación comentado”, Editorial Rubinzal Culzoni, Santa Fé, (2015), Tomo X. Pág. 785.

El maestro Guastavino vincula a la partición, en su forma por actos entre vivos, con la “démision de biens” del derecho francés, en la que se configuraba un abandono general de los bienes en favor de los herederos presuntivos de una persona, sujeto a ciertos cargos o condiciones.<sup>34</sup> El autor la consideraba involucrada dentro del concepto de pacto sobre herencia futura, diferenciándola de la efectuada mediante testamento, por consistir este supuesto, en una disposición de última voluntad, unilateral, cuyos efectos dependen de la muerte del autor de la sucesión, siendo esencialmente revocable.<sup>35</sup> Dentro de estos pactos, el autor mencionado consideraba que, según la clasificación referida al contenido, esta figura es un pacto distributivo, por ser concerniente a la división de la herencia.

Este acto partitivo involucra la “voluntad ilustrada” de los padres, que “sustituye a los deseos y a las preferencias que pudieran tener los hijos, y, aunque la partición efectuada por el ascendiente no puede afectar o violar cuantitativamente las porciones legítimas, sí puede definir las, o conformarlas, atribuyéndole a cada uno de sus hijos los bienes que, en concreto, el padre o la madre quieran dejarles.” Se fundamenta por el criterio tenido en cuenta por el ascendiente, y la valoración de su voluntad.<sup>36</sup>

#### **IX. b. Su regulación en nuestro ámbito.**

La partición por ascendientes fue regulada en el código velezano en los artículos 3514 a 3538, normada sin disponerse de una delimitación entre las modalidades de su instrumentación: sea por donación o por testamento, a pesar de existir diferencias entre las mismas. El codificador fundamentó la incorporación de esta figura jurídica en el poder atribuido a los ascendientes como mecanismo para evitar las controversias y los gastos de división, que podrían originarse con motivo de la partición después del fallecimiento de ellos. Otro de los fundamentos de esta posición radicaba en la potestad del ascendiente de atribuir a cada uno de los hijos el bien que convenía a su carácter, profesión o posición pecuniaria.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> GUASTAVINO, Elías P. op cit en nota 29.

<sup>35</sup> GUASTAVINO, Elías P. “Pactos sobre herencias futuras”, Editorial Ediar - Sociedad Anónima Editora Comercial, Industrial y Financiera, Buenos Aires, (1968), Pág. 305.

<sup>36</sup> MAZZINGHI, Jorge A. M. “La partición de la herencia realizada por los ascendientes. Novedades y conflictos a partir de la sanción del Código Civil y Comercial”. LA LEY 19/12/2016, 19/12/2016, 1 - LA LEY 2017-A, 593 - DFyP 2017 (junio), 13/06/2017, 129. Cita en línea: AR/DOC/3739/2016.

<sup>37</sup> Conf. Nota al art 3514 Código Civil.

El Código Civil y Comercial de la Nación legisla a partir del artículo 2411 al 2414 las disposiciones generales de la partición por ascendientes, regulando en forma específica la modalidad de partición por donación en los artículos 2415 a 2420. Se entiende que es una figura híbrida, ya que tiene elementos de la donación (acto entre vivos, forma, aceptación de los donatarios, entrega inmediata de los bienes, irrevocabilidad salvo las causas legales) y de la partición (igualdad de los lotes, respeto de la legítima, garantía entre los beneficiarios).<sup>38</sup>

Es traslativa de dominio, los descendientes son sucesores singulares. Si bien participa de la naturaleza de la donación, se establecen algunas distinciones entre ambas figuras. De acuerdo a lo normado en el artículo 1556 CC y CN, en la donación responde por evicción el donante, mientras que en la partición por donación, según el 2419 CC y CN, son los donatarios los que responden por evicción.

En lo referido a su naturaleza como partición, se deberá respetar la legítima, la que se halla tutelada por la acción de reducción establecida en el artículo 2417 CC y CN, el ascendiente deberá colacionar los bienes donados (artículo 2413 CC y CN), rigiendo la garantía de evicción entre copartícipes.<sup>39</sup>

### **IX. c. Disposiciones comunes. Principios rectores.**

#### **IX.c.1. Colación.**

Definida como “la obligación del heredero forzoso de traer a la masa el valor de los bienes que le fueron donados”.<sup>40</sup> Se presume que toda donación efectuada por el causante a uno de sus herederos forzosos, sea considerada como un adelanto de herencia, por tal motivo, será computada dentro de la hijuela de ese heredero, al momento de llevarse a cabo la partición, compensándose con los otros con bienes de igual valor. Se tiende, así, a que se respete la igualdad entre los coherederos.

Este principio de igualdad entre coherederos también es aplicado a la partición por ascendientes, estableciéndose, en el artículo 2413 CC y CN, que al momento de

---

<sup>38</sup> BORDA, Guillermo A. “Tratado de Derecho Civil, Sucesiones”, 6ª Edición actualizada, Buenos Aires. Editorial Perrot (1987), Tomo 1. Pág. 537.

<sup>39</sup> TAVIP, Gabriel E. - LUPOLI, María Claudia. “Partición hereditaria” Cap. 7 en “Derecho de Sucesiones” (Dir. Nora Lloveras- Olga Orlandi- Fabián Faraoni), 1ª Edición revisada, Santa Fé. Editorial Rubinzal Culzoni (2018), Tomo 1. Pág. 502.

<sup>40</sup> BORDA, Guillermo A. Op cit en nota 38, p. 488.

llevarse a cabo tal negocio partitivo, el ascendiente debe colacionar a la masa el valor de los bienes que anteriormente haya donado y sean susceptibles de colación.

La obligación de colacionar en este acto, exigida al ascendiente partidor, involucra el valor de las donaciones efectuadas a los herederos forzosos, y también las deudas de los descendientes o cónyuge para con el ascendiente que no hubieren sido pagadas, de acuerdo al artículo 2397 CC y CN.

A través de las reglas estatuidas por los artículos 2389 y 2392 CC y CN, se establecen los valores excluidos de la colación, entre los que podemos citar: las donaciones hechas a descendientes de los descendientes o del cónyuge, los gastos de alimentos, por asistencia médica, por educación o capacitación profesional o artística de los descendientes, excepto que sean desproporcionados con la fortuna y condición del ascendiente-partidor, gastos de boda que no excedan de lo razonable, presentes de uso, gastos por el seguro de vida que corresponde al heredero, pero sí por las primas pagadas por el ascendiente al asegurador, entre otros.

La excepción a esta obligación de colacionar la encontramos en lo establecido por el artículo 2385 CC y CN, por el que se requiere la existencia de dispensa o cláusula de mejora expresa en el acto de la donación, o del testamento, en su caso. La Dra. Medina entiende que la dispensa de colación es el pacto sobre herencia futura cuyo objeto es determinar que la entrega de valores o bienes por el causante se exima de la colación. El heredero se hallará dispensado del deber de colacionar, en el caso en que el causante lo haya dispuesto expresamente.<sup>41</sup>

### **IX.c.2. Mejora.**

Al referirnos al concepto de mejora dentro de la figura jurídica en análisis, en el régimen actual de nuestro CC y CN, aludimos a la cláusula expresa establecida por el ascendiente en el acto particionario, mediante la que dispone de su porción disponible o de libre disposición, para asignarle a un descendiente o a su cónyuge una parte mayor a la contemplada legalmente como legítima.

---

<sup>41</sup> MEDINA, Graciela. "Pactos sobre herencia futura". LA LEY 13/10/2015, 1. Cita en línea: AR/DOC/3398/2015.

Puede afirmarse que porción disponible y la legítima hereditaria son dos caras de una misma moneda.<sup>42</sup> Ambos conceptos se hallan íntimamente entrelazados. El marco en el que el donante partidor puede realizar la mejora es dentro de la porción de libre disposición, en razón de la existencia del derecho de los herederos forzosos a recibir la legítima en forma íntegra.

De acuerdo al sistema imperante en el código velezano, el artículo 3524 establecía que en la partición realizada por el ascendiente, así sea por donación o testamento, el partidor podía dar a uno o alguno de sus hijos, la parte disponible, pero dicho acto sólo se entendería que era una mejora, si el testamento incluía esta cláusula de mejora expresamente. Explica Mazzinghi que esta cláusula restrictiva obedecía al objetivo de preservar la intimidad y la libre deliberación del causante, al establecer que la mejora sólo podía resultar del testamento.<sup>43</sup> La jurisprudencia, en vigencia del régimen velezano, se expidió en ese marco.<sup>44</sup>

En el Código vigente se adopta un criterio más amplio que en el régimen anterior. Según el artículo 2414 CCCN, se admite que la decisión del ascendiente partidor de efectuar la mejora, dentro de los límites de la porción disponible, pueda surgir del texto del acto particionario, pero con la condición de que sea en forma expresa, salvo la dispensa tácita con mejora imputable a porción disponible, (artículo 2461 CCCN).<sup>45</sup>

Esta atribución de mejoras al ascendiente partidor admitida jurídicamente dentro de la porción disponible, presenta una excepción legal configurada por la mejora estricta establecida en el artículo 2448 CC y CN, por la que puede disponer de un tercio de las porciones legítimas a favor del descendiente que padece alguna discapacidad.

### **IX.c.3. Principio de adjudicación en especie.**

---

<sup>42</sup> IGLESIAS, Mariana B. "La mejora como herramienta de planificación sucesoria". Publicado en: RCCyC 2022 (agosto) , 14, cita en línea: TR LALEY AR/DOC/2023/2022.

<sup>43</sup> MAZZINGHI, Jorge A. M. op. cit. en nota 36.

<sup>44</sup> CNCiv de Cap Fed, sala B, 24/6/1957, "M.C. c/ M.M.I." , J.A. 1957-IV. En este supuesto, se expresó que: "los ascendientes no pueden disponer mejoras, sino por cláusula expresa testamentaria y a favor de uno o algunos de sus herederos forzosos. En la partición por testamento debe existir cláusula expresa de mejora para poder invocarla. En la partición por donación, en que el ascendiente da la parte disponible de sus bienes, es conveniente insertar una cláusula expresa en ese sentido".

<sup>45</sup> LAMBER, Néstor D. op cit en nota 24.

Este principio directriz se encontraba ya en el código velezano, con las reformas de la ley 17711, disponiendo como pauta que la partición sea en especie, mientras sea posible dividir de ese modo, los bienes involucrados en el acervo hereditario.<sup>46</sup> Se concreta con la entrega “in corpus” de la cosa que ha sido adjudicada al heredero, a través de la tradición de su materialidad.

Borda explicaba, al respecto, que “los bienes no tienen solamente un valor económico, sino también uno afectivo. Además, este principio es una precisión aportada a la regla de la igualdad o proporcionalidad de los lotes, exenta de los riesgos que supone la tasación, a la que hay que recurrir cuando unos valores se compensan con otros para establecer la igualdad de las hijuelas.”<sup>47</sup> Y “la división en especie puede consistir ya sea en la división material de un bien, ya en colocar un bien en un lote u otro en los restantes. Solamente cuando ella sea imposible o económicamente inconveniente, se procederá a la venta para distribuir el precio.”<sup>48</sup>

Actualmente, este principio lo recepta el artículo 2374 CC y CN,<sup>49</sup> que dispone que, de ser posible la división y adjudicación en especie, las hijuelas se integrarán con los bienes involucrados en la masa hereditaria.

#### **IX.c.4. Partición por donación. Elementos específicos.**

Tal como lo establece el artículo 2411 CC y CN, esta figura sólo contempla el caso del donante-partidor que tiene descendientes, y en caso de existir bienes propios, el cónyuge, ya que tiene vocación hereditaria. Lamber entiende que esta limitación a la distribución de bienes entre los donatarios-adjudicatarios, que son sus descendientes, y en su caso, el cónyuge supérstite, obedece a razones de interés familiar, moderando

---

<sup>46</sup> CNCiv, sala C, 15-12-87 “Khoury de Lajud, Emilia, suc”. Abeledo Perrot 2/30007. Cita en línea: TR LALEY 2/30007. El criterio jurisprudencial asumía que “en materia sucesoria, rige el principio de que la división de los bienes debe hacerse en especie, en tanto sea posible. Era ya la solución admitida por la jurisprudencia, antes que la consagrara expresamente la ley 17.711 al establecer, en el art. 3475 bis CC: “existiendo posibilidad de dividir y adjudicar los bienes en especie, no se podrá exigir por los coherederos la venta de ellos”. Por otra parte, la partición “in re” se aplica aún en caso de que la mayoría de los herederos solicite la venta, basta que uno de ellos quiera la partición en especie para que así se haga”.

<sup>47</sup> BORDA, Guillermo A. Op cit en nota 38, p. 451.

<sup>48</sup> BORDA, Guillermo A. Op cit en nota 38, p. 470.

<sup>49</sup> El art. 2374 CC y CN, establece: “Principio de partición en especie. Si es posible dividir y adjudicar los bienes en especie, ninguno de los copartícipes puede exigir su venta. En caso contrario, se debe proceder a la venta de los bienes y a la distribución del producto que se obtiene. También puede venderse parte de los bienes si es necesario para posibilitar la formación de los lotes.”

los efectos del orden público de la legítima hereditaria, aceptando explícitamente este supuesto como un pacto de herencia futura de carácter distributivo.<sup>50</sup>

Se involucra a la familia nuclear como sujetos de este instituto, pudiendo extenderse a otros ascendientes, ya que podrían ser donantes los abuelos, con sus nietos, en el caso en que éstos concurren por derecho de representación. Queda así excluido el supuesto de la partición por donación, efectuada por un hijo entre sus ascendientes, ni entre los colaterales, excluyéndose asimismo atribuciones patrimoniales a favor de otros herederos instituidos por actos de última voluntad. En estos casos señalados sólo sería posible realizar donaciones, no es sujeta al régimen de partición.

En el régimen anterior, se ha señalado que “la denominada partición-donación constituye una transferencia de bienes por contrato a los legitimarios, razón por la que deben existir dos partes o centros de interés. Una parte “transmitente”, para algunos, necesariamente singular, constituida por uno sólo de los ascendientes, y la otra “adquirente” generalmente plural, integrada por todos los legitimarios. Si la parte adquirente es plural, los sujetos realizan entre sí un negocio complejo que, como tal, requiere de la suma de las voluntades de todos los legitimarios para que el acto tenga validez, faltando alguno de ellos, el contrato será nulo.”<sup>51</sup>

Los bienes donados y partidos que la integran deberán hallarse presentes en el patrimonio del donante, quedando excluidos los futuros, de acuerdo al artículo 2415 CC y CN. En el caso de bienes adquiridos posteriormente por el ascendiente-donante, éstos integrarán luego el acervo hereditario transmitido a su muerte, incluyéndose asimismo aquellos bienes que no fueron involucrados en la partición por donación.

Dentro de la universalidad de bienes que componen el patrimonio del donante partidor tenemos que considerar el impacto del ecosistema digital, en el sentido de que en su conformación pueden estar involucrados bienes de naturaleza digital con apreciación económica, como el supuesto de activos electrónicos, criptomonedas, saldos de billeteras electrónicas, perfiles de redes sociales con ingresos económicos por publicidad (excepto aquellos que serían personalísimos), entre otros, que sean objeto de transmisión por actos entre vivos.

---

<sup>50</sup> LAMBER, Néstor D. op cit en nota 24.

<sup>51</sup> NICOLAU, Noemí L. “Transmisión de bienes a los legitimarios por actos entre vivos” en JA 2001- IV-918 y ss.

### **IX.c.5. La acción de reducción y complemento en las particiones por donación.**

Una de los cambios resultantes por la entrada en vigencia del Código Civil y Comercial de la Nación es la eliminación de la posibilidad de plantear la rescisión de la partición por donación, cuando la partición no salva la legítima de los herederos, quedando firme la vía para reclamar a través de la acción de reducción, de acuerdo a lo que establece el artículo 2417 CC y CN.

Se buscó, así, encontrar una solución adecuada, regulando una única acción, la de reducción, que evita la nulidad de la partición procurando la protección de la legítima.

<sup>52</sup> La legitimación activa de dicha acción la tienen: el descendiente omitido en dicho acto partitivo, el nacido después de realizado el mismo, y el que ha recibido un lote de valor inferior al correspondiente a su porción legítima. La última parte de la norma citada establece que se halla expedita la vía de reclamo, siempre y cuando a la apertura de la sucesión no existen otros bienes del causante suficientes para cubrirla.

A los efectos de ejercer dicha acción, se observará lo estatuido respecto de la legítima y la acción de reducción, según lo establecido en los artículos 2444 a 2461 CC y CN. El plazo de prescripción de esta acción, se fija a los diez años, computados desde la adquisición de la posesión de los bienes donados (artículo 2459 CC y CN).

De acuerdo a lo establecido en el código civil y comercial, (art 2386 CC y CN) se mantuvo la acción de colación entre coherederos como garantía de igualdad, reconociéndose entre ellos legitimación activa a la acción de complemento y reducción en supuestos en que se excedía del valor de la parte de legítima del beneficiario sumada la porción disponible, teniendo un efecto reipersecutorio sólo con relación a aquellos actos gratuitos sobre bienes registrables.

Ocurrida la reforma implementada por la ley 27587 en 2020, un giro en la política legislativa nacional en lo relativo a las acciones protectorias de la legítima hereditaria, ocasiona que se le quiten los efectos reipersecutorios de la acción de reducción,

---

<sup>52</sup> CAPPARELLI, Julio C. Op cit en nota 23, p. 345.

quedando resuelto el reclamo con la instauración de un crédito en dinero en favor del resto de los coherederos legitimarios.<sup>53</sup>

Se manifestaron opiniones que encontraron en este supuesto una contradicción entre el art. 2386 CC y CN reformado, y el art. 2417 CC y CN que mantiene la redacción original del Código Civil y Comercial, que habilita el ejercicio de la acción de reducción en la partición por donación. De acuerdo a este criterio, la acción de reducción no prosperará si se trata de una donación a un heredero legitimario por imperio del artículo 2386 CC y CN, pero sí si dicha liberalidad se encuadra como una partición por donación, por aplicación del artículo 2417 CC y CN. Dicha postura entiende que esto obedece a que el dictado de una norma como la ley 27.587 es una reforma parcial que genera contradicciones normativas.<sup>54</sup>

La posición que entiende aplicable el criterio establecido en el artículo 2386 CC y CN reformado a la partición por ascendientes, considera que, entonces, la acción que se instaure, pierde los efectos reipersecutorios sobre los bienes registrables adjudicados/donados, constituyéndose un derecho creditorio de carácter personal o deuda de los restantes a favor del accionante. Se funda en la prioridad de la autonomía de la voluntad en el Derecho de Familia, con un interés manifestado por el futuro causante guiado por la solidaridad familiar.<sup>55</sup> Este fue el criterio sostenido en las conclusiones de las XXVIII Jornadas de Derecho Civil (2022), como así también en las XXXIV Jornadas Notariales Argentinas.<sup>56</sup> Coincidimos con este criterio, que armoniza los alcances de las normas referidas a donaciones y particiones por donaciones, contemplando los sólidos argumentos que promovieron la reforma acaecida con el advenimiento de la ley 27587, atendiendo a motivos de seguridad

---

<sup>53</sup> MEDINA, Graciela "Nueva Ley de reducción y colación de las donaciones. De la protección de la legítima a la protección del tráfico jurídico y del adquirente de buena fe", en LL de 17-1-2022, LL en línea: AR/DOC/3778/2020, cit por LAMBER, Néstor D., op. cit en nota 24.

<sup>54</sup> MASSANO, María Alejandra – ROVEDA, Eduardo G. "Partición por ascendientes y validez. La acción de reducción y las donaciones a herederos forzosos", en RCCyC 2022 (diciembre), 193. Cita en línea: TR LALEY AR/DOC/2028/2022.

<sup>55</sup> LAMBER, Néstor D., op. cit en nota 24.

<sup>56</sup> XXIII Jornadas Nacionales de Derecho Civil, celebradas en Mendoza, en 2022. La Comisión nº 8, establece en la conclusión 37: "La reducción en la partición por ascendientes debe interpretarse conforme la ley 27.587". En igual sentido se expidieron los despachos en la Comisión Tema III en las XXXIV Jornadas Notariales Argentinas, celebradas en Mar del Plata, del 3 al 6 de mayo de 2023, al establecer que: "El art. 2417 referido a la acción de reducción en la partición por ascendiente debe interpretarse en armonía con lo dispuesto en el art. 2386 y en los arts. 2457, 2458 y 2459 (Ley 27.587)." consulta en línea, compulsada 19/9/2025: <https://www.colescba.org.ar/portal/34-jornada-notarial-argentina/despachos>

jurídica en el tráfico negocial, reclamados por la sociedad. Se destaca asimismo la importante incidencia que esta ley ostenta para las empresas familiares, debido al alcance decisivo que las donaciones de participaciones sociales logran con motivo de la programación de la sucesión de su propiedad.<sup>57</sup>

## **X. Continuidad de la empresa familiar vs. legítima hereditaria.**

Uno de los mayores desafíos que se debe enfrentar en la vida de la empresa familiar, es el inevitable momento de la sucesión del fundador. Asimismo, muchos emprendimientos familiares trabajan actualmente en la convivencia intergeneracional: desde la cultura del control y la autoridad de los fundadores hasta una visión más flexible y digital de las nuevas generaciones, encarando el reto de atraer y retener “talento joven y tecnológico”, que acompañe en la modernización de las compañías.

Desde una óptica jurídica, se tratará de mantener indemne a la corporación y evitar su desmembramiento, armonizando el derecho societario con las normas sucesorias. La concepción de familia empresaria sustenta el criterio de que cuando existe vocación de continuidad es fundamental armonizar la relación entre familia y empresa, prepararse para cumplir su rol como empresa familiar, ser fuente de riqueza, preservar el patrimonio, representando un factor de estabilidad y desarrollo dentro de la economía en la que está inserta.<sup>58</sup>

La función ejercida por el patrimonio familiar en la empresa de familia y su incidencia en la continuidad de la organización, hace que su perdurabilidad, más allá de sus actuales integrantes, esté vinculada a que pueda mantenerse la propiedad de la empresa entre los miembros de la familia. Además de nacer del patrimonio familiar, las empresas de familia experimentan su crecimiento y desarrollo basados en este capital propio, que se reinvierte en la misma compañía. Existen bienes familiares inventariados en las arcas empresariales, y también, como contrapartida, ciertas necesidades familiares son introducidas en las obligaciones empresariales.<sup>59</sup> Se trata

---

<sup>57</sup> CLUSELLAS, Eduardo G. (coord.) LALANNE, María Luján A.- LAMBER, Néstor D. - BORKA, Nancy A. - RODRIGUEZ ACQUARONE, Pilar María. Op. cit. en nota 25.

<sup>58</sup> CHRISTENSEN, Natalia. “El protocolo de la empresa familiar: ejercicio de mediación”, en “Negociación, mediación y arbitraje en la empresa familiar”. FAVIER DUBOIS, E. M. (h) (dir.) Editorial Ad-Hoc, Buenos Aires, 2012, p. 670.

<sup>59</sup> HADAD, Lisandro A. “La sucesión en la propiedad”, en “El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución”, FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h) (dir.), Editorial Ad-Hoc. Buenos Aires, 2011, p. 417.

de que esta unidad económica esté reflejada y protegida como tal por el derecho, modelándola también como una unidad jurídica.

El código vigente ha mantenido el derecho a una porción legítima de la herencia en favor de los descendientes, de los ascendientes y del cónyuge del causante,<sup>60</sup> aunque reduciendo cuantitativamente las porciones<sup>61</sup> y excluyendo el derecho de la nuera viuda sin hijos, que estaba previsto en el código velezano.

La legítima hereditaria tiene como objetivo, eminentemente, fines protectorios de la familia. Al respecto, Fornieles explica que “cuando una persona tiene hijos, padres, o cónyuge, la ley le restringe la facultad de donar sus bienes o de hacer legados, no permitiéndole beneficiar a los extraños sino dentro de cierta medida. Divide su patrimonio en dos porciones: una, que la reserva para sus herederos antes mencionados y que constituye la legítima de los mismos; y otra, que le deja para que use de ella libremente, ya sea con donaciones a terceros o mejorando a los suyos: es lo que se llama porción disponible.”<sup>62</sup>

Puede surgir una colisión de intereses entre la búsqueda de la preservación de la empresa y los principios de orden público que tutelan la institución de la legítima y la igualdad entre los herederos forzosos. En este tema nos situamos en un punto de intersección entre el derecho sucesorio y el de la sociedad comercial. Son instituciones que tienen una relevancia indiscutida en el desarrollo de las comunidades, será todo un reto conciliar las normas provenientes de ambas.

## **XI. La transmisión en la propiedad de las participaciones societarias.**

Al hallarse la concentración del paquete accionario o de las participaciones sociales en manos del socio fundador, se producirá la transmisión de las mismas a sus herederos, al acaecer su fallecimiento. Ante el despliegue de este nuevo escenario, la situación conllevará un fraccionamiento accionario, así como también la pérdida del control ejercido por un solo accionista.

---

<sup>60</sup> Conf., Art. 2444 CC y CN, se dispone: “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”.

<sup>61</sup> Conf., Art. 2445 CC y CN, primera parte, se dispone: “Porciones Legítimas. La porción legítima de los descendientes es de dos tercios, la de los ascendientes de un medio y la del cónyuge de un medio”.

<sup>62</sup> FORNIELES, Salvador. “Tratado de las Sucesiones”, t. II, Tipográfica Editora Argentina, Buenos Aires, p. 98.

En ese momento, ciertos herederos se encontrarán trabajando dentro de la empresa familiar, mientras que otros tal vez, ejerzan sus actividades fuera de la misma. Estos últimos, no siempre están interesados en ser accionistas de la empresa, ya que es posible que tengan organizados sus proyectos de vida laboral o profesional en otra fuente generadora de recursos.

El interrogante que se suscitará entonces será el de hallar el mecanismo para evitar que la desmembración accionaria motive problemas atinentes a la conservación de la empresa familiar. La partición por donación puede acercar medidas estratégicas en cuanto a la planificación patrimonial, como así también a la continuidad en la sucesión de la empresa de familia. Si el patrimonio del donante - partidor no está circunscripto solamente a participaciones sociales, contando con otros bienes ajenos a éstas, es factible que al planificar el acto de distribución de sus bienes, se contemple que puedan conservar la mayoría o la totalidad de las participaciones sociales aquellos donatarios - adjudicatarios que consideren su continuación dentro de la empresa, - que, incluso, puede ser que se hallen gerenciando la misma-, mientras que el resto de los adjudicatarios reciban otros bienes integrantes del patrimonio del transmitente.

Es conveniente que, dentro del proceso de preparación del acto partitivo, se procure obtener una valuación real de la empresa, a los fines de sustentar la igualdad en la distribución de los bienes entre los donatarios adjudicatarios, de modo tal que no se afecte la legítima de los herederos forzosos, evitando conflictos familiares.<sup>63</sup>

Esta modalidad de partición admite que al momento de su celebración, se contemple el avalúo de los bienes por los propios herederos, por configurarse en este momento el acto partitivo, tal como lo establecen los artículos 2385 y 2445 CC y CN. A la hora de calibrar los valores de los bienes que componen el patrimonio del ascendiente partidor, es en esta oportunidad de la celebración del acto en que se considera tanto el estado del bien donado como su valuación líquida, incluyendo la conformidad prestada con el modo de su tasación. Este consenso entre los otorgantes, por aplicación de la doctrina de los propios actos, ofrece un marco de seguridad jurídica,

---

<sup>63</sup> HADAD, Lisandro A. op cit. en nota 59, p. 422.

que podrá evitar controversias posteriores, constituyendo un gran beneficio en el caso de la partición que versa sobre bienes afectados a una explotación económica.<sup>64</sup>

#### **XI. a. La partición por donación de acciones.**

La partición por donación de las acciones a los donatarios adjudicatarios, aplicando lo establecido por el artículo 2416 CC y CN, ofrece opciones para llevarlas a cabo: donación plena, donación de nuda propiedad con reserva de usufructo y donación con cargo. Es pertinente el análisis de los alcances legales de cada una, a los efectos de que al momento de efectuar la elección de la figura jurídica para el otorgamiento del acto partitivo, se opte por la que más beneficios traiga al grupo familiar.

En el supuesto de la donación plena, el donatario recibe las acciones sin cargo ni condición alguna, pasando a ejercer en su calidad de socio de la sociedad, todos los derechos -económicos y políticos- y obligaciones inherentes a las acciones donadas. Este acto trae los efectos de conservar la propiedad de la empresa dentro del contexto de la familia, implica un mayor compromiso, integración de los miembros familiares dedicados a la gestión de la empresa, permanencia de dicha organización.

Será en este caso, un tema a analizar, la posibilidad de donar o no las acciones a los descendientes que no trabajan en la empresa, y en caso afirmativo, si se dona la misma cantidad que a los que sí se hallan comprometidos en las actividades comerciales de la empresa, o si conviene que se les done una cantidad menor que a éstos últimos. Cabe aquí plantearse la aplicación de la atribución preferencial, como también de mejoras, en consideración de los donatarios que desempeñan sus funciones dentro de la empresa.

Puede establecerse el acto partitivo con la modalidad de donación de la nuda propiedad de las acciones con reserva de usufructo. En este caso los donatarios (nudos propietarios) integran el elenco de socios de la sociedad, con la salvedad de que el donante partidor, en su calidad de usufructuario, será quien perciba los dividendos. Por tanto, a excepción del derecho a percibir las ganancias obtenidas durante el usufructo, corresponden al nudo propietario, el ejercicio de los demás derechos derivados de la calidad de socio, salvo pacto en contrario, conforme lo

---

<sup>64</sup> LAMBER, Néstor D. op cit. en nota 24, p. 276.

establecido por el artículo 218, párrafo 3 LGS.<sup>65</sup> Si el donante partidario quisiera conservar el control de la sociedad, tendría que reservarse en forma expresa los derechos políticos relativos a las acciones, además del usufructo.

La opción establecida para esta modalidad sería la adecuada para el supuesto en que el donante disponga de bienes propios y sea de estado civil soltero, divorciado o viudo. En el caso de ser casado, el cónyuge podría ser adjudicatario del derecho real de usufructo, bajo el régimen de comunidad, aplicando la excepción a la prohibición del artículo 1002, inciso d, CC y CN<sup>66</sup> –ya que dentro del régimen de separación de bienes, no existe la prohibición de contratar entre cónyuges.

En el caso de que sean bienes gananciales, la partición por donación se efectúa mediante acto conjunto de los cónyuges, de acuerdo al artículo 2411 CC y CN, pudiendo éstos reservarse el usufructo. Si sólo uno detenta la titularidad, no podrá constituir el usufructo a nombre del no titular, en tal caso, podría imponerse el cargo a los donatarios de constituir el derecho real desmembrado en favor del donante partidario y su cónyuge, conjuntamente con la transmisión al donante del derecho a participar, inclusive votando, en las asambleas ordinarias y extraordinarias.

Otra variante de partición - donación de acciones puede concretarse, estableciendo en dicho acto el cargo al donatario de entregar cierto porcentaje de los dividendos distribuidos al donante o a un tercero. También se ha previsto, en lo relativo al ejercicio de ciertos derechos políticos, que si el donante partidario aspira a que sus descendientes intervengan en las decisiones asamblearias, a modo de compromiso con la gobernanza societaria, pero a su vez, anhela que se garantice la ponderación de determinadas políticas de la empresa, consideradas especialmente importantes – en lo relativo a la consecución de su objeto social- es factible, acudir a la imposición de cargos referidos a ciertas decisiones a tomar en las asambleas, tales como, aquellas relacionadas con políticas específicas de distribución o capitalización de

---

<sup>65</sup> Conf art 218, párr.. 3 Ley General de Sociedades nº 19550, Cita en línea: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>.

<sup>66</sup> LAMBER, Néstor D. op cit. en nota 24, p. 269.

dividendos, las que versen sobre los requisitos para acceder a cargos en el directorio, o a la designación de síndicos, por citar algunos ejemplos.<sup>67</sup>

Esta figura jurídica está vinculada en sus objetivos con los pactos de herencia futura legalmente admitidos dentro de los protocolos familiares, de acuerdo al artículo 1010 CC y CN, segunda parte, en el sentido de que: “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”. Se posibilita, entonces, la atribución al cónyuge de bienes, asegurando su porción legítima hereditaria.<sup>68</sup>

#### **XI. b. Colisión de intereses: el derecho de acrecer y la tutela de la legítima hereditaria.**

Al constituirse el derecho de usufructo, se deberá evaluar si se otorgará con derecho de acrecer o no. Es el supuesto en el que “el usufructo se establece conjunta y simultáneamente a favor de varias personas, en caso de extinguirse para una subsiste para las restantes, pero sin derecho de acrecer, excepto si en el acto constitutivo se prevé lo contrario”, de acuerdo a lo establecido por el artículo 2132 CC y CN, en su primera parte. Se advierte que el derecho de acrecer es conferido por el nudo propietario y no establecido por los usufructuarios entre sí, por configurar una mengua en las facultades del dueño, quien verá diferida la adquisición del uso y goce.<sup>69</sup>

El instrumento constitutivo del usufructo de acciones, deberá establecer expresamente que se pacta el derecho de acrecer en favor de los usufructuarios, caso contrario, fallecido uno de ellos, el otro usufructuario conservará la misma proporción del usufructo que poseía previamente, consolidando los nudos propietarios el dominio pleno sobre la mitad indivisa del caudal accionario del que el fallecido era usufructuario. Aquí radica la importancia de establecer este derecho a favor de los usufructuarios en forma expresa, para que el usufructuario supérstite perciba la totalidad de las rentas obtenidas por las participaciones societarias.

---

<sup>67</sup> GIRALT FONT, Martín J. “Formas de mantener la propiedad de las acciones en la familia”, en “El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución”, FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h) (dir.), Editorial Ad-Hoc. Buenos Aires, 1ª Edición, 2011, p. 405.

<sup>68</sup> LAMBER, Néstor D. op cit. en nota 24, p. 259.

<sup>69</sup> URBANEJA, Marcelo E. “comentario al artículo 2132 CC y CN” CC y CN comentado, anotado y concordado. 1ª Ed. FEN - Ed. Astrea - Buenos Aires, T. VII, p. 366.

Es posible que este derecho de acrecer concedido al usufructuario supérstite, pueda damnificar a los donatarios herederos forzosos del partidor donante fallecido, ya que, si bien son titulares de la nuda propiedad del caudal accionario, no podrían obtener los beneficios económicos de los que les corresponderían como herederos, por estar asignada su percepción al usufructuario supérstite, pudiendo incluso llegar a plantear los donatarios –que son asimismo herederos-, que se vulnera su legítima hereditaria.

El derecho de acrecer entre los cónyuges podría ser cuestionado eventualmente por algún heredero forzoso, por considerar que se vulneraría el principio de inviolabilidad de la legítima, por privar al heredero de la percepción de los dividendos hasta el deceso del usufructuario sobreviviente.<sup>70</sup> Reviste especial importancia el abordaje del operador jurídico, que tienda a observar y considerar la trama relacional entre todos los miembros del grupo familiar, como también ponderar la proporción del valor de las acciones dentro del patrimonio familiar. Se deberá analizar cada situación teniendo presente que tanto las expectativas legitimarias como las expectativas a los bienes que correspondan al cónyuge supérstite, integran el catálogo de los estatutos normativos de orden público.<sup>71</sup>

## **XI. c. El valor de los bienes.**

### **XI.c.1. La situación en el código velezano.**

Resultó un tema controversial doctrinaria y jurisprudencialmente establecer el momento en que debe ser acordado el valor de las donaciones a los efectos de su cómputo para la formación de la masa de cálculo de la legítima, existiendo tres respuestas posibles: la fecha de la donación, la de apertura de la sucesión y la época de la partición.<sup>72</sup>

En el código velezano, a los efectos de fijar la legítima hereditaria, establecía el artículo 3602 CC que “se atenderá al valor de los bienes quedados por muerte del testador. Al valor líquido de los bienes hereditarios se agregará el que tenían las

---

<sup>70</sup> D’ALESSIO, cit por GIRALT FONT, M. en op cit en nota 109, pág. 404. El autor refiere la cita legal del código velezano, establecida en el artículo 3598 CC, actualmente normada en el artículo 2447 CC y CN, asimismo tal principio de inviolabilidad de la legítima del heredero forzoso lo encontramos en el artículo 2444 CC y CN.

<sup>71</sup> CODAGNONE, Adela Alicia. “Las llamadas sociedades de familia y la legítima hereditaria”, Publicado en: RCCyC 2020 (diciembre), 269, cita en línea: AR/DOC/3585/2020.

<sup>72</sup> FERRER, Francisco A.M. “Colación, valor colacionable y proyecto de Código Civil”, DFyP 2014, 115. Cita: TR LALEY AR/DOC/817/2014.

donaciones, aplicando las normas del artículo 3477”. Y éste último establecía que los herederos forzosos debían reunir a la masa hereditaria los valores dados en vida por el difunto. Se admitía generalmente en nuestro derecho que el valor de la cosa debía estimarse en el momento en que se hizo la donación.<sup>73</sup>

Luego, por las modificaciones introducidas por la ley 17711, se agregó a este artículo que los valores en cuestión deben computarse al tiempo de la apertura de la sucesión, sea que existan o no en poder del heredero. Enrolado entre las críticas a esta norma, Belluscio manifestaba que “el sistema de calcular el valor de los bienes donados al tiempo en que las donaciones habían sido hechas se funda en que es en ese momento cuando se produce la transferencia definitiva de la propiedad del bien al donatario.<sup>74</sup> Asimismo, se enfatizó en que “para la formación de la masa de cálculo de la porción legítima, no deben incluirse las variaciones intrínsecas de la cosa donada – o sea, las que son obra del aporte o el esfuerzo del donatario- y sí, las variaciones extrínsecas operadas entre la fecha de la liberalidad y la muerte”.<sup>75</sup>

### **XI.c.2. La situación en el código vigente.**

De acuerdo a lo establecido por el artículo 2418 CC y CN, el valor de los bienes se computa al tiempo de la donación, apreciado a valores constantes. La estimación del estado y valor de los bienes se realiza al momento de realización del acto. De esta manera, los valores estarán ajustados a la realidad, evitando emplear importes que resulten irrisorios a los fines de su estimación.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> BORDA, Guillermo A., *Tratado de Derecho Civil, Sucesiones*, T. I, Ed. Perrot, 1987, Ciudad autónoma de Buenos Aires, p. 491. El autor entendía que esta tesis se fundamentaba en el art 3602 CC, que establecía expresamente ese sistema con relación a la acción de reducción, siendo lógico admitir el mismo para la acción de colación, ya que ambas acciones, en este punto, planteaban un problema idéntico. Cita doctrinarios nacionales, en tal sentido, tales como Martínez Ruiz, Fornieles, Lafaille, y extranjeros (Josserand, Planiol-Ripert), como así también decisiones jurisprudenciales.

<sup>74</sup> BELLUSCIO, Augusto C. - MAFFIA, Jorge O., *Derecho sucesorio*, Astrea, 2020, Ciudad autónoma de Buenos Aires, p. 248.

<sup>75</sup> XVIII Jornadas de Derecho Civil, celebradas en Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, 2001, Comisión 6 – “Sucesiones: colación y reducción” arribó a la conclusión 1 que establece que: “1- El procedimiento para el cálculo del valor colacionable debe utilizarse también para determinar la porción legítima global y la inoficiosidad que habilita la acción de reducción, excluyendo las variaciones intrínsecas de la cosa donada e incluyendo las variaciones extrínsecas. El valor de las mejoras incorporadas por el donatario a la cosa donada no integra el valor colacionable ni se computa para el cálculo de la legítima.”

<sup>76</sup> D'ALESSIO, Carlos M (dir) y otros. *Teoría y técnica de los contratos, instrumentos públicos y privados*, La Ley, 2015, Ciudad autónoma de Buenos Aires, T.II, p. 928.

Se determina que, con el objeto de dar cumplimiento a lo fijado por el artículo 2413 CC y CN, el cálculo del valor de los bienes a los fines de la colación, se debe realizar al momento en que se efectúa el acto partitivo, determinando el cómputo de la porción legítima de cada descendiente y cónyuge.<sup>77</sup>

De tal forma, el ascendiente-donante deberá resguardar la tutela de las porciones legítimas de los donatarios fundándose en la estimación de los importes de los bienes al momento del otorgamiento de la partición, y colacionar el valor de los bienes donados previamente. Este cálculo permite dotar de certeza al acto, en cuanto a establecer si lo recibido por cada donatario es ajustado a su porción legítima.

Se relaciona lo establecido, con lo estatuido por el artículo 2385 CC y CN en lo referido a la partición hereditaria, y a las personas obligadas a colacionar el valor de los bienes, se considerará que “dicho valor se determina a la época de la partición según el estado del bien a la época de la donación.” A su vez, el artículo 2445 CC y CN establece que en cuanto a las porciones de los legitimarios “se calculan sobre la suma del valor líquido de la herencia al tiempo de la muerte del causante más el de los bienes donados computables para cada legitimario, a la época de la partición según el estado del bien a la época de la donación”.

El valor de los bienes en la partición por donación es irrevocable, no puede estar sujeto a particularidades que inciertamente se presenten con posterioridad.<sup>78</sup> Entendemos que es de buena práctica que para este acto, como todos los concernientes a planificación sucesoria, puedan las partes estar anoticiadas acerca de la posibilidad de documentar privadamente el valor de los bienes.

### **XI.c.3. La planificación sucesoria patrimonial en el caso Zuccardi.**

Citamos nuevamente al emblemático caso Zuccardi, ahora desde la óptica de la planificación sucesoria en lo patrimonial, en el que el conflicto suscitado entre las partes se origina en los anticipos de herencia realizados por los progenitores de actora y demandado, en tanto la primera entiende vulnerado su derecho a la legítima en

---

<sup>77</sup> COSTANZO, Mariano y o.. “comentario al artículo 2418 CC y CN” *CC y CN comentado, anotado y concordado*. 1ª Ed. FEN - Ed. Astrea - Buenos Aires, T. VIII, p. 270.

<sup>78</sup> 43ª Jornadas Notariales Bonaerenses, celebradas en Mar del Plata, 24 a 27/4/2024. En las conclusiones en tema 2. Donaciones, d) Partición por donación, en el punto 5 se estableció que: “La determinación del valor de los bienes objeto del acto, realizada por el ascendiente, su cónyuge y todos los descendientes es irrevocable.”

beneficio exclusivo de su hermano varón. Este reclamo se basó en la acción de reducción interpuesta respecto de donación de acciones -efectuada en 1992- a favor de uno de ellos. Sostiene la demandante que de la pericia contable surge un desfase existente entre el denominado valor libro y el denominado valor de mercado de las empresas sobre las que se efectuaron las donaciones de sus participaciones societarias. Esta acción fue rechazada por el Tercer Juzgado Civil, Comercial y Minas de la Primera Circunscripción Judicial de Mendoza, confirmada en segunda instancia. En este caso, el fallecimiento del causante se produjo en 2014, correspondiendo, por tanto, la aplicación de lo preceptuado en el Código velezano, vigente a esa época.

Entre los argumentos planteados por la Segunda Cámara de Apelaciones, se fijó que “en punto a la acción de reducción, a consecuencia de la partición por donación efectuada por los causantes, al momento del fallecimiento de los progenitores no existían bienes a repartir, en consecuencia, los descendientes sólo tienen derechos y obligaciones que ya tenían al momento en que aceptó la donación.” No encontró discutible la validez sobre los contratos firmados entre los, ahora, herederos entre sí y el causante y su cónyuge (partición por donación, acuerdos complementarios sobre compensación y valor de los bienes, pago y recepción de la compensación económica pactada, contrato de venta de acciones), por tratarse de pactos celebrados en el marco de una empresa familiar donde los fundadores han decidido planificar la sucesión. También aclaró que, en torno al momento y valor de los bienes, en la partición por donación, se produce la traslación de la propiedad de los bienes, por lo tanto, el valor de los mismos debe fijarse a esa fecha. Se deben tomar esos valores intrínsecos de los bienes, no sus aumentos o detrimentos por obra del aporte de los respectivos donatarios.

En la instancia posterior, el decisorio de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza hizo lugar al recurso extraordinario provincial interpuesto, revocando la resolución dictada por la Cámara. Dio curso a las acciones de reducción y simulación interpuestas por la actora, entendiendo que quedó demostrada la afectación de la legítima de la reclamante. En punto al valor de los bienes en cuestión, se argumentó que, de acuerdo al texto legal vigente al momento de la muerte del causante, se establece que, a los efectos de la reducción, se considera el valor del bien al tiempo de la apertura de la sucesión, atendiendo a la intención legislativa de hallar una solución más justa en épocas inflacionarias. A su vez, remarcó que, contemplando que el causante continuó involucrado en la gestión de las empresas en forma continua,

debía computarse toda plusvalía o disminución de valor experimentados en los bienes donados, a los efectos del cálculo de la masa hereditaria y de la legítima, como si éstos hubiesen permanecido en poder del donante.<sup>79</sup>

Entendemos que si bien en el fallo de la Suprema Corte, resultan aplicables las normas del código derogado con motivo de la fecha de fallecimiento del causante, lo cierto es que dicho decisorio se muestra desajustado a los principios rectores en el código vigente, específicamente en lo atinente a la autocomposición de intereses en el derecho privado, como también a lo referido a planificación sucesoria. Se observa en dicha decisión judicial la ausencia de fijación de todo tipo de efectos al consentimiento libremente expresado, resultando ajeno al contexto de la situación correspondiente al momento de su dictado.

Acaecido el deceso del fundador de la empresa familiar con la consecuente apertura de su sucesorio, serán todos sus herederos –participen o no en la explotación- quienes tendrán legales pretensiones de reclamar sus derechos hereditarios en relación a dicha organización. Ante tales circunstancias, surgirán posiciones antagónicas: desde aquellos que, habiendo invertido su trabajo y esfuerzo personal, desempeñándose con compromiso en el emprendimiento familiar, considerarán injusta tal situación, hasta la visión de los restantes herederos, quienes percibirán como injusta su exclusión de la toma de decisiones.<sup>80</sup>

El diseño de la planificación sucesoria amerita un tratamiento integral, intradisciplinario, que contemple las distintas ópticas de las diferentes voluntades manifestadas por los integrantes del grupo familiar, amalgamándolas, focalizando su complementariedad más que su antagonismo, condensando apropiadamente los propósitos económicos propuestos. El desafío de lograr cohesión en la empresa, fortaleciendo también los vínculos familiares.

#### **XI.c.4. Conexiones entre la partición por donación y los pactos de herencia futura.**

---

<sup>79</sup> Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza, sala I, “Z., M.C. c. Z., J.A. y otros s/acciones sucesorias s/recurso extraordinario provincial”, publicado en JA 2024-IV, 557. Cita en línea: TR LALEY AR/JUR/103410/2024.

<sup>80</sup> FERNANDEZ, María José. “De planificaciones frustadas”, RDF 2025-I, 100. Cita: TR LALEY AR/DOC//3254/2024.

En conexidad con la disposición patrimonial mediante la partición por donación, puede resultar oportuno el otorgamiento de otros pactos previstos legalmente en nuestro Código Civil y Comercial. Si bien en el régimen vigente, como también en el código velezano, la herencia futura es un objeto prohibido de los contratos, se ha efectuado una excepción a dicho postulado en la redacción del artículo 1010 CC y CN, segunda parte,<sup>81</sup> adhiriendo a la doctrina sobre la continuidad de la empresa familiar.

Familia y empresa son institutos amparados por nuestra Carta Magna, lo que permite comprender la voluntad de dotar a las empresas familiares de normas y mecanismos legales que favorezcan su existencia, garantizándole protección social, económica y jurídica a la familia, institución de indiscutible raigambre constitucional.<sup>82</sup>

La reforma de 2015 adecúa los pactos sucesorios de manera tal que puedan ser usados por los empresarios familiares a fin de ordenar la transmisión sucesoria de la empresa.<sup>83</sup> A través de la incorporación del artículo citado, se permite la admisión en el ordenamiento legal de diferentes instrumentos que involucren esos pactos, entre los que se incluye el protocolo familiar. Se lo ha definido como “una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y socios de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos; regula el plan de sucesión en la gestión de la empresa y el plan de sucesión en la propiedad de ella, estableciendo un procedimiento para la elección del reemplazante del fundador, su retiro y el mecanismo de transmisión de la propiedad a todos o a alguno de los herederos.”<sup>84</sup>

En el protocolo familiar no sólo se incluirán los aspectos empresariales específicos, sino que se pueden prever regulaciones sobre la forma de partir la herencia, siempre

---

<sup>81</sup> Conf. Art. 1010 CC y CN , 2da parte: “Los pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de la gestión empresarial o a la prevención o solución de conflictos, pueden incluir disposiciones referidas a futuros derechos hereditarios y establecer compensaciones en favor de otros legitimarios. Estos pactos son válidos, sean o no parte el futuro causante y su cónyuge, si no afectan la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge, ni los derechos de terceros”.

<sup>82</sup> MASRI, Victoria S. “La empresa familiar”, en Revista del Notariado nº 906, Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires, pág 26.

<sup>83</sup> BISCARO, Beatriz R. “Autonomía de la voluntad y planificación sucesoria en el Código Civil y Comercial de la Nación”, RDF 73, 10/03/2016, 177. Cita en línea: AR/DOC/4062/2016.

<sup>84</sup> FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h) “La planificación sucesoria en la empresa familiar frente al Código Civil y Comercial”. RDF 73, 10/03/2016, 189. Cita en línea: AR/DOC/70/2016.

que no se afecte la legítima de los herederos forzosos y de continuidad de la empresa, después del fallecimiento del fundador.<sup>85</sup>

Estos pactos indicados podrán ser otorgados por los herederos, aun cuando el futuro causante y su cónyuge no sean parte; y disponen la viabilidad de establecer compensaciones en favor de otros legitimarios con bienes de la futura sucesión, en previsión de la existencia de legitimarios a los que se les adjudicarán las participaciones societarias objeto del pacto.<sup>86</sup> También se prevé el otorgamiento de acuerdos societarios a través de estatutos, pactos de socios o asambleas, se pueden incorporar cláusulas que regulen la venta de acciones, el derecho de preferencia de los demás socios familiares y la forma en que se votará en el futuro. Las figuras jurídicas de protección adecuadas podrían ser la ya referida atribución preferencial, y la indivisión forzosa (Art. 2330 CCyC) para proteger la unidad de la empresa por un tiempo determinado. Tienen como límite la no afectación de la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge ni derechos de terceros.<sup>87</sup>

Al incluir en los pactos disposiciones referidas a futuros derechos hereditarios, con la posibilidad de establecer compensaciones en favor de otros legitimarios, operarán variaciones según quien sea el sujeto que los realice. Si el pacto se lleva adelante entre legitimarios, pueden obligarse a distribuir los bienes estipulando que algunos de ellos continúan con el giro comercial de la empresa, y otros reciban otros bienes. En el caso de que sean los ascendientes quienes realizan el pacto sobre herencia futura, pueden prever que alguno de los descendientes que han trabajado en ella sean quienes continuarán en la gestión empresarial, y o que las acciones o las cuotas sociales no sean divididas, y en compensación se les atribuya a los otros herederos bienes que no conformen el capital de la empresa.<sup>88</sup>

Estos pactos estarán armonizados con el otorgamiento de la partición por ascendientes por donación, conjuntamente con el de modificaciones estatutarias o del

---

<sup>85</sup> ACQUARONE, María - COSOLA, Sebastián – ROCA, Ricardo “comentario al artículo 1010 CC y CN” CC y CN comentado, anotado y concordado. 1ª Ed. FEN - Ed. Astrea - Buenos Aires, T. III, p. 753.

<sup>86</sup> CESARETTI, María - CESARETTI, Oscar D. “El pacto de herencia futura y la empresa familiar. Evolución histórica en el derecho argentino y el derecho comparado” Rev. del Notariado 945, (jul.sep.2021) Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires.

<sup>87</sup> FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h) “La planificación sucesoria en la empresa familiar frente al Código Civil y Comercial”. RDF 73, 10/03/2016, 189. Cita en línea: AR/DOC/70/2016.

<sup>88</sup> MEDINA, Graciela. Op. cit. en nota 41.

contrato social, en caso de así ser requerido. El tratamiento integral de estos institutos legales brinda mecanismos útiles que pueden ser utilizados por los operadores jurídicos a la hora de asesorar a los integrantes de las familias empresarias, fortaleciendo los vínculos familiares y económicos, fundamentados en la planificación para la transmisión del patrimonio, prevención de conflictos y fomento de la continuidad de unidades empresariales familiares. Se entiende que “es necesario que las planificaciones se realicen con una mirada integral que conjugue adecuadamente la finalidad económica de los pactos con los dispositivos necesarios para desactivar conflictos, pues de lo contrario conservan las empresas y destruyen las familias”.<sup>89</sup>

## **XII. Las prestaciones accesorias. Su incidencia en la empresa familiar.**

En el despliegue de la actividad en la empresa familiar, ha de evaluarse el trabajo sostenido por quienes son sucesores del fundador-donante. Actualmente, nos hallamos frente a los desafíos de nuestras sociedades, en las que tienen un valor agregado las marcas, la posición en el mercado, las tecnologías, la inteligencia artificial, y es usual que detrás de estos desarrollos haya un software, un proceso elaborado a partir de una idea. La creación de bienes intangibles se incorpora al patrimonio. Los activos digitales cotizan más en función del futuro que promete, que del pasado que lo explica. Se valúan en función de los ingresos esperados. Valen por su potencial de generar riqueza más que por su historia.

La transformación digital está presente en cada eslabón de la cadena de valor. Los procesos de producción tradicionales van incorporando procesos automatizados, y detrás de éstos aparece el conocimiento, o la idea, como materia prima. Hay una actualización permanente.

Es interesante, en este punto, que se ha establecido en la LGS la posibilidad de determinar prestaciones accesorias. El artículo 50 LGS prescribe que las prestaciones accesorias no integran el capital social, y requiere que sean claramente diferenciadas de los aportes. Los aportes que consisten en prestaciones de hacer sólo están permitidos en aquellas sociedades donde los socios tienen responsabilidad solidaria e ilimitada. En cambio, en las sociedades en las que los socios tienen responsabilidad limitada, sólo están permitidos los aportes que consisten en prestaciones de dar,

---

<sup>89</sup> FERNANDEZ, María José. “Planificación sucesoria, negocios jurídicos y desencuentros familiares.” RDF 2020-V, 08/10/2020, 231. Cita Online: AR/DOC/2730/2020.

susceptibles de ejecución forzada. Por tanto, en estos supuestos, los socios podrán comprometerse a efectuar prestaciones de hacer, pero no serán consideradas como aportes, sino como prestaciones accesorias.

A su vez, en el régimen de las SAS, en el artículo 42 de la ley 27349, en lo relativo a los aportes de los socios, también está previsto un régimen de prestaciones accesorias, pudiendo tratarse de servicios ya prestados o a prestarse en el futuro, pudiendo ser cumplidas por socios, administradores o terceros proveedores.<sup>90</sup> La norma asimismo prevé que se debe establecer la valuación de dichas prestaciones, indicando los antecedentes justificativos de la valuación, bien sea que la misma la realicen los socios o se efectúe mediante peritos. A su vez, deberá establecerse un régimen de sanciones para el caso de incumplimiento y un mecanismo alternativo de integración para el supuesto de que se tornare imposible su cumplimiento.

### **XIII. Algunos aspectos tributarios. La donación de acciones de empresas con domicilio en la provincia de Buenos Aires o beneficiarios domiciliados en la citada jurisdicción.**

La tarea encomendada a los escribanos en cuanto al deber de retener los tributos que recaen sobre los contribuyentes como personas de cualquier clase, o los actos que por el lugar de celebración, el objeto, o la materia que están sujetos al pago de cargas fiscales, nos obliga a estar permanentemente atentos para cumplimentar la responsabilidad, de ingresar a las arcas del estado lo que debidamente corresponda retener, o de cumplimentar con la información que el estado necesita para saber que se ha configurado un hecho imponible, que consecuentemente podrá exigir y compeler a su ingreso.

El estado tiene el poder absoluto de determinar cuales son las actividades económicas gravadas, las que no podrían llevarse a cabo si no mediara el concurso de instituciones privadas o de oficiales públicos (entre los cuales se nos incluye) como

---

<sup>90</sup> PEREZ HUALDE, Fernando. "Régimen de valuación de las prestaciones accesorias en la SAS" *Ebook-TR 2024*. (Gómez Leo-Dasso), p. 147. El autor entiende que dichas prestaciones constituyen un aporte, a veces, el único y principal que realice un socio –de naturaleza intangible- que puede ser el de mayor trascendencia para la sociedad. Por tanto, desde el punto de vista económico podrían considerárselas principales, y denominarse obligaciones en lugar de "prestaciones", formando parte del patrimonio de la sociedad.

sujetos pasivos de la recaudación "responsables y agentes de retención", actuando por delegación del Estado.<sup>91</sup>

La posición en que se encuentra el notario frente al contribuyente, o responsable de la tributación, y el Estado, con motivo de su intervención en el instrumento que autoriza o cuyas firmas certifica, lo convierte para el legislador tributario en responsable del cumplimiento de una deuda ajena, colocándolo en un pie de igualdad con los agentes de retención y percepción.-

Esta calificación tan estricta de la intervención notarial se ve reflejada en la mayoría de la normativa tributaria, pero toda vez que pesa sobre el escribano el "deber de escriturar" con las excepciones que establecen las leyes orgánicas de las jurisdicciones notariales que regulan su actividad. La doctrina recomienda al notario, a efectos de salvaguardar su responsabilidad -que es personal y solidaria con el deudor del tributo-, de informar al Fisco la imposibilidad material de practicar la retención con expresión fundada de los motivos que impidieron la retención.<sup>92</sup>

En el trabajo realizado hemos comentado diferentes acuerdos y contratos referidos a la propiedad de la empresa, que se halla concentrada en un grupo familiar, a medida que se produce un mayor tránsito generacional, tiende a dividirse en más ramas o grupos de parentesco, participando algunos miembros del gobierno o gestión de la empresa, y en otros tan solo algunos de los beneficios.-

Utilizándose en esta distribución del patrimonio de la empresa -representada por los títulos de crédito que integran su capital "acciones"-, la donación a título gratuito, del dominio pleno o desmembrado, con pactos referidos exclusivamente a la cesión en favor del usufructuario de los resultados de la liquidación o con un cargo determinado.<sup>93</sup> Resulta ser ésta una manera habitual de hacerlo.

La transmisión a título gratuito de las acciones de una sociedad anónima, o de las cuotas de una sociedad de responsabilidad limitada, y/o demás participaciones sociales, está gravada con el Impuesto a la Transmisión Gratuita de Bienes, en tanto

---

<sup>91</sup> LUQUI, Juan C. La obligación tributaria. Depalma, Buenos Aires 1989- Pag 198.

<sup>92</sup> DI PIETROMICA, Viviana. *Régimen Tributario de la Actuación Notarial*, Abeledo Perrot 2014. p. 117.

<sup>93</sup> NISSEN, Ricardo. *Ley de Sociedades Comerciales, comentada, anotada y concordada*. Abaco, Buenos Aires 1997.- Tomo 3, p. 263.

el domicilio de las empresas cuya tenencia se transmita, y/o los donatarios del dominio pleno y/o desmembrado, y/o el los usufructuarios de tal transferencia, se domicilien en la Provincia de Buenos Aires.- Nuestra jurisprudencia es conteste con ésta normativa, tal lo resuelto en la Causa n°: 2-64589-2019, "SANTI JORGE ALBERTO S/ SUCESION AB-INTESTATO ", del Juzgado en lo civil y comercial N° 4 de Azul con fecha 10/12/2019. Actualmente dicha tributación -cuya vigencia data del 1º de enero año 2011 Ley 14.200-, se halla incorporada al Código Fiscal de la Provincia de Buenos Aires (C.F.P.B.A.) Título V del Libro Segundo "Parte Especial".

Para el caso de la donación de acciones a título gratuito el donatario -o sea, aquel que se beneficie con dicha transmisión-, deberá declarar bajo juramento el monto sobre el cual corresponde determinar el monto imponible (art. 34 C.F.P.B.A.) y dicho valor asignado, estará sujeto a la verificación que el Fisco podría realizar (art. 35 C.F.P.B.A.).-

Sin perjuicio de lo expuesto precedentemente, en cuanto a la calificación del escribano como agente de recaudación o retención que le asigna el derecho tributario, no se le ha asignado al notario para el I.T.G.B. tal carácter en oportunidad de intervenir en la celebración del contrato de donación bajo cualquier modalidad, estando sólo para esa oportunidad obligado al control y verificación del envío de la Declaración Jurada.

Y para el caso en que con posterioridad a la donación, dicho contrato constituyera su título antecedente del acto en que le corresponda intervenir al notario, estará obligado al control del pago de la liquidación de tal tributo, salvo que se tratare de una deuda prescripta. La prescripción de las obligaciones fiscales, opera a los cinco (5) años desde el momento de su exteriorización, artículo 118 del C.F.P.B.A. computándose dicho plazo a partir del 1º de enero del año siguiente, al de la fecha de pago de la carga fiscal artículo 120 de la citada norma. Corresponde tener presente que el artículo 324 establece que "Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 322 del presente Código, el pago del impuesto deberá ser previo o simultáneo a todo acto de disposición, por parte del beneficiario, de los bienes que integren su enriquecimiento a título gratuito. Los jueces, funcionarios, compañías de seguro y escribanos públicos deberán exigir la justificación del envío de la declaración jurada y/o pago, de corresponder, por parte del sujeto obligado respecto del enriquecimiento a título gratuito por el cual hubiera adquirido los bienes de los que se intenta disponer. En su defecto, deberán informar

dicha circunstancia a la Autoridad de Aplicación, conforme lo establezca la reglamentación. ”

Más allá del supuesto previsto precedentemente, no se podrá dar curso a las acciones siguientes, sin constatación de la presentación de la declaración jurada y/o pago, de corresponder, o bien traslado o puesta en conocimiento de la Autoridad de Aplicación, conforme lo establezca la reglamentación: expedición, por parte de escribanos públicos, de testimonios de declaratorias de herederos, hijuelas o escrituras de donación u otros actos jurídicos que den lugar al pago de este impuesto. El incumplimiento de las obligaciones y deberes que surjan por aplicación del presente artículo, será sancionado de conformidad a las normas correspondientes de este Código. Y así también el artículo 39 del mismo cuerpo legal establece que “los escribanos, están obligados a suministrar información o denunciar los hechos que lleguen a su conocimiento en el desempeño de sus actividades profesionales o funciones y que puedan constituir o modificar hechos imposables. Con la finalidad de controlar el pago de los gravámenes, los profesionales y funcionarios mencionados deberán suministrar a la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, en los casos, forma y plazos que establezca la reglamentación, la información relativa a actos, contratos u operaciones en los que hubieran intervenido o tomado conocimiento, en ocasión del cumplimiento de sus funciones. En caso de incumplimiento resultarán, en forma personal, solidariamente responsables del pago del gravamen omitido total o parcialmente, intereses, recargos, multas y sus accesorios, o del perjuicio que pudiese derivar para el fisco de tal incumplimiento.

La donación de acciones brinda la flexibilidad de distribuir las ganancias en modos que se adecúen a las necesidades propias de cada familia, corresponde también tener presente que el beneficiario de la transmisión gratuita deberá tributar el monto imponible correspondiente, declarando el valor patrimonial proporcional que le corresponda a las acciones o participaciones sociales transmitidas, que surja del último balance cerrado a la fecha del acaecimiento del hecho imponible, art. 314 del C.F.P.B.A. Las alícuotas aplicables variarán de acuerdo al vínculo parental o no que exista entre el donante y donatario, e indefectiblemente el beneficiario deberá contar con una clave de identificación tributaria de ARBA.

**XIV. Intervención notarial en la redacción de acuerdos familiares. La fuerza vinculante contractual.**

En el rol indiscutido de consejero familiar, el notario es un profesional idóneo para asesorar a los otorgantes en la redacción de estos acuerdos. La seguridad jurídica del documento autorizado con fe pública notarial ofrece un tratamiento de cuestiones familiares, desde la óptica de la justicia preventiva, resguardando legalidad y seguridad, para que el consentimiento sea otorgado en forma precisa, verificada la capacidad suficiente para celebrarlo, con información legal adecuada, con fuerza probatoria y ejecutiva documental.<sup>94</sup> En el notariado de tipo latino, se perfecciona la dación de fe con el asesoramiento, la legalidad, la legitimación y configuración del documento, satisfaciendo los requerimientos sociales de seguridad jurídica.<sup>95</sup>

A su vez, el efecto vinculante de todo contrato, establecido en el artículo 959 CC y CN,<sup>96</sup> halla su fuente en el artículo 1197 del código velezano, que ya visualizaba en el consensualismo esta fuerza vinculante. El presupuesto para que el contrato pueda surtir efectos, o sea, generar obligaciones, es que se encuentre válidamente celebrado, es decir, sin vicios en sus elementos esenciales: consentimiento, objeto, causa y forma. Debido a que esta fuerza vinculante emana de la voluntad negocial, su modificación o extinción también requiere del acuerdo de las partes, que así lo determinen.<sup>97</sup>

La obligatoriedad de las relaciones originadas en el contrato, resultan, de acuerdo con la teoría normativista, en la medida en que el Estado concede a los particulares la facultad de establecer y regular entre sí sus vinculaciones jurídico - patrimoniales.<sup>98</sup> Se enlaza el concepto de contrato con derecho de propiedad, vertido en el artículo 17 de nuestra Carta Magna por tratarse de los derechos nacidos de las convenciones

---

<sup>94</sup> XXIX Jornadas de Derecho Civil, celebradas en Universidad Austral, Pilar, 2024, Comisión 7 – “Derecho de familia” en tal sentido se arribó a la conclusión I, en forma unánime.

<sup>95</sup> ABELLA, Adriana N. - REGIS, Ariel “comentario al artículo 296 CC y CN” CC y CN comentado, anotado y concordado. 1ª Ed. FEN - Ed. Astrea - Buenos Aires, 2015, T. I, p. 749.

<sup>96</sup> Conf art 959 CC y CN: “Efecto vinculante. 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”.

<sup>97</sup> ACQUARONE, María – COSOLA, Sebastián – ROCA, Ricardo “comentario al artículo 959 CC y CN” CC y CN comentado, anotado y concordado. 1ª Ed. FEN - Ed. Astrea - Buenos Aires, T. III, p.678.

<sup>98</sup> MORENO FLEMING, Sebastián. “La fuerza vinculante de los contratos”, 1/3/21, Sistema Argentino de Información Jurídica. Id SAIJ: DACF210033.

que gozan de la garantía de inviolabilidad, y sostenido por doctrina de la Corte desde larga data, para luego ser receptado en el artículo 965 CC y CN.<sup>99</sup>

El rol de imparcialidad o neutralidad involucra una intervención notarial que contemple los intereses contrapuestos de los particulares, manifestados en las audiencias previas, para luego elaborar jurídicamente un documento que formule las estipulaciones, integrando las diferentes posturas en un adecuado balance, ajustado a derecho, incluyendo el deber de ilustrar a las partes sobre el contenido de los documentos y hacerles comprender su alcance y consecuencia.

Dentro del esquema familiar, la planificación patrimonial será una vía adecuada para componer intereses diversos de los otorgantes, en miras a formular un proyecto ajustado a dichas expectativas. La inclusión del deber funcional notarial de asesoramiento y consejo, tiene elemental importancia en estos supuestos, incluso en el que alguno de los requirentes que acuda a solicitar su intervención, se halle en una situación de menor acceso a la información, o en estado de vulnerabilidad. Así, la función notarial otorga pruebas de su gran utilidad para brindar seguridad y protección eficaz a las partes.

## **XV. Conclusiones.**

La economía plateada, con el protagonismo del adulto mayor, nos plantea el desafío de abordar la planificación patrimonial desde una visión integral y sistémica familiar, a la luz de la constitucionalización del derecho privado. Evaluar los procedimientos tendientes a concretar una adecuación jurídica dentro del entramado de la empresa familiar en la que desarrolló su labor el fundador, nos permite establecer los presupuestos de viabilidad de la sucesión en la gestión y en lo patrimonial de tal organización.

El tratamiento legal de la partición por donación, aplicado a este proyecto planificadorio, nos resulta de gran utilidad a los fines de ordenar las relaciones patrimoniales entre los miembros de una familia. Asimismo, hemos considerado la inveterada valoración jurídica otorgada a la voluntad calificada de los ascendientes en la formulación de este acto partitivo. Analizamos su incidencia desde la óptica de los

---

<sup>99</sup> Conf art. 965 CC y CN: "Derecho de propiedad. Los derechos resultantes de los contratos integran el derecho de propiedad del contratante".

principios jurídicos concernientes a la generación de los acuerdos familiares respectivos, tanto de índole contractual, como societario.

Es sabido que pueden originarse colisiones entre los principios de la autonomía de la voluntad, los de la tutela de la legítima hereditaria e incluso con los de la sociedad comercial, si hay participaciones sociales dentro del patrimonio del donante partidor. El resguardo de la actividad de la empresa familiar, es vital para la generación de recursos tendientes a solventar los requerimientos de la familia. Estos contratos familiares involucran acuerdos complejos, la voluntad calificada del ascendiente, ha de ser armonizada con la de su cónyuge y con la de sus descendientes. Las narrativas individuales entrarán en diálogo, conformándose una narrativa familiar, que culminará con el otorgamiento de los actos jurídicos emanados de los acuerdos intrafamiliares, con muchas probabilidades de cumplimiento en el futuro, por existir una expresión de la intención colectiva.

Ocupa un rol privilegiado el notario asesor que interviene en este diálogo familiar, receptando la voluntad de todos los miembros involucrados, para luego adecuarlo a la redacción documental posterior. Es el camino de planificación consensuada, de ponderación profunda de los intereses individuales en sintonía con los intereses comunes, proporcionando recursos para armonizar las relaciones familiares, compatibilizando los principios económicos y jurídicos con incidencia de índole familiar, los que deberán ser valorados como piezas claves para alcanzar una concordancia entre todas las esferas regulatorias comprometidas, que beneficiarán, no sólo a las familias involucradas, sino también a la seguridad jurídica de las comunidades de las que formen parte.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

### DOCTRINA

ABELLA, Adriana N. - REGIS, Ariel "comentario al artículo 296 CC y CN" CC y CN comentado, anotado y concordado. 1ª Ed. FEN - Ed. Astrea - Buenos Aires, 2015, T.I.

ACQUARONE, María - COSOLA, Sebastián - ROCA, Ricardo “comentario al artículo 959/1010 CC y CN” CC y CN comentado, anotado y concordado. 1ª Ed. FEN - Ed. Astrea - Buenos Aires, 2015, T. III.

BALDUCCI, Carla G. “Cláusulas restrictivas de la transmisibilidad de la participación societaria en la empresa familiar”, Publicado en LALEY 17/9/25, 1 LA LEY 2025-E. Citas: TR LALEY AR/DOC/2339/2025.

BELISA, Gladys G. “La autonomía de la voluntad en las relaciones de familia y el derecho sucesorio” Revista Jurídica del Nordeste Argentino, 2018, Nº 6, cita: IJ-DXXXIV-302.

BELLUSCIO, Augusto C. - MAFFIA, Jorge O., *Derecho sucesorio*, Astrea, 2020, Ciudad autónoma de Buenos Aires.

BISCARO, Beatriz R. “Autonomía de la voluntad y planificación sucesoria en el Código Civil y Comercial de la Nación”, RDF 73, 10/03/2016, 177. Cita en línea: AR/DOC/4062/2016.

BORDA, Guillermo A., *Tratado de Derecho Civil, Sucesiones*, T. I, Ed. Perrot, 1987, Ciudad autónoma de Buenos Aires.

CAPPARELLI, Julio C. “Código Civil y Comercial de la Nación comentado” RIVERA, Julio - MEDINA, Graciela (directores). Ed. La Ley, Buenos Aires, 2014, Tomo 6.

CESARETTI, María - CESARETTI, Oscar D. “El pacto de herencia futura y la empresa familiar. Evolución histórica en el derecho argentino y el derecho comparado” Rev. del Notariado 945, (jul.sep.2021) Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires.

CLUSELLAS, Eduardo G. (coord.) LALANNE, María Luján A.- LAMBER, Néstor D. - BORKA, Nancy A. - RODRIGUEZ ACQUARONE, Pilar María. “El ejercicio de la función pública notarial vinculado a la recuperación de las economías nacionales en la época postpandemia” Revista Notarial nº 993, p. 613. Ponencia de la República Argentina en el XXX Congreso Internacional del Notariado, celebrado en Cancún. México, del 1 al 3 de diciembre de 2022.

CHRISTENSEN, Natalia. “El protocolo de la empresa familiar: ejercicio de mediación”, en “Negociación, mediación y arbitraje en la empresa familiar”. FAVIER DUBOIS, E. M. (h) (dir.) Editorial Ad-Hoc, Buenos Aires, 2012.

CODAGNONE, Adela Alicia. “Las llamadas sociedades de familia y la legítima hereditaria”, Publicado en: RCCyC 2020 (diciembre), cita en línea: AR/DOC/3585/2020.

CORDOBA, Marcos M., en LORENZETTI, Ricardo Luis (dir.) “Código Civil y Comercial de la Nación comentado”, Editorial Rubinzal Culzoni, Santa Fé, (2015), Tomo X.

COSTANZO, Mariano y o.. “comentario al artículo 2411/2418 CC y CN” *CC y CN comentado, anotado y concordado*. 1ª Ed. FEN - Ed. Astrea - Buenos Aires, T. VIII

CRISCUOLO, Fabrizio. “L’autodisciplina. Autonomia privata e sistema delle fonti”, Napoles, Scientifiche italiane, 2000, cit. por KEMELMAJER de CARLUCCI, A. op cit.

D’ALESSIO, Carlos M (dir) y otros. *Teoría y técnica de los contratos, instrumentos públicos y privados*, La Ley, 2015, Ciudad autónoma de Buenos Aires, T.II

DI PIETROMICA, Viviana. Régimen Tributario de la Actuación Notarial, Abeledo Perrot 2014.

FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h) (dir.), *El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución*, Editorial Ad-Hoc. Buenos Aires, 1ª Edición, 2011.

FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h) (dir.), *La sucesión en la empresa familiar*, Editorial Ad-Hoc. Buenos Aires, 1ª Edición, 2014.

FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h) “La planificación sucesoria en la empresa familiar frente al Código Civil y Comercial”. RDF 73, 10/03/2016, 189. Cita en línea: AR/DOC/70/2016.

FERNANDEZ, María José. “Planificación sucesoria, negocios jurídicos y desencuentros familiares.” RDF 2020-V, 08/10/2020, 231. Cita Online: AR/DOC/2730/2020.

FERNANDEZ, María José. “De planificaciones frustradas”, RDF 2025-I, 100. Cita: TR LALEY AR/DOC//3254/2024

FERRER, Francisco A.M. “Colación, valor colacionable y proyecto de Código Civil”, DFyP 2014, 115. Cita: TR LALEY AR/DOC/817/2014.

FORNIELES, Salvador. *Tratado de las Sucesiones*, T.II, Tipográfica Editora Argentina, Buenos Aires.

GLIKIN, Leonardo, *Pensar la herencia*, Emecé, Buenos Aires, 1995.

GRONDONA, Mauro. "Diritto dispositivo contrattuale" Funzioni, usi, problemi. Torino, Giappichelli, 2011. Citado por KEMELMAJER de CARLUCCI, Aída en op cit.

GUARDIOLA, Juan José. "Modos y formas de partición" Publicado en: SJA 08/02/2017, 08/02/2017 - Cita en línea: AP/DOC/1278/2016.

GUASTAVINO, Elías P. "Derecho de familia patrimonial", 3ª edición actualizada y ampliada. Editorial La Ley, Buenos Aires, (2010), Tomo I.

GUASTAVINO, Elías P. "Pactos sobre herencias futuras", Editorial Ediar - Sociedad Anónima Editora Comercial, Industrial y Financiera, Buenos Aires, (1968).

HADAD, Lisandro A. "La sucesión en la propiedad", en "El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución", FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h) (dir.), Editorial Ad-Hoc. Buenos Aires, 1ª Edición, 2011.

HERRERA, Marisa. "Manual de Derecho de las Familias", 1ª Edición. 1ª reimpresión - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Abeledo Perrot, 2015.

IGLESIAS, Mariana B. "La mejora como herramienta de planificación sucesoria". Publicado en: RCCyC 2022 (agosto), 14, cita en línea: TR LALEY AR/DOC/2023/2022.

KEMELMAJER de CARLUCCI, Aída. "La autonomía de la voluntad en el derecho de familia argentino". "Versión actualizada con las modificaciones introducidas por el Código Civil y Comercial de la Nación". En Derecho de las familias, infancia y adolescencia: una mirada crítica y contemporánea", 2015, Infojus, Id SAIJ: DACF150750.

LAMBER, Néstor D. "Partición por ascendientes", en Revista de Derecho Privado y Comunitario 2023-2: planificación sucesoria/ Rubinzal Culzoni.

LAMBER, Néstor D. "Partición por ascendientes en la programación sucesoria", DF y P 2018 (octubre), 12/10/2018, P 74. Cita en línea: AR/DOC/1390/2018.

LUCERO BRINGAS, María de los Angeles. "Protocolos en empresas de familia", en Colección "Empresa familiar". Ed. Unión Editorial Argentina, Buenos Aires, 2018.

LUQUI, Juan C. La obligación tributaria. Depalma, Buenos Aires, 1989.

MASRI, Victoria S. "La empresa familiar", en Revista del Notariado nº 906, Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires.

MASSANO, María Alejandra – ROVEDA, Eduardo G. “Partición por ascendientes y validez. La acción de reducción y las donaciones a herederos forzosos”, en RCCyC 2022 (diciembre), 193. Cita en línea: TR LALEY AR/DOC/2028/2022.

MAZZINGHI, Jorge A. M. “La partición de la herencia realizada por los ascendientes. Novedades y conflictos a partir de la sanción del Código Civil y Comercial”. LA LEY 19/12/2016, 19/12/2016, 1 - LA LEY 2017-A, 593 - DFyP 2017 (junio), 13/06/2017, 129. Cita en línea: AR/DOC/3739/2016.

MEDINA, Graciela. “Nueva Ley de reducción y colación de las donaciones. De la protección de la legítima a la protección del tráfico jurídico y del adquirente de buena fe”, en LL de 17-1-2022, LL en línea: AR/DOC/3778/2020.

MEDINA, Graciela. “Pactos sobre herencia futura”. LA LEY 13/10/2015, 1. Cita en línea: AR/DOC/3398/2015.

MEDINA, Graciela. “La protección de la empresa familiar en el derecho sucesorio en el nuevo Código Civil y comercial, ley 26994,” en Favier Dubois, (h) (dir) *La empresa familiar en el Código Civil y comercial*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2015.

MEKKI, Mustapha. “L'intérêt général et le contrat. Contribution a une étude de la hiérarchie des intérêts en droit privé” n° 1136-1149, Paris, LGDJ, 2004, p.691-706, Op. cit por KEMELMAJER DE CARLUCCI, Aída op cit.

MORENO FLEMING, Sebastián. “La fuerza vinculante de los contratos”, 1/3/21, Sistema Argentino de Información Jurídica. Id SAIJ: DACF210033.

MOURELLE de TAMBORENEA, María Cristina. “Partición por los ascendientes. Partición por donación y partición por testamento: dos institutos de poco uso”. DF y P 2016 (abril), 04/04/2016, 122. Cita en línea: AR/DOC/650/2016.

NICOLAU, Noemí L. “Transmisión de bienes a los legitimarios por actos entre vivos” en JA 2001- IV-918 y ss.

NISSEN, Ricardo.- Ley de Sociedades Comerciales, comentada, anotada y concordada.- Abaco, Buenos Aires 1997.- Tomo 3.

PEREZ HUALDE, Fernando. “Régimen de valuación de las prestaciones accesoria en la SAS” *Ebook-TR 2024*. (Gómez Leo-Dasso)

RODRIGUEZ APARICIO, Jorge A. y TORRES, Carmelo A. “La empresa familiar y el derecho civil”, *Boletín del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid*, nº 12, mayo 1999.

RUIZ LARRIU, Silvia. "Cláusulas de exclusión de determinados parientes y de los socios incorporados a la empresa" en "El protocolo de la empresa familiar, elaboración, cláusulas y ejecución". FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h) (dir) 1ª edición, Buenos Aires, Editorial Ad-Hoc, 2011.

SAN LORENZO, Facundo J. *Planificación de la sucesión de las empresas familiares. Los pactos de herencia futura como herramienta jurídica*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2023.

TAVIP, Gabriel E. - LUPOLI, María Claudia. "Partición hereditaria" Cap. 7 en "Derecho de Sucesiones" (Dir. Nora Lloveras- Olga Orlandi- Fabián Faraoni), 1ª Edición revisada, Santa Fé. Editorial Rubinzal Culzoni (2018), Tomo 1.

URBANEJA, Marcelo E. "comentario al artículo 2132 CC y CN" CC y CN comentado, anotado y concordado. 1ª Ed. FEN - Ed. Astrea - Buenos Aires, 2015, T. VII.

#### JURISPRUDENCIA:

. Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza, sala I, "Z., M.C. c. Z., J.A. y otros s/acciones sucesorias s/recurso extraordinario provincial", publicado en JA 2024-IV, 557. Cita en línea: TR LALEY AR/JUR/103410/2024.

. CNCom., Sala C. "Transportes del Tejar S. A. c/ Pérez, Manuel V. y otros ", LL 1996-B, 373.

. CNCiv de Cap Fed, sala B, 24/6/1957, "M.C. c/ M.M.I." , J.A. 1957-IV.

. CNCiv, sala C, 15-12-87 "Khoury de Lajud, Emilia, suc". Abeledo Perrot Nº 2/30007.

#### CONGRESOS y JORNADAS:

. XVIII Jornadas de Derecho Civil, celebradas en Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, 2001, Comisión 6 – "Sucesiones: colación y reducción"

. XXVIII Jornadas Nacionales de Derecho Civil, celebradas en Mendoza, 2022, consulta en línea: <https://mendozalegal.com/2022/09/27/conclusiones-y-ponencias-de-las-xxviii-jornadas-nacionales-de-derecho-civil-mendoza->

. XXXIV Jornadas Notariales Argentinas, celebradas en Mar del Plata, del 3 al 6 de mayo de 2023,

. XLIII Jornadas Notariales Bonaerenses, celebradas en Mar del Plata del 24 al 27 de abril de 2024.

. XXX Congreso Internacional del Notariado, celebrado en Cancún. México, del 1 al 3 de diciembre de 2022

#### LEGISLACION:

. Constitución de la Nación Argentina. Cita en línea:  
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

. Código Civil de la República Argentina. Edición 1990, Buenos Aires. Editorial La Ley.

. Código Civil y Comercial de la Nación. 1ª Edición, La Plata. Fundación Editora Notarial. FEN (2014).

. Ley General de Sociedades n° 19550, Cita en línea:  
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>.

. Ley 27349 de Apoyo al capital emprendedor