

**CARLOS A. MOLINA SANDOVAL**

# **Tratado del Directorio y de la Administración Societaria**

**Aspectos generales. Funcionamiento,  
derechos y obligaciones. Retribución  
y honorarios de directores y empleados.  
Mecanismos de elección**

.....  
Tomo I

 **AbeledoPerrot®**

## ÍNDICE GENERAL

---

Palabras preliminares .....	XXXV
-----------------------------	------

### PARTE I

#### GENERALIDADES

##### CAPÍTULO I

#### ASPECTOS GENÉRICOS

1. Introducción .....	3
2. Organización societaria.....	4
3. El funcionamiento orgánico de las sociedades .....	5
4. Directorio y las pautas de actuación.....	6
5. Directores independientes .....	8
6. Política de financiamiento, dividendos y resultados.....	9
7. Código de buen gobierno corporativo.....	10

### PARTE II

#### CONDICIONES PARA SER DIRECTOR

##### CAPÍTULO II

#### PROHIBICIONES E INCOMPATIBILIDADES

1. Introducción .....	17
2. Exigencia de ser accionista .....	18
3. Idoneidad profesional .....	18
4. Exclusividad.....	19
5. Directorios cruzados y control societario .....	19
6. Edad del director.....	20
7. Leyes especiales de incompatibilidad.....	21

8.	Consejo de vigilancia .....	23
9.	Residencia del director .....	23
10.	Imprecisiones del art. 264, LSC.....	24
11.	Justificación del régimen .....	24
12.	Aplicación a los gerentes .....	24
13.	Gerentes de sociedades de responsabilidad limitada .....	25
14.	Ejercicio del comercio .....	25
15.	Cónyuges .....	26
16.	Clérigos y magistrados .....	27
17.	Persona jurídica directora .....	27
18.	Fallidos y concursados .....	28
19.	Condenados penalmente .....	29
20.	Funcionarios de la Administración Pública .....	30
21.	Efecto de la violación .....	31
22.	Remoción del directorio en infracción.....	31
23.	Tratamiento en la asamblea .....	32
	23.1. Competencia ordinaria .....	32
	23.2. Orden del día .....	33
	23.3. Responsabilidad .....	33
24.	Convocatoria .....	33
	24.1. Directorio.....	33
	24.2. Síndico .....	33
	24.3. Accionista .....	34
	24.4. Porcentaje.....	34
	24.5. Plazo .....	34
	24.6. Convocatoria judicial .....	34
25.	Alternativas.....	35
26.	Voto del director en su remoción .....	36
27.	Impugnación de la asamblea .....	37
28.	Plazo para iniciar la acción de remoción .....	37
29.	Acumulación con otras acciones .....	37

### CAPÍTULO III

#### DURACIÓN DE LA FUNCIÓN

1.	Introducción .....	39
2.	El texto de la norma.....	39
3.	Libertad contractual.....	40
4.	Revocabilidad del directorio .....	40
5.	Plazo máximo .....	41
6.	Excepción al plazo máximo .....	41
7.	Plazo menor .....	42
8.	Imposibilidad de la asamblea de fijar el plazo del directorio.....	42
9.	Reglamento.....	43

10.	Cómputo del plazo.....	43
11.	Aceptación del cargo.....	44
12.	Estipulación por años.....	44
13.	Directores suplentes, consejo de vigilancia, síndico y gerentes.....	45
14.	Plazo mínimo.....	45
15.	Plazos diferenciados.....	46
16.	Designación del directorio por el síndico.....	47
17.	Permanencia en el cargo versus renuncia.....	47
18.	Ampliación del plazo: aplicación a directores ya designados.....	49
19.	No aceptación por el nuevo directorio.....	49
20.	Convenio de accionistas.....	50
21.	Sociedad de responsabilidad limitada.....	50

**CAPÍTULO IV**

**DOMICILIO DE DIRECTORES Y MIEMBROS DEL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN**

1.	Introducción.....	53
2.	Justificación de la mayoría de directores con domicilio real en el país.....	54
3.	Alcance de domicilio real.....	55
4.	Computo de la mayoría y ejemplos prácticos.....	55
4.1.	Directorios unipersonales o de dos miembros.....	56
5.	Mutabilidad de domicilio y subsistencia del requisito.....	56
6.	Incumplimiento.....	57
7.	Derogación de la exigencia por los accionistas.....	57
8.	Domicilio del presidente del directorio.....	57
9.	Directores suplentes.....	58
10.	Síndico.....	58
11.	Consejo de vigilancia.....	58
12.	Gerentes generales o especiales.....	59
13.	Constitución de un domicilio especial.....	59
13.1.	Domicilio en el país, no en la jurisdicción.....	60
13.2.	Misma sede social.....	60
13.3.	Pedido de información del domicilio (real o constituido)....	61
13.4.	Notificación de demandas.....	61
14.	Constitución de domicilio por síndicos.....	61
15.	Consecuencias.....	62
16.	Sociedad de responsabilidad limitada.....	62
17.	Sociedades del Estado.....	62
18.	Cooperativas.....	63
19.	Administradores de otras sociedades.....	63
20.	Sociedades extranjeras.....	63
21.	Reglamentación administrativa.....	64
22.	Anteproyecto de reforma.....	65

CAPÍTULO V  
CONSTITUCIÓN DE GARANTÍA

1.	Introducción .....	67
2.	Justificación .....	68
3.	Obligatoriedad.....	69
4.	Tipo de garantía.....	69
5.	Acciones y cuotas sociales como garantía.....	70
5.1.	Posibilidad jurídica.....	70
5.2.	Acciones de sociedades controladas.....	71
5.3.	Cruzamiento societario.....	71
5.4.	Valuación de participaciones societarias .....	72
5.5.	Síndico .....	74
5.6.	Prenda de acciones .....	74
5.7.	Participación del director en la sociedad.....	74
6.	Títulos valores .....	74
6.1.	Régimen cambiario.....	74
6.2.	Práctica .....	75
6.3.	Reclamo de la obligación cambiaria .....	76
6.4.	Vencimiento del título antes de la garantía .....	76
6.5.	Vencimiento de la garantía antes del título .....	77
6.6.	Restitución del título cambiario al endosante .....	77
6.7.	Reemplazo del título prendado.....	77
6.8.	Rendición de cuentas.....	78
6.9.	Ingreso de fondos .....	78
7.	Otros bienes muebles .....	79
8.	Fianzas.....	79
9.	Avales .....	80
10.	Reglamentación administrativa .....	81
10.1.	Limitación al tipo de garantía.....	81
10.2.	Acciones .....	82
10.3.	Sumas de dinero .....	82
10.4.	Seguros de caución y responsabilidad civil.....	83
11.	Validez de la reglamentación administrativa.....	84
12.	Contabilización de la garantía.....	85
13.	Previsiones estatutarias .....	86
14.	Sujetos obligados .....	87
15.	Órgano de fiscalización .....	88
16.	Gerentes.....	88
17.	Gerentes de sociedades de responsabilidad limitada .....	89
18.	Sociedades del Estado .....	89
19.	Cooperativas.....	90
20.	Administradores de otras sociedades.....	91
21.	Monto.....	91

22.	Plazo .....	93
23.	Dictámenes de precalificación .....	95
24.	Reelección del director .....	95
25.	No otorgamiento de garantía .....	95
26.	Reposición de la garantía .....	96
27.	Contralor de la garantía .....	97

**APÉNDICE JURISPRUDENCIAL DE LA PARTE SEGUNDA**

I.	Condiciones para ser director.....	99
	<i>Prohibiciones. Magistrados. Asociación civil bajo la forma de sociedad anónima. Corte Sup., 24/03/1998, “Artabe, Horacio” .....</i>	99
II.	Domicilio de directores .....	99
	<i>Demanda en contra de directores. Notificación. C. Nac. Com., sala D, 01/10/2003, “IFCO Argentina SA v. Stockli, Arthur y otro” .....</i>	99

**PARTE III**

**ELECCIÓN DE DIRECTORES**

**CAPÍTULO VI**

**INTRODUCCIÓN**

1.	Introducción .....	103
2.	Aspecto organizativo.....	104
3.	La asamblea .....	106
4.	Principio de mayoría .....	107
5.	Voto acumulativo.....	108
6.	Importancia .....	109
7.	Naturaleza imperativa del sistema.....	110
8.	Originalidad.....	111

**CAPÍTULO VII**

**DERECHO COMPARADO**

9.	Introducción metodológica .....	113
10.	Derecho Estadounidense .....	115
	10.1. Introducción.....	115
	10.2. Principales regulaciones.....	116
	10.3. Sistema electoral de directores .....	120
	10.4. Voto acumulativo .....	122
	10.5. Argumentos a favor y en contra del voto acumulativo.....	123

10.6.	Imperatividad del voto acumulativo .....	125
10.6.1.	Panorama general .....	125
10.6.2.	"Maddock v. Vorclone Corporation" .....	126
10.6.3.	Tendencias .....	127
10.7.	Mecanismos para la anulación del voto acumulativo.....	127
10.7.1.	Staggered directors .....	128
10.7.1.1.	Nociones elementales.....	128
10.7.1.2.	Precedentes jurisprudenciales .....	129
10.7.2.	Remoción de directores .....	131
10.7.3.	Reducción del directorio .....	132
10.7.4.	Clases de acciones.....	133
10.7.4.1.	Nociones básicas.....	133
10.7.4.2.	"Humprys v. Winous Co." .....	133
10.8.	Diferencia esencial.....	134
11.	Brasil.....	135
11.1.	Normativa.....	135
11.2.	Introducción.....	136
11.3.	Naturaleza .....	136
11.4.	Mecánica del sistema.....	137
11.5.	Notificación .....	138
11.6.	Información .....	139
11.7.	Remoción.....	139
11.8.	Consejo de administración con menos de cinco miembros..	140
12.	Guatemala .....	141
12.1.	La votación acumulativa en Guatemala.....	141
12.2.	Breves reflexiones .....	141
13.	Puerto Rico .....	142
14.	China .....	143
14.1.	El voto acumulativo en China .....	143
14.2.	Derivaciones normológicas.....	144

## CAPÍTULO VIII

### MARCO NORMATIVO ARGENTINO

1.	Texto normativo .....	147
1.1.	El art. 263, LSC .....	147
1.2.	Relación general con los sistemas del derecho comparado..	149
1.3.	Comparación con el sistema anterior.....	150
2.	Normas de la Inspección General de Justicia .....	152

## CAPÍTULO IX

### ASPECTOS CONCEPTUALES

1.	Concepto .....	155
----	----------------	-----

2.	Caracteres del sistema .....	157
3.	Pautas interpretativas sobre el tema .....	159
4.	Pautas interpretativas específicas .....	160
4.1.	<i>Lex specialis</i> .....	160
4.2.	Aplicación supletoria de la regulación del régimen electoral ordinario .....	161
4.3.	Autonomía sistemática .....	162
5.	El voto acumulativo como sistema .....	162
5.1.	Generalidades .....	162
5.2.	Importancia del tema .....	163
5.3.	Teleología del instituto .....	163
5.4.	Valor protegido .....	164
5.5.	Aplicación .....	165
5.6.	Conclusión .....	165
6.	Otras pautas interpretativas .....	166
6.1.	Es un derecho: criterio de aplicación .....	166
6.2.	Principio de racionalidad .....	167
7.	Valoración general del instituto .....	167
7.1.	La opinión de la doctrina .....	167
7.1.1.	Argumentos en contra del voto acumulativo .....	168
7.1.2.	Argumentos a favor del voto acumulativo .....	169
7.2.	Nuestra opinión .....	171

## CAPÍTULO X

### EJES ESENCIALES DEL SISTEMA DE VOTO ACUMULATIVO

1.	Naturaleza del sistema .....	175
1.1.	Naturaleza obligatoria .....	175
1.2.	No es una carga .....	176
1.2.1.	Introito .....	176
1.2.2.	Una distinción necesaria .....	176
1.3.	Es un derecho .....	176
1.4.	Conclusión .....	177
2.	El contenido esencial del voto acumulativo .....	177
3.	La proporcionalidad .....	178
4.	Es un derecho electoral .....	179
4.1.	Derecho de los socios .....	179
4.2.	Excepción al principio de la mayoría .....	180
5.	Reviste matiz procedimental .....	181
6.	Elección de directores .....	181
6.1.	Elección de directores .....	181
6.2.	Elección de síndicos o miembros del consejo de vigilancia ..	181
6.2.1.	Síndicos .....	181
6.2.2.	Consejo de vigilancia .....	182

7.	Aplicación a la sociedad de responsabilidad limitada .....	183
7.1.	Gerencia .....	183
7.2.	Órgano de fiscalización .....	184
8.	Cooperativas.....	185

## CAPÍTULO XI

### TITULARES DEL DERECHO DE VOTO ACUMULATIVO

1.	Introducción .....	187
2.	Accionistas .....	188
3.	Acciones en mora .....	189
3.1.	La situación de las acciones en mora .....	189
3.2.	Verdadero alcance de la suspensión .....	190
3.3.	Mora sólo respecto de algunas acciones .....	190
4.	Acciones preferidas .....	191
4.1.	Regla general.....	191
4.2.	Excepciones.....	191
5.	Otras situaciones especiales: usufructo, prenda y fideicomiso.....	192
5.1.	Usufructo y prenda.....	192
5.2.	Fideicomiso .....	193
5.3.	Nuestra opinión .....	194
6.	Copropiedad.....	195
7.	Sociedad que adquiere sus acciones.....	196
8.	Participación de una sociedad en otra .....	197
9.	Bonistas .....	198
10.	Derecho de receso .....	199
11.	No accionista a la época de convocación asamblearia.....	200
12.	Cantidad necesaria de acciones para ejercerla votación acumulati- va.....	200
12.1.	Planteamiento del tópico .....	200
12.2.	Los precedentes jurisprudenciales y la doctrina .....	201
12.3.	Nuestra opinión .....	202

## CAPÍTULO XII

### LA NOTIFICACIÓN

1.	Introducción .....	205
2.	Legitimación .....	206
2.1.	Nociones liminares.....	206
2.2.	Remisión .....	206
2.3.	Mandatario .....	206
2.4.	Previsión contractual.....	207
2.5.	Notificación por un tercero .....	207
2.6.	Gestión de negocios ajenos.....	208

3.	Formalidades .....	209
4.	Sujeto pasivo de la notificación .....	210
4.1.	Principio general .....	210
4.2.	Algunas alternativas .....	210
5.	Antelación de la notificación .....	211
5.1.	Alternativas contractuales .....	211
5.2.	Plazo mayor .....	211
5.3.	Plazo menor .....	212
5.4.	Supresión del plazo .....	212
6.	Cómputo del plazo.....	212
6.1.	Inicio y fin del plazo .....	212
6.2.	Cómputo y naturaleza del plazo.....	214
7.	Individualización de las acciones.....	214
7.1.	Notificación defectuosa .....	214
7.1.1.	Una posición: la indiferencia.....	215
7.1.2.	Posición contraria: no resulta válida la notificación. Nuestra opinión .....	215
7.2.	Individualización en menos de las acciones.....	216
7.2.1.	Distintas soluciones .....	216
7.2.2.	Nuestra posición.....	217
8.	Rectificación de la notificación .....	218
9.	Individualización mayor de acciones.....	218
10.	Retractación de la notificación .....	219
10.1.	Varias notificaciones.....	219
10.2.	Sólo una notificación (y retractada).....	219
10.2.1.	No se puede afectar a los restantes accionistas.....	219
10.2.2.	Consecuencias a título individual.....	220
11.	Efectos “expansivos” de la notificación.....	221
12.	Ausencia de habilitación del sistema versus mayoría asamblearia ..	222
12.1.	Posibilidad de habilitar el voto acumulativo por mayoría... ..	222
12.2.	Caso de unanimidad.....	223
12.2.1.	Reflexiones liminares .....	223
12.2.2.	Nuestra argumentación .....	223

CAPÍTULO XIII

DERECHO DE INFORMACIÓN

1.	Introducción .....	225
2.	Los dos planos del derecho-deber de información .....	226
3.	La información previa a la asamblea electoral.....	226
3.1.	Habilitación .....	226
3.2.	¿Hace falta un porcentaje mínimo? .....	227
3.3.	Obligado a suministrar la información .....	228
3.3.1.	Debate doctrinario.....	228

3.3.2.	Nuestra opinión.....	229
3.4.	Modificación estatutaria.....	229
3.5.	Extensión de la información.....	230
3.6.	Plazo para suministrar la información.....	231
3.6.1.	Planteo del tema.....	232
3.6.2.	Información tardía.....	232
4.	El derecho de información en la asamblea.....	233
4.1.	Aspectos generales.....	233
4.2.	Sujeto obligado.....	233
4.3.	Oportunidad.....	234
4.4.	Aspectos prácticos.....	234

## CAPÍTULO XIV

### LA POTENCIA ELECTORAL EN EL SISTEMA ACUMULATIVO

1.	Introducción.....	237
2.	Potenciación directamente proporcional al número de vacantes.....	238
3.	Precisión terminológica.....	238
3.1.	Distribuir y acumular.....	238
3.2.	Ejemplificación numérica.....	239
4.	Limitación en la base electoral.....	239
5.	Base fraccionada.....	240
6.	El sistema se concentra sólo en un tercio.....	240
7.	Relación entre sistema de votación directa y acumulativa.....	241
7.1.	Planteo del tema.....	241
7.2.	Reflexiones preliminares.....	242
7.3.	Paralelismo normativo.....	242
7.4.	Precisión conceptual.....	243
7.5.	Ejemplificación numérica.....	243
8.	Limitaciones.....	244
8.1.	División de la votación.....	244
8.2.	Teleología de la norma.....	245
8.3.	Enajenación de una parte de las acciones.....	246
9.	Posibilidad de variar el sistema en la votación.....	248
9.1.	Planteo normativo.....	248
9.2.	Oportunidad.....	249
9.3.	Variación sorpresiva.....	249
9.4.	Renuncia a la variación del sistema.....	250
10.	Posibilidad de rectificar la votación.....	251

## CAPÍTULO XV

### CÓMPUTO DE LA VOTACIÓN

1.	Cómputo por persona.....	253
----	--------------------------	-----

1.1.	Nociones preliminares.....	253
1.2.	La resolución 6/1980 de la Inspección General de Justicia..	254
1.2.1.	Voto por cédula .....	254
1.2.2.	Firma de la cédula .....	254
1.3.	Regulación de las etapas de la votación .....	255
2.	La elección en el sistema ordinario.....	255
2.1.	Planteo de la temática.....	255
2.2.	Polarización doctrinaria .....	256
2.3.	Nuestra opinión .....	257
3.	Mayoría absoluta .....	257
3.1.	Noción de mayoría absoluta.....	258
3.2.	Reducción estatutaria del porcentaje .....	258
3.3.	Aumento del porcentaje.....	259
4.	Cálculo de las mayorías .....	260
5.	Fracaso de la elección.....	261
5.1.	El planteo del tópico .....	261
5.2.	Nuestra opinión .....	262
6.	Directorio elegido por dos sistemas de votación.....	263
6.1.	Debate doctrinario .....	263
6.2.	Nuestra opinión .....	264
7.	Calificación del candidato .....	266
8.	Caso de empate.....	267
9.	Nueva votación.....	269
10.	Persistencia del empate.....	270

## CAPÍTULO XVI

### SINDICACIÓN DE ACCIONES Y VOTO ACUMULATIVO

1.	Introducción .....	273
2.	Autonomía de la voluntad.....	274
3.	Clases de sindicatos.....	276
3.1.	Sindicato de mando .....	276
3.2.	Sub-clases.....	277
3.3.	Sindicato de bloqueo .....	278
4.	Simbiosis entre ambas clases de sindicatos .....	279
5.	Derogación del voto acumulativo mediante acuerdo de sindicación.....	280
6.	Renuncia parasocietaria <i>in concreto</i> .....	281
6.1.	Planteo del tema .....	281
6.2.	Argumentación.....	282
6.3.	Una distinción necesaria .....	283
7.	Renuncia <i>in abstracto</i> .....	283
7.1.	Planteo del tema. Nuestra opinión.....	283
7.2.	Conclusión sobre el tópico .....	285

8.	Limitación “parasocial” al ejercicio del voto acumulativo .....	285
9.	Contenido predispuesto .....	285
10.	El sindicato accionario como “estrategia” electiva .....	286
10.1.	Introito.....	286
10.2.	Un vehículo adecuado .....	287

## CAPÍTULO XVII

### INDEROGABILIDAD DEL SISTEMA

1.	Reflexiones liminares .....	289
2.	Derogación por el estatuto .....	290
2.1.	Es nula la cláusula, no el contrato .....	290
2.2.	Impugnación posterior .....	291
3.	El orden público y la imperatividad en el voto acumulativo .....	291
3.1.	El planteamiento de la problemática.....	291
3.2.	Orden público .....	292
3.2.1.	Noción de orden público .....	293
3.2.1.1.	La opinión de la doctrina.....	293
3.2.1.2.	Nuestra opinión.....	295
3.3.	Leyes de orden público y leyes imperativas.....	296
3.4.	Criterios de identificación de las normas de orden público ..	297
3.5.	Efectos jurídicos del orden público .....	299
3.5.1.	Principales efectos.....	299
3.5.2.	Imperatividad .....	300
3.5.3.	Irrenunciabilidad .....	300
3.5.4.	Aplicación oficiosa.....	301
3.5.5.	Nulidad .....	301
4.	El voto acumulativo como derecho imperativo .....	302
4.1.	Nuestra opinión .....	302
4.2.	Consecuencias prácticas de nuestra conclusión.....	303
4.3.	Esquema argumental de nuestra conclusión.....	304
5.	Alcance de la inderogabilidad .....	308
5.1.	Aclaración liminar.....	308
5.2.	Nuestra posición .....	309
6.	Obstáculos a su ejercicio .....	309
6.1.	Posibilidad reglamentaria .....	309
6.2.	Límites de la reglamentación .....	310
6.2.1.	Algunos casos ejemplificadores .....	310
6.2.2.	Nuestra opinión.....	311
7.	Supuesto problemático.....	311
7.1.	Impugnación de la decisión asamblearia.....	312
7.2.	Cumplimiento de pautas estatutarias.....	312

CAPÍTULO XVIII

ELECCIÓN POR CATEGORÍAS Y DE FORMA ESCALONADA

1.	Exclusión del sistema acumulativo en caso de elección por categoría .....	313
1.1.	Norma implicada .....	314
2.	Reflexiones que suscita.....	315
2.1.	Esquema de la norma .....	315
2.2.	Una verdad relativa .....	315
2.2.1.	Primera aclaración.....	315
2.2.2.	Inexistencia de mecanismo electoral diferenciado .	316
2.3.	Conclusión .....	317
3.	Reglamentación de la elección.....	317
3.1.	Planteo temático.....	317
3.2.	Elementos mínimos de la reglamentación. Nuestra opinión	319
3.2.1.	Contrato social que aporta elementos mínimos ....	319
3.2.2.	Estatuto no estipula recaudos mínimos.....	319
4.	Voto acumulativo dentro de cada categoría accionaria.....	320
4.1.	Caso en que el estatuto prevea la cuestión .....	320
4.2.	Contrato social que guarda silencio.....	320
4.2.1.	Planteo negatorio.....	320
4.2.2.	Posición amplia .....	322
4.2.3.	Nuestra opinión.....	323
5.	Renovación escalonada .....	324
5.1.	Nueva limitación .....	325
5.2.	Fundamento del precepto .....	325
5.3.	Jurisprudencia .....	326
5.4.	Límites en la renovación parcial .....	327
5.5.	Ejemplificación .....	328
5.6.	Sentido del precepto .....	328
5.7.	Fijación del número de directores.....	329
6.	Diferencia entre “parcial” o “escalonada” .....	331
7.	Remoción del directorio.....	331
7.1.	Antecedentes .....	331
7.2.	Vigencia del precepto .....	333
7.3.	Nuestra opinión .....	333

APÉNDICE JURISPRUDENCIAL PARTE TERCERA

I.	Voto acumulativo.....	337
	<i>Imposibilidad de participación en la asamblea. Suspensión cautelar. C. Nac. Com., sala D, 21/08/2007, “Benhayon, Susana Adela María y otros v. J.M. Benhayon y Asociados SA” .....</i>	337

II.	Voto acumulativo.....	339
	<i>Inderogabilidad del art. 263, LSC. Orden público. C. Nac. Com., sala A, 11/12/1986, "Vistalba, SA v. Banco de Galicia y Buenos Aires, SA y otro s/nulidad decisiones asamblearias y Yinot, SA v. Banco de Galicia y Buenos Aires s/impugnación de asamblea" .....</i>	339
III.	Voto acumulativo.....	355
	<i>Cláusulas limitativas del sistema. Reducción de los miembros del directorio. C. Nac. Com., sala B, 06/03/1989, "Díez, Jorge v. 2 H, SA" .....</i>	355
IV.	Voto acumulativo.....	357
	<i>Cuarto intermedio. Desdoblamiento del paquete accionario. C. Nac. Com., sala D, 30/05/2008, "Gysin, Norberto y otros v. Garovaglio y Zorraquín SA" .....</i>	357
V.	Elección de directores.....	381
	<i>Elección por clases de acciones. Voto acumulativo. C. Nac. Com., 02/07/1979, sala C, "Saiz, Marta, L. v. Camper, SA" .....</i>	381

#### PARTE IV

### DINÁMICA DEL DIRECTORIO

#### CAPÍTULO XIX

### PAUTAS DE FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO

1.	Introducción .....	399
2.	Organización societaria.....	400
3.	Cláusulas comunes de funcionamiento.....	401
4.	Constitución y funcionamiento del directorio .....	401
5.	Reglamento.....	402
	5.1. Regulación reglamentaria .....	402
	5.2. Límites regulatorios.....	403
	5.3. Órgano competencia para reglamentar el funcionamiento del directorio.....	403
	5.4. Facultad del directorio de "autoreglamentarse" .....	404
	5.5. Su obligatoriedad pese a la falta de inscripción del reglamento.....	405
	5.6. Contenido y puntos a tener en cuenta.....	406
6.	Quórum.....	406
	6.1. Pautas generales .....	406
	6.2. Tipo de mayorías.....	407

6.3.	Director con interés contrario.....	407
6.4.	Pacto estatutario en contrario.....	408
7.	Régimen de doble convocatoria .....	409
8.	Reuniones unánimes .....	409
9.	Reducción de quórum .....	409
10.	Agravamiento del quórum en ciertos temas.....	410
11.	Cálculo del quórum .....	410
12.	Mantenimiento del quórum .....	411
13.	Cómputo diferenciado en una misma reunión de directorio.....	411
14.	Pérdida de quórum.....	412
15.	Retiro y representación en reunión de directorio.....	412
16.	Validez de los puntos tratados antes de la pérdida de quórum.....	413
17.	Adhesiones posteriores.....	413
18.	Directorio unipersonal .....	414
19.	Deliberación.....	414
20.	Dinámica de las reuniones de directorio.....	414
21.	Periodicidad.....	415
21.1.	Fundamento .....	415
21.2.	Aspectos prácticos.....	416
21.3.	Falta de sanción específica.....	416
22.	Lugar de reunión.....	416
22.1.	Falta de previsión normativa .....	416
22.2.	Reglamentación estatutaria .....	417
22.3.	Jurisdicción .....	417
23.	Elección del lugar de reunión .....	417
24.	Facultad de convocar del órgano de fiscalización .....	418
25.	Falta de estipulación en la convocatoria.....	418
26.	Reuniones a distancia.....	419
26.1.	El art. 65, decreto 677/2001.....	419
26.2.	Reunión de directorio a distancia .....	419
27.	Convocatoria: temas a tratar.....	420
27.1.	Precisiones.....	420
27.2.	Importancia.....	420
27.3.	Agregado de otros puntos .....	421
27.4.	Claridad en la redacción.....	421
28.	Prelación en el tratamiento del temario .....	422
29.	Mayoría en la toma de decisiones .....	422
30.	Voto en contra versus responsabilidad .....	423
31.	Votación .....	423
32.	Empate.....	423
33.	Decisión sobre cada punto .....	424
34.	Actas.....	424

CAPÍTULO XX  
EL DIRECTORIO Y EL DERECHO DE INFORMACIÓN  
DEL ACCIONISTAS

1.	Introducción .....	427
2.	Marco normativo.....	428
3.	Antecedentes .....	429
4.	Importancia (en general) del derecho información .....	430
5.	Derecho a la información.....	430
6.	Fundamento.....	431
	6.1. Igualdad .....	431
	6.2. Buena fe .....	432
	6.3. Interés social .....	433
7.	Caracteres.....	434
8.	Naturaleza jurídica .....	435
	8.1. Derecho subjetivo.....	435
	8.2. Carácter imperativo.....	436
9.	Obtención de la información.....	436
10.	Examen de la documentación societaria.....	437
	10.1. Alcance .....	437
	10.2. Libros.....	437
	10.3. Documentación societaria .....	438
	10.4. Bienes de la sociedad .....	438
	10.5. Reclamo epistolar.....	438
	10.6. Profesionales .....	438
	10.7. Poder.....	439
11.	Informes a la administración societaria.....	439
	11.1. Órgano obligado a suministrar información.....	440
	11.2. Socios que administran la sociedad.....	440
	11.3. Formalidades.....	440
	11.4. Tiempo.....	441
	11.5. Gastos .....	442
	11.6. Puesta a disposición de la documentación societaria.....	442
	11.7. Elección de la vía informativa.....	443
12.	Informe del órgano de fiscalización .....	443
	12.1. Regla general.....	443
	12.2. Sociedad de responsabilidad limitada .....	444
	12.3. Sociedad anónima .....	444
	12.4. El art. 294, inc. 6º, LSC.....	445
	12.5. Proporción legitimante .....	445
	12.6. Proporción en conjunto.....	445
	12.7. Límites orgánicos: correcta interpretación.....	446
13.	Momento de la sociedad .....	447
	13.1. Existencia de la sociedad .....	447

13.2.	Etapa liquidativa societaria .....	447
13.3.	Cancelación de la inscripción .....	447
14.	Legitimación activa .....	448
14.1.	Socio .....	448
14.2.	Participación accionaria .....	449
14.2.1.	Generalidades .....	449
14.2.2.	Reglamentación en el estatuto .....	449
14.3.	Heredero del socio .....	450
14.3.1.	Generalidades .....	450
14.3.2.	Necesaria distinción .....	450
14.4.	Derecho de receso .....	451
14.5.	Socio en mora .....	452
14.6.	Usufructo .....	453
14.7.	Copropiedad .....	453
14.8.	Fideicomiso .....	454
14.9.	Situaciones particulares .....	454
15.	Legitimación pasiva .....	454
16.	Distinción de la información con otras figuras afines .....	455
16.1.	Rendición de cuentas .....	455
16.2.	Publicidad .....	456
17.	Límites de ejercicio .....	456
17.1.	Aclaración liminar .....	456
17.2.	Porcentaje exigido .....	457
17.3.	Pautas limitativas .....	457
17.3.1.	Opiniones doctrinarias .....	457
17.3.2.	Nuestra opinión .....	458
17.4.	Limitaciones legales .....	459
17.5.	Reglamentación .....	460
17.5.1.	Valoración .....	460
17.5.2.	Pacto de accionistas .....	461
17.5.3.	Fiscalización optativa .....	461
18.	Protección coactiva del derecho de información .....	462
18.1.	Circunstancias normales .....	462
18.2.	Solicitud judicial .....	462
18.2.1.	Exhibición de libros y documentos .....	462
18.2.2.	Interpretación procesal .....	463
18.2.3.	Pedido de informe .....	463
18.3.	Medidas cautelares .....	464
18.4.	Intervención judicial .....	465
18.5.	Otras alternativas coactivas .....	465

CAPÍTULO XXI  
**RESTRICCIONES PARA LA VOTACIÓN DE DIRECTORES  
 EN LAS ASAMBLEAS**

1.	Introducción .....	467
2.	El esquema normativo.....	468
3.	Relación con el art. 248, LSC.....	468
4.	<i>Ratio legis</i> .....	468
5.	Aplicación analógica a otros supuestos .....	469
6.	La reforma del año 1983.....	469
7.	Estados contables y aprobación de gestión.....	471
8.	Participación en la deliberación.....	471
9.	Consecuencias de la violación del art. 241, LSC.....	472
10.	Elusión de la prohibición .....	474
11.	Mandato .....	475
12.	Fideicomiso societario.....	476
13.	Modificación por estatuto .....	476
	13.1. Disponibilidad por los accionistas .....	476
	13.2. Vías procesales .....	477
14.	Convenios parasocietarios.....	478
15.	Individualidad en la prohibición .....	480
16.	Coincidencia entre la gestión y el mandato como director.....	480
17.	Ex directores .....	481
18.	Responsabilidad individual .....	481
19.	Asignación de funciones.....	481
20.	Exención de la responsabilidad .....	482
	20.1. Protesta .....	482
	20.2. Procedimiento de exención.....	483
	20.3. Deber de anunciar al síndico cuando no ha sido previsto estatutariamente.....	483
	20.4. Oportunidad de la noticia .....	484
	20.5. Aplicación del art. 241, LSC.....	485
21.	Directores suplentes .....	485
22.	Administrador de hecho.....	486
23.	Síndicos y miembros del consejo de vigilancia .....	487
24.	Síndicos y aprobación de gestión de directores.....	487
25.	Gerentes.....	488
26.	Liquidadores.....	488
27.	Promotores y aportantes de bienes no dinerarios .....	489
28.	Quórum.....	489
29.	Sociedad de responsabilidad limitada .....	490
30.	Cooperativas.....	490
31.	Asociaciones civiles y otros tipos.....	491
32.	La práctica de las sociedades cerradas.....	491
33.	Constante violación del art. 241, LSC.....	492

## CAPÍTULO XXII

## MANDATO EN DIRECTORES, SÍNDICOS Y OTROS ÓRGANOS

1.	El director como mandatario del accionista .....	493
2.	Director suplente.....	493
3.	Ex directores.....	494
4.	Director y accionista .....	495
5.	Representación en reuniones de directorio .....	495
6.	Síndicos y otros miembros .....	496
7.	Empleados de la sociedad.....	496
8.	Cláusulas sobre poderes generales de administración y disposición .....	496

## CAPÍTULO XXIII

## DIRECTORES SUPLENTE O SUSTITUTOS

1.	Marco normativo.....	500
2.	Justificativo de designación de los directores suplentes.....	500
3.	Previsión de directores suplentes .....	501
4.	Número de directores suplentes .....	501
5.	Duración de directores suplentes.....	502
6.	Orden de incorporación.....	503
7.	Clase de acciones .....	503
8.	Voto acumulativo.....	504
8.1.	El caso "Ribatto".....	504
8.2.	Nuestra opinión .....	506
8.3.	Votación acumulativa en directorios de dos miembros titulares y un suplente.....	507
8.4.	Orden de incorporación de directores suplentes votados acumulativamente .....	508
9.	Delegación en el directorio la discriminación entre titulares y suplentes.....	509
10.	Designación del reemplazante por la sindicatura.....	509
10.1.	Equívoca redacción .....	509
10.2.	Vacancia.....	510
10.3.	Normal funcionamiento del directorio .....	510
10.4.	Imposibilidad del síndico de asumir la administración de la sociedad .....	511
11.	Mecanismos de designación del sustituto .....	511
12.	Alternativas prácticas.....	512
13.	Designación de manera anticipada .....	513
14.	Vacancia del directorio elegido por consejo de vigilancia .....	514
15.	Otras formas de elección del sustituto.....	514
16.	Designación por tribunal u órgano de control.....	516
17.	Aceptación del cargo.....	516

17.1. Domicilio especial .....	517
18. Nueva aceptación.....	519
19. Garantías .....	519
20. Capacidad del director suplente .....	520
21. Publicación del edicto de aceptación .....	520
22. Tracto sucesivo .....	521
23. Representantes de sociedades extranjeras.....	522
23.1. Obligatoriedad de suplentes .....	522
23.2. Representante que actúa en la Argentina .....	523
24. Retribución de honorarios .....	523
25. Régimen de inhabilitación.....	524
25.1. Naturaleza de la inhibición .....	524
25.2. Aplicación de administradores.....	525
25.3. Su aplicación a directores suplentes.....	526
25.4. Su aplicación a síndicos.....	527
26. Sociedades de responsabilidad limitada.....	527
27. Otras sociedades .....	528
28. Supuestos de vacancia .....	528
29. Comunicación de la cesación en el cargo.....	530
30. Incapacidad.....	530
31. Transitoriedad de la cesación por inhabilitación .....	531
32. Licencia.....	532
33. Imposibilidad permanente.....	532
34. Incorporación al directorio .....	533
34.1. Posiciones sobre el tema .....	534
35. Vacancia del directorio por abandono.....	538
35.1. Noción de abandono.....	539
35.2. ¿Quién determina la vacancia por abandono? .....	539
36. Director suplente en directorios unipersonales .....	540
36.1. Incorporación del director suplente en el directorio unipersonal .....	540
36.2. Incorporación con falta de acuerdo sobre la vacancia.....	541
37. Casos no previstos por la ley.....	542
38. Asistencia a reuniones del directorio .....	543
39. Quórum y conflictos .....	544
40. Legitimación impugnativa del director suplente .....	546
40.1. Impugnación de la decisión que no permitió la incorporación del suplente.....	546
40.2. Otras decisiones .....	547
40.3. Alcances de la legitimación.....	547
40.4. ¿Puede impugnar actos realizados antes de su incorporación? .....	547
40.5. Legitimación una vez perdida la calidad de director titular .....	548
41. Anteproyecto de reforma .....	549

## APÉNDICE JURISPRUDENCIAL PARTE CUARTA

I.	Asistencia a asamblea por el directorio .....	551
	<i>Citación al director. Asamblea unánime. C. Nac. Com., sala D, 01/07/2011, “Inspección General de Justicia v. Lagos del Sur Argentino SA s/organismos externos”</i> .....	551
II.	Convocatoria a asamblea .....	554
	<i>Director suplente. Legitimación para solicitar convocatoria judicial. C. Nac. Com., sala C, 08/04/2011, “Nis Icardi, Elena Natalia v. Ipia SA s/medida precautoria”</i> .....	554
III.	Quórum reunión de directorio .....	556
	<i>Convocatoria asamblea. Participación del director suplente. C. Nac. Com., 25/04/2011, sala D, “Inspección General de Justicia v. Calimboy SA”</i> .....	556
IV.	Competencia del directorio .....	560
	<i>Remoción del directorio. Nulidad de decisión de directorio. C. Nac. Com., sala D, 27/05/2011, “Álvarez, Javier Alfredo v. Kusel SA s/ordinario”</i> .....	560
V.	Suspensión de decisión de directorio .....	565
	<i>Cercenamiento del derecho de información. Abuso de mayorías. Rechazo. C. Nac. Com., sala C, 31/08/2010, “Estado Nacional (Secretaría de Comercio Exterior) v. Papel Prensa SAICF y M.”</i> ....	565
VI.	Acta de directorio .....	566
	<i>Transcripción a libros. Plazo. C. Nac. Com., sala B, 26/11/2009, “Comisión Nacional de Valores v. Transportadora de Gas del Norte”</i> .....	566
VII.	Director accionista .....	569
	<i>Aprobación de la propia gestión. Conflicto de intereses. C. Nac. Com., sala E, 11/09/2009, “Inspección General de Justicia v. MGH SA”</i> .....	569
VIII.	Quórum del directorio .....	571
	<i>Nulidad de la decisión directorial. Asistencia de director suplente. C. Civ. y Com., Quilmes, sala II, 26/08/2008, “Guzzetti, Miguel Ángel v. Guzzetti Hermanos SA”</i> .....	571
IX.	Participación del director en la asamblea de la controlada .....	574
	<i>Poder otorgado por la sociedad controlante para intervenir en la asamblea de sociedad controlada. Decisión de directorio. C. Nac. Com., sala A, 12/02/1997, “Brandes, Pedro v. Labinca SA”</i> .....	574

X.	Derecho a información del director.....	582
	<i>Derecho. Intervención societaria. C. Nac. Com., 28/02/2005, sala B, “Inspección General de Justicia v. Propel SA”.....</i>	582

## PARTE V

### RETRIBUCIÓN DEL DIRECTORIO

#### CAPÍTULO XXIV

##### ASPECTOS GENERALES

1.	Principios generales.....	587
2.	El art. 261, LSC.....	588
3.	Protección constitucional.....	588
4.	Los actos del directorio no se presumen gratuitos.....	589
5.	Pacto de gratuidad.....	589
6.	Asociaciones civiles bajo la forma de sociedad anónima.....	591
7.	Decisión asamblearia de no onerosidad.....	592
8.	Ausencia de reserva sobre los honorarios.....	593
9.	Honorarios determinados por asamblea.....	593
10.	Fijación en un monto menor.....	594
11.	La asamblea no determinó honorarios.....	595
12.	Distribución de dividendos.....	595
13.	Conveniencia de la fijación de la retribución en el estatuto.....	596
14.	Límites del estatuto.....	597
15.	Retribuciones fijas.....	598
16.	Enfoque mixto.....	598
17.	Competencia asamblearia para su determinación.....	598
18.	Fijación por el consejo de vigilancia.....	599
19.	Retribución al consejo de vigilancia.....	599
20.	Pautas para la distribución de honorarios entre los beneficiarios del porcentaje legal.....	600
21.	Director que no completó su mandato.....	600
22.	Reglas para su determinación por asamblea.....	601
23.	Falta de previsión.....	601
24.	Exigibilidad de la retribución de directores.....	602

#### CAPÍTULO XXV

##### SÍNDICO Y OTRAS FIGURAS

1.	Retribución del síndico.....	605
2.	Directores suplentes.....	606
3.	Sociedades extranjeras.....	607
4.	Representante que actúa en la Argentina.....	607

5.	Sociedad de responsabilidad limitada.....	608
6.	Liquidador societario.....	609
6.1.	Pautas de funcionamiento.....	609
6.2.	No aplicabilidad del art. 261, LSC.....	610
6.3.	Formas de estipulación.....	610
6.4.	Derecho a retribución.....	610
6.5.	Imprudencia de retribuciones adicionales.....	611

## CAPÍTULO XXVI

### GANANCIAS Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES EN LOS HONORARIOS DE DIRECTORES

1.	Distribución de dividendos.....	613
2.	Ganancias de la sociedad.....	614
2.1.	Alcance del término.....	614
2.2.	Nociones.....	614
2.3.	Algunas ideas.....	617
2.4.	Liquidez.....	618
2.5.	Veracidad de las ganancias.....	619
3.	Ganancias que no cubran pérdida de ejercicios anteriores.....	619
4.	El art. 71, párr. 2º, LSC.....	620
5.	Capitalización de utilidades.....	621
6.	Retribución de directores en grupos y balances consolidados.....	621
7.	Retribución sobre ganancias ficticias.....	623
8.	Cálculo de los porcentajes legales.....	624
9.	Impuesto a las ganancias y gastos de explotación.....	625
10.	Base de cálculo para el órgano de fiscalización.....	625
11.	Constitución de reservas.....	626

## CAPÍTULO XXVII

### CUESTIONES LABORALES

1.	Percepción por el directorio de sueldos y otras remuneraciones.....	629
2.	Alcances previsionales.....	630
3.	Absorción de los aportes previsionales por la sociedad en caso de autónomos.....	632
4.	Contradicciones normativas: derecho laboral versus ley societaria..	633
5.	Otros inconvenientes laborales.....	635

## CAPÍTULO XXVIII

### SUPERACIÓN DE LOS LÍMITES LEGALES

1.	Requisitos para la superación de los límites.....	639
----	---	-----

2.	Inexistencia de ganancias (o ganancias reducidas).....	639
3.	Funciones técnico-administrativas.....	640
4.	Las funciones técnicas, ¿transitorias o permanentes?.....	642
5.	Orden del día.....	644
5.1.	Sociedades cotizadas.....	644
5.2.	Algunas reflexiones sobre la redacción.....	646
5.3.	Plazos para la asamblea posterior.....	646
5.4.	Sanción por incumplimiento.....	647
5.5.	Sociedades cerradas.....	648
6.	Aprobación por la asamblea.....	649
7.	Votación del director accionista en la asamblea.....	649
7.1.	La pauta del art. 241, LSC.....	649
7.2.	Laboratorios Alex.....	651
8.	Relación entre la distribución de utilidades y los honorarios del directorio.....	654
8.1.	La redacción normativa.....	654
8.2.	Forma de cómputo.....	654

## CAPÍTULO XXIX

### ASPECTOS IMPOSITIVOS

1.	Esquema de imputación.....	657
2.	El problema de los honorarios a cuenta.....	658
3.	La deducción de los honorarios en el balance impositivo.....	659
4.	Criterio de deducción.....	659
5.	Síndico.....	660
6.	Monto de deducción.....	660
7.	Momento de la deducción.....	661
8.	Tratamiento de las sumas en exceso.....	661
9.	Utilidad contable.....	662
10.	Director suplente.....	664
11.	Importes recibidos por directores por otro concepto.....	664
12.	Retribución de directores en el extranjero.....	665
13.	Disposición de fondos.....	666

## CAPÍTULO XXX

### SOCIEDADES COTIZADAS Y HONORARIOS ADELANTADOS

1.	Sociedades cotizadas y el decreto 677/2001.....	669
2.	Marco administrativo.....	670
3.	Honorarios a cuenta de futuras retribuciones.....	673
3.1.	Concepto.....	673
3.2.	Falta de prohibición.....	673
3.3.	Condicionamiento a los límites remuneratorios.....	673
3.4.	Previsión en el estatuto.....	674

## CAPÍTULO XXXI

## ASPECTOS CONCURSALES

1.	Aplicaciones concursales para honorarios de directores .....	677
2.	Tratamiento en concurso preventivo .....	677
3.	Verificación de créditos .....	677
4.	Ausencia de privilegio .....	678
5.	Momento en que se desarrolló la actividad societaria .....	678
6.	Honorarios a cuenta .....	679
7.	Acuerdo preventivo extrajudicial .....	680
8.	Proceso falencial .....	680
9.	Perspectivas jurisprudenciales .....	681

## APÉNDICE JURISPRUDENCIAL PARTE QUINTA

I.	Honorarios del directorio.....	683
	<i>Acción de cobro de honorarios. Respaldo documental.</i> C. Nac. Com., sala D, 28/08/2007, “Rodríguez, Manuel P. v. Engraulis SA” .....	683
II.	Honorarios del directorio.....	689
	<i>Límites legales. Exceso de los límites del art. 261, LSC.</i> C. Nac. Com., sala A, 03/05/2007, “Multicanal SA v. Supercanal Holding SA” .....	689
III.	Honorarios del síndico.....	698
	<i>Acción de cobro de los honorarios. Ausencia de impugnación de la asamblea.</i> C. Nac. Com., sala B, 03/07/2009, “Liwski, Alberto Jorge v. Idus Sociedad de Bolsa SA” .....	698
IV.	Honorarios del directorio.....	704
	<i>Superación de los límites. Nulidad de la asamblea.</i> C. Nac. Com., sala B, 07/07/1995, “Rivière de Pietranera, Lidia v. Rivière e Hijos SA” .....	704
V.	Honorarios del directorio.....	710
	<i>Presunción de onerosidad. Omisión de reclamación.</i> C. Nac. Com., sala B, 13/05/1996, “Montero, Enrique A. v. La Rotonda SA y otros” .....	710