

7 de julio de 2026

¿PUEDE UNA SOCIEDAD COMERCIAL MORIR DE DESACUERDO?

La imposibilidad de tomar decisiones llevó a una sociedad a la liquidación.

Las personas mueren por enfermedad, por accidente o simplemente por el inevitable paso del tiempo.

Las sociedades comerciales también pueden desaparecer. Pero rara vez lo hacen por falta de patrimonio. Con frecuencia mueren por una razón mucho más sencilla: dejan de poder tomar decisiones (o toman las equivocadas, aunque este no es el caso de hoy).

Una reciente resolución del Tribunal de Nápoles ofrece una excelente oportunidad para reflexionar sobre el fenómeno de la parálisis social ¹.

Los hechos

Dos hermanos, hombre y mujer, eran titulares, cada uno, del cincuenta por ciento de las cuotas de una sociedad dedicada al diseño industrial. Ella era, además, la administradora.

Durante varios años los socios de la sociedad dejaron de aprobar sus balances. El desa-

cuerdo entre ambos socios se volvió permanente. Las reuniones se convocaban, pero las decisiones no se adoptaban. En una primera oportunidad el hermano votó en contra de la aprobación de los balances; más adelante ni siquiera concurrió a las asambleas.

El conflicto no era episódico. Era estructural.

El hermano pidió entonces al Tribunal que declarara disuelta la sociedad por imposibilidad de funcionamiento de la asamblea.

Si bien bajo la legislación italiana y la argentina las sociedades se disuelven cuando la consecución de su objeto social se convierte en imposible, la ley italiana también prevé que “las sociedades [...] se disuelven [...] *por la imposibilidad de funcionamiento o la inactividad continuada de la asamblea*”.

La ley argentina no tiene una disposición semejante. Luego explicaremos por qué.

La demanda fue contestada por la sociedad y por la socia administradora, que sostuvieron exactamente lo contrario. Esto es, que las asambleas seguían reuniéndose y que, precisamente por ello, la sociedad continuaba funcionando. El hecho de que no hubiera a-

¹ In re “Attivissimo, M. c. ATV Design SRL”, Tribunale di Napoli, Sezione Specializzata in Materia d’Impresa, causa RVG 6687/2024, 16 julio 2024; *GiurisNews* 37/2026, 29 junio 2026.

cuerdos no demostraba la imposibilidad de funcionamiento sino, simplemente, la existencia de un conflicto entre los socios.

El Tribunal no compartió esa interpretación. Para los jueces napolitanos el factor determinante no era que las asambleas se celebraran o no, sino el hecho de que éstas no aprobaran decisión alguna.

En su opinión, la oposición constante del hermano en varias reuniones de socios y su ausencia en la última “impedían que la asamblea pudiera constituirse regularmente y fuera capaz de deliberar. Esas circunstancias confirman, sin duda alguna, la imposibilidad de funcionamiento de la asamblea, dada la paridad entre los dos socios, sin que el tribunal estuviera llamado a opinar sobre las motivaciones de esas ausencias o del voto negativo del demandante, que provocaron la falta de aprobación de los balances de varios ejercicios”.

El desacuerdo permanente

La decisión italiana resulta particularmente interesante porque distingue entre dos situaciones que no siempre es fácil separar.

Toda sociedad conoce desacuerdos. Son parte consustancial de la vida empresarial. Los socios discrepan acerca de inversiones, estrategias comerciales, distribución de utilidades o designación de administradores. El derecho societario presupone esa diversidad de intereses y precisamente por ello adopta la regla de la mayoría.

Pero una cosa es el conflicto. Otra muy distinta es la imposibilidad permanente de decidir.

Cuando la estructura societaria impide superar el desacuerdo —como ocurre típicamente en las sociedades integradas por dos socios con participaciones idénticas— la regla de la

mayoría deja de cumplir su función. Ya no existe mayoría posible.

El conflicto deja entonces de ser un episodio para transformarse en una verdadera imposibilidad de funcionamiento.

Eso fue exactamente lo que advirtió el Tribunal de Nápoles.

El dato decisivo no consistía en determinar quién tenía razón. Tampoco interesaba establecer si el voto negativo del socio estaba o no suficientemente justificado.

Lo relevante era comprobar si la sociedad había perdido la capacidad de adoptar las decisiones indispensables para desarrollar normalmente su actividad.

Una empresa puede seguir teniendo clientes, activos e incluso ganancias. Pero si ya no puede decidir, ha comenzado a dejar de funcionar.

¿Y el derecho argentino?

La solución resulta ajena a nuestro derecho.

La Ley General de Sociedades no contempla la imposibilidad de funcionamiento de los órganos sociales como causal de disolución (aunque mantiene, como dijimos, la “imposibilidad sobreviniente de consecución del objeto social” como causal de disolución).

En efecto, la ley dispone que la asamblea ordinaria de las sociedades anónimas (que es la encargada de la aprobación o rechazo de los estados contables y de la designación de las autoridades sociales) *siempre puede celebrarse*.

Para lograr ese propósito, las normas argentinas prevén que esa asamblea ordinaria, en segunda convocatoria, se lleve a cabo “cualquiera sea el número de acciones [con derecho a voto] presente”.

Más allá de esa solución puntual, la jurisprudencia argentina e italiana han siempre procurado ordenar la disolución social como último recurso.

Además, no parece razonable que cualquier conflicto entre socios justifique la paralización (y luego la desaparición) de una sociedad comercial.

La disolución debe constituir siempre el último recurso.

Antes de llegar a ella, los jueces suelen explorar la posibilidad de restablecer el funcionamiento de los órganos sociales o de remover las causas que pueden llevar a la disolución.

En ese sentido, el derecho argentino y el italiano responden a una misma idea: la finalidad del derecho societario no consiste en liquidar empresas, sino en preservar, siempre que ello resulte posible, la continuidad de la actividad económica.

La mejor solución llega antes

Quizá la enseñanza más interesante del caso no se encuentre, sin embargo, en la sentencia.

Se encuentra mucho antes.

Un buen estatuto o un convenio de accionistas o de socios suelen prever mecanismos destinados precisamente a evitar este tipo de situaciones.

Cláusulas de compra obligatoria, procedimientos de mediación o arbitraje, sistemas de desempate o mecanismos que permitan la salida ordenada de uno de los socios constituyen instrumentos cada vez más frecuentes en la práctica societaria contemporánea. No eliminan los conflictos. Pero impiden que el conflicto paralice definitivamente a la empresa.

En otras palabras, sustituyen la intervención del juez por soluciones libremente pactadas por quienes mejor conocen el negocio: los propios socios.

El problema de fondo

Quienes siguen desde hace años estas páginas saben que *Dos Minutos de Doctrina* rara vez se limita a comentar una sentencia reciente.

Nos interesa más bien identificar el problema jurídico que subyace detrás de cada decisión.

En este caso, el verdadero tema no era la disolución de una sociedad napolitana. Era la relación entre conflicto e institución.

Toda organización humana necesita mecanismos que le permitan transformar el desacuerdo en decisiones.

Ello vale para las sociedades comerciales, pero también para los parlamentos, las asociaciones civiles, los consorcios e incluso las universidades.

La regla de la mayoría no existe porque garantice siempre la mejor decisión. Existe porque permite que las instituciones continúen funcionando a pesar de las diferencias.

Cuando esa posibilidad desaparece de manera permanente, la institución comienza a perder la razón misma de su existencia.

Una última reflexión

Las democracias protegen el derecho a disentir. Las sociedades comerciales también.

Pero ninguna organización puede sobrevivir indefinidamente cuando el desacuerdo deja de ser un episodio y se convierte en un estado permanente.

En ese momento, el derecho deja de intentar reconciliar a las partes. Comienza, simplemente, a organizar una separación civilizada.

La importancia de los acuerdos de accionistas.

Quienes durante años hemos asesorado a empresas (familiares o no, abiertas o cerradas) sabemos que el verdadero éxito de un acuerdo de accionistas no consiste en resolver los conflictos que ya existen, sino en prevenir los que todavía no han aparecido.

* * *

***Dos Minutos de Doctrina* es una publicación gratuita de Negri & Pueyrredon Abogados como servicio a sus clientes y amigos.**

No tiene por objeto prestar asesoramiento legal sobre tema alguno.

Director responsable: Juan Javier Negri.

Más información sobre nuestros servicios puede obtenerse llamando al (54-11) 5556-8000 o por correo electrónico a np@negri.com.ar

Registro DNDA RL-2025-80561959-APN-DNDA#MJ

ISSN 3072-9173

[para ver números anteriores haga click aquí](#)