



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

EL DILEMA DE LA SUCESIÓN: EL PROTOCOLO FAMILIAR

MARÍA MIRANDA VICARIO

FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, 18 DE JULIO DE 2024

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2023/2024

TRABAJO FIN DE GRADO

EL DILEMA DE LA SUCESIÓN: EL PROTOCOLO FAMILIAR

Trabajo presentado por: María Miranda Vicario

Tutor: María Olatz Retortillo Atienza

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 18 de julio de 2024

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ENCUADRE DEL TEMA: LA EMPRESA FAMILIAR	6
2.1 Aspectos generales	6
2.2 Cuestiones problemáticas de la empresa familiar	7
2.3 Evolución histórica	10
2.4 Impacto económico.....	10
2.5 Análisis DAFO de la empresa familiar.....	11
2.6 Modelo de los tres círculos.....	15
3. PROBLEMA ESPECÍFICO DE LA EMPRESA FAMILIAR: LA SUCESIÓN	17
3.1 Qué es la sucesión y cómo puede hacerse	17
3.2 El protocolo familiar definición y contenido.....	18
3.2.1 Concepto	18
3.2.2 Contenido del protocolo	19
3.3 Los estatutos sociales y las acciones y participaciones sociales.....	24
3.4 Cómo conjugar ambos instrumentos de cara a la sucesión	26
4. EL DILEMA DE LA SUCESIÓN: MOMENTO TEMPORAL Y DISTINTAS POSIBILIDADES.....	28
4.1 La sucesión “mortis causa”	29
4.2 La sucesión “inter vivos”	31
5. INSTRUMENTOS LEGALES POSIBLES PARA EL DISEÑO SUCESORIO	34
5.1 Cláusulas estatutarias.....	34
5.2 Pactos parasociales.....	38
5.3 Instrumentos contractuales.....	41
4. CONCLUSIONES	43
6. BIBLIOGRAFÍA.....	45

1. INTRODUCCIÓN

No somos pocos los que en algún momento de nuestra vida hemos escuchado el dicho “el abuelo la crea, el hijo la disfruta, y el nieto la destruye” en relación con la empresa familiar, y he de decir que esto es algo que desde el primer momento llamó enormemente mi atención.

Pocas personas podrían afirmar que no conocen, o no han oído hablar de la existencia de una empresa familiar en el entorno cercano, algo que me invitó a reflexionar y darme cuenta que, sin haber sido consciente previamente, muchas de las empresas que conozco son familiares. Así pues, investigando mediante la lectura de diversos artículos, pude apreciar la gran importancia de este tipo de empresas, ya que representan un gran porcentaje del tejido empresarial, no solo en España, sino a nivel mundial. En consecuencia, me resultaron sorprendentes los datos tan desesperanzadores en cuanto a la vida de la empresa familiar, en lo relativo a familiar, puesto que, el número de empresas que sobrevive a la segunda generación es muy reducido, por no hablar de llegar a la tercera, lo que casi podríamos considerar como auténticos milagros. Seguí ahondando en el tema, y topé con un gran número de artículos de noticias que comentaban batallas legales entre familiares por las diferencias a cerca de temas relativos a propiedad de la empresa, transmisión de acciones, entre otros. Llamó mi atención ver como la falta de meritocracia, o el ansia de poder y control, en muchas de estas instituciones las habría llevado a su venta final, o incluso directamente a la ruina.

Gracias a la optativa de derecho mercantil, de cuarto curso de carrera, realicé un trabajo, cuya investigación me dio pie a leer acerca de una herramienta denominada el protocolo familiar, que resultó ser para mí la pieza final del puzle que no me terminaba de encajar. Además, un familiar cercano, que se dedica al mundo de la abogacía me comento el auge del uso de esta herramienta, en conjunto con otras novedosas, como los denominados pactos parasociales. Esto me conllevó a ampliar mis investigaciones y curiosidades sobre estos nuevos términos, de tal manera que llegué a la conclusión de que el principal problema de las empresas familiares era la falta de diálogo, organización y planificación previas tanto para la ejecución de la actividad diaria, como en todo lo que concernía a la sucesión. Fue entonces cuando al leer sobre el protocolo familiar, me di cuenta de que había poco investigado o al menos publicado sobre un tema que para mí resultó ser la solución que permitiese alargar la vida generacional de las empresas familiares, además de salvaguardar las relaciones entre los miembros que la componen, algo que es considerado un auténtico reto. Este documento es en esencia complejo, por la cantidad de contenido que puede abarcar, y precisamente por eso, decidí encauzarlo en

aquellos aspectos que regulan la sucesión, que es ese momento tan delicado, cuya estructuración previa es clave para conseguir que se lleve a cabo con los menores obstáculos posibles.

La metodología seguida para la elaboración de este trabajo ha sido la lectura continuada de libros, y en especial publicaciones en revistas y diarios digitales con las actualizaciones que en los últimos años se han realizado debido a la creciente labor de investigación de los expertos, dada la efectividad práctica que se obtiene con la incorporación de este documento a la empresa familiar. Además de la lectura, he escuchado diversas ponencias tanto de asesores, como empresarios propietarios de una empresa familiar, cuya trayectoria y ejemplo, han terminado por confirmarme la importancia de darle más voz y publicidad a este instrumento, el cual podrá permitir al fundador ver materializado su deseo de un gran legado familiar en el cual la empresa persista con éxito sin que ello pueda producir la ruptura de los lazos familiares. «Una empresa es familiar, porque hay una familia interesada en continuar unida la empresa heredada de los fundadores» (Fernando Nogales Lozano).

Finalmente, agradecer a mi tutora María Olatz por acompañarme y asesorarme en la elaboración de este trabajo, a mi familia, y en especial a mi tío Javier porque su ayuda y asesoramiento gracias a sus amplios conocimientos jurídicos han sido clave para la comprensión efectiva de la complejidad del tema que se trata.

2. ENCUADRE DEL TEMA: LA EMPRESA FAMILIAR

2.1 Aspectos generales

Concepto de empresa: Una empresa es una entidad productiva organizada, dedicada a llevar a cabo una actividad económica con el propósito de obtener beneficios. Está compuesta por un grupo de individuos, recursos materiales y financieros, cuyo objetivo es producir bienes o prestar servicios para satisfacer una necesidad y generar ganancias.

En España, las empresas juegan un papel principal en el ámbito económico, debido a que su actividad es la principal fuente de creación de empleo, y, en consecuencia, determina la calidad de vida de muchos ciudadanos, incidiendo directamente en la reducción del paro del país.

Concepto de familia: El concepto de familia puede variar dependiendo del contexto cultural y social, pero en términos generales, especialmente en España, se entiende por familia a un grupo de personas unidas por lazos de parentesco, ya sea por vínculos de sangre (consanguinidad) o por lazos legales (matrimonio o adopción). La familia proporciona un entorno básico para el desarrollo emocional, social y económico de sus miembros. En la misma línea la Real Academia Española, indica, entre otras definiciones que la familia es “un grupo de personas vinculadas por relaciones de matrimonio, parentesco, convivencia o afinidad”. (Real Academia Española, 2024)¹

Concepto de empresa familiar: Teniendo en cuenta los dos anteriores conceptos podemos definir la empresa familiar como una unidad o entidad económica propiedad de una o varias familias. En este tipo de empresas, la familia no solo tiene interés en obtener beneficios económicos, sino que también busca mantener el legado familiar, valores y tradiciones a través de la gestión empresarial. Las decisiones estratégicas suelen estar influenciadas por consideraciones familiares, lo que puede afectar la dinámica y la cultura organizacional de la empresa. En definitiva, lo particular de este tipo de empresas es el componente emocional que las impregna, siendo una gran ventaja competitiva, siempre que se gestione de la manera adecuada, y ese es el mayor de los retos de los miembros de una empresa familiar.

La Exposición de Motivos del Real Decreto de 171/2007 de 9 de febrero, por el que

¹ Real Academia Española. (s. f.). <https://www.rae.es/>

se regula la publicidad de protocolos familiares², expone que “las empresas familiares son aquellas en las que la propiedad o el poder de decisión pertenecen, total o parcialmente, a un grupo de personas que son parientes consanguíneos o afines entre sí”. Posteriormente, indica que se consideran familiares las sociedades de personas o capital en las que exista un protocolo que pretenda ser publicado.

Otra descripción interesante de empresa familiar la enuncia Guillermo Salazar en su libro “Empresas Familiares”³ donde se define a la empresa familiar como aquella que garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico-profesional, como el afectivo.

Para finalizar esta definición, mencionaré a Vidan Peña⁴, el cual, en su tesis, expone que para que una empresa pueda ser considerada familiar, debe poseer un porcentaje del capital social de la compañía tal que le permita su control. De manera que la familia esté presente en el órgano de administración y participe activamente en la estrategia de la compañía.

En España encontramos varias empresas familiares que se encuentran entre las 500 más grandes a nivel mundial, lo que reafirma su gran relevancia en nuestro país, y también su grado de importancia a nivel global. Gracias a los resultados financieros y no financieros a finales del 2023, mostraremos en la siguiente tabla las tres empresas familiares españolas con mejores resultados, entrando dentro del ranking de las 500 más grandes de manera global⁵.

Tabla 1: EMPRESAS ESPAÑOLAS DENTRO DEL 500 GLOBAL.

PUESTO	EMPRESA	INGRESOS	EMPLEADOS	FAMILIA
55	INDITEX	35.947 M	161.281	Ortega
54	MERCADONA	35.527 M	104.000	Roig
117	CORTE INGLÉS	16.333 M	50.667	Areces y Álvarez

Fuente 1: <https://www.libremercado.com/>

2.2 Cuestiones problemáticas de la empresa familiar

No hay empresa que se encuentre a salvo de problemas u obstáculos durante los años que dure su actividad. La peculiaridad de las empresas familiares radica precisamente

2 BOE-A-2007-5587 Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587>

3 Salazar, G. (2021). *Empresas familiares*. Independently published.

4 Peña, L. J. V. (2023). *Transmisión generacional de la empresa familiar*. Universidad Pública de Navarra.

5 Libre Mercado. <https://www.libremercado.com/2023-02-15/cuales-son-las-empresas-familiares-mas-grandes-de-mundo-0e-6985980/>

en esta última palabra, que hace referencia a la íntima conexión existente entre familia y empresa. A continuación, enumeraremos un listado de los principales problemas con los que se pueden encontrar, aunque cabe mencionar que pueden surgir muchos más de los citados, ya que las circunstancias de cada empresa y sus integrantes pueden ser muy variados y difícilmente abarcables en su totalidad:

- Combinación de los problemas personales y los profesionales: la principal diferencia entre las empresas familiares y las no familiares radica en la ausencia de vínculos relacionales y personales entre las personas que trabajan en ella. Por ello, la empresa familiar presenta el reto añadido de saber separar lo profesional, de lo personal. Cuando subsisten conflictos familiares, de cualquier índole entre los trabajadores, especialmente entre aquellos que tienen una mayor responsabilidad en sus cargos, esto puede perjudicar a la compañía, hasta tal punto que lleve a su venta a terceros ajenos a la familia, como ha ocurrido en numerosas ocasiones en casos conocidos como es el de Gucci⁶.
- Choque de principios familiares y empresariales⁷: cuando existen diferencias entre los valores familiares y empresariales, Lansberg (1983)⁸ señala que terminan por aparecer conflictos vinculados a los recursos humanos, sobre qué líneas de actuación seguir a la hora de establecer las normas de comportamiento, o los criterios para evaluar la capacitación de cada persona para un determinado puesto, la remuneración, entre otros aspectos de suma importancia.
- Falta de meritocracia y de profesionalización: como indica el jurista y profesor José Miguel Hernández-Rico para el Norte de Castilla⁹, un gran punto débil de las empresas familiares (en este caso particularmente de Castilla y León), falta de meritocracia, ya que lo óptimo para una empresa es que se escoja a sus principales directivos y trabajadores en función a sus méritos y formación. La asignación de puestos en la empresa por el mero hecho de formar parte de la familia puede llevar a la ausencia de capacitación y profesionalización para ejercer el puesto que se le ha encomendado: “tienes que estar capacitado para el puesto y, si no, limitarte a

⁶ Para más información sobre este caso puede consultarse el siguiente artículo: Human verification. (s. f.). <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/3-empresas-familiares-rodeadas-de-escandalos-algunas-quebraron-20230116-0117.html>

⁷ Galve, C (2002). *Propiedad y gobierno: la empresa familiar*. Universidad de Zaragoza.

⁸ CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR BOSCH AYMERICH. (2024, 30 marzo). Conflicto en la empresa familiar. Cátedra de la UIC. CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR BOSCH AYMERICH - Campus

Barcelona. <https://catedraempresafamiliar.uic.es/es/derecho-civil/conflictos-familiares/>

⁹ Pascual, M. J. (2022, 17 abril). Vega Sicilia, Pesquera o Emilio Moro: el vino amargo de la sucesión de las sagas bodegueras. El Norte de Castilla. <https://www.elnortedecastilla.es/castillayleon/vino-amargo-sucesion-20220417002843-nt.html>

ser un accionista” (Hernandez-Rico, 2022).

- Distribución de beneficios y reinversión¹⁰: La forma de gestionar las ganancias obtenidas entre los accionistas, así como su reinversión, puede generar conflictos cuando existen diferencias de opinión al respecto. Estas disputas suelen surgir debido a las distintas visiones entre los familiares, sean estos trabajadores de la empresa o no.
- La herencia: Excepto en el caso de que haya un único heredero testamentario o un único sucesor en la sucesión intestada, adquirir una participación en una empresa familiar puede generar disputas tanto en el ámbito empresarial como en el familiar. Si no se prioriza el interés de la empresa, esta se transformará en un campo de batalla en el que cada individuo vela exclusivamente por sus propios intereses, haciendo inviable la gestión¹¹.
- Permanencia en la empresa del excónyuge/pareja¹²: en ocasiones, se puede dar la circunstancia de un divorcio, o ruptura sentimental entre dos socios, que, si no se ha regulado previamente, ya sea vía capitulaciones matrimoniales, u otros métodos, la improvisación puede ocasionar tensiones, y discusiones con grave perjuicio sobre la empresa.
- Sucesión por jubilación: La sucesión en sí misma puede ser un gran problema si no se planifica y debate de manera previa, como ya hablaremos más adelante, pero, cuando llega el momento de la jubilación de aquel o aquellos, que ostentaban los altos cargos de dirección y control de la empresa, si no se ha previsto de manera anticipada como va a ser el traspaso y la sucesión, es prácticamente imposible conseguir evitar los problemas entre los posibles sucesores. Aunque también puede darse el caso de un único sucesor, al cual no se le ha establecido unas pautas de formación y aprendizaje, de tal manera que, a la hora de la jubilación, este no se encuentre preparado.
- Diferencias generacionales: parece lógico afirmar que cada generación incluso dentro de una misma cultura tiene sus propios valores y principios, y en consecuencia maneras de actuar y de entender el mundo¹³, esto es un claro

¹⁰ CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR BOSCH AYMERICH. (2024, 30 marzo). Conflicto en la empresa familiar. Cátedra de la UIC. CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR BOSCH AYMERICH - Campus Barcelona. <https://catedraempresafamiliar.uic.es/es/derecho-civil/conflictos-familiares/>

¹¹ Rebeca. (2022, 29 septiembre). *Conflictos familiares y herencia en la Empresa Familiar* - Japón Matarí. Japón Matarí. <https://japonmatari.es/2022/11/16/conflictos-familiares-y-herencia-en-la-empresa-familiar/>

¹² Peña, L. J. V. (2023). Transmisión generacional de la empresa familiar. Universidad Pública de Navarra.

¹³ Asesores, S., & Asesores, S. (2020, 13 diciembre). Diversidad Generacional en la Empresa Familiar - SPAsesores. SPAsesores - Consultores y auditores de empresa. <https://spasesores.com/diversidad-generacional-en-la->

beneficio de cara a la evolución e innovación en todos los sectores, pero también en el mundo empresarial. Pero a su vez, esto es una moneda de doble cara, ya que cuando existe un gran abismo entre dos generaciones que pretender ser una la sucesora de la otra en el control de una empresa puede acarrear grandes problemas cuando ambas convivan profesionalmente, y en especial a la hora de transmitir la empresa, ya que la cultura, los valores y principios de actuación deben seguir una dirección similar, para que la empresa no se pierda.

2.3 Evolución histórica

En España, al igual que en muchas otras culturas, las familias han desempeñado roles importantes en la economía a lo largo de la historia. Muchas actividades económicas, como la agricultura, la artesanía y el comercio, solían ser gestionadas por familias al completo. Desde pequeños a grandes negocios, tradicionalmente las empresas se han ido sucediendo en las siguientes generaciones para garantizar la permanencia de la misma dentro de la familia. Entre otros motivos, nos encontramos con la seguridad y confianza de delegar algo tan valioso, en alguien cercano, de tu misma sangre.

Durante períodos de crecimiento económico en España, como en las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial y especialmente durante el desarrollo económico posterior a la Transición Democrática (desde la década de 1970 en adelante), muchas familias aprovecharon las oportunidades para expandir sus negocios y crear empresas más grandes. Es por eso, que a partir de los años 80 se intensificó el estudio de este tipo de empresas debido a su relevancia económica¹⁴.

2.4 Impacto económico

Según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de la Empresa Familiar (IEF)¹⁵ se estima que, en España, existen 1,1 millones de empresas familiares, lo que representa el 89% del total de las empresas.

Por lo que indudablemente podemos afirmar, que este tipo de empresas son las principales generadoras de empleo en el país. De hecho, en la actualidad, crean el 67% del empleo privado, con más de 6,58 millones de puestos de trabajo, y contribuyen con el 57,1% del PIB del sector privado.

empresa/

¹⁴ La agricultura y la ganadería extremeñas en 2014: Capítulo 4: Las empresas familiares. (2014). Ascensión Barroso Martínez Cristina Barriuso Iglesias. https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf

¹⁵ INSTITUTO NACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR (IEF). (2023). Empleo y variables económicas. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar-2/>

Su importancia va más allá de las fronteras nacionales, ya que las empresas familiares son también las que más facturan y más empleo generan a nivel global. En la Unión Europea, se estima que hay 14 millones de empresas familiares que crean más de 60 millones de empleos en el sector privado. En Estados Unidos, otro mercado clave, se calcula que el 80% de las empresas son familiares, generando el 50% del empleo.

Dentro del portal del IEF encontramos datos como la distribución por comunidades autónomas de la repercusión de la empresa familiar en cada territorio.

Por motivos de nuestra ubicación geográfica expondré los datos relativos a la comunidad autónoma de Castilla y León¹⁶:

Por distribución: El 90,3% de las empresas en CyL son familiares.

Por distribución de empleo: generan el 72,9% del empleo total.

Por distribución del PIB: suponen un 66,2% del mismo.

La distribución por sectores viene referida al conjunto nacional, y es importante destacar que entre los sectores con mayor porcentaje de actividad de las empresas familiares se encuentra el del comercio, ocupado por las empresas familiares en torno a un 88%. Esto termina de evidenciar la importancia de su estudio y análisis, así como encontrar los métodos óptimos para garantizar su continuidad y su éxito profesional, con herramientas como el protocolo, que seguidamente analizaremos.

A nivel mundial, se calcula que alrededor del 35% de las empresas más grandes entre los países más adinerados, son familiares¹⁷.

2.5 Análisis DAFO de la empresa familiar

La matriz DAFO es “una técnica indispensable para analizar y poner de relieve la situación actual de tu negocio, y poder tomar las decisiones estratégicas adecuadas. Es una herramienta habitual tanto en un plan estratégico como en un plan de negocio o un estudio de mercado” (Infoautonomos, 2023)¹⁸. Se llama a esta matriz así, debido a los cuatro aspectos que se estudian: de un lado, las características internas de aquello que se esté analizando en forma de Fortalezas y Debilidades; y de otro, las características externas, es decir del entorno, y esto son las Oportunidades y Amenazas existentes.

A continuación, expondremos la matriz DAFO de la empresa familiar y

¹⁶ Instituto de la Empresa Familiar. (2022, 11 enero). Empleo y variables económicas - Instituto de la Empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/empleo-y-variables-economicas/>

¹⁷ Galve, C (2002). *Propiedad y gobierno: la empresa familiar*. Universidad de Zaragoza.

¹⁸ Infoautonomos. (2023, 20 enero). Análisis DAFO: qué es y ejemplo. <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/analisis-dafo/>

posteriormente describiremos brevemente lo expuesto en el gráfico, a excepción del apartado de “amenazas” ya que contiene aspectos que no son particulares de la empresa familiar, sino comunes a todas las empresas.

GRÁFICO 1: MATRÍZ DAFO DE LA EMPRESA FAMILIAR



Fuente 2: Elaboración propia¹⁹

Las fortalezas de una empresa, según Pérez 2023²⁰ son aquellos elementos que le permiten a una empresa destacar en un mercado, a veces por encima de sus competidores, y que sin duda alguna la potencian. En la empresa familiar encontramos las siguientes:

- Grado de compromiso y confianza: la familia es la primera interesada en generar beneficios de tal manera que tengan un legado que dejar a sus sucesores, de la mejor manera posible.²¹
- Conocimiento y comunicación: los miembros familiares conocen la historia de la empresa, su actividad, por lo tanto, cuando llegue el momento de su entrada a trabajar en ella tendrán mucho trabajo ya adelantado. Por otro lado, cada familia tiene sus propios estilos de comunicación lo que facilitará las interacciones entre los miembros.

¹⁹ Asesores, S., & Asesores, S. (2023, 18 mayo). Empresas familiares: fortalezas y debilidades - SPAsesores. *SPAsesores - Consultores y auditores de empresa*. <https://spasesores.com/empresas-familiares-fortalezas-y-debilidades/>. LEF.COM. (2009, 25 junio). *Fortalezas de la empresa familiar*. La Empresa Familiar. <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/fortalezas-de-la-empresa-familiar/>. Neuring. (2017, 10 julio). *Empresa familiar: debilidades y fortalezas*. <https://www.neuring.net/empresa-familiar/>

²⁰ Pérez, A. (2023, 14 agosto). Fortalezas y debilidades de una empresa, ¿cómo identificarlas? *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/fortalezas-y-debilidades-de-una-empresa-como-identificarlas#:~:text=Fortalezas%3A%20Se%20definen%20como%20aquellos,los%20organizativos%20h>

²¹ N. CHRISTENSEN ZARACHO; G. SALAZAR NAVA; J. TOMÁS SABATÉ, *Manual de la empresa familiar*, Fundación Nexia para el Desarrollo de la Familia Empresaria, 2008, p. 18

- Visión a largo plazo: es lógico afirmar que todos los familiares, especialmente los trabajadores tienen interés en el éxito y continuidad de la empresa.
- Cultura estable: estrechamente vinculada con los valores familiares.
- Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones: la confianza existente dentro de la familia permite que las conversaciones y trámites que se realizan a la hora de tomar decisiones estén carentes de los formalismos propios, lo que agiliza los trámites y los flexibiliza para mayor comodidad²²

Las debilidades “reflejan las deficiencias estructurales de una empresa, así como los elementos que han impedido la consecución de sus objetivos generales. También suelen ser señalar impedimentos para el trabajo diario” (Pérez, 2023). Nos encontramos las siguientes:

- Confusión del patrimonio familiar y empresarial: si no se delimita de manera clara y específica, nos podemos encontrar con familiares que consideran que los beneficios de la empresa equivalen a beneficios de la familia, y emplearlo para fines personales más allá de lo regulado.²³
- Diferencias generacionales: a las que ya hemos hecho referencia²⁴.
- Pobre liderazgo: por la ausencia de meritocracia y profesionalización²⁵.
- Intereses personales: estos son claramente una debilidad cuando se anteponen a los intereses de la empresa, y de la familia.
- Falta de meritocracia y profesionalización.

Las oportunidades nacen de la “posibilidad que existe de que una persona realice una acción para conseguir o alcanzar algún tipo de mejora. Una conjugación entre tiempo y acción para lograr un beneficio gracias al aprovechamiento de ciertas circunstancias en

²² N. CHRISTENSEN ZARACHO Y OTROS, *Manual de la empresa familiar*, cit., p. 20

²³ Galve, C (2002). *Propiedad y gobierno: la empresa familiar*. Universidad de Zaragoza.

²⁴ Véase apartado 2.2 Cuestiones problemáticas de la empresa familiar.

²⁵ Pascual, M. J. (2022, 17 abril). Vega Sicilia, Pesquera o Emilio Moro: el vino amargo de la sucesión de las sagas bodegueras. El Norte de Castilla. <https://www.elnortedecastilla.es/castillayleon/vino-amargo-sucesion-20220417002843-nt.html>

un momento específico”²⁶.

- Selección objetiva y capacitación de personal: al conocer de primera mano a los trabajadores, es posible la formación continua desde edades tempranas, además de saber bien donde se encuentran las destrezas de cada uno y así potenciarlas en el puesto que se les designe.
- Dirección motivada: debido a que dirección estará estrechamente vinculada con propiedad, y en consecuencia un mayor interés en que la dirección sea la más adecuada y apropiada²⁷.
- Relaciones más estables: ante la ausencia de conflictos, la familia es un lugar seguro donde la persona puede desarrollarse.
- Compromiso de continuidad.
- Planificación estratégica: una buena planificación de las diferentes actuaciones de la empresa, a través de herramientas como el protocolo familiar pueden aumentar las posibilidades de éxito de la empresa.

Las amenazas son “elementos del entorno externo de la empresa que pueden resultar negativo para su desarrollo y crecimiento, incluso podrían afectar su permanencia en el mercado”²⁸. Entre las amenazas encontramos:

- Confusión de roles: esto tiene lugar cuando no se sabe diferenciar entre el papel que se juega dentro de la familia, en contraposición con el que se tiene en la empresa, intentando asumir puestos que no corresponden²⁹.
- Conflictos emocionales: como puede ser el divorcio entre dos socios, que, cuando se superponen e interfieren con las relaciones entre los trabajadores de la empresa, especialmente de los altos cargos pueden ocasionar grandes catástrofes empresariales.

²⁶ Enciclopedia Significados, E. (2023, 24 noviembre). Oportunidad: Qué es, Significado y Concepto. Enciclopedia Significados. <https://www.significados.com/oportunidad/>

²⁷ EL ANÁLISIS DAFO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. (2019). VICENTE CREMADES GARCÍA.

²⁸ Quiroa, M. (2022, 24 noviembre). Amenazas de una empresa. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/amenazas-de-una-empresa.html#:~:text=Una%20amenaza%20empresarial%20se%20define,su%20permanencia%20en%20el%20mercado.>

²⁹ 7F. ADAME MARTÍNEZ Y OTROS, *Los estatutos de la empresa familiar*, AEDAF Secciones, 2017, p. 23

- Abuso de autofinanciación: delimitando así las posibilidades de crecimiento, expansión o incluso internacionalización³⁰.
- Ausencia de sucesores: es decir, no tener un familiar directo en quien delegar la propiedad y dirección de la empresa. Esto, si no se planifica de manera previa, puede acaecer en la venta a terceros ajenos a la familia, perdiendo así la característica de familiar.
- Gestión deficiente: enlazado con otros aspectos ya mencionados, esto puede ocurrir por diversas razones, entre las que encontramos, la designación de personas para cubrir puestos para los que no están capacitados³¹.

2.6 Modelo de los tres círculos

Al entremezclarse las relaciones familiares con las profesionales, puede resultar difícil entender cómo funciona este entramado de vínculos. Por ello Tagiuri y John Davis en Harvard Business School, en el año 1978 apreciando los diferentes problemas que padecían los estudiantes miembros de empresas familiares, realizaron un estudio exhaustivo en el ámbito, y se centraron en investigar para entender esta entidad compleja³².

Así, crearon el “Modelo de los tres círculos”, que explica “los tres grupos interdependientes y superpuestos que componen el sistema de la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad. Como resultado de esta superposición, hay siete grupos de interés presentes, cada uno con sus propias perspectivas, objetivos y dinámicas legítimas” (Three-Circle Model Of The Family Business System | Davis And Tagiuri³³..

GRÁFICO 2: Three-Circle Model Of The Family Business System | Davis And Tagiuri,

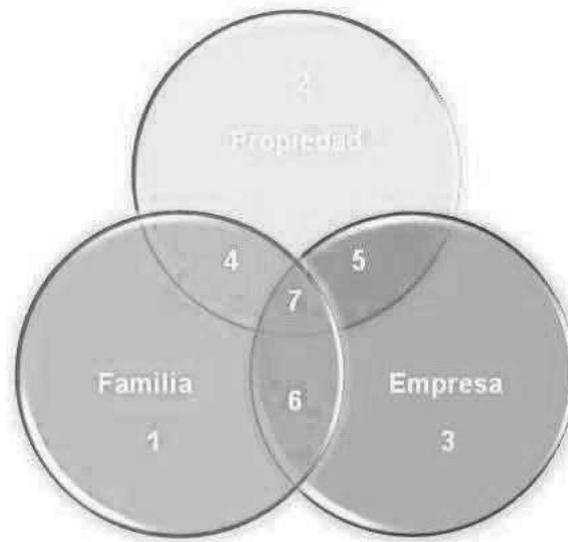
³⁰ La agricultura y la ganadería extremeñas en 2014: Capítulo 4: *Las empresas familiares*. (2014).

³¹

³² Lou, R. (2022, 18 marzo). *El Modelo de los Tres Círculos y su Impacto en Cómo entendemos la Empresa Familiar*. <https://www.linkedin.com/pulse/el-modelo-de-los-tres-c%C3%ADrculos-y-su-impacto-en-c%C3%B3mo-entendemos-lou/>

³³ Three-Circle Model of the Family Business System | Davis and Tagiuri. (2022, 21 enero). John A. Davis. <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>

2022



Fuente 3: Pérez Molina, A. I. (2012). EL MODELO DE EMPRESA FAMILIAR: LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES. 3ciencias³⁴.

Ahora explicaré brevemente, lo que significa cada número del gráfico:

- 1) **FAMILIA**: en este círculo están integrados todos los miembros de un mismo grupo familiar.
- 2) **PROPIEDAD**: hace referencia a aquellos que tienen en su posesión la empresa, esto es, los accionistas.
- 3) **EMPRESA**: atendiendo a la definición de empresa ya desarrollada anteriormente podemos exponer que en este apartado se encontraran todos los individuos que trabajen en la entidad y perciban un beneficio económico a consecuencia de su actividad.

Los números siguientes, explican los diversos tipos de relaciones que pueden darse en función de si cada persona es familiar, trabajador o accionista, teniendo en cuenta que se puede ser a la vez más de una, o incluso las tres.

- 4) Miembro de la familia que también es propietario de la empresa, pero no trabaja en ella.
- 5) Propietario de la empresa que no es miembro de la familia, pero trabaja en ella.

³⁴ Pérez Molina, A. I. (2012). EL MODELO DE EMPRESA FAMILIAR: LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES. 3ciencias.

- 6) Miembro de la familia, que carece de propiedad, pero si trabaja en la empresa.
- 7) Miembro de la familia, propietario de la empresa y que además trabaja en la misma³⁵.

3. PROBLEMA ESPECÍFICO DE LA EMPRESA FAMILIAR: LA SUCESIÓN

3.1 Qué es la sucesión y cómo puede hacerse

Como escribe Silva Flórez, Sara en su TFM la sucesión en la empresa familiar es un proceso dinámico donde las funciones y responsabilidades de los dos grupos principales de personas involucradas, el predecesor y el sucesor, evolucionan de forma interdependiente y se solapan. El objetivo final es transferir tanto la gestión como la propiedad del negocio a la siguiente generación³⁶.

Se suele decir que todos los negocios tienen una vida, y que a lo largo de la misma van madurando, es decir, llegan a una etapa en la que el negocio o se estanca o decrece, que suele coincidir con los 20 o 30 años de la vida de la empresa, está envejeciendo, al igual que su líder, que, tras tantos años en el alto cargo del negocio, resulta obvio afirmar que su capacidad para llevar ejercer su puesto difiere del momento en el que empezó³⁷.

En muchas ocasiones, este momento vital, no es apreciado por los empresarios con la importancia que merece, ante falsas creencias, confiando en que la sucesión se hará de manera orgánica y exenta de dificultades. En estos casos, no se planifica ni estructura previamente como tendrá lugar este gran paso, sino que se espera simplemente a que llegue el momento del traspaso, esperando que la siguiente generación sepa llevar el negocio de la misma manera. Fácilmente se puede caer en el error de considerar que al ser un familiar (hijo o sobrino), este va a llevar el negocio de la misma forma, ya que ha crecido con los valores y maneras de hacer propios del predecesor. Pero aquí, entra en juego la problemática mencionada en el apartado 2.2, en el que hacíamos referencia a que las diferencias generacionales pueden suponer una dificultad añadida a la hora de traspasar el negocio³⁸.

La sucesión, en consecuencia, es un proceso que debe estar conformada por una serie de pasos sucesivos e imprescindibles, de manera organizada que permitan realizar este paso de manera controlada y estructurada. Esta planificación “abarca la creación de

³⁵ Pérez Molina, A. I. (2012). *EL MODELO DE EMPRESA FAMILIAR: LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES*. 3ciencias.

³⁶ DA SILVA FLÓREZ, S. (s. f.). *LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR*. Universidad de Oviedo.

³⁷ Gallo, M. Á. (1996). *La sucesión en la empresa familiar*.

³⁸ Para más información véase apartado 2.2 “cuestiones problemáticas de la empresa familiar”.

documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo» (Casillas et al., 2005)³⁹.

Puede realizarse a través de los siguientes pasos:

1. Pensar en el sucesor: en primera instancia debemos observar si en el entorno familiar hay personas en las generaciones siguientes que puedan ocupar el puesto, porque puede darse la situación en la que no haya nadie apto, o de haberlo que no quiera continuar el legado familiar. En cuyo caso, quizás deberíamos acudir a personal laboral ajeno a la familia⁴⁰.
2. Preparación del sucesor⁴¹: como es lógico, para ocupar cualquier puesto de responsabilidad laboral, sea alto cargo o no, es necesaria una preparación previa con la formación adecuada, que permita adquirir las habilidades y destrezas necesarias para su desempeño.
3. Planificar el traspaso: quizás este sea uno de los pasos más complejos, y que se debe establecer y planificar de manera más detallada y cuidada. Se deberán establecer distintos aspectos como el momento temporal para realizar el traspaso, si este será de manera paulatina y durante cuánto tiempo, de manera previa qué actuaciones se llevarán a cabo para facilitar la sucesión, y todos los puntos que se estimen convenientes.
4. Sucesión: tiene lugar la transmisión definitiva de la propiedad, y la dirección y gestión de la empresa de acuerdo con lo establecido y tras completar toda la preparación previa necesaria e imprescindible.

Los pasos mencionados anteriormente, son una simple orientación, ya que estará en manos de cada empresa familiar establecer los que consideren necesarios que se adapten mayormente a sus necesidades.

3.2 El protocolo familiar definición y contenido

3.2.1 Concepto

En el apartado anterior mencionábamos la clara necesidad de una planificación y organización previas para llevar a cabo la sucesión de la empresa. Puede entenderse que esta planificación se hará sobre la marcha, en un “word”, sobre papel o como cada uno

³⁹ Casillas, Acebo, F. J., & Fernández, Z. (2005). *CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR*.

⁴⁰ *SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR*. (2009). Deloitte.

⁴¹ Gallo, M. Á. (1996). *La sucesión en la empresa familiar*.

considere oportuno sin seguir ningún tipo de estructura o guía común. Pues muy en lo opuesto a esta consideración, existe una herramienta llamada protocolo familiar, de carácter potestativo, donde se podrán recoger todos los acuerdos establecidos en relación con la sucesión de la empresa, de manera que esté accesible por todos los socios y permita una actuación conjunta y unida, sin cabida a las discrepancias que puedan llegar a ser dañinas. De hecho, “gran parte de los problemas que presentan las empresas familiares se relacionan con la inexistencia del protocolo familiar”⁴².

En el ordenamiento jurídico encontramos una definición que nos ofrece el RD 171/2007 del 9 de febrero, por el que se regula la publicidad⁴³ de los protocolos familiares, concretamente en el artículo número dos que menciona lo siguiente: “(...) Se entiende por protocolo familiar aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa, que afectan a la entidad”. No obstante, como resalta Vidan Peña en su tesis⁴⁴, a pesar de que esta definición se puede considerar bastante completa, faltan dos caracteres fundamentales que también lo definen: la continuidad de la empresa y su sucesión generacional para su mantenimiento en el seno de la familia. Dos notas que constituyen el objeto y los fines de su creación.

3.2.2 Contenido del protocolo

En lo relativo a su contenido, podemos afirmar que el protocolo es múltiple y heterogéneo, en definitiva, un modelo contractual atípico, debido a que no podemos encontrar en el ordenamiento jurídico un modelo contractual único, sino, muchos, que dependen absolutamente de la autonomía de las partes de acuerdo con lo establecido en el artículo 1255⁴⁵ del Código Civil⁴⁶.

Por tanto, a la hora de elaborar el protocolo familiar siempre se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Serán nulas todas las reglas o disposiciones limitativas de derechos o libertades.

⁴² Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>

⁴³ BOE-A-2007-5587 Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587>

⁴⁴ Peña, L. J. V. (2023). *Transmisión generacional de la empresa familiar*. Universidad Pública de Navarra.

⁴⁵ Art 1255 CC: Los contratantes pueden establecer los pactos, cláusulas y condiciones que tengan por conveniente, siempre que no sean contrarios a las leyes, a la moral ni al orden público”

⁴⁶ BOE-A-1889-4763 Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil. (1889, 24 julio). <https://www.boe.es/eli/es/rd/1889/07/24/1/con>

- Lo regulado en el protocolo tiene un carácter orientativo y explicativo.

Lo que en él se estipula tiene eficacia y es vinculante únicamente para las partes que lo suscriben, que generalmente corresponden con los miembros de la familia que a su vez son propietarios y trabajadores de la empresa, aunque también puede ser que esta última característica, no se de, y un miembro familiar sea accionista, pero no trabajador.

Dentro del protocolo familiar se pueden establecer y regular, unos órganos específicos de funcionamiento en la empresa familiar como son el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar, los cuales son “mecanismos de articulación entre los subsistemas de propiedad, familia y empresa” (Olivas Valdez, 2011)⁴⁷.

Primero, debemos mencionar que los órganos comunes a todo tipo de empresas son la Junta de accionistas, y un órgano de administración que según nuestra legislación puede revestir cuatro modalidades: un administrador único, administradores solidarios, administradores mancomunados y Consejo de Administración explicados brevemente a continuación ⁴⁸:

- Asamblea/junta de socios/accionistas: es una reunión formal de los propietarios de acciones de una empresa, donde se toman decisiones importantes relacionadas con la dirección y gobernanza de la organización. En esta asamblea, los accionistas tienen la oportunidad de votar sobre asuntos clave, como la elección de los miembros del consejo de administración, la aprobación de estados financieros, la distribución de dividendos y posibles fusiones o adquisiciones. La asamblea de accionistas es un mecanismo esencial para asegurar que los intereses de los propietarios se alineen con la gestión de la empresa y que se mantenga la transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones corporativas (Bebchuk y Weisbach, 2010)⁴⁹.
- Órgano de Administración: es un órgano de gobierno central en una empresa, compuesto por un grupo elegido por los accionistas para supervisar y guiar la dirección estratégica y operativa de la organización. Sus responsabilidades incluyen la definición de políticas corporativas, la supervisión de la gestión ejecutiva, la aprobación de presupuestos y planes estratégicos, y la garantía de cumplimiento con las normativas legales y éticas. El administrador/es o el consejo de

⁴⁷ Olivas Valdez, E. (2011). Análisis de la política anti-inflacionaria en México (2008-2009). *REVISTA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN y FINANZAS*

⁴⁸ Guía de Negocios en España. (2023, 6 septiembre). I.4.6 Órganos de gobierno - Guide to Business in Spain (ICEX). Guide To Business In Spain (ICEX). <https://www.guidetobusinessinspain.com/anexo-i-legislacion-en-materia-de-sociedades/i-4-6-organos-de-gobierno/>

⁴⁹ Bebchuk, L. A., & Weisbach, M. S. (2010). *The State of Corporate Governance Research*. *The Review of Financial Studies*, 23(3), 939-961.

administración actúan como un vínculo entre los accionistas y la alta dirección, asegurando que los intereses de los propietarios sean representados y protegidos en la toma de decisiones de la empresa⁵⁰.

Los órganos propios de las empresas familiares, pero que reiteramos no son de creación necesaria y obligatoria en las empresas familiares, sino que solo si las familias lo desean podrán crearlos y organizarlos dentro del protocolo familiar. Estos son:

- Consejo de Familia: El consejo de familia en una empresa familiar es un órgano de gobierno formado por miembros de la familia propietaria, encargado de gestionar la comunicación, cohesión y planificación estratégica para asegurar la continuidad y éxito del negocio a largo plazo. Sus funciones incluyen la definición de la visión y valores familiares, la formulación de políticas de empleo para familiares, la educación y preparación de las futuras generaciones, y la resolución de conflictos internos. Este consejo es esencial para mantener la estabilidad y unidad familiar, facilitando la alineación de los intereses de la familia con los objetivos de la empresa (Gersick et al., 1997)⁵¹.
- Asamblea familiar: es una reunión formal de todos los miembros de la familia propietaria, donde se discuten temas relevantes tanto para la familia como para el negocio, con el objetivo de fortalecer la comunicación, la cohesión y la toma de decisiones colectivas. Esta asamblea sirve como un foro para compartir información sobre el desempeño empresarial, revisar y establecer políticas familiares, y abordar cuestiones relacionadas con la sucesión y el patrimonio. Además, facilita la educación y el desarrollo de las nuevas generaciones, asegurando su preparación para futuros roles en la empresa (Neubauer y Lank, 1998)⁵². Este órgano suele ser el menos utilizado, ya que sus reuniones suelen ser anuales, pero aun así es de gran relevancia práctica al participar en él una gran cantidad de miembros de la familia, ya sean accionistas presentes o futuros, cónyuges, descendientes, ascendientes... lo que facilita la transmisión de los valores de la familia y la comprensión del negocio (Family Business Solutions, 2023)⁵³

La siguiente figura se inserta con fines explicativos para entender de mejor manera la confluencia de todos los órganos. La Asamblea Familiar no aparece al ser

⁵⁰ Tricker, R. B. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford University Press.

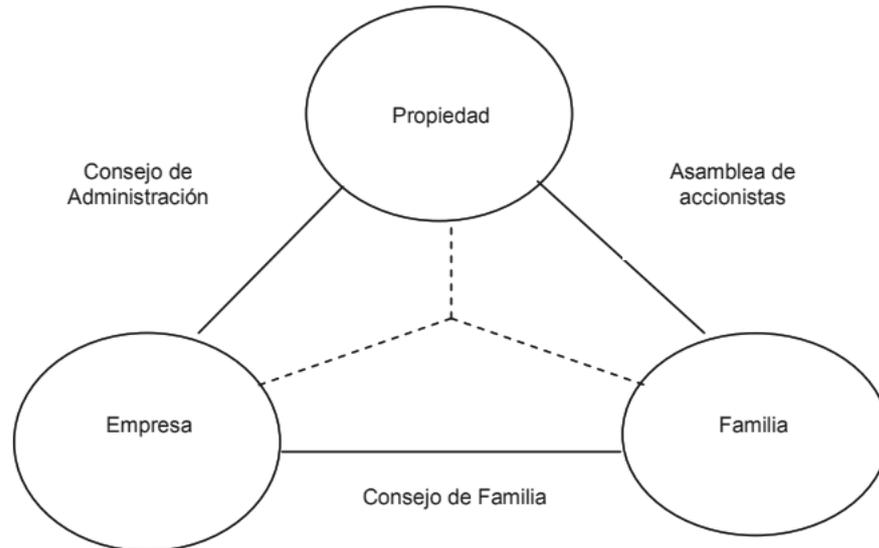
⁵¹ Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Review Press.

⁵² Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Palgrave Macmillan.

⁵³ Family Business Solutions. (2023, 31 julio). ¿En qué consiste la Familiar? Ejemplos. <https://fb-solutions.es/en-esto-consiste-la-asamblea-familiar> Asamblea

un órgano eminentemente consultivo y no tan ejecutivo, pero reiteramos la importancia del mismo como mecanismo de cohesión de toda la familia, esté implicada de manera más directa o no en la empresa.

GRÁFICO 3: ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR



Fuente 4: Olivas Valdez, E. (2011). Análisis de la política anti-inflacionaria en México (2008-2009). REVISTA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN y FINANZAS⁵⁴

Al inicio de este apartado hemos mencionado que el contenido del protocolo es de carácter múltiple y heterogéneo, pues bien, por la definición de sendas palabras entendemos que dependiendo de la empresa familiar se podrá establecer un contenido u otro, y en función de las características de las cláusulas contenidas se definirá su valor y eficacia jurídica. Para la elaboración de este trabajo vamos a utilizar la misma clasificación que realiza Javier M. Juárez en su publicación en la revista “Notarios y Registradores”⁵⁵

- Contenido metajurídico: que incluye aspectos como la historia, los valores, objetivos, modelos de conducta entre los miembros de la familia, plan de sucesión, incorporación de nuevos miembros, retribución... entre otros. Este contenido es de carácter pragmático, no vinculante ni exigible jurídicamente.
- Contenido jurídico: que hace referencia a todo aquello de carácter contractual y que se en consecuencia vinculante. Son todos los pactos que regulan tanto el área interna (estructura orgánica, participación familia en la empresa, entre otros) y el área externa (regulación de la transmisión de acciones y participaciones, mediación y arbitraje societario, etc). Estos pactos debido a su

⁵⁴ Olivas Valdez, E. (2011). Análisis de la política anti-inflacionaria en México (2008-2009). REVISTA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN y FINANZAS

⁵⁵ Javier M. Juárez González. (2019). *Coordinación con los estatutos*. El Protocolo Familiar.

naturaleza son vinculantes y además generan un entramado de derechos y deberes entre los que lo suscriben que a su vez pueden ser:

- De vigencia, aplicación y exigibilidad inmediata: todos los relativos a la regulación interna del protocolo familiar, eficaces por el mero hecho de su otorgamiento⁵⁶
- De vigencia, aplicación y exigibilidad vinculante a su publicación en los estatutos sociales⁵⁷

Por último, debemos mencionar que aparte de los límites establecidos en el artículo 1255 del Código Civil, anteriormente enunciado, el protocolo familiar también se encuentra con los siguientes límites y prohibiciones de acuerdo con lo establecido en el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital⁵⁸:

- Las materias reguladas en él no pueden contradecir el régimen legal imperativo establecido en dicha ley.
- No se debería constituir órganos “parasociales paralelos” al órgano de administración de la sociedad, que puedan interferir o afectar a su funcionamiento⁵⁹.
- Las materias o áreas que puedan deban ser reguladas de acuerdo con lo establecido en la ley, deberá coordinarse el protocolo con los estatutos⁶⁰.
- En cuanto a los órganos propios del grupo familiar (Consejo de Familia y Asamblea Familiar), no pueden interferir en las relaciones con terceros ajenos, ni se les puede

⁵⁶ <https://www.notariosyregistradores.com/web/secciones/oficina-notarial/otros-temas/el-protocolo-familiar/> En esta página web, sobre temas registrales y notariales, se recomienda que: *El órgano de administración y su retribución en las sociedades de capital está sujeto a una regulación mínima indisponible en el TR de la LSC (arts. 209 y siguientes). Pues bien, la regulación de la materia en el protocolo familiar debe realizarse de acuerdo a las siguientes premisas:*

a) *No puede alterar ni mucho menos vulnerar el régimen legal imperativo establecido en el TR de la LSC.*

b) *No parece aconsejable la constitución en el protocolo familiar de órganos «parasociales paralelos» al órgano de administración de la sociedad que se inmiscuyan o interfieran en la competencia propia de este último.*

c) *En los aspectos que sean regulables de acuerdo al TR de la LSC, la regulación por el protocolo familiar debe coordinarse con los estatutos sociales aplicando cualquiera de las tres técnicas de coordinación expuestas en el apartado 3.2.*

⁵⁷ <https://www.notariosyregistradores.com/web/secciones/oficina-notarial/otros-temas/el-protocolo-familiar/> Se expresa literalmente: *Pues bien, en atención a su contenido, debemos diferenciar el valor jurídico de lo convenido en el protocolo familiar:*

a) *Los de naturaleza metajurídica tienen mero carácter programático o indicativo sin carácter vinculante jurídicamente exigible y por tanto inhábiles para generar derechos y obligaciones.*

b) *Los de naturaleza jurídica tienen carácter contractual y, por tanto, pueden generar derechos y obligaciones, pero en orden a su eficacia debemos distinguir:*

1.- *De vigencia, aplicación y exigibilidad inmediata: son todos los relativos a la regulación interna del protocolo familiar, eficaces por el mero hecho de su otorgamiento.*

2.- *De vigencia, aplicación y exigibilidad diferida a su traslado a los estatutos sociales: precisan para su eficacia jurídica su incorporación a los estatutos sociales, sin perjuicio de que el convenio mismo de su transposición a los estatutos sociales sea jurídicamente vinculante para los miembros del grupo familiar y se pueda garantizar mediante cláusulas penales u otros medios de asegurar el cumplimiento de las obligaciones contractuales.*

⁵⁸ BOE-A-2010-10544 Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

⁵⁹ Javier M. Juárez González. (2019). *Coordinación con los estatutos*. El Protocolo Familiar.

⁶⁰ En el apartado 3.4 del presente trabajo, explicamos las diferentes técnicas para conseguir esto mismo.

atribuir funciones de representación, ya que no poseen personalidad jurídica independiente.

Finalmente, es importante señalar que el protocolo familiar puede, con fines principalmente programáticos u orientativos, definir directrices sobre el acceso de los miembros del grupo familiar al órgano de administración y, en términos generales, establecer una política común de actuación en relación con este⁶¹.

3.3 Los estatutos sociales y las acciones y participaciones sociales

La DGNR⁶² define los estatutos como aquel documento comprensivo de las normas articuladas que organizan y desenvuelven tanto el régimen interno de la sociedad y derechos y obligaciones de sus socios como sus relaciones con terceras personas.

Los estatutos sociales tienen una naturaleza híbrida⁶³:

- Negocial: surgen de los acuerdos realizados entre los participantes de manera voluntaria.
- Normativa: son vinculantes y obligatorios para las personas que los suscriben y también para terceros que quieran interactuar de cualquier forma con la empresa. Están subordinados a la legislación imperativa, pero se superponen a la dispositiva como pueden ser los pactos parasociales (de los que hablaremos más adelante) o el protocolo familiar.
- Institucional: regulan el régimen constitucional, organizativo y funcional interno de la sociedad ((Javier M. Juárez González, 2019)⁶⁴.
- Permanente: pero con posibilidad de modificación de acuerdo con lo establecido legalmente.

El contenido básico que todos los estatutos sociales de cualquier sociedad deberían tener es el siguiente⁶⁵: denominación social: nombre de la sociedad; objeto social: actividades que la sociedad se propone realizar; duración: tiempo de vida de la sociedad;

⁶¹ Javier M. Juárez González. (2019). *Coordinación con los estatutos*. El Protocolo Familiar.

⁶² BOE-A-2020-6787 Resolución de 5 de febrero de 2020, de la Dirección General de Seguridad Jurídica y Fe Pública, en el recurso interpuesto contra la negativa del registrador mercantil I de Alicante a inscribir la escritura de constitución de una sociedad. (s. f.). https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-6787

⁶³ BOE-A-2015-6520 Real Decreto 421/2015, de 29 de mayo, por el que se regulan los modelos de estatutos-tipo y de escritura pública estandarizados de las sociedades de responsabilidad limitada, se aprueba modelo de estatutos-tipo, se regula la Agenda Electrónica Notarial y la Bolsa de denominaciones sociales con reserva. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-6520#:~:text=A%2D2015%2D6520-Real%20Decreto%20421%2F2015%2C%20de%2029%20de%20mayo%2C%20por,de%20denominaciones%20sociales%20con%20reserva.>

⁶⁴ Javier M. Juárez González. (2019). *Coordinación con los estatutos*. El Protocolo Familiar.

⁶⁵ Ministerio de Justicia de España. "Contenido de los estatutos sociales". Registradores de España. Disponible en: www.registradores.org

domicilio social: sede principal de la sociedad; capital social: importe del capital y cómo está dividido (acciones o participaciones); órgano de administración: estructura, funcionamiento y facultades del órgano de administración; régimen de las aportaciones sociales: cómo se realizan las aportaciones de los socios; derechos y deberes de los socios: normas sobre la relación entre los socios y la sociedad; distribución de beneficios: cómo se reparten las ganancias; régimen de transmisión de acciones o participaciones: reglas para la venta o cesión de las acciones, y finalmente la disolución y liquidación: condiciones y procedimiento para disolver y liquidar la sociedad.

A su vez, en los artículos 124⁶⁶ y 185⁶⁷ del RRM⁶⁸ si los estatutos así lo permiten se puede crear un comité asesor/consejo consultivo y órganos honoríficos.

En cuanto a las acciones y participaciones sociales, definimos acciones societarias como todas las partes en las que se divide el capital social de la empresa. Su emisión puede tener lugar al inicio de la actividad empresarial o en algún momento posterior. Poseer acciones significa tener ciertos derechos sobre la empresa, en particular a la hora de repartir los beneficios obtenidos. Y a su vez derechos políticos como puede ser el derecho a voto⁶⁹. La Comisión Nacional del Mercado de Valores⁷⁰ distingue cuatro tipos de acciones:

1. Acciones ordinarias: constituyen elementos del patrimonio propio, reciben dividendos libremente asignados por la junta general y no poseen un derecho especial de reembolso⁷¹
2. Acciones privilegiadas o preferentes: son aquellas que otorgan algún tipo de privilegio a sus tenedores, respecto de las ordinarias.
3. Acciones sin voto: en este caso, los propietarios de las acciones cambian su derecho a voto por mayor rentabilidad al cobrar dividendos.

⁶⁶ Art 124 RRM: (...) “También podrá hacerse constar en los estatutos sociales cualquier otro órgano cuya función sea meramente honorífica e incluir en ellos el correspondiente sistema de retribución de los titulares de dicho cargo. En todo caso, se indicará el número de administradores o, al menos, el máximo y el mínimo de éstos, así como el plazo de duración de su cargo y el sistema de retribución, si la tuvieran. Salvo disposición contraria de los estatutos la retribución correspondiente a los administradores será igual para todos ellos”.

⁶⁷ Art 185 RRM: (...) “Además, los estatutos podrán crear un comité consultivo. Deberá determinarse en los estatutos sociales si la competencia para el nombramiento y revocación del comité consultivo es del consejo de administración o de la junta general; su composición y requisitos para ser titular; su funcionamiento, retribución y número de miembros; la forma de adoptar acuerdos; las concretas competencias consultivas o informativas del mismo, así como su específica denominación en la que se podrá añadir, entre otros adjetivos, el término “familiar”. También podrá hacerse constar en los estatutos sociales cualquier otro órgano cuya función sea meramente honorífica e incluir en ellos el correspondiente sistema de retribución de los titulares de dicho cargo”.

⁶⁸ BOE-A-1996-17533 Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-17533>

⁶⁹ Ventures, N. (2023, 26 marzo). ¿Cuál es la diferencia entre acciones y participaciones? - Nio Ventures. <https://nioventures.com/es/cual-es-la-diferencia-entre-acciones-y-participaciones/#:~:text=La%20acci%C3%B3n%20es%20un%20activo,ejemplo%2C%20derecho%20a%20voto.>

⁷⁰ Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia | CNMC. (2024, 10 julio). <https://www.cnmc.es/>

⁷¹ elEconomista.es. (2024b, julio 12). Acción ordinaria: qué es - Diccionario de Economía. <https://www.economista.es/diccionario-de-economia/accion-ordinaria>

4. Acciones rescatables: estas acciones permiten recibir el reembolso de las mismas.
5. Cotizadas en bolsa o no cotizadas.

Cuanto más acciones posea una persona física o jurídica mayor control tendrá sobre la empresa. En consecuencia, las empresas familiares son las que tienen en su propiedad la mayoría de las acciones y su objetivo fundamental es que esto se mantenga así con el paso de los años.

Por otra parte, las participaciones sociales tienen una definición similar a la de acciones, pero presentando una diferencia fundamental, y esta es que mientras que las primeras solo pueden ser emitidas por S.A (Sociedades Anónimas), las segundas pueden ser emitidas por cualquier empresa. En este caso, tener participaciones no otorgan ni derecho a voto, ni al reparto de beneficios. Son propias de las Sociedades mercantiles de responsabilidad limitada⁷².

En las empresas familiares las participaciones sociales y acciones más comunes son las siguientes:

- Títulos privilegiados: según lo establecido en el art 94 LSC⁷³, en principio, todos los socios tienen los mismos derechos, aunque legalmente se permiten excepciones. Los privilegios que se pueden conceder son diversos, entre los que se encuentran: más de un derecho de voto (prohibido en las S.A), obtener un dividendo preferente, o el derecho a recibir un mayor porcentaje en el reparto de beneficios.

Art 97 de LSC⁷⁴ establece en todo caso el principio de igualdad para todos los socios que ostenten condiciones idénticas.

- Participaciones sociales y acciones sin voto: esta tipología se suele implementar para aquellos casos en los que existe un socio inversor, pero que se pretende evitar que interfiera de cualquier modo en la gestión y gobierno. En contrapartida se le dotará de otros derechos de contenido patrimonial, como puede ser el de dividendo preferente, privilegio en la cuota de liquidación, entre otros⁷⁵.

3.4 Cómo conjugar ambos instrumentos de cara a la sucesión

Ya hemos visto que el protocolo es una herramienta para regular y organizar a la

⁷² García, M. J. N. (2022, 10 marzo). Acciones y participaciones sociales: qué son y cómo funcionan. Abogados Peña Ochoa & Granados. <https://penaochoagranados.com/mercantil/acciones-y-participaciones-sociales-que-son-y-como-funcionan/>

⁷³ BOE-A-2010-10544 Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

⁷⁴ Art 97 LSC: "La sociedad deberá dar un trato igual a los socios que se encuentren en condiciones idénticas".

⁷⁵ Fernández, J. R. (2021, 19 julio). Participaciones sociales y acciones sin voto. El Blog de J. Raúl Fernández. Abogado. <https://www.jraulfernandez.es/participaciones-sociales-y-acciones-sin-voto/>

familia empresaria, y que los estatutos, son los que fijan el régimen de funcionamiento de sus órganos y tienen eficacia directa sobre la adquisición y transmisión de acciones y participaciones sociales. Lo ideal sería conseguir coordinar ambos documentos de tal manera que funcionen como una unidad, que no haya disparidad en su contenido, como dice el profesor Hernández-Rico señala en un artículo del Norte de Castilla: “el protocolo no sirve si no se valida jurídicamente incluyendo esas normas en los estatutos sociales”⁷⁶. Así pues, se puede apreciar que sendos instrumentos coinciden en cuanto a materia en los siguientes apartados⁷⁷: Órganos de la sociedad, regulación, adquisición y transmisión de participaciones sociales, establecimiento del capital social y los derechos y obligaciones de los socios o accionistas, mediación y arbitraje societario, y por último, la política de dividendos.

Reiteramos la imperiosa necesidad de que ambos documentos coincidan en lo relativo a las áreas previamente citadas, para así evitar discordancias en las maneras de actuar y proceder, salvaguardando a la empresa numerosos posibles conflictos. Las formas de conjugar ambos instrumentos son diversas, pero principalmente podemos distinguir tres técnicas distintas⁷⁸:

- Regulación idéntica: en los dos documentos, se contiene exactamente la misma información jurídica, que solo será posible cuando no existan particularidades respecto de los socios por tener doble condición: socio y familiar.
- Regulación compatible: en este caso, el protocolo y los estatutos contienen regulaciones diferentes respecto de normas que regulan una misma materia jurídica, pero aun así estas son compatibles y complementarias. Será el caso en el cual existan particularidades por tener doble condición: socio y familiar.
- Delegación de regulación a los estatutos, lo que quiere decir que el protocolo sentará las bases de la regulación de cierta materia jurídica, quedando su concreción y desarrollo delegada en su expresión y publicación en los estatutos sociales.

Otro punto de conexión entre el protocolo y los estatutos se encuentra en lo relativo a la organización y funcionamiento de la junta:

- En primer lugar, tenemos el establecimiento de las formas de llegar a acuerdos por

⁷⁶ Pascual, M. J. (2022b, abril 17). Vega Sicilia, Pesquera o Emilio Moro: el vino amargo de la sucesión de las sagas bodegueras. El Norte de Castilla. <https://www.elnortedecastilla.es/castillayleon/vino-amargo-sucesion-20220417002843-nt.html>

⁷⁷ Javier M. Juárez González. (2019). *Coordinación con los estatutos*. El Protocolo Familiar.

⁷⁸ Javier M. Juárez González. (2019). *Coordinación con los estatutos*. El Protocolo Familiar.

mayorías a la hora de tomar decisiones. Usando la técnica de delegación, el protocolo podrá enunciar el sistema de mayorías elegido, siendo los estatutos los que den efectividad jurídica a los mismos.

- El protocolo puede referirse a otros aspectos como la manera de convocar a la junta, la creación de una página web entre otros⁷⁹
- Según lo establecido en el artículo 161 LSC⁸⁰, el protocolo podrá regular la manera en la que la junta intervenga en los asuntos de gestión.
- Finalmente podrá otorgar dispensas a la prohibición de competencia respetando el contenido del artículo 230 del TR de la LSC⁸¹.

Finalmente, concluimos que se hace evidente que, de cara a la sucesión de la empresa, gracias a la convergencia del protocolo y los estatutos podemos regular los principales aspectos que pueden resultar problemáticos, en particular, en lo relativo al control de las restricciones y derechos de adquisición y venta de las acciones y participaciones sociales que más adelante volveremos a tratar.

4. EL DILEMA DE LA SUCESIÓN: MOMENTO TEMPORAL Y DISTINTAS POSIBILIDADES.

El momento de la sucesión puede llegar en dos situaciones: estando aún en vida el empresario/s principal (“inter vivos”), o tras su muerte (“mortis causa”), dependiendo de lo establecido o regulado por cada empresa la transmisión podrá tener diferentes formas.

Las clases de sucesiones según Guzmán Treviño⁸², son:

1. A título particular: respecto de un derecho individual como el de una cosa:
 - Inter vivos, en vida del que fue el titular:
 - A título oneroso: compraventa de acciones y participaciones sociales.
 - A título gratuito: donación.

⁷⁹ BOE-A-2019-11616 Resolución de 19 de julio de 2019, de la Dirección General de los Registros y del Notariado, en el recurso interpuesto contra la negativa de la registradora mercantil y de bienes muebles I de Asturias a inscribir una escritura de elevación a público de acuerdos adoptados por la junta general de una sociedad. (s. f.). https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2019-11616

⁸⁰ Art 161 LSC: “Salvo disposición contraria de los estatutos, la junta general de las sociedades de capital podrá impartir instrucciones al órgano de administración o someter a su autorización la adopción por dicho órgano de decisiones o acuerdos sobre determinados asuntos de gestión, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 234.”

⁸¹ Art 230 TRLSC: (...) No obstante lo dispuesto en el apartado precedente, la sociedad podrá dispensar las prohibiciones contenidas en el artículo anterior en casos singulares autorizando la realización por parte de un administrador o una persona vinculada de una determinada transacción con la sociedad, el uso de ciertos activos sociales, el aprovechamiento de una concreta oportunidad de negocio, la obtención de una ventaja o remuneración de un tercero.

⁸² Guzmán Treviño, Jorge Alberto, *Herencias y Sucesiones*.

- Mortis causa: a lo que se suele conocer como legado o herencia.
2. A título universal: respecto de la totalidad del patrimonio.

4.1 La sucesión “mortis causa”

Para desarrollar este apartado usaremos de guía el Título III del Libro III del Código civil español “De las sucesiones”⁸³, que comienza con su artículo 657 enunciando que “los derechos a la sucesión de una persona se transmiten desde el momento de su muerte”. Esta sucesión, puede ser por su origen de tres tipos diferenciados⁸⁴:

1. Testada: la establecida por el fallecido en su testamento.
2. Intestada: en ausencia de testamento, se realizará según lo legalmente establecido.
3. Forzosa: son las personas que tienen derecho a recibir una parte de los bienes.

En cuanto a sus efectos, la sucesión mortis causa se divide en⁸⁵:

1. A título universal cuando se recibe la totalidad de un patrimonio, también denominada herencia.
2. A título particular: en este caso se recibe un bien o derecho determinado, y no todo el patrimonio del fallecido. Se le denomina legado.

A aquello que se transmite por cualquiera de las dos vías, recibe el nombre de herencia, que comprende los bienes, derechos y obligaciones de una persona, que no se extinguen por su muerte (art 659). Se hace referencia a todos los bienes y derechos que no son inherentes a la persona, ya que estos, desaparecen con el fallecido.

Según el artículo 808 del Código Civil, la herencia se divide en tres partes diferenciadas: la legítima, la mejora y porción de libre disposición.

En cuanto a los herederos, podemos realizar varias clasificaciones⁸⁶. En primer lugar, en función de la existencia o no de testamento, tendremos herederos testamentarios para este primer caso, o intestados para el segundo. Y, en función a su llamamiento puede

⁸³ BOE-A-1889-4763 Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil. (1889, 24 julio). [https://www.boe.es/eli/es/rd/1889/07/24/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/rd/1889/07/24/(1)/con)

⁸⁴ Navarro, B. N. Y., & Navarro, B. N. Y. (2023b, febrero 27). ¿Qué tipos de herederos existen? - Blog Navarro y Navarro. Abogados de Búsqueda de Herederos | Navarro y Navarro. <https://navarroynavarro.es/blog/2022/12/16/que-tipos-de-herederos-existen/#:~:text=Heredero%20de%20cosa%20particular%20o,designa%20espec%C3%ADficamente%20a%20tal%20punto>

⁸⁵ Francisco J. Ramírez Hernández, & Fabiola de Guadalupe Arvizu Quiñónez. (s. f.). *Importancia de la sucesión mortis causa en el testamento fiscal*.

⁸⁶ Navarro, B. N. Y., & Navarro, B. N. Y. (2023, 27 febrero). ¿Qué tipos de herederos existen? - Blog Navarro y Navarro. Abogados de Búsqueda de Herederos | Navarro y Navarro. <https://navarroynavarro.es/blog/2022/12/16/que-tipos-de-herederos-existen/>

haber:

- Herederos forzosos o legitimarios: a los que les corresponde el tercio de la legítima y el de la mejora. En el artículo 807 CC encontramos quiénes son:
 - Hijos y descendientes respecto de sus padres y ascendientes.
 - A falta de los anteriores, los padres y ascendientes respecto de sus hijos y descendientes.
 - El viudo o viuda en la forma y medida que establece el Código.
- Herederos legales: son los herederos que la ley determina, cuando el fallecido no elabora un testamento. Son los mismos que los herederos forzosos.
- Herederos voluntarios: los nombra libremente el testador cuando elabora el testamento, que para la existencia de este tipo de herederos es obligatoria su elaboración.
- Herederos por sustitución: tiene lugar cuando se designa a un segundo heredero, para aquellas situaciones en las que el primero no pueda o quiera suceder.

Centrándonos ahora en la sucesión en la empresa familiar debemos tener en cuenta que la complejidad se agrava por partida doble, porque en este caso no solo se transmiten las acciones y participaciones sociales, sino que, se transmite algo aún más importante, que es la gestión y control de la empresa familiar. Aunque hemos visto que legalmente hay una parte de la herencia que imperativamente debe dejarse a los herederos legítimos o forzosos, el Código Civil⁸⁷ en su artículo 1056, permite que el testador, que al final es quien mejor conoce a los herederos y la empresa, decida libremente, la partición de sus bienes designando a los herederos particulares, y así preservar la empresa familiar, controlando la sociedad⁸⁸, pero con la obligación de pagar en metálico la legítima a los herederos.

Con toda seguridad afirmamos que dentro de la sucesión mortis causa, a la hora de realizar la sucesión de la empresa familiar se hace necesaria la elaboración de un testamento que aunque con frecuencia se tiende a posponer por los conflictos que su

⁸⁷ Art 1056 CC: *Cuando el testador hiciere, por acto entre vivos o por última voluntad, la partición de sus bienes se pasará por ella, en cuanto no perjudique a la legítima de los herederos forzosos.*

El testador que en atención a la conservación de la empresa o en interés de su familia quiera preservar indivisa una explotación económica o bien mantener el control de una sociedad de capital o grupo de éstas podrá usar de la facultad concedida en este artículo, disponiendo que se pague en metálico su legítima a los demás interesados. A tal efecto, no será necesario que exista metálico suficiente en la herencia para el pago, siendo posible realizar el abono con efectivo extrahereditario y establecer por el testador o por el contador-partidor por él designado aplazamiento, siempre que éste no supere cinco años a contar desde el fallecimiento del testador; podrá ser también de aplicación cualquier otro medio de extinción de las obligaciones. Si no se hubiere establecido la forma de pago, cualquier legítimo podrá exigir su legítima en bienes de la herencia”.

⁸⁸ Proceso de la sucesión para garantizar la continuidad de la empresa familiar. (s. f.). Ceca Magán. <https://www.cecamagan.com/blog/proceso-sucesion-garantizar-continuidad-empresa-familiar>

elaboración puedan generar, es indudable afirmar que es preferible que dichos conflictos se generen en vida del empresario de tal manera que se puedan dialogar en el seno de órganos especializados como son el Consejo de Familia y en particular la Asamblea Familiar, a que se posponga este momento y sea la ley la que decida los herederos sin tener en cuenta la empresa familiar y qué decisiones pueden ser más acertadas para garantizar su éxito y continuidad en el tiempo.

Además, el protocolo familiar podrá regular ciertas cláusulas o acuerdos, que puedan afectar a la redacción del testamento, de tal manera que, al ser este documento un escrito redactado con total libertad y expresando su voluntad permita que esta voluntad no se salga de las pautas establecidas en el protocolo familiar.

4.2 La sucesión “inter vivos”

Como ya hemos anticipado previamente, la sucesión se puede realizar principalmente mediante donación o compra venta de acciones.

En primer lugar, definimos la donación como un acto de liberalidad por el cual una persona dispone gratuitamente de una cosa en favor de otra, que la acepta (artículo 618 CC). En este caso el propietario de la empresa dona la propiedad de esta a otro miembro familiar. Sus principales características son⁸⁹:

- Es gratuita: ya que, de lo contrario, nos encontraríamos con un modelo contractual típico o atípico, hay ausencia de contraprestación.
- Es un acto dispositivo: lo que quiere decir que el donatario dispone del bien al momento de la donación.
- Es un acto de liberalidad⁹⁰: en ausencia de obligación una persona proporciona a otra una ventaja o beneficio gratuito, es decir, sin nada a cambio (Artículo 618, s. f.).

Aunque no lo hemos mencionado en el apartado anterior, existen las donaciones mortis causa, y se distinguen de las inter vivos, principalmente en que las primeras, pueden ser revocadas hasta el día de la muerte del donante (artículo 620 CC⁹¹), y se rigen por las reglas de sucesión testamentaria. En cambio, las inter vivos se caracterizan por no ser revocables y su regulación es la del derecho de sucesiones (artículo 621 CC⁹²).

⁸⁹ Álvarez, J. M. S. (2024, 4 marzo). ¿Qué es una donación en vida y cuáles son sus ventajas? Sierra Abogados. <https://sierraabogados.es/blog/donacion-en-vida/>

⁹⁰ Artículo 618. (s. f.). vLex. <https://vlex.es/vid/articulo-618-254112#:~:text=Por%20acto%20liberal%20se%20entiende,decir%2C%20sin%20nada%20a%20cambio.>

⁹¹ Art 620 CC: *Las donaciones que hayan de producir sus efectos por muerte del donante participan de la naturaleza de las disposiciones de última voluntad, y se regirán por las reglas establecidas en el capítulo de la sucesión testamentaria.*

⁹² Art 621 CC: *Las donaciones que hayan de producir sus efectos entre vivos se regirán por las disposiciones generales de los contratos y obligaciones en todo lo que no se halle determinado en este título.*

En cuanto a los tipos de donaciones encontramos la siguiente clasificación⁹³:

- Donaciones puras: no existe nada más que la donación en si misma, no hay ni condición ni modo.
- Donaciones condicionales: como su propio nombre indica, la donación dependerá de una determinada condición impuesta por el donante.
- Donaciones modales: en este tipo de donaciones se impone al donatario un modo, carga o gravamen, sin privar a la donación de su carácter gratuito, ya que dicho gravamen siempre será inferior al valor de lo donado⁹⁴
- Donaciones singulares: afectan a un bien concreto.
- Donaciones universales: al igual que la herencia universal, las donaciones universales abarcan todo el patrimonio del donante, siempre que este último mantenga los bienes suficientes para sobrevivir.

Tras haber analizado tanto la herencia como la donación, podemos preguntarnos cuál sería el mejor método para el empresario para realizar la sucesión. Pues bien, a la hora de realizar la donación de la propiedad de la empresa familiar, ya sea su totalidad, o ciertas acciones y participaciones sociales, el empresario se debe atener a lo establecido en el Régimen Fiscal de la Empresa Familiar (REF)⁹⁵. Debido a su gran relevancia en la masa empresarial la fiscalidad existente en las donaciones en las empresas familiares tiene una serie de beneficios a los que se debe prestar atención.

Para empezar según el artículo 20.6 de la Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones (LISD)⁹⁶, siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

1. Donante de 65 años o más y en situación de incapacidad permanente.
2. Que el mismo deje de ejercer y de percibir remuneraciones por el ejercicio de funciones de dirección.
3. Que el donatario mantenga lo adquirido y tenga el derecho a la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio durante el plazo de los 10 años siguientes a la

⁹³ Álvarez, J. M. S. (2024, 4 marzo). ¿Qué es una donación en vida y cuáles son sus ventajas? Sierra Abogados. <https://sierraabogados.es/blog/donacion-en-vida/>

⁹⁴ Donaciones y sus tipos. (s. f.). <https://www.belzuz.net/es/publicaciones/en-espanol/item/11636-donaciones-y-sus-tipos.html#:~:text=Donaciones%20modales%3A%20Son%20aquellas%20en,al%20valor%20de%20lo%20donado.>

⁹⁵ Abogados, P. (2022, 28 abril). El régimen fiscal de la empresa familiar - Ponter Abogados y asesores. Ponter Abogados y Asesores. <https://ponter.es/regimen-fiscal-empresa-familiar/>

⁹⁶ BOE-A-1987-28141 Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1987-28141>

donación, salvo que falleciera dentro de ese plazo.

La donación de la empresa familiar tendrá los siguientes beneficios⁹⁷:

- Reducción del 95% en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.
- La donación no repercutirá sobre el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

Además de las ventajas para el donante, también cabe resaltar que los donatarios podrán beneficiarse de la reducción del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones del valor de las acciones y participaciones en la sociedad, siempre que se cumplan determinados requisitos. Cabe destacar que dependiendo de la Comunidad Autónoma que se trate podemos encontrar diferencias entre las bonificaciones y reducciones existentes.

Por otro lado, en cuanto a la compraventa de acciones y participaciones sociales el art 107.1 de la LSC⁹⁸ indica lo siguiente en lo relativo a la libre transmisión: “Salvo disposición contraria de los estatutos, será libre la transmisión voluntaria de participaciones por actos inter vivos entre socios, así como la realizada en favor del cónyuge, ascendiente o descendiente del socio o en favor de sociedades pertenecientes al mismo grupo que la transmitente.”

En las Sociedades Anónimas (SA) el principio general es la libre transmisión de acciones⁹⁹, siendo nulas las cláusulas estatutarias restrictivas de la transmisión y siendo solo posibles aquellas que respeten el contenido del art 123 LSC que indica lo siguiente: “Serán válidas las restricciones o condicionamientos a la libre transmisibilidad de las acciones cuando recaigan sobre acciones nominativas y estén expresamente impuestas por los estatutos. Cuando las limitaciones se establezcan a través de modificación estatutaria, los accionistas afectados que no hayan votado a favor de tal acuerdo no quedarán sometidos a él durante un plazo de tres meses a contar desde la publicación del acuerdo en el Boletín Oficial del Registro Mercantil.”

Por el contrario, en el caso de las Sociedades limitadas (SL) la regla general es la opuesta a la de las SA, aquí debido a su naturaleza cerrada, se presume la restricción a la

⁹⁷ Victor. (2022, 21 febrero). Fiscalidad en la donación de una empresa familiar. Sireraysaval. <https://sireraysaval.com/fiscalidad-en-la-donacion-de-una-empresa-familiar/>

⁹⁸ BOE-A-2010-10544 Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

⁹⁹ En este sentido, DIEZ ESTELLA, F., *Derecho Mercantil I*, Tema 17, para quien *La gran ventaja, y una de las ideas más geniales de la S.A., es la incorporación de la cualidad de socio a un título-valor o a un valor representado mediante anotación contable, de forma que la transmisión del valor comporta la transmisión de la cualidad de socio. Las acciones son por esencia transmisibles. La LSC únicamente limita la transmisión de acciones antes de la inscripción en el RM de la sociedad o, en su caso, del aumento de capital (sin perjuicio de que los estatutos de la S.A. puedan establecer limitaciones a dicha transmisión).* https://www.fernandodiezestella.com/derecho_mercantil_1/tema_17.pdf

transmisión de participaciones sociales¹⁰⁰. De tal manera, que las cláusulas que establezcan la libre transmisión se entenderán por nulas. Así lo enuncia el art 107.1 LSC: “salvo disposición contraria de los estatutos, será libre la transmisión voluntaria de participaciones por actos inter vivos entre socios, así como la realizada en favor del cónyuge, ascendiente o descendiente del socio o en favor de sociedades pertenecientes al mismo grupo que la transmitente. En los demás casos, la transmisión está sometida a las reglas y limitaciones que establezcan los estatutos y, en su defecto, las establecidas en esta ley.”

En ambos casos, vemos como se alude a la regulación de estatutaria, es decir, que, para la transmisión de acciones y participaciones sociales, se ha de atender a lo establecido en los mismos mediante pactos y acuerdos previamente consensuados, por vía de elaboración de cláusulas estatutarias, que posteriormente analizaremos, en el seno de órganos establecidos para ello como son el Consejo de Familia o la Asamblea Familiar.

Como hemos mencionado previamente cada empresa tiene unas circunstancias específicas, por ello el protocolo familiar permite que la familia propietaria se reúna, dialogue y acuerde todo lo relativo a la sucesión, tomando las decisiones que en conjunto se considere que van a resultar de mayor beneficio para la empresa y que además faciliten la continuidad generacional.

5. INSTRUMENTOS LEGALES POSIBLES PARA EL DISEÑO SUCESORIO

Para garantizar el éxito y la continuidad de la empresa familiar, los familiares propietarios tienen en sus manos la posibilidad de dotar sus protocolos familiares de instrumentos que les permitan organizar, regular y controlar, tanto la transmisión de la propiedad de las acciones y participaciones entre accionistas, como a terceros ajenos a la empresa.

A nuestro parecer existen tres herramientas clave para realizar este control:

5.1 Cláusulas estatutarias

Gallego Domínguez¹⁰¹ determina que el protocolo familiar es un contrato multilateral cuyo contenido es complejo y plural, y que incluye cláusulas de diferente naturaleza y obligatoriedad. Entre las cláusulas que se pueden establecer encontramos

¹⁰⁰ La transmisión está sometida por imperativo de la LSC a restricciones. No se permite que sea libre [art. 107.1 LSC] y se prohíben expresamente las cláusulas que hagan “prácticamente libre” la transmisión voluntaria de las participaciones sociales por actos inter vivos [art. 108.1 LSC].

¹⁰¹ GALLEGO DOMÍNGUEZ, «El protocolo familiar», 2022, Primer Congreso Internacional «Empresa Familiar y Derecho» celebrado en la Universidad de Córdoba los días 27 y 28 de septiembre de 2022.

aquellas que permiten regular el régimen económico de la sociedad, y como la compraventa de acciones y participaciones se realiza dentro de los límites establecidos, cláusulas que además de en el protocolo se incorporarán a los estatutos sociales para que así vinculen tanto a los firmantes de los acuerdos, como a terceros que no hayan intervenido en los acuerdos.

En principio, y desde el punto de vista societario, las posibilidades de restricción pueden materializarse de dos formas diferentes:

- 1) Limitaciones estatutarias: los estatutos pueden restringir la libre transmisión de las acciones de una S.A.; así se desprende del art. 123 de la LSC [desarrollado por art. 123 RRM]. No obstante, hay que tener presente que la S.A. se constituye esencialmente “intuitu pecuniae”, lo cual justifica la existencia de cautelas legales en relación con las limitaciones estatutarias a la libre transmisibilidad de las acciones, así como la necesidad de una interpretación restrictiva de las cláusulas estatutarias que las establezcan (STS 17 abril 1967)¹⁰².
- 2) Limitaciones pactadas entre los socios, en contrato aparte al margen de los estatutos: estas limitaciones tienen indudablemente validez entre ellos, pero no frente a la S.A., según se desprende del art. 29 LSC. En consecuencia, la sociedad reconocerá como accionista a quien resulte ser legítimo titular de las acciones, con independencia de que dicha adquisición hubiese respetado o no los pactos que pudiesen existir entre los accionistas relativos a la transmisión de acciones (que para la S.A. son “res inter alios acta”). La misma regla debe aplicarse a los pactos parasociales en las S.A. cotizadas, aunque en este caso la sociedad tenga conocimiento de los pactos (tal como exige el art. 112 LMV).

Entre las cláusulas estatutarias restrictivas a la libre transmisión de acciones/participaciones sociales, las más utilizadas son las siguientes¹⁰³:

¹⁰² Así opina Díez Estella, op. cit. para quien, además, *De lege ferenda probablemente debería excluirse de pleno que los estatutos limiten la transmisibilidad de acciones (de esta forma se resaltaría la diferencia estructural entre SA – sociedad abierta- y SL –sociedad cerrada- en la que sí caben restricciones estatutarias). En las SA que cotizan en bolsa, las restricciones estatutarias están prohibidas. Toda esta cuestión ha protagonizado un conflicto jurídico que ha merecido una cierta atención de los medios, relativo a un grupo –minoritario- de accionistas de la S.A. El Corte Inglés, que quería vender sus acciones, y se encontraba con dos obstáculos para ello: en primer lugar, llegar a un acuerdo sobre el precio de las mismas; en segundo lugar, la limitación prevista por el artículo 17 de los estatutos de la compañía en cuanto a las restricciones a la libre transmisión de acciones. Ambas cuestiones han sido abordadas, con diferente resultado, por la reciente STS de 2 de noviembre de 2012 (rec.681/2010).*

¹⁰³ Leonardo Cárdenas Arnesto, Francisco Adame Martínez, Amparo Hidalgo Parejo, Javier M. Juárez González, Estrella Martín Domínguez, Manuel Pavón Sáez, Isabel Sánchez Ayuso, Ángel Valverde Huerta, & Sofía Varea Peris. (2019). *El protocolo familiar: consejos prácticos para su elaboración.*

- Cláusula de autorización o consentimiento: el principal objetivo de esta cláusula es el mantenimiento del capital social en posesión de la familia empresaria, de tal manera que para acceder a la condición de socio es necesaria la obtención de una autorización por parte del órgano de administración, aunque también se prevé la posibilidad de que sea la junta general quien la expida siempre que así esté establecido en los estatutos sociales.
- Limitativas al adquirente: en este caso se limita de manera directa las personas que pueden ser socios de la compañía, como por ejemplo establecer un límite de grado de parentesco para adquirir propiedad. Estas cláusulas siempre deben respetar el contenido establecido en el artículo 14 de la Constitución Española¹⁰⁴.
- De adquisición preferente a favor de los demás socios o de la propia sociedad: cuya finalidad principal es la de dotar de relevancia a los socios de la empresa, dotándoles de este privilegio, y además evitando la entrada de personas ajenas a la sociedad. La LSC, en su artículo 107.2¹⁰⁵ permiten este derecho para las sociedades limitadas, sin hacer referencia a las anónimas, pero es el artículo 123.3 del RRM¹⁰⁶ el que da luz verde para su establecimiento en ellas. Esta cláusula puede consistir en dos tipos de derechos:
 - Derecho de tanteo: derecho de los socios miembros de la familia de adquirir acciones o participaciones sociales de manera preferente a terceros ajenos a la familia.
 - Derecho de rescate: este derecho permite a los socios miembros de la familia volver a recuperar lo perdido con la venta previa de acciones o participaciones sociales.
- De obligación de enajenar: esta cláusula es limitada para las sociedades de responsabilidad limitada, y consiste en obligar a un socio a transmitir la propiedad a los demás socios o terceras personas, cuando se cumplan una serie de circunstancias expresadas correctamente en los estatutos de la sociedad. Un

¹⁰⁴ Art 14 CE: "Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social."

¹⁰⁵ Art 107.2 LSC: "2. A falta de regulación estatutaria, la transmisión voluntaria de participaciones sociales por actos inter vivos se regirá por las siguientes reglas: El socio que se proponga transmitir su participación o participaciones deberá comunicarlo por escrito a los administradores (...) La transmisión quedará sometida al consentimiento de la sociedad(...).La sociedad sólo podrá denegar el consentimiento si comunica al transmitente, por conducto notarial(...)Los socios concurrentes a la junta general tendrán preferencia para la adquisición. Si son varios los socios concurrentes interesados en adquirir, se distribuirán las participaciones entre todos ellos a prorrata de su participación en el capital social."

¹⁰⁶ Art 123.3 RRM: 3. Cuando se reconozca un derecho de adquisición preferente en favor de todos los accionistas, de los pertenecientes a una clase, de la propia sociedad o de un tercero, se expresarán de forma precisa las transmisiones en las que existe la preferencia.

ejemplo muy claro de la utilidad esta cláusula es la obligación de enajenar cuando uno de los socios pierde la condición de familiar como puede ser el caso de los familiares políticos tras una separación o divorcio¹⁰⁷.

- Cláusulas *lock-up* o de prohibición absoluta de transmisión voluntaria: también se les conoce como cláusulas bloqueo, que, durante un periodo de tiempo cierto, ya que nunca puede ser indefinido se impide a los accionistas la transmisión voluntaria de sus acciones¹⁰⁸. En la legislación española los periodos de tiempo permitidos para la imposición de esta cláusula varían en función del tipo de sociedad, y son los siguientes:
 - En Sociedades Anónimas: plazo máximo de dos años desde la constitución (art 123.4 RRM).
 - En Sociedades Limitadas: plazo máximo de cinco años desde la constitución o ampliación del capital social (art 104.4 LSC).

Del derecho anglosajón, hemos adquirido una serie de cláusulas que, ante el aumento de la frecuencia en su uso dentro de las empresas, en 2014 se hizo un intento de regulación el Anteproyecto de Código Mercantil (ACM)¹⁰⁹, el cual, finalmente no salió adelante, por lo que estas cláusulas siguen sin estar reguladas dentro de nuestro ordenamiento jurídico. En particular, el art. 232-11 ACM establecía el siguiente régimen para las cláusulas de acompañamiento y arrastre en las sociedades limitadas: «1. Serán válidas las cláusulas por las que un socio que pretenda transmitir sus participaciones a un tercero obligue a los demás socios a transmitir también las suyas a ese tercero en las mismas condiciones o en las que los propios socios hubieren previamente acordado. 2. Serán válidas las cláusulas por las que cualquiera de los demás socios obligue al que pretenda transmitir sus participaciones a un tercero a obtener de éste el compromiso de adquirir simultáneamente también las suyas y en las mismas condiciones o en las que los propios socios hubieren previamente acordado».

Estas cláusulas son las siguientes:

- Cláusula *TAG ALONG*: conocida en español como “derecho de acompañamiento”: esta cláusula pretende proteger al socio minoritario.

¹⁰⁷ Leonardo Cárdenas Arnesto, Francisco Adame Martínez, Amparo Hidalgo Parejo, Javier M. Juárez González, Estrella Martín Domínguez, Manuel Pavón Sáez, Isabel Sánchez Ayuso, Ángel Valverde Huerta, & Sofia Varea Peris. (2019). *El protocolo familiar: consejos prácticos para su elaboración*.

¹⁰⁸ María José Blas Artigas. (2017). *Cláusulas restrictivas a la libre transmisibilidad de las acciones*.

¹⁰⁹ *PROPUESTA DE LA SECCIÓN SEGUNDA, DE DERECHO MERCANTIL DEL ANTEPROYECTO DE LEY DE CÓDIGO MERCANTIL TRAS EL DICTAMEN DEL CONSEJO DE ESTADO*. (2018). Comisión General de Codificación Sección Segunda, de Derecho Mercantil.

Opera cuando uno de los socios, normalmente mayoritario, recibe una oferta para la compra de sus acciones por un tercero, en consecuencia, el socio pondrá en conocimiento de los demás para que puedan sumarse a la venta de manera conjunta en las mismas condiciones y términos. En caso de que el tercero no desee adquirir la totalidad de las acciones que se le ofrecen, la oferta se distribuirá proporcionalmente entre el capital social que tenga cada uno de los socios que han recibido la oferta y el resto de los socios que no la han recibido, pero también desean vender (María José Blas Artigas, 2017). Para su configuración estatutaria se exige el consentimiento unánime de los socios (art 351 LSC)¹¹⁰.

- Cláusula *DRAG ALONG*: o “derecho de arrastre”: sirve tanto para proteger la posible salida de un socio inversor, como la de un socio mayoritario. Cuando un tercero realice una oferta para comprar la totalidad del capital social de una empresa, por medio de esta cláusula, el socio que ha recibido la oferta podrá obligar al resto de socios a que vendan sus participaciones al posible comprador¹¹¹. Estas cláusulas son posibles cuando se cumplan las circunstancias expresadas de forma clara y precisa en los estatutos (art 188.3 RRM¹¹²). Además, al igual que en la cláusula tag along, se necesita el acuerdo unánime de todos los socios, pero también de añadido se debe constar el consentimiento individual del socio al que “se arrastra” art. 207.2 RRM¹¹³ y también su posibilidad de separación por disconformidad.

5.2 Pactos parasociales

Los pactos parasociales, también denominados extraestatutarios son aquellos convenios llevados a cabo por dos o más socios de una sociedad que buscan regular cuestiones societarias no establecidas por sus estatutos o complementar las relaciones internas, legales o estatutarias por las que se rige la sociedad¹¹⁴.

En los últimos años ha habido un aumento significativo de las empresas que utilizan

¹¹⁰ Art 351 LSC: *En las sociedades de capital, con el consentimiento de todos los socios, podrán incorporarse a los estatutos causas determinadas de exclusión o modificarse o suprimirse las que figurasen en ellos con anterioridad.*

¹¹¹ Navajo, J. (2021, 28 julio). Cláusulas Drag Along y Tag Along en un Pacto de Socios. Delvy. <https://delvy.es/clausulas-drag-tag-en-pacto-de-socios/>

¹¹² Art 188.3 RRM: *Serán inscribibles en el Registro Mercantil las cláusulas estatutarias que impongan al socio la obligación de transmitir sus participaciones a los demás socios o a terceras personas determinadas cuando concurren circunstancias expresadas de forma clara y precisa en los estatutos.*

¹¹³ Art 207.2 RRM: *Para inscribir la introducción en los estatutos sociales de una nueva causa de exclusión o la modificación o la supresión de cualquiera de las estatutarias existentes, será necesario que conste en escritura pública el consentimiento de todos los socios o resulte de modo expreso dicho consentimiento del acta del acuerdo social pertinente, la cual deberá estar firmada por aquéllos.*

¹¹⁴ Hergueta, C. C. (2022, 11 noviembre). Los pactos parasociales en las SL | Sepín. *Mercantil y Concursal*. <https://blog.sepin.es/2020/01/pactos-parasociales-naturaleza-validez-eficacia-registrabilidad>

este tipo de pactos¹¹⁵, interpreta que este fenómeno se debe a que se está produciendo una huida del derecho mercantil al derecho civil a través de los pactos parasociales.

El contenido de este tipo de pactos puede ser muy variado, ya que depende del objeto que regulen, se puede dividir en los tres siguientes tipos¹¹⁶:

- Acuerdos de relación entre socios: son pactos destinados a otorgar a todos o algunos socios derechos preferentes de adquisición sobre acciones o participaciones, derechos de venta conjunta, obligaciones de arrastre, limitaciones para no superar un cierto porcentaje de participación en el capital, entre otros.
- Acuerdos para otorgar ventajas a la sociedad: compromisos que los socios asumen frente a la sociedad, tales como préstamos, aportaciones adicionales, cláusulas de no competencia, etc.
- Acuerdos de organización: reflejan la voluntad de los socios en la toma de decisiones dentro de los órganos colegiados, incluyendo la distribución de cargos, el plan de negocios, la política de dividendos y la resolución de bloqueos mediante pactos de arbitraje. Estos acuerdos suelen formalizarse mediante pactos de sindicación de voto.

A pesar de las ventajas que presentan, los pactos parasociales tienen un aspecto negativo que los limita y es lo dispuesto en el artículo 29 del TRLSC, el cual dicta lo siguiente: “los pactos que se mantengan reservados entre socios no serán oponibles a la sociedad”. Esto quiere decir que no son vinculantes ni para los administradores de la sociedad, ni a terceros adquirentes de acciones y participaciones sociales, ya que, los compromisos asumidos bajo el régimen jurídico de los pactos parasociales, no pueden ser hechos efectivos más que bajo ese régimen, que presumiendo que dicho pacto es válido, se convierte en “ley entre las partes”¹¹⁷ (art 1091 CC)¹¹⁸ la problemática radica en determinar su alcance, siendo en ocasiones muy limitado.

Aun así, existe unanimidad doctrinal a la hora de determinar que en casos particulares puede darse la circunstancia según la cual los pactos parasociales sean oponibles a la sociedad en relación con lo enunciado en el artículo 1257.2 CC¹¹⁹, según el

¹¹⁵ Carlos Pérez Ramos. (2012). Significativo aumento de los pactos parasociales. *Notario del Siglo XXI*.

¹¹⁶ Mena, M. (2022, 8 junio). 3 tipos de pactos de socios – Globalpacta. globalpacta abogados, economistas y consultores. <https://globalpacta.com/tipos-de-pactos-de-socios/>

¹¹⁷ CÁNDIDO PAZ-ARES. (2003). EL ENFORCEMENT DE LOS PACTOS PARASOCIALES. *Actualidad Jurídica Uría & Menéndez*.

¹¹⁸ Art 1091 CC: *Las obligaciones que nacen de los contratos tienen fuerza de ley entre las partes contratantes, y deben cumplirse a tenor de los mismos.*

¹¹⁹ Art 1257.2 CC: *“Si el contrato contuviere alguna estipulación en favor de tercero, éste podrá exigir su cumplimiento, siempre que se hubiese hecho saber su aceptación al obligado antes de que haya sido aquélla revocada”.*

cual cuando exista una ventaja o derecho de la sociedad en virtud de un pacto parasocial, la sociedad podrá reclamar a los firmantes del mismo (Carlos Pérez Ramos, 2012). De hecho, un mecanismo cada vez más utilizado y admitido por la doctrina, es el denominado *enforcement*, por el cual serían oponibles a la sociedad los llamados pactos de organización y así mediante mecanismos del derecho de sociedades se pueda lograr el cumplimiento de los pactos parasociales¹²⁰. De hecho, si todos los socios han firmado dicho pacto, este puede ser oponible a la sociedad mediante la impugnación, amparándose en el art 204 TRLSC¹²¹, aun así habrá que pararse a analizar caso por caso atendiendo a las circunstancias concretas de cada caso.

Otro instrumento útil a la hora de conseguir el cumplimiento de este tipo de pactos es a través de la acción de remoción¹²², mediante la cual los socios pueden llevar a cabo una nueva junta para dejar sin efecto un acuerdo social al que se ha llegado mediante la oposición de uno de los socios a seguir lo establecido en el pacto parasocial, condenándolo judicialmente a seguir lo firmado en el mismo. Aun así, son reiterados los casos en los que la jurisprudencia se opone a que la sociedad quede vinculada por lo convenido en un pactoparasocial, por ello es altamente recomendable la inclusión en estos acuerdos de una cláusula penal que recoja aspectos como indemnizaciones en caso de incumplimientos u obligaciones de hacer. Otra alternativa que encontramos también sería la de incluir una prestación accesoria que consista en la obligación de adherirse al pacto parasocial y su cumplimiento, si quiere adquirir acciones y participaciones sociales¹²³. Aunque para que estas opciones sean conformes al ordenamiento jurídico, deben contener una prestación en favor de la sociedad y el contenido de estas debe ser concreto y determinado¹²⁴. Finalmente mencionamos los remedios resolutorios mediante los cuales se pueden deshacer los compromisos contraídos en caso de incumplimiento de la contraparte en caso de imposibilidad, alteración sobrevenida de las circunstancias, etc.

¹²⁰ Carlos Pérez Ramos. (2012). Significativo aumento de los pactos parasociales. *Notario del Siglo XXI*.

¹²¹ Art 204 TRLSC: "*Son impugnables los acuerdos sociales que sean contrarios a la Ley, se opongan a los estatutos o al reglamento de la junta de la sociedad o lesionen el interés social en beneficio de uno o varios socios o de terceros. La lesión del interés social se produce también cuando el acuerdo, aun no causando daño al patrimonio social, se impone de manera abusiva por la mayoría. Se entiende que el acuerdo se impone de forma abusiva cuando, sin responder a una necesidad razonable de la sociedad, se adopta por la mayoría en interés propio y en detrimento injustificado de los demás socios. previstos en este apartado se planteará como cuestión incidental de previo pronunciamiento*"

¹²² Art 1098 CC: Si el obligado a hacer alguna cosa no la hiciere, se mandará ejecutar a su costa. Esto mismo se observará si la hiciere contraviniendo al tenor de la obligación. Además, podrá decretarse que se deshaga lo mal hecho.

¹²³ Para más información sobre este aspecto puede consultar los artículos 44, 86 y 88 del TRLSC.

¹²⁴ Art 86 TRLSC: "*En los estatutos de las sociedades de capital podrán establecerse prestaciones accesorias distintas de las aportaciones, expresando su contenido concreto y determinado y si se han de realizar gratuitamente o mediante retribución, así como las eventuales cláusulas penales inherentes a su incumplimiento.2. En ningún caso las prestaciones accesorias podrán integrar el capital social.3. Los estatutos podrán establecerlas con carácter obligatorio para todos o algunos de los socios o vincular la obligación de realizar las prestaciones accesorias a la titularidad de una o varias participaciones sociales o acciones concretamente determinadas.*"

En definitiva, podemos concluir que los pactos parasociales suponen la elaboración de un traje a medida encaminado a una mejor regulación de las relaciones entre los socios de una sociedad, lo que conlleva establecer unas reglas de juego de obligado cumplimiento para las partes (Julio Bonmatí Martínez, 2011).

5.3 Instrumentos contractuales.

Finalmente, los últimos instrumentos para regular el diseño sucesorio, lo encontramos en los contratos elaborados obtenidos de la tradición anglosajona, y que cada vez con mayor frecuencia vemos como los socios de las empresas españolas deciden adoptarlos. Los más conocidos son los siguientes:

- Stock Redemption Plan: a través de un seguro de vida, los socios se realiza un plan de rescate de acciones, mediante un acuerdo de compraventa por el cual la empresa, recompra las acciones de un accionista que se retira, queda incapacitado o fallece¹²⁵.
- Buy and sell agreements: a través de esto se realiza un acuerdo cruzado de compra y venta entre socios, que de manera previa han establecido el precio con el cual será posible la adquisición de títulos. De esta manera las acciones salientes se venderán a los accionistas restantes en caso de que uno de ellos muera o se enferme gravemente y no pueda permanecer en el negocio.
- Put (derecho de venta): Leyguarda David define este derecho como un acuerdo mediante el cual un accionista adquiere el derecho de poder vender sus acciones, una vez se hayan cumplido ciertas condiciones, por un valor fijado previamente¹²⁶.
- Call (derecho de compra): funciona a la inversa que el anterior, Una opción call es una opción de compra que da al comprador el derecho (no la obligación) a comprar un activo subyacente a un precio fijado previamente, pudiendo ejercer ese derecho hasta una fecha concreta. El vendedor de la opción call tiene la obligación de vender el activo en el caso de que el comprador ejerza el derecho a comprar¹²⁷.
- Right of First Refusal (ROFR): en este caso, hablamos de un derecho que ostenta uno de los socios, previo acuerdo, y gracias a él, debe ser informado de cualquier oferta recibida por alguno de los otros socios, de tal manera que pueda igualar, o

¹²⁵

¹²⁶ Leyguarda, D. (2024, 1 julio). Opción de venta (PUT). *Rankia*. <https://www.rankia.com/diccionario/bolsa/opcion-venta-put>

¹²⁷ ¿Qué es una opción call? (s. f.). *Bankinter*. <https://www.bankinter.com/broker/preguntas-frecuentes/futuros-financieros/que-es-una-opcion-call#:~:text=Una%20opci%C3%B3n%20call%20es%20una,derecho%20hasta%20una%20fecha%20concreta.>

rechazar igualar dicha oferta de manera preferente. Cuando rechace la transacción el socio que ha recibido la oferta ya podrá considerar las demás, pero solo de manera posterior¹²⁸.

- Right of First Offer (ROFO): es un acuerdo contractual que otorga al titular la oportunidad de adquirir un activo antes de que el propietario lo ofrezca a otros posibles compradores. Si el titular decide no comprar la propiedad, entonces el propietario puede vender a un tercero. Este tipo de derechos es comúnmente empleado en transacciones inmobiliarias y en la compraventa de empresa¹²⁹

Es tal el abanico de posibilidades al que el empresario puede acceder en función de sus concretas circunstancias, es decir, la actividad de la empresa, número de familiares implicados en ella, entre otras, que él mismo decidirá cuáles son los modelos contractuales que más se adapten lo que se necesita y espera en relación con la sucesión de la empresa. No es una tarea fácil pues requiere de mucho estudio y análisis previo situacional para averiguar qué decisiones pueden beneficiar en mayor medida a la empresa, especialmente sopesar aquellas que vinculan empresas ajenas como intervienen las pólizas de seguro cuando son contratadas.

¹²⁸ Chen, J. (2024, 31 mayo). What Is Right of First Refusal (ROFR), and How Does It Work? Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/r/rightoffirstrefusal.asp#:~:text=A%20right%20of%20first%20refusal%20is%20a%20contractual%20right%20giving,others%20express%20interest%20in%20it.>

¹²⁹ Team, I. (2022, 7 mayo). Right of First Offer (ROFO) Definition and How It Works. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/r/rofo.asp>

4. CONCLUSIONES

Tras las investigaciones realizadas para elaborar este trabajo creo que es indudable la relevancia de las empresas familiares para nuestra economía, de hecho, podemos afirmar que son el gran motor económico. Pero, con todo ello, considero que se habla de ellas olvidando su elemento distintivo: la familia. Esto se debe a que no se ahonda en los retos añadidos que supone gestionar dos instituciones clave, la empresa y la familia, que pueden ser antagónicas o complementarias en función de cómo decidan los propietarios usar las herramientas que tienen a su disposición.

Se hace patente la necesidad de proteger la empresa familiar a través de instrumentos que permitan tanto su desarrollo como garantizar la continuidad generacional, y el protocolo familiar ha demostrado ser el documento idóneo para conseguir este objetivo. A través de él, en conjugación con los estatutos sociales podemos dotar de estabilidad a la empresa familia, gracias a libre configuración tanto de cláusulas estatutarias, como pactos parasociales que puedan adaptarse a las necesidades concretas de cada empresa familiar. Es imprescindible que el empresario conozca todas las opciones que tiene encima de la mesa, porque puede ocurrir que debido a la escasa publicidad que se les da a estos instrumentos, muchos empresarios pueden ser desconocedores de las facilidades que les brindan estas herramientas en especial en lo relativo a la propiedad. Del derecho anglosajón hemos ido adquiriendo diferentes tipos de cláusulas que han demostrado su utilidad para controlar las transmisiones de acciones y participaciones sociales, de tal manera que pueda conseguir controlar las transmisiones de propiedad, y además, gracias al aumento de la frecuencia de su uso, poco a poco el ordenamiento jurídico permite que estas se incorporen a los estatutos sociales de tal manera que sean exigibles a terceros ajenos a la empresa, controlando así su adquisición de acciones y participaciones sociales, para evitar que personas no familiares puedan hacerse con el control de la empresa.

El protocolo familiar, además de incorporar las cláusulas previamente mencionadas, brinda a los empresarios la oportunidad de reunirse, dialogar y debatir en el seno de Órganos como el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar precisamente para establecer los acuerdos relativos al traspaso generacional que tarde o temprano tendrá lugar. Gracias a ello, se pueden evitar los posibles conflictos que se generarían si se deja a la improvisación algo tan delicado. Al final, fomentar el diálogo y la participación de todos los miembros familiares permite que no existan “cabos sueltos” cuyas opiniones no se tengan en cuenta y que posteriormente puedan dar lugar a conflictos que podrían haber sido evitados.

En conclusión, afirmamos que el protocolo familiar es un instrumento con gran poder estabilizador y organizador, que elaborado de la manera adecuada y consiguiendo su cumplimiento por todos aquellos afectados puede garantizar la supervivencia de la empresa, no solo como institución económica, sino también como institución familiar.

Gracias a este trabajo he aprendido una amplia variedad de conceptos, además de entender de una manera más práctica el funcionamiento de la empresa desde dentro, es decir, como esta se organiza, o debe organizarse, y qué aspectos son fundamentales regular. He comprendido que las empresas están formadas por personas, algo de lo que muchas veces nos olvidamos, y para garantizar el éxito se necesita garantizar espacios de análisis, reflexión y puesta en común, en los que todas las opiniones cuenten, ayudados de las herramientas que se tenga a su disposición.

En mi familia no hay ninguna empresa familiar, pero no tengo ninguna duda, si en algún futuro la hubiese, el protocolo familiar sería nuestra constitución.

6. BIBLIOGRAFÍA

Abogados, P. (2022, 28 abril). *El régimen fiscal de la empresa familiar - Ponter Abogados y asesores*. Ponter Abogados y Asesores. <https://ponter.es/regimen-fiscal-empresa-familiar/>

Álvarez, J. M. S. (2024, 4 marzo). ¿Qué es una donación en vida y cuáles son sus ventajas? Sierra Abogados. <https://sierraabogados.es/blog/donacion-en-vida/>

Anta Consulting. (2024, 9 julio). Estatutos sociales: Qué significan en la constitución de sociedades. <https://www.antaconsulting.es/blog/estatutos-sociales/>

Artículo 618. (s. f.). vLex. <https://vlex.es/vid/articulo-618-254112#:~:text=Por%20acto%20liberal%20se%20entiende,decir%2C%20sin%20nada%20a%20cambio.>

Asesores, S., & Asesores, S. (2020, 13 diciembre). *Diversidad Generacional en la Empresa Familiar - SPAsesores*. SPAsesores - Consultores y auditores de empresa. <https://spasesores.com/diversidad-generacional-en-la-empresa/>

Asesores, S., & Asesores, S. (2023, 18 mayo). *Empresas familiares: fortalezas y debilidades - SPAsesores*. SPAsesores - Consultores y auditores de empresa. <https://spasesores.com/empresas-familiares-fortalezas-y-debilidades/>

BOE-A-1889-4763 Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil. (1889, 24 julio). [https://www.boe.es/eli/es/rd/1889/07/24/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/rd/1889/07/24/(1)/con)

BOE-A-1987-28141 Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1987-28141>

BOE-A-1996-17533 Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-17533>

BOE-A-2006-20764 Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-20764>

BOE-A-2010-10544 Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

BOE-A-2015-6520 Real Decreto 421/2015, de 29 de mayo, por el que se regulan los modelos de estatutos-tipo y de escritura pública estandarizados de las sociedades de responsabilidad limitada, se aprueba modelo de estatutos-tipo, se regula la Agenda Electrónica Notarial y la Bolsa de denominaciones sociales con reserva. (s. f.). <https://n9.cl/f3pp4>

BOE-A-2019-11616 Resolución de 19 de julio de 2019, de la Dirección General de los Registros y del Notariado, en el recurso interpuesto contra la negativa de la registradora mercantil y de bienes muebles I de Asturias a inscribir una escritura de elevación a público de acuerdos adoptados por la junta general de una sociedad. (s. f.). https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2019-11616

BOE-A-2020-6787 Resolución de 5 de febrero de 2020, de la Dirección General de Seguridad Jurídica y Fe Pública, en el recurso interpuesto contra la negativa del registrador mercantil I de Alicante a inscribir la escritura de constitución de una sociedad. (s. f.). https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-6787

CÁNDIDO PAZ-ARES. (2003). *EL ENFORCEMENT DE LOS PACTOS PARASOCIALES*. Actualidad Jurídica Uría & Menéndez.

Cárdenas Arnesto, L., Adarne Martínez, Hidalgo Parejo, A., Martínez Juárez González, J., Martín Domínguez, E., Pavón Sáez, Sánchez Ayuso, I., Valverde Huerta, Á., & Varea Peris, S. (2019). *El protocolo familiar: consejos prácticos para su elaboración*.

Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. *Estudios Gerenciales*, 252-258. <https://lc.cx/e37dgg>

Carlos Pérez Ramos. (2012). Significativo aumento de los pactos parasociales. Notario del Siglo XXI.

Casillas, Acebo, F. J., & Fernández, Z. (2005). *CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR*.

CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR BOSCH AYMERICH. (2024, 30 marzo). *Conflicto en la empresa familiar*. Cátedra de la UIC. CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR BOSCH AYMERICH - Campus Barcelona. <https://acortar.link/Yq3t3y>

Chen, J. (2024, 31 mayo). What Is Right of First Refusal (ROFR), and How Does It Work? Investopedia. <https://acortar.link/NsgmnC>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia | CNMC. (2024, 10 julio). <https://www.cnmc.es/>

conceptosjuridicos.com. (2022, 6 octubre). Artículo 94 de la Ley de Sociedades de Capital. Conceptos Jurídicos. <https://www.conceptosjuridicos.com/ley-sociedades-capital-articulo-94/>

Cuándo es importante tener un protocolo familiar y qué errores se deben evitar en su elaboración. (s. f.). Ceca Magán. <https://acortar.link/YDpkYU>

DA SILVA FLÓREZ, S. (s. f.). *LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR*. Universidad de Oviedo.

De Enciclopedia Significados, E. (2023, 24 noviembre). Oportunidad: Qué es, Significado y Concepto. Enciclopedia Significados. <https://www.significados.com/oportunidad/>

De Prada Gonzalez, J. M. (1994). *LOS ESTATUTOS Y SU MODIFICACIÓN*. Donaciones y sus tipos. (s. f.). <https://acortar.link/TwNsql>

EL ANÁLISIS DAFO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. (2019). VICENTE CREMADES GARCÍA.

El protocolo familiar | Notarios y registradores. (s. f.-a). <https://acortar.link/XEiuGt>

eIEconomista.es. (2024a, julio 9). Estatutos sociales: qué es - Diccionario de Economía. <https://acortar.link/eMcoo0>

eIEconomista.es. (2024b, julio 12). Acción ordinaria: qué es - Diccionario de Economía. <https://www.eieconomista.es/diccionario-de-economia/accion-ordinaria>

Empresas familiares. (2021a). Independently published.

Empresas familiares. (2021b). Guillermo Salazar.

Family Business Solutions. (2023, 31 julio). ¿En qué consiste la Asamblea Familiar? Ejemplos. <https://fb-solutions.es/en-esto-consiste-la-asamblea-familiar>

Fernández, J. R. (2021, 19 julio). Participaciones sociales y acciones sin voto. El Blog de J. Raúl Fernández. Abogado. <https://www.jraulfernandez.es/participaciones-sociales-y-acciones-sin-voto/>

Fernando Diez Estella. (s. f.). <https://www.fernandodiezestella.com/>

Francis Lefebvre. (2021). *Estatutos sociales*. Memento Experto.

Francisco J. Ramírez Hernández, & Fabiola de Guadalupe Arvizu Quiñónez. (s. f.). *Importancia de la sucesión mortis causa en el testamento fiscal*.

Gallo, M. Á. (1996). La sucesión en la empresa familiar.

García, M. J. N. (2022, 10 marzo). *Acciones y participaciones sociales: qué son y cómo funcionan*. Abogados Peña Ochoa & Granados. <https://acortar.link/QPxWMs>

Garrigues. (2023, 8 noviembre). ¿Hacienda encarece las donaciones de las empresas familiares? Garrigues. <https://acortar.link/JDEQL0>

Guía de Negocios en España. (2023, 6 septiembre). I.4.6 Órganos de gobierno - Guide to Business in Spain (ICEX). Guide To Business In Spain (ICEX). <https://acortar.link/qAAtfk>

Hergueta, C. C. (2022, 11 noviembre). Los pactos parasociales en las SL | Sepín. Mercantil y Concursal. <https://blog.sepin.es/2020/01/pactos-parasociales-naturaleza-validez-eficacia-registrabilidad>

Human verification. (s. f.). <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/3-empresas-familiares-rodeadas-de-escandalos-algunas-quebraron-20230116-0117.html>

Infoautonomos. (2023, 20 enero). Analisis DAFO: qué es y ejemplo. <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/analisis-dafo/>

Instituto de la Empresa Familiar. (2022, 11 enero). Empleo y variables económicas - Instituto de la Empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/empleo-y-variables-economicas/>

Javier M. Juárez González. (2019). *Coordinación con los estatutos*. El Protocolo Familiar.

Julio Bonmatí Martínez. (2011). *Los pactos parasociales*. De Interés Profesional.

La agricultura y la ganadería extremeñas en 2014: Capítulo 4: Las empresas familiares. (2014). Ascensión Barroso Martínez Cristina Barriuso Iglesias. <https://acortar.link/b59Z8G>

LEF.COM. (2009, 25 junio). Fortalezas de la empresa familiar. La Empresa Familiar. <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/fortalezas-de-la-empresa-familiar/>

Leonardo Cárdenas Arnesto, Francisco Adarne Martínez, Amparo Hidalgo Parejo, Javier M. Juárez González, Estrella Martín Domínguez, Manuel Pavón Sáez, Isabel Sánchez Ayuso, Ángel Valverde Huerta, & Sofia Varea Peris. (2019). *El protocolo familiar: consejos prácticos para su elaboración*.

- Leyguarda, D. (2024, 1 julio). Opción de venta (PUT). Rankia. <https://www.rankia.com/diccionario/bolsa/opcion-venta-put>
- Lou, R. (2022, 18 marzo). El Modelo de los Tres Círculos y su Impacto en Cómo entendemos la Empresa Familiar. <https://www.linkedin.com/pulse/el-modelo-de-los-tres-c%C3%ADrculos-y-su-impacto-en-c%C3%B3mo-entendemos-lou/>
- María José Blas Artigas. (2017). *Cláusulas restrictivas a la libre transmisibilidad de las acciones.*
- María Luisa Guardo. (2014). *La planificación de la sucesión en la propiedad de la empresa familiar.*
- Mena, M. (2022, 8 junio). 3 tipos de pactos de socios – Globalpacta. globalpacta abogados, economistas y consultores. <https://globalpacta.com/tipos-de-pactos-de-socios/>
- Mtz, M. E. A. (2019, 27 diciembre). ¿Quiénes deben participar en el proceso de elaboración del protocolo familiar? - Empresas Familiares Mexico. Empresas Familiares Mexico
- Navajo, J. (2021, 28 julio). Cláusulas Drag Along y Tag Along en un Pacto de Socios. Delvy. <https://delvy.es/clausulas-drag-tag-en-pacto-de-socios/>
- Navarro, B. N. Y., & Navarro, B. N. Y. (2023a, febrero 27). ¿Qué tipos de herederos existen? - Blog Navarro y Navarro. Abogados de Búsqueda de Herederos | Navarro y Navarro. <https://navarroynavarro.es/blog/2022/12/16/que-tipos-de-herederos-existen/>
- Navarro, B. N. Y., & Navarro, B. N. Y. (2023b, febrero 27). ¿Qué tipos de herederos existen? - Blog Navarro y Navarro. Abogados de Búsqueda de Herederos | Navarro y Navarro
- Neuroning. (2017, 10 julio). Empresa familiar: debilidades y fortalezas. <https://www.neuroning.net/empresa-familiar/>
- Olivas Valdez, E. (2011). Análisis de la política anti-inflacionaria en México (2008-2009). *REVISTA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN y FINANZAS.*

Pascual, M. J. (2022a, abril 17). Vega Sicilia, Pesquera o Emilio Moro: el vino amargo de la sucesión de las sagas bodegueras. El Norte de Castilla. <https://www.elnortedecastilla.es/castillayleon/vino-amargo-sucesion-20220417002843-nt.html>

Pascual, M. J. (2022b, abril 17). Vega Sicilia, Pesquera o Emilio Moro: el vino amargo de la sucesión de las sagas bodegueras. El Norte de Castilla. <https://www.elnortedecastilla.es/cas>

Pérez, A. (2023, 14 agosto). Fortalezas y debilidades de una empresa, ¿cómo identificarlas? OBS Business School. <https://acortar.link/nJtmNf>

Pérez Molina, A. I. (2012). *EL MODELO DE EMPRESA FAMILIAR: LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES*. 3ciencias.

Proceso de la sucesión para garantizar la continuidad de la empresa familiar. (s. f.). Ceca Magán. <https://www.cecamagan.com/blog/proceso-sucesion-garantizar-continuidad-empresa-familiar>

PROPUESTA DE LA SECCIÓN SEGUNDA, DE DERECHO MERCANTIL DEL ANTEPROYECTO DE LEY DE CÓDIGO MERCANTIL TRAS EL DICTAMEN DEL CONSEJO DE ESTADO. (2018). Comisión General de Codificación Sección Segunda, de Derecho Mercantil.

¿Qué es una opción call? (s. f.). Bankinter <https://acortar.link/GVHBM9>

Quiroa, M. (2022, 24 noviembre). *Amenazas de una empresa*. Economipedia. <https://acortar.link/eBRfIP>

Real Academia Española. (s. f.). <https://www.rae.es/>

Rebeca. (2022, 29 septiembre). Conflictos familiares y herencia en la Empresa Familiar - Japón Matarí. Japón Matarí. <https://japonmatari.es/2022/11/16/conflictos-familiares-y-herencia-en-la-empresa-familiar/>

Significativo aumento de los pactos parasociales. (s. f.).
<https://www.elnotario.es/hemeroteca/revista-45/329-significativo-aumento-de-los-pactos-parasociales-0-014867352335590266>

Soto Figueroa, M. (2018). *Protocolo familiar*. Empresas familiares.

SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. (2009). Deloitte.

Team, I. (2022, 7 mayo). Right of First Offer (ROFO) Definition and How It Works. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/r/rofo.asp>

Three-Circle Model of the Family Business System | Davis and Tagiuri. (2022, 21 enero). John A. Davis. <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>

Ventures, N. (2023, 26 marzo). ¿Cuál es la diferencia entre acciones y participaciones? - Nio Ventures. Nio Ventures. [https://nioventures.com/es/cual-es-la-diferencia-entre-acciones-y-participaciones/#:~:text=La%20acci%C3%B3n%20es%20un%20activo,ejemplo%20C%20derecho%20a%20voto\).](https://nioventures.com/es/cual-es-la-diferencia-entre-acciones-y-participaciones/#:~:text=La%20acci%C3%B3n%20es%20un%20activo,ejemplo%20C%20derecho%20a%20voto).)

Victor. (2022, 21 febrero). Fiscalidad en la donación de una empresa familiar. Sireraysaval. <https://sireraysaval.com/fiscalidad-en-la-donacion-de-una-empresa-familiar/>
