



Universidad de Valladolid

Facultad de Derecho

Grado en Derecho

**“ EMPRESA FAMILIAR: FUNDAMENTOS,
DESAFIOS Y SUCESIÓN ”**

Presentado por:

Pedro de los Ríos Sánchez

Tutelado por:

Dra. Marina Echebarría Sáenz

Valladolid, 19 de Julio de 2024

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

KEY WORDS

<i>1.- INTRODUCCIÓN</i>	6
<i>2.- ACERCAMIENTO A LA EMPRESA FAMILIAR</i>	7
2.1.- NOCIONES BASICAS.....	7
2.1.1.- Concepto.....	7
2.1.2.- Características y elementos distintivos	11
2.1.3.- Problemas endémicos de la empresa familiar	13
2.2.- NATURALEZA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	17
2.3.- CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	23
2.4.- MODELOS DE ANÁLISIS DE LA EMPRESA FAMILIAR	34
2.4.1.- El modelo de los tres círculos.....	35
2.4.2.-El modelo de los cinco círculos	38
<i>3.- EL PROTOCOLO FAMILIAR</i>	40
3.1.- APROXIMACIÓN AL PROTOCOLO FAMILIAR.....	40
3.1.1.- Concepto y naturaleza dual del contenido.....	40
3.1.2.- El protocolo familiar y las relaciones matrimoniales.....	44
3.2.- EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO PACTO PARASOCIAL.....	47
3.2.1.- Concepto.....	47
3.2.2.- Rasgos definitorios.....	48
3.3.- TIPOLOGIA DE PACTOS PARASOCIALES	49
3.3.1.- Pactos de relación.....	49
3.3.2.- Pactos de atribución	49

3.3.3.- Pactos de organización	50
3.4.- EL PROTOCOLO FAMILIAR Y EL DERECHO MERCANTIL	51
3.4.1.- Restricciones en las Sociedades Anónimas y Limitadas	51
3.4.1.1.- Restricciones en Sociedades de Responsabilidad Limitada.....	51
3.4.1.2.- Restricciones en sociedades anónimas.....	52
3.4.2.- Clausulas restrictivas de la transmisibilidad	53
3.4.2.1.- Derecho de adquisición preferente.....	54
3.4.2.2.- Autorización o consentimiento de la sociedad	54
3.4.2.3.- Condiciones del adquirente.....	55
3.4.2.4- Obligación de enajenar.....	56
3.4.2.5.- Prohibición de transmitir.....	56
3.5.- LA PUBLICIDAD REGISTRAL DEL PROTOCOLO FAMILIAR	58
3.5.1.- Clasusulas inscribibles.....	58
3.5.2.- Requisitos de la publicidad registral	59
3.5.3.- Clases de publicidad en relación con el protocolo familiar.....	60
3.5.3.1.- La publicidad noticia.....	62
3.5.3.2- La publicidad material.....	63
3.5.- MEDIDAS EXTRARREGISTRALES DE EFICACIA.....	64
<i>4.-SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....</i>	<i>67</i>
4.1.- PREPARACIÓN DEL SUCESOR.....	68
4.1.1.- Elección del sucesor	73
4.1.2.-Preparación del traspaso de poderes.....	74
4.1.3.- Retirada del fundador.....	75
4.2.- SUCESIÓN DE SEGUNDA A TERCERA GENERACIÓN.....	77
4.3.- EL PAPEL DE LA MUJER EN LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	80

4.3.1.-La mujer como miembro de la familia que ejerce influencia en la sucesión	81
4.3.2.-La mujer como sucesora	82
4.3.3.-La mujer como empresaria que ha de ser sucedida en la empresa familiar	83
5.-REFERENCIA AL IMPUESTO SOBRE SUCESIONES Y DONACIONES.....	84
5.1.- SUCESIONES	85
5.2.- DONACIONES.....	86
5.3.- ESPECIALIDADES DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS	87
6.- CONCLUSIONES.....	106
7.- BIBLIOGRAFÍA.....	109
8.- RECURSOS DIGITALES.....	113

RESUMEN

El presente trabajo de fin de grado busca proporcionar una visión mas detallada sobre la empresa familiar en el derecho mercantil, haciendo un énfasis especial en el protocolo familiar y el proceso de sucesión.

Observaremos la importancia que posee la empresa familiar en nuestra sociedad, y los problemas éndemicos que esta sufre, también estudiaremos posibles soluciones para estos y el fenómeno de la sucesión.

Trataremos la importancia del protocolo familiar como solución a dichos males endémicos, ayudndo este a que la empresa pueda asegurar su continuidad y éxito a lo largo del tiempo. El protocolo es crucial debido a que ayudara a prevenir conflictos y establecer directrices complementarias que ayuden en ciertos aspectos del gobierno de la empresa.

Nos enfocaremos en la importancia del proceso de sucesión, aborbandando la idea de que una planificación adecuada simplificara la transición generacional y ayudara a la perpetuidad de la empresa. Hablaremos también del papel de la mujer en la empresa familiar y de como la sucesión no solo implica transferencia de la propiedad, sino también la transferencia de valores, cultura y visión empresarial, factores esenciales en la identidad de la empresa familiar. Para finalizar, estudiaremos las distintas regulaciones respecto al impuesto de sucesiones en el caso particular de cada CC.AA.

ABSTRACT

The present final degree project aims to provide a more detailed view of the family business in commercial law, with a special emphasis on the family protocol and the succession process.

This study observes the importance of the family business in our society and the endemic problems that it suffers, we will also study possible solutions to these problems and the phenomenon of succession.

The importance of the family protocol as a solution to these endemic problems, thus helping the business to ensure its continuity and success over time. The protocol is crucial as it will

help prevent conflicts and establish complementary guidelines that assist in certain aspects of business governance.

We will also focus on the importance of the succession process in the family business, addressing how proper planning will simplify generational transition and help ensure the perpetuity of the business. We will also discuss the role of women in the family business and how succession not only involves the transfer of ownership but also the transfer of values, culture, and business vision, which are essential factors in the identity of the family business. Finally, we will study the different regulations regarding the inheritance tax in the particular case of each Autonomous Community.

KEY WORDS

Planificación – Protocolo familiar – Sucesión – Sucesor – Fundador – Empresa familiar – Familiness

Planning – Family Protocol – Succession – Successor – Founder – Family Business – Familiness

I.- INTRODUCCIÓN

La inspiración para la elección y desarrollo de este trabajo de fin de grado, surge en base a la existencia de una empresa familiar propiedad de mis padres, y aunque mi motivación actual respecto a dicha empresa es más mercantil y enfocada en su expansión, si todo evoluciona en base a lo deseado, en algún momento se darán los supuestos que se desarrollan en este TFG. Dichos supuestos a los que previamente no había dado tanta atención, se han convertido en un tema de especial relevancia para mí tras la elaboración de este trabajo, la supervivencia de la empresa familiar no depende solo de la intención sino también de la legalidad, con el desarrollo de este TFG he ampliado mi conocimiento respecto a este tema, ya que pese a que dicha empresa familiar es algo que siempre he tenido claro que es a lo que me quiero dedicar, previamente nunca me había parado a pensar algo tan básico como que es una empresa familiar, o como esta puede prevalecer en el futuro. Con la realización de este TFG he valorado más a las pequeñas empresas, ya que estas son las que conforman gran parte de la economía de nuestro país, y por otra parte también son que tienen más complicaciones para prevalecer más allá de la tercera generación, esto se refleja en el sector privado español, conformado por un 89% de empresas familiares de las cuales tan solo un 7,4 % llegan a la tercera generación¹

La temática principal de este TFG es la sucesión en la empresa familiar y la manera en la que lo desarrollare comienza con una introducción a la empresa familiar en la cual trataremos diferentes aspectos entorno a estas los cuales nos permitirán conocer algo más a dichas entidades, posteriormente hablaremos del protocolo familiar como un nexo necesario e indispensable a la hora de hablar sobre la sucesión, la cual ocupara el tercer y último punto de este trabajo y sobre el cual se basara la mayoría de investigación y desarrollo, con el objetivo de intentar comprender porque se da ese tan bajo porcentaje de supervivencia de la empresa familiar a partir de la tercera generación

¹ Eldia.es (2020) *Solo 7 de cada 100 Empresas Familiares Llegan a la Tercera Generación en España*, eldia.es. Available at: <https://www.eldia.es/economia/2020/01/14/7-100-empresas-familiares-llegan-22490068.html> (Accessed: 15 February 2024).

2.- ACERCAMIENTO A LA EMPRESA FAMILIAR

“La primera generación la funda, la segunda la expande, la tercera la funde”.

Este dicho popular tan característico y que se corrobora con otros como “El padre la crea, el hijo la mantiene, el nieto la cierra” o “Padre trabajador, hijo vividor, nieto mendigo”² no hacen más que dejarnos ver la realidad ya comentada en la introducción y que se desarrollara posteriormente sobre la empresa familiar, en relación con las dificultades que estas sufren para prevalecer más allá de la segunda y tercera generación.

2.1.- NOCIONES BASICAS

2.1.1.- Concepto

Lo más básico para poder comenzar este trabajo sería poder responder a la pregunta entorno a ¿Qué es una empresa familiar?, porque este es el punto de partida sobre lo que se va a hablar, sería necesario buscar delimitar el concepto para así enfocarlo todo de una manera más sencilla al poder establecer límites sobre lo que se considera o no empresa familiar, el principal problema reside en que hasta el 2008 todavía no contábamos con una definición general para el concepto de empresa familiar, no existía unanimidad sobre la definición de este término y debido a que lo más básico para poder continuar con este trabajo sería el encontrar un marco teórico sólido alrededor de este concepto, comenzaremos hablando y exponiendo diferentes definiciones que han acontecido a lo largo del tiempo, para así finalizar con la actual definición de empresa familiar establecida por las dos principales instituciones internacionales representantes de la misma.

El problema existente para poder determinar la definición de empresa familiar, reside en que el propio término de empresa familiar posee un significado poco preciso, esto se aprecia en la cantidad de definiciones existentes alrededor de esta figura, una manera de poder superar esta ambigüedad se establece en clasificar las definiciones en amplias, intermedias o

² Tarragona, J. (2023) *El Padre La Crea, El Hijo La mantiene, El Nieto La Cierra (expansión 11/3/19)* - BOWFC - *business family coach*, BOWFC. Disponible en: <https://bowfc.com/el-padre-la-crea-el-hijo-la-mantiene-el-nieto-la-cierra-expansion-11-3-19/> (Acceso: 03 Marzo 2024).

restrictivas, método propuesto por Shanker y Astrachan.³ (1996; citado en Neubauer y Lank, 1999 y yo lo he sacado de el libro La empresa familiar en España, fundamentos económicos y resultados, Carmen Galve Górriz y Vicente Salas Fumás, https://www.fbbva.es/wpcontent/uploads/2003/06/DE_2003_La_empresa_familiar_en_Espana_Galve_y_Salas.pdf)

- Definición amplia: Una empresa es considerada familiar simplemente con que el control de las acciones estratégicas esté en manos de los miembros de una familia y estos tengan el deseo de que dicho control perdure en el tiempo.
- Definición intermedia: Aquellas en las que fundador o descendientes controlan dicha empresa y las decisiones estratégicas, además de tener cierta participación directa en la estratégica. Junto al poder político está la gestión de la familia
- Restrictiva: Aquellas en las que varias generaciones de una determinada familia poseen el control y presencia activa en la gestión y también en la participación de la familia en los diferentes eslabones de dirección y ejecución.⁴

³ GALVE GÓRRIZ, C/ SALAS FUMÁS,V.: “La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados”, Fundación BBVA, BILBAO, 2003, pág. 23

⁴ GALVE GÓRRIZ, C/ SALAS FUMÁS,V.: “La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados”, Fundación BBVA, BILBAO, 2003, págs. 23-24

Diferentes definiciones a lo largo de la historia y sus autores:

AUTOR	DEFINICIÓN
Bernes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento
Ward y Dolan (1998)	Organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Jaffe (1991), citado por Gutiérrez (2002)	Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o responsabilidad activa como propietarios. Se comparte sangre, trabajo y propiedad de la empresa
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o de la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo hermano entre cuyos miembros existe relación familiar.
Calavia (1998)	Aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participan en los órganos de gobierno y dirección, posee intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones
Gallo (1998)	La mayoría del capital de la empresa lo posea la familia además de que esta debe poseer un control total, también requiere que los miembros de la familia formen parte de la dirección y tomen las decisiones más relevantes.
Vélez et al. (2008)	Aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Tabla de elaboración propia, constituye un resumen de las definiciones dadas en la fuente utilizada.⁵

Como podemos ver en la tabla, dichas definiciones giran en torno a que la familia debe controlar la propiedad de la empresa, esto es de especial relevancia ya que nos abre la puerta a tres grupos interdependientes, la

⁵ MOLINA PARRA, P.A./ BOTERO BOTERO, S./ MONTOYA MONSALVE, J.N.: “Empresas de familia: concepto y modelos para su análisis”, Barranquilla, 2016, págs. 120-122

familia, la propiedad y la empresa, estos tres y sus interrelaciones forman parte de un modelo de estudio de la empresa familiar conocido como el modelo de los tres círculos, el cual desarrollaremos posteriormente y que fue desarrollado por los profesores Renato Tagiuri y John A. Davis en la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School o HBS) por la década de 1970.⁶

Como hemos comentado previamente y pese a las definiciones propuestas por los diferentes autores, no existió una definición general para el concepto de empresa familiar hasta el año 2008, con esto nos referimos a una definición para el concepto en general, definición establecida por los dos instituciones internacionales representantes de la empresa familiar como institución, pese a las múltiples definiciones y perspectivas existentes, existen ciertos puntos en común entre dichas definiciones y de estos acercamientos es extraída la definición actual aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Consejo de FBN (Family Business Network), que es la siguiente:

- Una compañía tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:
 - ~ La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s)
 - ~ Dicha capacidad de voto mayoritaria puede ser directa o indirecta
 - ~ Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía
 - ~ A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de votos, a los que da derecho el capital social.⁷

Debemos añadir como matización a esta definición, el concepto de relevo generacional, basándonos en que el objetivo final de la empresa familiar es la continuación de esta misma en la siguiente generación familiar, característica indispensable cuyo incumplimiento da lugar a que varias compañías no sean consideradas empresas familiares debido a que su evolución empresarial han acaecido la falta de herederos dentro de la propia familia o falta de financiación la cual se ha terminado buscando externamente, dando lugar a la pérdida del control de la compañía dejando gestión y accionariado en manos externas a la familia, debido a esta

⁶ *Modelo de Tres Círculos del sistema de Empresa familiar: Liderazgo de Pensamiento* (2022) CFEG. Disponible en: <https://cfeg.com/es/biblioteca-de-conocimientos-liderazgo-de-pensamiento/#:~:text=MODELO%20DE%20TRES%20C%C3%89CULOS%20DEL,en%20la%20d%C3%A9cada%20de%201970>. (Acceso: 03 March 2023).

⁷ CORONA, J: “Definición oficial de Empresa Familiar, Cátedra Empresa Familiar”; Disponible en: <https://cef.um.es/index.php/actividades/colaboraciones-medios/201-definicion-oficial-de-empresa-familiar> (Acceso: 03 Marzo 2023).

característica que hemos considerado vital, es de significativa importancia la preparación de diferentes formalidades tales como la elaboración de un protocolo familiar, la preparación del sucesor, planificación de búsqueda de financiación en caso de necesidad, etc.

En nuestro ordenamiento no existe una definición legal, tampoco un concepto doctrinal ni una regulación positiva que establezca lo que se entiende como empresa familiar, tan solo desde un punto de vista normativo podemos encontrar en la legislación fiscal una definición de empresa familiar, aunque esta se encuentre de una manera indirecta, en este caso me refiero a el artículo 4, en su apartado 8 8.1 y 8.2 de la ley 19/1991 de 6 de junio, del Impuesto sobre el patrimonio, sin embargo si encontramos una definición en la Exposición de Motivos del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, en el que regula la publicidad de los protocolos familiares, en el cual encontramos la definición en el prólogo y carente de fuerza vinculante.⁸ Pese a que no existe una definición como tal, hay gran cantidad de referencias que coexisten y hacen referencia a las empresas familiares siendo ampliamente notorio en campos como la sucesión y el régimen fiscal, de manera que estamos ante una entidad conocida para el legislador, esto lo vemos en ejemplos como:

- Código Civil: En el artículo 1056 se hace referencia a la posibilidad que tiene el testador de en atención a la conservación de la empresa o interés de la familia que busca preservar indivisa una explotación o mantener el control de esta, podrá adjudicar dicha empresa a un solo heredero y que este pague su parte a los demás.⁹
- Ley 29/1987, de 18 de diciembre, Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, artículo 20.2.c: Con relación a una posible reducción del 95 % en el impuesto de sucesiones y donaciones, es relevante para la empresa familiar ya que puede facilitar la transmisión de esta.¹⁰

2.1.2- Características y elementos distintivos

En este apartado vamos a hablar de aquellos rasgos definitorios que hacen a las empresas familiares únicas y diferentes, haciendo que sea posible distinguirlas del resto de sociedades mercantiles; a estas características o valores intangibles, se los conoce como “Familianness” concepto creado en 1999 por Habbershon y Williams, si quisiésemos trasladar este concepto al español podríamos decir que se trata de la vertiente familiar de la compañía.

11

⁸ OLMEDO CASTAÑED, F.J.: “La empresa familiar en el derecho español: Necesidad de una regulación jurídica. El Notario del Siglo XXI”, 2018, pág. 157

⁹ Artículo 1056 Código Civil

¹⁰ BOE, núm 303, de 19/12/1987 en relación al Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, Artículo 20.2.c

¹¹ TAPIES, J. (2021) : “Familianness: El Valor intangible que aporta La Familia a la empresa”- blog de Empresa Familiar, Blog de Empresa Familiar - Cátedra de Empresa Familiar del IESE. Disponible en: <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2014/familianness/> (Accessed: 12 june 2024).

Este concepto no es siempre positivo ya que las características que la definen también son causa de sus males endémicos, esto se da en caso de que los recursos de la empresa no sean gestionados de una manera adecuada, también sucede en caso de que la gestión de la empresa se lleva sin ninguna profesionalidad (más basándonos en sentimientos negativos como celos, rencores..), de manera que podríamos decir que el *Familiness* posee vertientes positivas y negativas que se serán desarrolladas en parte por el clima familiar existente.¹²

Como propia conclusión podríamos hablar de que en un contexto idílico, ese *Familiness*, el cual se define como: “los recursos distintivos de los que dispone una empresa familiar debido a la implicación de la familia propietaria”, hace que la empresa familiar posea ventaja competitiva frente a otras empresas pero todo tiene matices y dentro de la empresa cada persona tiene sus propios intereses, esto hace que puedan colapsar y si no se es capaz de ser profesional, todos esos problemas se pueden trasladar a la empresa, también es notorio decir que con cada generación que pasa y si no existe un protocolo de actuación, es más probable que se sucedan estas situaciones ya que a cada generación más gente y más intereses entran en la empresa, de manera que existe mayor probabilidad de que esto suceda.

En cuanto a esas características particulares, tenemos las siguientes:

- La propiedad de la empresa recaerá en manos de los socios los cuales están unidos entre sí por lazos familiares
- El poder de decisión y lo que llamaríamos la dirección se encuentra de manos de los miembros de la familia, aquí también encasillaríamos el compromiso familiar en la gestión de la empresa, entendemos que el compromiso en este contexto sería como se identifica cada persona con la empresa, los miembros de la familia al ser también pertenecientes al sistema familia poseerán un mayor sentimiento de compromiso con esta y tenderán a trabajar en búsqueda del bien comunal.
- Vocación de continuidad: Hablamos sobre el interés que poseen los propietarios de transmitir la sociedad a las siguientes generaciones, dentro de este punto también desarrollaríamos la visión a largo plazo, que sería algo necesario para alcanzar con

¹² Family Business Solutions (2023) *Familiness: La Dimensión familiar Del Negocio, Family Business Solutions*. Disponible en: <https://fb-solutions.es/familiness-dimension-familiar-del-negocio> (Acceso: 12 June 2024).

éxito dicha sucesión, generalmente los propietarios iniciales plantean una idea de negocio que se extiende más allá de su vida laboral.

Encontramos también un cuarto elemento diferenciador de las empresas familiares, peor por su significativa importancia lo mencionare más desarrollado en el siguiente subpunto, este elemento son sus problemas endémicos , ya que estas características aquí nombradas , también suponen riesgos para la propia viabilidad de la empresa, y entre estos debemos resaltar la vocación de continuidad, ya que pese a que este es el elemento diferenciador más relevante entre todos y el que nos permite reconocer que estamos frente a una empresa familiar, también este es su principal amenaza debido a las dificultades que este entraña.¹³¹⁴

No nos debe extrañar que sus propias características sean a su vez sus mayores problemas endémicos ya que nos encontramos frente a una realidad compleja como es la empresa familiar y por ende la convivencia entre dos sistemas tan dispares como familia y empresa.¹⁵

2.1.3- Problemas endémicos de la empresa familiar

Es ineludible que la empresa familiar, como empresa que es no posea los mismos problemas que otras empresas¹⁶, pero en este punto nos vamos a focalizar en aquellos problemas que son comunes y particulares de este tipo de sociedades, en este caso nos referiremos a los siguientes:¹⁷

- ***Acceso de familiares no cualificados a funciones directivas***

No es un problema existente tan solo en la empresa familiar, los mecanismos de designación son relevantes incluso cuando se elige el tipo societario (en relación con

¹³ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L., 2014, págs. 12-13

¹⁴ SOTO FIGUEROA, M.: “Familia Empresaria.”, 2018, Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 38-47

¹⁵ LLORENTE MUÑOZ, V.: “Política de dividendos y conflicto en la empresa familiar: el protocolo”, en REF, vol.2 n.º 1/2012, pág. 56

¹⁶ SOTO FIGUEROA, M.: “Familia Empresaria.”, 2018, Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, págs. 53-62

¹⁷ GOMÁ LANZÓN,I: “El protocolo familiar”, en Garrido Melero, M./Fugardo Estivill, J.M: *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos.* En REF tomo IV, pag. 657.

esto tenemos el artículo 193 LSC el cual habla de la creación de la junta en la sociedad anónima).

El problema que agrava esta situación en la empresa familiar es el vulgarmente conocido como enchufismo, ya que comúnmente se intenta que todos los miembros de la familia trabajen en la empresa familiar y también ocupando puestos de responsabilidad, la medida que contrarrestaría esta situación sería la creación de un protocolo familiar que estableciera la cualificación necesaria para optar a los puestos de gerencia de la empresa

- ***Confusión del patrimonio empresarial y familiar***

Este problema puede acontecer en una doble vía, por una parte, tiene lugar debido a un mal uso de este patrimonio por parte de los socios lo que genera que estos usen el patrimonio de la empresa para necesidades propias o de la familia empresaria, y en el sentido contrario tendríamos que la empresa en momentos de necesidades de capital deba recibir aportaciones por parte de la familia empresaria. Esta falta de diferenciación también puede resultar un impedimento para el crecimiento de la empresa familiar en el momento de recibir inversión por parte de inversores externos, una falta de transparencia financiera crea una incertidumbre que muchos no estarían dispuestos a correr. Una solución sería la profesionalización respecto al establecimiento de estructuras formales y desarrollo de políticas y procedimientos, en cuanto a medios humanos, como solución tendríamos el contratar a agentes externos que supervisaran las cuentas dando lugar a que se respete la separación entre ambos patrimonios.

- ***Proceso de Sucesión***

Ese elemento definitorio de visión a largo plazo, traslado generacional y búsqueda de la continuidad empresarial más allá de la vida laboral del creador supone un quebradero de cabeza en aquellas empresas que no posean un plan de sucesión formalizado, se debe tener en cuenta que iniciar un plan de sucesión conlleva unos criterios y acciones cuyo fin es alcanzar los objetivos que el empresario y la familia se plantean.¹⁸ También es mencionable que la sucesión no involucra solo a los propietarios sino también a los trabajadores y así se puede ver en el artículo 44 del estatuto de los trabajadores:

¹⁸ SOTO FIGUEROA, M.: “Familia Empresaria.”, 2018, Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, págs. 61-62

- ◆ Art 44: El nuevo empresario debe asumir la totalidad de los trabajadores que tenía el anterior, manteniendo todos sus derechos adquiridos (antigüedad, sueldo, jornada, etc.).¹⁹

- ***Atomización de la propiedad***

Con esto nos referiremos a la dispersión de las acciones, esto no tiene por qué ser algo negativo ya que dicha dispersión puede significar el ingreso de nuevas fuentes de capital que permitan a la empresa crecer, el problema reside en que dicho capital puede ser externo a la familia y eso significaría; que si dichos aportadores de capital obtienen un gran número de acciones, también obtendrían el control de la compañía dejando de lado a la familia, esta quedaría relegada a un segundo plano, y por ende perdería esa capacidad de gestión de la compañía (la cual hemos identificado como una de las características), perdiendo esa capacidad de gestión la empresa familiar pierde parte de su identidad y por ende puede llegar a suponer la extinción de la empresa en su vertiente familiar.

Ese sería el supuesto si la atomización se produjese debido a enajenación de acciones a terceros para así obtener capital, también se podría dar el caso que la atomización se diese dentro de la propia familia debido a el ingreso de nuevos integrantes (generacionalmente), esto haría que estuviesen en juegos más intereses y personalidades, dando lugar a una mayor probabilidad de conflicto, esto desembocaría en problemas de gestión.

- ***Inoperancia de los órganos sociales***

Hace referencia a la toma de decisiones basándonos en criterios no empresariales, en una empresa corriente, el administrador realiza la toma de decisiones basándose en criterios profesionales, en un correcto desarrollo de su posición, debe acatar los deber propios e inherentes del cargo (establecido en artículos 225 a 232 de la LSC), estos deberes deben ser realizados más allá de la mera diligencia que se espera del padre de familia (requisito básico establecido por el CC)²⁰.

¹⁹ Artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores

²⁰ SÁNCHEZ CALERO, F.: “Los administradores en las sociedades de capital” 2.^a edic., Thomson Civitas, Cizur Menor, Madrid, 2007, pág. 181.

Sin embargo, en la empresa familiar, la conjunción entre familia y empresa da lugar a que no solo existan los intereses de la empresa sino también los de la familia, pudiendo tener lugar que dichos intereses sean opuestos, aquel socio que es a la vez familiar y trabajador es difícil que deje de lado la primera de las condiciones para tan solo pensar en los intereses de la empresa. Para solventar esta problemática tendríamos la creación de pactos parasociales que regulasen los aspectos relativos a la organización y funcionamiento de la sociedad (es necesario que dichos pactos no estén reservados entre socios o sino no serán oponibles a la sociedad)

- ◆ Es importante mencionar que anteriormente en base a el artículo 29 de la LSC (2010), se aportaba información muy escueta respecto a los pactos prosociales, estableciendo únicamente que estos no serían oponibles a la sociedad si se mantenían reservados entre socios con la nueva ley aprobada en 28/2022 de 21 de Diciembre, se dispone expresamente en el artículo 11.2:²¹ *“Los pactos de socio en las empresas emergentes en forma de S.L. serán inscribibles y gozarán de publicidad registral si no contienen cláusulas contrarias a la Ley”*.

En base al artículo mencionado, se reconoce dicho instrumento jurídico y su fuerza vinculante (es cierto que el artículo solo menciona a las empresas emergentes, lo que solo nos enfoca un número limitado de sociedades, respecto a su aplicación frente a terceros, al mencionar de que gozarán de publicidad registral, mi interpretación es que tendrán efecto erga omnes, ya que dichos pactos gozarán de cognoscibilidad por parte de terceros).

- **Dificultad en la creación de herramientas de planificación**

Con relación a los apartados surge este problema, la existencia de intereses opuestos dentro de la propia empresa familiar da lugar al surgimiento de dificultades entorno a la toma de acuerdos y planificación en los diferentes ámbitos existentes, para solucionar esto se debe dar la creación de un plan estratégico en paralelo a la formación de un protocolo que tenga presente tanto los intereses familiares como los empresariales²² . Es necesario que se produzca la identificación de los intereses

²¹ Artículo 11.2 de la Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes.

²² AMAT, J.: “El proceso de planificación estratégica familiar como clave para el éxito del protocolo”, en Amat, J./Corona.: *El protocolo familiar*, Deusto, Barcelona, 2007, pág. 176.

presentes en las interrelaciones existentes para así establecer pautas que deriven en el correcto funcionamiento de la empresa familiar.²³

2.2.- NATURALEZA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Lo que actualmente conocemos como empresa familiar es una institución difícil de explicar, la manera en la cual fue adquiriendo forma debido a que dicha forma se adquiere en base a diversos factores los cuales no son fácilmente aislables, podemos afirmar como evidencia que fue creada por el hombre cuando este sintió urgencia de intercambiar bienes o servicios.

“Resulta posible decir, que las empresas familiares tal vez sean, las organizaciones económicas más antiguas de la historia de la humanidad. Su origen más remoto está inscrito, por decirlo de alguna manera, en el seno de la familia, ya que los procesos productivos- distributivos-asignativos fueron originalmente una actividad familiar, posteriormente dicho intercambio que se producía en el seno de la familia ha trascendido a otras esferas sociales, dando lugar al desarrollo cada vez más notorio de las empresas”²⁴

Debemos comenzar hablando de que la empresa familiar en España posee una naturaleza jurídica que combina tanto aspectos empresariales como familiares, dando lugar a que, en el apartado empresarial, esta se rija por leyes y regulaciones generales las cuales le son aplicables a otras entidades comerciales, por la parte familiar encontraremos que existen acuerdos y leyes específicas que colaboran en su especificidad y buscan la continuidad y la facilidad de la sucesión de esta. Respecto a dicha naturaleza jurídica la podemos encontrar reflejada en diferentes preceptos de la ley, pese a que no es posible encontrar una definición de empresa familiar en el Derecho Privado Español sino que han sido las normas fiscales aquellas que han dado lugar a una primera toma de contacto con dicho termino, pese a que lo hacen desde un punto de vista fiscal, no dando lugar a una definición del término.

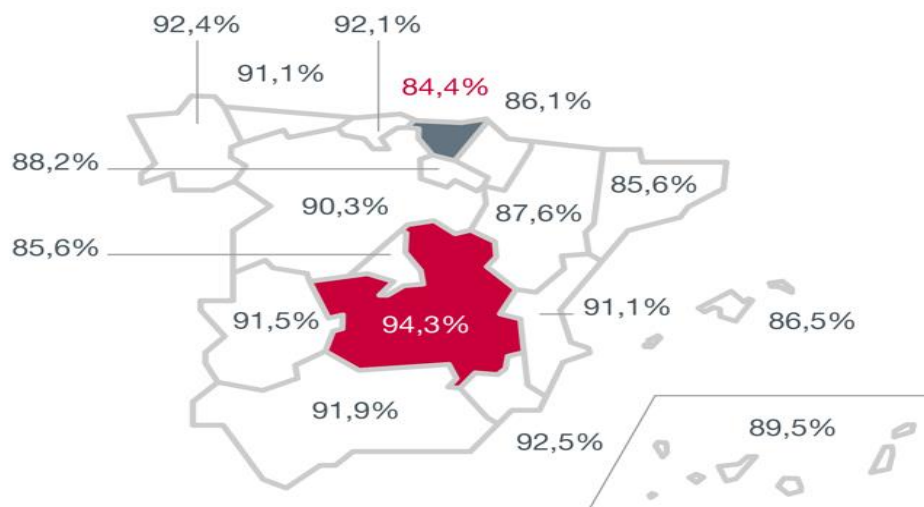
Para continuar, hablaremos de la situación y de la magnitud de la empresa familiar en España, debemos de saber que existen 1,1 millones de empresas familiares en nuestro país, esto representa un total del 89% del total de las empresas españolas, por otra parte, son también responsables de la creación del 67% del empleo privado, generando más de 6,58 millones de

²³ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, Granada, 2014, págs. 13-17

²⁴ FELAIRÁN ABREU, MILENA.: “Una revisión teórica de los modelos aplicados a la empresa familiar”, Omnia, Venezuela, 2005, pág. 4

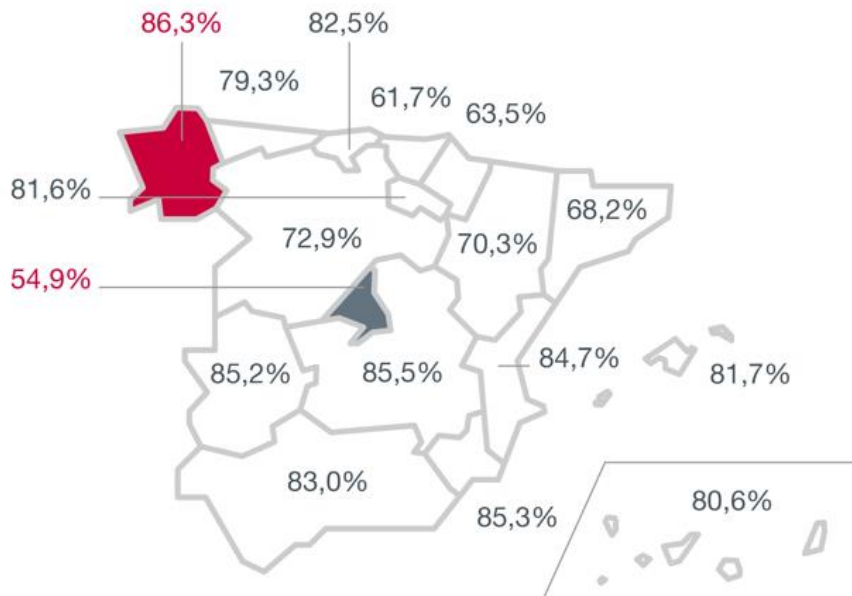
puestos de trabajo y a su vez siendo responsables del 57,1 del PIB en el sector privado. (datos sacados del instituto de empresa familiar (en estos datos no se están incluyendo a los autónomos ni a otras formas jurídicas distintas a las Sociedades anónimas y a las sociedades limitadas)²⁵

En la siguiente imagen veremos la representación por comunidades y en % de su distribución en nuestro país.



A continuación, en la siguiente imagen, veremos el % del PIB que representan las empresas familiares en cada comunidad

²⁵ *Cifras Empresa familiar (2024) Instituto de la Empresa Familiar*. Disponible en: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/> (Acceso: 02 Febrero 2024).



Para finalizar su análisis en España, veremos su representación en % en los diferentes sectores, como se puede ver a simple vista, las empresas familiares representan más del 50% en cualquiera de los sectores, pero en muchos de ellos son la amplia mayoría alcanzando incluso más de un 80%.

- Agricultura, Ganadería y silvicultura (86%)
- Suministros (Agua, energía, saneamientos). 66 %
- Comercio (86%)
- Hostelería (81%)
- Servicios financieros de seguros e inmobiliarios (54%)
- Educación, Sanidad, Defensa y Seguridad (70%)
- Otros servicios (80%)
- Industria manufacturera (83%)
- Construcción (88%)
- Transporte y almacenamiento (79%)
- Información y comunicaciones (77%)
- Actividades profesionales y administrativas (70%)
- Actividades artísticas y recreativas (59 %)

Como conclusión, observamos que en los sectores primario y secundario es donde las empresas familiares poseen una mayor presencia.²⁶

Respecto a su relevancia en la Unión Europea, según un informe del 2021 del European Family Businesses (EFB) de 2021, las empresas familiares representan más del 60% de empresas en la Unión Europea, siendo responsables de entre el 40-50% del empleo en la UE²⁷, pasando estos porcentajes a números, tendríamos que existen alrededor de 14 millones de empresas familiares en la UE y que dichas empresas familiares son responsables de emplear a más de 60 millones de personas.²⁸

Para finalizar y analizar su presencia a nivel mundial, nos encontramos con diferentes porcentajes según la entidad que realice el estudio/informe, para ponernos en contexto pondré como ejemplo dos entidades:

- PwC (PwC family Business Survey 2021): Entre el 80% y 90% del número total de empresas, aportando más del 50% del PIB mundial y creando más de 2/3 del empleo privado.
- IEF (instituto de la empresa familiar de España): Estima que las empresas familiares representan el 85% de las empresas a nivel mundial.²⁹

Ambas sitúan la representación de empresas familiares a nivel mundial por encima del 80%.

²⁶ *Radiografía de la Empresa familiar* (2019) Instituto de la Empresa Familiar. Disponible en: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/> (Acceso: 02 Febrero 2024).

²⁷ NIEBLER, A. (2015) *Informe sobre las empresas familiares en Europa: A8-0223/2015: Parlamento Europeo, INFORME sobre las empresas familiares en Europa | A8-0223/2015 | Parlamento europeo*. Disponible en: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_ES.html#:~:text=Las%20empresas%20familiares%20representan%20más,Europea%20en%20su%20informe%20final. (Acceso: 03 February 2024).

²⁸ *Cifras Empresa familiar* (2024a) Instituto de la Empresa Familiar. Available at: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/> (Accessed: 03 February 2024).

²⁹ *Radiografía de la Empresa familiar* (2019) Instituto de la Empresa Familiar. Disponible en: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/> (Acceso: 28 Junio 2024).

Debemos de basarnos en que la experiencia nos indica que la empresa familiar se caracteriza por ser más austera, flexible y no enfocada tanto en la rentabilidad a corto plazo sino más en un plan a largo plazo, buscando la rentabilidad y supervivencia en aquellos sectores en los que dicha empresa se ubique. Es una complicada tarea definir a la empresa familiar como ya hemos comentado en el punto anterior, pero vamos a establecer unos determinados puntos que debemos tener como bases:

- Los miembros de dicha familia deben tomar parte en la dirección y gestión en el día a día
- La familia debe estar inmersa en la toma de decisiones estratégicas
- Se debe buscar la intención del fundador y en su debido momento en que se convertirá en sucedido, de transmitir la empresa a otra generación
- Número de acciones que posee la familia

A nivel mundial, la diferente importancia que se le ha dado a la empresa familiar variara dependiendo del país, para situarnos en un contexto cercano nos enfocaremos en la Unión Europea, enfocándonos en países como Alemania, Bélgica, Suiza e Italia, nos encontramos con empresas familiares caracterizadas por una mayor longevidad, mayor fuerza, grandes y competitivas que empresas familiares situadas en Portugal e incluso España. Haciendo una pequeña referencia a nuestro país y en contexto a lo anteriormente citado, nos encontramos con que tan solo un 7% de las empresas españolas llegan al paso a la tercera generación, mientras que las empresas belgas llegan en un 17% a dicha tercera generación, por otra parte, en comparación con Alemania, las empresas de dicho país alcanzan cuatro veces más a la tercera generación que las empresas españolas.

En cuanto a la facilitación en el paso generacional, debemos de hablar de un factor altamente relevante el cual produce una mayor facilidad para que dicho paso generacional tenga lugar, estamos hablando de la profesionalización, hablando en datos, tendríamos que el 90% de las empresas suizas o alemanas presentan formas de gobiernos mediante consejos de administración, vinculando a profesionales independientes con experiencia a dichos órganos de gobierno. Respecto a lo anteriormente comentado en torno a la facilitación de la sucesión en la empresa, investigaciones realizadas tanto en Bélgica como en Italia han dado lugar a que aquellos consejos de administración los cuales incluyen la participación de miembros independientes dan lugar a una mayor facilidad en el cambio generacional.

Actualmente y emitido por la revista Family Business Magazine, tenemos un top 100 de las empresas familiares más antiguas del mundo, el cual no incluiré en su totalidad, pero si hare mención a aquellos países los cuales poseen una mayor cantidad de menciones.

- Reino Unido (17 menciones)
- Francia (16 menciones)
- Italia (15 menciones)
- Alemania (14 menciones)
- Estados Unidos (14 menciones)
- Japón (9 menciones)
- Holanda (3 menciones)
- España (2 menciones)
- Austria, Chile, Irlanda, México, Noruega, Portugal, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Turquía (1 mención cada uno)

A continuación, procederé a incluir una tabla con algunas de las empresas más longevas a nivel europeo.

Empresa *País* *Año fundación* *Sector*

Chateau de Goulaine	Francia	1000	Vinatero
Pontificia Fonderia Marinelli	Italia	1000	Metal
Barone Ricasoli	Italia	1141	Vinatero y empresa de aceite de oliva
Barovier & Toso	Italia	1295	Fabricantes de vidrio
Pilgrim Haus	Alemania	1304	Hostelería
Richard de Bes	Francia	1326	Papelera
Cerrajeros Torrini	Italia	1369	Cerrajería
Vinícola Antinori	Italia	1385	Vinícola

A nivel mundial y como primer puesto en el top de las 100 empresas familiares más antiguas del mundo, tendríamos a la empresa japonesa Kongo Gumi, cuyo sector es el de la construcción, dicha empresa la cual fue fundada en el año 578 llevaría 1445 años en funcionamiento, actualmente se encuentra en la 40 generación

A continuación, y para finalizar este apartado, procedo a mencionar a las dos empresas más longevas a nivel nacional:

- La empresa Codorníu, adquirida por Jaime Codorniu en Cataluña en 1551. Eran propietarios de viñas y aperos que se dedicaban a la elaboración de vino, es en 1872 cuando elaboran la primera botella de cava y reorientan el rumbo del negocio familiar introduciendo la elaboración de cava en su actividad productiva, en 1976 se declara a las bodegas Codorníu monumento histórico y artístico. En la actualidad, 151 años después, dicha familia continua su actividad.
- La empresa Osborne, fundada en 1772 por Thomas Osborne Mann, el cual ya era propietario de una empresa basada en las exportaciones, con la fundación de Osborne adquiere varias bodegas y comercializa vinos, esto y su amistad con el cónsul británico de la época dan lugar a una rápida y efectiva expansión, actualmente Osborne lleva 251 años con su actividad.³⁰

2.3.- CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Basándonos en el tema principal de este TFG, la empresa familiar, y por ende tomando la empresa como contexto más amplio, es necesario aplicar una clasificación desde los diferentes criterios o características para establecer los diferentes tipos de empresas que existen, debido a que la mencionada clasificación resulta ser un aspecto fundamental para poder comprender el tema principal, en el siguiente texto estableceremos una clasificación la cual nos permitirá establecer categorías que nos faciliten el análisis y la comprensión de la amplia diversidad empresarial existente. Para dicha clasificación usaremos distintos criterios los cuales son usados tanto en el ámbito económico como en el empresarial, clasificaremos

³⁰ Chauvin, S. (2017, 6 noviembre). *Las empresas familiares más antiguas del mundo*. Mujeres de Empresa. <https://www.mujeresdeempresa.com/las-empresas-familiares-mas-antiguas-del-mundo/>

las empresas desde el punto de vista jurídico, dimensión, ámbito de actuación, origen del capital y finalmente cuota de mercado que estas posean

- **Forma jurídica**

- Sociedad propiamente dicha: El Código de Comercio en su artículo 116 estatblece lo siguiente; “El contrato de compañía, por el cual dos o más personas se obligan a poner en fondo común bienes, industria o alguna de estas cosas, para obtener lucro, será mercantil, cualquiera que fuese su clase, siempre que se haya constituido con arreglo a las disposiciones de este Código”³¹

- ◆ Sociedades colectivas: Los socios bajo un nombre colectivo y una razón social, se comprometen a participar bajo la proporción que ellos mismos establezcan de los derechos y obligaciones, responden subsidiaria, personal y solidariamente de las deudas de la sociedad, los socios responden con su patrimonio y un tercero puede accionar contra la sociedad y/o contra cualquiera de los miembros de dicha sociedad. La situamos en el artículo 127 del CCom.³²

Número socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Mínimo 2	Ilimitada	No existe mínimo legal	Impuesto sobre sociedades Impuesto actividades económicas

- ◆ Unipersonal: Se trata de un único propietario, puede ser tanto una persona física como jurídica, el cual se representa a sí mismo y el cual responde ante terceros con su propio patrimonio, dicha sociedad pudo ser constituida por un único socio o pudo quedar reducida a un único socio con el tiempo. La figura mencionada, se encuentra actualmente contenida en

³¹ Artículo 116 Código de Comercio

³² Artículo 127 Código de Comercio

los artículos 12 y siguientes de la Ley de Sociedades de Capital, fue incorporada a nuestro ordenamiento jurídico mediante la conversión de la Directiva Comunitaria 89/667 sobre sociedades unipersonales de responsabilidad limitada desarrollada por la Ley de Sociedades de Capital, la cual entro en vigor el 1 de junio de 1995.

- ◆ Sociedad de responsabilidad limitada (SRL): El capital social se encuentra dividido en participaciones sociales, las cuales son acumulables e indivisibles, el capital está formado por las aportaciones de todos los socios, los cuales no responden personalmente de las deudas contraídas por la sociedad, estos tan solo responderán ante terceros en forma limitada a la totalidad del aporte que realizaron. Las mencionadas cuotas/participaciones no poseen representación física, existe un registro, pero no un documento físico que represente dicha participación.

Habría que hacer un pequeño aporte respecto al capital necesario para formar una Sociedad Limitada, anteriormente el capital mínimo era de 3000 €, actualmente y gracias a los artículos 4 y 5 de la LSC , se podrá constituir con tan solo 1 € de capital mínimo (con ciertas restricciones establecidos en dichos artículos). Por otra parte este capital mínimo es tan solo respecto a la creación ya que de cara a acreedores se siguen fijando los 3000 € anteriormente estipulados.³³³⁴

Número de socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
------------------	-----------------	---------	------------

³³ MADRILEJOS VELASCO, J. and ALVAREZ MORENO , L.A. (2024) *Ley 18/2022: Se reduce el capital Mínimo de una sociedad limitada*, *Ley 18/2022: se reduce el capital mínimo de una sociedad limitada*. Disponible en: <https://www.jlanotarios.com/blog/capital-minimo-sociedad-limitada-ley-18-2022.html#:~:text=A%20partir%20de%20la%20entrada,Ley%20de%20Sociedades%20de%20Capital> . (Acceso: 28 Junio 2024).

³⁴ Artículos 4 y 5, Ley 18/2022 de creación y crecimiento de empresas

Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 1€	Impuesto sobre sociedades Impuesto actividades económicas
----------	------------------------------	-----------	--

- ◆ Sociedad anónima (SA): Al igual que en la SL, el capital se encuentra dividido en partes iguales las cuales reciben el nombre de acciones, pero a diferencia de la SL, en este caso si poseen una representación física, para cada acción existe un dueño (identificado con nombre, apellido y código de identificación laboral). Los socios los cuales conforman el capital no responden personalmente de las deudas sociales.

Número de socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 60.000 €	Impuesto sobre sociedades Impuesto actividades económicas

- ◆ Sociedad comanditaria: Sociedad en la que varios socios participan en la gestión de esta, dichos socios responden de manera ilimitada con su patrimonio frente a las acciones de la sociedad, también existen otros socios los cuales no intervienen en la gestión de la sociedad y por lo tanto no responderán de manera ilimitada con su patrimonio respecto a las acciones de esta, de manera que estamos ante dos perfiles de socios muy diferentes.³⁵

³⁵ STEL Order (2024) *Sociedad Comanditaria: Qué es, tipos, Cómo funcionan y requisitos, STEL Order*. Disponible en: https://www.stelorder.com/blog/sociedad-comanditaria/#¿Que_es_la_sociedad_comanditaria_¿Y_los_socios_comanditarios,%20https://economipedia.com/definiciones/sociedad-comanditaria.html (Acceso: 05 April 2024).

⇒ Socios colectivos o gestores: Aquellos socios los cuales tienen el derecho y deber de gestionar las operaciones y el día a día de la sociedad, su responsabilidad se encuentra sujeta a todas las deudas sociales de manera ilimitada.

⇒ Socios comanditarios: Aquellos socios que no interfieren en la gestión de dicha sociedad, su función es la de aportar capital a la sociedad y su responsabilidad se encuentra limitada.

Por otro lado, debemos de matizar que existen dos tipos de sociedades comanditarias:

⇒ Comanditaria por acciones: El capital se encuentra dividido en acciones y formado por aportaciones de los socios de los cuales al menos uno debe llevar la administración de la sociedad y responder personalmente de las deudas sociales, los demás socios comanditarios no poseen esa responsabilidad, de manera que por un lado tenemos a los socios colectivos y por otro lado tendremos a los socios comanditarios. Respecto a normativa tenemos el RD 1/2010 y la ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas³⁶

Número de socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Mínimo 2	Socios colectivos: Ilimitada	Mínimo 60.000	Impuesto sobre sociedades.

³⁶ *Sociedad Comanditaria por acciones. Formas Jurídicas Descripción.* Disponible en : <https://plataformapyme.es/es-es/AppWeb/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?nombre=Sociedad%2BComanditaria%2Bpor%2Bacciones> (Acceso: 04 April 2024).

	Socios comanditarios: Limitada		Impuesto actividades económicas
--	--------------------------------------	--	---------------------------------------

⇒ Comanditaria simple: Se caracteriza debido a que la responsabilidad de los socios comanditarios (invierten capital) se limita a las aportaciones hechas por estos al capital social, mientras que la responsabilidad de los socios colectivos (invierten trabajo y capital) se encuentra ilimitada a todo su patrimonio personal. Artículos 145 y 150 Código de Comercio.³⁷

Número de socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Mínimo 2	Socios colectivos- Ilimitada Socios comanditarios: limitada	No existe mínimo legal	Impuesto sobre sociedades Impuesto actividades económicas

- **Dimensión**

Nos basaremos en el número de trabajadores y el tipo de estructura para poder clasificar según su tamaño los diferentes tipos de empresas en España, actualmente podemos clasificarlas en pequeñas, medianas y grandes empresas, incluyendo las dos primeras dentro de un conjunto denominado pymes (Pequeñas y medianas empresas), recientemente a esta clasificación se han añadido las microempresas las

³⁷ Elección de Forma Jurídica :Portal IPYME. Disponible en: <https://plataformapyme.es/es-es/creacion/formas-juridicas/Paginas/formas-juridicas-detalle.aspx?nombre=Sociedad%2BComanditaria%2BSimple> (Acceso: 04 April 2024).

cuales también estarán incluidas dentro del grupo de las pymes, obtenemos la definición de pyme debido al Reglamento (UE) n 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, el cual establece los siguientes criterios para poder clasificar las diferentes empresas, para poder pertenecer a una de las categorías (microempresa, pequeña y mediana empresa) pertenecientes al grupo de las pymes, se debe cumplir tanto el límite de efectivos como no superar la cifra de volumen de negocios o balance general

- ~ Efectivos: Comúnmente conocidos como trabajadores o asalariados
- ~ Volumen de negocios actual de la empresa: Esta cantidad es el resultado de calcular los ingresos de una empresa resultantes de un año de venta de bienes o la prestación de servicios. Los descuentos o impuestos como el IVA u otros impuestos indirectos no deben computarse en este cálculo.
- ~ Balance general de la empresa: Referente a los principales activos de una empresa y su valor, se incluyen aquí tanto los bienes como las deudas por cobrar

Para definir las pymes, tenemos el artículo 2 del ya mencionado Reglamento (UE) n 651/2014 de la Comisión de 17 de junio de 2014, el cual establece que:

- *Artículo 2. Efectivos y límites financieros que definen las categorías de empresas*
 1. *La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones EUR o cuyo balance general anual no excede de 43 millones EUR.*
 2. *En la categoría de las PYME, se define pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones EUR.*
 3. *En la categoría de las PYME, se define microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones EUR.*

Microempresa: Debe de poseer menos de 10 efectivos ya sean estos asalariados, socios, trabajadores temporales o propietarios, se excluye de la cuenta a aquellas personas que se encuentren realizando prácticas o formación profesional, también se exceptúa a padres y madres disfrutando del permiso parental

Pequeña empresa: Máximo de 50 efectivos y cuyo volumen de negocios y balance general no superan los 10 millones de euros

Mediana empresa: Máximo de 250 efectivos, poseen presencia nacional y regional aparte de un volumen de negocios no superior a 50 millones de euros y un balance general no superior a los 43 millones de euros

Gran empresa: También son conocidas como multinacionales, poseen un máximo de 250 trabajadores, en cuanto a criterios económicos, si la empresa supera los 50 millones de euros como negocio anual y los 43 millones de euros como balance general, superando en ambos criterios a las pymes, será considerada gran empresa.³⁸³⁹

A fin de ilustrar de una manera simple e interactiva los datos, he elaborado esta tabla:

Categoría de empresa	Efectivos	Volumen de negocio	Balance general
Microempresa	<10	<=2 millones EUR	<= 2 millones EUR
Pequeña empresa	<50	<=10 millones EUR	<= 10 millones EUR
Mediana empresa	<250	<= 50 millones EUR	<= 50 millones EUR
Gran empresa	>250	>50 millones EUR	>50 millones EUR

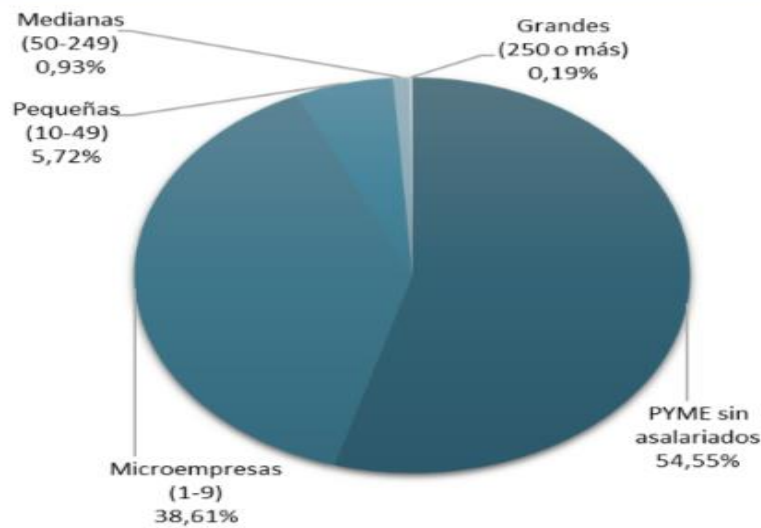
³⁸ EmpresaActual (2024) *Tipos de Empresas por su tamaño, Empresa Actual*. Disponible en: <https://www.empresactual.com/tipos-empresa-por-tamano/> (Acceso: 04 April 2024).

³⁹ INDEED (2023) *Conoce los distintos tipos de empresas según su tamaño*. Available at: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/tipos-empresas-segun-tamano> (Accessed: 05 April 2024).

Tabla 1. Empresas por tamaño

Empresas por tamaño	Número de empresas	Tasa de variación %	
		mensual	anual
PYME (0-249 asalariados)	2.939.624	0,54	-0,03
PYME sin asalariados (0 asalariados) ² 3T2022	1.606.466	0,00	-0,56
PYME con asalariados (1-249 asalariados)	1.333.158	1,20	0,60
Microempresas (1-9 asalariados)	1.137.255	1,02	0,04
Pequeñas (10-49 asalariados)	168.427	2,21	3,99
Medianas (50-249 asalariados)	27.476	2,66	4,08
Grandes (250 o más asalariados)	5.496	2,23	5,47
Total Empresas	2.945.120	0,54	-0,03

Gráfico 1. Distribución de empresas por tamaño



Se debe matizar que los datos de empresas con asalariados son extraídos de la estadística mensual de “Empresas inscritas en la Seguridad Social”, por otra parte, el número de PYME sin asalariados corresponde al número de Autónomos sin asalariados.

- **Ámbito de actuación**

En este caso vamos a clasificarlas en base a el territorio en el que estas brinden sus servicios o provean sus productos:

- ~ Locales: Aquellas que desarrollan sus actividades en un área geográfica limitada, enfocándose en una localidad concreta, busca satisfacer las necesidades de la comunidad local.
- ~ Regionales: Aquellas que desarrollan su actividad principal en una región más amplia, abarcando varias localidades o provincias de una región, pese a poseer un alcance superior a las empresas locales, su actividad se sigue limitando a una zona geográfica determinada (región)
- ~ Nacionales: Realizan sus actividades a nivel nacional dentro de un país concreto, su presencia se extiende por las diferentes regiones de dicho país.
- ~ Internacionales: Operan principalmente en un país, pero también exportan parte de su producción fuera de este
- ~ Multinacionales: Sus actividades y presencia se extienden a diferentes países alrededor del mundo, su estructura se encuentra más globalizada y como nota común, suelen tener filiales o sucursales en diferentes países.
- ~ Globales: Aquellas cuyo campo de operaciones se extiende a nivel global y cuyo alcance y nivel de operaciones abarca diferentes mercados, adaptándose a estos.⁴⁰⁴¹

Una empresa no tiene poque pertenecer solo a una sola de estas categorías ya que su alcance geográfico puede variar, de manera que pueden existir empresas con un alcance multinacional en ciertos sectores, pero sin embargo poseer un alcance local en otros.

⁴⁰ Directivos, R. (2021) *Empresa global vs Empresa Multinacional, Empresa global VS empresa multinacional*. Disponible en: https://retos-directivos.eae.es/empresa-global-vs-empresa-multinacional/#Diferencias_fundamentales_empresa_multinacional_8211_empresa_global (Acceso: 04 Abril 2024).

⁴¹ HERNANDEZ MARTÍN, C. (2021) *Clasificación de las empresas*. Disponible en: <https://blog.spainbs.com/2021/01/948/clasificacion-de-las-empresas> (Acceso: 04 Abril 2024).

- **Según la cuota de mercado que posean**

En este apartado clasificaremos a las empresas en base al porcentaje de ingresos que obtenga esta sobre el total de ventas en la categoría, mercado o sector en el que ofrece sus servicios o productos (establecemos la cuota de mercado como aquella parte del mercado que consume los productos o servicios de la empresa en concreto), la importancia de este concepto reside en que permite a la empresa observar su poder competitivo en el mercado que opera, también es relevante de cara a inversores debido a que puede indicar salud financiera y por lo tanto potencial de crecimiento. En este caso podríamos clasificar a las empresas en:

- ~ Empresa aspirante: Son aquellas empresas cuya estrategia está enfocada en ampliar su cuota de mercado frente a la empresa líder y demás empresas competidoras.
- ~ Empresa especialista (o nicho): Aquellas empresas las cuales responden a necesidades muy concretas dentro de un mercado en específico, poseen la ventaja de que las es relativamente más fácil defender su cuota de mercado frente a competidores y casi pueden actuar en posición de monopolio, por otra parte, la desventaja se sitúa en que su nicho de mercado debe ser rentable pero no demasiado amplio ya que si no podría atraer a las empresas líder.
- ~ Empresa líder: Empresas que domina el mercado, establece los precios, innovaciones publicidad en este, de manera que posee una clara ventaja respecto a los demás porque siempre ira un paso por delante.
- ~ Empresa seguidora: Todas aquellas empresas las cuales no tienen una relevancia suficiente (cuota de mercado) como para inquietar a la empresa líder del mercado, el objetivo de estas empresas se basa en la no confrontación y la búsqueda de una cuota de mercado rentable y satisfactoria, para la consecución de sus objetivos buscaran segmentos de mercado en los

que las empresas líderes no estén tan presentes o no cubran adecuadamente.

42

Estas dos últimas clasificaciones pese a que de cara al derecho no me resulten tan relevantes como la primera (tipo jurídico), de cara a un interés personal si me son relevantes ya que bajo mi punto de vista, la gran mayoría de empresas familiares a nivel territorial comienzan de una manera local y buscan expandirse. Buscando así alcanzar una influencia global lo que significaría una gran gestión de dicha empresa, por otra parte creo que para las empresas familiares el objetivo también es el alcanzar una cuota de mercado satisfactoria y convertirse en empresas líderes.

2.4.- MODELOS DE ANÁLISIS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar posee determinadas características que la hacen especial, dando lugar a que existan diversos modelos que expliquen su composición, estructura y comportamiento, en base a esto tenemos diversos modelos de análisis los cuales son herramientas teóricas y prácticas creadas para ayudar a comprender como interactúan e influyen en el desempeño y sostenibilidad de la empresa las relaciones familiares, las estructuras y los sistemas de propiedad, en base a esto nos encontramos con modelos como:

- *Modelo de los tres círculos*: Establece los 3 pilares sobre los que se compone la empresa familiar: Familia, Propiedad y Empresa)
- *Modelos de los cinco círculos*: Modelo complementario al modelo de los 3 círculo, estableciendo dos nuevos sistemas (negocio y gerencia) debido a la división del sistema empresa.
- *Modelo de Donckels y Frölich*: modelo holístico de la empresa familiar y su entorno (Añade las interrelaciones de la empresa familiar con su entorno, tanto incluye las influencias que tienen las políticas macroeconómicas y sociales tienen sobre el sector.
- *Modelo evolutivo tridimensional* (Añade el concepto tiempo al modelo de los 3 círculos
- *Modelo de Sharma, Chrisman y Chua* (Basado en que el proceso estratégico básico es similar tanto para las empresas familiares como para aquellas que no lo son)

⁴² PRESS, E.: “ Empresas de familia: Del conflicto a la eficiencia”, GRANICA, 2011, págs. 47-63

- *Modelo integrador de Ussman, Jimenez y Garcia* (basado en la continua interacción del sistema familiar con el entorno) ⁴³

A continuación, pasaremos a desarrollar dos de los modelos mencionados los cuales considero son los más relevantes

2.4.1.- El modelo de los tres círculos

Este modelo desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 surge cuando hasta la entonces concepción de que la empresa familiar en conformada por los sistemas de empresa (1) y familia (2), se transforma en obsoleta ya que la mayoría de problemas no surgen de la interrelación entre estos dos sistemas sino que surgían a raíz de la confusión creada entre propiedad y gestión,⁴⁴ el modelo desarrollado por estos autores en su artículo “Atributos ambivalentes de la empresa familiar”⁴⁵ añade un nuevo sistema a los ya establecidos, la Propiedad (3), con esto busca explicar la manera en la que se sobreponen los 3 sistemas mencionados, generando a su vez 7 subsistemas que generan diversas interrelaciones/intersecciones que explican la posición que ocupan las personas que tienen relación con la empresa en base a sus diversos intereses y características (explicado con gráfico)

⁴³ MOLINA PARRA, P.A./ BOTERO BOTERO, S./ MONTOYA MONSALVE, J.N.: “ Empresas de familia: concepto y modelos para su análisis”, Barranquilla, 2016, págs. 131-141

⁴⁴ MOLINA PARRA, P.A./ BOTERO BOTERO, S./ MONTOYA MONSALVE, J.N.: “ Empresas de familia: concepto y modelos para su análisis”, Barranquilla, 2016, págs. 132-133

⁴⁵ TAGURI, R/DAVIS, J.A.: “ Bivalent attributes of the family firm”, Family Business Review, vol. 9 n2, 1966, págs. 199-208

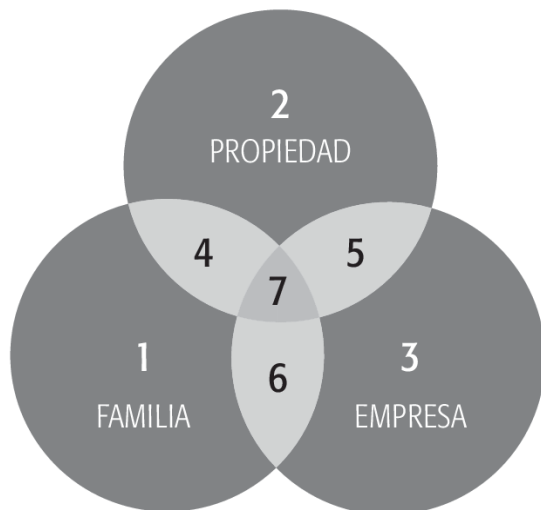


Gráfico ejemplificativo modelo de los tres círculos, basado en el modelo desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri⁴⁶

En esta gráfica podemos ver los tres sistemas marcados por los números 1,2 y 3, podemos apreciar que entre estos surgen unas intersecciones que dan lugar a nuevos subsistemas marcados con los números 4,5,6, y 7

- ◆ Sistema 1 (Familia): En este grupo están agrupadas todas aquellas personas miembros de la familia pero que no prestan servicios en la empresa ni tienen la propiedad de esta
- ◆ Sistema 2 (Propiedad): Todos aquellos (sociedades o personas) que sean propietarios de la empresa, no forman parte de la familia ni trabajan en la empresa
- ◆ Sistema 3 (Empresa): Aquellos que trabajan en la empresa recibiendo un beneficio económico de esta pero que no son propietarios de esta ni son miembros de la familia

Estos son los 3 sistemas básicos, ahora vamos a analizar los subsistemas creados debido a las interrelaciones entre estos:

- ◆ Subsistema 4: Surge de la intersección entre familia y propiedad, dando lugar a aquellas personas que forman parte de la familia y también poseen accionariado de la empresa.

⁴⁶ TAGURI, R/DAVIS, J.A.: “ Bivalent attributes of the family firm”, Family Business Review, vol. 9 n2, 1966, págs. 199-208

- ◆ Subsistema 5: Interrelación entre propiedad y empresa, aquellas personas que poseen accionariado de la empresa y trabajan en esta pero que sin embargo no son miembros de la familia
- ◆ Subsistema 6: Intersección entre familia y empresa, son aquellos miembros de la familia los cuales trabajan en la empresa.
- ◆ Subsistema 7: Intersección entre todos dos sistemas principales, aquí tenemos a aquellos miembros de la familia que poseen accionariado de la empresa y que trabajan en esta.

En la actualidad este es el modelo más usado debido a su fácil comprensión y aplicación, dando lugar a una aplicación práctica e inmediata, gracias a esto, en caso de conflicto es muy sencillo identificar a que sistema o subsistema pertenece cada sujeto, por otra parte, también tiene sus desventajas las cuales están relacionadas con la dificultad de este modelo para interpretar reglas o contextos, añadiendo a esto también que al añadir este nuevo enfoque, cambiamos algo que es homogéneo entre si como lo son los conceptos de Familia y Empresa, por algo que no, como es Familia, Propiedad y Gestión ⁴⁷⁴⁸⁴⁹

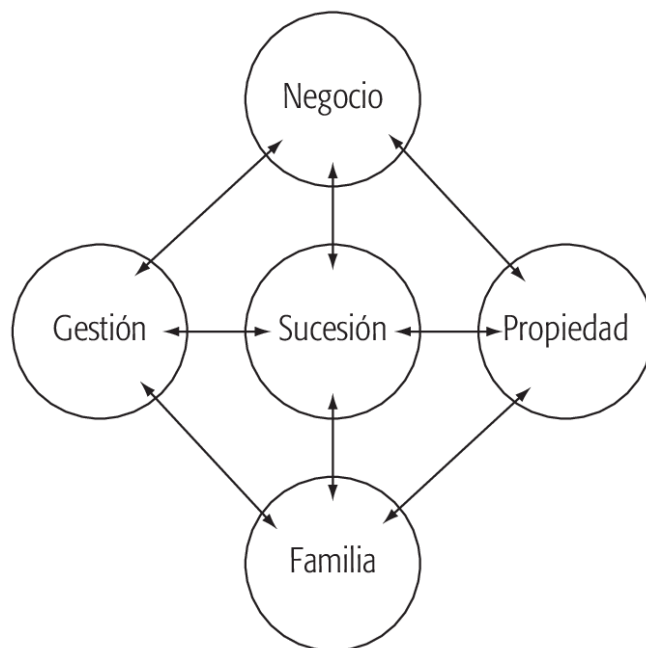
⁴⁷ MOLINA PARRA, P.A./ BOTERO BOTERO, S./ MONTOYA MONSALVE, J.N.: “ Empresas de familia: concepto y modelos para su análisis”, Barranquilla, 2016, págs. 132-133

⁴⁸ A. DAVIS, J. *How three circles changed the way we understand ...*, *How three circles changed the way we understand family business*. Disponible en: <https://cfeg.com/wp-content/uploads/2019/09/How-Three-Circles-Changed-the-Way-We-See-Family-Business-1.pdf> (Acceso: 06 July 2024).

⁴⁹ SOTO FIGUEROA, M.: “Familia Empresaria.”, 2018, Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, págs. 48-51

2.4.2.-El modelo de los cinco círculos

Este modelo surge como un complemento al modelo de los tres círculos, propuesto por el profesor español Amat salas en 2004, los cambios que introduce frente al modelo de los tres círculos suponen la división del sistema empresa, dando lugar a que este se subdivida en gestión (gerencia) y la empresa como negocio, para finalizar añade un nuevo sistema denominado sucesión



Esquema Modelo de los Cinco Círculos

Para tratar este modelo debemos describir los 5 sistemas con sus fortalezas y debilidades

- ◆ Familia: En este sistema incluimos a todos aquellos miembros que pertenecen a la familia, refiriéndonos tanto a los directamente involucrados en la empresa como los que no, es el factor diferenciador de las empresas familiares (como su nombre indica) pero también el más problemático, el enfoque de este sistema se basa en los valores, relaciones internas, compromiso de la familia con la continuidad de la empresa..., las relaciones existentes y la cohesión pueden afectar tanto negativa como positivamente al negocio, ya que aquello que sucede en la familia puede afectar directamente a la empresa. Una solución sería el establecimiento de un protocolo familiar que regulase dichas situaciones.
- ◆ Propiedad: Hace referencia a las relaciones existentes entre aquellos sujetos que forman parte de la estructura accionarial de la empresa sean o no familia, el enfoque que surge de este sistema es entorno a los derechos de dichos propietarios, gestión del patrimonio,

toma de decisiones, dispersión respecto a la propiedad de las acciones... este enfoque da lugar a problemas entre accionistas y la dispersión de la propiedad de las acciones, viendo estos problemas una solución sería clarificar la propiedad y derechos de los accionistas, planteándose como una posible solución que las juntas o consejos tan solo estén integrados por miembros de la familia.

- ◆ **Negocio (empresa):** En referencia a aquellas personas que trabajan en la empresa, dejando de lado que tengan relación familiar o posean accionariado de la empresa, en este apartado se tiene en cuenta la perspectiva estratégica y la competitividad de la empresa, esto se obtiene mediante un planteamiento de mercado estudiando la relación entre mercado y clientes, estableciendo también políticas de desarrollo, investigación, publicidad... El punto débil de este sistema es su perspectiva a largo plazo y la capacidad de adaptación e incorporación a nuevas técnicas que le permitan adaptarse a los tiempos, también es necesario que en su búsqueda de perdurar se produzca una profesionalización que puede llegar a ser complicada.
- ◆ **Gerencia:** En relación a la estructura de gobierno de la empresa y como se produce la administración de recursos existentes (humanos, materiales y tecnológicos) para llevar a cabo la estrategia establecida (en la empresa como negocio), aquí entra también en cuenta lo anteriormente mencionado en el sistema negocio, la profesionalización, ya que este sistema adolece de problemas en el supuesto de una renovación generacional que se puede ser agravado si las decisiones tomadas por la gerencias se han basado tan solo en criterios familiares.
- ◆ **Sucesión:** Lo entendemos como el enfoque entorno a los procesos y estrategias que tienen que dar lugar a la transición del liderazgo, propiedad y gestión, con esto se busca asegurar que la empresa continúe siendo gestionada por la familia, es un aspecto crítico ya que habitualmente no existe la suficiente planificación entorno a el proceso de sucesión en la empresa.⁵⁰⁵¹

Pese a que el modelo de los tres círculos es más común en cuanto a método de análisis de la empresa familiar, el modelo de los cinco círculos nos proporciona un mayor espectro de elección entre los diferentes sistemas, ampliando a una mayor posibilidad de identificación los problemas existentes, el incluir sucesión y gerencia hace que se enfoque en la visión a

⁵⁰ SOTO FIGUEROA, M.: “Familia Empresaria.”, 2018, Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, págs. 51-54

⁵¹ MOLINA PARRA, P.A./ BOTERO BOTERO, S./ MONTOYA MONSALVE, J.N.: “ Empresas de familia: concepto y modelos para su análisis”, Barranquilla, 2016, págs. 135-136

largo plazo y la búsqueda de profesionalización para así conseguir una exitosa sucesión, por otra parte, ese mayor espectro de elección aparte de una ventaja también supone una desventaja ya que hace más complejo el análisis al añadir más opciones, y esa búsqueda de la profesionalización y de la exitosa sucesión que sin ninguna duda son cualidades positivas, pueden derivar en algo negativo en casos de que no exista el suficiente compromiso y transparencia por parte de la familia.

3.- EL PROTOCOLO FAMILIAR

3.1.- APROXIMACIÓN AL PROTOCOLO FAMILIAR

3.1.1- Concepto y naturaleza dual del contenido

El protocolo familiar es una figura jurídica relativamente joven en relación con nuestro ordenamiento jurídico, sin embargo, estamos ante una figura consolidada y con tradición en otros ordenamientos, dicha figura nace en el siglo XX en EE. UU. , originariamente estaba relacionado con la familia, pero que debido a su introducción en Europa, su concepto transiciona y adquiere una mayor relación con la empresa. Mediante la introducción del protocolo familiar dentro de la esfera de la empresa familiar, y tomando a esta como una realidad presente en el tráfico mercantil desde tiempos remotos, se deduce que lo que se ha buscado es el resolver algunos problemas mediante la creación de normas reguladoras específicas. La primera vez que estas normas se reflejan en un documento con estándares semejantes a los que actualmente conocemos como protocolo familiar aparece a finales del siglo XX en EEUU, dotado con el nombre de “Family Agreement”o “Family Constitution”⁵². Dicha “ Constitución Familiar” fue establecida como el documento en el

⁵² FERNÁNDEZ DEL POZO, L: “El protocolo familiar”, Aranzadi, Cizur Menor, 2008, págs. 17-18

que una familia empresaria incluye tres ámbitos principales a regular – familia, dirección y propiedad^{53, 54}.

Con lo explicado deducimos que nos encontramos ante un instrumento contractual potestativo cuyo fin es el buen gobierno de la empresa familiar y que fue definido por primera vez mediante el artículo 2.1 del RD 171/2007:

- *“A los efectos de este real decreto 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”⁵⁵*

Gracias a esta definición establecemos estos rasgos definatorios del protocolo familiar:

- En primer lugar, nos encontramos frente a una figura de naturaleza jurídica contractual (*se entiende por protocolo aquel conjunto de pactos suscritos*), se entiende que inicialmente posee eficacia inter partes.
- Seguido a esto nos enfocamos a que esta figura debe ser suscrita por miembros de la familia, sean o no socios de la empresa, esto se resalta al mencionar que dichos pactos deben ser suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guarden vínculos familiares, diferenciándolo así de los pactos parasociales ordinarios los cuales debido a su naturaleza se fundamenta en estar realizados entre socios.
- Hace referencia a la exclusión de las sociedades cotizadas (*pactos suscritos... que afectan a una sociedad no cotizada*).
- Finalmente nos encontramos que el protocolo familiar tiene como fin el buen gobierno de la empresa familiar.

⁵³ MONTEMERLO, D./WARD, J.: “The family Constitution. Agreements to secure and perpetuate your family and your business”, Family Enterprise Publishers, Marietta (Estados Unidos), 2005, pág 53.

⁵⁴ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L., 2014, págs. 62-63

⁵⁵ Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (no date a) Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares. Available at: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587> (Accessed: 16 April 2024).

De manera que podemos establecer que el protocolo familiar posee naturaleza de contrato, podríamos llegar a afirmar que este posee la fisonomía de una sociedad interna, su utilidad y la justificación de su existencia derivan de la fragilidad de las empresas familiares, de manera que lo que busca este instrumento es el prevenir los inherentes problemas en relación con la empresa y la familia. (mencionado en el punto anterior en el cual se han tratado los problemas endémicos de las empresas familiares).⁵⁶

Es de mencionar que la definición fue introducida en 2007, pero ya en 2003 mediante la LSLNE (Ley de la sociedad limitada nueva empresa) ya se hacía referencia al protocolo familiar en nuestro ordenamiento positivo sin que existiese una delimitación de lo que significaba el concepto, en el apartado 3 de la Disposición Final Segunda (en lo relativo a habilitaciones reglamentarias) se determinaba lo siguiente:

- *Reglamentariamente se establecerán las condiciones, forma y requisitos para la publicidad de los protocolos familiares, así como, en su caso, el acceso al Registro Mercantil de las escrituras públicas que contengan cláusulas susceptibles de inscripción.*⁵⁷

Cuando hablamos de la naturaleza dual del protocolo familiar estamos hablando de un doble prisma bajo el que entender la figura, no estamos ante puntos de vista opuestos, sino que se pueden entender en paralelo, por un lado, estaría el prisma moral y por otro jurídico, ninguno de ellos contiene la verdad absoluta dando lugar a que ambas esferas estén presentes en el contenido del protocolo. Nos enfrentamos a un documento híbrido, en el que las dos vertientes influyen: *“Al contener compromisos morales junto con pactos vinculantes y cláusulas con voluntad de que, una vez debidamente desarrolladas y complementadas por otros instrumentos, trasciendan a terceros”*⁵⁸

De esto extraemos tres posibles tipos de pactos, los cuales poseen una mayor o menos influencia de cada una de las partes:

⁵⁶ DEL POZO, L. F.: “El protocolo familiar: Empresa familiar y publicidad registral”, Civitas. 2008, págs. 37-41

⁵⁷ Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (no date) Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada. Available at: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-6586> (Accessed: 16 April 2024).

⁵⁸ GORTÁZAR, C.: “Principales aspectos jurídicos del protocolo familiar”, en Amat, J./ Corona, J. (eds): *El protocolo familiar*, Deusto, Barcelona, 2007, págs. 197-198.

- Pactos morales: Aquellos que no poseen ninguna fuerza legal al igual que tampoco poseen trascendencia jurídica, englobarían los elementos descriptivos y se ceñiría a recomendaciones (claramente el prisma moral es el más presente aquí, ya que depende de la moralidad cumplirlos y no se ven respaldados por ninguna actuación legal)
- Pactos con fuerza contractual simple: Su eficacia inter-partes se rige bajo el artículo 1091 CC, de manera que el contrato tendría fuerza de ley entre las partes contratantes y debe ser cumplido (ambos prismas estarían presentes en un nivel de igualdad)
- Pactos con eficacia frente a terceros: Tendrían eficacia frente a todos no solo frente a las partes contratantes (eficacia erga omnes), dicha eficacia sería adquirida gracias a su publicidad registral, la cual se reflejara también en los estatutos sociales. (en este observamos la predominancia del prisma jurídico y será denominado como “*protocolo institucional*”⁵⁹)

Observando esto, lo recomendable sería establecer el tercer tipo ya que son estos los que poseen verdaderos efectos mediante normas coercitivas y vinculantes, en los dos anteriores nos basaríamos en la moral de la otra parte, algo que en el mundo empresarial no es razonable, esto se refuerza con la siguiente afirmación respecto a que el protocolo debe tener como elemento central reglas jurídicas: “con independencia de que algunas de sus cláusulas(...)Se refieran a cuestiones en apariencia tan metajurídicas como las relativas a la filosofía de la familia (...), el resto posee naturaleza jurídica y vincula a quienes la suscriben y a sus herederos”.⁶⁰

El esquema clásico que encontraremos en el protocolo familiar y que será resultado de ese doble prisma, es el mismo esquema que presentan las normas legales, empezando por un preámbulo en el que se razona origen, características... de la norma, por otro lado, tendremos aquellas normas que buscan regular la situación para alcanzar lo deseado.⁶¹

⁵⁹ GOMÁ LANZÓN, I.: “El protocolo familiar”, en Garrido Melero, M./ Fugardo Estivill, J.M.: El protocolo familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos, tomo IV, Bosch, Barcelona, 2005, pág. 682

⁶⁰ BADENAS CARPIO, J.M.: “Notas sobre el significado jurídico del protocolo familiar”, en AC, núm. 3/2001, pág. 782

⁶¹ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L., 2014, págs. 85-86

3.1.2- El protocolo familiar y las relaciones matrimoniales

Las relaciones matrimoniales están englobadas en el derecho civil, el cual posee una difícil relación con el protocolo, añadido a. esto encontramos que también es necesaria una regulación convencional de muchos de los aspectos dando lugar a que *“el estatuto jurídico de la empresa familiar en las reformas del CC no es el idóneo”*⁶²

La relevancia al tratar este tema pese a que pertenezca al Derecho Civil radica en el supuesto de separación de los cónyuges es importante saber qué participación tendrían estos en el reparto de la propiedad de las acciones existentes, en relación con esto resultaría interesante la inclusión de capitulaciones matrimoniales por parte del cónyuge titular de empresa matrimoniales como medio de prevención de posibles futuras crisis.⁶³

A continuación vamos a analizar la relación entre los diferentes tipos matrimoniales y la empresa familiar, comencare hablando del menos común y que debido a sus características no tiene relevancia en la sociedad, proseguiré con el menos idóneo y terminare hablando de el régimen matrimonial más idóneo

- Empresa familiar y régimen matrimonial de participación

El menos relevante entre los que vamos a tratar debido a que para nuestro ordenamiento es el menos común, introducido en la Ley 11/1981 de 13 de mayo, su característica principal es la siguiente; no entra en operatividad hasta que no se produce la disolución del matrimonio, mientras este perdure, este régimen actúa como uno se separación de bienes, es en la separación cuando se hace patente este régimen dando lugar a que el cónyuge que menos haya generado durante el matrimonio, participe en las ganancias del otro cónyuge (dando lugar a un crédito de participación), en caso de no existir diferencia entre las ganancias de ambos cónyuges, se repartirá por mitades (artículos 1.427 y 1428 CC). Observamos que es un régimen con cualidades de los dos principales, algo que el artículo 1.411 CC reitera estableciéndolo como un régimen de carácter mixto.

⁶² GARRIDO DE PALMA, V.: “La familia empresaria”, en Yzquierdo Tolsada, M./ Cuenca Casas, M. (dirs.): *Tratado de Derecho de la Familia*, volumen VIII, Thomson Reuters, Cizur Menor, 2011, pág. 1034.

⁶³POVEDA BERNAL, M.I.: “Aspectos jurídico-familiares de la empresa familiar,” en Nogales Lozano, F (coord.): *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*, Fundación EOI, Madrid, 2007, pág. 115.

Lo que nos es relevante, es analizar cómo afectaría esto en caso de que uno de los cónyuges, poseyera participaciones en una empresa familiar y tuviese lugar la disolución del matrimonio, lo significativo es el elemento político de dichas participaciones (ya que daría poder al otro cónyuge dentro de la empresa familiar), basándonos en el artículo 1.412 del CC que establece que cada cónyuge posee la administración de los bienes privativos (teniendo en cuenta que este régimen opera como un régimen de separación de bienes durante el matrimonio), da lugar a que dicho carácter político de las participaciones no se transmita al otro cónyuge en la disolución (ya que eso no serían ganancias), por otra parte lo que si se transmitirá serían los dividendos producidos debido a esas participaciones⁶⁴(ya que serían ganancias), pero esto no sería relevante para la empresa familiar ya que el poder político seguiría en su totalidad en el cónyuge que lo poseía al principio (que podríamos decidir que sería familiar por consanguineidad y no por afinidad).⁶⁵

- Empresa familiar y régimen económico de gananciales

En este régimen es importante establecer aquellos bienes adquiridos antes del matrimonio y aquellos adquiridos durante, los primeros se considerarán privativos mientras que los segundos serán comunales (comunidad del matrimonio), la relevancia de saber cuándo han sido adquiridos los bienes lo debemos extrapolar a la adquisición de acciones o participaciones (S.A y S.L.). Para determinar de qué carácter será cada bien acudimos a los artículos 1.346 y 1.347 CC, también es relevante destacar que los bienes adquiridos a título gratuito no serán integrados en la masa común.

Lo más relevante para nosotros en este supuesto son aquellos bienes adquiridos durante el matrimonio, (a título oneroso) o aquellos que pese a haber sido adquiridos previamente al matrimonio, pasan a formar parte de la masa común debido a acuerdo entre ambos cónyuges (art 1.355CC), esto será de especial relevancia cuando se produzca la disolución del matrimonio (ya sea por separación o fallecimiento de uno de los cónyuges). Aquellas participaciones o acciones que se verán divididas (al dividirse la masa común), permitirían a uno de los cónyuges (ajeno a la empresa

⁶⁴ LLORENTE MUÑOZ, V.: “Política de dividendos y conflicto en la empresa familiar: el protocolo”, en REF, vol.2 n 1/2012, págs. 56-57.

⁶⁵ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 113-114

familiar) acceder a esta, algo que a dicha empresa no le beneficiaría (aquí podríamos hablar de pactos restrictivos que será desarrollado en el siguiente punto) ya que esta busca evitar la división del capital social, de manera que el conyuge no familiar debería ser compensado debido a estas participaciones o acciones, que no va a percibir.

Habría que matizar entorno a la adquisición de participaciones o acciones debido a un derecho de adquisición preferente y durante la vigencia del matrimonio, el artículo 1.352 CC, el cual establece que dichas acciones o participaciones no pasaran a formar parte de la masa común, sino que serán privativas.⁶⁶

- Empresa familiar y el régimen económico de separación de bienes

Finalizamos hablando del régimen económico matrimonial más adecuado en este supuesto, ciñéndonos a criterios empresariales y no personales sería tan simple como identificar la separación de patrimonios entre conyuges y explicar que aquellos bienes adquiridos tanto antes como durante el matrimonio, pasan a formar parte del patrimonio del cónyuge que los haya adquirido, con el anterior supuesto existía la posibilidad de que el cónyuge pasase a tener propiedad de acciones o participaciones de la empresa familiar debido a la división de la masa común de una manera más sencilla, y este matiz es importante debido a que este régimen tampoco es infalible ya que puede darse el supuesto de que en el caso de que existan compensaciones tras la liquidación del régimen matrimonial, podría darse la situación de que parte de dichas acciones o participaciones pasasen a formar parte del patrimonio del otro cónyuge. Con todo esto podemos asegurar que el régimen de separación de bienes es el que encajaría de mejor manera con el mantenimiento del capital social, que se busca en las empresas familiares⁶⁷

Podríamos reducir esto a una clara recomendación entorno a elegir el régimen de separación de bienes debido a la protección del patrimonio empresarial en el caso de disolución del matrimonio, también facilita la gestión autónoma del negocio y en lo que más relevante nos es, facilita la planificación sucesoria, pero como he mencionado al principio de este párrafo, esto tan solo puede ser una recomendación incluida en el protocolo familiar pero no podrá exceder dicho carácter de mera

⁶⁶ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 111-113

⁶⁷ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 110-111

recomendación ya que no se puede imponer a ninguna persona el cómo regular su régimen matrimonial.

3.2- EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO PACTO PARASOCIAL

3.2.1- Concepto

Para comenzar tendremos que explicar que es lo que se conoce en nuestra doctrina como pacto parasocial, dando aquí tres definiciones, primeramente la establecida en el artículo 530.1 LSC:

- *“A los efectos de lo dispuesto en este capítulo, se entienden por pactos parasociales aquellos pactos que incluyan la regulación del ejercicio del derecho de voto en las juntas generales o que restrinjan o condicionen la libre transmisibilidad de las acciones en las sociedades anónimas cotizadas”*.⁶⁸

Seguidamente tratare la definición proporcionada por la Doctor Linda Navarro Matamoros, la cual establece que los pactos parasociales son:

- *“Contrato privado entendido como un conjunto de pactos o normas que regirán el funcionamiento societario, las relaciones entre los socios y la sociedad, las relaciones de los socios entre sí y la forma en que estos actúan frente a tercero. Su finalidad es la de completar o concretar, en sus relaciones internas, las reglas legales y estatutarias que rigen la vida de la sociedad. La clave de los pactos parasociales radica en su carácter flexible y dispositivo”*⁶⁹

Para finalizar trataremos la siguiente definición: *“se entiende por pactos parasociales a aquellos convenios celebrados entre algunos o todos los socios de una S.A. o S.L. y mediante los cuales se busca completar, modificar o concretar las relaciones internas”*⁷⁰, conociendo esta definición y acudiendo a el RD 171/2007 para obtener una definición de protocolo familiar obtenemos la siguiente: *“ pacto entre socios que busca incidir en la empresa”*.

Analizando lo tratado anteriormente, podemos ver las similitudes entre las definiciones presentadas, dando lugar a que mediante analogía podamos situar a el protocolo familiar

⁶⁸ Artículo 530.1 Ley de Sociedades de Capital

⁶⁹ NAVARRO MATAMOROS,L.: “ La libertad contractual y flexibilidad tipológica en el moderno Derecho europeo de sociedades: LA SAS francesa y su incidencia en el derecho español”, Comares , Granada, 2009, pág. 209

⁷⁰ PAZ-ARES, C.: “El enforcement de los pactos parasociales”, en EJUM, num 5/2003, págs. 19-20.

dentro de los pactos parasociales o extraestatutarios, dichas similitudes las encontramos entorno a su celebración entre socios, y orientado a la gestión de la sociedad.⁷¹

Respecto a las referencias al concepto de pacto parasocial en nuestro ordenamiento, es matizable que no fue introducido bajo esa denominación, sino bajo la denominación de “pactos reservados”, siendo establecidos primeramente como nulos bajo el artículo 6 in fine LSA 1951, para posteriormente ser considerados validos a raíz del artículo 7.2 de la LSA de 1989⁷², actualmente el artículo 29 LSC mantiene la misma regulación que los ya mencionados artículos derogados.⁷³

3.2.2.- Rasgos definitorios

Los pactos parasociales son concebidos como la máxima expresión de la autonomía de la voluntad, respaldando esto nos encontramos con la siguiente afirmación del autor LEÓN, F: *“amparados por la libre iniciativa privada y por la libertad de empresa, constituyen una manifestación de la autonomía de gestión en el ejercicio de la actividad empresarial y de la libertad negocial”*.

A continuación señalizaremos los principales rasgos definitorios de los pactos parasociales, para esto también nos apoyaremos en el párrafo anterior, el cual contiene las definiciones entorno a la figura del pactos parasocial:

- A. Flexibilidad de su contenido: Permite la pelan autonomía de la voluntad entre las partes subscribientes, teniendo como límites los que la misma cabe imponer (derecho ncesario y orden social).
- B. Carácter complementario: Su función no es sustituir lo establecido por las leyes o estatutos, sino que busca complementar a estos, este carácter complementario, da lugar a que en caso de conflicto, prevalezcan dichas leyes o estatutos.
- C. Carácter heterogéneo: Este carácter viene derivado de su objeto, el cual es la regulacioín entre las relaciones entre socios, y entre estos y la sociedad.
- D. Carácter de contrato privado: En referencia a que crea oblgaciones entre aquellas personas que lo subscriben, no entendiéndose este carácter privado, como algo opuesto a lo público, lo cual se conseguiría si este fuese incluido en el Régistro.⁷⁴

⁷¹ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 206-207

⁷²PAZ-ARES,C.: “La cuestión de la validez de los pactos parasociales”, en AJUM, núm especial Homenaje al profesor D. Juan Luis Iglesias Prada, 2011, pág. 252

⁷³ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 208

⁷⁴ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 209-211

3.3.- TIPOLOGIA DE PACTOS PARASOCIALES

En este caso vamos a presentar la clasificación más extendida y que en nuestro país es seguida por autores como Cándido Paz-Ares y Luis Fernández de la Gándara, los cuales establecen tres categorías:

3.3.1.- Pactos de relación

Dichos pactos engloban todos aquellos cuya esfera de actuación se limita al ámbito de los socios intervinientes⁷⁵, teniendo como característica básica su neutralidad frente a la sociedad, y el primado en relación a la voluntad de los socios de regular sus relaciones de manera directa sin mediación de la sociedad, como ejemplos para estos tipos de pactos, tendríamos los siguientes:

- Derechos de adquisición preferente sobre participaciones sociales, en favor de todos o algunos de los socios
- Derechos de venta conjunta
- Obligación de lock up (sirven para evitar la venta de acciones o participaciones durante un plazo concreto de tiempo)
- Obligación de no incremento del capital por encima de ciertos porcentajes (pactos de no agresión)
- Obligación de ceder o adquirir participaciones bajo ciertos requisitos
- Cláusulas respecto a la cobertura de pérdidas de unos socios por otros
- Cláusulas de equalización o redistribución de dividendos
- Cláusulas valoración

Nos encontramos frente a un tipo de pactos los cuales no presentan casi indicencia o repercusión jurídica sobre la esfera social.⁷⁶

3.3.2.- Pactos de atribución

Aquellos pactos cuya finalidad consiste en proporcionar ciertas ventajas en beneficio directo de la sociedad, aquí serán los socios firmantes los que adquieran obligaciones

⁷⁵ Magallón, M. (2022) *Pactos Parasociales. Resumen de los aspectos más relevantes y recomendaciones prácticas en orden a Su Efectividad.*, BPV Abogados. Disponible en: <https://bpvabogados.com/pactos-parasociales-resumen-de-los-aspectos-mas-relevantes-y-recomendaciones-practicas-en-orden-a-su-efectividad/> (Accessed: 05 July 2024).

⁷⁶ PAZ-ARES, C.: “El enforcement de los pactos parasociales”, en EJUM, num 5/2003, págs. 19-20.

frente a la sociedad, dichas obligaciones benefician a la misma. En esta caso algunos de los ejemplos serían:

- Obligaciones de financiación adicional por parte de los socios
- Abstención de competir contra la sociedad
- Exclusividad (para la sociedad) respecto a la venta o intermediación en los relativo a productos de los socios
- Adquisición preferente de las acciones cuando un socio se proponga transmitir las

A diferencia de la anterior categoría que no poseía repercusión sobre la esfera social, esta categoría si influirá en dicha esfera, haciendo que dicha influencia resulte ventajosa para la esfera social.⁷⁷

3.3.3.- Pactos de organización

Encargados de expresar la voluntad de los socios respecto a la organización, funcionamiento y la manera en que se adoptan las decisiones dentro de la sociedad, dando lugar a que se hable de que su misión es el control de la sociedad. Dentro de estos nos encontramos:

- Pactos restrictivos respecto a competencias de administradores
- Pactos de arbitraje para deshacer situaciones de bloqueo
- Pactos de control de la sociedad
- Pactos interpretativos de normas estatutarias

Estos son solo algunas de los ejemplos, ya que existen muchos más. Este tipo de pactos poseen incidencia social directa, provocando así que se sitúen como los más relevantes, pero también como los más conflictivos jurídicamente debido a que pretenden incidir sobre un tercero, el cual es ajeno al pacto (la sociedad).⁷⁸

⁷⁷ PAZ-ARES, C.: “El enforcement de los pactos parasociales”, en EJUM, num 5/2003, pág. 20.

⁷⁸ PAZ-ARES, C.: “El enforcement de los pactos parasociales”, en EJUM, num 5/2003, pág. 20.

3.4.- EL PROTOCOLO FAMILIAR Y EL DERECHO MERCANTIL

3.4.1.- Restricciones en las Sociedades Anónimas y Limitadas

Comenzaremos hablando sobre la transmisión del patrimonio, este es el punto de este trabajo, las empresas familiares, requieren que el capital social esté en manos de los miembros de la familia, para conseguir mantener dicho capital social se deben aplicar una serie de instrumentos jurídicos dentro del marco de nuestro ordenamiento jurídico que permitan limitar la transmisión de acciones y participaciones (hablamos de ambas ya que desarrollaremos tanto S.A y S.L) sin que tenga lugar la imposibilidad de la transmisión.

El primer paso a la hora de formar una empresa sería la elección del tipo, donde encontramos que el más idóneo sería el de Sociedad Limitada ya que se configura como un tipo social cerrado, de cara a la familia lo más importante es mantener la mayoría del capital social (propiciando así el control de la sociedad), algo que con la S.L es más sencillo ya que en caso de transmitir participaciones, si dicha transmisión no se realiza de acuerdo a la legalidad o los estatutos, será inefectiva, mientras que en las Sociedades Anónimas la transmisibilidad de acciones es su nota definitoria. Con la creación del protocolo familiar lo que se busca, es establecer y negociar el tipo de cierre social con el que se dotará a la empresa, para que este posea una completa aplicabilidad, este tipo deberá ser inscrito en los estatutos de la empresa. El análisis que vamos a realizar en este apartado nace a raíz de defender la situación beneficiosa para la empresa familiar en lo relevante al mantenimiento del capital social en manos de los familiares, el estudio se centrará en estos tipos de sociedades,

- Sociedad Limitada: Sociedad cerrada e idónea en el supuesto de las empresas familiares
- Sociedad Anónima: Sociedad abierta y que facilita la dispersión del capital social en personas que no sean miembros de la familia, esto la hace menos idónea pero no inelegible a la hora de configurar una empresa familiar bajo este tipo.

En ambos tipos de sociedades podrán existir cláusulas de restricción a la transmisibilidad (jamás prohibiendo totalmente esta)

3.4.1.1.- Restricciones en Sociedades de Responsabilidad Limitada

Las Sociedades de Responsabilidad Limitada son el paradigma de sociedad cerrada de manera que la transmisión de la condición de socio es esencialmente restringida, buscan así el dificultar la entrada de extraños en el capital social (en el artículo 108 LSC se matiza que aquellas cláusulas estatutarias que hagan prácticamente libre la transmisión voluntaria estarán

prohibidas)⁷⁹, esto fue reforzado primeramente mediante la LSRL de 1995 la cual fue posteriormente derogada por la LSC aprobada mediante Real Decreto Legislativo 1/2010 de 2 de julio, dicha normativa sigue apoyando dicha concepción basando las transmisiones en un ámbito meramente personal como son las relaciones familiares, para regular estos supuestos tenemos el artículo 107 de la LSC.⁸⁰

Dicho artículo, en su punto 1, establece la libre transmisión entre socios y con aquellas personas que posean afinidad con el resto de socios, en los siguientes apartados del artículo observamos sin embargo como la sociedad es más cerrada en lo que se refiere a la entrada de extraños, ya que es necesario el consentimiento de la sociedad para poder transmitir dichas participaciones, terminare comentando que pese a que el punto 1 menciona a más gente aparte de los socios (conyugue, ascendiente, descendiente del socio, en favor de sociedades del mismo grupo..), la empresa familiar podrá incluso restringir la transmisibilidad a estos (en un caso de demostrar el carácter cerrado de la sociedad).

Resulta importante matizar que pese a este carácter cerrado de la sociedad, existen mecanismos que permiten al socio vender sus participaciones, dichos mecanismos beneficia tanto al socio que quiere vender como a la sociedad ya que permite a esta que el adquiriente sea alguien adecuado respecto al interés social, esto lo vemos reflejado en 107.2 (en el que habla sobre la transmisión) y más concretamente en el 107.2.c (obliga a la sociedad a presentar a otros compradores para las acciones del socio vendedor).⁸¹

3.4.1.2.- Restricciones en sociedades anónimas

Por su naturaleza, las S.A. poseen carácter abierto, dando lugar a que la limitación respecto a la transmisibilidad de las acciones sea más compleja de ejecutar (sobre todo en el caso de las acciones al portador), pese a este carácter abierto se reflejan en el artículo 123.2 LSC las posibilidades para limitar la libre transmisibilidad de acciones, sin que en ningún caso sean validas aquellas cláusulas que hagan prácticamente intransmisible la acción. De manera que se podrán incluir en los estatutos cláusulas de restricción a la transmisibilidad siempre que estos respeten el margen de regulación en cuanto a la S.A. esto se encuentra contenido en la RDGRN de 15 de Marzo de 1974, la cual establece lo siguiente: *“han de configurarse con extremo cuidado, de manera que su*

⁷⁹ ÁVILA NAVARRO, P.:” La sociedad limitada”, Bosch, Barcelona, 1996, pág. 261

⁸⁰ Artículo 107 LSC.

⁸¹ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 151-153

mecanismo, que ha de ser perfecto y funcional, no exceda de una mera y justificada limitación de la transmisibilidad, ni atente al sistema y a la esencia de la naturaleza capitalista de la sociedad anónima”.⁸²

Para finalizar, y como conclusión sobre la transmisibilidad en ambos tipos de sociedades, se establece que siempre que se respeten los requisitos formales, para la aplicación de dichas cláusulas restrictivas es necesario que estas se encuentren detalladas en los estatutos de la sociedad (algo que la propia LSC respalda en sus artículos 107,110,123 y 124), dichas cláusulas deben haber sido aprobadas por la junta general de accionistas y ser inscritas en el Registro Mercantil de manera que puedan ser oponibles a terceros.

3.4.2.- Cláusulas restrictivas de la transmisibilidad

Previamente hemos hablado de la posibilidad de transmitir tanto acciones como participaciones en la Sociedad Anónima y en la Limitada respectivamente, basándonos en que el interés principal de la sociedad(empresa familiar), es el de mantener la mayor cantidad de capital social dentro de un mismo grupo de personas, los cuales están relacionados por criterios de consanguineidad, vamos a desarrollar la posibilidad que tendría dicha sociedad de impedir la llegada de socios externos mediante la inclusión de cláusulas, sin que en ningún caso puedan llegar a ser completamente restrictivas. Con estas cláusulas, se busca satisfacer tanto al socio que quiere vender su parte, como satisfacer el interés de la sociedad de mantener el capital social dentro del ya mencionado grupo de personas.

En nuestro ordenamiento tenemos alguna mención a ciertas cláusulas restrictivas como por ejemplo un derecho de adquisición preferente (mencionado en el artículo 107 LSC) pero el catálogo completo no está tasado en nuestro ordenamiento, sin embargo, el doctor en Derecho, Antonio Valmaña Cabanes establece las siguientes en su libro *El régimen jurídico del protocolo familiar*.

- Derecho de adquisición preferente y rescate
- Autorización necesaria por parte de la sociedad
- Condiciones necesarias en el adquirente
- Obligación para enajenar
- Prohibición de la transmisión ⁸³

⁸² VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 149-151

⁸³ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, pág. 155

3.4.2.1.- Derecho de adquisición preferente

Mencionado ya en el apartado anterior, encontramos referencia a este derecho de adquisición preferente en el artículo 107.2 LSC, específicamente hace referencia a las participaciones pero no habla sobre las acciones, este operara de manera que el socio vendedor debe avisar a los demás socios su intención de venta, informando también del precio, el resto de socios tendrán un plazo para poder subrogarse en la posición del comprador y siempre igualando las condiciones que tenga dicho comprador (tercero):

También es posible respecto tanto a participaciones como acciones, establecer un derecho de adquisición de adquisición preferente para determinadas personas en caso de que un socio quiera vender, esto viene respaldado por el artículo 188.2 RRM en el caso de las participaciones (2. *Serán inscribibles en el Registro Mercantil las cláusulas estatutarias por las que se reconozca un derecho de adquisición preferente en favor de todos o alguno de los socios, o de un tercero, cuando expresen de forma precisa las transmisiones en las que exista la preferencia, así como las condiciones de ejercicio de aquel derecho y el plazo máximo para realizarlo*)⁸⁴, como en el artículo 123.3 RRM (*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*)⁸⁵ en el caso de las acciones.

Como establece el artículo 107.2 de la LSC el socio debe comunicar a los administradores su intención de venta y las condiciones de esta, en caso de que esto no se lleve a cabo operara una segunda cara de este derecho y será el derecho de retracto, al llevarse a cabo la operación de manera ilícita, será posible la recuperación del capital social enajenado.

3.4.2.2.- Autorización o consentimiento de la sociedad

El precepto que rige esta cláusula es la no indiferencia por parte de la sociedad respecto a quien puede llegar a adquirir la cualidad de socio, de manera que el socio vendedor debe dar a la conocer a la sociedad a el tercero interesado en la compra, será la sociedad la que deba autorizar a la venta, y en caso de que no se permita dicha venta, deberán justificar los motivos de dicha decisión (siendo ilegal que se tome en cuenta nacionalidad, religión, sexo o cualquiera que conlleve discriminación, para tomar la decisión), pese a que es la sociedad la que dictamina si se produce la venta, lo que no se tiene tan claro es quien debe representar a

⁸⁴ *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado* (no date) *Ir a la página de inicio*. Available at: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-17533> (Accessed: 06 June 2024).

⁸⁵ *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado* (no date) *Ir a la página de inicio*. Available at: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-17533> (Accessed: 06 June 2024).

la sociedad en dicho acto; se duda si deben ser los administradores o la junta (actualmente no se puede atribuir dicha facultad representativa a ningún tercero que no sean estos y para atribuirle a la junta será necesario que conste expresamente en los estatutos sociales).

Es necesario que figure en los estatutos sociales de manera que los terceros interesados en la adquisición de títulos conozcan de esta restricción. No basta con que se encuentre inscrita en el protocolo familiar sino también en el Registro Mercantil (de manera que podría ser aplicada erga omnes) ⁸⁶

3.4.2.3.- Condiciones del adquirente

Clausula similar a la anteriormente desarrollada, en este supuesto no necesitamos la aprobación de la sociedad e incluso en la Sociedad Anónima no es necesario que el vendedor le exponga a la sociedad su intención de vender ya que las condiciones de ese tercero adquirente se encuentran estipuladas y delimitadas (el límite siempre será el artículo 14 de la CE, estableciendo que no se pueden usar criterios discriminativos para denegar la compra por parte de un tercero), en el caso de que la venta se lleve a cabo sin que en el tercero adquirente concurren las características necesarias, la sociedad podrá ejercer un derecho de retracto dando lugar a que la propia sociedad o los socios puedan subrogarse en la posición del comprador (el valor de las acciones siempre deberá ser el real), por otra parte la venta también se podrá impedir debido a prohibiciones temporales e transmitir las cuales operan de manera diferente dependiendo el tipo de sociedad:

- Sociedad Anónima: Se establece un máximo de dos años de acuerdo con lo establecido en el artículo 123.4 RRM
- Sociedad Limitada: Se podría exceder incluso de los dos años, basándonos en el artículo 188 del RRM

Donde encontramos un dato de gran valor para el tema principal de este trabajo de fin de grado, es en el establecimiento de la característica de familiar para aquellas personas que quieran adquirir dichas acciones o participaciones que salgan a la venta, aquí se nos plantea

⁸⁶ VALMAÑA, A. (2024) “Cláusula de autorización: Cuando comprar capital no te convierte en socio”, disponible en : <https://www.cecamagan.com/blog/clausula-autorizacion-cuando-comprar-capital-no-te-convierte-socio> (Accessed: 06 June 2024).

el debate en cuanto la S.A., la cual debido a su carácter abierto, plantea la opción de que sea un inversor ajeno a la familia el que adquiera las acciones a cambio de inyectar capital, bajo mi punto de vista, lo que haría perder a la familia parte del control de la sociedad (perdiendo así la empresa su esencia de empresa familiar), ante esto se podría aplicar una cláusula enfocada al cierre de las inversiones. Dicha cláusula estará enfocada a regular la entrada de nuevo capital, regulando también así la venta de acciones, concuerdo con el autor Valmañan Cabanes, que al establecer un precio real de las acciones (por imperativo del artículo 123.3 RRM), estas deberían mantener así su precio.⁸⁷

3.4.2.4- Obligación de enajenar

Establecido en el artículo 188.3 RRM el cual posibilita la inscripción de cláusulas que impongan al socio la obligación de enajenar sus participaciones sociales en el caso de que concurren ciertas circunstancias las cuales deben estar expresadas de forma clara y precisa en los estatutos⁸⁸. En el caso de la empresa familiar nos es de especial relevancia aplicar esta cláusula cuando una de las personas ha perdido la condición de familiar, situación que generalmente se produce cuando se da la pérdida de condición de familiar político, o en casos de viudedad, de manera que nacerá este derecho de cara a los demás socios o a la sociedad, gracias a dicha obligación de enajenar se ubica una doble ventaja, la sociedad no experimentará pérdida de su capital social en favor de terceros y aquel socio que este obligado a vender, no se verá obligado a mantener la condición de socio, el precio de las acciones o participaciones, se debe respetar como mínimo el valor real de estas, esto viene marcado por el artículo 123.3 RRM..⁸⁹

3.4.2.5.- Prohibición de transmitir

Mencionado anteriormente y establecido que en las Sociedades Anónimas es de un máximo de 2 años (desde la creación de la sociedad) mientras que en la Sociedades Limitada goza de un carácter más atemporal, debe ser aprobado por todos los socios y debe conllevar aparejada una cláusula en los estatutos que permita la salida de los socios en caso de estos desearlo,

⁸⁷ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L., 2014, pág. 156

⁸⁸ *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (1996) Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil.* Available at: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-17533> (Accessed: 06 June 2024).

⁸⁹ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L., 2014, pág. 162

dicha cláusula será conocida como derecho de separación, dicho derecho se ve regulado en los artículos 346 (causas legales de separación), 347 (causas estatutarias) y 348 (ejercicio del derecho de separación) LSC.

De todas estas cláusulas restrictivas extraemos dos vertientes recurrentes en cada una de ellas y enfocadas a la empresa familiar.

- Con estas cláusulas se busca mantener el capital social dentro de la familia
 - Ej. adquisición preferente: Para aquellas personas que ya sean socias (en el caso de empresa familiar, se presupone que familiares)
 - Ej. autorización sociedad: Necesaria la aprobación de la sociedad debido a ciertas características del sujeto (en caso de empresas familiares se buscaría que dicho comprador tuviese lazos sanguíneos)
 - Ej. condiciones adquiriente: Similar al anterior, se requeriría la condición de miembro de la familia como algo indispensable
 - Ej. enajenar: En el supuesto que nos atañe, lo ejemplificaríamos con la disolución del matrimonio y la posesión de participaciones por parte del cónyuge no familiar, se obligaría a este a enajenar para que el capital social no estuviese fuera de la familia.
- El otro punto en claro y que buscan dichas clausulas es defender los derechos de aquellos socios que no quieran continuar en la sociedad, proporcionando a estos mecanismos para vender sus acciones/participaciones, surgiendo aquí el problema en caso de que muchos socios quieran vender al mismo tiempo, en caso de que esto se produzca y sea la sociedad la que quiera adquirir dichas acciones, se podría producir una descapitalización de la empresa, con el fin de evitar esto podríamos aplicar el artículo 353 LSC, el cual explica que en caso de no existir acuerdo entre socio y empresa (ya que esta no podrá pagar a todos), será un experto el encargado de valorarlas, no atendiendo aquí al valor real (en este supuesto hemos hablado de que muchos socios quieren vender, si se pagase el valor real, esto daría lugar a la descapitalización, pero en el supuesto de que sea un experto el encargado de valorar, dará un menor valor a las acciones debido a la gran cantidad de ellas que existirán en el mercado).

3.5.- LA PUBLICIDAD REGISTRAL DEL PROTOCOLO FAMILIAR

En este apartado nos referimos a la inscripción de este en un registro público como es el Registro Mercantil, esto nace a raíz de la publicación del Decreto 171/2007 de 9 de febrero (el cual recoge las recomendaciones dadas por la Ponencia del Senado de 2001), el cual habilita a que el protocolo familiar sea susceptible de inscripción registral, dando lugar a que este pueda pasar de tener un efecto inter-partes, a tener un efecto erga omnes cuyo objetivo es alcanzar la eficacia frente a terceros y frente a la sociedad mercantil. Esto vendría dado a que en caso de ser inscrito en el Registro Mercantil, estaría dotado de carácter público, también es que a diferencia del contenido de los estatutos sociales el cual es completamente inscribible, el contenido del protocolo es un contenido parasocial, por lo cual contiene situaciones que los estatutos no pueden tratar, de manera que lo ideal sería que actuase de manera complementaria a estos, por lo que lo más idóneo es que dichas disposiciones del protocolo sean susceptibles de inscripción en el Registro Mercantil, no serán inscribibles en este los hechos atípicos contemplados en los artículos 16,21 y 22 del CCom.

De esta manera, se establece un doble test de idoneidad en relación a su naturaleza y su legalidad, dando lugar a que en el caso de su naturaleza, no sea inscribible aquello relacionado con reglas que persigan objetivos de carácter civil, como tampoco lo serán aquellos contenidos que no posean trascendencia respecto al Derecho Societario, en este aspecto, no será inscribible aquello que no pueda trasladarse a los estatutos (en relación a los artículos 115 a 128 y 176 a 188 del RRM9. Por otra parte y en relación a su legalidad, no serán inscribibles aquellos contenidos que no se adecuen a la ley, siendo fundamental en este caso la calificación del Registrador (esto se ve reflejado en los artículos 18.2 CCom y 58 RRM).⁹⁰

3.5.1.- Clausulas inscribibles

Son aquellas disposiciones las cuales pueden ser registradas formalmente en el Registro Mercantil de manera que son las más susceptibles de alcanzar la ya mencionada eficacia erga omnes⁹¹, tanto el CCom en sus artículos 16,21 y 23 como el RRM en sus artículos 94 y 95, regulan aquellos aspectos inscribibles en el Registro Mercantil.

Gracias a esto, tenemos las bases para sentar la idoneidad de los contenidos que aspiren a lograr la inscripción pública, dando lugar a una doble perspectiva en la que se enfoque tanto

⁹⁰ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 238-239

⁹¹ SÁNCHEZ CALERO, F.: “Principios de Derecho Mercantil”, 16 edic., Thomson-Reuters, Cizur Menor, 2009, pág. 83

su naturaleza como su legalidad. Siendo el primero de estos el relacionado con la regulación jurídica de la sociedad mercantil, y enfocando el segundo en todos aquellos contenidos que cumplan el requisito de su adecuación a la Ley para poder ser inscritos.

Son de mención aquellos contenidos de los cuales es posible su inscripción en base a su contenido jurídico, pero no en base a su contenido familiar, siendo el Registrador quien deba calificar estos como válidos (se atribuye esta función en los artículos 18.2 CCom y 58 RRM). Tras el estudio de los contenidos por parte del Registrador, podrá este declararlos válidos, de manera que serán inscritos, o por otra parte, podrá calificar que adolecen de defectos, lo que a su vez plantea que dichos defectos puedan ser subsanables en un plazo determinado de tiempo o directamente insubsanables (o cuando, siendo subsanables, no son subsanados en el plazo de tiempo requerido), lo que daría lugar a la imposibilidad de la inscripción (artículo 62 RRM)⁹²

3.5.2.- Requisitos de la publicidad registral

A diferencia de en las sociedades cotizadas, los firmantes del protocolo familiar no poseen legitimada a título individual para lograr la publicidad registral de este, dejando esto a labor del administrador (lo cual explicaremos posteriormente), se entiende entonces que los firmantes de dicho protocolo podrán convenir el secreto total o parcial del documento, también deberá el administrador contar con el consentimiento expreso de aquellos firmantes cuyos datos personales consten en el protocolo (con referencia a la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de Diciembre en lo relativo a protección de datos y respaldado por el artículo 3.2 del RD 171/2007), de manera que este deberá respetar la voluntad de la familia en cuanto a la reserva respecto a ciertas cláusulas y podríamos hablar de un modo indirecto para vetar la publicación del protocolo por parte de los firmantes. Anteriormente, la responsabilidad por parte del administrado que no de a conocer el protocolo no debiendo hacerlo, estaba reflejada en los artículos y ss. LSA y 69 LSRL, actualmente tenemos referencia a la responsabilidad de los administradores en el artículo 236 RD 1/2010 de 2 de julio, LSC , en el supuesto en que dicho administrador no divulgue el protocolo, pese a que este posea los requisitos legales y también sea de interés social, podrán los miembros de la familia solicitar judicialmente la

⁹² VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 238-241

publicación del protocolo en el Registro, dicha condena será susceptible de ejecución forzosa de acuerdo a lo establecido en el artículo 708 LEC.⁹³

Es también reseñable que la publicidad registral del protocolo es potestativa y no obligatoria para la sociedad, esto viene definido en el artículo 2.3 del RD 171/2007.

De igual importancia para su publicación es el establecer quien es el encargado de promover la publicidad del protocolo, algo que queda perfectamente delimitado gracias al artículo 3.1 del RD 171/2007 el cual establece que el responsable de dicha tarea será el órgano de administración, algo que a la doctrina le pareció incorrecto debido a que, debido al carácter íntimo de algunos elementos, se planteó que fuese alguno de los firmantes el encargado de promover su publicación⁹⁴. Pese a que dicha facultad le sea concedida en exclusiva al administrador, no implicara esto que posea una libertad absoluta, ya que estos deben atender primordialmente al interés social, de manera que quedan atados a la consiguiente responsabilidad en caso de contravenir dicho interés.⁹⁵

3.5.3.- Clases de publicidad en relación con el protocolo familiar

Ahora pasaremos a hablar de la publicidad de las cláusulas estatutarias, esto se ve regido por los artículos 5, 6 y 7 del RD 171/2007, los cuales establecen tres formas distintas (de menos a más) de eficacia según se atenga a cada uno de los artículos:

- Artículo 5: Órgano administrador podrá solicitar al Registrador la constancia entorno a la existencia de protocolo familiar y si este es accesible mediante el sitio corporativo o web de la sociedad, en este tanto solo se reconoce la existencia de protocolo, pero no su contenido.
- Artículo 6: A la vez que se presentan las cuentas anuales también podrá ser presentado como copia o testimonio, total o parcial el protocolo, deberá en este caso el Registrador calificar formalmente dicho protocolo, pero sin entrar a valorar su legalidad.

⁹³ FERNÁNDEZ DEL POZO, L.: “El protocolo familiar: Empresa familiar y publicidad registral”, Civitas S.L., 2008, págs. 192-197

⁹⁴ FERNÁNDEZ-SANCHO TAHOCES, A.S.: “La sucesión en la empresa familiar y su publicidad registral”, en RDP, núm. 23/2009, pág. 306

⁹⁵ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 253-254

- Artículo 7: “Cuando los acuerdos sociales inscribibles se hayan adoptado en ejecución de un protocolo familiar publicado, en la inscripción se deberá hacer mención expresa de esta circunstancia, previa su calificación por el Registrador, y así lo hará constar también la denominación de la escritura pública”⁹⁶.
- Ahora procederemos a explicar las dos vías de publicidad legal existentes, la publicidad noticia o la publicidad material (registral), a la segunda se refiere el artículo 7 ya mencionado y es aquella que dota de efectividad erga omnes al protocolo, por otra parte, dicha publicidad en el Registro Mercantil debe siempre respetar la normativa de protección de datos bajo el control del registrador (art 222.6 LH)⁹⁷.

Antes de desarrollar los ya mencionados, vamos a definir brevemente una forma adicional de publicidad, esta sería a través de la página web corporativa, establecido en el artículo 4 RD 171/2007 el cual establece lo siguiente:

- *“El órgano de administración de las sociedades mercantiles de personas o de capital no cotizadas, podrá acordar la publicación del protocolo familiar en el sitio web de la sociedad cuyo dominio o dirección de internet conste en el Registro mercantil, conforme a lo previsto en el artículo 9 de la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.”*⁹⁸

El artículo de la LSSI que menciona este precepto fue posteriormente derogado por el artículo 4.3 de la ley 56/2007 de 28 de diciembre, por lo que dejó sin validez también al artículo 4 mencionado, posteriormente una nueva modificación en la LSC debido a la Ley 25/2011 de 1 de Agosto permitirá de nuevo la inscripción mediante el mencionado método aunque esta vez se establecieron ciertos matices en gases a el artículo 11 bis de la LSC, el cual establece que la creación de la página web corporativa debe acordarse mediante la junta

⁹⁶ Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2007) Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares. Available at: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587> (Accessed: 30 June 2024).

⁹⁷ FENÁNDEZ DEL POZO, L.: “El protocolo familiar: Empresa familiar y publicidad registral”, Civitas S.L., 2008, págs. 172-173

⁹⁸ Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2007) Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares. Available at: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587> (Accessed: 30 June 2024).

general de la sociedad y el acuerdo de creación debe ser o bien inscrito en el Registro o notificado a todos los socios.⁹⁹

3.5.3.1.- La publicidad noticia

Lo que busca con este tipo de publicidad es la transparencia legal del protocolo familiar, es un tipo de publicidad menor pero que permite a un tercero tener conocimiento de ciertos datos sin que estos lleguen a afectarle¹⁰⁰. La utilidad de este tipo de publicidad es meramente informativa, no beneficiándose así de los beneficios de la publicidad material y tan solo aportado cognoscibilidad legal a terceros implicados, serán los protocolos que accedan al Registro mediante las vías estipuladas en los artículos 5 y 6 del RD 171/2007 los que obtengan dicho tipo de publicidad.

Mencionados ambos artículos cada uno articulan de manera diferente su forma de entrada al registro

- Artículo 5: En la hoja registral tan solo consta la existencia de un protocolo familiar, pero no aporta ningún dato sobre el contenido de este ya que el Registrador no puede exigir la presentación de este y por lo tanto no existirá ninguna revisión sobre el contenido de dicho protocolo, acarreando esto la falta de eficacia declarativa del contenido (dando lugar a que no sean aplicables los artículos 201 CCom y 7.1 RRM en cuando a la validez y exactitud de lo inscrito) por otra parte el artículo también expone que debe el Registrador debe comprobar si existe accesibilidad al protocolo familiar mediante el sitio corporativo o la web de la sociedad (puede darse el caso de que no exista siquiera sitio corporativo ya que tan solo es obligación de las sociedad cotizadas el tener un portal corporativo, art. 117 LMV) y que no existe protocolo previo a este o que existiendo dicho protocolo, el nuevo busque la modificación o sustitución y así lo presente el órgano de administración, como se puede observar este es el método más débil de inscripción del protocolo ya que no le dota de eficacia frente a terceros.
- Artículo 6: Vinculado con las cuentas anuales, se podrá presentar original o copia, total o parcial del protocolo, aquí ya encontramos una diferencia con el anterior supuesto ya que en este caso si es necesario al menos presentar parte del contenido

⁹⁹ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 254-255

¹⁰⁰ ROJO, A.: “El Registro Mercantil”, en Menéndez, A. (dir): *Lecciones de Derecho Mercantil*, Thomson Civitas, Cizur Menor, 2006, pág. 199

de dicho protocolo, de manera que la cognoscibilidad por parte de terceros ya no será tan solo respecto a si existe o no un protocolo sino también a parte del contenido de este, adolece sin embargo de publicidad material ya que el Registrador no llevará a cabo una calificación de las cláusulas sino que tan solo analizara la identidad del documento, la integridad y finalmente de quien lo haya presentado en el Registro¹⁰¹. Sería la calificación de la legalidad del acto inscribible la que dotaría al protocolo de legitimación y fe pública registral¹⁰².

En estos dos artículos hemos tratado la publicidad noticia del protocolo descubriendo la escasa relevancia que esta posee debido a que el contenido aquí explicado se trata de contenido depositado pero no inscrito (debido a la no calificación del Registrador), dando lugar a que este contenido ya mencionado no goce de presunción de legalidad, estas dos formas de depósito aportarían cognoscibilidad a aquellos terceros que puedan adquirir la condición de socio y era la mencionada en el artículo 6 la que dote al protocolo de una mayor fuerza vinculante inter partes.¹⁰³

3.5.3.2- La publicidad material

En este caso estaríamos ante la prevista en el artículo 7 y la cual dotaría al protocolo de plena efectividad erga omnes, de esta manera el protocolo será oponible frente a terceros incluso cuando estos no tengan conocimiento de dichas normas, dicha posibilidad en torno a la oponibilidad de lo inscrito es lo que aporta verdadero valor a esta forma de publicidad y será necesario que la cognoscibilidad de lo inscrito sea plenamente garantizada, logrando esto con su publicación en el BORME en base a lo establecido en el artículo 21 del CCom.¹⁰⁴

¹⁰¹ FERNÁNDEZ DEL POZO, L.: “El nuevo Registro Mercantil: sujeto y función mercantil registral. Crítica general sobre su ámbito institucional”, 2. Edic. Centro de Estudios Registrales, Madrid, 1990, pág.439

¹⁰² RODRÍGUEZ DIAZ, I.: “El protocolo familiar y su publicidad: de las iniciativas comunitarias y española al Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares”, en RDM, núm. 266/2007, pág. 1152.

¹⁰³ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 259-263

¹⁰⁴ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, pág. 264

- Artículo 21 CCom: “Los actos sujetos a inscripción sólo serán oponibles a terceros de buena fe desde su publicación en el «Boletín Oficial del Registro Mercantil». Quedan a salvo los efectos propios de la inscripción”.¹⁰⁵.

Ahora bien, tras hablar de la efectividad erga omnes que nacerá tras la inscripción del protocolo bajo los preceptos de este artículo, es necesario determinar que no es la totalidad del protocolo la que se inscribe en el Registro Mercantil sino que serán aquellos acuerdos sociales adoptados en ejecución de un protocolo familiar ya publicado, esto nos deja con la incógnita de que si esta es la única manera en que se puede inscribir un protocolo como es posible que debamos basarnos en otro ya inscrito, aquí es donde deberemos retroceder al artículo 6 y a su matización en cuanto al depósito total o parcial del protocolo, de manera que se podrán inscribir dichas cláusulas mediante el artículo 7, también por analogía (y por qué no existe expresa negación) en cuanto a que el contenido sea cognoscible podremos tomar en cuenta el artículo 5 y su referencia a que el protocolo este presente en la web corporativa⁽¹⁰⁶⁾ como una manera de que el artículo 7 pueda aplicar su efectividad e inscribir dichas cláusulas.¹⁰⁷

3.5.- MEDIDAS EXTRARREGISTRALES DE EFICACIA

Tras establecer el protocolo familiar como el instrumento esencial para regular las relaciones entre los miembros de la familia empresaria y la necesidad de registrar dicho protocolo familiar en el Registro Mercantil dotándole así de formalidad y publicidad para que nazcan las obligaciones erga omnes, existirán ciertas medidas extrarregistrales que no requieren de dicha inscripción en el Registro para así dotar de eficacia al Protocolo, a continuación, vamos a tratar las dos siguientes:

¹⁰⁵ Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (1885) Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1885-6627#:~:text=21.,efectos%20propios%20de%20la%20inscripción>. (Accessed: 30 June 2024).

¹⁰⁶ RODRÍGUEZ DIAZ, I.: “El protocolo familiar y su publicidad: de las iniciativas comunitarias y española al Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares”, en RDM, núm. 266/2007, pág. 1154.

¹⁰⁷ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 264-266

**PRESTACIONES
ACCESORIAS**

Se trata de obligaciones que el socio asume a favor de la sociedad, distintas de las aportaciones de capital y que no integran en ningún caso a estas, de manera que son complementarias a la obligación de aportar capital. Inicialmente solo estaban consideradas para las S.L. pero con el artículo 19 LSRL de 1953 fueron consideradas también para las S.L, con la introducción de estas se busca una implicación mayor respecto a la condición de socio y una mayor vinculación de este respecto a la consecución del fin social.

El uso más interesante dentro de todos los que puede aportar esta figura (en el caso que hablamos, como medida extrarregistral de eficacia) es el de obligar a cumplir el protocolo y las obligaciones que derivan de este, no convierte lo parasocial en estatutario, sino que obligaría societariamente al cumplimiento del cuerpo extraestatutario, dejando la regulación de la sociedad intacta e influyendo en las relaciones entre socios.

Respecto a su publicidad, anteriormente no eran inscribibles en el Registro Mercantil, pero tras la modificación del artículo 187.1 RRM por parte del RD 171/2007 se permite la inscripción de las sanciones establecidas en caso de incumplimiento, podrán también incluso modificarse en los estatutos la dureza de las sanciones, como ejemplificación tenemos que se puede dar la expulsión del socio que incumpla voluntariamente, lo que hablaría de dolo (art 350 LSC), pero también podrá ser expulsado incluso aquel que incumple levemente.

Podrán estas también ser compatibles con las cláusulas penales haciendo que dichas cláusulas penalicen el incumplimiento de las prestaciones accesorias.

Para finalizar vamos hablar del requisito indispensable para su validez y su configuración, siendo en el primer caso necesaria la reserva estatutaria de estas como premisa indispensable para su validez (art 22 LSRL 1989) y en el segundo pudiendo ser configuradas como personales o reales, en el caso de las primeras, irán aparejadas a una persona de manera que su transmisión es muy difícil mientras que las segundas se encuentran aparejadas a un título (el de socio).

<p><u>CLÁUSULAS PENALES</u></p>	<p>Estas se definen como aquel acuerdo accesorio entre pares mediante el cual aceptan el incluir una obligación accesoria a una obligación principal para así asegurar el cumplimiento de esta en caso de que no exista un supuesto de cumplimiento in natura de dicha obligación principal, dichas clausulas actúan de una doble manera, desde una perspectiva disuasora (anterior al hecho) y desde la perspectiva reparadora (posterior al hecho), es reseñable que tan solo serán inscribibles en caso de que sancionen obligaciones inscribibles.</p> <p>Reguladas en los artículos 1.152 y 1.155 CC, conceden al acreedor de la obligación principal la potestad para exigir una obligación accesoria que le resarza del incumplimiento de la obligación principal por parte del deudor, no podrá el deudor por su cuenta el decidir si pagar una sanción para evitar la realización de la prestación accesoria ya que la principal función de la cláusula penal es el disuadir del incumplimiento de la obligación principal y no el resarcir económicamente en base a dicho incumplimiento, de manera que basándonos en que su función es el disuadir del incumplimiento, la indemnización en caso de incumplimiento deberá ser suficientemente onerosa para disuadir de su incumplimiento. Será el juez quien deba establecer cual será el valor de dicha sanción con la dificultad agregada de que será difícil valorar ya que no hay que tener solo en cuenta hechos objetivos sino también subjetivos (lo que puede suponer para la sociedad no solo en pérdidas sino en repercusión), también deberá apreciar el juez si el infractor ha actuado con dolo en cuyo caso no existirá posibilidad a la moderación de la pena.</p> <p>Para que pueda existir dicha cláusula penal es necesario primero la existencia de una obligación principal de la que esta se convertiría en accesoria, solo operarán sobre obligaciones validas y exigibles, sin embargo, no podrán desplegar sus efectos sobre las meras recomendaciones, ha sido el RD 171/2007 el que ha introducido la posibilidad de inscribir dichas clausulas en base a una modificación de los artículos 114.2 y 175.2.</p>
--	--

Ambas tablas han sido elaboradas por mí, pero la información ha sido extraída del libro “El régimen jurídico del protocolo familiar”.¹⁰⁸

¹⁰⁸ VALMAÑA CABANES, A.: “El régimen jurídico del protocolo familiar”, Comares S.L, 2014, págs. 275-284

4.-SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La sucesión constituye un proceso mediante el cual los roles del predecesor y el sucesor evolucionan tanto independientemente como en paralelo, dando lugar a que ambos roles se solapen, transfiriéndose tanto la administración como la propiedad de la empresa del primero al segundo¹⁰⁹. En otras palabras, la sucesión es aquel proceso el cual consta de varias etapas, dilatándose durante un cierto periodo temporal el cual tiene su inicio antes de que los sucesores se integren en la empresa familiar¹¹⁰.

En este proceso pueden darse tres posibles problemáticas las cuales son:¹¹¹

- 1) Resistencia del predecesor a retirarse y traspasar su propiedad al sucesor.
- 2) Hostilidad entre fundador y descendientes como consecuencia del nombramiento como sucesor de uno de ellos en perjuicio del resto.
- 3) Oposición del resto de los descendientes del predecesor a que el designado como sucesor ocupe tal cargo.

Todo esto da lugar produce una cierta repercusión tanto en el círculo de la empresa como en el propio ámbito familiar y, por ende, emocional de cada uno de los participantes en tal proceso. Los autores señalan que la planificación anticipada de la sucesión por la empresa es una buena solución a tales problemas mediante la utilización de un protocolo familiar que exponga los pasos que deben seguirse en el proceso de sucesión¹¹².

El proceso de sucesión está formado por las siguientes fases¹¹³:

- 1.- Preparación del sucesor
- 2.- Desarrollo de la organización (en el cual se traspasan los poderes y la propiedad desde el predecesor al sucesor)

¹⁰⁹ ARNOLDO AYARA, L., (2012), “El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización” en *TEC Empresarial*, Vol. 6, Núm. 2, pág. 30.

¹¹⁰ CABRERA SUÁREZ, M. K. (1998), *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*, pág. 47.

¹¹¹ ARNOLDO AYARA, L., (2012), “El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización” ob. Cit., pág. 31.

¹¹² ARNOLDO AYARA, L., (2012), “El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización” ob. Cit., pág. 31.

¹¹³ ARNOLDO AYARA, L., (2012), “El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización” , ob. Cit., pág. 31; GALLO, M, A., “La sucesión en la empresa familiar” en *Colección estudios e informes*, núm. 12, Servicios de Estudios La Caixa, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Barcelona, 1998, pág. 23; PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión” en *Cuadernos Prácticos de Empresa Familia*, Vol. 4, págs. 67 y 68

- 3.- Desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia
- 4) Retiro del fundador o predecesor

No obstante, tales fases no se desarrollan de forma sucesiva, sino que han de llevarse a cabo simultáneamente, siendo unas complementarias de las otras¹¹⁴.

En este punto es relevante que, a la vez que se capacita a quien va a ser sucesor en el lugar del predecesor, la empresa deberá prepararse para una nueva organización de la que ya no formará parte el fundador, pero de la que seguirán formando parte otros miembros de la familia, cada uno con sus propios intereses e ideas. Y a la familia, para que esa nueva distribución de roles en la empresa no afecte a las relaciones familiares.

Por otra parte, durante el proceso de sucesión participan varios sujetos: normalmente, el sucesor o sucesores (la pluralidad es debida a que el puesto de futuro directo pueda ser ocupado por más de una persona conjuntamente), y el propietario o fundador de la empresa¹¹⁵.

Cuando el propietario tiene poder suficiente para planificar y ejecutar la sucesión, él mismo podrá llevarla a cabo, sin intervención de terceros, siendo este el mentor del sucesor o sucesores en el proceso de preparación, aunque no ni necesario, ni obligatorio, que él mismo se ocupe de ser el tutor del heredero¹¹⁶.

A continuación, expondremos todas las fases que constituyen el proceso de sucesión y matizaremos los puntos más destacables al respecto.

4.1.- PREPARACIÓN DEL SUCESOR

El sucesor es la persona que ocupará la posición de líder en la empresa familiar en un futuro, esto se producirá cuando el fundador se retire de tal puesto, de manera que debe de cumplir una serie de exigencias mínimas¹¹⁷, independientemente del tipo de empresa en que se encuentre:

¹¹⁴ GALLO, M, A., “La sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., pág. 23; GINEBRA, J., *Las empresas familiares. Su dirección y continuidad*, Panorama Editorial, México, D. F., 2005, págs. 37 a 39.

¹¹⁵ RAVE GÓMEZ, E. D. y MORENO HERNANDEZ, J. E. (2023), “Proceso de sucesión en la empresa familiar, Estudio de caso, grandes empresas vs pymes” en *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, Vol. 69, pág. 165.

¹¹⁶ PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión”, ob. Cit., pág. 70.

¹¹⁷ PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión”, ob. Cit., págs. 73 y 74.

- 1) Ha de tener unos principios y valores personales que le impulsen a ser líder de la empresa.
- 2) Ha de conocer los productos o servicios que la empresa ofrece y tener estudios académicos relacionados con el puesto de trabajo que va a desempeñar.
- 3) Ha de tener conocimientos sobre organización empresarial, gestión de la misma, finanzas, etc.

Por ello, antes de que el sucesor ocupe el cargo de líder, final de la sucesión, es necesario que este sea preparado para tal puesto dicha preparación del sucesor en una empresa familiar consta de tres fases, según el tiempo en que se produzcan. Las fases serán las siguientes:

- 1.- preparación remota
- 2.- preparación próxima
- 3.- preparación inmediata o *in situ*¹¹⁸.

Comenzaremos hablando sobre la preparación remota, la cual es aquella que tiene lugar antes de comenzar la preparación académica o de cumplir la mayoría de edad el sucesor¹¹⁹. En ella se producen realmente los primeros contactos del sucesor con la empresa familiar como miembro de la misma¹²⁰. Es en esta fase donde el sucesor aprende las características, circunstancias, problemas y circunstancias anecdóticas que acontecen en la empresa, mediante conversaciones con su predecesor o conversaciones mantenidas encontrándose presente. También influiría si dicho sucesor ha realizado algún trabajo temporal en la empresa, como trabajos en épocas de vacaciones o en períodos breves de prácticas.

De esta forma lo que se refleja o nace en etapas tempranas de la vida del futuro sucesor es el interés por participar en la empresa familiar o, por el contrario, se desarrolla en él un sentimiento de desagrado hacia tal participación¹²¹. Debido a esto, esta fase, según mi opinión, presenta gran importancia en el proceso de sucesión ya que, bajo mi propia

¹¹⁸ GALLO, M, A., “La sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., pág. 26; PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión”, ob. Cit., págs. 74 a 76.

¹¹⁹ GALLO, M, A., “La sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., pág. 32; PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión”, ob. Cit., pág. 74.

¹²⁰ PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión”, ob. Cit., pág. 74.

¹²¹ GINEBRA, J., Las empresas familiares. Su dirección y continuidad, ob. Cit., pág. 83; GALLO, M, A., “La sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., pág. 33; LANSBERG, I., *Los sucesores de la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad*, Ediciones Granica S. A., Barcelona, 2000, pág. 228; PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión”, ob. Cit., pág. 74; SALAZAR NAVA, G. (2005), “Empresas familiares” en *Curso introductorio en 15 capítulos*, vol. 15, pág. 10.

experiencia, esta primera fase de preparación remota despertó siempre en mí el interés de mantener la empresa familiar, sin embargo, produjo el efecto contrario en un amigo.

Cumplida ya la mayoría de edad, entramos en el término de la preparación próxima, también tendríamos como criterio temporal el comienzo de su formación académica hasta que se incorpora en la empresa familiar¹²². En esta fase el sucesor de la empresa familiar debe comprender no únicamente la estructura de la empresa y el objetivo que persigue, sino también el entorno social y económico de la misma, atendiendo también a los sistemas de costes y cuentas de resultados, así como entender cómo funcionan los procesos de dirección estratégica en el ámbito de su empresa¹²³ (aquí observamos que el sucesor debe entrar a conocer conceptos más técnicos).

Complementaria y recomendable en esta fase de preparación académica, sería relevante también preparar al sucesor profesionalmente. De esta forma, recomiendan los autores que el sucesor, antes de ingresar en la empresa familiar, trabaje en otra u otras empresas¹²⁴, con esto se conseguiría que el sucesor aparte de tener una mayor seguridad en sí mismo, adquiriese nuevos conocimientos que le permitiesen obtener una nueva visión sobre cómo manejar la empresa.

Dicha visión podría ser diferente de la forma de manejo de la propia empresa familiar, de manera que esto le permitiría comparar formas de dirección y resultados, tras lo cual podría decidir si incorporar dichos conocimientos adquiridos¹²⁵.

Como se ha mencionado anteriormente, esta fase de preparación es complementaria de la anterior¹²⁶, debido a que, aunque la formación académica y profesional no tenga por objeto

¹²² GALLO, M, A., “La sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., pág. 32.; PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión”, ob. Cit., pág. 74.

¹²³ GALLO, M, A., “La sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., pág. 37.; GINEBRA, J., Las empresas familiares. Su dirección y continuidad, ob. Cit., pág. 85; CABRERA SUÁREZ, M. K., y MARTIN SANTANA, J. D. (2010), “La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar” en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 19, núm.. 2, pág. 113.

¹²⁴ ARNOLDO AYARA, L., (2012) “El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización” ob. Cit., pág. 32.

¹²⁵ GALLO, M, A., “La sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., págs. 38 a 41.; GINEBRA, J., Las empresas familiares. Su dirección y continuidad, ob. Cit., pág. 85; ARNOLDO AYARA, L., (2012), “El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización”, ob. Cit., pág. 32; PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión”, ob. Cit., pág. 75.

¹²⁶ GINEBRA, J., Las empresas familiares. Su dirección y continuidad, ob. Cit., pág. 83.

la empresa familiar concretamente, sí que implica una formación en valores y virtudes humanas, además de que el hecho de concluir el grado académico iniciado es clara señal de esfuerzo y perseverancia en el sucesor (señal de interés entorno a la continuidad de la empresa familiar)¹²⁷.

Para finalizar tenemos la preparación *in situ*, es la que se da cuando el sucesor ingresa en la empresa familiar, en esta fase se prepara al sucesor para que en el futuro se convierta en líder de la empresa familiar, estando orientada esta etapa a que el sucesor aprenda técnicas de mejora de rendimiento y consecución de objetivos¹²⁸, por lo que esta etapa ha de desarrollarse en tres direcciones:

- 1.- Determinar cuáles serán las funciones que el sucesor ha de realizar en el futuro y los objetivos que deberá alcanzar
- 2.- Fijar el grado de autonomía de que gozará en la empresa y con el que alcanzará los objetivos fijados
- 3.- Integrarse en la organización de la empresa como un miembro más, siendo participe del trabajo y del día a día de la misma¹²⁹.

Para finalizar con esta etapa del proceso de sucesión conviene señalar que en la formación del sucesor existen dos factores que pueden llevar a que la sucesión sea un éxito, o, por el contrario que la sucesión no acabe en buen término poniendo en peligro la continuidad de la empresa: la transmisión de conocimientos del fundador al sucesor y el compromiso del segundo en el aprendizaje y futura dirección de la empresa¹³⁰, respecto al primero de ellos, para desarrollar un nivel de conocimiento aceptable para el manejo de la empresa es recomendable que tal conocimiento se contraiga mediante la experiencia en el puesto, por lo que la actitud del predecesor en este proceso de desarrollo es fundamental, de especial relevancia respecto a esto es la relación de padre predecesor e hijo sucesor, la habilidad del fundador para transmitir sus conocimientos a su hijo, la confianza entre ambos así como la

¹²⁷ GALLO, M, A., “La sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., pág. 36; GINEBRA, J., Las empresas familiares. Su dirección y continuidad, ob. Cit., pág. 84.

¹²⁸ PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión”, ob. Cit., pág. 76.

¹²⁹ PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión”, ob. Cit., pág. 75.

¹³⁰ CABRERA SUÁREZ, M. K., y MARTIN SANTANA, J. D. (2010), “La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., págs. 113 a 117.

reticencia o no del fundador a ceder su poder al sucesor, son factores que implican que la sucesión vaya por una dirección o por otra¹³¹.

Al igual que se necesita esfuerzo por parte del predecesor también será necesario el compromiso por parte del sucesor respecto a en su formación académica y profesional y, posteriormente a asumir el liderazgo de la empresa, son factores necesarios para lograr una sucesión satisfactoria. Existen en este ámbito dos tipos de compromiso en el sucesor:

- Compromiso afectivo, basado en lazos emocionales, que implican que el sucesor quiera permanecer en la empresa teniendo por fin cumplir con los objetivos de la empresa
- Compromiso normativo, que tiene su origen en el sentimiento de deber continuar con la empresa por obligación contraída tácitamente con la familia.¹³²

Respecto a esto y en concordancia con Cabrera Suarez y Martin Santana¹³³ opino que el sucesor dotado con compromiso afectivo posee una mayor probabilidad de éxito en la sucesión que un sucesor tan solo dotado de compromiso normativo, pues el sentimiento de identidad con la empresa que desarrolla el primero hace que aquél tienda a proteger la empresa con mayor ferocidad y también busque la manera de cumplir el objetivo de mantener y hacer crecer dicha empresa con mayor esfuerzo respecto al segundo (compromiso normativo).

Si ponemos en relación ambos factores, el resultado es que, para una sucesión exitosa, se requiere que el fundador apoye a quien ha elegido sucesor, de manera que ayudara en su formación y facilitara la toma de las riendas de la empresa de forma progresiva mientras el sucesor obtiene la experiencia necesaria para dirigirla, y en relación a el párrafo anterior, es necesario el compromiso del sucesor en continuar con dicha labor.

¹³¹ CABRERA SUÁREZ, M. K., y MARTIN SANTANA, J. D. (2010), “La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., págs. 113 y 114.

¹³² CABRERA SUÁREZ, M. K., y MARTIN SANTANA, J. D. (2010), “La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., págs. 11y 116.

¹³³ CABRERA SUÁREZ, M. K., y MARTIN SANTANA, J. D. (2010), “La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., pág. 116.

4.1.1.- Elección del sucesor

Otro momento clave en el proceso de sucesión es la elección del sucesor. En esta fase pueden acontecer diferentes situaciones en base a el número de candidatos existentes¹³⁴:

- 1) En primer lugar, supuesto de que solo exista un candidato. En este caso cuando llegue el momento, únicamente habrá de comprobarse si ha alcanzado la preparación necesaria para sustituir al fundador.
- 2) En segundo lugar, suele darse también la situación de que existan varios candidatos a sucesor entre los que debe elegir el predecesor para que le sustituya, lo que puede dar lugar a dos formas diferentes de resolver el conflicto.
 - a) Que se decida el fundador por un único sucesor. Suele hacerse la elección en estos casos tras una competición interna que tendrá como ganador al sucesor más competentes y mejor preparado. Puesto que en este caso la competición se lleva a cabo entre miembros de la misma familia será necesario contar con un plan de sucesión previo en el que se establezcan los criterios que se seguirán para la elección del sucesor.
 - b) Por otro lado, puede optarse por designar como sucesor no a un único sujeto, sino a un equipo. Esta elección puede ser muy ventajosa si tenemos en cuenta que las empresas suelen ser estructuras complejas formadas por diferentes secciones, por lo que cada miembro de dicho equipo sucesor podría ocupar un área distinta, por otra parte y en mi opinión, tipo de sucesión conlleva la desventaja de que para tener éxito es necesario que todos los miembros estén bien formados y comprometidos con el resto de los sucesores y con la empresa misma, es decir, finalidad debe ser la consecución de objetivos comunes.

Por otro lado, también pueden darse dos situaciones a la hora de elegir sucesores, según la preparación de los mismos de manera que si el sucesor no está preparado para asumir el puesto de director de la empresa habrá que determinar el motivo. Si no está preparado todavía¹³⁵, pero puede subsanarse tal falta de preparación con un tiempo de formación extra,

¹³⁴ PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión”, ob. Cit., págs. 76 y 77.

¹³⁵ Puede ser que el sucesor elegido aun no esté preparado para suceder porque la sucesión haya sucedido precipitadamente, por ejemplo, por la muerte del fundador. También puede suceder que no se haya planificado adecuadamente la sucesión sea la causa por la que el sucesor no esté preparado. Estas son, no obstante, causas subsanables que se implican que la no preparación del sucesor sólo dure un periodo corto de tiempo.

puede optarse por un sucesor temporal, el cual sería una persona externa a la familia que ocupará el puesto del sucesor mientras aquel se prepara para ello¹³⁶.

4.1.2.-Preparación del traspaso de poderes

Finalizada la preparación del que será sucesor y cuando el empresario ha decidido retirarse de la dirección de la empresa familiar, ha de llevarse a cabo la preparación de la transmisión de la propiedad de la empresa y el resto de poderes del fundador al sucesor, dicha etapa de transferencia de poderes abarca el periodo de tiempo de tiempo desde que el sucesor ingresa en la empresa hasta que ocupa oficialmente el puesto del fundador, retirándose este definitivamente¹³⁷.

Existen tres formas de llevar a cabo el traspaso de poderes, las cuales son: traspaso improvisado, traspaso programado y traspaso gradual.

- 1) El traspaso improvisado normalmente se da por causa mayor, como, por ejemplo, el fallecimiento del fundador. En estos casos, la sucesión suele ser perjudicial para la empresa, porque existe la posibilidad de que el sucesor no esté preparado aun para asumir el cargo y obviamente no cuenta con el apoyo del fundador durante el proceso.
- 2) El traspaso programado tiene lugar cuando ha de llevarse a cabo por medio de un profesional mediador entre fundador y sucesor, esto será necesario cuando la relación entre ambos no es fructífera.
- 3) Y, el traspaso gradual es aquel en que el fundador está dispuesto a ceder la dirección y propiedad de la empresa al sucesor, le acompaña y apoya durante el proceso de su formación. En estos casos es habitual seguir una programación (y se sitúa como la forma más efectiva).¹³⁸

¹³⁶ PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión”, ob. Cit., págs. 76 y 77.

¹³⁷ RODRÍGUEZ ALCAIDE, J. J., RODRÍGUEZ ZAPATERO, M., RODRIGUEZ JIMENEZ, M. (2007), “El relevo generacional en la empresa familiar” en *Cuaderno de Reflexión de la Catedra PRASA de Empresa Familiar*, núm. 5, pág. 22.

¹³⁸ PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión”, ob. Cit., pág. 78.

Este periodo de traspaso de poderes es un proceso complicado que consta de cuatro fases generalmente, salvo que se trate del traspaso improvisado: iniciación, integración, mando conjunto y retirada progresiva del predecesor¹³⁹.

En el caso particular de que se dé el traspaso gradual, concurren tanto predecesor como sucesor, dando lugar a que ambos se involucren en las decisiones que la dirección haya de tomar hasta que se produzca la completa retirada del primero.

Es en este periodo cuando el fundador suele supervisar el trabajo del sucesor o sucesores, aportando instrucciones para el desempeño de tal trabajo, asignando tareas y corrigiéndole cuando haya lugar a ello.

Conjuntamente, será también en esta fase cuando el predecesor dejar que el sucesor tome algunas decisiones con respecto a la gestión de la empresa, esto en base a un doble motivo: por un lado, podrá confirmar la capacidad del sucesor para el desempeño del puesto que le asignará en el futuro; y, por otra parte, esto ayudara al sucesor a mejorar su autoestima, lo que se verá reflejado posteriormente en el desempeño del cargo de director de la empresa.

Más adelante, cuando el sucesor va adquiriendo experiencia, el fundador comenzará a delegar más funciones en este, convirtiéndose el primero en colaborador del segundo en una gerencia de la empresa que cada vez ejerce el sucesor con mayor independencia. Es aquí cuando el sucesor demuestra si realmente está preparado y tiene capacidad para dirigir la empresa¹⁴⁰, por último, en esta fase, el predecesor pasa a ser una especie de arbitro o mediador, ayudando al sucesor con los problemas que puedan surgirle en el ejercicio de sus funciones y mediando en los conflictos que puedan aparecer en el ámbito familiar, llegando así, progresivamente a la última fase y definitiva fase: la retirada del fundador¹⁴¹.

4.1.3.- Retirada del fundador

Finalmente, como última fase del proceso de sucesión tenemos la retirada del fundador, convirtiéndose así el sucesor en nuevo director de la empresa, sustituyendo al fundador¹⁴². El momento de la retirada y el tiempo posterior a esta es muy complicado para la persona

¹³⁹ RODRÍGUEZ ALCAIDE, J. J., RODRÍGUEZ ZAPATERO, M., RODRIGUEZ JIMENEZ, M. (2007), "El relevo generacional en la empresa familiar", ob. Cit., pág. 22.

¹⁴⁰ RODRÍGUEZ ALCAIDE, J. J., RODRÍGUEZ ZAPATERO, M., RODRIGUEZ JIMENEZ, M. (2007), "El relevo generacional en la empresa familiar", ob. Cit., pág. 23.

¹⁴¹ SALAZAR NAVA, G. (2005), "Empresas familiares", ob. Cit., pág. 11.

¹⁴² PUIG CASTÁN, A. (2016), "Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión", ob. Cit., pág. 78.

sustituída, pues ha de abandonar la labor que ha desarrollado durante largo tiempo, lo que puede dar lugar a diferentes situaciones¹⁴³:

- 1) Puede darse la situación de que el fundador no quiera retirarse y por no existir ningún plan de sucesión, o por ignorar voluntariamente el mismo, no da paso a la sucesión.
- 2) También puede suceder que, no siendo su voluntad retirarse de la dirección de la empresa, el predecesor se retire por las presiones que ejercen sobre él sus familiares o el entorno.
- 3) Que el sujeto se retire voluntariamente. En este caso pueden darse dos posibles escenarios:
 - a) Que el fundador se desentienda de la empresa y lo que suceda con ella, de forma que pierda toda posible relación con la misma.
 - b) Que el fundador, aun habiéndose retirado, si conserva la salud y la capacidad, colabore con la empresa, aportando así su experiencia, no tan solo en la gestión diaria de la empresa sino también en la solución de aquellos problemas o situaciones en los que se precise su sabiduría.

Para finalizar cabe apuntar que como en el resto de fases del proceso de sucesión, es conveniente que esta fase haya sido planificada, si bien en el resto de fases es conveniente disponer de un plan de sucesión por el bien de la empresa y el éxito de la sucesión, en esta fase el principal motivo para elaborar un plan de sucesión es el bienestar futuro del sujeto sustituido. Es importante que tras tanto tiempo dedicado a la empresa, se elabore un plan en el que establezca el modo en que se llevará a cabo la retirada, así como el momento adecuado para hacerlo y lo necesario para asegurar su situación económica futura y la de su núcleo familiar.

En síntesis, cabe apuntar que la característica principal de la empresa familiar es su tendencia a la permanencia, a trascender en el tiempo dejando un legado a las generaciones futuras.

La sucesión es un proceso complejo de cuyo éxito depende la supervivencia de la empresa familiar, por lo que resulta necesario haber llevado a cabo previamente un plan de sucesión en el que se determine el proceso a seguir y las cualidades o características que han de concurrir en la persona que vaya a suceder al fundador en el cargo.

¹⁴³ PUIG CASTÁN, A. (2016), “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión”, ob. Cit., pág. 79.

Para garantizar la supervivencia de la empresa familiar es necesario no solo tomar decisiones para el presente, para el momento en que se está sucediendo al predecesor, sino también de cara al futuro, para cuando el fundador ya no forme parte de la empresa.

Anticipar todos los posibles problemas a los que va a enfrentarse la empresa familiar es un paso imprescindible en todo proceso de sucesión exitoso, por lo que el plan de sucesión ha de concretar las capacidades que el futuro sucesor deberá poseer, con el fin de prepararle en base a las mismas.

Además, han de tenerse en cuenta otros factores tan importantes como el apego que tanto sucesor como sucedido tengan a la empresa familiar. Las ganas de mantenerla y hacerla crecer son fundamentales, pues sin motivación por parte del sucesor no será posible llevar la sucesión a buen fin.

Además, creo fundamental el intentar mantener también las relaciones familiares, más allá de las que giran en torno a la empresa, pues la unidad familiar se traslada al ámbito empresarial, y los problemas familiares también tienen repercusión en la empresa, por lo que para mantener una empresa familiar es preciso mantener unida la familia y tratar de solventar los problemas familiares apaciblemente.

Finalmente, considero que el hecho de que sucesor y sucedido coincidan en las funciones de dirección de la empresa durante algunas fases del proceso de sucesión es beneficioso para la empresa. El predecesor transmitirá su experiencia y conocimientos al sucesor y éste puede aportar nuevos puntos de vista y nuevas formas de gestión de la empresa que lleven a esta a crecer e incluso a redefinir su identidad.

4.2.- SUCESIÓN DE SEGUNDA A TERCERA GENERACIÓN

La mayor parte de las empresas familiares no llegan a la tercera generación, siendo las que superan la segunda generación y llegan a la tercera entre el 10% y el 15% del total¹⁴⁴. Dirigir una empresa y hacer que esta mantenga su actividad no es una tarea fácil siendo ampliamente más complicado cuando se trata de una empresa familiar, pues en esta situación también entran en juego las relaciones familiares las cuales no tienen por qué ser necesariamente positivas.

Los principales problemas a los que se enfrenta la empresa familiar y que hacen que el paso de segunda a tercera generación no suela terminar en éxito son muy diversos, abarcando

¹⁴⁴ RODRÍGUEZ CLARIANA, S., *Empresas familiares. Por qué no suelen llegar a la tercera generación*, Editorial Esic, Madrid, 2018, pág. 1.; PASCUAL GARCÍA, C., *Empresa familiar: mujer y sucesión*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba, Córdoba, 2012, pág. 78.

un gran número de situaciones con las que podríamos llenar muchas páginas de este estudio, por lo que en el presente trabajo únicamente vamos a señalar aquellos más comunes.

- El primero de los motivos es la diversidad de intereses en juego¹⁴⁵. Al fundar la sociedad los intereses del fundador (que era una única persona), son los mismos que los de la empresa misma, sin embargo, cuando nos encontramos en el paso de segunda a tercera generación, ya no sólo entran en juego los intereses de la empresa y del fundador, sino de todas las personas que han ocupado el puesto del predecesor. En los supuestos en los que hay varias personas ocupando la dirección de la empresa familiar es común que exista diversidad de opiniones e intereses, más aún, si tenemos en cuenta que no todas ellas tienen por qué ocupar el mismo rango de edad. Estas diferencias en cuanto a opiniones e intereses en la mayor parte de los casos tienen como consecuencia principal la imposibilidad de avanzar hacia el futuro de la empresa de la forma necesaria para su continuación.
- En segundo lugar, el error que cometen los socios a la hora de repartir dividendos suele ser otro de los principales motivos que llevan a la empresa familiar a la extinción en el paso de segunda a tercera generación¹⁴⁶. Ocurre que en ocasiones el hecho de no establecer un sistema de reparto de dividendos entre los socios acorde con la situación real de la empresa hace que desemboque, inevitablemente, en la extinción de la misma, esto se explica debido a que en ocasiones ocurre que se reparten dividendos entre los socios, como si estos se tratasen de una remuneración, aunque la empresa no genere suficientes beneficios para sufragar tal gasto, lo que puede determinar la descapitalización de la empresa que la deje sin los recursos económicos necesarios para continuar con su actividad.
- Otro de las situaciones a la que debe enfrentarse la empresa en el momento del paso de segunda a tercera generación es la solicitud de alguno de los nuevos propietarios de la liquidación de su parte de participación en el capital¹⁴⁷, esto juega un papel en contra de la supervivencia de la empresa el hecho de que la propiedad de la misma se diluya entre varias personas (se produciría la pérdida del capital social algo de lo que ya hemos hablado anteriormente)¹⁴⁸. Cuando la empresa se encuentra en manos

¹⁴⁵ GALLO, M. A., “La sucesión en la empresa familiar” en *Colección Estudios e informes*, número 12, Caja de ahorros y pensiones de Barcelona La Caixa, Barcelona, 1998, págs. 134 y 135.

¹⁴⁶ GALLO, M. A., “La sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., págs. 133 y 134.

¹⁴⁷ GALLO, M. A., “La sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., pág. 132.

¹⁴⁸ GALLO, M. A., “La sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., págs. 135 y 136.

de la primera generación, la propiedad de la misma y el poder de decisión en ella los ostenta una única persona, posteriormente cuando pasa de primera a segunda generación, la propiedad y el poder se dividen entre varias personas, aunque no demasiadas (generalmente dependerá de la cantidad de hijos del fundador), por lo que la participación de cada uno de los propietarios en la empresa tiene entidad suficiente como para poder llegar a acuerdos sobre decisiones importantes fácilmente.

Esto no ocurre de la misma manera en el paso segunda a tercera generación, donde el número de personas propietarias de la empresa familiar aumenta teniendo como resultado inevitable la reducción de la participación de cada uno de ellos en la misma, esto hace más complejo que ninguno de los propietarios posea la mayoría suficiente para tomar decisiones y para llegar a acuerdos sobre el funcionamiento de la empresa y en muchas ocasiones derive en la necesidad de que los socios acudan a las llamadas sindicaciones de voto¹⁴⁹ para poder gobernar la empresa con la mayoría necesaria para ello.

- Finalmente, otro de los problemas comunes es el paso del tiempo¹⁵⁰ desde la primera hasta la tercera generación, esto implica en muchos casos que las personas que componen la tercera generación no conozcan realmente la empresa, por lo que no sienten el mismo deseo de continuar con la empresa familiar que se tiene en la segunda generación. También tiene lugar un distanciamiento entre familiares, ya no estamos en la segunda generación donde los propietarios de la empresa son hermanos, sino que pasan a ser primos dando lugar a la desaparición de la unidad familiar.

No solo es la pérdida de la unidad familiar sino también la evolución temporal de la empresa, al igual que lo hace la familia. Y, aunque ambas evolucionen, no tienen por qué hacerlo en paralelo o de la misma forma, de manera que pueden darse diferentes situaciones que también dificultan el éxito de la sucesión de segunda a tercera generación. De este modo puede ser que la empresa haya crecido durante la primera y segunda generación, pero no lo haya hecho la familia, dando lugar a que pocos miembros de la tercera generación hayan de hacer frente a una empresa demasiado

¹⁴⁹ Las sindicaciones de votos son pactos por los que algunos socios se comprometen entre ellos a votar en un determinado sentido en la Junta General, siendo penalizados si alguno de ellos incumple tal pacto.

¹⁵⁰ GALLO, M. A., "La sucesión en la empresa familiar", ob. Cit., pág. 131.

grande para tan pocos propietarios. O totalmente en el caso contrario puede ser que la familia, en la tercera generación, haya crecido de forma importante mientras que la empresa no lo ha hecho de la misma manera, dando lugar a que las ganancias obtenidas por la misma, o los puestos de trabajo que puede ofrecer, sean insuficientes para todos los miembros futuros propietarios de ella¹⁵¹.

En base a los motivos expuestos, para que una empresa familiar pueda resistir al paso de segunda a tercera generación es necesario evitar el distanciamiento familiar, manteniendo la unión entre sus miembros, con el objetivo de que estos mantengan el cariño y el compromiso hacia la empresa familiar y el interés por hacer crecer la empresa familiar¹⁵². Esto lo respaldan también Poza y Messer detallando que en las empresas familiares la línea que separa la familia de la empresa familiar muchas veces es borrosa y el éxito de la empresa familiar dependerá del éxito de la familia¹⁵³.

También resulta necesario como en el caso de la sucesión de primera a segunda generación, que los sucesores estén capacitados y formados para asumir el puesto que ocuparán en la empresa, y que el procedimiento para la sucesión quede perfectamente fijado en el protocolo familiar, añadiéndose en el mismo las formas de resolver las disputas familiares que puedan surgir y las características y cualidades que los sucesores han de presentar para poder asumir el puesto¹⁵⁴.

4.3.- EL PAPEL DE LA MUJER EN LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La mujer siempre ha pasado desapercibida en el ámbito empresarial, pero también ha desempeñado siempre un papel muy relevante dentro de esta, suponiendo su actuación la clave en muchas ocasiones para el éxito de la empresa y la continuidad de esta¹⁵⁵. La mujer, tiene repercusión en los diferentes ámbitos de la empresa y en todas las fases por las que toda empresa ha de pasar, pero este trabajo de fin de grado me enfocare en tres aspectos sobre el

¹⁵¹ GALLO, M. A., “La sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., pág. 129.

¹⁵² GALLO, M. A., “La sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., pág. 138.

¹⁵³ POZA E. J. y MESSER, T., “Spousal leadership and continuity in the family firm” en *Family Business Review*, vol. 14, núm.1, 2001, pág. 27.

¹⁵⁴ GALLO, M. A., “La sucesión en la empresa familiar”, ob. Cit., pág. 140.

¹⁵⁵ PASCUAL GARCÍA, C., *Empresa familiar: mujer y sucesión*, ob. Cit., pág. 47.; CEJA, L., “El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible” en *IESE Business School*, núm. 38, 2008, pág. 2.

papel de la mujer en la empresa familiar que giran en torno al proceso de sucesión dentro de la misma:

- La mujer como miembro de la familia que ejerce influencia sobre el empresario y los sucesores durante el proceso de sucesión
- La mujer como sucesora en la empresa familiar
- La mujer como empresaria que ha de ser sucedida en su empresa familiar.

4.3.1.-La mujer como miembro de la familia que ejerce influencia en la sucesión

Ya se ha visto en páginas anteriores que la sucesión en la empresa familiar está claramente influenciada por los miembros de la familia, suponiendo estos un punto importante en el éxito o no de la sucesión, la mujer podrá ejercer influencia en este procedimiento de forma distinta según la posición que ocupe en el mismo.

- En primer lugar, tradicionalmente la mujer se ha encargado del mantenimiento del hogar y la familiar, ocupándose de la crianza de los hijos, esto podría parecer irrelevante o secundario en el ámbito empresarial, pero nada más lejos de la realidad, ya que en el apartado anterior hemos hablando de la educación y aunque ahí la hemos focalizado entorno a la futura dirección de la empresa, aquí matizaremos como la mujer se ha encargado del cuidado y educación de los hijos (en este caso respecto al civismo) y serán estos valores y educación que ella les haya transmitido serán los que luego se trasladaran al ámbito de la empresa familiar¹⁵⁶.
- En segundo lugar, como cónyuge del empresario que ha de ser sucedido ejerce una gran variedad de funciones que a simple vista no se observan. Por un lado, se encarga de mantener la familia en el negocio, siendo muchas veces quien cohesiona la familia y la empresa, en los supuestos en los que entre el predecesor y sus sucesores surgen problemas en el ámbito del trabajo. Es la mujer, en el ámbito del hogar, quien se encarga de apaciguarlos, manteniendo la relación entre

¹⁵⁶ PASCUAL GARCÍA, C., *Empresa familiar: mujer y sucesión*, ob. Cit., pág. 131; CEJA, L., “El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible”, ob. Cit., pág. 3.

sucesores y futuro sucedido, transmitiéndoles la necesidad de mantenerse unidos tanto familiar como empresarialmente apoyándose entre ellos¹⁵⁷.

Por otro lado, el compromiso de la mujer con respecto a la empresa afecta al éxito de la empresa y de la sucesión, trasladándose esto a la empresa en sí. Si la mujer, cónyuge del empresario, está comprometida con la empresa y persigue, igual que su cónyuge, el objetivo de hacerla crecer y llevar la sucesión a la segunda generación a buen puerto, motivará tanto al empresario como a sus hijos para tratar de luchar por la empresa en pro de su buen funcionamiento y continuidad, apoyándoles e intentando ayudar a solventar las crisis por las que la empresa y la familia puedan pasar¹⁵⁸.

- En tercer lugar, la mujer ya no sólo se dedica al cuidado de los hijos y del hogar (el cual es un pensamiento arcaico), sino que con el tiempo ha pasado a ocupar parte de la empresa familiar desempeñando funciones retribuidas dentro de ella, esto también afecta a la empresa en la medida en que los cónyuges trabajan juntos es común que surjan controversias, tensiones y discrepancias a la hora de tomar decisiones que afecten al funcionamiento de la empresa. Este tipo de tensiones puede ayudar a estimular el cambio en el funcionamiento de la empresa y resultar a favor, pero si las tensiones y discrepancias se mantienen en el tiempo o son muy frecuentes puede causar perjuicios a la empresa difícilmente reparables¹⁵⁹.

A modo de conclusión en este aspecto de mujer influyente en la empresa y en la misma sucesión, observamos que la mujer ejerce una influencia sobre todo emocional sobre el empresario y sus sucesores, de forma que las emociones y valores que ella transmite afectan positiva o negativamente en los socios y, por ende, en el funcionamiento de la empresa.

4.3.2.-La mujer como sucesora

Las mujeres poseen las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarios para liderar una empresa y lograr el éxito de esta, siendo tan efectivas en ello como los hombres. Sin embargo, tradicionalmente no han sido tenidas en cuenta para suceder al padre empresario en el

¹⁵⁷ POZA E. J. y MESSER, T., "Spousal leadership and continuity in the family firm", ob. Cit., pág. 28; CEJA, L., "El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible", ob. Cit., pág. 3.

¹⁵⁸ PASCUAL GARCÍA, C., *Empresa familiar: mujer y sucesión*, ob. Cit., págs. 132 a 134.

¹⁵⁹ DANES, S. M. y OLSON, P. D., "Women's roles involvements in family businesses, business tensions and bussiness success" en *Family Business Review*, vol. 16, núm. 1, 2003, pág. 64.

negocio familiar¹⁶⁰. Esta corriente viene cambiando con el panorama actual, siendo que cada vez más mujeres ocupan puestos de responsabilidad en las empresas e, incluso, sustituyen al empresario tomando el puesto de sucesora en la dirección de la empresa.

Pero, que se esté dando este cambio no implica que la introducción de la mujer hija del empresario en la empresa no implique problemas o reticencias, al contrario, la introducción de la hija en la empresa puede provocar conflictos con otros miembros directivos de la empresa no familiares, recelos con sus hermanos, con proveedores y clientes, etc.¹⁶¹, es debido a esto que la planificación de la sucesión en estos supuestos es de vital importancia, pues con una buena planificación se formará adecuadamente a la hija para que en el futuro dirija la empresa, y no solo formarla en conocimientos y capacidades referidos a la actividad profesional, son también en la esfera afectiva y emocional, ayudando con ello a que su personalidad como empresaria influya positivamente a la empresa y en el proceso de sucesión¹⁶².

4.3.3.-La mujer como empresaria que ha de ser sucedida en la empresa familiar

Las investigaciones que se han hecho en este ámbito¹⁶³ consisten en comparar cómo maneja la empresa una mujer y cómo lo hace un hombre y, además, en las diferencias existentes entre géneros cuando se lleva a cabo el proceso de sucesión. Puesto que mujeres y hombres manejan sus empresas de diferentes formas y esto se traslada y se ve reflejado también en el plan de sucesión, la mujer, a la hora de decidir quién será la persona que le sustituirá otorga mayor valor a los valores humanos y sociales del sucesor, siendo más común debido a esto que elijan a una persona con la que tienen establecida una relación anterior a la introducción de tal persona en la empresa¹⁶⁴.

Es más común que las mujeres empresarias elijan a sus hijas como sucesoras en la empresa familiar a que lo hagan los hombres empresarios, influyendo aquí la relación que tienen las madres con las hijas¹⁶⁵, y también el sector en que la mujer empresaria suele montar su empresa. Existen sectores empresariales en los que, para dirigir una empresa, ha de tener el sucesor unas determinadas características y unos determinados conocimientos. Así,

¹⁶⁰ PASCUAL GARCÍA, C., *Empresa familiar: mujer y sucesión*, ob. Cit., pág. 139.

¹⁶¹ PASCUAL GARCÍA, C., *Empresa familiar: mujer y sucesión*, ob. Cit., pág. 140.

¹⁶² DUMAS, C., "Preparing the new CEO: managing the father-daughter succession process in family businesses" en *Family Business Review*, vol. 3 núm. 2, 1990, pág. 170.

¹⁶³ PASCUAL GARCÍA, C., *Empresa familiar: mujer y sucesión*, ob. Cit., pág. 149.

¹⁶⁴ PASCUAL GARCÍA, C., *Empresa familiar: mujer y sucesión*, ob. Cit., págs. 149 y 150.

¹⁶⁵ PASCUAL GARCÍA, C., *Empresa familiar: mujer y sucesión*, ob. Cit., págs. 150 a 152.

normalmente, las mujeres empresarias suelen establecer sus empresas en el sector servicios, mientras que los hombres suelen emprender en el sector industrial. Por ello, cuando se trata de empresas que trabajen con determinados productos o servicios, como, por ejemplo, la moda o la cosmética, entre muchos otros, es común que la empresaria elija a su hija para que le suceda antes que a un hijo varón. Y también ocurre así al contrario¹⁶⁶.

5.-REFERENCIA AL IMPUESTO SOBRE SUCESIONES Y DONACIONES

La transmisión de la empresa del fundador a los sucesores en la empresa familiar, aunque puede llevarse a cabo también por venta, en la mayoría de las ocasiones tiene lugar por herencia o por donación del primero a los segundos¹⁶⁷, por lo que se devengaría el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

El mencionado Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones (en adelante, ISD), se regula en la Ley 29/1987, de 18 de diciembre del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones (en adelante, LISD), este tiene por objeto el incremento patrimonial de las personas físicas como consecuencia de una transmisión a título lucrativo, gravando cada adquisición patrimonial por cada título concreto de forma individual¹⁶⁸.

Así el artículo 3 de la LISD establece:

1. *“Constituye el hecho imponible:*
 - a) *La adquisición de bienes y derechos por herencia, legado o cualquier otro título sucesorio.*
 - b) *La adquisición de bienes y derechos por donación o cualquier otro negocio jurídico a título gratuito, «inter vivos».*
 - c) *La percepción de cantidades por los beneficiarios de contratos de seguros sobre la vida, cuando el contratante sea persona distinta del beneficiario, salvo los supuestos expresamente regulados en el artículo 16.2, a), de la Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y otras Normas Tributarias.*

¹⁶⁶ PASCUAL GARCÍA, C., *Empresa familiar: mujer y sucesión*, ob. Cit., pág. 153.

¹⁶⁷ SÁNCHEZ- CRESPO CASANOVA, A. J., BELLVER SÁNCHEZ, A., SÁNCHEZ SÁNCHEZ, A. M., *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*, editorial Deusto, Barcelona, 2005, pág. 145.

¹⁶⁸ SÁNCHEZ- CRESPO CASANOVA, A. J., BELLVER SÁNCHEZ, A., SÁNCHEZ SÁNCHEZ, A. M., *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*, ob. Cit., pág. 146.

2. *Los incrementos de patrimonio a que se refiere el número anterior, obtenidos por personas jurídicas, no están sujetos a este impuesto y se someterán al Impuesto sobre Sociedades*”.¹⁶⁹

De este precepto transcrito interpretamos que el impuesto que tratamos presenta dos modalidades: una enfocada en sucesiones y otra respecto a donaciones. Trataremos ambas de forma separada, señalando las especialidades de cada una de estas.

5.1.- SUCESIONES

La modalidad de sucesiones del presente impuesto opera en los casos en que se grava la adquisición de un bien o derecho mediante una adquisición *mortis causa*, siendo la muerte del causante la fecha en que nace la obligación de pagar el mismo¹⁷⁰. Con respecto a la sucesión en la empresa familiar, el Impuesto sobre Sucesiones se aplica de igual forma que en el resto de supuestos, salvo en el caso en que la transmisión se lleve a cabo por título gratuito, pues en tal supuesto el legislador establece una serie de especialidades que se tratan en líneas posteriores.

Como en el resto de los supuestos en que es de aplicación el Impuesto sobre Sucesiones, la base imponible del mismo viene constituida por el valor de los bienes y derecho transmitidos disminuido por el valor de las cargas y gravámenes impuestos a tales bienes¹⁷¹, además para calcular la base liquidable, se deben aplicar a la base imponible una serie de reducciones que establece el legislador en función del grupo de parentesco en que se encuentre el sucesor¹⁷². En el preciso caso de la sucesión en la empresa familiar, será el artículo 20.2.c) de la LISD el que establece una reducción del 95% del valor de la empresa en el supuesto de que se transmita bien por herencia, bien por legado, a un miembro del grupo familiar¹⁷³, y siempre que el sujeto adquirente goce de exención en el Impuesto sobre

¹⁶⁹ Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. (Accessed: 14 May 2024).

¹⁷⁰ SÁNCHEZ- CRESPO CASANOVA, A. J., BELLVER SÁNCHEZ, A., SÁNCHEZ SÁNCHEZ, A. M., *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*, ob. Cit., pág. 148.

¹⁷¹ Artículo 9.1.a) de la Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones: “Constituye la base imponible del impuesto: En las transmisiones «mortis causa», el valor neto de la adquisición individual de cada causahabiente, entendiéndose como tal el valor de los bienes y derechos minorado por las cargas y deudas que fueren deducibles.”

¹⁷² Según dispone el artículo 20.2.a) de la Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

¹⁷³ Cónyuge, descendientes o adoptados, y, en defecto de estos, ascendientes, adoptantes y colaterales. Ello según señala el artículo 20.2.c) de la Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

el Patrimonio, debemos matizar que dicha reducción mencionada es compatible con la posible aplicación del resto de reducciones generales establecidas por la LISD. Y, además, los sujetos obligados por el impuesto podrán aplicarse las reducciones especiales que señalen las Comunidades Autónomas.

Por otro lado, para poder beneficiarse de la reducción es requisito indispensable que la adquisición se mantenga durante al menos un periodo de 10 años después de la muerte del causante, con la única excepción de que el adquirente fallezca antes de que finalice tal periodo, debiendo pagar el sujeto la parte del impuesto que dejó de ingresar por beneficiarse de esta reducción, junto con los intereses de demora, si no cumple con la obligación de permanencia de 10 años, este requisito de mantener durante 10 años el negocio no implica que el adquirente haya de continuar explotando el mismo negocio, por el contrario, el sujeto obligado por el impuesto a mantener la adquisición durante 10 años puede hacerlo cambiando de negocio, siempre que conserve el valor del primer negocio en su patrimonio durante el citado tiempo¹⁷⁴.

Es reseñable que tampoco tendrá prohibido el adquirente arrendar la empresa, puesto que ello no supone la pérdida de la titularidad de este cumpliendo así con la obligación de conservación que tratamos, ocurriendo de el mismo modo en los supuestos de operaciones societarias de canje de valores de la sociedad, cuando al conservar el adquirente la titularidad de las acciones está cumpliendo con su deber de permanencia¹⁷⁵.

5.2.- DONACIONES

Una donación es un negocio jurídico *inter vivos* mediante el cual se transmite un bien o derecho a otra persona sin que exista contraprestación¹⁷⁶, cuando es necesaria la aplicación del ISD en su modalidad de donaciones, la base imponible del impuesto se ve constituida

¹⁷⁴ SÁNCHEZ- CRESPO CASANOVA, A. J., BELLVER SÁNCHEZ, A., SÁNCHEZ SÁNCHEZ, A. M., *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*, ob. Cit., pág. 152.

¹⁷⁵ SÁNCHEZ- CRESPO CASANOVA, A. J., BELLVER SÁNCHEZ, A., SÁNCHEZ SÁNCHEZ, A. M., *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*, ob. Cit., pág. 152.

¹⁷⁶ SÁNCHEZ- CRESPO CASANOVA, A. J., BELLVER SÁNCHEZ, A., SÁNCHEZ SÁNCHEZ, A. M., *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*, ob. Cit., pág. 154.

por el valor neto de los bienes donados, una vez reducidos por el valor de las cargas y gravámenes sobre ellos impuestas¹⁷⁷.

En relación a la base liquidable, también opera la reducción del 95% cuando lo que se transmite por donación es la empresa familiar y tal donación se efectúa a favor del cónyuge del donante, sus descendientes o adoptados del mismo, se aplicará la reducción citada cuando la donación tiene lugar por razones laborales como la jubilación del donante o la incapacidad del mismo para ser ejerciendo sus funciones, siempre y cuando se cumplan los requisitos que señala el artículo 20.6 de la LISD, a saber:

- 1) *El donante sea mayor de 65 años o se halle en una situación de incapacidad permanente, en el grado de incapacidad absoluta o e gran invalidez.*
- 2) *Que el donante deje de ejercer las funciones de dirección de la empresa¹⁷⁸ y de percibir remuneración por tal ejercicio desde el momento en que se lleve a cabo la donación de la empresa.*
- 3) *Quien adquiere la empresa por donación, es decir, el donatario, mantenga la empresa dentro de su patrimonio durante, al menor, 10 años después de la donación, salvo que este fallezca antes de que se cumplan los 10 años.*
- 4) *Que el donatario se encuentre exento del Impuesto sobre el Patrimonio según la normativa que regula tal impuesto.*

Al igual que ocurre con la modalidad de sucesiones, para mantener la reducción el donatario ha de mantener la empresa en su patrimonio durante el tiempo citado, por lo que no podrán ser llevados a cabo actos de disposición u operaciones societarias que reduzcan el valor de la empresa, en caso de incumplir tal obligación, el sujeto obligado habrá de ingresar la cantidad correspondiente a la donación junto con los intereses de demora.

5.3.- ESPECIALIDADES DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

La Ley 21/2001, de 27 de diciembre, por la que se regulan las medidas fiscales y administrativas del nuevo sistema de financiación de las Comunidades Autónomas de régimen común y Ciudades con Estatuto de Autonomía cedía a las Comunidades Autónomas el rendimiento total o parcial en el territorio de cada una de ellas de determinados impuestos, entre los que se encontraba el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones., posteriormente esta ley fue derogada por la Ley 22/2009, de 18 de diciembre (la cual se encuentra

¹⁷⁷ Artículo 9.1.b) de la Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

¹⁷⁸ No se considera ejercicio de las funciones de dirección al hecho de pertenecer al Consejo de Administración de la sociedad.

actualmente vigente), por la que se regula el sistema de financiación de las Comunidades Autónomas de régimen común y Ciudades con Estatuto de Autonomía y se modifican determinadas normas tributarias.. Esta norma, también cede, según lo dispuesto en su artículo 25.1.c) los el rendimiento total o parcial en el territorio de cada Comunidad Autónoma del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, entre otros.

En relación al margen competencial de que disponen las Comunidades Autónomas sobre el ISD, el artículo 48.1 de la citada Ley 22/2009, de 18 de diciembre, dispone que: *“En el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias normativas sobre:*

a) Reducciones de la base imponible: Las Comunidades Autónomas podrán crear, tanto para las transmisiones “inter vivos”, como para las mortis causa, las reducciones que consideren convenientes, siempre que respondan a circunstancias de carácter económico o social propias de la Comunidad Autónoma de que se trate.

Asimismo, las Comunidades Autónomas podrán regular las establecidas por la normativa del Estado, manteniéndolas en condiciones análogas a las establecidas por éste o mejorándolas mediante el aumento del importe o del porcentaje de reducción, la ampliación de las personas que puedan acogerse a la misma o la disminución de los requisitos para poder aplicarla.

Cuando las Comunidades Autónomas creen sus propias reducciones, éstas se aplicarán con posterioridad a las establecidas por la normativa del Estado. Si la actividad de la Comunidad Autónoma consistiese en mejorar una reducción estatal, la reducción mejorada sustituirá, en esa Comunidad Autónoma, a la reducción estatal. A estos efectos, las Comunidades Autónomas, al tiempo de regular las reducciones aplicables deberán especificar si la reducción es propia o consiste en una mejora de la del Estado.

b) Tarifa del impuesto.

c) Cuantías y coeficientes del patrimonio preexistente.

*d) Deducciones y bonificaciones de la cuota. Las deducciones y bonificaciones aprobadas por las Comunidades Autónomas resultarán, en todo caso, compatibles con las deducciones y bonificaciones establecidas en la normativa estatal reguladora del impuesto y no podrán suponer una modificación de estas. Estas deducciones y bonificaciones autonómicas se aplicarán con posterioridad a las reguladas por la normativa del Estado”.*¹⁷⁹

¹⁷⁹ Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2009) Ley 22/2009, de 18 de diciembre, por la que se regula el sistema de financiación de las Comunidades Autónomas de régimen común y Ciudades con Estatuto de Autonomía y se modifican

Analizando conjuntamente este artículo con lo anteriormente expuesto sobre la reducción del 95% del valor de la adquisición, llegaríamos a la conclusión de que las Comunidades Autónomas pueden ampliar el alcance de la reducción o flexibilizar las condiciones para su aplicación, siempre se deberá respetar lo dispuesto en la normativa estatal dando esto lugar a que los requisitos o forma de aplicación pueden ser mejorados por la normativa autonómica pero no resultar más gravosos¹⁸⁰.

Las Comunidades Autónomas han ido aprobando normativa propia con sus propias especialidades, entre las que cabe destacar las siguientes:

- En Andalucía la reducción a aplicar no es del 95%, sino que se amplía hasta el 99% en los supuestos en los que se grava la adquisición tanto *mortis causa* como *inter vivos* de una empresa individual o de un negocio profesional o el valor de derechos de usufructo sobre los mismos, o de derechos económicos derivados de la extinción de dicho usufructo y siempre que se cumplan los requisitos que señala los artículos 30 y 35 de la Ley 5/2021, de 20 de octubre, de Tributos Cedidos de la Comunidad Autónoma de Andalucía, siendo estos:
 - ⇒ El adquirente sea cónyuge, descendientes o adoptados del causante, su pareja de hecho, cuando esté inscrita en el Registro de Parejas de Hecho de la Comunidad Autónoma de Andalucía o registro análogo y las personas que se hallen bajo su acogimiento familiar permanente y guarda con fines de adopción, y, en defecto de estos, ascendientes, adoptantes y colaterales del mismo y quienes ejerzan sobre el causante acogimiento familiar permanente o guarda con fines de adopción¹⁸¹

determinadas normas tributarias. Available at: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2009-20375> (Accessed: 02 June 2024).

¹⁸⁰ SÁNCHEZ- CRESPO CASANOVA, A. J., BELLVER SÁNCHEZ, A., SÁNCHEZ SÁNCHEZ, A. M., *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*, ob. Cit., pág. 163.

¹⁸¹ El artículo 26.1 de la Ley 5/2021, de 20 de octubre, de Tributos Cedidos de la Comunidad Autónoma de Andalucía amplía el grupo de beneficiarios por la reducción, señalando: “A los efectos establecidos en el apartado 2 de este artículo, se establecen las siguientes equiparaciones:

- a) Las parejas o uniones de hecho inscritas en el Registro de Parejas de Hecho de la Comunidad Autónoma de Andalucía o en registros análogos de otras administraciones públicas se equiparán a los cónyuges.
- b) Las personas objeto de un acogimiento familiar permanente y guarda con fines de adopción se equiparán a los adoptados.

- ⇒ Que el causante haya ejercido la actividad empresarial de forma habitual, personal y directa hasta la fecha del fallecimiento y percibiera rendimientos por dicha actividad, o, en el caso de que el causante se encontrase, en el momento de su muerte, jubilado o en situación de incapacidad permanente en grado de incapacidad absoluta o de gran invalidez, tal actividad empresarial se viniese llevando a cabo por las personas citada beneficiarias de la reducción
 - ⇒ Que el adquirente mantenga la empresa dentro de su patrimonio durante al menos 3 años desde la muerte del causante, salvo que el adquirente fallezca antes de que pase este plazo.
- En Aragón, cuando se trata de la transmisión *inter vivos* o *mortis causa* de una empresa individual, negocio profesional o participaciones en entidades, o el valor de derechos de usufructo sobre los mismos, también se amplía la reducción a el 99%¹⁸², en aquellos supuestos en los que los adquirentes sean el cónyuge del causante o sus descendientes o, en defecto de aquellos, sus ascendientes y colaterales, hasta el tercer grado¹⁸³, se ve también regulado el periodo de tiempo que se debe mantener la empresa en el patrimonio del adquirente, reduciendo este a 5 años (si recordamos, la ley estatal lo fijaba en 10).
 - En Asturias, la regulación de las mejoras en las reducciones estatales en los impuestos cedidos se lleva a cabo por el Decreto Legislativo 2/2014, de 22 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales del Principado de Asturias en materia de tributos cedidos por el Estado. En lo relativo a la adquisición de una empresa individual, de un

c) Las personas que realicen un acogimiento familiar permanente y guarda con fines de adopción se equiparán a los adoptantes”.

¹⁸² Artículos 131-3.1 y 132-1 del Decreto Legislativo 1/2005, de 26 de septiembre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones dictadas por la Comunidad Autónoma de Aragón en materia de tributos cedidos.

¹⁸³ Artículo 131-3.2 del Decreto Legislativo 1/2005, de 26 de septiembre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones dictadas por la Comunidad Autónoma de Aragón en materia de tributos cedidos.

negocio profesional o de participaciones en entidades situados en el Principado de Asturias, tanto si se adquiere *inter vivos* como *mortis causa*, se aplica una reducción del 4% del valor de tal empresa, negocio o participación, dicha reducción del 4% es adicional a la reducción del 95% que señala la ley estatal, pues el citado Decreto Legislativo 2/2014, de 22 de octubre señala que ambas son compatibles¹⁸⁴.

Son necesarios para la aplicación del 4%, además de los requisitos señalados en la ley estatal para la reducción del 95%, los siguientes requisitos:

- 1) *Que el beneficiario esté exento del Impuesto sobre el Patrimonio.*
- 2) *Que el adquirente sea cónyuge, descendiente o adoptado, ascendiente o adoptante o colaterales por consanguinidad hasta el tercer grado del causante.*
- 3) *Que el domicilio fiscal de la empresa, negocio profesional o entidad adquirido se encuentre en el Principado de Asturias.*
- 4) *Que el adquirente mantenga la propiedad de la empresa, negocio profesional o entidad durante, al menos, 5 años después de la muerte del causante, salvo que fallezca durante ese periodo de tiempo, y, además, durante ese periodo se mantenga el domicilio fiscal en el citado territorio.*
- 5) *Que, durante el citado periodo de tiempo, el adquirente no lleve a cabo operaciones societarias ni actos de disposición que directa o indirectamente puedan reducir el valor de la adquisición.*

Por su parte, respecto de las adquisiciones *inter vivos* de tales bienes, el artículo 19 del Decreto Legislativo 2/2014, señala, para la aplicación de la reducción del 4%, los requisitos siguientes:

- 1) *Que el adquirente esté exento del Impuesto sobre el Patrimonio.*
- 2) *Que el domicilio fiscal de la empresa, negocio profesional o entidad se encuentren en el territorio del Principado de Asturias y se mantenga así durante los 5 años siguientes a la fecha del devengo.*
- 3) *Que el donante sea mayor de 65 años o, siendo menor, se encuentre en situación de incapacidad permanente en grado de incapacidad absoluta o gran invalidez.*

¹⁸⁴ Artículos 18.2 y 19.3 del Decreto Legislativo 2/2014, de 22 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales del Principado de Asturias en materia de tributos cedidos por el Estado.

- 4) *Que el donante, al momento de la donación, estuviere ejerciendo funciones de dirección de la empresa, negocio profesional o entidad, y, tras la donación deje de ejercerlas y de recibir remuneración por tales funciones.*
 - 5) *Que el adquirente sea cónyuge, descendiente o adoptado, ascendientes o adoptante o colateral por consanguinidad hasta el tercer grado del donante.*
 - 6) *Que la adquisición se mantenga en el patrimonio del adquirente durante los cinco años siguientes a la fecha de la donación, salvo que fallezca antes de cumplidos los 5 años, no pudiendo llevar a cabo actos de disposición u operaciones societarias que supongan la disminución del valor de tal adquisición.*
- En Baleares la normativa que regula los tributos cedidos por el Estado es el Decreto Legislativo 1/2014, de 6 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears en materia de tributos cedidos por el Estado., dicha normativa mantiene la reducción del 95% del valor de la empresa individual o el negocio profesional tanto si la adquisición se lleva a cabo por causa de muerte¹⁸⁵ como por negocio entre vivos¹⁸⁶, cuando el adquirente sea cónyuge o descendiente del causante o donante, y en defecto de ellos, cuando el adquirente sea

¹⁸⁵ Artículo 25.2 del Decreto Legislativo 1/2014, de 6 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears en materia de tributos cedidos por el Estado: “En los casos en que en la base imponible de una adquisición por causa de muerte que corresponda al cónyuge o a los descendientes del causante esté incluido el valor de una empresa individual o de un negocio profesional a los que sea aplicable la exención que regula el apartado ocho del artículo 4 de la Ley del impuesto sobre el patrimonio, o el valor de derechos de usufructo sobre la empresa o el negocio citados, o de derechos económicos derivados de la extinción de este usufructo, siempre que con motivo de la adquisición se consolide el pleno dominio en el cónyuge o en los descendientes, para obtener la base liquidable se aplicará a la imponible, con independencia de las reducciones que deban aplicarse de acuerdo con los artículos anteriores, una reducción del 95 % del citado valor”.

¹⁸⁶ Artículo 41 del Decreto Legislativo 1/2014, de 6 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears en materia de tributos cedidos por el Estado: “En los casos en los que en una adquisición lucrativa entre vivos a favor del cónyuge o de los descendientes esté incluido el valor de una empresa individual o de un negocio profesional a los que sea de aplicación la exención regulada en el apartado ocho del artículo 4 de la Ley del Impuesto sobre el Patrimonio, para obtener la base liquidable se aplicará en la imponible una reducción del 95 % del citado valor”.

ascendiente o colateral hasta el tercer grado del causante o donante¹⁸⁷, en ambos casos será requisito adicional que el adquirente esté exento del Impuesto sobre el Patrimonio¹⁸⁸. A diferencia de las ya mencionadas en esta regulación no existe variación en cuanto al porcentaje de reducción ni en cuanto al tiempo que debe permanecer la empresa familiar en propiedad del adquirente, tampoco existen requisitos extras respecto a dicha normativa estatal.

- Cantabria se rige en esta materia mediante el Decreto Legislativo 62/2008, de 19 de junio por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Medidas Fiscales en materia de Tributos cedidos por el Estado mejora la reducción estatal del 95% del valor de la empresa hasta el 99%, tanto en las adquisiciones por sucesión, como por donación.

En aquellos casos en los que se trate de una adquisición “mortis causa” de una empresa individual, de un negocio profesional o participaciones *en* entidades por descendientes, adoptados, cónyuges, ascendientes y adoptantes del causante¹⁸⁹, el único requisito es que el sucesor esté exento del Impuesto sobre el Patrimonio¹⁹⁰, por otra parte, cuando estemos ante la transmisión de la empresa, negocio profesional o participaciones de una entidad mediante donación, los requisitos para la aplicación de la reducción son los siguientes¹⁹¹:

¹⁸⁷ Artículo 25.2 del Decreto Legislativo 1/2014, de 6 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears en materia de tributos cedidos por el Estado.

¹⁸⁸ A efectos de lo dispuesto en los artículos 25.1 y 41 del Decreto Legislativo 1/2014, de 6 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears en materia de tributos cedidos por el Estado.

¹⁸⁹ En defecto de descendientes, adoptados, cónyuges, ascendientes y adoptantes del causante, podrán beneficiarse de la reducción los parientes del causante hasta el cuarto grado, a efectos del artículo 5.A.4 del Decreto Legislativo 62/2008, de 19 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Medidas Fiscales en materia de Tributos cedidos por el Estado.

¹⁹⁰ Artículo 5.A.4 del Decreto Legislativo 62/2008, de 19 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Medidas Fiscales en materia de Tributos cedidos por el Estado.

¹⁹¹ Artículo 5.B.1 del Decreto Legislativo 62/2008, de 19 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Medidas Fiscales en materia de Tributos cedidos por el Estado.

- 1) *Que el adquirente sea pariente del donante hasta el cuarto grado*¹⁹².
 - 2) *Que el adquirente esté exento del Impuesto sobre el Patrimonio.*
 - 3) *Que el donante tuviese 65 o más años o se hallare en situación de incapacidad permanente, en grado de incapacidad absoluta o de gran invalidez;*
 - 4) *Que el adquirente mantenga la propiedad de la adquisición y seguir estando exento del Impuesto sobre el Patrimonio durante, al menos, 5 años después de la donación.*
 - 5) *Que el donatario, en el periodo de los 5 años citados, no lleve a cabo actos de disposición ni operaciones societarias que puedan reducir el valor de la adquisición.*
- En Castilla la Mancha opera la Ley 8/2013, de 21 de noviembre, de Medidas Tributarias de Castilla-La Mancha, esta opera tanto en el caso de adquisiciones *mortis causa* como de transmisiones *inter vivos* por medio de donación de una empresa individual, un negocio profesional o participaciones en entidades, se establece una reducción del 4% adicional de la reducción estatal¹⁹³ del 95% del valor de la transmisión, cuando se cumplan los siguientes requisitos¹⁹⁴:
- 1) *Que se cumplan los requisitos ya estudiados para poder ser beneficiarios de la reducción estatal del 95% de valor de la adquisición.*
 - 2) *Que el adquirente mantenga la empresa en su patrimonio durante, al menos, 5 años desde la muerte del causante.*
 - 3) *Que la empresa, negocio profesional o entidad tenga su domicilio fiscal y esté ubicadas en Castilla-La Mancha, manteniéndose así durante, al menos, 5 años.*
- La comunidad autónoma de Castilla y León la normativa en la materia es el Decreto Legislativo 1/2013, de 12 de septiembre, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad de Castilla y

¹⁹² Según señala el último inciso del artículo 5.B.1 del Decreto Legislativo 62/2008, de 19 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Medidas Fiscales en materia de Tributos cedidos por el Estado, si no existiesen parientes hasta el cuarto grado, podrá beneficiarse de esta reducción donatarios no parientes del donante.

¹⁹³ Artículos 14.3 y 16.3 de la Ley 8/2013, de 21 de noviembre, de Medidas Tributarias de Castilla-La Mancha: “La presente reducción es compatible y se aplicará con posterioridad a la reducción establecida en el artículo 20.2.c) de la Ley 29/1987, de 18 de diciembre”.

¹⁹⁴ Artículos 14.14 y 16.2 de la Ley 8/2013, de 21 de noviembre, de Medidas Tributarias de Castilla-La Mancha.

León en materia de tributos propios y cedidos, normativa que también establece una reducción del 99% del valor de la empresa individual o negocio profesional transmitido tanto por donación como por causa de muerte.

Para la aplicación de la reducción en el concepto de sucesiones, han de concurrir los siguientes requisitos¹⁹⁵:

- 1) *Que la empresa o negocio se halle en territorio de la Comunidad Autónoma.*
- 2) *Que el causante viniese ejerciendo a actividad empresarial de forma habitual, personal y directa.*
- 3) *Que, al menos el 50% de los ingresos del causante procedan de los rendimientos de tal actividad empresarial.*
- 4) *Que el adquirente sea el cónyuge, descendiente, adoptado, ascendiente, adoptante o colateral por consanguinidad hasta el tercer grado del causante.*
- 5) *Que el adquirente mantenga la propiedad de la empresa o negocio durante los cinco años siguientes a la muerte del causante.*

Respecto de la transmisión *inter vivos* a título lucrativo, para la aplicación de la citada reducción es necesario que se den los siguientes requisitos¹⁹⁶:

- 1) *Que la empresa o negocio profesional tenga su domicilio fiscal y social en el territorio de Castilla y León.*
- 2) *Que la empresa o negocio profesional no tenga por actividad la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario.*
- 3) *Que el donatario mantenga la empresa o negocio dentro de su patrimonio durante, al menos, 5 años desde la fecha de la donación.*
- 4) *Que la donación se lleve a cabo mediante escritura pública.*

- En Cataluña la materia se rige por el recientemente promulgado Decreto Legislativo 1/2024, de 12 de marzo, mediante el que se aprueba el libro sexto del Código tributario de Catalunya, este integra el texto refundido de los preceptos legales vigentes en Catalunya en materia de tributos cedidos. Dicha norma mantiene la reducción del 95% del valor de los bienes afectos al

¹⁹⁵ Artículo 17 del Decreto Legislativo 1/2013, de 12 de septiembre, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad de Castilla y León en materia de tributos propios y cedidos.

¹⁹⁶ Artículo 20 del Decreto Legislativo 1/2013, de 12 de septiembre, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad de Castilla y León en materia de tributos propios y cedidos.

desarrollo de la actividad empresarial o profesional transmitida *mortis causa* cuando la misma sea ejercida por el cónyuge, los descendientes o ascendientes o los colaterales hasta el tercer grado del causante, ya sea por consanguinidad o por adopción¹⁹⁷, también se aplica dicha reducción por la transmisión a las mismas personas de participaciones en entidades, aplicándose el 95% de reducción al valor de tales participaciones¹⁹⁸, siempre que se den los siguientes requisitos¹⁹⁹:

- 1) Que la entidad no tenga como actividad principal la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario.
- 2) Que la participación del causante en el capital de la entidad constituya al menos el 5 %, computado individualmente, o el 20 %, computado conjuntamente con el cónyuge, los descendientes, los ascendientes o los colaterales hasta el tercer grado del causante, tanto por consanguinidad o adopción como por afinidad.
- 3) Que el causante haya venido ejerciendo las funciones de dirección en la entidad de que se trate.

Dicha reducción 95% se aplicará también en los mismos supuestos cuando la transmisión se lleva a cabo por donación o negocio lucrativo semejante.

En el supuesto de la transmisión de los elementos afectos a una actividad empresarial o profesional del donante, además de los requisitos señalados en el caso de que se hubiese producido *mortis causa*, han de cumplirse los siguientes²⁰⁰:

¹⁹⁷ Artículo 631-6 del Decreto Legislativo 1/2024, de 12 de marzo, por el que se aprueba el libro sexto del Código tributario de Catalunya, que integra el texto refundido de los preceptos legales vigentes en Catalunya en materia de tributos cedidos.

¹⁹⁸ Artículo 631-10 del Decreto Legislativo 1/2024, de 12 de marzo, por el que se aprueba el libro sexto del Código tributario de Catalunya, que integra el texto refundido de los preceptos legales vigentes en Catalunya en materia de tributos cedidos.

¹⁹⁹ Artículo 631-11 del Decreto Legislativo 1/2024, de 12 de marzo, por el que se aprueba el libro sexto del Código tributario de Catalunya, que integra el texto refundido de los preceptos legales vigentes en Catalunya en materia de tributos cedidos.

²⁰⁰ Artículo 632-2 y artículo 632-3 del Decreto Legislativo 1/2024, de 12 de marzo, por el que se aprueba el libro sexto del Código tributario de Catalunya, que integra el texto refundido de los preceptos legales vigentes en Catalunya en materia de tributos cedidos.

- 1) Que el donante viniese ejerciendo la actividad empresarial de forma habitual, personal y directa.
- 2) Que el donante hubiese cumplido los 65 años, se encontrase en situación de incapacidad permanente o gran invalidez o hubiese cesado anticipadamente de una actividad agraria.
- 3) Que el donante hubiese cesado en la actividad profesional y dejado de recibir rendimientos por ello.
- 4) Que los rendimientos derivados del ejercicio de la actividad empresarial por el donante fuesen al menos el 50% de los rendimientos de su trabajo personal.

En caso de que el objeto de la donación consista en participaciones en entidades se aplicará la reducción del 95% en base a la concurrencia de las siguientes circunstancias:

- 1) Que la donación se haga en favor del cónyuge, descendientes, ascendientes o colaterales hasta el tercer grado del donante, tanto por consanguinidad o adopción como por afinidad.
- 2) Que el donante sea mayor de 65 años o se halle en situación de incapacidad permanente absoluta o gran invalidez.
- 3) Que la entidad no tenga como función principal la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario.
- 4) Que el donante haya ejercido funciones de dirección de la entidad percibiendo una remuneración de al menos el 50% de los rendimientos de su trabajo.
- 5) Que el donante haya dejado de ejercer tal función de dirección y de percibir tal remuneración.
- 6) Que la participación del donante en el capital de la entidad sea al menos del 5%, computado individualmente, o del 20%, computado conjuntamente con el cónyuge, los descendientes, los ascendientes o los colaterales hasta el tercer grado del donante, tanto por consanguinidad o adopción como por afinidad.

Como punto en común de los 4 supuesto mencionados, debe el adquirente mantener lo recibido durante un periodo mínimo de 5 años, salvo que este muera antes de que finalice tal periodo²⁰¹.

- En Extremadura rige el Decreto Legislativo 1/2018, de 10 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de Extremadura en materia de tributos cedidos por el Estado, dicha norma señala una serie de requisitos comunes para ampliar la reducción estatal del 95% al 99% en el caso de transmisiones de empresa o negocio profesional o participaciones en entidades tanto por donación como por sucesión. requisitos comunes son los siguientes²⁰²:
 - a) Que el adquirente sea el cónyuge, ascendiente, descendiente, adoptado o adoptante del causante o donante.
 - b) Que sea aplicable la exención del Impuesto sobre el Patrimonio.
 - c) Que la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario no constituya la actividad principal de la empresa o negocio profesional.
 - d) Que el domicilio fiscal de la empresa o negocio profesional se encuentre en la Comunidad Autónoma de Extremadura y así se mantenga durante, al menos, 5 años desde el momento del devengo del impuesto.
 - e) Que el adquirente mantenga los bienes transmitidos en su patrimonio durante al menor 5 años desde el momento de la transmisión, salvo que este fallezca antes de que finalice ese periodo.

Además, para el caso de que la transmisión se lleve a cabo por donación, establece el artículo 25.1.c como requisito adicional que, en el momento de la donación, el donante tenga 65 años o sea mayor de dicha edad o se encuentre en situación de incapacidad permanente en grado de absoluta o de gran invalidez.

²⁰¹ Artículo 631-9, artículo 631-14, artículo 632-4 y artículo 632-7 del Decreto Legislativo 1/2024, de 12 de marzo, por el que se aprueba el libro sexto del Código tributario de Catalunya, que integra el texto refundido de los preceptos legales vigentes en Catalunya en materia de tributos cedidos.

²⁰² Artículos 19.1 y 25.1 del Decreto Legislativo 1/2018, de 10 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de Extremadura en materia de tributos cedidos por el Estado.

En el supuesto de tanto las transmisiones por donación como por sucesión, puede aplicarse esta reducción para el caso de que se transmita la empresa o negocio profesional a parientes colaterales hasta el cuarto grado del causante o donante si se dan los requisitos siguientes²⁰³:

- a) Que el adquirente esté en posesión de un contrato laboral o de prestación de servicio dentro de la empresa o negocio profesional transmitido vigente en el momento de la transmisión.
 - b) Acreditar un mínimo de 5 años de antigüedad en la empresa o negocio profesional.
 - c) Tener encomendadas en la empresa o negocio profesional tareas de responsabilidad relacionadas con la gestión o dirección de la empresa o negocio en el momento de la muerte del causante o de producirse la donación y tener una antigüedad en el ejercicio de tales funciones de al menos tres años ininterrumpidos inmediatamente anteriores al momento de la transmisión.
- En Galicia la norma aplicable en materia de tributos cedidos es el Decreto Legislativo 1/2011, de 28 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de Galicia en materia de tributos cedidos por el Estado, al igual que la normativa anterior esta regula de distinta forma si se trata de una adquisición *mortis causa* o si se trata de una adquisición a título lucrativo. En el supuesto de que se trate de adquisiciones *mortis causa*, se aplicará una reducción del 99% del valor de la empresa individual o negocio profesional o de las participaciones en entidades²⁰⁴. Para la aplicación de la reducción, que es incompatible²⁰⁵ con la reducción estatal del 95%, han de concurrir las circunstancias que siguen:

²⁰³ Artículos 19.3 y 25.3 del Decreto Legislativo 1/2018, de 10 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de Extremadura en materia de tributos cedidos por el Estado.

²⁰⁴ Artículo 7. Cuatro del Decreto Legislativo 1/2011, de 28 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de Galicia en materia de tributos cedidos por el Estado.

²⁰⁵ Artículo 7. Uno del Decreto Legislativo 1/2011, de 28 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de Galicia en materia de tributos cedidos por el Estado.

- a) Que el adquirente o adquirentes sean el cónyuge, el o los descendientes o adoptados, o ascendientes o adoptantes, o colaterales hasta el tercer grado del causante.
- b) Que el adquirente mantenga la adquisición durante, al menos, 5 años desde la muerte del causante, salvo que en este plazo el beneficiario de la reducción fallezca.
- c) El domicilio fiscal de la entidad o el centro principal de la empresa o negocio profesional se halle en Galicia.
- d) El domicilio fiscal de la entidad o el centro principal de la empresa o negocio profesional se mantenga situado en Galicia durante, al menos, 5 años después de la muerte del causante.
- e) Que a la empresa o negocio profesional esté exento del Impuesto sobre el Patrimonio y tal exención se mantenga durante, al menos, 5 años desde el momento del devengo del impuesto.
- f) Que la empresa o negocio profesional viniesen ejerciendo su actividad durante un periodo mínimo de los dos años inmediatamente anteriores al momento del devengo del impuesto que tratamos.

En el otro supuesto y en caso de que la adquisición de una empresa individual o de un negocio profesional o de participaciones en entidades se lleve a cabo entre vivos a título lucrativo la reducción aplicable también será del 99%²⁰⁶, para cuya aplicación será necesario el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Que el donante viniera ejerciendo las funciones de dirección de la empresa o negocio profesional hasta el momento de llevarse a cabo la donación.
- b) Que, en el momento de producirse la donación, el donante deje de ejercer las funciones propias de la dirección de la empresa o negocio profesional y deje de percibir remuneración por el ejercicio de tales funciones de dirección.

²⁰⁶ Artículo 8. Cuatro del Decreto Legislativo 1/2011, de 28 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de Galicia en materia de tributos cedidos por el Estado.

- c) Que el donante haya cumplido los 65 años de edad o se encuentre, en el momento de la donación, en situación de incapacidad permanente absoluta o de gran invalidez.
- d) Que la donación se lleve a cabo en favor del cónyuge, descendiente o adoptado, ascendiente o adoptante o colateral hasta el tercer grado del donante.
- e) Que el donatario mantenga la empresa o el negocio profesional en su patrimonio durante, al menos, 5 años, salvo que fallezca durante este plazo.
- f) Que a la empresa o negocio profesional le sea aplicable la exención del Impuesto sobre el Patrimonio en el momento del devengo del impuesto de sucesiones y donaciones.
- g) Que la empresa o negocio profesional tenga su domicilio fiscal o centro principal en Galicia y lo mantenga allí durante, al menos, 5 años desde el momento de la donación.
- h) Que la empresa individual o la entidad financiera viniera ejerciendo la actividad que constituye su objeto social durante, al menos, dos años inmediatamente anteriores al momento de la donación.

La mencionada reducción también es incompatible con la reducción del 95% que señala la normativa estatal²⁰⁷.

- En Madrid es de aplicación el Decreto Legislativo 1/2010, de 21 de octubre, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Disposiciones Legales de la Comunidad de Madrid en materia de tributos cedidos por el Estado, cuya única diferenciación con la norma estatal es que para la aplicación de la reducción del 95% se reduce el periodo de tiempo en que el beneficiario de tal reducción debe mantener la adquisición en su patrimonio a 5 años, siempre y cuando se trate de adquisiciones *mortis causa*²⁰⁸.

²⁰⁷ Artículo 8. Uno del Decreto Legislativo 1/2011, de 28 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de Galicia en materia de tributos cedidos por el Estado.

²⁰⁸ Artículo 21.3 del Decreto Legislativo 1/2010, de 21 de octubre, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Disposiciones Legales de la Comunidad de Madrid en materia de tributos cedidos por el Estado.

- En Murcia el texto legal aplicable es el Decreto Legislativo 1/2010, de 5 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en la Región de Murcia en materia de tributos cedido, dicha norma amplía la reducción hasta el 99%, siendo incompatible con la reducción estatal del 95% del valor de la empresa o negocio profesional²⁰⁹, tanto en los supuestos de entre vivos a título lucrativo como *mortis causa*. El requisito principal para la aplicación de dicha reducción es que el adquirente de la empresa o negocio profesional sea cónyuge, ascendiente, descendiente, adoptado o adoptante del causante o donante y en defecto de los anteriores, también es posible que se trate de colateral hasta el 4º grado²¹⁰. Como característica peculiar de esta norma tenemos que a efectos de la reducción que estudiamos, equipara a parejas de hecho a los cónyuges²¹¹.

Además del requisito citado, el Decreto Legislativo 1/ 2010 señala una serie de requisitos para cada uno de los supuestos, también así para las adquisiciones de una empresa individual o negocio profesional de forma hereditaria son requisitos necesarios para la aplicación de la reducción citada los siguientes²¹²:

- a) Que la empresa o el negocio profesional tenga su domicilio fiscal y social en el territorio de la Región de Murcia.
- b) Que el domicilio fiscal y social de la empresa o negocio profesional se mantenga dentro del territorio de la Región de Murcia durante, al menos, 5 años desde la muerte del causante.
- c) Que la participación del causante en la entidad sea de, al menos, un 5% individualmente o un 20% de forma conjunta con su cónyuge, ascendientes, descendientes o colaterales hasta el 4º grado.

²⁰⁹ Artículo 3. Uno. 1 y artículo 3. Uno. 1 del Decreto Legislativo 1/2010, de 5 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en la Región de Murcia en materia de tributos cedidos.

²¹⁰ Artículo 3. Uno. 2 y artículo 4. Uno. 1. A) del Decreto Legislativo 1/2010, de 5 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en la Región de Murcia en materia de tributos cedidos.

²¹¹ Artículo 3. Seis y artículo 4. Nueve del Decreto Legislativo 1/2010, de 5 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en la Región de Murcia en materia de tributos cedidos.

²¹² Artículo 3. Uno.1 del Decreto Legislativo 1/2010, de 5 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en la Región de Murcia en materia de tributos cedidos.

d) Que la inversión se mantenga en los mismos activos o en activos similares durante al menos 5 años.

e) Que se pueda aplicar la exención del Impuesto sobre el Patrimonio.

En los casos en los que se trata de adquisiciones por donación, la ley señala además del requisito común de parentesco ya señalado, los siguientes²¹³:

a) Que el donante haya cumplido los 65 años de edad o se encuentre en situación de incapacidad permanente absoluta o de gran invalidez en el momento de la donación.

b) Que sea aplicable la exención del Impuesto sobre el Patrimonio.

c) Que la exención del Impuesto sobre el Patrimonio sea mantenida por el donatario durante al menos 5 años desde el momento del devengo del impuesto de sucesiones y donaciones.

d) Que el donatario mantenga lo adquirido en su patrimonio durante, al menos, 5 años desde la donación, salvo que el adquirente fallezca antes de que transcurra ese periodo de tiempo.

e) Que el domicilio social y fiscal de la empresa o negocio profesional se encuentre dentro del territorio de la Región de Murcia y así se mantenga durante, al menos, 5 años después de la donación.

f) En el caso de que lo transmitido sean participaciones en una entidad el donante posea, al tiempo de efectuarse la donación, un mínimo de un 5% de participación en la misma de forma individual o del 20% de forma conjunta con parientes y que, tras la donación, el donante no mantenga un porcentaje de participación en la entidad igual o superior al 50% del capital social de la misma.

- En La Rioja la norma que regula esta materia es la Ley 10/2017, de 27 de octubre, por la que se consolidan las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de La Rioja en materia de impuestos propios y tributos cedidos. Esta ley amplía la reducción estatal al 99% del valor de la empresa o negocio profesional tanto para los supuestos de transmisión hereditaria como a través

²¹³ Artículo 4. Uno.1 del Decreto Legislativo 1/2010, de 5 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en la Región de Murcia en materia de tributos cedidos.

de donación²¹⁴, en el caso de que la empresa o negocio profesional esté incluida dentro del concepto de empresa cultural del artículo 2.2 de la Ley de Mecenazgo de La Rioja la reducción aumentará hasta el 99,5% del valor de la misma²¹⁵. Como requisitos comunes para la aplicación de la reducción en los supuestos de transmisión hereditaria y por donación la ley establece los siguientes²¹⁶:

- a) Que el adquirente sea cónyuge, descendiente, adoptado o persona objeto de un acogimiento familiar permanente o guarda con fines de adopción, ascendiente, adoptante o persona que realice un acogimiento familiar permanente o guarda con fines de adopción, o colaterales, por consanguinidad, hasta el cuarto grado, del causante o donante.
- b) Que la empresa o negocio profesional se encuentra en el territorio de la Comunidad Autónoma de La Rioja y se mantenga durante 5 años.
- c) Que la empresa o negocio profesional esté exenta del Impuesto sobre el Patrimonio y dicha exención se mantenga por el adquirente durante, al menos, 5 años después del momento del devengo del impuesto.
- d) Que el adquirente mantenga la propiedad de los bienes durante al menos 5 años, salvo que este fallezca antes de que transcurra este plazo. No puede el adquirente, pues, en ese plazo de 5 años llevar a cabo actos de disposición ni operaciones societarias que impliquen una disminución del valor de la adquisición, aunque sea de forma indirecta.

En el supuesto de que la transmisión de la empresa o negocio profesional se lleve a cabo mediante donación el artículo 39 de la citada Ley, en su apartado primero, letras c y d, se establecen dos requisitos adicionales:

²¹⁴ Artículos 35.1 y 39.1 de la Ley 10/2017, de 27 de octubre, por la que se consolidan las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de La Rioja en materia de impuestos propios y tributos cedidos.

²¹⁵ Inciso final del artículo 35.1 e inciso final del artículo 39.1 de la Ley 10/2017, de 27 de octubre, por la que se consolidan las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de La Rioja en materia de impuestos propios y tributos cedidos.

²¹⁶ Artículos 35.1 y 39.1 de la Ley 10/2017, de 27 de octubre, por la que se consolidan las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de La Rioja en materia de impuestos propios y tributos cedidos.

- 1) Necesidad de que el donante tenga 65 años o más, o se encontrase en situación de incapacidad permanente absoluta o gran invalidez
 - 2) Necesidad de que el donante de ejercer funciones de dirección en la empresa o negocio profesional y de percibir remuneración por tales funciones.
- En la Comunidad Valenciana rige la Ley 13/1997, de 23 de diciembre, por la que se regula el tramo autonómico del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y restantes tributos cedidos, dicha ley amplía la reducción por la adquisición de una empresa individual o negocio profesional hasta el 99% del valor de la misma, tanto en adquisiciones *mortis causa* como por donación, los requisitos establecidos por la citada ley son los siguientes²¹⁷:
- a) Que la empresa o negocio profesional se transmita al cónyuge, descendientes, adoptados del causante, ascendientes, adoptantes, o de parientes colaterales hasta el tercer grado.
 - b) Que la empresa o negocio profesional sea mantenido en el patrimonio del adquirente durante al menos 5 años desde su transmisión, salvo que este muera durante ese plazo.
 - c) Que el causante o donante viniese ejerciendo la actividad profesional objeto de la empresa o negocio profesional de forma habitual, personal o directa en el momento de la transmisión.
 - d) Que la actividad profesional constituya la fuente principal de renta del transmitente.
 - e) En el caso de transmitirse por sucesión, cuando el causante se encontrara jubilado en el momento de su fallecimiento, habrán de cumplirse estos requisitos por alguno de los parientes que adquieran la empresa o negocio profesional.

Es remarcable que en aquellos casos en los que el causante o donante se encontrase en situación de jubilación al momento de transmitir la empresa o negocio profesional, la reducción aplicable será del 90% si este tuviese entre

²¹⁷ Artículo 10. Dos. 3º y artículo 10 bis. 4º de la Ley 13/1997, de 23 de diciembre, por la que se regula el tramo autonómico del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y restantes tributos cedidos.

60 y 64 años, y que en el supuesto de este ya haber cumplido los 65 años la reducción será del 99%.

Para finalizar respecto al régimen común de cada Comunidad Autónoma nos quedan dos todavía por mencionar, estas son las Comunidades Autónomas de Navarra y País Vasco, las citadas comunidades no se encuentran sujetan al régimen común sino al foral, en ellas están exentas de tributación las adquisiciones de empresas individuales tanto por herencia como por donación por el cónyuge o pareja de hecho, descendiente o adoptado, ascendiente o adoptante y colaterales hasta el tercer grado del transmitente²¹⁸.

6.- CONCLUSIONES

1. La diferencia entre el resto de las empresas y la familiar se basa en que en esta se produce lo conocido como sucesión de generación en generación, pasando la propiedad de la empresa desde el fundador a sus sucesores, siendo un proceso inevitable si el fundador tiene la intención de que la empresa perdure en el tiempo.
2. La sucesión es más sencilla cuando el predecesor está dispuesto a delegar en sus descendientes, desprendiéndose de la empresa y otorgándoles la autonomía y confianza que el puesto de sucesor requiere.
3. La sucesión es fuente de problemas familiares y por ello, y puesto a que la sucesión es inevitable, lo más conveniente es planificar la misma mediante la elaboración de un protocolo familiar en el que se detallen todos los pasos a seguir en el proceso de sucesión.

²¹⁸ En la Comunidad Autónoma de Navarra rige el Decreto Foral Legislativo 250/2002, de 16 de diciembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. Tal exención se encuentra recogida, Respecto de las sucesiones, artículo 11. C) del Decreto Foral Legislativo 250/2002, de 16 de diciembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.; Respecto de donaciones el artículo 12. D) del Decreto Foral Legislativo 250/2002, de 16 de diciembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

Por lo que se refiere a la Comunidad Autónoma del País Vasco, operan diferentes normas, a saber: En Vizcaya, a efectos del artículo 12.8 de la Norma Foral 4/2015, de 25 de marzo, del Impuesto Sobre Sucesiones y Donaciones; En Álava en virtud del artículo 15 de la Norma Foral 11/2005, de 16 de mayo, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones; Y en Guipúzcoa, según señala el artículo 13. D) de la Norma Foral 2/2022, de 10 de marzo, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

4. La sucesión es un proceso que consta de diferentes etapas o fases, que comienzan con la formación del sucesor, ya desde la infancia de este. Tal formación no solo implica que el sujeto que va a suceder se forme académicamente, sino también profesionalmente y en valores, debiendo obtener aptitudes no solo para dirigir la empresa en el ámbito laboral y económico, sino también para dirigir la estructura humana que forma parte de esta.
5. Respecto de la formación del sucesor y del éxito que tal formación tenga, hay una estrecha relación entre la relación existente entre fundador y sucesor y el éxito de la sucesión, de forma que, si el propietario de la empresa se implica en la formación del futuro líder, es más factible que la sucesión sea exitosa y la empresa pueda continuar en funcionamiento en un futuro.
6. No siempre ha de nombrarse un único sucesor. En ocasiones pueden nombrarse varios sucesores que dirijan la empresa en equipo. Para ello es necesario que todos los sucesores tengan por objetivo alcanzar los fines sociales buscados y actuar en beneficio de la empresa, y no por intereses propios.
7. El compromiso del sucesor de mantener la empresa y cumplir los objetivos de la misma también es requisito fundamental para que la sucesión llegue a buen puerto, siendo preferible que en el sucesor concurra el llamado compromiso afectivo que el compromiso normativo.
8. El paso de la segunda a tercera generación es más complicado debido a que la familia ya no se encuentra tan unida como en el caso de la primera a segunda generación. Para que la empresa familiar consiga superar el paso de segunda a tercera generación ha de estar dirigida por una familia sólida, unida, que se respeta y apoye y tengan como fin común el mantener la empresa familiar y hacerla crecer.
9. Además, según se avanza en el número de generaciones la familia va aumentando, por lo que en la situación de tener la empresa varios accionistas, se hace necesario el establecimiento de órganos como la Junta General y el Consejo de Administración que se encarguen de representar a la empresa y decidir sobre su funcionamiento.
10. Por otro lado, el papel de la mujer en la empresa familiar es determinante tanto para el éxito de la misma como para el éxito de la sucesión. La mujer, si es la empresaria que va a enfrentarse a su sucesión, llevará la sucesión de forma distinta a como lo hace el hombre, pues los valores y objetivos de una mujer son diferentes a los del hombre, por lo que las formas de dirigir la empresa y de terminar en su dirección

serán diferentes, y elegirán a sus sucesores en función de esos valores que tienen y buscan en la persona que les va a suceder.

Por otro lado, si la mujer es quien va a ser sucesora, no sólo va a tener que enfrentarse a los problemas que se presentan en toda sucesión, sino que además va a tener que luchar contra obstáculos que la propia sociedad impone a la mujer, debiendo esforzarse más que los hombres para llegar a suceder al empresario y continuar llevando la empresa con éxito.

Pero el papel de la mujer no termina ahí, sin ser empresaria ni sucesora del empresario ejerce también un papel fundamental: será quien eduque al sucesor y apoye al fundador, y quien de estabilidad a la familia mediando en las controversias que entre padre e hijos puedan surgir y puedan desestabilizar la familia y la empresa familiar.

7.- BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, J., “El proceso de planificación estratégica familiar como clave para el éxito del protocolo”, en Amat, J./Corona.: *El protocolo familiar*, Deusto, Barcelona, 2007.
- ARNOLDO AYARA, L., “El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización” en *TEC Empresarial*, Vol. 6, Núm. 2, 2012.
- ÁVILA NAVARRO, P., ” La sociedad limitada”, Bosch, Barcelona, 1996
- BADENAS CARPIO, J.M, “Notas sobre el significado jurídico del protocolo familiar”, en AC, núm. 3/2001
- CABRERA SUÁREZ, M. K., *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*, 1998
- CABRERA SUÁREZ, M. K., y MARTIN SANTANA, J. D. , “La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar” en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 19, núm. 2, 2010.
- CEJA, L., “El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible” en *IESE Business School*, núm. 38, 2008.
- DANES, S. M. y OLSON, P. D., “Women's roles involvements in family businesses, business tensions and bussiness success” en *Family Business Review*, vol. 16, núm. 1, 2003.
- DEL POZO, L. F., “El protocolo familiar: Empresa familiar y publicidad registral”, Civitas. 2008.
- DUMAS, C., “Preparing the new CEO: managing the father-daughter succession process in family businesses” en *Family Business Review*, vol. 3 núm. 2, 1990.
- FELAIRÁN ABREU, MILENA., “Una revisión teórica de los modelos aplicados a la empresa familiar”, Omnia, Venezuela, 2005.
- FERNÁNDEZ DEL POZO, L., “El protocolo familiar”, Aranzadi, Cizur Menor, 2008.
- GALLO, M, A., “La sucesión en la empresa familiar” en *Colección estudios e informes*, núm. 12, Servicios de Estudios La Caixa, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Barcelona, 1998.
- GALVE GÓRRIZ, C/ SALAS FUMÁS,V., “La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados”, Fundación BBVA, BILBAO, 2003.
- GINEBRA, J., *Las empresas familiares. Su dirección y continuidad*, Panorama Editorial, México, D. F., 2005.

- GORTÁZAR, C., “Principales aspectos jurídicos del protocolo familiar”, en Amat, J./ Corona, J. (eds): *El protocolo familiar*, Deusto, Barcelona, 2007.
- LANSBERG, I., *Los sucesores de la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad*, Ediciones Granica S. A., Barcelona, 2000.
- LLORENTE MUÑOZ, V., “Política de dividendos y conflicto en la empresa familiar: el protocolo”, en REF, vol.2 n.º 1/2012.
- MOLINA PARRA, P.A./ BOTERO BOTERO, S./ MONTOYA MONSALVE, J.N., “ Empresas de familia: concepto y modelos para su análisis”, Barranquilla, 2016.
- MONTEMERLO, D./WARD, J., “The family Constitution. Agreements to secure and perpetuate your family and your business”, Family Enterprise Publishers, Marietta (Estados Unidos), 2005.
- NAVARRO MATAMOROS,L., “ La libertad contractual y flexibilidad tipológica en el moderno Derecho europeo de sociedades: LA SAS francesa y su incidencia en el derecho español”, Comares , Granada, 2009.
- OLMEDO CASTAÑED, F.J., “La empresa familiar en el derecho español: Necesidad de una regulación jurídica. *El Notario del Siglo XXI*”, 2018.
- PASCUAL GARCÍA, C., *Empresa familiar: mujer y sucesión*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba, Córdoba, 2012.
- POZA E. J. y MESSER, T., “Spousal leadership and continuity in the family firm” en *Family Business Review*, vol. 14, núm.1, 2001.
- PUIG CASTÁN, A. , “Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión” en *Cuadernos Prácticos de Empresa Familia*, Vol. 4, 2016.
- RAVE GÓMEZ, E. D. y MORENO HERNNDEZ, J. E. , (Proceso de sucesión en la empresa familiar, Estudio de caso, grandes empresas vs pymes” en *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, Vol. 69, 2023.
- RODRÍGUEZ ALCAIDE, J. J., RODRÍGUEZ ZAPATERO, M., RODRIGUEZ JIMENEZ, M. , “El relevo generacional en la empresa familiar” en Cuaderno de Reflexión de la Catedra PRASA de Empresa Familiar, núm. 5, 2007.
- RODRIGUEZ CLARIANA, S., *Empresas familiares. Por qué no suelen llegar a la tercera generación*, Editorial Esic, Madrid, 2018.
- SALAZAR NAVA, G., “Empresas familiares” en *Curso introductorio en 15 capítulos*, vol. 15, 2005.
- SÁNCHEZ CALERO, F., “Principios de Derecho Mercantil”, 16 edic., Thomson-Reuters, Cizur Menor, 2009.

- SÁNCHEZ CALERO, F., "Los administradores en las sociedades de capital" 2.^a edic., Thomson Civitas, Cizur Menor, Madrid, 2007.
- SÁNCHEZ- CRESPO CASANOVA, A. J., BELLVER SÁNCHEZ, A., SÁNCHEZ SÁNCHEZ, A. M., *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*, editorial Deusto, Barcelona, 2005.
- SOTO FIGUEROA, M., "Familia Empresaria.", Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018.
- TAGURI, R/DAVIS, J.A., " Bivalent attributes of the family firm", Family Business Review, vol. 9 n2, 1966.
- VALMAÑA CABANES, A., "El régimen jurídico del protocolo familiar", Comares S.L, 2014.

Referencias legales

- Ley 13/1997, de 23 de diciembre, por la que se regula el tramo autonómico del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y restantes tributos cedidos. Enlace directo: <https://www.boe.es/eli/es-vc/1/1997/12/23/13/con>
- Decreto Foral Legislativo 250/2002, de 16 de diciembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. Enlace directo: <https://www.lexnavarra.navarra.es/detalle.asp?r=10781#Ar.9>
- Norma Foral 11/2005, de 16 de mayo, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. Enlace directo: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&crct=j&opi=89978449&url=http://sirdoc.ccy.l.es/Biblioteca/Dosieres/DL183ImpuestoSucesionesDonaciones/pdfs/CCAA-PVasco-Alava-NormaForal-11-2005-ImpSucDona.pdf&ved=2ahUKEwiO0Kzk94OHAxXkxQIHHVqgCmgQFnoECCgQAQ&usg=AOvVaw235jv53cVezRkjLn3AyBLN>
- Decreto Legislativo 1/2005, de 26 de septiembre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones dictadas por la Comunidad Autónoma de Aragón en materia de tributos cedidos. Enlace directo: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOA-d-2005-90006>
- Decreto Legislativo 62/2008, de 19 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Medidas Fiscales en materia de Tributos cedidos por el Estado. Enlace directo: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOCT-c-2008-90028>

Ley 22/2009, de 18 de diciembre, por la que se regula el sistema de financiación de las Comunidades Autónomas de régimen común y Ciudades con Estatuto de Autonomía y se modifican determinadas normas tributarias. Enlace directo: <https://www.boe.es/eli/es/1/2009/12/18/22/con>

Decreto Legislativo 1/2010, de 21 de octubre, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Disposiciones Legales de la Comunidad de Madrid en materia de tributos cedidos por el Estado. Enlace directo: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOCM-m-2010-90068>

Decreto Legislativo 1/2010, de 5 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en la Región de Murcia en materia de tributos cedidos. Enlace directo: <https://www.boe.es/eli/es-mc/dlg/2010/11/05/1/con>

Decreto Legislativo 1/2011, de 28 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de Galicia en materia de tributos cedidos por el Estado. Enlace directo: <https://www.boe.es/eli/es-ga/dlg/2011/07/28/1/con>

Decreto Legislativo 1/2013, de 12 de septiembre, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad de Castilla y León en materia de tributos propios y cedidos. Enlace directo: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOCL-h-2013-90254>

Ley 8/2013, de 21 de noviembre, de Medidas Tributarias de Castilla-La Mancha. Enlace directo: <https://www.boe.es/eli/es-cm/1/2013/11/21/8/con>

Decreto Legislativo 1/2014, de 6 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears en materia de tributos cedidos por el Estado. Enlace directo: <https://www.boe.es/eli/es-ib/dlg/2014/06/06/1/con>

Decreto Legislativo 2/2014, de 22 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales del Principado de Asturias en materia de tributos cedidos por el Estado. Enlace directo: <https://www.boe.es/eli/es-as/dlg/2014/10/22/2/con>

Norma Foral 4/2015, de 25 de marzo, del Impuesto Sobre Sucesiones y Donaciones. Enlace directo: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://www.bizkaia.eus/Ogasuna/Zerga_Arautegia/Indarreko_arautegia/pdf/ca_4_2

[015.pdf%3Fidioma%3DCCA&ved=2ahUKEwjCx9Dw9IOHAXWf9AIHHV-SDtwQFnoECCgQAQ&usg=AOvVaw2WQC6rgXMyEF1c-wrg2I0h](https://www.boe.es/eli/es-ri/1/2017/10/27/10/con)

Ley 10/2017, de 27 de octubre, por la que se consolidan las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de La Rioja en materia de impuestos propios y tributos cedidos. Enlace directo: <https://www.boe.es/eli/es-ri/1/2017/10/27/10/con>

Decreto Legislativo 1/2018, de 10 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales de la Comunidad Autónoma de Extremadura en materia de tributos cedidos por el Estado. Enlace directo: <https://www.boe.es/eli/es-ex/dlg/2018/04/10/1/con>

Ley 5/2021, de 20 de octubre, de Tributos Cedidos de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Enlace directo: <https://www.boe.es/eli/es-an/1/2021/10/20/5>

Norma Foral 2/2022, de 10 de marzo, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. Enlace directo: https://www.iberley.es/legislacion/nf-2-2022-10-mar-prov-gipuzkoa-impuesto-sobre-sucesiones-donaciones-27058813#google_vignette

Decreto Legislativo 1/2024, de 12 de marzo, por el que se aprueba el libro sexto del Código tributario de Catalunya, que integra el texto refundido de los preceptos legales vigentes en Catalunya en materia de tributos cedidos. Enlace directo: <https://www.boe.es/eli/es-ct/dlg/2024/03/12/1>

8.- RECURSOS DIGITALES

<https://cfeg.com/es/biblioteca-de-conocimientos-liderazgo-de-pensamiento/#:~:text=MODELO%20DE%20TRES%20CÍRCULOS%20DEL,en%20la%20década%20de%201970>

<https://fb-solutions.es/familiness-dimension-familiar-del-negocio>

<https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>

<https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_ES.html#:~:text=Las%20empresas%20familiares%20representan%20m%C3%A1s,Europea%20en%20su%20in%20forme%20final

<https://www.stelorder.com/blog/sociedad-comanditaria/#:~:text=Que%20es%20la%20sociedad%20comanditaria%20Y%20los%20socios%20comanditarios,%20https://economipedia.com/definiciones/sociedad-comanditaria.htm>

<https://plataformapyme.es/es-es/AppWeb/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?nombre=Sociedad%2BComanditaria%2Bpor%2Bacciones>

<https://plataformapyme.es/es-es/creacion/formas-juridicas/Paginas/formas-juridicas-detalle.aspx?nombre=Sociedad%2BComanditaria%2BSimple>

<https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/tipos-empresas-segun-tamano>

<https://www.empresaactual.com/tipos-empresa-por-tamano/>

https://retos-directivos.eae.es/empresa-global-vs-empresa-multinacional/#Diferencias_fundamentales_empresa_multinacional_8211_empresa_global

<https://cfeg.com/wp-content/uploads/2019/09/How-Three-Circles-Changed-the-Way-We-See-Family-Business-1.pdf>

<https://bpvabogados.com/pactos-parasociales-resumen-de-los-aspectos-mas-relevantes-y-recomendaciones-practicas-en-orden-a-su-efectividad/>

<https://blog.iesc.edu/empresafamiliar/2014/familiness/>

<https://www.escura.com/wp-content/uploads/2020/10/Monografia-Empresa-Familiar.pdf>

<http://www.ces.gva.es/sites/default/files/2022-07/Derecho%20y%20empresa%20familiar%20nuevos%20retos%20y%20planteamientos%20jur%C3%A1dicos%20Carmen%20Barr%C3%B3n.pdf>

