



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

PAULINA PADILLA ROMERO

**REGULACIÓN Y PROTECCIÓN EN MÉXICO
DE LAS EMPRESA FAMILIARES**

**Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Derecho con Reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 86809 con fecha 13-VIII-86**

Zapopan, Jalisco, enero de 2015.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

C. PAULINA PADILLA ROMERO

Presente.

En mi calidad de Presidente del Comité de Titulación y después de haber analizado el trabajo de TESIS titulado: **"REGULACIÓN Y PROTECCIÓN EN MÉXICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES"**, presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos para ser presentado ante el H. Jurado de Exámenes Profesionales.

Atentamente

EL PRESIDENTE DEL COMITÉ

DR. EDUARDO ISAÍAS RIVERA RODRÍGUEZ

Zapopan, Jalisco a 22 de septiembre 2014.

MTRA. MARÍA ISABEL ÁLVAREZ PEÑA

Directora de la Licenciatura de Derecho

Universidad Panamericana


Campus Guadalajara

P R E S E N T E

Por este medio hago constar para los fines conducentes que la C. Paulina Padilla Romero, a quien asesoré en el trabajo de su Tesis Profesional denominado "REGULACIÓN Y PROTECCIÓN EN MÉXICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES", como medio de titulación, ha concluido dicho trabajo, apegándose a los requerimientos de forma y fondo que señala la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana Campus Guadalajara, haciendo constar por tanto que apruebo el contenido del mismo.

Sin más por el momento, me despido enviándole un cordial saludo.

Atentamente



Soya H. León Tovar

DEDICATORIA

A Dios.

A mis padres, ejemplo de vida y a quienes les debo eterna gratitud.

A mis hermanas, amigas de por vida.

A mi esposo, por quien agradezco día a día.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I. EMPRESA FAMILIAR.....	9
1. ¿Qué se considera una Empresa Familiar?.....	9
A. Concepto de familia.....	10
B. Concepto de empresa.....	12
C. Diferencia entre empresa y sociedad.....	17
D. Concepto de “Empresa Familiar”.....	21
2. Investigación y organismos dedicados a las Empresas Familiares.....	24
3. Incidencia de las Empresas Familiares en la economía	27
4. Lo bueno y lo malo de las Empresas Familiares.....	30
A. Ventajas y fortalezas de las Empresas Familiares.....	30
B. Desventajas y debilidades de las Empresas Familiares.....	32
5. Profesionalismo dentro de la Empresa Familiar.....	36
CAPÍTULO II. FUNDADORES, MODELOS Y CASOS DE EMPRESA FAMILIAR...38	
1. Tipos de fundadores.....	38
A. Clasificación de Jeffrey Sonnenfeld y P.L. Spence.....	39
a. Monarca.....	39
b. General.....	40
c. Embajador.....	41
d. Gobernador	42
B. Clasificación de Peter Davis.....	43
a. Propietarios.....	44
b. Dirigentes.....	44
c. Técnicos.....	44
2. Modelos de Empresa Familiar.....	45
A. El modelo de los 3 círculos.....	45

B. Modelo equilibrado de la Empresa Familiar.....	48
3. Casos e historias de Empresas Familiares.....	50
CAPÍTULO III. FÓRMULAS SOCIETARIAS Y LA EMPRESA FAMILIAR.....	56
1. Empresas Familiares en España.....	60
A. Fórmulas societarias utilizadas en España.....	61
2. Italia, país que reconoce a la Empresa Familiar.....	63
3. Empresas Familiares en México.....	66
A. Tipos sociales en México.....	67
B. ¿Qué hay en México respecto de la Empresa Familiar?, ¿Podiera existir otra opción?	76
CAPÍTULO IV. PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	83
1. Órganos para su administración, funcionamiento y unión.....	83
A. Órganos de administración y gobierno previstos por la legislación mexicana para las sociedades mercantiles.....	84
a. Consejo de Administración o de Gerentes.....	84
i. Administración en las Sociedades de Responsabilidad Limitada.....	88
ii. Administración de las Sociedades Anónimas.....	89
b. Asamblea General de Accionistas o Asamblea de Socios	90
B. Órganos de administración y gobierno NO previstos por la legislación mexicana, más sí recomendados por la doctrina.....	91
a. Consejo de Familia.....	91
b. Asamblea Familiar.....	97
c. Consejero Familiar.....	98
d. Comité de seguimiento del Protocolo Familiar.....	102
CAPÍTULO V. PROTOCOLO FAMILIAR.....	104

1. Introducción, importancia y conceptos.....	104
A. Pactos parasociales.....	104
B. Protocolo Familiar.....	107
a. Contenido del Protocolo Familiar.....	112
b. Ejecución del Protocolo Familiar.....	124
c. Registro y publicidad del Protocolo Familiar en España.....	132
CAPÍTULO VI. FISCALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	140
1. Fiscalidad de la Empresa Familiar en España.....	140
A. Impuesto Sobre el Patrimonio.....	140
B. Impuesto Sobre Sucesiones y Donaciones.....	141
2. Diferentes situaciones en el horizonte europeo.....	148
3. Situación impositiva en México.....	149
A. Impuestos sucesorios en México.....	149
a. Antecedentes.....	149
b. Situación actual.....	150
CAPÍTULO VII. CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	158
1. Planificación patrimonial.....	158
A. La sucesión.....	161
a. Opciones previstas en México.....	163
CONCLUSIONES.....	168
PROPUESTA.....	173
BIBLIOGRAFÍA.....	183

INTRODUCCIÓN

En una sociedad donde se valora el trabajo y se protege a la familia, se debe buscar armonizar estas dos importantes instituciones sociales regidas por valores antagónicos: por un lado el rendimiento y los resultados (empresa) y por otro la protección y la lealtad (la familia).

A lo largo de este trabajo de tesis pretendo demostrar que la Empresa Familiar es un tema que constituye y ha constituido desde hace mucho tiempo atrás una realidad diaria para la mayoría de los mexicanos, dado que tiene gran influencia en el desarrollo económico y social de nuestro país; así mismo, pretendo reflejar las ventajas, la problemática y los escenarios tan particulares que se pueden llegar a dar en la misma; objetivo que no pretendo lograr basándome en una óptica meramente jurídica como se podría esperar de una tesis en Derecho, sino que también lo llevaré a cabo desde una óptica de administración, económica y social, ya que a mi parecer hoy en día todo abogado está obligado a contemplar los distintos aspectos y matices de un problema o situación que excede los límites jurídicos.

El actual entorno internacional, exige que México refuerce su economía, asegure y cree más fuentes de empleo, así como que también continúe siendo un país en donde los valores familiares marquen la diferencia en el desarrollo social, siendo el contexto de la Empresa Familiar el medio idóneo para auxiliarse en esa tarea. Lograr lo anterior, exige que se combinen esfuerzos y recursos tanto de la iniciativa privada como de la iniciativa pública, para la consecución de un bien efectivamente común.

Dicho lo anterior, resulta oportuno plantear la problemática que se pretende resolver con la propuesta contenida en el presente trabajo de investigación, problemática que abarca los siguientes puntos:

- La poca continuidad de la Empresa Familiar en el tiempo y a través de las generaciones.

- Carencia de una definición formal (idealmente legal) de lo que se debe entender por Empresa Familiar.
- Ausencia de su reconocimiento legal en el marco de la legislación mercantil.
- Carencia en la investigación estadística oficial respecto de la Empresa Familiar, derivado en parte de la ausencia de un concepto formal de ésta.
- Carencia de asesoría y difusión de la información e instrumentos legales relacionados con la Empresa Familiar encaminados a mejorar y potencializar su desarrollo diario, prevenir en la medida de lo posible la problemática que en ésta se llegue a dar, así como para fomentar su sucesión de una manera planeada, ordenada y pacífica.
- Ausencia de los instrumentos para dar publicidad ante terceros del Protocolo Familiar.

Ahora bien, tomando en cuenta que casi cualquier actividad del hombre puede ser regulada y/o protegida por el Derecho, debemos de considerar que la actividad realizada en el seno de una Empresa Familiar, no es la excepción. El estudio que se hace en la presente Tesis se basa en el análisis del entorno que rodea a la Empresa Familiar en México y en otros países, buscando en parte determinar que no existe una protección efectiva hacia este sector empresarial; en virtud de lo anterior es que de la lectura integral que se realice de esta tesis, se podrá observar que para la realización de la misma utilicé el método analítico y sintético.

Finalmente, y antes de dar inicio a este trabajo de investigación, he de advertir que en ningún momento pretendo afirmar que las propuestas aquí planteadas darán solución inmediata y total a la problemática planteada, sino que éstas deben de servir como instrumentos y percibirse como alternativas viables para impulsar socio-económicamente a nuestro país.

“Ningún éxito empresarial justifica un fracaso en la familia”

CAPÍTULO I: EMPRESA FAMILIAR

1. ¿Qué se considera una Empresa Familiar?

Desde tiempos inmemoriales la familia ha sido una estructura básica a nivel social y económico para el ser humano; ni en México ni en el resto del mundo es novedad observar que las relaciones familiares trascienden a un nivel empresarial, para de esta manera desarrollarse de forma paralela. Sánchez- Ramade nos refiere que desde el siglo IV antes de Cristo, Aristóteles explicaba que el hombre inicia su proceso de socialización (implícito en su naturaleza) utilizando como instrumento a la familia, la cual se convierte en pieza fundamental y núcleo de la sociedad, de igual forma también refiere que en el Siglo XVIII, Adam Smith al explicar las causas de la riqueza de las naciones, comentaba la decisiva importancia de la libre empresa, como unidad de valor económico.¹

La Empresa Familiar es connatural al Hombre, resulta muy normal que los padres de familia procuren allegarse de recursos para la manutención del resto de su familia, desplegando su iniciativa y capacidad de emprender algo nuevo y propio; en muchos casos el desarrollo de su actividad exigirá la ayuda laboral de otros, por lo que de forma natural tenderán a unirse con hermanos y/o parientes, para tareas de responsabilidad, así como de hacerse ayudar por los hijos cuando llegue el momento; tanto en un caso como en otro, o incluso aún en el de contratar asalariados externos no participantes en la propiedad del negocio, es entonces que habrá nacido una Empresa Familiar.²

¹Sánchez- Ramade, Eugenio, *Discurso de Ingreso en la Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente*. España, 2004. <http://huespedes.cica.es/aliens/acsyma/Ingreso%20Sanchez-Ramade.pdf>. Fecha de consulta: 20 de marzo del 2012.

²DE ARQUER ARMANGUÉ, Joaquín, *La Empresa Familiar*, Ediciones Universidad de Navarra, España, 1979, p.42.

Sin embargo antes de poder delinear qué se debe de entender por Empresa Familiar, debemos comprender los elementos que la conforman, es decir la “empresa” y la “familia”, ya que no se puede definir el todo sin antes definir sus partes.

A) Concepto de familia

Al día de hoy, plantear un concepto unitario de familia no ha sido posible, toda vez que la apreciación de dicho concepto varía en función de la historia, tradición, religión y cultura de cada país, sin embargo es innegable que todas las personas de alguna manera experimentamos lo que implica la familia.

A continuación me permitiré proponerles un concepto que desde mi punto de vista resulta completo e ilustrativo, mismo que he tomado de la organización internacional por excelencia: la ONU (Organización de las Naciones Unidas): *“La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado”*.³

No obstante que la anterior definición es muy corta, de la misma se desprende la importancia de la familia, el papel que desempeña, el reconocimiento que se le debe de dar a ésta y su derecho a la protección jurídica y social.

Si bien el reseñado concepto a mi juicio es acertado, no puedo dejar de mencionar otras definiciones realizadas en el campo de la antropología y del derecho familiar, como por ejemplo la de Kathlenn Gough, antropóloga británica que definió a la familia *“como una pareja casada u otro grupo de parientes adultos que cooperan en la vida económica y en la crianza de los hijos (as) la mayor parte de los cuales, o*

³ Artículo 16.3 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, diciembre de 1948.

todos, usan una morada común,”⁴ sin embargo no podemos no podemos condicionar el concepto de “familia” a la existencia de los hijos.

Asimismo el jurista español José Castán Tobeñas expresa que: *“La familia en sentido amplio, que podría considerarse familia-parentesco, se integra por el conjunto de personas con las cuales existe algún vínculo de orden familiar. Bajo ese significado lato comprende la familia 3 órdenes de relaciones: las conyugales, las paterno-filiales y las que genéricamente se llaman parentales.”*⁵

Para Santiago C. Fassi, abogado y autor argentino, la familia comprende *“al conjunto de ascendientes, descendientes y colaterales de un linaje, incluyendo los ascendientes, descendientes y colaterales del cónyuge que reciban la denominación de parientes por afinidad.”*⁶

Según Belluscio, responden al concepto de familia amplio, las definiciones del Dr. Enrique Díaz de Guijarro y del Dr. Alberto Antonio Spota. Por un lado para Díaz de Guijarro, en definición compartida por López de Carril, *“la familia es la institución social, permanente y natural, compuesta por un grupo de personas ligadas por vínculo jurídicos emergentes de la relación intersexual y de la filiación”*. Y por otro lado, Spota considera que *“la familia está constituida por las personas entre las cuales existe una relación de parentesco así como por quienes se hayan unidas en matrimonio.”*⁷

Finalmente y para concluir la parte doctrinal de lo que se puede entender por familia, encontramos la definición que propone Manuel Ascencio, quien considera que *“la familia es una institución de fuerte contenido moral, que constituye una comunidad humana de vida, que tiene una finalidad propia y supra individual, para lo cual tiene un patrimonio propio; que se integra por los progenitores (o uno de ellos) y con los hijos (incluyendo los adoptados) a quienes se pueden incorporar otros parientes o constituirse con parientes, todos los cuales viven en un domicilio común,*

⁴ASENCIO CHÁVEZ, Manuel F, *La familia en el derecho, derecho de familiar y relaciones jurídico familiares*, Editorial Porrúa, 1999, México, p.232.

⁵CASTÁN TOBEÑAS, José, *La Crisis del Matrimonio (ideas y hechos)*. Hijo de Reus Editores, Madrid. 1914, p.28.

⁶BELLUSCIO, Augusto C. *Derecho de Familia*, Tomo I, De Palma, Buenos Aires, 1975, p.3.

⁷ASENCIO CHÁVEZ, *op.cit.*,p.232.

cuyas relaciones interpersonales y vínculos jurídicos se originan de los estados jurídicos derivados del matrimonio o del concubinato, de la filiación y el parentesco.”⁸

Ahora bien, en ese mismo orden de ideas y en apoyo al primer concepto emitido por la ONU que planteé, me parece acertada la opinión de Castán Tobeñas quien indica que *“lo importante es no caer, como el individualismo jurídico, en el error de reducir las relaciones de familia a relaciones individuales entre los miembros que la constituyen, desconociendo el carácter de asociación natural y de fondo ético que tiene la familia, cuyas relaciones no pueden ser regidas por criterios de interés individual ni de autonomía de la voluntad. La familia es una realidad ético-social que no se basa en la voluntad.”⁹*

Puntualizado lo anterior y de manera más específica y aterrizada a lo que en México usualmente se entiende como familia, encontramos que ésta es concebida como un grupo de personas vinculadas entre sí por lazos de parentesco,¹⁰ bajo una convivencia habitual, sin embargo, la familia es además, una institución, en la que confluyen un conjunto heterogéneo de factores sociales, económicos y culturales que fluctúan en función de la época en la que han de ser considerados.

B) Concepto de empresa

Doctrinalmente existen múltiples definiciones de *“empresa”*, sin embargo existe un consenso en que la misma lleva implícita el carácter de organización, independientemente de que goce o no del reconocimiento como sujeto de derecho (lo que sucede con la sociedad como lo explicaré más adelante). Así pues, también existe un consenso de que es un concepto de naturaleza económica, que muy

⁸Id.

⁹Id.

¹⁰ En México, el Código Civil Federal en su artículo 292 reconoce el parentesco por consanguinidad, afinidad o el civil, definiéndolos de la siguiente manera:

- El parentesco de consanguinidad es el que existe entre personas que descienden de un mismo progenitor. En el caso de la adopción plena, se equiparará al parentesco por consanguinidad aquél que existe entre el adoptado, el adoptante, los parientes de éste y los descendientes de aquél, como si el adoptado fuera hijo consanguíneo.
- El parentesco de afinidad es el que se contrae por el matrimonio, entre el varón y los parientes de la mujer, y entre la mujer y los parientes del varón.
- El parentesco civil es el que nace de la adopción simple y solo existe entre adoptantes y adoptado.

frecuentemente es confundido con el concepto de sociedad; motivo por el cual me dispondré en primer orden a citar una serie de conceptos económicos de empresa, para posteriormente mencionar las notas distintivas entre empresa y sociedad.

Así pues, Joaquín Rodríguez señala que la empresa podría ser definida como *“un organismo que se propone producir para el mercado determinados bienes o servicios, con independencia financiera de todo otro organismo.”*¹¹

Joaquín Garrigues define a la empresa como *“organización de los factores de producción (capital, trabajo) con el fin de obtener una ganancia ilimitada”* manifestando además que *“los elementos integrantes de la empresa, en su compleja variedad, aparecen íntimamente ligados por la comunidad de destino económico (obtención de la ganancia máxima), constituyendo una unidad organizada conforme a las exigencias de la explotación económica.”*¹²

El maestro Jorge Barrera Graf manifiesta que *“la empresa o negociación mercantil es una figura de índole económica, cuya naturaleza intrínseca escapa al derecho. Su carácter complejo y proteico, la presencia en ella de elementos dispares, distintos entre sí...hace de la empresa una institución imposible de definir desde el punto de vista jurídico.”*¹³

Así pues, el maestro Barrera Graf explica que:

*La empresa o negociación mercantil es una figura esencial del nuevo derecho mercantil, que consiste en el conjunto de personas y cosas organizadas por el titular, con el fin de realizar una actividad onerosa, generalmente lucrativa de producción o de intercambio de bienes o de servicios destinados al mercado. Se trata, en primer lugar, del titular de la negociación y de la organización que impone a ella el empresario; en segundo lugar, de un conjunto organizado de personas y de bienes y derecho, e inclusive de obligaciones que aquel asume; en tercer lugar, de una actividad de carácter económico (producción y distribución de bienes, prestación de servicios); y en cuarto, que va dirigida o está destinada al mercado, o sea, al público en general.*¹⁴

¹¹ RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Joaquín, *Curso de Derecho Mercantil*, Editorial Porrúa, México, 1991.p 411.

¹² GARRIGUES, Joaquín, *Curso de Derecho mercantil*, Editorial Porrúa, 9° Edición, 2° Reimpresión, México, 1998, p.166.

¹³BARRERA GRAF, Jorge, *Instituciones de Derecho Mercantil*, Editorial Porrúa, México, 1975, p.81.

¹⁴BARRERA GRAF, Jorge, *op.cit.*, pp. 82 y 83.

Dicho de otra manera un poco más concreta, Barrera Graf en su Tratado de Derecho Mercantil, se refiere a la empresa como *“la organización de una actividad económica del trabajo y del capital tendiente a la producción o al cambio, es decir, a la distribución de bienes y servicios.”*¹⁵

Para Enrique Manuel Butty (quien fue un conocido administrador de empresas públicas en Argentina), el término de “empresa” puede ser definido como *“la actividad económica mediante la cual, a través de la organización de los factores de la producción, el empresario individual o colectivo produce o intercambia bienes o servicios destinados al mercado,”*¹⁶ desprendiéndose de dicho concepto los siguientes elementos:

- **Elemento subjetivo:** El empresario o grupo de empresarios que la organiza, dirige, explota y asume los riesgos de la actividad que desarrolla.
- **Elemento objetivo:** Conformado por el conjunto de bienes o servicios de la empresa.
- **Elemento inmaterial:** Es la actividad organizada del empresario.

De igual manera, se debe de comprender que toda empresa implica la existencia de un conjunto organizado de medios de distinta índole, medios personales, materiales o inmateriales destinados a la producción de bienes o servicios para el mercado, de una manera planificada y dirigida a la consecución de un objetivo de acuerdo con un plan y realizando una actividad que se ejerce de manera profesional, de forma continuada, duradera y con ánimo de lucro.

Javier Pérez y Fadón Martínez la definen como *“el ejercicio profesional de una actividad organizada, que se realiza con ánimo de lucro, con la finalidad de actuar en el mercado de bienes o servicios.”*¹⁷

¹⁵ DE PINA, DE PINA VARA, *Diccionario de Derecho*, Editorial Porrúa, México, 2003, p.263.

¹⁶ HALPERIN, BUTTY, *Curso de Derecho Comercial*, Depalma, 4ta Edición, Buenos Aires, 2000, pp. 95 y 96.

¹⁷ PÉREZ, MARTÍNEZ FADÓN, *La Empresa Familiar, fiscalidad, organización y protocolo familiar*, Editorial CISS, España 2005, p.16.

En ese mismo orden de ideas, el Dr. Daniel Echaiz Moreno (abogado catedrático de Perú) la define como *“la agrupación dinámica de elementos diversos, organizados económicamente dentro de un marco jurídico para la producción o comercialización de bienes o para la prestación de servicios.”*¹⁸

Desde mi punto de vista, el anterior concepto, si bien no lo considero incorrecto si lo considero impreciso, en virtud de que encuadraría mejor en una descripción de lo que implica una “sociedad”, toda vez que al mencionar el “marco jurídico” nos remite a un ente jurídico regulado por un conjunto de normas encaminadas a reglar la actividad de producción o comercialización de bienes o prestación de servicios.

En México, la legislación laboral y la fiscal, en específico el artículo 16 tanto de la Ley Federal del Trabajo como del Código Fiscal de la Federación, son las que nos dan un acercamiento a lo que se debe entender por empresa en nuestro país:

Artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo.- Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

Artículo 16 del Código Fiscal de la Federación.- Se entenderá por actividades empresariales las siguientes:

¹⁸ECHAIZ MORENO, Daniel, *“El protocolo familiar, la contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares”*, Boletín Mexicano de Derecho Comparado, número 127, Publicado por el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, México, 2011: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/127/art/art3.htm>. Fecha de consulta: 18 de diciembre de 2012.

I. Las comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes.

II. Las industriales entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.

III. Las agrícolas que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

IV. Las ganaderas que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

V. Las de pesca que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

VI. Las silvícolas que son las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Se considera **empresa la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo, ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros**; por establecimiento se entenderá cualquier lugar de negocios en que se desarrollen, parcial o totalmente, las citadas actividades empresariales.

Luego entonces del numeral anterior se advierte que en términos de la legislación fiscal mexicana se considera “empresa” al elemento subjetivo del que hablábamos, es decir el empresario, puede ser tanto una persona física o moral, que desempeñe una “actividad empresarial”.

C) Diferencia entre empresa y sociedad

Ahora bien, resulta pertinente y útil hacer la distinción entre “empresa” y “sociedad” ya que existe una tendencia a confundir dichos términos, no obstante las diferencias conceptuales elementales entre un concepto y otro.

El pasado mes de junio de 2013 en España, el Ministro de Justicia Alberto Ruiz-Gallardón y el presidente de la Sección Segunda de la Comisión General de Codificación Alberto Bercovitz, presentaron una propuesta de nuevo Código Mercantil, en la que un grupo de 60 expertos en la materia, trabajó desde 2006; dentro de los múltiples temas abordados en dicha propuesta, se hace una distinción clara de lo que se debe de entender por empresa y lo que se debe de entender por sociedad, dedicándole a cada tema un apartado especial, definiciones que a continuación me permitiré transcribir:

Artículo 131-1. Concepto de empresa.

La empresa es el conjunto de elementos personales, materiales e inmateriales organizados por el empresario para el ejercicio de una actividad económica de producción de bienes o prestación de servicios para el mercado.

Artículo 131-2. Elementos integrantes de la empresa.

1. Integran la empresa los bienes y derechos afectos a la actividad empresarial, las relaciones jurídicas y de hecho establecidas por el empresario para el desarrollo de dicha actividad y el fondo de comercio resultante de la organización de los elementos anteriores

2. *Los bienes y derecho afectos a la actividad empresarial deberán figurar en el inventario inicial y en los sucesivos.*

Artículo 211-1. Mercantilidad

1. *Son sociedades mercantiles las que tengan por objeto la producción o el cambio de bienes o la prestación de servicios para el mercado y las que, cualquiera que sea su objeto, adopten alguno de los siguientes tipos:*
 - a. *La sociedad colectiva.*
 - b. *La sociedad comanditaria simple*
 - c. *La sociedad limitada*
 - d. *La sociedad anónima*
 - e. *La sociedad comanditaria por acciones*
2. *Son también sociedades mercantiles las sociedades cooperativas, las mutuas de seguros y las sociedades de garantía recíproca, así como aquellas a las que la ley atribuya carácter mercantil*

Ahora bien, tanto de las propuestas de artículos transcritos como de las definiciones doctrinales dadas en líneas anteriores, es dable concluir que por lo que hace al concepto de empresa, este es un concepto **económico** que hace referencia a la realización de determinada actividad, así como a la organización de los factores de producción, con ánimo de lucro, empero ésta no goza de reconocimiento jurídico como sujeto de derecho y obligaciones, situación que sí sucede con una **“sociedad”** ya que esta última en su sentido más genérico **constituye un sujeto de derecho**, que por regla nace a través de un acuerdo de voluntades¹⁹ inscrito en el Registro

¹⁹ Tal como señala Mantilla Molina en su Libro de Derecho Mercantil (Edición Porrúa, México, Vigésimonovena edición, 1993, págs.: 227 a 230), tradicionalmente se había considerado que la sociedad es un contrato, refiriéndose muchos preceptos legales al “contrato de sociedad”, sin embargo se encontró tanto en Alemania (KUNTZE Y GIERKE) como en Italia (ROCCO), que la sociedad es un negocio jurídico de distinta especie. León Duguit, señala que en las sociedades “no hay interdependencia entre las voluntades”, hay identidad y concomitancia de querer. Quieren al mismo tiempo una cosa, determinados por la misma finalidad. Hay simplemente, una pluralidad de declaraciones unilaterales de la voluntad. Además Mantilla Molina, señala que una observación obvia es que la creación de una persona jurídica excede en mucho a los efectos que produce un contrato, ya que un contrato es un acuerdo de voluntades que produce o transfiere obligaciones, sin que de la definición legal resulte su eficacia para crear personas jurídicas; apoyando la teoría anticontractualista que se refiere la sociedad como un “acto colectivo” el cual exige declaraciones de voluntad emanadas en el ejercicio de poderes o derechos distintos (el de cada uno de los socios constituyentes) unidas para la satisfacción de

Público de Comercio (en el caso de México) por el cual los socios y/o accionistas se obligan a realizar aportaciones (no se limitan a aportaciones económicas) para el ejercicio de una actividad comercial organizada, durante el cual se distribuirán las ganancias y se soportarán las pérdidas entre todos los socios, pudiendo (en la mayoría de los casos) dar origen a una empresa.²⁰

Además cabe añadir, que actualmente en México no se admiten las sociedades unipersonales, por lo que también se podría decir que si bien una persona puede constituir una empresa, nunca una persona podrá constituir una sociedad. Ni tampoco en todos los casos una sociedad será una empresa.

Joaquín Garrigues explica de una manera que en lo personal me parece muy clara y concisa las notas distintivas entre empresa y sociedad, siendo estas notas las siguientes:²¹

- La sociedad mercantil nace a la vida del Derecho con un objeto determinado y este objeto es la explotación de una empresa.
- La empresa es consustancial a la sociedad, las interconexiones entre una y otra son constantes. Así, cuando se cambia el objeto social, es decir la índole de la empresa, hay que hacerlo por medio de la modificación estatutaria. (Claro está, he de aclarar, cuando ya existe una sociedad.)
- El patrimonio de la sociedad mercantil, singularmente el de la sociedad anónima, se confunde con el de la empresa. Las aportaciones de los socios sirven para crear ese patrimonio. La sociedad somete a un servicio tanto los

intereses paralelos. Por último cabe recalcar que también hace la distinción entre “acto colectivo” y “acto complejo” citando a DONATI para definir este último concepto, refiriéndose a los actos complejos como los constituidos por declaraciones de voluntad formadas por la fusión de varias declaraciones de voluntad encaminadas a un fin único y en ejercicio de un único poder o derecho y cuyo efecto se refiere al sujeto o al órgano titular del poder.

²⁰ La Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce en su artículo 1º seis tipos de sociedades mercantiles: Sociedad en nombre colectivo, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad en comandita por acciones y sociedad cooperativa.

²¹ GARRIGUES, Joaquín, *op.cit.*, pp. 316 y 317.

bienes como el personal de la empresa. A los primeros con normas del Derecho de propiedad. A los segundos, con normas del contrato de trabajo.

- Tanto la empresa como la sociedad descansan en el elemento de la organización. Pero en la empresa se organizan los factores de la producción, mientras en la sociedad anónima sólo a uno de ellos: el empresario, el cual a su vez, organiza a la empresa, como jefe y titular de ella.
- La sociedad mercantil es una persona jurídica mientras que la empresa no lo es.
- La empresa es un concepto económico. La sociedad es estrictamente un concepto jurídico y el empresario también lo es.

En ese mismo orden de ideas, el maestro Barrera Graf textualmente manifiesta:²²

- Ni toda sociedad mercantil organiza y explota una empresa (*vgr.* las sociedades que no tengan un fin lucrativo, ni toda empresa pertenece o es creación de una sociedad, puesto que su titular puede ser también una persona física, o un ente público no societario.)

Dicho lo anterior, y para fines de claridad de este trabajo de tesis, tomando en cuenta que es claro que puede existir empresa sin sociedad, he de hacer los siguientes comentarios:

- **Puede haber Empresa Familiar sin sociedad.**
- No obstante lo anterior, como recién comentaba, existe una confusión entre los conceptos de empresa y sociedad, mismos que en ocasiones se toman como sinónimos (en ensayos, doctrina, legislaciones, concepción popular...). Lo que lleva a que en el momento de hablarse de Empresa Familiar, en el fondo se refiera a una sociedad en la que las

²²BARRERA GRAF, Jorge, *op.cit.*, pp. 266 y 267.

participaciones, acciones o partes sociales están en manos de un grupo familiar, con las características y matices que más adelante explicaré.

- En base lo anterior, lo más sensato podría ser que a lo largo de este trabajo, en ocasiones utilizara el término “Sociedad Familiar” distinguiendo claramente cuando me refiera a un Empresa Familiar que sea explotada a través de una sociedad, sin embargo no lo haré, puesto que **NO EXISTE** en nuestra legislación el tipo de “Sociedad Familiar”, luego entonces incurriría en un error al referirme a una situación existente de hecho más inexistente en el derecho; circunstancia a la que va encaminada mi propuesta en este trabajo de tesis.

D) Concepto de “Empresa Familiar”

En cuanto a la definición de “Empresa Familiar” si bien concuerdo totalmente con el adagio latino que expresa que toda definición en el mundo del Derecho es peligrosa porque necesariamente deja fuera de su concepto matices, perspectivas o elementos de los que no puede depender la aplicación de un régimen jurídico, hay que tomar en consideración ciertas apreciaciones que nos ayudan a entender a la Empresa Familiar.

La Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra en su cátedra de Empresa Familiar, ha adoptado como definición de “Empresa Familiar” “aquella en la que la familia posee una participación accionaria suficiente para ejercer el control y/o tiene suficiente representación en los órganos de gobierno para influir en las decisiones de gobierno corporativo, pudiendo o no intervenir en la gestión del día a día”.²³

En relación de la anterior definición, tengo dos comentarios al respecto, el primero encaminado en reconocer y aplaudir el hecho de que exista una cátedra

²³TÀPIES, Josep, titular de la cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Navarra. <http://www.iese.edu/es/Research/CentersandChairs/Chairs/FamilyOwnedBusinessChair/Home/ChairFamilyOwnedBusinessHome.asp>. Fecha de consulta: 12 de agosto de 2012.

exclusiva para abordar el estudio de la Empresa Familiar y el segundo de ellos en relación a la definición propuesta, ya que si bien me parece ilustrativa, no me parece 100% acertada, toda vez que al incluir el término de “participación accionaria” prejuzga que la Empresa Familiar, para que se le considere como tal, siempre deberá estar constituida como sociedad y en segundo término como una sociedad anónima, dejando fuera, por lo tanto a varios casos de Empresas Familiares, como por ejemplo las que no se han constituido como sociedad (situación que tal y como se abordó en líneas anteriores es posible, al concluir que puede haber empresa sin sociedad), o las que si bien están constituidas como sociedad, no adoptaron el tipo de sociedad anónima, sino algún otro, como podría ser por ejemplo el tipo de sociedad de responsabilidad limitada.

Por otro lado, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España da el siguiente concepto de Empresa Familiar: “una empresa se considera familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y decisión del negocio.”²⁴

En base a lo anterior, encuentro que el porcentaje que integra “una parte esencial de su propiedad” deja mucho margen de especulación, ya que **desde mi punto de vista, este porcentaje debe de representar al menos un 51% de la propiedad**, toda vez que de no tener la mayoría, gran parte de las decisiones tendrían que ser consensadas entre el resto de los propietarios (no familiares), lo que implicaría falta de control en la toma de decisiones, control por parte de un grupo de familia, que es característico y elemental en lo que a lo largo de este trabajo de tesis me referiré como “Empresa Familiar”.

Ahora bien, el Dr. Daniel Echaiz Moreno, da una definición de Empresa Familiar que personalmente me parece mucho más adecuada que las anteriores,

²⁴Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, de la Secretaría General de Industria, del Ministerio de Industria, comercio y turismo del Gobierno de España. *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar*. Sexta Edición, Madrid, noviembre del 2008. <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>. Fecha de consulta: 3 de mayo 2013.

toda vez que fusiona los elementos de familia, empresa y propiedad de una manera muy precisa, siendo ésta la siguiente: *“se entiende a aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o la prestación de servicios, cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma.”*²⁵

En ese mismo orden de ideas, cabe desde luego precisar que hay elementos comunes en la doctrina, que nos ayudan a definir lo que es una Empresa Familiar, entre los que se encuentran los siguientes:

- Control sobre la propiedad por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familias.
- Influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa, ya sea actuando directamente en la dirección o fungiendo como asesores o miembros del Consejo de Administración.
- Interés por las buenas relaciones familiares.
- Sueño (o posibilidad) de continuidad de generación en generación.²⁶
- Nombramiento de la mayoría de los órganos de administración y control, por parte de un grupo familiar o participación de algún miembro de la familia en dichos órganos.

Finalmente y más allá de limitarme a dar un concepto de lo que se debe de entender por Empresa Familiar, me parece importante tener en cuenta que una de las principales razones por las que existen esta clase tan particular de empresas, es por la confianza que se tiene en los miembros de la familia, confianza que se va desarrollando a lo largo de los años, a su vez también entra en juego el deseo de trascendencia de quien inició el negocio, trascendencia que se piensa puede estar asegurada al involucrar en el manejo de la empresa a personas con la misma

²⁵ ECHAIZ MORENO, Daniel, *op.cit.*

²⁶ POZA, Ernesto J, *Empresas Familiares*, Editorial Thomson, México, 2005, p.6.

sangre, mismos valores familiares y con quien se comparte una empatía cultivada a lo largo de varios años.

Normalmente las relaciones en las Empresas Familiares se dan entre miembros de la primera generación, llegando a participar inclusive miembros de la segunda y tercera generación.

Cuando la empresa es familiar, la cuestión específica es la compatibilidad entre el *afectio familiae* y el *afectio societatis*, es decir, la relación entre lo familiar y lo empresarial en la gestión, entre la estructura orgánica familiar y la estructura orgánica corporativa, entre los derechos y deberes del familiar y los derechos y deberes del o de los titulares de la empresa, entre el crecimiento biológico de la familia a través de las generaciones y el crecimiento institucional de la empresa a través de la expansión en el mercado.²⁷

2. Investigación y organismos dedicados a las Empresas Familiares

Considero oportuno hacer mención del avance y trayectoria que se ha tenido a nivel internacional respecto de su estudio, lo que me permitirá hacer ver a los lectores de este trabajo de tesis, que es un tema relativamente nuevo que constituye un área de oportunidad en su estudio, que es un tema de bastante trascendencia e impacto y con alto potencial en México, toda vez que existe bastante campo de acción por parte de la iniciativa privada y pública para estudiar y fomentar la continuidad de las Empresas Familiares en nuestro país, así como impulsar su crecimiento y protección jurídica, tal como ha venido marcando la tendencia internacional. Como dato curioso, cabe mencionar que a partir del 2010 se instituyó el 5 de octubre como el “Día Internacional de la Empresa Familiar”, concibiéndose éste *“como la iniciativa que surge desde la necesidad de concientizar a la sociedad en general y a todas las instituciones públicas y privadas, sobre la importancia de*

²⁷ ECHAIZ MORENO, Daniel, *op.cit.*

*este tipo de empresas para el desarrollo socio-económico de cualquier país del mundo.*²⁸

Si bien el modelo de Empresas Familiares, básicamente ha ido acompañando al ser humano en su desarrollo económico y social de los últimos siglos, su campo de estudio se remonta apenas a 1975, cuando el emprendedor, instructor en empresas familiares y consultor Dr. León Danco publicó su obra pionera: *Beyon Survival: A Guide forthe Business Owner and hisfamily*. Sin embargo, entre 1975 y principios de la década de los noventa, la mayor parte de los trabajos publicados sobre Empresas Familiares eran anecdóticos, circunscritos a los relatos de consultores y observadores de éstas empresas en su mayor parte de propiedad privada. No fue sino hasta últimas décadas, que en las investigaciones comenzaron a abordarse las singulares características de los negocios propiedad de o controlados por familias y se empezó a luchar con la definición de ésta modalidad de empresa,²⁹ teniendo además un gran avance en la investigación y creación de organismos especializados en ésta rama, como por ejemplo:

- La **“Family Business Network”**: Organización sin ánimo de lucro con presencia en América del Norte, América Latina, Asia y Europa, formada por empresarios familiares para empresarios familiares, cuya misión es ayudar a que los negocios familiares crezcan y se consoliden.
- El **“Instituto de la Empresa Familiar”**: Fundado en 1992, con sede en Barcelona y en Madrid, este instituto lo conforman Presidentes, Consejeros Delegados o miembros del Consejo de Administración de las sociedades de las que son “propietarios”³⁰. El IEF se ha consolidado como el interlocutor de referencia sobre la Empresa Familiar ante las Administraciones, instituciones, medios de comunicación y la sociedad en general.

²⁸ Día de la Empresa Familiar, <http://diadelaempresafamiliar.com/>. Fecha de consulta: 27 de abril del 2012.

²⁹ POZA, Ernesto J, *op.cit.*, p.7.

³⁰ Si bien este es el término utilizado en el portal del Instituto de la Empresa Familiar (<http://www.iefamiliar.com/web/es/>), considero es desafortunado por incorrecto, ya que el término preciso sería “accionistas” o “socios”, dependiendo del tipo social bajo el cual esté constituida la sociedad de la cual sean Presidentes, Consejeros, Delegados o miembros del Consejo de Administración.

- El **“Family Firm Institute, Inc.”**: Con presencia de EUA, este grupo de consultores especializados se enfocan en la investigación y publicación de temas concernientes a las Empresas Familiares.
- La **“International Family Enterprise ResearchAcademy”**: Fundada en España, este organismo está integrado por académicos e investigadores de varios países como EUA, Francia, Italia, Reino Unido, Australia, Suiza y Argentina.

En el caso de México, encontramos que organismos dedicados a agrupar y organizar al gremio empresarial se han preocupado por la impartición de cursos y conferencias en dicho tema, tal como lo ha hecho la Cámara Nacional de Comercio, un ejemplo es el “Programa Nacional de Organización y Crecimiento De Las Empresas Familiares FP2011-41” que la Secretaría de Economía, La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO Y SERVYTUR) y Canaco Monterrey en conjunto con Rauda Consultores crearon con la finalidad de reconocer y conocer a dichas empresas. A su vez en el ámbito académico, se puede observar que existen cursos y cátedras encaminadas al mejoramiento de prácticas dentro de las Empresas Familiares, siendo un caso cercano el curso que se ha impartido en la Universidad Panamericana Campus Guadalajara, sobre la “Importancia de la Institucionalización de las Empresas Familiares, o el caso de la Universidad Tecnológico de Monterrey que en el 2007 creó el Instituto de Empresas Familiares, en el que participan empresarios y académicos que aportan sus conocimientos y sus experiencias a la comunidad empresarial y de negocios, así como también tienen el propósito de apoyar a emprendedores en la generación de nuevas empresas, especialmente las de carácter familiar.

No obstante lo anterior, desde mi punto de vista, para que los esfuerzos que se han venido haciendo tengan un mejor resultado y tanto el fortalecimiento y protección de las Empresas Familiares se materialicen, es necesario contar con un

marco jurídico que las reconozca y las regule como tal, siendo necesario para alcanzar dicho objetivo la colaboración de la iniciativa privada y del poder legislativo.

Es mi intención a lo largo de este trabajo de tesis, brindarles un análisis de lo que conlleva la creación de una Empresa Familiar, para en base al resultado de este análisis, poder sustentar lo que aquí se propone, es decir: su regulación. Además me permitiré describir y enunciar los avances y acciones que al respecto se han logrado favorablemente en otros países, acciones que pueden ser implementadas en México, y así lograr un país con una economía más sólida y próspera, ya que como se podrá observar en el siguiente apartado, las Empresas Familiares constituyen un pilar importantísimo de la economía nacional.

3. Incidencia de las Empresas Familiares en la economía

En lo que respecta a México en el año 2009 el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) realizó un Censo para estudiar el panorama de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, del cual se desprendieron las siguientes estadísticas: ³¹

	Unidades Económicas	Personal Ocupado
Captación por recorrido total	3´948,021	24´953,180
Sector privado y paraestatal	3´724,019	20´116,834
Sector público y organizaciones religiosas	224,009	4´836,346

De la transcripción anterior se desprende que las unidades económicas del sector privado y paraestatal ascienden a 3´724,019, es decir un 94% del total de las

³¹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los Establecimientos, Censos económicos 2009*, México, 2011, p.7. Consultado en su versión digital visible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro_peque_media/Mono_Micro_peque_mediana.pdf. Fecha de consulta: 27 de abril del 2012.

unidades económicas³² censadas, lo que bien refleja la gran incidencia del sector privado en la generación de empleo y por ende en la economía de un país como México.

Aunque lamentablemente no existen estadísticas **oficiales**³³ encaminadas a determinar la proporción de las Empresas Familiares que existen en relación con el total de las empresas de sector privado, así como el porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) que generan, si se cuenta con la apreciación de varios especialistas, entre las cuales encontramos las siguientes:

- Según datos del líder global de la práctica de Empresas Familiares de PriceWaterhouseCoopers, Philippe Baillo: Las Empresas Familiares generan entre 35% y 65% del Producto Interno Bruto de los estados miembro de la Unión Europea (UE), aproximadamente de 40% a 45% del PIB en América del Norte, entre 50% y 70% del PIB en Latinoamérica y entre 65% y 82% del PIB de Asia.³⁴
- Por otro lado encontramos información proporcionada por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) el cual menciona que *“en América Latina podríamos esperar índices con tasas entre el 90 y 95%, pero estos datos no parten de estudios formales, sino de la apreciación de algunos especialistas. Para no entrar en detalles y manejar una proporción comprensible, **se podría estimar que 9 de cada 10 empresas en América Latina son familiares.**”*

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica es notable;

³² Para efectos del censo, el establecimiento es la unidad económica que en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo la dirección de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes, o compra-venta de mercancías o prestación de servicios, sea con fines de lucro o no. En el censo se utilizó de manera equivalente los términos unidad económica, establecimiento o negocio.

³³ Situación que me parece pone en evidencia la necesidad de que se realicen estudios oficiales más precisos en relación con las Empresas Familiares.

³⁴ GALÁN, Verónica. Empresas familiares... ¿Una maldición? México, 2007. <http://www.cnnexpansion.com/midiner/2007/11/21/empresas-familiares-sin-planeacion>. Fecha de consulta: 26 de abril de 2012.

*en Estados Unidos son responsables de la generación de cerca del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo en el mismo país (Rosenblatt, 1990; Weigel, 1992; Gersick, 1997). En México y el resto de América Latina se calcula que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es aún mayor.*³⁵

- En lo que respecta a México encontramos que las Empresas Familiares generan el 75% de los puestos de trabajo en México, sin embargo hay quien afirma que de acuerdo con datos de la Secretaría de Economía, sólo 3 de cada 10 sobreviven a la primera generación.³⁶
- Carlos Núñez Urquiza, Director Ejecutivo de Consejos Consultivos de Banamex, manifestó “*Nos enfrentamos con que las estadísticas de mortalidad son similares a otros países. El destino de casi 90% de las organizaciones mexicanas es morir antes de la tercera generación; sólo 13% logran superar esa barrera...*” lo anterior en base al estudio *Empresas Familiares longevas en México*, realizado por Banamex en colaboración con la consultoría Profit Consulting, en el cual se seleccionó una muestra representativa de 322 empresas familiares que consideraron gozan de relativo éxito y se realizaron entrevistas a 80 corporaciones.³⁷
- Para los especialistas de Salles Sainz, Grant Thornton, las Empresas Familiares generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial, constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta y el 25% de las 100 primeras del mundo son familiares.³⁸

³⁵BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol. *Luz y sombras de las empresas familiares*. México, <http://cedef.itam.mx/PDF/luzysombraenlaempresafamiliar.pdf>. Fecha de consulta: 19 de febrero 2011.

³⁶MORENO, Tania. *¿Empresa Familiar?, manténla a flote*. México, 2009, <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/09/18/empresa-familiar-mantenla-a-flote>. Fecha de consulta: 19 de febrero 2011. NOTA: Debo de aclarar al lector de esta tesis, que aunque esta estadística es de las más conocidas en los estudios de Empresas Familiares, en este caso se presume que proviene de la Secretaría de Economía, sin embargo no pude verificar dicha procedencia.

³⁷LUNA, David, El estudio *Empresas Familiares longevas en México* evidencia uno de los principales retos de las corporaciones familiares: su continuidad a lo largo de varias generaciones (Estudio realizado por Banamex y Profit Consulting), México, visible bajo el criterio de búsqueda en Google “Empresas Familiares longevas en México”. Fecha de consulta: 13 de mayo del 2014.

³⁸SALLES SAINZ, GRANT THORTON, *¿Sistema Familiar Pyme o empresarial?* Visible en <http://www.ssgt.com.mx/efamiliares/pyme.html>. Fecha de consulta 26 de abril 2013.

Como se puede observar en las estadísticas anteriores, resulta evidente la influencia de las Empresas Familiares en la economía del país en que operan, siendo éstas un reflejo del resultado de la iniciativa privada, la cual es una fuente importantísima de empleo, sin olvidar que proporcionan una gran cantidad de bienes y servicios a la sociedad, así mismo queda evidenciado la alta baja tasa de supervivencia generacional de las Empresas Familiares

4. Lo bueno y lo malo de las Empresas Familiares

A continuación tomaré como referencia al Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius,³⁹ quien manifiesta de una manera muy puntual las luces y sombras que suelen presentarse en la dinámica de una Empresa Familiar,⁴⁰ recalcando que respecto de las aquí mencionadas como “desventajas” si bien podrían tener un matiz catastrófico, su conocimiento puede resultar muy útil para alertar a la familia empresaria y evitar consecuencias indeseables.

A) Ventajas y fortalezas de las Empresas Familiares

A continuación pretendo enunciar las fortalezas con las que comúnmente nace y se desarrolla una Empresa Familiar y que pueden llegar a representar una ventaja sobre otro tipo de empresas, siempre y cuando se aprovechen y estimulen correctamente, siendo éstas las siguientes:

³⁹ Dentro del currículum vitae El Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius, se observa que se es un experto Afiliado a Cambridge Advisors to Family Enterprise, especializado en preparación de ejecutivos, comunicación, formación de equipos y desarrollo de nuevas generaciones. Asimismo también es Director del Centro de Empresas Familiares del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), donde da clases sobre temas de empresa familiar en la licenciatura, el MBA, y en programas de educación para ejecutivos. Es también miembro del Departamento de Contabilidad y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

⁴⁰Belausteguigoitia Rius, Imanol, *La singular dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica*, México, <http://cedef.itam.mx/PDF/DinamicadelaempresafamilarenLatinoamerica.pdf>. Fecha de consulta: 4 de octubre del 2013.

- **Aceptación de la autoridad:** La autoridad de una Empresa Familiar es comúnmente la autoridad en el núcleo familiar, por lo que dentro de la empresa es aceptada y reforzada en su estructura organizacional.
- **Liderazgo estable:** Al ser el fundador quien es el frente de la empresa por un tiempo mayor que quien es directivo de una empresa no familiar, se logra el liderazgo estable, además de que existe una mayor continuidad de los planes, los empleados tienen una figura de autoridad que permanece y los clientes un mayor nivel de certidumbre.
- **Rapidez en la toma de decisiones:** Ausencia de “burocracia” en el proceso de toma de decisiones; decisiones relevantes pueden ser tomadas en poco tiempo y sin las formalidades que exigen empresas que no son familiares.
- **Vocación de servicio:** Los miembros de la familia que se involucran en la Empresa Familiar, sienten un mayor sentido de responsabilidad y solidaridad, misma que se traduce en mayor dedicación de tiempo y energía, así como una mejor atención al cliente.
- **Compromiso:** Al ser un negocio propio, los miembros de la Empresa Familiar resienten directamente las pérdidas o ganancias, por lo que su compromiso hacia el negocio es comúnmente mayor que el resto de los empleados, que saben que independientemente de las pérdidas o ganancias tienen un salario fijo asegurado.
- **Lealtad:** Tanto los clientes como los empleados tienden a generar un sentimiento de lealtad hacia con la empresa, derivado de la atención personalizada brindada por los miembros de la familia involucrados en el negocio.

- **Flexibilidad:** Derivado de la informalidad de las relaciones familiares, la comunicación que se necesita respecto de temas como el dinero, tiempo o trabajo, no requiere de tantas reglas, lo que facilita y flexibiliza la toma de éste tipo de decisiones.
- **Conocimiento:** En lo que respecta a los hijos del fundador, normalmente desde chicos se han visto involucrados en el negocio, han escuchado hablar del manejo, la problemática que se presenta, los planes, etc., lo que les brinda amplio conocimiento acerca de la empresa.
- **Visión a largo plazo:** Una de las grandes ilusiones de los fundadores de empresas es que su sueño sea continuado por su descendencia; esto les exige que el horizonte de planeación sea de mayor plazo, lo cual evita que los planes de largo plazo queden hipotecados a cambio de buenos resultados de corto plazo.⁴¹
- **El retorno sobre los activos excede a los de sus competidores:** Derivado de la presencia y supervisión constante del dueño en el negocio familiar, resulta más fácil echar a andar el negocio y lograr de manera más rápida el retorno de la inversión.

En base a lo anterior, pudiera resultar fácil comprender la fuerza de las organizaciones que combinan dos factores esenciales en nuestra realidad económico-social: La Familia y el Trabajo. Así pues, considero puede también resultar ilustrativo lo que se dice contestó Freud cuando le preguntaron cuál era el secreto de una vida plena, a lo que respondió con tres palabras "*Lieben un arbeiten*" (amar y trabajar)...⁴²

B) Desventajas y debilidades de las Empresas Familiares

⁴¹BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol, *op.cit.*, fecha de consulta: 20 de febrero 2011.

⁴²RUS RUFINO, Salvador. *Consideraciones sobre la sucesión de la empresa familiar*, octubre 2003. Apud: Discurso de Ingreso en la Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente Ilmo Sr. D. Eugenio Sánchez-Ramade.

Tal y como se mencionó en líneas anteriores, si bien no hay estadísticas oficiales, se habla que sólo 3 de cada 10 sobreviven a la primera generación.

La mayoría de los problemas a los que las Empresas Familiares se enfrentan para asegurar su permanencia en el tiempo y lograr la transición generacional, se pueden resumir en los siguientes puntos:

- **Nepotismo:** Este término es utilizado para explicar la preferencia que se tiene por parientes al momento de dar un nombramiento u otorgar un cargo. Se considera como una debilidad dentro de la Empresa Familiar, cuando esta elección se hace sin considerar la vocación, el interés o la capacidad del pariente que se está eligiendo. Además para el resto de los empleados es una señal clara de que muchas veces no importa el mérito que realicen dentro de la empresa, ya que de no contarse con un parentesco, no existen muchas posibilidades de crecimiento dentro del negocio.
- **Enfeudamiento:** Es común observar que a cada hijo se le nombra como encargado de un departamento o área, sin embargo también es común observar que los hijos piensan que son áreas de su propiedad y que nadie más que ellos pueden tener injerencia respecto a la toma de decisiones, cuando en realidad debe de ser un trabajo en equipo y deben de estar abiertos a sugerencias.
- **Autocracia y paternalismo:** Si bien existe un sistema de liderazgo, este liderazgo está basado en el poder y el peso que se tiene al ser jefe de familia, lo que deja poco espacio para fomentar un ambiente de colaboración.
- **Parálisis directiva:** En contraposición con una de las ventajas denominada anteriormente como “liderazgo estable”, el hecho de que los directores de empresas tiendan a durar 5 veces más que en las no familiares, puede provocar cierto desgaste en la persona que ejerce el cargo.

- **Resistencia al cambio:** Con el paso del tiempo las personas tendemos a adquirir criterios que se convierten en inamovibles y definitivos, pensando que nuestra manera de ver las cosas, o en el caso que nos ocupa, manejar los negocios es la única manera correcta. Esto es exactamente lo que en muchas ocasiones sucede con los directivos de Empresas Familiares, quienes tienen la última palabra en la toma de decisiones y se rehúsan a cambiar la estrategia que han venido utilizando durante años, establecer modelos novedosos de negocios o implementar nueva tecnología.
- **Manipulación familiar:** Es la tendencia que se tiene a mezclar el sistema familiar con el de la empresa, prestándose en muchas ocasiones al chantaje (por ejemplo por parte de la esposa, madre o hijos).
- **Contratación de profesionales poco capacitados:** Se deja a un lado el mérito y conocimiento que una persona tiene para formar parte de una empresa, por el miedo o inseguridad que el directivo de la empresa tiene al poderse ver opacado por profesionales más capaces.
- **Falsa seguridad:** Esta debilidad parte de la certeza que algunos miembros de la familia tienen de que no serán despedidos aún a pesar de tener un mal desempeño dentro de la empresa (por ejemplo el hijo que ni siquiera concibe la posibilidad de ser despedido, al fin y al cabo trabaja para su papá).
- **Superficialidad:** Actitud adoptada por parte de los miembros de la familia que ingresaron a la empresa una vez que ésta ya estaba consolidada; es común que olviden los valores fundacionales, o que bien se descuide por parte del fundador la transmisión de los mismos; se deben de estudiar las cualidades del fundador y aprender de él.

Dicho lo anterior, es importante estar conscientes de que ninguna Empresa Familiar es inmune a caer en las situaciones antes descritas, por lo que si bien la

comunicación es básica para poder resolver este tipo de problemas, se debe de contar con una buena estructura legal y normativa, que además de ser una herramienta preventiva y conciliadora, permitirá potencializar los éxitos ya cosechados y los talentos de los integrantes de la empresa.

“La irresponsabilidad que significa dejar morir una empresa es una de las faltas de ética mas profundas que tenemos en el campo social y económico”, dice Miguel Ángel Gallo. “De aquí la importancia de comprender las causas de su mortalidad, las razones de su supervivencia y en qué se fundamenta su éxito”.⁴³

Ahora bien, en cuanto a la comunicación, para que logremos que ésta sea buena y efectiva, debemos de evitar que se presenten los siguientes problemas:

- Asistir a reuniones habiendo juzgado y sentenciado al resto del equipo de trabajo: es necesario evitar los prejuicios y mantener una postura abierta; lo que a su vez hará más fácil y llevadera la convivencia.
- Creer que perdemos el tiempo al escuchar contra argumentos, ya que pensamos tener la verdad absoluta.
- Entregarnos al cólera y a la frustración.
- Valorar más lo que tenemos que decir que lo que tenemos que escuchar.
- Preocuparnos más por nuestras necesidades que por las de los demás, olvidando que debemos de trabajar en conjunto para ganar en conjunto.

Así mismo se debe de estar consciente que al tener una comunicación efectiva y abordar ciertos temas, puede suceder que se presenten cierto tipo de conflictos (como por ejemplo: contraposición de intereses, objetivos incompatibles, puntos de vista diferentes) los cuales, en mi opinión, si son manejados de una manera correcta, pueden convertirse en áreas de oportunidad. Para resolverlos es

⁴³ GALLO, Miguel Ángel, Citado por: ÁLVAREZ MARTÍNEZ, Mauricio Eduardo. *Estrategias para que su empresa no muera*. México. <http://www.udem.edu.mx/micrositio/nota/empresasfamiliares/1398/> Portal de la Universidad de Monterrey. Fecha de Consulta: 25 de agosto del 2010.

posible optar por distintos caminos como el enfrentamiento, el pleito, la negociación, proyecciones de nuevas vías o el arbitraje. Repito, un problema no siempre es malo, todo depende la forma en la que sea manejado y sobrellevado.

Se debe tener presente que al lograr una buena comunicación y al ser transparentes en cuanto a nuestra manera de pensar y objetivos, evitamos crear falsas expectativas en los demás (por ejemplo: en el caso de la sucesión).

5. Profesionalismo dentro de la Empresa Familiar

Si bien ya establecimos en líneas anteriores las fortalezas y debilidades que más comúnmente se presentan dentro de una Empresa Familiar, es pertinente puntualizar algunos aspectos que nos permitirán hacer un análisis de cómo va la empresa en un nivel de profesionalismo.

EMPRESA FAMILIAR PROFESIONAL	EMPRESA FAMILIAR NO PROFESIONAL
Asignación de puestos en base a capacidades.	Asignación de puestos en base a intereses familiares.
La toma de decisiones es basada en información.	Las decisiones son basadas en la intuición, sin que exista un fundamento de por medio.
Existe un Consejo de Administración operativo.	No existe un Consejo de Administración operativo.
La estructura responde a la necesidad de la empresa.	La estructura responde a la necesidad de la familia.
Funciones del personal bien definidas	Funciones del personal no están claramente definidas.
Los sucesores están conscientes de que tienen que hacer méritos para ganarse un lugar en la empresa.	Los sucesores son aceptados pase lo que pase.

Como se observa en el cuadro anterior, las Empresas Familiares pueden ser o no profesionales, de ello dependerá que perduren o no sus generaciones, lo cual ha sido la lucha y objetivo para muchos de los que estudian a la Empresa Familiar que como se ve es la base de la economía, por ello es oportuno implementar los mecanismos necesarios que llevarán a la empresa a tener una estructura clara y

definida, lo que a su vez contribuirá a mejorar su desempeño, ya que como expresó Eugenio Sánchez- Ramade *“la singularidad de la Empresa Familiar radica en que su capital humano; es decir, sus directores, gerentes y empleados comparten relaciones familiares, normas y códigos de conducta en el lugar de trabajo.”*⁴⁴

⁴⁴ Sánchez- Ramade, Eugenio, *op.cit.*

"Tratar a la empresa como una empresa y a la familia como una familia es la regla básica para mantener el equilibrio en la Empresa Familiar".

Josep Tàpies, titular de la Cátedra Empresa Familiar en la Universidad de Navarra.

CAPÍTULO II: FUNDADORES, MODELOS Y CASOS DE EMPRESA FAMILIAR

1. Tipos de fundadores

En México, la Ley General de Sociedades Mercantiles dentro del capítulo de V "De la Sociedad Anónima" en sus artículos 92 y 103 nos define a los fundadores ya sea como los otorgantes del contrato constitutivo social o en el caso de sociedades anónimas constituidas con suscripción pública, como los que redactan y depositan en el Registro Público de Comercio el programa que contenga el proyecto de los estatutos.⁴⁵ Sin embargo, en términos generales, independientemente del tipo social frente al cual nos encontremos, debemos de percibir al fundador como la persona que inicia junto con la empresa o sociedad de la que es miembro (estando al frente de la misma), en éste último caso desde el momento en que se constituye.

Existen distintos estilos de retiro de los directores generales (cargo que normalmente ocupan los fundadores), y que dependiendo del estilo que adopten será el tipo de sucesión o transición generacional que se llevará a cabo dentro de la empresa, de ahí la importancia de comprender e identificar el tipo de fundador de

⁴⁵ **Artículo 92.-** Cuando la sociedad anónima haya de constituirse por suscripción pública, los fundadores redactarán y depositarán en el Registro Público de Comercio un programa que deberá contener el proyecto de los estatutos, con los requisitos del artículo 6º, excepción hecha de los establecidos por las fracciones I y VI, primer párrafo, y con los del artículo 91, exceptuando el prevenido por la fracción V.

Artículo 103.- Son fundadores de una sociedad anónima:

I.- Los mencionados en el artículo 92, y

II.- Los otorgantes del contrato constitutivo social.

una Empresa Familiar ya que esto nos ayudará a tomar las medidas adecuadas para que la transición generacional y la sucesión sea lo más fácil y cuidada posible.

En las siguientes líneas haré mención por un lado de las investigaciones realizadas por Jeffrey Sonnenfeld y P.L. Spence, y por otro lado de las investigaciones de Peter Davis, catedrático de *Wharton Business School*, mismas que desde mi punto de vista son las más ejemplificativas para entender el fenómeno interno que se da con los directores generales de Empresas Familiares.

A) Clasificación de Jeffrey Sonnenfeld y P.L. Spence

El trabajo de éstos dos investigadores fue publicado en un informe para la *Family Business Review* en 1989,⁴⁶ mismo del que se desprende 4 **analogías** de los patrones de conducta que son frecuentemente adoptados por los fundadores y que resultan bastante ilustrativos para comprender el proceso tan particular que se da en las Empresas Familiares al momento de la sucesión o transición, siendo dichas analogías las siguientes:⁴⁷

a) Monarca

El monarca usualmente no abandona su puesto hasta que se ve forzado a hacerlo por muerte o por una rebelión de los hijos. Son personas que deciden estar siempre al mando y no estipulan su retiro, ni siquiera a la edad promedio aceptada para retirarse, que es de 65 años; suelen ser personas con un ego familiar muy fuerte, al igual que un fuerte ego empresarial, por lo que no es sorpresa que sean personas controladoras y algo estrictas; diariamente acuden al trabajo a supervisar y cuestionar las decisiones tomadas, atender llamadas telefónicas, contestar correos, etc. Gobiernan la compañía de una manera efectiva durante una jornada de 3 a 4 horas diarias.

⁴⁶ POZA, Ernesto J, *op.cit.*,p.27.

⁴⁷ *Ibidem*, 28 a 31.

Es común observar que despiden a personas por las que se sienten amenazados, a medida de que observan que tienen cualidades por las que podría ser reemplazado, situación que es impensable para ellos. Derivado de lo anterior es que nunca ocurre la planificación sucesoria, nunca transmiten la información ni delegan a la descendencia las responsabilidades que permitirían que la siguiente generación se fuera desarrollando lo suficiente para lograr una manejo eficiente de la Empresa Familiar al momento que el fundador llegue a faltar; por lo que cuando ésto ocurre devienen una serie de problemas que puede destruir en muy poco tiempo lo que llevó años crear.

b) General

General es aquél que después de haber estado al mando por un tiempo considerablemente largo, suficiente para levantar el negocio familiar, se retira como una medida de autodisciplina y por reglas previamente estipuladas⁴⁸, tal como ocurriría en el ejército. Sin embargo, si bien se retiran a regañadientes, internamente esperan que al poco tiempo de su ausencia el nuevo director general o persona encargada de desempeñar el papel que el general desempeñaba en la empresa, cometa algún o algunos errores que muestren su ineficiencia, lo que les daría la oportunidad de regresar triunfantes a enmendar las fallas ocasionadas por el nuevo líder, quien en algunos casos pudiera ser el propio hijo del general; por lo que una vez que esto sucede, el general reaparece en su oficina, retomando el control como si nunca se hubiera ido.

No obstante lo anterior, es necesario tomar en cuenta que el error o ineficacia que hace que el general regrese a retomar su puesto, no siempre es causado por la persona que queda a cargo, sino por un grupo de personas que intentan sabotear el trabajo del nuevo líder, ya que ó son partidarios del viejo régimen ó caen en el juego de los celos y las envidias por no haber sido ellos los elegidos para ocupar el puesto que el general dejó vacante.

⁴⁸ *Ibidem*, p.29.

Por último, hay que mencionar que si la Empresa Familiar es dirigida por un general que pretende retirarse, el resto del personal que permanecerá en la empresa y al cual se le asignarán nuevas responsabilidades, debe de estar conciente que solamente será por un tiempo parcial, ya que al cabo de poco tiempo, meses en ocasiones, el general regresará para retomar el cargo y volver las cosas al estado en que se encontraban al momento de retirarse; momento que resulta oportuno para los asesores y consultores (ya que se pueden valer de la buena disposición del general y de su entusiasmo por retomar el negocio) para tratar de implementar proyectos que harían el manejo de la Empresa Familiar más eficiente; básicamente se trata de aprovechar el puente de comunicación que se dará al momento que el general se ponga al corriente de todo lo que ocurrió en su ausencia.⁴⁹

c) **Embajador**



Sonnenfeld y Spence, indican que son muy pocos los fundadores y propietarios de Empresas Familiares que asumen el papel de volverse embajadores, ya que la mayoría adopta o el rol de monarca o de general. Los embajadores se pueden describir como personas que deciden salir del negocio y delegar la mayor parte de las responsabilidades operativas a los miembros de siguiente generación o bien, a directivos no pertenecientes a la familia, pero se aferran a sus deberes diplomáticos de representación a favor de la empresa. Dos de estos casos, los encontramos en el sector de la comida rápida, tanto Dave Thomas, fundador de *Wendy's International*, como el coronel Harlan Sanders, antiguo mentor de Thomas en *Kentucky Fried Chicken*, eligieron esta ruta. De hecho, se convirtieron en voceros de marketing (imagen pública) de sus negocios y, mediante anuncios y apariciones personales, reforzaron el poder de la marca que personificaban; Dave Thomas es mayormente conocido por aparecer en más de 800 comerciales de publicidad para la cadena de *Wendy's*, del año 1989 al año 2002, superando con esto a cualquier otra persona en

⁴⁹POZA, Ernesto J, *op.cit.*, p.29.

la historia de la televisión. En ambos casos, las operaciones de los negocios se delegaron a miembros no pertenecientes a la familia del equipo directivo.



Normalmente los embajadores, planean su retirada de la dirección general de una manera lenta, asegurándose de que la siguiente generación o bien, los directivos claves no pertenecientes a la familia, estén bien preparados y en posibilidades de asumir las responsabilidades que se les delegarán, ya que si lo hacen de una manera precipitada, lo más seguro es que tengan que regresar como generales y enmendar la problemática causada con su retiro.

El perfil de los embajadores, usualmente coincide con el de una persona que disfruta de la gente, le gusta viajar y siempre ha contemplado la idea de retirarse y ver como lo que construyó a lo largo de su vida, sigue de pie y creciendo, aún después de su partida; lo que los vuelve excelentes candidatos para formar parte del Consejo de Administración durante algunos años después de su retiro.

Los herederos de un director general embajador son realmente afortunados, sólo tienen que prepararse cabalmente y evitar competir con el director general en cuanto a notoriedad fuera del negocio. Los asesores de este tipo de director deben tender puentes con los directivos no pertenecientes a la familia y con la siguiente generación porque, sin esas relaciones, probablemente los reemplacen por algún prestador de servicios más joven y menos costoso.⁵⁰

d) Gobernador

Tal como sucede en la política respecto de los cargos públicos, después de haber desempeñado su mandato, el gobernador debe de hacer pública su partida, estableciendo una fecha límite para ejercer sus funciones y para dar paso a la

⁵⁰ *Ibidem*, p.30.

persona que ocupará su lugar, con lo que se logra una ruptura limpia; en virtud de lo anterior se puede decir que los gobernadores tienen un mandato limitado y después se dedican a otros asuntos.

De acuerdo a Gonzalo Gómez-Betancourt con este tipo de fundadores, el proceso de sucesión no genera mayores conflictos porque generalmente ocupan un cargo que llenan sus expectativas y desempeñan con interés: Presidente del Consejo de Familia. Su principal función es mantener y preservar las ventajas competitivas de la Empresa Familiar: la unidad y el compromiso; para ésto, los gobernadores llevan a cabo constantemente reuniones familiares enseñando a sus nietos lo que significa la empresa, sus ventajas, rentabilidades, desarrollo y funcionamiento, con el fin de acercar a la tercera generación al negocio.⁵¹

B) Clasificación de Peter Davis

Peter Davis, también hace una descripción acertada de los “tipos” de fundadores, pero antes distingue a los fundadores de los empresarios, expresando: *“Aunque todos los fundadores de Empresas Familiares son empresarios, no todos los empresarios se convierten en fundadores. Los fundadores son gente habitualmente intuitiva y emocional. Tienen la decisión y la ambición de iniciar grandes negocios, pero también tienen un sentimiento sobre el lugar, un amor hacia lo que han creado que les lleva a querer perpetuarlo a través de generaciones.”*⁵²

Ahora bien, siguiendo al mencionado autor, la clasificación que él hace de los tipos de fundadores es la siguiente:⁵³

⁵¹ GÓMEZ-BETANCOURT, Gonzalo, *¿Son iguales todas las Empresas Familiares? Caminos por recorrer*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2006, p.35.

⁵² DAVIS, Peter, *Three types of founders and their dark sides*, Family Business Publishing, 1990, visible en: <http://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7article/article09.htm>. Fecha de Consulta: 18 de abril del 2011.

⁵³ *Id.*

a) Propietarios

“Yo soy la compañía, la compañía soy Yo”. Para ellos la ellos **la propiedad es la clave**, factor que aprovechan para ejercer el control de sus hijos y/o de los miembros de la familia que estén implicados en la empresa. Usualmente son personas muy comprometidas con la compañía y suelen desconfiar de las habilidades de los demás. Esperan que sus hijos, sobre todo los hombres, ingresen a trabajar a la empresa como una prueba de lealtad, y una vez que esto sucede intentan controlarlos, olvidando desarrollar sus talentos en vista de garantizar una sucesión conveniente, razón por la cual o se vuelven dependientes y sumisos de la conducta de su padre o se vuelven rebeldes. A los “propietarios” les resulta muy difícil concebir la idea de la profesionalización, ya que ésta implica una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal así como contar con una fuerza laboral motivada y talentosa.

b) Dirigentes

De acuerdo a Peter Davis, los “dirigentes” se pueden asimilar a los directores de orquesta; si bien centralizan la mayoría de las decisiones, son individuos que están dispuestos a delegar responsabilidades y a alentar efectivamente la eficiencia y la armonía dentro de la organización; les complace la idea de que sus hijos trabajen para la compañía y los alientan para que trabajen en diferentes áreas de la compañía, tratan de generar un sentido de lealtad, de esfuerzo común y de cordialidad dentro de la empresa. Finalmente se les podría describir como personas que evitan decisiones que puedan ser una amenaza para el papel paternal, especialmente en lo relativo a la sucesión toda vez que esto implicaría que tienen que decidir entre uno de los hijos.

c) Técnicos

Los técnicos construyen sus compañías sobre la base de sus habilidades técnicas y creativas eludiendo la administración y las actividades de dirección, para

lo cual contratan a personas ajenas a la familia que se encarguen de actividades y funciones administrativas; consideran su conocimiento y habilidad como un arma mágica, por lo que no lo transmitirían ni a sus propios hijos, de ahí que los coloquen en puestos en los que no tengan la necesidad de competir con el fundador (ni recibir consideraciones por los esfuerzos que realizan), sin embargo eventualmente se dan cuenta de que tienen que transmitir sus conocimientos y habilidades en aras de la sobrevivencia de la compañía.

De las anteriores clasificaciones y descripciones se desprende la vital importancia de identificar como se va dando el desarrollo del día a día en la actividad de la empresa para posteriormente poder prever la manera en que se dará el retiro del fundador, lo cual tendrá implicaciones directas en la sucesión.

2. Modelos de Empresa Familiar

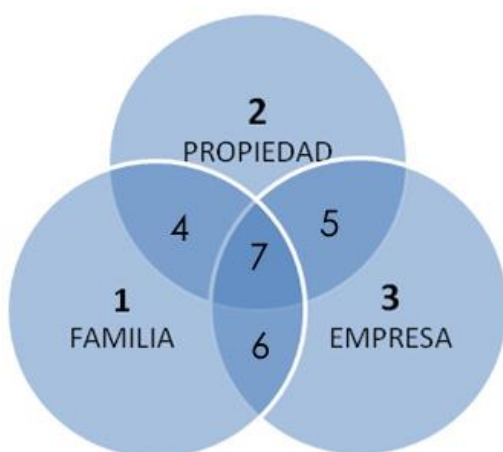
A) El modelo de los 3 círculos

Anteriormente, cuando recién se inició el estudio de las Empresas Familiares, doctrinalmente se pensaba que su sistema constaba solamente de dos subsistemas: la familia y el negocio; siendo este modelo incompleto y complicado de entender porque sólo contemplaba a los miembros que tenían que cumplir con las obligaciones duales que implicaba ser miembro de la familia y del negocio, dejando fuera de la clasificación a miembros que únicamente actuaban en uno de los subsistemas y a terceras personas que no formaban parte de ninguno de los dos subsistemas.⁵⁴ Fue entonces, en la década de los años ochentas que el denominado modelo de los 3 círculos fue ideado por los norteamericanos John Davis y Renate Tagiuri (profesor de la Universidad de Harvard), y el cual se ha vuelto una figura muy recurrida para explicar de manera gráfica las interrelaciones de carácter afectivo y material que se derivan de los 3 grupos de personas involucradas en la Empresa

⁵⁴ UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS DE PUEBLA, (Sin Título del texto original) *Capítulo III, Empresas Familiares*. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/capitulo3.pdf. Fecha de consulta: 18 de abril del 2011.

Familiar (el grupo de la familia, el grupo que ostenta la propiedad de las acciones de la sociedad y el grupo conformado por las personas que integran la empresa como tal) así como los retos que implica conjugar estos 3 grupos evitando que se sufra un daño tanto en la familia como en la empresa. Dicho modelo se puede observar en el siguiente gráfico: ⁵⁵

GRÁFICO 1.



Estos autores identificaron diferentes grupos de intereses en la Empresa Familiar debido a los roles que coexistían en la misma y la existencia de los roles simultáneos, ya que en ocasiones existen personas que deben de desempeñar dobles o triples papeles, lo que a su vez trae una enorme confusión en como cumplir y dar respuesta cabal a cada uno de ellos.

Tal y como lo explica Antonio Sánchez Crespo en su obra “La Empresa Familiar, Manual para empresarios”⁵⁶ si consideramos el grupo o núcleo familiar hay que tener presente que sus componentes, además de ser miembros de una misma familia, pueden a su vez, trabajar o no en la empresa, ser o no propietarios de la misma y su parentesco puede ser consanguíneo o por afinidad (tipos de parentescos

⁵⁵BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol, *Empresas Familiares, Su dinámica, equilibrio y consolidación*, McGraw-Hill Interamericana, México, 2004, p. 29.

⁵⁶ SANCHEZ-CRESPO, BELLVER SANCHEZ, SANCHEZ Y SANCHEZ, *La Empresa Familiar: Manual para empresarios*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2005, p.21.

explicados en el capítulo primero de este trabajo de tesis). Si examinamos el núcleo de la propiedad de la empresa, debemos tener en cuenta, de igual forma, que los propietarios de la misma pueden, a su vez, ser o no miembros de la familia y trabajar o no en la empresa. Y si por último, consideramos el núcleo de los trabajadores de la empresa, conviene que tengamos presente que éstos pueden, a su vez, ser o no miembros de la familia, y propietarios o no de la empresa.

Como puede apreciarse en el GRÁFICO 1, las relaciones de esos tres núcleos o círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Si los intereses de los 7 grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, la Empresa Familiar no se verá afectada negativamente por este entramado de relaciones; si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa, teniendo como resultado el deterioro de las relaciones familiares.

Dichos grupos de personas son los siete siguientes:

1. Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa.
2. Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa.
3. Empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios.
4. Miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa.
5. Propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa.
6. Miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa
7. Miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.⁵⁷

Finalmente me gustaría hacer la acotación de que tal y como se observará a lo largo de este trabajo de tesis, la Empresa Familiar es un ente lleno de matices y

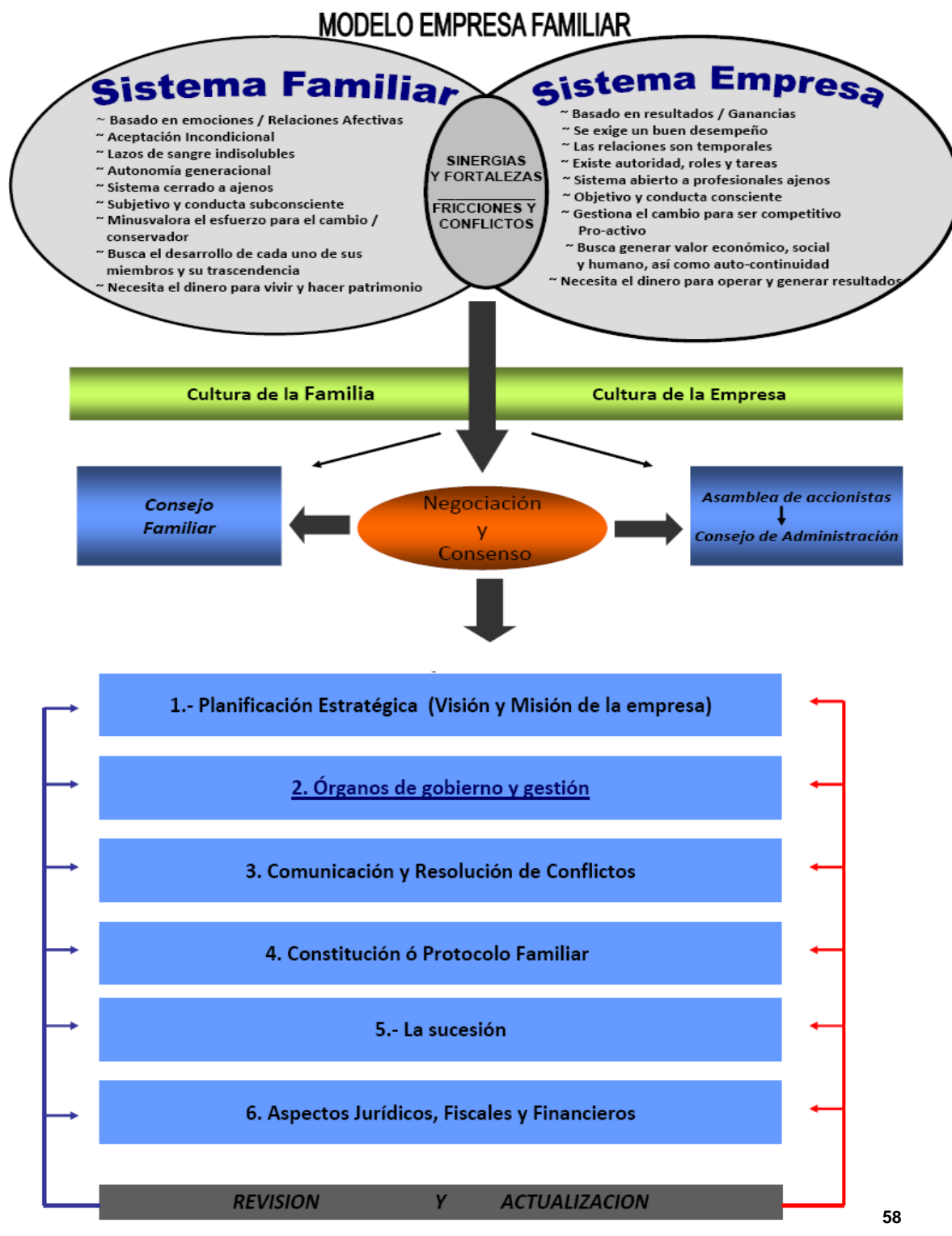
⁵⁷ *Ibidem.*, p.20.

particularidades que no puede ser encasillado en un estereotipo, sin embargo me parece que el anterior modelo resulta sumamente ilustrativo para esquematizar las estructuras que se pueden llegar a dar en la Empresas Familiares y de esta manera tener un mejor entendimiento y comprensión de las interrelaciones que en éstas se generan.

B) Modelo equilibrado de la Empresa Familiar

Tal y como se puntualizará en esta tesis, la Empresa Familiar, per se, presenta fortalezas, ventajas y valores que la distinguen de una Empresa No Familiar, sin embargo, a su vez también existen debilidades y desventajas, motivo por el cual se debe de buscar un equilibrio que permita explotar todo el potencial de la Empresa Familiar, equilibrio que se va a ir logrando en la medida que se adopten las herramientas y mecanismos que nos permitan conjugar la empresa con la familia, logrando que ambas sean sustentables económicamente, jurídicamente y afectivamente. A continuación se presenta un modelo mediante el cual se pueden observar los aspectos a tomar en cuenta (los cuales se abordarán a detalle más adelante) para lograr el equilibrio que permita alcanzar un modelo de Empresa Familiar lo más armónico posible:

GRÁFICO 2:



58

⁵⁸ Material de la clase de Gobierno Corporativo, impartida por el Lic. Fernando Hernández en la Universidad Panamericana campus Guadalajara. Séptimo semestre de mi licenciatura, cursado del mes de agosto al mes de diciembre 2009.

Este modelo me parece aparte de completo, muy puntual en señalar los rubros claves en los que se debe de prestar especial atención, a fin de lograr consolidar una Empresa Familiar, logrando a la par un equilibrio entre la empresa y la familia; sin embargo en el desarrollo de esta tesis, evidentemente me enfocaré en aquellos aspectos jurídicos que se deben de tomar en cuenta para fomentar la continuidad de la Empresa Familiar en el tiempo, aspectos que si bien en algunos casos ya están contemplados en la legislación mexicana, no se les da la importancia necesaria y finalmente por otro lado, aspectos que no se contemplan en la legislación mexicana y que desde mi punto de vista aparte de contemplarse deberían de regularse ampliamente y en algunos casos ser obligatorios para todas aquellas empresas que encuadren en la clasificación de “Empresa Familiar”.

3. Casos e historias de Empresas Familiares

Por lo regular, cuando se habla de una Empresa Familiar, se suele pensar en un negocio pequeño, confundiéndose con las denominadas pequeñas y medianas empresas (PYMES), ya que usualmente en este tipo de empresas, son los propietarios quienes ejercen funciones de dirección, situación que de hecho se da en las Empresas Familiares; sin embargo no todas las PYMES son Empresas Familiares, toda vez que los propietarios pueden no estar ligados familiarmente, ni todas las Empresas Familiares son PYMES, ya que existen casos de Empresas Familiares de gran tamaño que incluso cotizan en bolsa.

Ahora bien, hecho el comentario anterior, y antes de continuar con algunos de los casos exitosos de Empresas Familiares en México, me gustaría acotar lo que se puede entender por PYME. No obstante en diferentes partes del mundo hay variadas concepciones del término, encontramos que la Unión Europea ha establecido las siguientes pautas y características:

- Debe tener menos de 250 trabajadores.

- Su volumen de negocios debe ser inferior a 50.000.000 de euros, o un balance general inferior a 43.000.000 de euros.
- Que no haya participación en un 25% o más de su capital por una empresa que no cumpla los requisitos anteriores, aunque podría superarse dicha participación en los siguientes casos:
 - a) Por pertenecer la empresa a sociedades públicas de participación, sociedades de capital riesgo o a inversores institucionales, siempre que éstos no ejerzan, individual o conjuntamente, ningún control sobre la empresa.
 - b) Si el capital está distribuido de tal forma que no es posible determinar quién lo posee y si la empresa declara que puede legítimamente presumir que el 25% o más de su capital no pertenece a otra empresa o conjuntamente a varias empresas que no responden a la definición de PYME o de pequeña empresa, según el caso.

Dejando a un lado a la Unión Europea, que si bien resulta ilustrativo, no aplica en nuestro país, encontramos que una PYME, podría ser definida de manera más global como: **"Un tipo de empresa con un número reducido de trabajadores (generalmente entre 50 y 120 empleados), y cuya facturación es moderada"**⁵⁹; sin embargo este concepto puede resultar muy vago y dar pie a varias interrogantes, por lo que a continuación me referiré más detalladamente a los elementos de este concepto.

Básicamente se puede observar que las variantes a tomar en cuenta para catalogar a una empresa como PYME, son: el número de trabajadores, el monto de la facturación y la actividad que realizan. Ahora bien, de manera más específica, encontramos que en nuestro país el 23 de diciembre del 2011 se publicó en el Diario

⁵⁹ Artículo publicado por el Consejo de la Comunicación en su portal de internet. *¿Qué son las PYMES?*, México, http://pepeytono.com.mx/novedades/2010/07/que_son_las_pymes. Fecha de consulta: 2 de enero de 2012.

Oficial de la Federación el acuerdo mediante el cual la Secretaría de Economía dio a conocer las Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) para el ejercicio fiscal 2012, mismo que contempla a las Micro, Pequeña y Medianas empresas de la siguiente manera:

“Las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el DOF el 30 de junio de 2009;

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde 100.01 hasta 250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde 100.01 hasta 250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde 100.01 hasta 250	250

**Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.*

Una vez puntualizado lo anterior y en relación con los casos de Empresas Familiares, se puede observar que en nuestro país existen varias historias de éxito

de empresas que comenzaron con un modelo familiar y que con el paso del tiempo se consolidaron como grandes dinastías empresariales, siendo ejemplos de ello las siguientes:⁶⁰

TELEVISA

Coincidiendo con las palabras de Patricia Gameros “*No cabe duda que **Emilio Azcárraga Milmo**, conocido como *El Tigre*, trascendió por su visión y talento al dirigir durante 25 años a la televisora más importante de México. Poco antes de su fallecimiento, cedió el mando a su hijo, **Emilio Azcárraga Jean**, para que fungiera como presidente y director general de la empresa. Heredero de la empresa fundada por su abuelo **Emilio Azcárraga Vidaurreta**, el hijo Azcárraga Milmo, ha demostrado su poder en los negocios y la capacidad de influir en los asuntos públicos.*”⁶¹

En el año de 2010, la revista *Expansión* lo catalogó como el personaje del año,⁶² y es que en definitiva, según mi opinión, ha mostrado una gran habilidad para los negocios, habilidad que ha encausado para consolidar al Grupo Televisa como una de las televisoras más influyentes en América Latina, convirtiéndola a su vez en una empresa altamente rentable, empresa que el pasado 23 de octubre 2013, cumplió 20 años de cotizar en la bolsa de Valores de Nueva York.

⁶⁰ Dada la imposibilidad de acceder a la información respecto de cómo se encuentra la tenencia accionaria hoy en día en cada una de las empresas mencionadas, no se puede asegurar que todas mantengan el calificativo de “Empresa Familiar”, toda vez que sería normal pensar que en más de un caso la tenencia accionaria se ha ido disolviendo en manos ajenas al núcleo familiar fundador. Sin embargo, todas son empresas que nacieron como familiares y que han logrado trascender y permanecer en el tiempo. Aunado a lo anterior, cabe hacer mención que la *Family Business Magazine*, realizó un reporte en el que sostuvo que “*diez de las 250 Empresas Familiares más grandes del mundo son mexicanas, entre las que destacan Femsa, con una importante participación accionaria de la familia Garza; Cemex que es la segunda cementera más grande del mundo y donde la familia Zambrano es la principal accionista; Grupo Carso de la familia Slim; Grupo industrial Bimbo de los Servitje; Grupo Televisa de la familia Azcárraga; Grupo Casa Saba de la familia Rafoul, que ha penetrado en el área de textiles y bienes raíces y Grupo Corvi de la familia Villaseñor que se desarrolla en el giro de los alimentos*” Visible en Betancourt Enriquez, Ana Diana. *Empresas Familiares*, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México. <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>.

⁶¹ GAMEROS, Patricia, *Dinastías Mexicanas, 6 Empresas familiares que han marcado época en México*. Artículo publicado por la revista *Sexenio*, el 2 de julio de 2011, México, <http://www.sexenio.com.mx/articulo.php?id=6100>. Fecha de consulta: 31 de octubre de 2013.

⁶² Sin Autor, *Azcárraga es el personaje del año de la revista Expansión*, Artículo publicado en el portar de la revista *Quien*, el 14 de diciembre del 2010, <http://www.quien.com/espectaculos/2010/12/16/emilio-azcarraga-es-el-personaje-del-ano-de-la-revista-expansion>. Fecha de consulta: 31 de octubre del 2013.

BIMBO

“En 1945, la familia Servitje, con el apoyo de 36 trabajadores, empezó a hacer pan. Lo que comenzó como una modesta panadería en la ciudad de México, ha crecido hasta convertirse en un imperio multinacional de productos horneados, que posee 29 mil camiones y realiza operaciones en 13 países. Don Lorenzo Servitje dice que la prioridad de un hombre de negocios es crear trabajos, y ellos están haciendo su parte al emplear a 74 mil personas.”⁶³

Desde mi punto de vista, el grupo Bimbo, se ha sabido distinguir por contar con productos de calidad, posicionándolos en todos los estados de la república y casi me atrevería a afirmar que en todos los municipios que los conforman, tarea que no es nada fácil y que pocas “empresas” (“empresas” en el sentido popular, toda vez que en realidad me tendría que referir a “sociedades mercantiles”, tal como lo expliqué en el capítulo I) pueden lograr, ya que se requiere de una gran capacidad operativa y logística, teniendo como resultado además la creación de miles de empleos en los países en los que tienen presencia. Bimbo es el claro ejemplo de éxito empresarial familiar, para transformar un negocio local en un negocio global.

LA COSTEÑA

Nuevamente, citando los datos proporcionados por Patricia Gameros, los hermanos Vicente, Federico y Eugenio López Rodea forman parte de una dinastía que, tras 80 años de historia dentro del mercado mexicano, ha sobrevivido a las estadísticas. Dirigida por los herederos de Don Vicente López Resines, La Costeña nació como un pequeño negocio de producción y venta de chiles curtidos. En la actualidad, se consolida como una de las empresas más grandes en su ramo con ocho distintos tipos de salsas, frijoles enlatados, salsas de tomate, verduras, frutas en almíbar, ates, mermeladas, moles, purés y vinagres.”

⁶³ GAMEROS Patricia, *op.cit.*

La empresa atiende 70% del mercado de picantes en México y sigue cosechando frutos al comercializar sus productos en más de 38 países. Hoy vende en Portugal, España, Holanda, Alemania, Suiza, República Checa, Polonia, Italia, Suecia, Israel y Australia. Cuenta con 2,800 empleados, distribuidos en sus tres plantas: Estado de México (Ecatepec), San Luis Potosí (San Luís Potosí) y Sinaloa (Guasave). Además, La Costeña exporta 16% de su producción, de la cual, 90% se vende a Estados Unidos.”⁶⁴

Me parece admirable la visión de esta familia, y es que supieron identificar una necesidad de consumo para un mercado que pocos habían atendido en su tiempo: los latinos (en su mayoría mexicano) que se van a vivir a otro país y que extrañan su comida, tan simple como eso. Además, cumpliendo con estándares internacionales La Costeña, ha podido comercializar y posicionar productos mexicanos en el gusto de paladares extranjeros.

Para concluir este capítulo, me gustaría citar a al profesor William O’Hara, quien es responsable de la investigación que se lleva a cabo en la revista estadounidense “Family Business Magazine”, revista que mantiene una lista de las empresas más antiguas del mundo y quien también es autor del libro “Siglos de éxito”, libro en el que expresa *“Antes de la corporación multinacional, existió el negocio familiar. Antes de la Revolución Industrial, existió el negocio familiar. Antes de la Ilustración y el apogeo de la Grecia Clásica, existió el negocio familiar”*. Cita que me parece plasma la importancia de la Empresa Familiar, por su trascendencia en el tiempo.

⁶⁴ *Id.*

“No hay ningún viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige.”

Séneca.

CAPÍTULO III: FÓRMULAS SOCIETARIAS Y LA EMPRESA FAMILIAR

Para el emprendimiento de cualquier proyecto empresarial, en cualquier país del mundo se requiere tomar una serie de decisiones encaminadas a la configuración del soporte jurídico del proyecto. Al momento de constituir la empresa (familiar o no) se puede optar por uno de entre varios tipos sociales, decisión que deberá responder en la medida de lo posible a las futuras necesidades de la empresa y sobre todo a los intereses del grupo, en este caso del grupo familiar. Para que la decisión se correcta y lo más fundada y objetiva posible, es importante conocer las características y tratamiento de cada fórmula societaria.

Es importante mencionar que antes de elegir un tipo social, se debe de realizar una planificación de carácter general, que nos ayudará a tomar en cuenta factores claves y específicos para la constitución de una empresa, para de ésta manera poder escoger la fórmula societaria más adecuada; a este proceso de análisis se le denomina: Plan de Empresa.

A continuación transcribiré lo que de acuerdo con la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, de la Secretaria General de Industria, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España, debe de incluir el “Plan de Empresa”, toda vez que a mi parecer, sintetiza muy bien y de manera muy clara los temas a tomar en cuenta antes de constituir una sociedad o iniciar una empresa (independientemente de que la sociedad o empresa se inicie en España, México o en cualquier otros país), siendo dichos aspectos los siguientes:

- Descripción de la empresa, negocio o iniciativa empresarial;
- Definición del producto y servicio a suministrar;
- Planificación de los aspectos comerciales, y;

- Estudio Económico Financiero.

Una vez que se hayan determinado y analizado todos los puntos anteriores se deberá de proseguir con la determinación y análisis de los siguientes factores:

- Número de socios;
- Cuantía de capital social;
- Obligaciones fiscales;
- Régimen de la Seguridad Social;
- Responsabilidad frente a terceros, y:
- Tramitación administrativa⁶⁵

A pesar de la lógica que sigue el proceso anterior y que para muchos pudiera resultar de sentido común hacer un análisis **previo** de las cuestiones planteadas, antes de asumir un compromiso y responsabilidad tan grande como lo es constituir una sociedad, esto es un ideal que no se cumple en la mayoría de los casos, ya que estos asuntos se van sobrellevando en la medida que se presenta la necesidad de lidiar con ellos.

Ahora bien, aunado a lo anterior y extendiéndome un poco en lo que respecta al tema materia de esta tesis, quisiera hacer mención de lo se conoce como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a fin de desarrollar un plan de negocios que más probabilidades de éxito y crecimiento; una estrategia que ayude a definir hacia donde se deberá de encaminar el proyecto empresarial. Este análisis consiste en diagnosticar un plan de negocios, sistematizando la información de la empresa y su entorno, misma que se deberá utilizar para definir objetivos realistas y diseñar estrategias competitivas para alcanzarlos. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio (factores internos del negocio: sus

⁶⁵Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, de la Secretaria General de Industria, del Ministerio de Industria, comercio y turismo del Gobierno de España, *op.cit.*, fecha de consulta: 4 de mayo del 2013.

fortalezas y debilidades) y el entorno en el cual éste compite o competirá (factores externos al negocio: oportunidades y amenazas del mercado). El FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis.⁶⁶

La Secretaría de Economía de México, indica que ya realizado el análisis FODA, habrá que definir hacia dónde dirigir la estrategia empresarial, para lo cual existen 3 rumbos llamados: disciplinas de valor, una vez elegido uno de estos se debe de renunciar al resto, lo que significa que se debe de ser muy bueno en el rumbo elegido pero competitivo en los demás (habrá quien difiera, opinando que se puede ser muy bueno en más de una disciplina, sin embargo ese tema no es materia de estudio del presente trabajo de tesis). Dichas disciplinas son las siguientes:⁶⁷

- **Operación:** Encaminada a la excelencia operativa.
- **Producto:** Enfocada en lograr que el producto cumpla determinada tarea de la manera más eficiente posible, dando una mayor satisfacción y gratificación al cliente
- **Servicio:** Inclinada a ir más allá del producto y del precio que se ofrece a los clientes; se debe de desarrollar una relación muy estrecha con el cliente, quien debe de ser encaminado a usar y capitalizar mejor el producto a consumir, estando con él en la capacitación o después del uso, por ejemplo. Saber desarrollar una relación estrecha con el cliente, permitirá que el empresario se enfoque de una manera más adecuada al servicio.

Regresando al tema de “tipos sociales”, por éstos debemos entender a las sociedades mercantiles reconocidas nominalmente y reguladas por disposiciones legales. Es relevante ser cautelosos y no confundir a los “tipos de sociedades” con

⁶⁶ PORTAL SOYENTREPRENEUR.COM, *Tips para desarrollar un análisis FODA*, México, Edición julio del 2014, <http://www.soyentrepreneur.com/tips-para-desarrollar-un-analisis-foda.html>. Fecha de consulta: 2 de julio del 2014.

⁶⁷ INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA DE MÉXICO. *¿Cómo hacer un plan de negocios?*, México, 2014, https://www.inadem.gob.mx/como_hacer_un_plan_de_negocios.html. Fecha de consulta: 10 de marzo del 2014.

“modelos”, “especies” o “clases” particulares, mismos que están legalmente reglamentados y que pertenecen a un género determinado.⁶⁸

Independientemente del país y de la legislación frente a la cual nos encontremos, resulta ilustrativo conocer que en general los tipos sociales suelen clasificarse en dos grandes géneros: personalistas y capitalistas. Esta clasificación se funda en que la consideración de las cualidades personales de los socios, tiene gran importancia en algunas sociedades (personalistas), en cambio en otras, resulta de escasa importancia, pues se atiende preferentemente al capital aportado (capitalistas).⁶⁹

En un principio se podría pensar que una sociedad de carácter personalista (como la sociedad colectiva o comanditaria simple) sería la opción más recurrida para una Empresa Familiar, esto por tratarse de empresas en las que los lazos familiares juegan un papel esencial en el desarrollo de la actividad empresarial, por la importancia de la identidad de los socios, así como sus cualidades personales, profesionales y patrimoniales, sin embargo debemos de tomar en cuenta que en la historia de la mayoría de las Empresas Familiares, éstas se constituyen como sociedades capitalistas, fundamentalmente por dos razones: en la primera de ellas se trata de la ausencia de responsabilidad por deudas sociales una vez que el socio ha realizado su aportación a la sociedad, y en la segunda de ellas encontramos que se pueden introducir cláusulas personalizadoras, especialmente en temas de transmisión de las acciones o participaciones sociales, lo cual resulta de mucha utilidad en las Sociedades Familiares. Finalmente, debemos de tener presente que si bien la figura de la Empresa Familiar, trata de armonizar dos importantes instituciones sociales regidas por valores antagónicos: por un lado el rendimiento y los resultados (Empresa) y por otro lado la protección y la lealtad (la familia), la mayoría de las Empresas Familiares, empiezan con la visión y capital de su fundador, con una visión empresarial enfocada a la creación de una organización de capital y trabajo destinada a la producción o distribución de bienes y servicios para el

⁶⁸ H. LEÓN TOVAR, GONZÁLEZ GARCÍA, *Derecho Mercantil*, Editorial Oxford, México, 2007, p.417.

⁶⁹ MANTILLLA MOLINA, Roberto L., *Derecho Mercantil*, Editorial Porrúa México, 2003, p.254.

mercado, organización que puede adquirir el matiz de familiar con el paso del tiempo y coexistencia de circunstancias muy específicas.

En México, la regulación de los distintos tipos de sociedades mercantiles es materia federal. En cambio las asociaciones y sociedades civiles están reguladas en los Códigos Civiles de las diferentes entidades federativas, por lo que hay 32 ordenamientos (muy similares) que se refieren a esta clase de personas morales.⁷⁰

1. Empresas Familiares en España

Si bien en el año 2001, a través del Boletín Oficial de Cortes Generales número 312 de fecha 23 de noviembre de 2001, el Senado emitió el “Informe de la Ponencia de Estudio para la problemática de la Empresa Familiar”, dentro del cual se emitió la recomendación cuarta encaminada a incluir la letra “F” en la denominación social de una empresa, cuando ésta fuera familiar, indicando textualmente: *“Recomendar que se puedan identificar a las sociedades familiares que, cumpliendo con los requisitos que al efecto se establezcan puedan hacer constar su naturaleza en las denominaciones sociales, añadiendo la letra F a la indicación de la forma social de que se trate o su abreviatura y modificando, en consecuencia, el artículo 403 del Reglamento del Registro Mercantil y demás normas concordantes,”*⁷¹ esta recomendación no se ha puesto en práctica. Y es que si bien por una lado es innegable que el desarrollo y sucesión de la Empresa Familiar se ven afectados por instituciones y ramas del derecho que no afectan a otro tipo de empresas, ramas como por ejemplo del derecho privado, que en un principio no fueron previstas para tener aplicación en campos empresariales, por otro lado encontramos razonamientos como el de Fernando Rodríguez Artigas, Doctor en Derecho por la Universidad de Salamanca, quien sostiene que no es necesario configurar legalmente un tipo social específico, toda vez que al hablar de Empresa Familiar resulta sumamente difícil encontrar un concepto con el rigor y precisión suficientes, habida cuenta de que se tiende a atender a distintos aspectos y componentes de la Empresa Familiar,

⁷⁰ IMEF, IPADE, KPMG, *Hacia una Empresa más profesional e institucional, Gobierno Corporativo en México*, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C, México, 2009, p.73.

⁷¹ El artículo 403 del Reglamento del Registro Mercantil (en España) habla de las abreviaturas que se deben de incluir en la denominación de una sociedad para indicar su tipo social.

tomando en consideración conceptos o elementos muchas veces difusos o indeterminados, como el grado de parentesco, el control, la pretensión de continuar el negocio, etc; manifestando a su vez que si la materia que se pretende regular no está perfectamente delimitada e interactúan en ella realidades distintas, no va a ser fácil formular una regulación adecuada.⁷²

En el caso de España, tenemos que considerar que de acuerdo a su ordenamiento constitucional, este país se divide en comunidades autónomas dotadas de autonomía legislativa, motivo por el cual la normatividad privada y concretamente los preceptos del ordenamiento civil, no son uniformemente aplicables dentro todo el territorio de España, razón por la cual algunas Empresas Familiares se ven en mejor o peor situación que otras para gestionar su desarrollo y especialmente su sucesión, dependiendo del ordenamiento civil que les sea aplicable. Es por ello que la Empresa Familiar va a tener que enfrentarse en su desarrollo y crecimiento contra una serie de normas que se redactaron ajenas a las circunstancias que rodean a esta modalidad de empresa y, en consecuencia, no dan una solución que facilite la continuidad de las Empresas Familiares.

A) Fórmulas societarias utilizadas en España

A diferencia de México, en España podemos observar sociedades conformadas por una sola persona “Sociedades Unipersonales”, lo cual no es impedimento para que después cuenten con más de un socio o accionista y lleguen a convertirse en las llamadas “Empresas Familiares” (debiendo tomar en cuenta las aclaraciones y distinciones realizadas en el capítulo I de este trabajo de tesis en lo que respecta al concepto de “Empresa Familiar” y los concepto de “empresa” y “sociedad”)

⁷²Vid RODRÍGUEZ ARTIGAS, F. “*La empresa familiar y las reformas de la ley de sociedades limitadas*” Apud, M. GARRIDO MELERO; J.M. FugardoEstivill y V. Garrido de Palma (Coords.), *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*, Vol. IV, Editorial Bosch, Barcelona, 2005, pp. 383-431.

El derecho mercantil español, al igual que en México, establece una seria tasada de tipos sociales, siendo estos los siguientes:

- a) Sociedad Colectiva;
- b) Sociedad Comanditaria Simple;
- c) Sociedad Comanditaria por Acciones;
- d) Sociedad Anónima;
- e) Sociedad de Responsabilidad limitada.⁷³

Ahora bien, habiendo listado los tipos sociales en que se puede ejercer la actividad empresarial en España, es dable mencionar que si bien la Empresa Familiar hoy en día no corresponde a un tipo social especial que la contemple específicamente con sus cualidades, características y desventajas, la opción más recurrida, es ni más ni menos que la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.),⁷⁴⁷⁵ situación que desde mi punto de vista y derivado de lo que he observado en mi experiencia profesional, difiere de México, dado que es más utilizada la Sociedad Anónima (S.A.) que la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.), sin embargo al día de hoy no existen estadísticas oficiales que me permitan fundar mi dicho y apreciación.⁷⁶

⁷³ Artículo 122 del Real Decreto de 22 de agosto de 1985 por el que se publica el Código de Comercio.

⁷⁴ DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar*. Publicada en el 2003 por el Centro de Publicaciones del Ministerio de Economía del Gobierno de España. http://www.laempresafamiliar.com/media/upload/pdf/empresa_familiar_guia.pdf. En ella se señala que “por cada sociedad anónima existen cerca de seis sociedades limitadas. Esta proporción es mucho mayor si se analiza la constitución de sociedades; en la actualidad, aproximadamente, por cada sociedad anónima creada se constituyen veintidós sociedades limitadas”. Fecha de consulta: 22 de marzo del 2013.

⁷⁵ Así mismo dicha información también puede ser verificada con los datos clasificados por Provincias respecto de la Constitución de Sociedades Limitadas y Sociedades Anónimas de España entre los años 2007 y 2013, de la Estadística Mercantil del Registro Mercantil Central y de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en España de los cuales se observa que para 2012, se constituyeron 90,373 sociedades de responsabilidad limitada, en tanto que sólo 550 sociedades anónimas. Información consultada en: <http://www.crear-empresas.com/estadistica.htm>. Fecha de consulta: 17 de septiembre de 2014

⁷⁶ No obstante no existen estadísticas oficiales al respecto en el portal de la Secretaría de Economía de la República Mexicana se puede apreciar lo siguiente: “Tal vez uno de los tipos sociales que se elige con mayor frecuencia para asociarse y hacer negocios es el de la Sociedad Anónima, este régimen jurídico ofrece a los socios una amplia gama de posibilidades que conviene tener presentes para llevar a cabo las actividades económicas que pretendan realizar”, consultado en: Secretaría de Economía, Orientación Jurídica, Sociedades Anónimas, México, 2010. <http://www.tuempresa.gob.mx/-/sociedades-anonimas>. Fecha de consulta: 2 de julio del 2014.

2. Italia, país que reconoce a la Empresa Familiar

En un panorama comparado, encontramos que Italia, reconoce de manera más concreta a la Empresa Familiar “tácita”, estableciendo en su código civil, un artículo(230 bis) que delimita el núcleo subjetivo de la Empresa Familiar, y concede el derecho del trabajador familiar a la estabilidad, utilidades, toma de decisiones y preferencia en la división hereditaria; además la legislación reconoce la posibilidad de “pactos de familia” (arts.458 y 768 bis al octavo)⁷⁷ mediante los cuales el empresario puede transferir la hacienda,⁷⁸ o el titular de las partes sociales, transfiere éstas, a uno o más descendientes con el consentimiento del cónyuge y de los demás herederos, fomentando con esto una ordenada sucesión familiar (tema que se abordará en el capítulo VII de esta tesis).

Al efecto encontramos que el contenido del artículo 230 bis del código civil italiano, establece:

Art. 230 bis del Código Civil Italiano	Art. 230 bis del Codice Civile Italiano
<p data-bbox="350 1287 672 1318">De la empresa familiar</p> <p data-bbox="224 1396 667 1428">Art. 230-bis Empresa familiar</p> <p data-bbox="224 1507 797 1593"><i>Salvo que sea configurable una relación distinta, el familiar que presta</i></p>	<p data-bbox="954 1287 1260 1318"><i>Dell'impresa familiare</i></p> <p data-bbox="824 1377 1268 1409">Art. 230-bis Impresa familiare</p> <p data-bbox="824 1470 1393 1612"><i>Salvo che configurabile un diverso rapporto, il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro</i></p>

⁷⁷ El 14 de febrero del 2006 se modificaron dichas disposiciones a fin de regular estos pactos.

⁷⁸ En opinión de BARRERA GRAF, la hacienda es el patrimonio de la empresa; o sea “la masa de bienes, derechos y relaciones que constituyen la hacienda”. El código civil italiano la define en su artículo 2555 como “...el conjunto de los bienes organizados por el empresario para el ejercicio de la empresa”. Por otro lado en la opinión de la Lic. Soyla H. León Tovar y del Lic. Hugo González Gracia el término “hacienda” es una traducción forzada del italiano *azienda*, palabra que a su juicio no debe tener traducción. Vid: H. LEÓN TOVAR, GONZÁLEZ GARCÍA, *op.cit*, p.314.

<p><i>en modo continuado su actividad de trabajo en la familia o en la empresa familiar tiene derecho al mantenimiento según las condiciones patrimoniales de la familia y participar sobre las utilidades de la empresa familiar y de los bienes adquiridos con aquellas, incluso a participar en las decisiones sobre la marcha, en proporción a la cantidad y calidad del trabajo prestado. Las decisiones concernientes al empleo de las utilidades y de los incrementos como aquellas inherentes a la gestión extraordinaria, a la dirección productiva y a la cesación de la empresa son adoptadas por mayoría, de los familiares que participan en la empresa misma.</i></p>	<p><i>nella famiglia o nell'impresa familiare ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità alla qualità del lavoro prestato. Le decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa sono adottate, a maggioranza, dai familiari che partecipano alla impresa stessa.</i></p>
<p><i>Los familiares participantes en la empresa que no tengan la plena capacidad de ejercicio, son representados en el voto por quien ejercita la representación.</i></p>	<p><i>I familiari partecipanti all'impresa che non hanno la piena capacità di agire sono rappresentati nel voto da chi esercita la potestà su di essi.</i></p>
<p><i>El trabajo de la mujer es considerado equivalente al del hombre.</i></p>	<p><i>Il lavoro della donna è considerato equivalente a quello dell'uomo.</i></p>
<p><i>A los fines de las disposiciones del párrafo anterior se entiende como familiares el cónyuge, los</i></p>	<p><i>Ai fini della disposizione di cui al primo comma si intende come familiare il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli</i></p>

parientes dentro del tercer grado, los afines dentro del segundo; para la empresa familiar en la que colabora el cónyuge, los parientes dentro del tercer grado, los afines dentro del segundo.

El derecho de participación del primer párrafo es intransferible, salvo que la transferencia sea realizada a favor de los familiares indicados en el párrafo anterior con el consentimiento de todos los partícipes. También puede ser liquidado en dinero a la cesación, por cualquier causa, de la prestación del trabajo, como en los casos de transferencia de la hacienda. El pago puede realizarse en más de una anualidad, determinada en defecto de acuerdo por el juez.

En caso de división hereditaria o de transferencia de la hacienda, los partícipes del primer párrafo tienen derecho de solicitar la adjudicación la hacienda. Se aplica, en el límite en que sea compatible, las disposiciones del artículo 732.

La comunidad tacita familiar para el ejercicio de la agricultura (2140) está regulada por los usos que no

affini entro il secondo; per impresa familiare quella cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo.

Il diritto di partecipazione di cui al primo comma è intrasferibile, salvo che il trasferimento avvenga a favore di familiari indicati nel comma precedente col consenso di tutti i partecipi. Esso può essere liquidato in danaro alla cessazione, per qualsiasi causa, della prestazione del lavoro, ed altresì in caso di alienazione dell'azienda. Il pagamento può avvenire in più annualità, determinate, in difetto di accordo, dal giudice.

*In caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda i partecipi di cui al primo comma hanno diritto di prelazione sull'azienda. Si applica, nei limiti in cui è compatibile, la disposizione dell'**art. 732**.*

Le comunioni tacite familiari nell'esercizio dell'agricoltura (2140) sono regolate dagli usi che non contrastino con le precedenti norme.

<i>contradigan con las anteriores normas.</i> ⁷⁹	
---	--

Como se observa, en Italia se regula de manera interesante a la Empresa Familiar, reconociendo su existencia y otorgando herramientas para un mejor manejo dentro de la legislación civil, ya que se regula de una manera muy práctica y apegada a la realidad de lo que sucede en muchas familias italianas, en las cuales no se cuenta con el formalismo y la estructura de una sociedad mercantil como tal, sin embargo es de llamar la atención que no se brinda una definición puntual de lo que se debería de entender por “Empresa Familiar”, sino que más bien se habla de la situación que se presenta cuando un familiar comienza a laborar en la empresa familiar, lo que desde mi punto de vista sugiere una regulación insuficiente.

3. Empresas Familiares en México

Evidentemente, al día de hoy en México, las Empresas Familiares, a pesar de ser una realidad económica, social y con grandes implicaciones jurídicas, no cuentan con una protección legal suficiente (tal y como se desprenderá de la lectura integral de este trabajo de tesis) para favorecer su desarrollo, especialmente un orden jurídico que disminuya las dificultades de financiación y la pérdida de control en la gestión al momento de enfrentarse a la sucesión generacional.

Al hablar de Empresas Familiares en México, nos encontramos frente a una realidad que está siendo abordada y cuestionada, principalmente por la iniciativa privada.

A continuación, daremos un breve repaso de las alternativas que se presentan al empresario mexicano al momento de elegir bajo qué tipo social ejercer su actividad empresarial.

⁷⁹ Código Civil Italiano, traducido por ROJAS JAEN, JUAN, visible en <http://es.scribd.com/doc/35172906/Traduccion-Del-Codigo-Civil-Italiano-a-Cargo-Del-Abogado-Juan-Rojas-Jaen>. Fecha de consulta. 20 de agosto de 2013.

A) Tipos sociales en México

A diferencia de España, en México no se permiten las sociedades unipersonales (situación que bien podría ser tema de estudio de otro trabajo de tesis), por lo que independientemente del tipo social que se adopte al momento de decidir constituir una sociedad, está deberá invariablemente tener más de un socio.

Así pues, en México la Ley General de Sociedades Mercantiles en su artículo primero identifica seis tipos sociales:

- I. Sociedad en Nombre Colectivo.
- II. Sociedad en Comandita Simple.
- III. Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- IV. Sociedad Anónima.
- V. Sociedad en Comandita por Acciones.
- VI. Sociedad Cooperativa.

Estableciendo dicho precepto a su vez que cualquiera de las sociedades referidas (es decir las establecidas en las fracción es I a V de dicho artículo primero) podrá constituirse como sociedad de capital variable, observando las disposiciones del capítulo VIII (referente a las Sociedades de Capital Variable) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Cabe hacer la aclaración, que si bien la Ley General de Sociedades Mercantiles, establece una serie tasada de tipos sociales, *los tipos no se limitan a los reconocidos por el referido artículo primero, sino también a los que son adoptados por otras leyes, como por ejemplo la Ley de Instituciones de Crédito (artículo 30) y la Ley de Sociedades de Solidaridad Social, que se refieren a diferentes tipos societarios: la sociedad nacional de crédito y la sociedad de solidaridad social.*⁸⁰No

⁸⁰H. LEÓN TOVAR, GONZÁLEZ GARCÍA, *op.cit.*p.418.

obstante lo anterior, a continuación nos concentraremos en los tipos sociales que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles, dando una breve descripción de los mismos:

SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO	
Denominación Social	Nombre de uno o más socios y la frase “y compañía” (u otras equivalentes).
Número de Socios	Mínimo 2, máximo ilimitado
Capital	Si bien la LGSM no establece un mínimo, en el artículo 217 establece que el capital mínimo no podrá ser inferior a la quinta parte del capital inicial.
Responsabilidad	Los socios responden subsidiaria, solidaria e ilimitadamente de sus obligaciones.
Marco legal	Ley General de Sociedades Mercantiles.
Descripción y características principales	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios no pueden transferir sus derechos en la sociedad sin la aprobación de los demás. • Respecto del derecho de preferencia en caso de que se apruebe la cesión de los derechos, los otros socios tienen derecho del tanto, mismo que deberá ejercitarse en 15 días. • Puede pactarse que a la muerte de cualquiera de los socios, continúe la sociedad con sus herederos. • Pueden existir socios industriales y socios capitalistas. • Para su administración puede contar con uno o varios administradores, quienes podrán ser socios o personas extrañas a ella. • Los socios no administradores podrán nombrar un interventor que vigile los actos de los administradores.

--	--

SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE	
Denominación Social	Nombre de uno o más socios comanditados más la frase “y compañía” (u otros equivalentes), “sociedad en comandita” o “S. en C”
Número de Socios	Mínimo 2, máximo ilimitado
Capital	Si bien la LGSM no establece un mínimo, en el artículo 217 establece que el capital mínimo no podrá ser inferior a la quinta parte del capital inicial.
Responsabilidad	Los socios comanditados responden subsidiaria, solidaria e ilimitadamente. Los socios comanditarios únicamente estarán obligados al pago de sus aportaciones.
Marco legal	Ley General de Sociedades Mercantiles.
Descripción y características principales	<ul style="list-style-type: none"> • Existen dos clases de socios: los socios comanditados (aportan bienes) y los socios comanditarios (su trabajo). • Los socios no pueden transferir sus derechos en la compañía sin la aprobación de los demás. • Respecto del derecho de preferencia en caso de que se apruebe la cesión de los derechos, los otros socios tienen derecho del tanto, mismo que deberá ejercitarse en 15 días. • Puede pactarse que a la muerte de cualquiera de los socios, continúe la sociedad con sus herederos. • El socio o socios comanditarios no pueden ejercer acto alguno de administración, ni aún con el carácter de apoderados de los administradores; pero las autorizaciones y la vigilancia dadas o ejercidas por los

	<p>comanditarios, en los términos del contrato social, no se reputarán actos de administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asamblea o junta de socios es el órgano supremo de la sociedad, aunque en ella no siempre participan con voto los socios comanditarios.
--	--

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	
Denominación Social	Nombre de uno o más socios. La denominación o la razón social irá inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o de su abreviatura “S. de R. L.”
Número de Socios	Mínimo 2, máximo 50 socios.
Capital	Mínimo \$2.00 (Dos pesos 00/100 M.N)(\$1.00 Un peso 00/100 M.N. por socio)
Responsabilidad	Los socios sólo están obligados al pago de sus aportaciones.
Marco legal	Ley General de Sociedades Mercantiles.
Descripción y características principales	<ul style="list-style-type: none"> • Las aportaciones de los socios no sólo se limitan al numerario, puede ser en especie. • Las partes sociales pueden ser objeto de cesión. La transmisión de partes sociales no afecta el contrato social, sin embargo, la sociedad deberá llevar un libro especial en el que dichas transmisiones deberán hacerse constar, para lo cual se requerirá el consentimiento de los socios. • Respecto del derecho de preferencia, en caso de que la cesión sea a favor de una persona extraña a la sociedad, los socios tienen el derecho “del tanto” con un plazo de 15 días para ejercerlo. • Es posible la transmisión por herencia de las partes

	<p>sociales, a no ser que en los estatutos se prevea la disolución total o parcial de la sociedad como consecuencia de la muerte de alguno de los socios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las partes sociales no pueden estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador. • La administración estará a cargo de uno o más gerentes que podrán ser socios o personas extrañas a la sociedad. • En cuanto a la vigilancia de la sociedad, la Asamblea tiene la facultad expresa de designar a un consejo de vigilancia, siempre que así lo establezcan los estatutos.
--	--

SOCIEDAD ANÓNIMA	
Denominación Social	Se formará libremente, pero debe de ser distinta de la de cualquier otra sociedad, añadiéndose las palabras “Sociedad Anónima” o su abreviación “S.A.”
Número de Socios	Mínimo 2, máximo ilimitado.
Capital	Mínimo \$2.00 (Dos pesos 00/100 M.N.) (\$1.00 Un peso 00/100 M.N. por socio) íntegramente suscritos (los socios accionistas deberán exhibir en dinero en efectivo, cuando menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario. En caso de acciones que hayan de pagarse con bienes distintos al numerario, se deberá exhibir íntegramente el valor de cada acción al momento de la constitución de la sociedad.)
Responsabilidad	La responsabilidad de los accionistas se limita al capital aportado.
Marco legal	Ley General de Sociedades Mercantiles.

<p>Descripción y características principales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones están representadas por títulos nominativos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio. <i>La acción representa una fracción del capital social que se integra con las aportaciones de los socios y se divide en un determinado número de partes o fracciones iguales, independientemente del número de aportantes. La acción atribuye la calidad de socio a su tenedor y constituye un conjunto de derechos y deberes de socio, corporativos y económicos, que se concretan especialmente en los derechos de asistencia y de voto en asambleas, así como en el oposición a las resoluciones, en la en la participación en los beneficios y pérdidas de la sociedad y en el concurso en el resultado de la liquidación; derechos que se incorporan en el título de la acción y que diferencian al accionistas del acreedor de la sociedad. A los títulos accionarios se les considera títulos de crédito (artículo 22 de la Ley General de Títulos y operaciones de crédito.)⁸¹</i> • La transmisión de acciones no afecta el contrato social. Sin embargo, la sociedad deberá llevar un libro especial (Libro de Registro de Acciones) en el que se deberán hacer constar dichas transmisiones. Puede pactarse que la transmisión de acciones sólo se haga con aprobación del Consejo de Administración. • Respecto del derecho de preferencia, por imposición legal lo tienen los socios y deberá de ejercitarse en 15 días. • La Administración de la sociedad estará a cargo de un Administrador Único o de un Consejo de
---	---

⁸¹ *Ibid.*, pp.527 y 528.

	<p>Administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La vigilancia de la Sociedad estará a cargo de uno o varios Comisarios. • La Asamblea General de Accionistas es el Órgano Supremo de la Sociedad.
--	---

SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES	
Denominación Social	Nombres de uno o más comanditados seguidos de las palabras y compañía u otros equivalentes, cuando en ellas no figuren los de todos. A la razón social o a la denominación, en su caso, se agregarán las palabras “Sociedad en Comandita por Acciones”, o su abreviatura “S. en C. por A”.
Número de Socios	Mínimo 2, máximo no hay.
Capital	Mínimo \$2.00 (Dos pesos 00/100 M.N.)(\$1.00 Un peso 00/100 M.N. por socio) íntegramente suscritos (los socios accionistas deberán exhibir en dinero en efectivo, cuando menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario.)
Responsabilidad	Los socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.
Marco legal	Ley General de Sociedades Mercantiles.
Descripción y características principales	<ul style="list-style-type: none"> • El funcionamiento de la sociedad se rige por lo dispuesto por la Ley General de Sociedades Mercantiles para la sociedad anónima. • Existen dos clases de socios: los socios comanditados (aportan bienes) y los socios comanditarios (aportan

	<p>trabajo).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la admisión de nuevos socios se requiere la autorización de la asamblea general de accionistas adoptada por la mayoría. • El capital social se divide en acciones que no podrán cederse sin el consentimiento de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.
--	--

SOCIEDAD COOPERATIVA	
Denominación Social	No es obligatorio que su denominación social se acompañe de una frase o sus siglas.
Número de Socios	Mínimo 5 (con excepción de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, cuyo mínimo es 25)
Capital	Conformado por las aportaciones de los socios, la ley no establece un mínimo, sin embargo, siempre debe constituirse bajo la modalidad de Capital Variable.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Las sociedades cooperativas podrán adoptar el régimen de responsabilidad limitada o suplementada de los socios. • La responsabilidad será limitada, cuando los socios solamente se obliguen al pago de los certificados de aportación que hubieren suscrito. Será suplementada, cuando los socios respondan a prorrata por las operaciones sociales, hasta por la cantidad determinada en el acta constitutiva. • El régimen de responsabilidad de los socios que se adopte, surtirá efectos a partir de la inscripción del acta constitutiva en el Registro Público de Comercio.

	Entretanto, todos los socios responderán en forma subsidiaria por las obligaciones sociales que se hubieren generado con anterioridad a dicha inscripción
Marco legal	Ley General de Sociedades Cooperativas.
Descripción y características principales	<ul style="list-style-type: none"> • El artículo 2 de la Ley General de Sociedades Cooperativas señala que la sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. • Se reconoce un voto por socio. • Serán de capital variable. • La vigilancia de las sociedades cooperativas estará a cargo de las dependencias locales o federales que, de acuerdo con sus atribuciones, deban intervenir en su buen funcionamiento. • Forman parte del Sistema Cooperativo las siguientes clases de sociedades cooperativas: <ul style="list-style-type: none"> a) De consumidores de bienes y/o servicios, b) De productores de bienes y/o servicios, c) De ahorro y préstamo. • Las aportaciones podrán hacerse en efectivo, bienes derechos o trabajo; estarán representadas por certificados que serán nominativos, indivisibles y de igual valor, las cuales deberán actualizarse anualmente. • Se les exenta del Impuesto Sobre la Renta. • La administración de la sociedad estará a cargo de 4

	<p>órganos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La Asamblea General b) El Consejo de Administración c) El Consejo de Vigilancia. d) Las Comisiones que la propia ley establece o aquellas que designe la asamblea general.
--	--

Ahora bien, tal y como se desprenderá del capítulo de propuestas de este trabajo de tesis, una de las propuestas consiste en la creación dentro de la Ley General de Sociedades Mercantiles de dos nuevos subtipos sociales, siendo uno de ellos para el tipo social de “Sociedad Anónima”, para quedar como “**Sociedad Anónima Familiar**” y el segundo de ellos para el tipo social de “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, para quedar como “**Sociedad de Responsabilidad Limitada Familiar**”, evidentemente pudiendo cualquiera de éstos constituirse como sociedad de capital variable de conformidad con el artículo 1° de la Ley General de Sociedades Mercantiles. En virtud de lo anterior es que debo precisar que considero que las Empresas Familiares pueden estar cobijadas dentro de estos dos tipos sociales (sociedad anónima y sociedad de responsabilidad limitada) en razón de ser los tipos sociales más comúnmente elegidos para constituir las sociedades en nuestro país⁸², situación que yo atribuyo a lo siguiente:

- Principalmente por la limitante en cuanto a la responsabilidad, ya que las obligaciones de los socios o accionistas se limitan al monto de sus aportaciones o acciones, y;
- Por la posibilidad que estos tipos sociales brindan para transmitir o en su caso heredar las partes sociales o acciones.

B) ¿Qué hay en México respecto de la Empresa Familiar?, ¿Pudiera existir otra opción?

⁸² Afirmación que como ya mencioné anteriormente en esta tesis, se basa en una apreciación personal, ya no existen estadísticas oficiales al respecto.

Si bien las Empresas Familiares, se encuentran faltas de regulación específica en comparación con otros países del mundo, cabe hacer mención que tenemos un ligero avance respecto de este tema, y con esto me refiero al reconocimiento que se les da a los “**Talleres Familiares**”, a los cuales se les dedica el Capítulo XV de la **Ley Federal del Trabajo**, bajo el título de “Industria Familiar”, capítulo que consta de 3 artículos que a la letra establecen:

***Artículo 351.-** Son talleres familiares aquellos en los que exclusivamente trabajan los cónyuges, sus ascendientes, descendientes y pupilos.*

***Artículo 352.-** No se aplican a los talleres familiares las disposiciones de esta Ley, con excepción de las normas relativas a higiene y seguridad.*

***Artículo 353.-** La Inspección del Trabajo vigilará el cumplimiento de las normas a que se refiere el artículo anterior.*

Aunado a lo anterior, el 17 de enero del 2006 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el “**Decreto por el que se establecen medidas para impulsar el desarrollo de los talleres familiares**”, en cuyo considerando literalmente se expresa:

*“Que la Ley Federal del Trabajo prevé un Capítulo específico para regular a los talleres familiares, concepto bajo el cual se comprenden a aquellos **establecimientos** en los que exclusivamente trabajan los cónyuges, sus ascendientes, descendientes y pupilos.*

...

*Que la Nueva Cultura Laboral se fundamenta en valores que establecen como eje principal a la persona y su trabajo dentro de una economía globalizada y que las **políticas públicas deben reconocer al núcleo primario de nuestra***

sociedad que es la familia, como premisa natural para el desarrollo de actividades;

Que es de interés de este Gobierno adoptar las medidas necesarias para impulsar el crecimiento y desarrollo de los talleres familiares, como una alternativa para que las familias mexicanas puedan incrementar sus ingresos y mejorar su nivel de vida...”

De la anterior transcripción, me parece de suma relevancia el reconocimiento que se le da a la familia como premisa natural del desarrollo de actividades, estableciendo en dicho decreto que se trata de una cuestión de política pública, situación que justamente representa uno de los fundamentos principales de este trabajo de tesis.

Básicamente dicho decreto se centra en el compromiso por parte del gobierno a través de algunas secretarías y organismos, para que cada una en su campo de acción establezca mecanismos y programas tendientes a la capacitación y desarrollo de las actividades y obligaciones de los talleres familiares, situación que se pretende lograr mediante la instauración de los siguientes beneficios y lineamientos:

- Para tener acceso a los beneficios señalados en el decreto, el propietario del taller familiar deberá registrarse ante la Secretaría de Economía, en los términos que para tal efecto establezca dicha dependencia (los lineamientos más recientes establecidos para tal efecto son los contenidos en el “Acuerdo por el que se da a conocer el procedimiento para el Registro de los Talleres Familiares ante la Secretaría de Economía” publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de mayo de 2011).
- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ofrecerá programas de asesoría y orientación a los talleres familiares respecto al cumplimiento de las normas en materia de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo. Dichos

programas deberán contemplar mecanismos de apoyo para facilitar y, en su caso, simplificar el cumplimiento de las obligaciones respectivas.

Los talleres familiares podrán celebrar compromisos voluntarios con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para solventar las deficiencias que pudieran presentar en esta materia.

- El Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores adoptará las medidas pertinentes para que un porcentaje de la operación crediticia obtenida directamente del público inversionista y del Sistema Financiero Mexicano, sin utilizar recursos fiscales, se otorgue en beneficio de los integrantes de los talleres familiares.

Para tales efectos, el referido Fondo deberá determinar los requisitos mínimos que los integrantes de los talleres familiares deberán acreditar para que puedan acceder a estos beneficios.

El Fondo deberá asegurar que el porcentaje de los créditos que se otorguen a los integrantes de los talleres familiares, no pongan en riesgo la estabilidad financiera y la viabilidad operativa del propio Fondo.

- Los talleres familiares debidamente registrados tendrán acceso directo a los apoyos que otorga la Secretaría de Economía, a través de sus diversos programas de financiamiento de actividades productivas y de apoyo de capacitación y consultoría.
- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través del Programa de Apoyo a la Capacitación, diseñará actividades de capacitación dirigidas a los integrantes de los talleres familiares, destinadas a incrementar la productividad y, consecuentemente, la competitividad de los mismos.
- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través del Programa de Apoyo al Empleo, brindará a los integrantes de los talleres familiares asistencia técnica, administrativa y de gestión; capacitación laboral a corto plazo, así como apoyos económicos para la adquisición de herramientas, equipo y maquinaria, en función de sus características y las del mercado laboral, a fin de crear o consolidar proyectos productivos rentables.

- La Secretaría de Salud, en el ámbito de sus atribuciones, promoverá la incorporación de los integrantes de los talleres familiares al Sistema de Protección Social en Salud.
- El Instituto Mexicano del Seguro Social diseñará una campaña de difusión para que, en su caso, los integrantes de los talleres familiares puedan disfrutar de los beneficios de los diferentes esquemas de aseguramiento contemplados en la Ley del Seguro Social.
- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público aplicará a favor de los talleres familiares, los esquemas tributarios simplificados aplicables en el régimen de pequeños contribuyentes (régimen de incorporación fiscal, a partir de enero del 2014), siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en las disposiciones fiscales vigentes.
- Las secretarías de Desarrollo Social, de Medio Ambiente y Recursos Naturales, de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación y de Turismo deberán revisar, simplificar y, en su caso, adecuar los trámites y procedimientos que tengan a su cargo, para hacerlos acordes a las necesidades de los talleres familiares.

En mérito de lo anterior, es que sostengo que si bien esto representa un avance respecto del reconocimiento e impulso que se le da concretamente a familia en un plano de desarrollo económico y social, me parece que como **política pública debe de haber mucho más al respecto**, y es que como ya lo he plasmado a lo largo de mi tesis, la realidad es que los familiares que se unen para trabajar, en la mayoría de los casos superan a lo que se puede denominar “taller familiar”, llegando a formar micro, medianas y/o grandes empresas, formalizando la actividad a la que se dediquen, constituyéndose como una sociedad en la mayoría de los casos, con obligaciones fiscales que exceden a los “talleres familiares” en virtud de los ingresos que generan, con una estructura bien definida en cuanto a planes de negocios, políticas internas, medidas de seguridad y salubridad, con empleados externos a la familia dados de alta ante el Seguro Social, etc.

Los “talleres familiares”, son una excelente opción para fomentar el emprendimiento de las familias mexicanas, para incorporar a la formalidad a establecimientos informales y para impulsar el desarrollo de los microempresarios, sin embargo como ya lo manifesté, desde mi punto de vista los programas de apoyo y normas que los regulan resultan insuficiente frente a las expectativas de una “Empresa Familiar”.

Ahora bien, desde el punto de vista societario considero que una opción que debería existir para regular a las Empresas Familiares, independientemente del tipo que adopten (siendo las más recurridas la Sociedad Anónima y la Sociedad de Responsabilidad Limitada), sería estableciendo a la Empresa Familiar como un “subtipo societario”, es decir una clase de determinado tipo de sociedad mercantil, con características, requisitos y reglamentación especial (propuesta que será abordada a detalle en el capítulo de propuestas de este trabajo de tesis.)

En la legislación mexicana, se han creado diversos “subtipos” o modificaciones existentes a los tipos existentes para regular las sociedades que realizan determinadas actividades, dentro de estos subtipos se encuentran los siguientes:⁸³

- Sociedad de responsabilidad limitada de interés público, para lo cual existe la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés Público.
- Subtipos previstos en las leyes financieras, para regular a las sociedades que realizan actividades propias del sector financiero “*debiendo entender por tal la intermediación financiera, ya en forma directa o como apoyo a dicha actividad, y que es realizada principalmente por:*”
 1. *Instituciones de Crédito*
 2. *Instituciones de seguro*

⁸³ H. LEÓN TOVAR, GONZÁLEZ GARCÍA, *op.cit.*, pp.454, 455 y 456.

3. *Sociedades mutualistas de seguro*
4. *Instituciones de fianzas*
5. *Sociedades mutualistas*
6. *Agentes de seguros y fianzas*
7. *Sociedades de información crediticia*
8. *Sociedades de inversión (y sus operadoras)*
9. *Almacenes generales de depósito*
10. *Uniones de crédito*
11. *Arrendadoras financieras*
12. *Empresas de factoraje financiero*
13. *Sociedades de Ahorro y préstamo*
14. *Casas de Cambio*
15. *Las involucradas en el mercado de valores*
16. *Empresas operadoras de la base de datos nacional del sistema de ahorro para el retiro*
17. *Administradoras de fondos para el retiro (Afores)*
18. *Empresas de servicios genérica*
19. *Instituciones de servicios complementarios o auxiliares*
20. *Empresas de servicios o las sociedades inmobiliarias.*
21. *Sociedades inmobiliarias*
22. *Casas de cambio, etc.”*

El hablar de la posibilidad de crear un subtipo societario para Empresa Familiar, en el cual se prevea de manera específica sus características y en función a ellas se establezcan diversos mecanismos para proteger su función y fomentar su continuidad en el tiempo, implica “magnificar” los tipos sociales, entendiendo en específico en lo que respecta a la Sociedad Anónima y a la Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que éstos han sido adoptados por el sector privado como la opción que encuadra de una mejor manera respecto de las necesidades de una familia empresaria, sin embargo sostengo que existe la posibilidad de lograr satisfacer de una manera más óptima las necesidades de una Empresa Familiar y prevenir de una manera más eficiente la problemática inherente a la misma

Los problemas de la Empresa Familiar son asuntos de familia...

CAPÍTULO IV: PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. Órganos para su administración, funcionamiento y unión

Es común observar que muchas de las Empresas Familiares, pierden la característica de familiar, no por problemas empresariales sino por problemas que provienen del sistema familiar. Debemos de tener presente que esta figura, trata de armonizar dos importantes instituciones sociales regidas por valores antagónicos: por un lado el rendimiento y los resultados (empresa) y por otro lado la protección y la lealtad (la familia), es por ello que valores como la unidad y el compromiso se van a ver reflejados en la solidez que ésta presente, situación que vendrá aparejada con la capacidad para superar los conflictos y discrepancias que indiscutiblemente surgen en los dos grupos de interés, es decir, entre la familia y la empresa.

Tal y como se podrá desprender del contenido integral de este trabajo de tesis, la Empresa Familiar ostenta ciertas particularidades y escenarios que no se presentan en el común de las sociedades mercantiles (es decir, una sociedad que no es familiar), luego entonces es que me atrevo a afirmar que pueden resultar insuficientes los órganos de gobierno y administración previstos para el común de las sociedades mercantiles a fin de tener un control y gobierno verdaderamente efectivo y armónico. Recordemos que de acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles, en el caso de la Sociedades Anónimas se deberá contar con un Consejo de Administración o a Administrador Único (art. 142 y 143) evidentemente para funciones de administración, con uno o varios comisarios que estarán a cargo de la vigilancia de la sociedad (art. 164) y con la Asamblea General de Accionistas como el Órgano Supremo de la Sociedad, órgano deliberante que podrá acordar y ratificar todos los actos de ésta, (art. 178); en el caso de las Sociedades de Responsabilidad Limitada, la administración de éstas estará a cargo de uno o más gerentes (art. 74),

el órgano supremo será la Asamblea de Socios (art. 77) y si los socios así lo deciden podrán contar un Consejo de Vigilancia.

Ahora bien, también existen figuras llamadas “Consejo de Familia” y “Asamblea de Familia”, las cuales si bien **no se encuentran contempladas por la legislación mercantil**, pueden ser previstas como órganos de gobierno de una empresa (obviamente con características familiares), para lograr ejercer un gobierno más efectivo que logre conciliar los intereses familiares y de la empresa. Así mismo, existen otras dos figuras cuya **implementación depende únicamente de la voluntad de los socios o accionistas de una Empresa Familiar**, refiriéndome en concreto a los Consejeros Familiares y al Comité de Seguimiento del Protocolo Familiar, figuras que desde mi punto de vista representan vehículos para lograr una mejor toma de decisiones (en el caso de los Consejeros) y el fortalecimiento y efectividad en la implementación del protocolo familiar (en el caso del Comité), documento que será estudiado en el siguiente capítulo de este trabajo de tesis.

Puntualizado lo anterior, me permitiré hacer un breve repaso de los órganos de gobierno y administración mencionados en líneas precedentes, que ya son previstos por la legislación mexicana para las sociedades mercantiles, repaso que efectuaré con la finalidad de explicar su funcionamiento a la luz de las Empresas Familiares. Posteriormente profundizaré en la figura del Consejo de Familia y de la Asamblea Familiar a fin de poder exponer la ventajas que estos puede ofrecer, para de esta manera sustentar el por qué se deben de contemplar como órganos de gobierno de una Empresa Familiar. Finalmente, hablaré de los Consejeros Familiares y del Comité de seguimiento del protocolo familiar, para explicar las funciones que estos pueden desempeñar y las ventajas que pueden representar.

A) Órganos de administración y gobierno previstos por la legislación mexicana para las sociedades mercantiles.

a. Consejo de Administración o de Gerentes

El Consejo de Administración (nombre previsto para el caso de la sociedad en nombre colectivo, sociedad anónima, sociedad en comandita simple o por acciones) o de Gerentes (en el caso de la sociedad de responsabilidad limitada), es el máximo órgano de gobierno de la sociedad, ya que en este recae la facultad y capacidad de tomar las decisiones estratégicas. El Consejo de Administración o de Gerentes le va a servir a la Sociedad para separar los roles entre la propiedad y la gestión.

Coincidiendo con Manuel Bermejo,⁸⁴ si bien gobernar y dirigir son cuestiones parecidas, no son lo mismo; desde el gobierno se definen políticas que desde la dirección se ejecutan. Además debemos de tener en cuenta que en el caso de las Empresas Familiares, la figura del Consejo de Administración o de Gerentes se vuelve más compleja, toda vez que se tienen que lidiar con las particularidades que derivan del triángulo familia-propiedad-gestión.

Si nos remitimos al inicio de la historia de casi cualquier Empresa Familiar, es común observar que el o los empresarios fundadores cumplen al inicio una labor dual, consistente tanto en definir el plan estratégico para la empresa como en ejecutarlo. Con el pasar del tiempo, la empresa entra a otra etapa en la que empieza a haber crecimiento, lo que conlleva a la incorporación de personal sobre el cual delegar ciertas funciones y responsabilidades. Posterior y eventualmente, para permitir que la empresa se sitúe en una posición de liderazgo, se vuelve imprescindible la existencia de un órgano de gobierno, es decir del Consejo de Administración o de Gerentes.

Quien esté leyendo esta tesis, muy seguramente estará pensando, que la existencia de este órgano se tuvo que haber dado desde la constitución de la sociedad, ya que así lo prevé la legislación mercantil, situación y percepción que es correcta, sin embargo es muy frecuente observar que si bien en una sociedad existe y se contempla la figura del Consejo, muchas veces su funcionabilidad es nula y simplemente se remite a la firma de actas preparadas por el abogado de la sociedad,

⁸⁴BERMEJO, Manuel, *Hacia la Empresa Familiar Líder, Una visión práctica y optimista*, Editorial Prentice, España, 2008, p.144.

a fin de cumplir con las disposiciones legales o bien al pretexto perfecto de los empresarios para convertir una “Reunión de Consejo” en una comida en un muy buen restaurante, hablar media hora de la empresa y después proceder a platicar de todo menos de trabajo.

El Consejo de Administración o de Gerentes, de una Empresa Familiar, debería constituirse con el fin de cumplir los siguientes objetivos:⁸⁵

- Enfocar la estrategia de la compañía y definir sus principales objetivos de medio y largo plazo, de manera que la empresa deje de estar dirigida únicamente por un mecanismo de acción-reacción, para de ésta manera encontrarse en aptitudes de anticiparse al cambio, creando con ello un valor para el accionista o socio, de manera sostenida en el tiempo.
- Llevar un control de la ejecución de los planes estratégicos, lo que implica el nombramiento o contratación de ejecutivos de la empresa.
- Asumir el papel de representación institucional de la empresa ante la comunidad de negocios.
- Cerciorarse que los valores, intereses y cultura de la familia, sean atendidos y formen parte del actuar cotidiano de la empresa, de ésta manera, el Consejo, actuará como el órgano de comunicación con el Consejo de Familia a través de los mecanismos establecidos en el protocolo.

Desde otra perspectiva de negocios, que en mi opinión viene a complementar a los objetivos anteriores, Daniel Aguiñaga Gallegos, socio del grupo Deloitte, establece que los objetivos del Consejo de Administración deben de ser los siguientes:

- Velar por el crecimiento, desarrollo y éxito de la empresa.
- Proteger los intereses de todos los socios y/o accionistas.
- Administrar y vigilar el negocio.

⁸⁵ *Ibid*, p.146.

- Conducir y ejecutar los negocios con todas las facultades requeridas.
- Definir atribuciones, funciones y reglas básicas a la organización, funcionamiento y normas de conducta de sus miembros.
- Identificar áreas de oportunidad que requieran de consultoría especializada en el algún tema estratégico.⁸⁶

Respecto de la composición del Consejo, éste debería reunir a un grupo suficiente para que estén representados los diferentes intereses (grupos de socios o accionistas) pero que resulte eficaz para la toma de decisiones. A su vez, resulta bastante razonable y recomendable la incorporación de **Consejeros externos** (también conocidos como independientes y de los cuales hablaré en líneas precedentes), que aporten su experiencia en asuntos trascendentes y relacionados con la estrategia de la empresa, y en general con los asuntos del gobierno corporativo.

Dependiendo del tamaño de la Empresa Familiar, se puede valorar la utilidad de implementar comisiones, como por ejemplo: de auditoría, remuneración y nombramientos, desarrollo estratégico o riesgos.

En resumidas cuentas, no basta con tener prevista la figura de Consejo de Administración o de Gerentes, lo que es verdaderamente importante y trascendente es que éste funcione de una manera ejecutiva, por lo que a continuación me permito listar algunos puntos clave que permitirán que esto se cumpla:

- Establecer un calendario anticipado de “Reuniones de Consejo” con la periodicidad que la empresa amerite (anual, semestral, trimestral, mensual...)
- Tal y como se hace en las Asambleas de socios o accionistas, fijar una orden del día precisa de los temas a tratar en cada reunión, estableciendo un horario.

⁸⁶ AGUIÑAGA GALLEGOS, Daniel, socio del grupo Deloitte. *Marco Conceptual del Consejo de Administración*. México 2009, <http://www.uas.mx/cegc/consilium/doc/Marco-conceptual-del-Consejo-de-Administracion-D1009.pdf>. Fecha de consulta: 20 de diciembre de 2013.

- Enviar por anticipado a los consejeros, toda la información relevante de los temas que se vayan a discutir.
- Establecer de manera clara las funciones del Presidente y del Secretario, para que las funciones inherentes a sus nombramientos sean llevadas a cabo de una manera eficiente. El Presidente, es quien debe de gestionar la reunión, a menos que se delegue esta función a alguien más, asegurándose de que se cumplan los tiempos previstos para el debate y que éste se desarrolle de una manera libre y fluida. Por otro lado, el Secretario, deberá de ser el encargado de levantar un acta de cada reunión, en la que se deberán recoger los acuerdos del Consejo y cualquier situación relevante.
- Contar con consejeros externos.

Respecto de éste órgano, la legislación mexicana también es muy clara en cuanto a su definición y funciones. Al igual que con la Asamblea General de Accionistas o Socios, no importa si la empresa es familiar o no, un Consejo de Administración o de Gerentes al menos debe de estar previsto para desempeñar un papel específico (la efectividad del desempeño ya dependerá de la propia empresa, y va más allá de lo que el legislador pueda prever).

Si bien para cada tipo social se prevén normas específicas de Administración, a continuación me permitiré sintetizar, lo que desde mi punto de vista representan los preceptos medulares previstos por la Ley General de Sociedades Mercantiles en cuanto a este tema y en relación a la Sociedad de Responsabilidad Limitada y a la Sociedad Anónima, siendo éstas las sociedades de capital más recurridas por las Empresas Familiares.

i. Administración en las Sociedades de Responsabilidad Limitada:

- **La administración** de las sociedades de responsabilidad limitada **está a cargo de uno o más gerentes**, que podrán ser socios o personas extrañas

a la sociedad, designados temporalmente o por tiempo indeterminado (artículo 74).

- Las resoluciones de los gerentes se tomarán por mayoría de votos, o por unanimidad, si así lo exige el contrato social (artículo 75).
- La asamblea o los acreedores sociales podrán ejercer la acción de responsabilidad en interés de la sociedad para el reintegro del patrimonio social, contra los gerentes (artículo 76).

ii. **Administración en las Sociedades Anónimas:**

- La **administración** de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad (artículo 142).
- Cuando los administradores sean dos o más, constituirán el **Consejo de Administración** (artículo 143).
- Cuando los administradores sean tres o más, el contrato social determinará los derechos que correspondan a la minoría en la designación, pero en todo caso la minoría que represente un veinticinco por ciento del capital social nombrará cuando menos un consejero. Este porcentaje será del diez por ciento, cuando se trate de aquellas sociedades que tengan inscritas sus acciones en la Bolsa de Valores (artículo 144).
- La Asamblea General de Accionistas, el **Consejo de Administración** o el Administrador, **podrá nombrar uno o varios Gerentes Generales o Especiales**, sean o no accionistas. Los nombramientos de los Gerentes serán revocables en cualquier tiempo por el Administrador o Consejo de Administración o por la Asamblea General de Accionistas, éstos tendrán las facultades que expresamente se les confieran (artículo 145 y 146).
- El Administrador o el Consejo de Administración y los Gerentes podrán, dentro de sus respectivas facultades, conferir poderes en nombre de la sociedad, los cuales serán revocables en cualquier tiempo (artículo 149).

- Los estatutos o la asamblea general de accionistas, podrán establecer la obligación para los administradores y gerentes de **prestar garantía para asegurar las responsabilidades** que pudieran contraer en el desempeño de sus encargos (artículo 152).
- Los Administradores tendrán la **responsabilidad inherente a su mandato** y la derivada de las obligaciones que la ley y los estatutos les imponen (artículo 157).
- Los administradores son **solidariamente responsables** para con la sociedad:
a) de la realidad de las aportaciones hechas por los socios, **b)** del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas, **c)** de la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro, archivo o información que previene la ley, **d)** del exacto cumplimiento de los acuerdos de las Asambleas de Accionistas (artículo 158).

b. Asamblea General de Accionistas o Asamblea de Socios

Como en cualquier sociedad mercantil en México, aún sin tratarse de una Empresa Familiar, la Asamblea General de Accionistas en su caso la Asamblea de Socios, es el máximo órgano social de la Sociedad (art. 178 y 77 respectivamente de la Ley General de Sociedades Mercantiles) y se compone de los accionistas inscritos en el “Libro de Registro de Acciones”, o de sus representantes o mandatarios. Su funcionamiento y atribuciones se encuentran reglamentados por la Ley y por los estatutos de la Sociedad.

Como ya lo habíamos mencionado en los primeros capítulos, el hecho de que a una empresa se le denomine como “Empresa Familiar” no quiere decir que el 100% de sus acciones o partes sociales pertenezcan a miembros de la misma familia, más sin embargo un porcentaje considerable sí (como ya lo expuse en otro capítulo, en proporción debe de ser por lo menos más de la mitad), por lo que mediante la Asamblea General de Accionistas o Asamblea de Socios, el resto de los tenedores de acciones o partes sociales no pertenecientes a la familia, ejercerán su poder de

decisión dentro de la sociedad, respecto de ciertos temas que resulten relevantes para la misma.

No obstante que la Asamblea es el órgano supremo de la sociedad, ésta carece de facultades de ejecución, además cuando el capital social está diseminado entre muchos socios, el gobierno de la empresa se vuelve más complicado de lo habitual, razón por la cual la Asamblea delega en el Consejo de Administración las funciones de gobierno y gestión (en el caso de las de responsabilidad limitada la administración de la sociedad estará a cargo de uno o más gerentes); situación que es muy frecuente pero que provoca que la Asamblea quede en segundo plano respecto del Consejo.

Es por ello que en las Empresas Familiares con muchos miembros, se recomienda establecer en los estatutos, determinados *quórum*s, pudiendo ir más allá de lo que dispone la legislación mercantil en cuanto a porcentajes, en lo que respecta a la toma de decisiones de alto impacto para la empresa.

Es común observar en la práctica, que las Asambleas se conciben como un mero trámite para cumplir con las disposiciones legales, sin embargo es una herramienta cuyo buen manejo es básico para asegurar el correcto devenir de la empresa. Se debe de hacer una correcta planeación jurídica dentro de la Empresa Familiar, que atienda muy bien el rol de la Asamblea, para asegurar la gobernabilidad de la sociedad y evitar una parálisis originada por disputas originadas a nivel de la Asamblea de Socios o accionistas.

B) Órganos de Administración y gobierno NO previstos por la legislación mexicana, más sí recomendados por la doctrina.

a. Consejo de Familia

También conocido como “Comité Ejecutivo Familiar”, “Junta Supervisora Familiar” o “Consejo Familiar”, el Consejo de Familia es el órgano clave para la

gestionar asuntos familiares y establecer políticas de relación entre familia y empresa. Su papel se puede equiparar al que debe de tener el Consejo de Administración para atender los asuntos del negocio.

Normalmente este órgano se conforma únicamente por miembros de la familia que representan a los diferentes grupos familiares con intereses en la empresa, tratando de equilibrar varios criterios simultáneos, tales como los que se enuncian a continuación:⁸⁷

- Que haya tanto accionistas/socios que trabajen en la empresa, como accionistas/socios que no trabajen en ésta.
- Que haya miembros de cada generación.
- Que intervengan tanto hombres como mujeres.
- Que haya familiares directos y políticos.⁸⁸
- Que haya familiares que ya han trabajado en la empresa y otros que se pueden incorporar en el futuro.
- Que haya una representación equilibrada de las diferentes ramas familiares (especialmente cuando es una sociedad de primos).

El Consejo de Familia es un instrumento de planeación organizativa y estratégica de la familia en la que los miembros de ésta deciden los valores, las políticas y la dirección para el futuro, de ahí que se pueda decir que son 3 sus funciones principales: conciliadora, formativa y legislativa.⁸⁹

⁸⁷ AMAT SALAS, Joan M., *La continuidad de la Empresa Familiar*, Ediciones Gestión 2000, España, 2004, p.112.

⁸⁸ Al respecto, soy de la opinión que habría que evaluar en cada caso la conveniencia de hasta qué punto involucrar a la familia política en los asuntos de la empresa familiar.

⁸⁹ COACHING SOLUCIONES *Consejos Familiares, Protocolos y Consejos de Administración*. México, 2007. <http://www.coachingsoluciones.com/cef/cfzca.html>. Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2013.

En ese mismo orden de ideas, Manuel Bermejo en su libro “Hacia la Empresa Familiar Líder,”⁹⁰ manifiesta que éste órgano debe tener 3 grandes objetivos, mismos que están vinculados en mayor o menor medida con la comunicación:

- Facilitar que la familia comprenda y apoye la estrategia empresarial.
- Trasladar a la empresa los valores de la familia, su cultura, la manera cómo le gusta presentarse ante la comunidad empresarial y sus principios.
- Ser el cauce a través del cual la familia debata sobre temas de interés respecto de la empresa.

En complemento de estos tres objetivos genéricos, existen otras funciones típicas y más específicas, sugeridas para un Consejo de Familia:

- Darle vida y seguimiento al protocolo familiar: Si consideramos que el protocolo familiar es el equivalente a la constitución de una nación, el Consejo es a la familia lo que el congreso es al país. Dentro del seguimiento del protocolo familiar, está el abordar sus posibles modificaciones atendiendo al cambio de circunstancias familiares o del entorno, personas o prioridades; incluso es posible y recomendable la creación de una “Comisión de seguimiento del Protocolo Familiar”, comisión que se encargará de verificar su implementación y actualización.
- Atender cualquier problema de relación entre familia y empresa.
- Impulsar políticas de sucesión familiar. En este punto resulta clave el papel del Consejo de Familia en el proceso sucesorio, ya que podrá sugerir y discutir nombres de candidatos para ser miembros de la junta directiva, incorporación al mismo Consejo de Administración o de Gerentes y cuando se presente el supuesto en que haya un nuevo líder, podrá y deberá actuar como trasmisor de los valores de la familia, su estilo, proyecto y todo aquello que facilite la comprensión de la configuración de la familia empresaria.
- Ser el principal vínculo entre la familia, la junta directiva y la alta gerencia.

⁹⁰ BERMEJO, Manuel, *op.cit.*, pp. 139, 140.

- Redactar y revisar los papeles de la posición de la familia sobre su visión, misión y valores.
- Redactar y revisar políticas familiares como por ejemplo en el caso de empleo de la familia, compensaciones y políticas de participación accionaria familiar.⁹¹
- Crear mecanismos para la defensa de los derechos e intereses de todos los miembros de la familia, ya sean trabajadores y/o socios.

Manual Bermejo tiene a bien concluir que los grandes temas de preocupación de la familia van a ser los derivados con asuntos de liquidez, política de dividendos, gestión del patrimonio familiar o posibilidad de venta de las participaciones sociales, relaciones laborales de familiares en la empresa y la posibilidad de incorporación al negocio (condiciones requeridas y salarios), cuestiones que deben de encontrar en el Consejo de Familia el cauce adecuado para su debate.⁹²

Por otro lado, Ricardo Díaz Pérez Duarte, en su libro *Gobierno Corporativo y Continuidad en la Empresa Familiar*⁹³ plantea un posible panorama y expresa su punto vista al respecto, mismo con el que coincido totalmente, este panorama consiste en que si bien pudiera considerarse que es discutible la necesidad de que exista un Consejo Familiar en los casos en que todos los participantes en la Asamblea de Accionistas o de Socios sean miembros de la familia y en los que muchos de ellos estén en el Consejo de Administración, es importante confirmar que la existencia de este órgano especializado es indispensable, con el fin de que en él se discuta el desarrollo de la familia y los conflictos derivados de su relación con la empresa, desde el punto de vista estrictamente familiar. Lo que justifica la necesidad de este órgano de gobierno adicional, no son los integrantes del mismo sino los temas que son objeto de análisis y acuerdos.

Existirán algunos casos en los que, aunque todos los participantes en los órganos sean parte de la familia, pudiera no coincidir en la misma persona, el líder de

⁹¹ LANSBERG, Ivan, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, 1999.

⁹² BERMEJO, Manuel, *op.cit.*, pp.139, 140.

⁹³ DÍAZ PÉREZ DUARTE, Ricardo, *Gobierno Corporativo y continuidad de la Empresa Familiar*, PROFAE, México, 2008, p. 81.

la empresa y el líder de la familia (por ejemplo, en una empresa dirigida por los miembros de la segunda generación, los cuales manejen la empresa, pero que tengan presentes como propietarios, a miembros de la primera generación de la familia), por lo que las visiones de los familiares que participan en la empresa, podrán ser diferentes a las de aquéllos que no participan en ellas.

No obstante lo anterior, Duarte señala que la existencia del Consejo Familiar deberá demostrar su utilidad y esto sólo será posible si aporta algún valor al proceso de la relación de la relación empresa-familia, razón por la cual debiera de impedirse que la familia empresaria y el Consejo Familiar que se integren puedan obstaculizar el desarrollo armónico del negocio. La empresa podrá ser totalmente dependiente de una familia empresaria, en cuanto a la propiedad, a la dirección y al trabajo, pero es indispensable que se evite que los requerimientos (o en algunos casos caprichos) de la familia empresaria puedan llegar a detener el desarrollo de la empresa.

Para el mejor funcionamiento del Consejo de Familia, éste deberá tener un tamaño manejable, de entre 5 a 10 miembros que cuenten con disponibilidad de tiempo y aptitudes necesarias para desempeñar las labores conducentes, a su vez los miembros que lo integren deberán representar a las diferentes posturas y sensibilidades que coexistan en la Empresa Familiar.

Es importante que dentro del Consejo de Familia se designe a un presidente, quien deberá encargarse de dirigir el trabajo del Consejo, así como a su vez también será la principal persona de contacto para la familia, por lo que es muy recomendable que cuente con peso político para actuar como un verdadero contrapoder del Consejo de Administración. No hay que perder de vista que el Consejo no logrará ser eficiente sin el apoyo y el entendimiento con los accionistas o socios, y en el caso de la Empresa Familiar, con la familia propietaria.⁹⁴ De igual forma, es una buena práctica designar a un secretario que mantenga las actas de las reuniones y las ponga a disposición de la familia. Una opción que se puede contemplar a fin de formalizar los acuerdos tomados y cerciorarse de que se transmitan las opiniones de

⁹⁴ *Ibid.*, p. 75.

la familia al Consejo de Administración o a los Gerentes, es la de realizar un otorgamiento ante Notario de un nombramiento formal a un apoderado común para la realización de una votación específica en el Consejo de Administración o votación de Gerentes, o bien en la Asamblea de Accionistas o de Socios.

Resulta muy conveniente que el Consejo Familiar, al igual que se haría en otra entidad, proporcione un informe periódico en el que cual se detallen las reuniones celebradas y los acuerdos tomados, así mismo que se realice una comparación del cambio de situación en el periodo transcurrido desde el último informe. Lo anterior, permitirá analizar los avances (o puede ser que los retrocesos) que se tienen con las reuniones es este Consejo y plantear los propósitos para el siguiente periodo. Esta obligación debiera quedar establecida en el documento en el cual se formalice la constitución del Consejo Familiar.⁹⁵

Respecto de la periodicidad de las reuniones del Consejo, éstas se programarán dependiendo de la complejidad de los temas que enfrente la familia, normalmente se estima que se reúnan de 2 a 6 veces al año.

Ahora bien, para aterrizar y concretizar los temas abordados durante las reuniones del Consejo, tal y como se haría en una asamblea, se realizará una votación antes de adoptar una decisión, intentando que los acuerdos se tomen por unanimidad, pero llegado el caso, se deberán votar decisiones de conformidad a criterios previamente establecidos por la familia. Es de suma importancia la clara designación de los responsables del voto, por ejemplo: una persona, un voto; cada persona representa los votos de su saga familiar que son proporcionales a sus participaciones sociales; votación de los menores de edad o si así se desea permitir el voto de los parientes políticos.

En definitiva, el Consejo de Familia es el órgano diseñado para ejercer los derechos de la propiedad, ampliando y complementando lo indicado en el marco

⁹⁵ *Ibid.*, p. 87.

legal. En ningún caso, el funcionamiento de un Consejo de familia será contrario a la legislación que regula esta materia, toda vez que la enriquece.

No obstante las ventajas claras de la figura del Consejo de Familia, resulta lógico percibir dificultades para su implementación, y es que en la realidad son mínimas las Empresas Familiares que han logrado establecer un Consejo activo y efectivo. Si bien, mi labor en este capítulo de tesis es impulsar y promover la implementación de dicha figura, no puedo perder de vista algunas situaciones que no escapan a la realidad inmediata de casi cualquier Empresa Familiar, como por ejemplo el hecho de que los accionistas que no trabajan en la Empresa Familiar, así como los miembros de la familia que no han estado en contacto con la realidad de la empresa, no vean claramente cuál es el papel a cumplir en el Consejo de Familia, o bien, por otro lado se puede tener el temor de que esta figura, en lugar de ser una herramienta y un espacio para mejorar en la gestión de la empresa, sea un campo fértil para sembrar fuentes de conflicto. Ante estas situaciones opino que si bien muchas personas no eligieron haber nacido en el seno de una familia empresaria, su realidad es esa, y ante su condición de futuro accionista o socio, entre más pronto empiece su entrenamiento, mejor tanto para la persona como para la empresa, no obstante los problemas y/o deficiencias que esto conllevará en un principio, lo que desde mi punto de vista resultará con el paso del tiempo en poder estar en condiciones para decidir libre y voluntariamente sobre la vocación como accionista, socio y/o trabajador de la Empresa Familiar. Finalmente, es dable decir que si bien para ejercer una labor efectiva de liderazgo dentro del Consejo, se requiere tiempo y un periodo de ajuste, son significativos los beneficios de contar con un Consejo de Familia activo.

b. Asamblea Familiar

Siguiendo a Manuel Bermejo,⁹⁶ la Asamblea Familiar es un órgano cuya finalidad es incluir a todos los miembros de la familia, independientemente de que sean o no socios o accionistas, que trabajen o no en la empresa, sean familiares

⁹⁶BERMEJO, Manuel, *op.cit.*, p.142.

directos o políticos; básicamente estableciendo la mayoría de edad como único límite para su inclusión; lo que significa que este órgano es diferente del órgano superior de la sociedad.

Tiene un carácter meramente informativo, mediante el cual se pretenderá dar un informe general del desarrollo de los negocios, de la situación y relaciones entre la familia y la empresa, sirviendo a su vez como foro de detección de posibles problemas que llevar, dependiendo de su naturaleza, al Consejo de Familia o al Consejo de Administración. Así mismo otra de las finalidades de la Asamblea es propiciar un mejor conocimiento entre todos los miembros familiares que participen y transmitir los criterios y contenidos del protocolo familiar en caso de que exista.⁹⁷

La implementación de este órgano tiene sentido cuanto la familia es muy amplia, ya que habrá casos en que sus finalidades puedan ser cumplidas por el Consejo de Familia.

Como en todas las estructuras organizadas, es conveniente que exista un presidente (que no presida otros órganos de gobierno) que se encargue de organizar y dirigir las reuniones.

Finalmente y coincidiendo plenamente con Manuel Bermejo, se insiste en que *“cuando este órgano coexiste con el Consejo de Familia, las reuniones de la Asamblea Familiar tienen un carácter meramente informativo y no se toman decisiones; lo contrario sería un error pues se trata de un foro donde pueden asistir decenas de personas, con niveles de preparación e información muy diferentes y con intereses de todo tipo. No es el lugar idóneo para el debate sereno y constructivo. Lógicamente cualquier propuesta debe atenderse pero a través de los vehículos fijados para ello y como tal se debe explicar en la asamblea.”*⁹⁸

c. Consejero Familiar

⁹⁷ INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, *Guía del buen gobierno de la Empresa Familiar*, Documento 128, España, 2005, visible en: http://www.ieseinsight.com/casos/Study_0046.pdf. Fecha de consulta 30 de julio del 2014.

⁹⁸BERMEJO, Manuel, *op.cit.*, p.144.

Los Consejeros Familiares, son personas ajenas a las relaciones familiares, son consejeros externos, independientes, de reconocido prestigio para la familia que actúan como asesores y moderadores ya que generalmente cuentan con gran experiencia en el mundo de los negocios. El valor de dichos consejeros es que aportan una visión externa, fresca, independiente y altamente calificada que puede servir de contrapunto o complemento, y también enriquecen la perspectiva de los miembros del Consejo ligados a la familia o a la empresa. A su vez, permiten que determinadas situaciones o problemáticas familiares afloren en las reuniones del Consejo, ya que dichos consejeros pueden mediar u objetivar situaciones que de por sí suelen ser muy subjetivas y con gran carga emocional.⁹⁹

En aras de que los Consejeros Familiares, efectivamente puedan ayudar a enriquecer el debate en base a su experiencia acumulada en las áreas relevantes para la compañía y a crear condiciones de objetividad al basar sus análisis en la razón y no por su pertenencia a determinados grupos de interés, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:¹⁰⁰

- Que sean ciertamente independientes, debiendo ser su elección consensuada y no impuesta.
- Que su elección responda a la experiencia que tengan en aquellos aspectos de la estrategia de la empresa que se consideren prioritarios.
- Que reciban una remuneración adecuada, para de esta manera poder exigirles, fijando horarios y días de trabajo para dedicar a la empresa.
- Facilitar la documentación en relación con la empresa, de manera que puedan dar una opinión más sólida y documentada.

Aunado a lo anterior, el que fuera Director del Instituto de la Empresa Familiar, Javier Quintana, señala que en aras de asegurar imparcialidad y objetividad de

⁹⁹ La Empresafamiliar.com. *Definición, Consejeros Externos del Consejo de Administración*, España, 2013. <http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion12.html>. Fecha de consulta: 20 de mayo del 2011.

¹⁰⁰ BERMEJO, Manuel, *op.cit.*, p.153.

criterio, los Consejeros Independientes deberán contar con las siguientes características:¹⁰¹

- No tener o haber tenido en un tiempo “reciente” relación de trabajo, comercial o contractual, directa o indirecta, y de carácter significativo, con la sociedad, sus directivos, sociedades del grupo o con entidades de crédito con una posición destacada en la financiación de la sociedad u organizaciones que reciban subvenciones significativas de la sociedad.
- No tener relación de parentesco próximo con miembros que desempeñen un rol de dirección de la empresa.

En caso de que se presente alguno de los escenarios mencionados, ésta situación deberá ser informada al Consejo de Administración, a fin de que sea evaluada.

Como parte de los deberes de los Consejeros Familiares, Javier Quintana enuncia que los principales son el de lealtad y fidelidad, mismos que engloban las siguientes obligaciones:¹⁰²

- Deber de secreto: refiriéndose al deber de confidencialidad y de no utilizar en beneficio propio, ni facilitar a terceros la información que reciban derivado de su encargo de Consejeros. Lo anterior, sin perjuicio de las obligaciones de transparencia e información que establezca el marco legal.
- Evitar en la medida de lo posible los conflictos de intereses entre él o sus familiares y la sociedad, comunicándolos en caso que existan al Consejo de Administración o Gerentes.
- No desempeñar ningún cargo en empresas competidoras de la sociedad.
- No realizar el uso indebido de activos de la sociedad, valiéndose de su encargo para obtener una ventaja patrimonial.

¹⁰¹ QUINTANA, Javier, *Guía práctica para el buen gobierno de las Empresas Familiares*, Instituto de la Empresa Familiar, documento 165, España, 2012. [file:///C:/Users/Paulina/Downloads/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Paulina/Downloads/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares%20(1).pdf). Fecha de consulta: 14 de marzo del 2014.

¹⁰² *Id.*

- No aprovecharse se las oportunidades de negocio que conozca por su condición de consejero.
- Notificar a la sociedad los cambios significativos en su situación profesional, mismos que puedan afectar el carácter o condición en cuya virtud hubiera sido designado como consejero o cambios que puedan entrañar un conflicto de intereses.

A su vez, también cuentan con un deber de diligencia, lo que implica:

- Dedicar regularmente el tiempo y esfuerzos necesarios para darle seguimiento a las cuestiones que plantea la administración de la sociedad.
- Participar activamente, expresando su opinión y exhortando al resto de los consejeros a que asistan en las decisiones que se entiendan más favorables para la defensa del interés social.
- Oponerse a los acuerdos contrarios a la ley, a los estatutos o al interés social, solicitando constancia en acta de su posición cuando lo consideren más conveniente en aras a la tutela del interés social.
- Solicitar la convocatoria de reuniones del Consejo cuando lo estimen pertinente, o solicitar la inclusión en la orden del día de aquellos asuntos que consideren convenientes

Desde otra perspectiva, Miguel A. Gallo, en su trabajo de investigación sobre los Consejeros Independientes da una lista de las virtudes humanas que se deben de reunir para el desempeño de este cargo, siendo éstas las siguientes:¹⁰³

- Honestidad e integridad.
- Discreción y confidencialidad.
- Valentía para cuestionar.
- Objetividad.

¹⁰³ GALLO, Miguel Ángel, *Consejeros Independientes, como mejorar sus aportación a la Empresa Familiar*, Documento de Investigación, IESE Business School, Universidad de Navarra, España, 2005. <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0589.pdf>. Fecha de consulta: 13 de marzo del 2014.

- Independencia.
- Ser modelo de actuación.

Por el lado de las actitudes para el desempeño de sus responsabilidades Gallo enumera las siguientes recomendaciones:¹⁰⁴

- Deseo de contribuir.
- Deseo de aprender.
- Comprometerse y tomar riesgos.
- Entusiasmo.
- Flexibilidad.
- Ganar la confianza de la familia.
- Trabajar en equipo, arbitrar y lograr consensos.
- Responsabilidad con la empresa, la familia y la dirección.
- Saber controlar.
- Experiencia y sensibilidad con el trato con las personas.

En mérito de lo anterior es que considero que la inclusión de los Consejeros Familiares dará un soporte a la dirección de una Empresa Familiar, pudiendo influir de manera decisiva en su plan estratégico, plan de sucesión, planeación patrimonial y en el plan de la familia.

d. Comité de seguimiento del Protocolo Familiar

Este Comité deberá de ser diseñado para resolver las posibles diferencias en la interpretación del contenido del Protocolo Familiar. Así mismo y con el fin de facilitar la toma de decisiones entre sus miembros, lo ideal es que se constituya con un número reducido e impar (siendo 3 una cifra conveniente). Por último, deberá de

¹⁰⁴*Id.*

estar formado por miembros del Consejo de Familia,¹⁰⁵ toda vez que si se involucra a alguien distinto, desde mi punto de vista, se corre el riesgo de entorpecer la gestión y toma de decisiones para implementar exitosamente el Protocolo Familiar.

Finalmente y para concluir este capítulo debo de hacer énfasis en que exista una clara diferenciación de los órganos de gobierno y que haya una separación definida de las funciones que ejerzan los órganos corporativos y los familiares. El hecho de que entre ellos deba de existir una comunicación fluida no se debe prestar a que no se delimiten bien las tareas que le corresponden a cada uno.

¹⁰⁵Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, de la Secretaría General de Industria, del Ministerio de Industria, comercio y turismo del Gobierno de España, *op.cit.*, fecha de consulta: 14 de marzo del 2014.

¡Tenemos Protocolo Familiar pero nada ha cambiado!

CAPÍTULO V. PROTOCOLO FAMILIAR

1. Introducción, importancia y conceptos

En el día a día de todas las Empresas Familiares tienden a surgir situaciones de conflicto cuya resolución no fue contemplada al momento de constituir la sociedad, por lo que obviamente los lineamientos o herramientas para resolver el conflicto no se encuentran previstos en los estatutos sociales o en el código de conducta, (si es que existe) razón por la cual, en algunos casos los accionistas o socios de la empresa recurren a otras alternativas organizadas y estratégicas para evitar que la informalidad, la falta de organización y los problemas de sucesión influyan negativamente en el desarrollo y supervivencia de la misma; dentro de estas alternativas encontramos a los acuerdos parasociales y dentro de estos acuerdos encontramos a los protocolos familiares, en otras palabras podemos hablar de los acuerdos parasociales como el género y de los protocolos familiares como la especie, mismos que tienen su fundamento en el principio de libertad y autonomía contractual.

A) Pactos parasociales

Antes de entrar al estudio del protocolo familiar, recordemos que los “pactos parasociales”, también conocidos como “acuerdos parasociales” o “acuerdos extraestatutarios”, suponen acuerdos contractuales entre socios o accionistas de una sociedad, cuya finalidad es regular situaciones no recogidas estatutariamente, encaminadas a reglar las relaciones entre dichos socios, por ello es que el protocolo familiar se enmarca dentro de los pactos parasociales, para regular la relación entre los miembros de la familia con relación a la Empresa Familiar

Giorgio Oppo, célebre mercantilista italiano, fue el primero en utilizar el término “pacto parasocial” cuando en 1942 publicó la monografía titulada “*Il Contratti Parasociali*”. Asimismo tal y como ha señalado Pérez Moriones, son parasociales aquellos pactos o contratos “*en que intervienen todos o algunos socios de alguna sociedad, formalizados, bien en el momento de su constitución, bien a lo largo de la vida de la misma, por medio de los cuales aquellos completan o modifican el régimen legal o estatutario previsto para la sociedad, comprometiéndose a actuar de un modo predeterminado.*”¹⁰⁶

Cándido Paz-Ares, abogado y catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad Autónoma de Madrid, señala en su artículo “El *enforcement* de los acuerdos parasociales”¹⁰⁷ que “*son aquellos convenios celebrados entre algunos o todos los socios de una sociedad anónima o limitada con el fin de completar, concretar o modificar, en sus relaciones internas, las reglas legales y estatutarias que la rigen*”, enfatizando “en sus relaciones internas” toda vez éstos se caracterizan por no integrarse al ordenamiento de la persona jurídica, permaneciendo en el recinto de las relaciones obligatorias de quienes lo suscriben, lo que provoca que se tenga la sensación de que son “meras palabras” y se desconfíe de su eficacia para gobernar privadamente la vida de la sociedad. En ese mismo artículo, Cándido Paz-Ares, en base a la obra de *Oppo “IlContrattiParasociali”* los clasifica en 3 categorías las cuales menciono a continuación:

- a) **Pactos de Relación:** La característica principal de estos pactos es su neutralidad frente a la sociedad. En ellos impera la voluntad de los socios de regular sus relaciones recíprocas de manera directa y sin mediación de la sociedad. Algunos de los supuestos que mejor encuadran en esta categoría son los acuerdos dirigidos a establecer a favor de todos o alguno de los socios derechos de adquisición preferente sobre las participaciones sociales,

¹⁰⁶ URÍA, FRANCISCO, *Régimen jurídico de los Mercados de Valores y de las Instituciones de Inversión Colectiva*, Editorial La Ley, España, 2007, pp: 855 y 856.

¹⁰⁷ Paz-Ares Cándidos. *El enforcement de los pactos parasociales*. Artículo publicado a través de la firma de abogados Uría Menéndez por medio de la publicación Actualidad Jurídica Uría & Menéndez, n.º 5, en el año 2003. <http://www.uria.com/documentos/publicaciones/1052/documento/03Candido.pdf?id=2012> Fecha de consulta: 10 de febrero del 2013.

derechos de venta conjunta, obligaciones de *lock up*,¹⁰⁸ obligaciones de no incrementar la participación en el capital por encima de un determinado porcentaje (pacto de no agresión), obligaciones de ceder o de adquirir las participaciones bajo determinadas condiciones, cláusulas de cobertura de las pérdidas de unos socios por otros, cláusulas de redistribución de los dividendos sobre bases diversas a las previstas en los estatutos sociales, cláusulas de valoración, etc. Básicamente, lo distintivo de este tipo de pactos, es que no tienen incidencia o repercusión jurídicamente apreciable sobre la esfera de la sociedad.

- b) Pactos de Atribución:** Son aquellos que son acordados por parte de los socios con el fin de procurar atribuir ventajas a la propia sociedad, algunos de los ejemplos que encuadran en este tipo de pactos son: las cláusulas de no competencia con la sociedad o la cláusula de exclusividad de venta de productos de los socios.

- c) Pactos de Organización:** A través de ellos se pretende lograr el control de una sociedad, y es que por medio de estos pactos los socios expresan la voluntad de reglamentar la organización, el funcionamiento y el sistema de toma de decisiones dentro de una sociedad; ya sea que se pretenda concentrar el control, distribuirlo o transferirlo. La mayoría de estos pactos se llevan a cabo mediante convenios y sindicaciones de voto. Dentro de los ejemplos de estos pactos encontramos los que tratan sobre la composición de los órganos de administración, las políticas a desarrollar en la compañía, las restricciones de las competencias de los administradores, el régimen de las modificaciones estatutarias, arbitraje para deshacer situaciones de bloqueo, la información que deben de proporcionar los socios, la disolución de la sociedad, entre otros.

¹⁰⁸Condiciones que restringen durante una temporada la libertad de venta de los títulos de una sociedad cotizada. Se habla también de *lock-up* cuando se obliga a un directivo a permanecer durante un tiempo determinado, en una empresa que acaba de venderse.

Al respecto resultan pertinentes y en mi opinión acertadas las palabras de Enrique Guadarrama López:

...desde el punto de vista estructural, estos negocios aparecen unidos al contrato social, pero subordinados a éste. Es decir, en general las vicisitudes del pacto parasocial no afectan, sino excepcionalmente o por vía indirecta, a la subsistencia de la sociedad, mientras que el pacto sí se ve afectado por lo que suceda a la sociedad. Desde el punto de vista de licitud, los pactos aparecen amparados por la regla de autonomía contractual, a no ser que se propongan un fin que atente a preceptos de iuscogens¹⁰⁹ o desnaturalicen exigencias sustanciales de la configuración de las sociedades.¹¹⁰

Derivado de lo anterior es que más adelante hablaré de la oponibilidad de dichos acuerdos, enfocándome en los protocolos familiares, por ser el objeto principal de estudio en este capítulo de mi trabajo de tesis.

B) Protocolo Familiar

Ahora bien, en lo que respecta al protocolo familiar, éste es el documento en el que una familia empresaria pone por escrito las normas por las que se va a regir la relación de la familia con la empresa, o dicho de otra manera **“las reglas del juego”**. En relación a lo analizado en el inciso A) anterior, cabe mencionar que dentro del protocolo familiar, se pueden incluir tanto pactos de atribución, como de organización o de relación, ya que en la medida que se reduzca la ambigüedad respecto de los planes del fundador de la Empresa Familiar y las reglas sean precisas y claras para

¹⁰⁹ “Iuscogens o derecho imperativo internacional. Sus normas protegen valores esenciales compartidos por la comunidad internacional. Se puede decir que el iuscogens es la encarnación jurídica de la conciencia moral de la sociedad internacional.

Es el artículo 53 de la Convención de Viena sobre Derecho de los Tratados, el que define el IusCogens como el conjunto de normas imperativas de derecho internacional general, establecidas por la comunidad internacional de Estados en su conjunto. Las normas de iuscogens no pueden ser derogadas, salvo por otra norma del mismo rango. Cualquier tratado internacional contrario a una norma de iuscogens es nulo.” ¿Qué es el IusCogens? <http://www.iuscogensinternacional.com/p/que-es-el-ius-cogens.html>. Fecha de consulta: 28 de agosto de 2013.

¹¹⁰ GUADARRAMA LÓPEZ ENRIQUE, *Las sociedades anónimas, Análisis de los subtipos societarios*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, 1993, p.149.

todos, se promoverá un ambiente de certidumbre que además ayudará a disminuir las luchas interiores por el control.

Me gustaría recalcar la importancia del protocolo familiar ya que como iré explicando, es uno de los temas medulares dentro de la regulación de las Empresas Familiares, justamente ante la escasez de instrumentos especiales para éstas que atiendan sus necesidades específicas (independientemente de que estén constituidas como una Sociedad Anónima o una Sociedad de Responsabilidad Limitada, por ejemplo), el protocolo familiar permite optimizar su funcionamiento, evitar problemas entre los miembros de la familia derivados por la falta de comunicación, así como también es una herramienta básica para auxiliar en el proceso de sucesión.

Si bien el intentar llegar a acuerdos y tratar de tener una comunicación efectiva respecto de la manera que se va a llevar un negocio familiar, es una tendencia tan antigua como lo son las Empresas Familiares mismas, es hasta hace poco que el derecho comenzó a prestarle atención al protocolo familiar, mismo que nace como una opción de la “praxis jurídica” para prevenir y/o administrar la problemática derivada del gobierno, titularidad y sucesión de la Empresa Familiar. Un claro ejemplo de esta situación, lo encontramos en España (tal y como señalaremos en líneas posteriores), país que a partir del 2007 mediante el Real Decreto 171/2007, del 9 de febrero, dio una regulación específica en relación del protocolo y su publicidad.

El Maestro Vicent Chulià define al protocolo familiar como el acuerdo entre accionistas (cabiendo agregar: o socios) familiares titulares de bienes y derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la Familia y la Empresa.¹¹¹

¹¹¹TÚA LÓPEZ, Xavier. *La regulación de los protocolos familiares*. España, 2007. <http://noticias.juridicas.com/articulos/45-Derecho%20Civil/200703-654648645654.html>. Fecha de consulta: 17 de junio 2012.

Asimismo, la Asociación Madrileña de la Empresa Familiar expresa que:

*El protocolo familiar ha de ser la conclusión que se obtenga tras un trabajo en la familia, en la empresa, y en la propiedad. Éste ha de ser un proceso con componentes jurídicos, económicos y empresariales, pero sobre todo, es un proceso de trabajo psicológico y emocional con la familia que en muchas ocasiones no se tiene en cuenta en su justa medida, al presentarse el protocolo familiar como un documento normalizado que podríamos calificar como preparado para llevar. El protocolo ha de resultar la consecuencia del trabajo desarrollado en una familia empresaria regulando sus relaciones, hecho a la medida de la propia realidad de la familia y la empresa concreta. De ahí que en este documento se incluyan aquellos aspectos que se consideran más generales y aquellas preguntas que pueden ayudar a encauzar los aspectos familiares, ya que suele ser el factor crítico que diferencia a las empresas de éxito del resto...*¹¹²

En relación a esta última descripción respecto de las consideraciones idóneas que hay que tomar en cuenta en el proceso de creación de un protocolo familiar, me gustaría hacer énfasis en la parte en que se habla de este documento como “*un proceso de trabajo psicológico y emocional con la familia que muchas veces no se tiene en cuenta en su justa medida*” toda vez que lo anterior adquiere suma importancia si consideramos que un protocolo familiar **será inútil** si quienes lo firman no lo toman en serio y no lo sitúan como un instrumento del gobierno familiar. La creación de un protocolo familiar debe de ser el resultado de un proceso mediato y un debate profundo; este proceso se puede resumir en 4 fases, siendo éstas las siguientes:¹¹³

- 1) Concienciación de la necesidad del protocolo;
- 2) Debate y discusión;
- 3) Firma;
- 4) Implementación

Asimismo en el artículo 2.1 del Real Decreto Español¹¹⁴ 171/2007, de 9 de febrero por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, se establece:

¹¹²Asociación Madrileña de la Empresa Familiar. *Introducción al Protocolo Familiar*. España. <http://www.efamiliar.org/articulo/19/>. Fecha de consulta: 22 de agosto de 2012.

¹¹³BERMEJO, Manuel, *op.cit.*, p.124.

¹¹⁴ En el sistema [jurídicoespañol](#), un **real decreto** es una [norma jurídica](#) con rango de [reglamento](#) que emana del [poder ejecutivo](#) (el [Gobierno](#)) en nombre del [Rey de España](#) y en virtud de las competencias prescritas en la [Constitución](#). No obstante, no hay que confundir el contenido con la forma de aprobación: los actos que emanan

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.¹¹⁵

Respecto de esta última definición, me gustaría hacer dos comentarios al respecto, el primero encaminado a reconocer el avance de la legislación española al darle un espacio en ley a estos instrumentos, espacio y reconocimiento que desde mi punto de vista, México debe de tomar como ejemplo para también incluir a los protocolos familiares dentro de su regulación (tal y como se propondrá más adelante en este trabajo de tesis) y el segundo comentario encaminado en recalcar que de las definiciones propuestas, esta última puntualiza que los pactos que constituyan el protocolo familiar, son los realizados por socios entre sí o con terceros que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, siendo interesante la inclusión de esta última característica, toda vez que si bien se pueden llegar a dar casos de Empresas Familiares que coticen en bolsa, éstas en el caso de España encuentran una regulación especial que rige al mercado de valores, en la que la transparencia y publicidad de los “pactos parasociales” deviene obligatoria,¹¹⁶ recordando que lo dispuesto en el Real Decreto en cuestión es de carácter opcional.

del Consejo de Ministros adquieren la forma de real decreto (que es, por tanto, la forma en que se reviste el acto), pero no todo real decreto es un reglamento (ello dependerá del contenido).

En cualquier caso, el real decreto se sitúa en el orden de prelación de las normas jurídicas inmediatamente después de las normas con rango de [Ley](#) y antes de la [orden ministerial](#). Su diferencia con la primera es que emana del [poder ejecutivo](#) y no del [poder legislativo](#). Su diferencia con la segunda es que el real decreto precisa para su adopción de la aprobación del [Consejo de Ministros](#) exclusivamente, mientras que la [orden ministerial](#) puede establecerse por parte de un solo ministerio.

Tanto los reales decretos como las órdenes ministeriales integran la [potestad reglamentaria](#) de la Administración Pública. Los [reglamentos](#), en virtud del principio de [jerarquía normativa](#), no pueden contradecir lo dispuesto en las leyes y la Constitución prohíbe que regulen una serie de materias que reserva a la ley.

Un real decreto es sancionado por el Rey y refrendado por el presidente del Gobierno o por los ministros competentes.

¹¹⁵ Real Decreto Español 171/2007, publicado en el portal de la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, del Ministerio de la Presidencia, del Gobierno de España. <http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/16/pdfs/A11254-11257.pdf>. Fecha de consulta: 22 de agosto de 2012.

¹¹⁶ Al respecto la Maestra DÍAZ GÓMEZ, Angustias y DÍAZ GÓMEZ, Elicio, en su trabajo “*Reflexiones sobre el Real Decreto Español 171/2007 de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares en las sociedades familiares*” Publicado por la Universidad de León, España, mediante la revista Pecunia, número

Aunado a lo anterior, es relevante recordar que el protocolo familiar, se incluye como unas de las recomendaciones para implementar un buen gobierno corporativo en una sociedad, por lo tanto si tomamos en cuenta que las empresas que cotizan en bolsa, usualmente adoptan los lineamientos recomendados a efecto de implementar un buen gobierno corporativo,¹¹⁷ es que se puede concluir que muchas de las cuestiones que se plantearían en el protocolo familiar, probablemente ya fueron contempladas por estas empresas como paso previo para poder cotizar dentro del mercado bursátil.

Abundando en el último punto de las observaciones recién planteadas y aterrizándolo en el caso concreto de México, he de mencionar que la creación del protocolo familiar encuadra en una de las recomendaciones que en “Gobierno Corporativo”¹¹⁸ se hacen a las Empresas Familiares. Lo anterior en virtud de que en

12 (enero-junio, 2011) pp. 91-118. Visible en http://pecvnia.unileon.es/pecvnia12/12_091_118.pdf. Fecha de consulta 2 de septiembre del 2013, Expresan: *que quizás el legislador entendió resuelto el tema de la publicidad de los pactos que pudieran incluirse en el Protocolo Familiar mediante lo dispuesto en la Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas. Esta Ley llevó a cabo una importante modificación de la Ley del Mercado de Valores, añadiendo un nuevo Título, el X, De las sociedades cotizadas, cuyo Capítulo II (art. 112) lleva por título De los pactos parasociales sujetos a publicidad. Este Capítulo ha sido derogado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital (LSC) recogiendo el contenido de dicho Capítulo en los artículos 518 a 523 de este Texto Refundido. Estos pactos parasociales tendrían por objeto la regulación del ejercicio del derecho de voto en las Juntas Generales o la restricción o condicionamiento de la libre transmisibilidad de las acciones u obligaciones convertibles o canjeables de las sociedades anónimas cotizadas (art. 518). Respecto a las sociedades anónimas cotizadas se establece la obligatoriedad de dar publicidad a los pactos parasociales. A este propósito, el iter procedimental será el siguiente: en primer lugar, la celebración, prórroga o modificación de un pacto parasocial de esta naturaleza deberá ser comunicada inmediatamente a la sociedad y a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, acompañando copia de las cláusulas del documento en el que consten las cláusulas que afecten al derecho de voto o a la libre transmisibilidad de las acciones o de las obligaciones convertibles o canjeables. En segundo lugar, realizada la correspondiente comunicación, deberá depositarse en el Registro Mercantil en el que la sociedad esté inscrita el documento en el que conste el pacto parasocial. En tercer lugar, el pacto parasocial deberá publicarse como hecho relevante (art. 519 LSC). Se confiere legitimación para realizar las comunicaciones y el depósito citados a cualquiera de los firmantes del pacto parasocial (art. 520 LSC).*

¹¹⁷ En México, los principios del gobierno corporativo son recogidos de manera obligatoria por la Ley del Mercado de Valores, la Ley de Sociedades de Inversión, la Ley de Instituciones de Crédito y la Ley para regular Instituciones Financieras. La Ley del Mercado de Valores, se rige bajo el principio de que en la medida que exista un marco legal que genere confianza entre los participantes del mercado de valores, ente se podrá desarrollar de una manera más ordenada.

¹¹⁸ De acuerdo a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Gobierno Corporativo es el mecanismo de los accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio para asegurar la eficiencia, equidad, transparencia y resultados mediante acciones directivas seguidas por la organización, a fin de lograr razonabilidad, rendición de cuentas, resultados, transparencia y responsabilidad. Por otro lado, el Código de Mejores Prácticas Corporativas define Gobierno Corporativo como el sistema bajo el cual las

México existe el “Código de Mejores Prácticas Corporativas” (dado a conocer en junio de 1999 por el Consejo Coordinador Empresarial, y modificado en abril de 2010) el cual está basado en estándares internacionales que son adaptados a circunstancias nacionales para ofrecer recomendaciones de aplicación voluntaria para las empresas que no cotizan en bolsa, para mejorar el gobierno corporativo de las empresas, ayudando a la regulación interna de las mismas. Al ser estas recomendaciones de aplicación voluntaria, muchas empresas no las toman en cuenta, lo cual desde mi percepción responde a que para muchos empresarios la implementación de un buen gobierno corporativo, implica una gran carga administrativa y desconocimiento de los grandes beneficios que con éste se pueden obtener (circunstancia que espero lograr contribuir a cambiar con este trabajo de tesis).

Las recomendaciones realizadas por el “Código de Mejores Prácticas Corporativas” son una excelente opción para que las Empresas Familiares mexicanas tengan una estructura fundamental para su desarrollo, crecimiento y continuidad en el tiempo. Algunas de estas recomendaciones son: creación de un Consejo de Administración formado por familiares y por funcionarios independientes, evaluación y compensación, auditorías, finanzas y planeación, información a los accionistas, recomendaciones que perfectamente se pueden incluir en el contenido del protocolo familiar, mismo que se explicará a continuación.

a) Contenido del Protocolo Familiar

Habiendo acotado lo que son los protocolos familiares, es oportuno hablar de su contenido general, y digo general porque no hay ni debe de haber un formato único de estos instrumentos, toda vez que cada protocolo familiar debe de ser como “un traje a la medida” de la Empresa Familiar, para de esta manera tratar de

sociedades son dirigidas y controladas. Esta definición involucra al conjunto de principios y mecanismos que diseñan e integran los órganos de Gobierno de la empresa.

En general, el Gobierno Corporativo va dirigido a cualquier entidad que ha llegado a una etapa en la que mejorar la transparencia, profesionalizar las prácticas administrativas y reforzar los derechos de los accionistas, son esenciales para su crecimiento y competitividad en el largo plazo

asegurar su efectividad y cumplimiento. En ese mismo orden de ideas, a continuación enuncio los temas principales y/o recomendables a tratar dentro del protocolo familiar, mismos que a lo largo de la investigación realizada para este trabajo de tesis¹¹⁹ he podido observar conforman un denominador común en lo que respecta a las recomendaciones de puntos a tratar dentro de los mismos:

- **Una declaración de los principios, valores y objetivos de la familia empresaria:** Normalmente las generaciones subsecuentes al fundador, se incorporan a una empresa ya consolidada, lo que los puede volver un poco inconscientes respecto del trabajo, esfuerzo y empeño que puso el fundador para poner en pie la Empresa Familiar; es por ello que mediante una declaración de principios, valores y objetivos, el fundador puede sensibilizar a la familia empresaria de los retos que se han tenido que superar para llegar a determinado punto de la empresa y de los principios y valores (por ejemplo: integridad, pasión, colaboración, responsabilidad, calidad, etc.) por los que se ha regido la empresa para tener éxito, además es muy importante fijar objetivos futuros para que todos los miembros trabajen en la misma dirección.

- **La reglamentación del acceso de los miembros de la familia a puestos de trabajo en la empresa:** Resulta indispensable que cuando se integre a un miembro familiar como trabajador de la empresa, sea una persona que tenga los conocimientos y el perfil necesario para realizar el puesto que se le asigne, ya que de lo contrario los empleados no familiares se podrían sentir desmotivados para mejorar dentro de la empresa y se podría dar a entender que no importa los méritos que se realicen ya que si no se es miembro de la familia no existen posibilidades de acceder a ciertos puestos, situación que puede traer como consecuencia una disminución en las utilidades de la

¹¹⁹ Autores consultados:

- MORA O. José, *op.cit.*, pp.213-214.
- DÍAZ PÉREZ DUARTE, Ricardo, *op.cit.*, pp.87-94.
- GARCÍA, DE LA TORRE, JAINAGA, *Familia Empresaria y Empresa Familiar: Estructuras de Gobierno*, Universidad del País Vasco, Cátedra de Empresa Familiar, España, http://www.catedrafamiliar.ehu.es/p297-content/es/contenidos/informacion/cef_publicaciones/es_publicac/adjuntos/Familia_empresaria_y_empresa_familiar.pdf. Fecha de consulta: 29 de octubre del 2013.

empresa; así pues y bajo este panorama, es que se puede considerar establecer mecanismos para que el Consejo de Administración pueda evaluar al director general y a los funcionarios de alto nivel, tomando en cuenta aspectos como cumplimiento de metas establecidas, desempeño individual y de la empresa.

- **Código de Conducta:** La conducta positiva del ser humano es un elemento básico para el sano desarrollo de cualquier empresa en la que exista interacción humana, es por ello que mediante un código de conducta se puede dar una pauta de cuáles conductas evitar o en su caso exaltar en aras de crear un buen ambiente de trabajo y evitar conflictos que mermen el rendimiento de los trabajadores y que creen situaciones hostiles dentro del recinto laboral, que en el caso de la Empresa Familiar puedan ser trasladadas al hogar. Es recomendable que las personas que deban de sujetarse a este código, firmen y acusen de recibo para asegurar que están conscientes de su contenido y alcance, pudiendo imponer la empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento.
- **Evaluación y compensación:** Establecer unareglamentación de la retribución a los empleados familiares (especialmente a los directivos), es de suma importancia, ya que es común observar que en ocasiones se suelen dar sueldos que no concuerdan con la eficiencia en el trabajo o por el contrario hay veces que cuando los hijos (sobre todo a una edad temprana) trabajan en la empresa y siguen bajo la tutela económica de los padres, se les dan sueldos muy bajos, por no decir simbólicos, situación que puede ocasionar una disminución en la calidad del trabajo, lo que podría afectar directamente a la empresa. Básicamente lo que se propone en este punto es que los sueldos sean proporcionales al trabajo realizado para los miembros familiares como para los no familiares.
- **Las reglas de compra-venta de acciones, pactos de sindicación, método de valoración, prohibición de venta a no familiares:** En general se trata de

diversos pactos relativos al ejercicio de voto, a la enajenación de acciones, partes sociales o participación en la sociedad o empresa. Es bien sabido que en la Empresa Familiar se acentúan matices personalistas, es por ello que precisamente para evitar que la empresa deje de ser familiar y evitar injerencia de terceros ajenos a la familia, es importante que todos los accionistas familiares tengan presente una serie de lineamientos a los que se deben de sujetar ya sea al momento de que un familiar decida salirse de la empresa (a quien vender, a quien no vender, realizar una adecuada cuantificación económica de las acciones, etc.) o al momento de querer ejercer un voto conjunto (sindicación de acciones).¹²⁰ En este punto debo mencionar, que estos temas pueden ser motivo de un amplio estudio, estudio que desde luego excede por mucho mi trabajo de tesis, siendo mi única intención la de hacer mención de su posible inclusión como parte del protocolo familiar.

- **Establecimiento de los foros de comunicación formales de la familia (Consejo de Familia y reuniones familiares):** La capacidad para superar conflictos y diferencias que se presentan entre dos grupos de interés como lo son la familia y la empresa, es una cualidad que refleja gran solidez y que se logra a través de la comunicación, misma que dentro de la empresa se puede facilitar por medio de la creación del “Consejo de Familia” como órgano regulador y conciliador, así como con el fomento de las reuniones familiares que se perciban como un foro en el cual se puedan externar distintas inquietudes y problemas relacionados con la empresa.
- **Mediación:** Entendiendo la mediación como el *“Método alternativo para la solución de conflictos no adversarial, mediante el cual uno o más mediadores, quienes no tienen facultad de proponer soluciones, intervienen únicamente facilitando la comunicación entre los mediados en conflicto, con el propósito de que ellos acuerden voluntariamente una solución que ponga fin al mismo*

¹²⁰ Anteriormente este tema era generador de un amplio debate, derivado del anterior contenido del artículo 198 de la Ley General de Sociedades Mercantiles que establecía: “Es nulo todo convenio que restrinja la libertad del voto de los accionistas”; sin embargo y a raíz de la reforma publicada el 13 de junio del 2014 a dicha ley, esta situación cambió ya que ahora en la fracción tercera de dicho artículo se prevé que “Sin perjuicio de lo que dispongan las leyes especiales, los accionistas de las sociedades anónimas podrán convenir entre ellos: acuerdos para el ejercicio del derecho de voto en asambleas de accionistas”.

*total o parcialmente.*¹²¹ Muchas veces resulta oportuna y prudente la intervención de un tercero imparcial y objetivo para ayudar a la resolución de conflictos dentro de la Empresa Familiar y evitar la violencia entre familiares o la intervención de tribunales para la resolución de dichos conflictos, lo cual implica un gran costo emocional para la familia y un detrimento en la empresa. Con la intervención de un mediador en los conflictos, se podrán neutralizar las emociones que suelen distorsionar el proyecto de trabajo dentro de la empresa y lograr que las partes negocien la mejor solución para preservar el interés económico de la empresa y el de los involucrados en el conflicto.

- **Acuerdo de roles y responsabilidades:** En cualquier empresa y para efectos de este trabajo de tesis, en la Empresa Familiar, es básico que tanto los roles como las responsabilidades estén bien delimitados, lo que concientizará a cada quien de su papel dentro de la empresa, la funciones que deben de cumplir, así como también evitará trasladar responsabilidades al momento que de un tarea no se realice o se lleve a cabo de manera deficiente.
- **Uso de los recursos de la empresa por los miembros de la familia:** Se debe de evitar que los recursos de la Empresa Familiar se conviertan en la “caja chica” de sus miembros, se debe de dejar en claro y establecer reglas al respecto para que los recursos de la empresa sean para la empresa y no para las necesidades particulares de la familia.
- **Políticas de dividendos:** Un adecuado reparto de dividendos resulta muy conveniente para motivar a la próxima generación de accionistas, sin olvidar el derecho que tienen los accionistas de ser retribuidos por el capital que tienen invertido en la empresa. No obstante lo anterior, se deben de acordar previamente: cuantía, momentos y formas de pago de dividendos que se adapten a la estrategia, contexto y políticas de la empresa. Nunca se debe de

¹²¹ Artículo 3º fracción XII de la Ley de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco.

perder de vista que en cuestiones que combinen dinero, familia y empresa se debe de ser sumamente cuidadoso y previsor.

- **Política de retiro:** Hay un punto en la vida de la empresa en que la renovación generacional es inminente, por lo que para la salida de los directores generales o principales funcionarios en turno se pueden señalar diversos criterios: por edad, por salud, por tiempo de dedicación a la empresa, por resultados, etc. Así mismo, una vez transmitidas sus acciones o participaciones según las reglas fijadas, se recomienda la realización de un pacto de no-competencia por determinado plazo. Es aconsejable la creación de un comité de honor, integrado por las personas mayores que ya han salido de la empresa, comité que fungirá como órgano consultivo.
- **Reglas para integrar nuevas empresas al grupo familiar:** Aspecto fundamental en la estrategia empresarial, sobre todo al momento de adquirir otras empresas o crear otras empresas dependientes de ellas (como por ejemplo lo que sucede con las Holding), lo cual puede significar una ventaja competitiva y una gran oportunidad de crecimiento. Se deben de establecer lineamientos de análisis y metodología de estudio, **que sean del conocimiento general** de los accionistas, respecto del tipo de empresas que resultaría conveniente integrar al grupo familiar.
- **Acuerdos de no competencia:** Considerados como una obligación de no hacer, con este tipo de acuerdos, se previene que a la salida de algún miembro de la familia con participación en la empresa, éste, durante determinado tiempo empiece a trabajar con la competencia o bien inicie otro negocio del mismo giro y “robe” a la clientela de la Empresa Familiar utilizando sus bases de datos o utilizando el “*Knowhow*” aprendido en la empresa. A estos acuerdos también se les conoce como pactos de lealtad o de no competencia. Asimismo, por medio de la inclusión de una cláusula que no competencia, se puede establecer que los familiares quedan obligados

durante la vigencia de la empresa familiar a no dedicarse a la misma actividad de ésta.¹²²

- **Creación y relación con el Consejo de Administración:** Hay varios puntos a tomar en cuenta al establecer un Consejo de Administración, el primero de ellos es que éste se conforme tanto de familiares como de funcionarios independientes externos que aporten una opinión más objetiva respecto de los asuntos relacionados con la empresa, en segundo lugar en el caso concreto de las Empresas Familiares, se debe de considerar el establecimiento de normas que regulen la participación tanto de los familiares como de los no familiares así como crear un equipo directivo que lidie con las responsabilidades diarias de la dirección de la empresa, en tercer lugar valorar el que sea el Consejo de Administración quien defina la visión estratégica de la empresa y apruebe su gestión. Lo anterior contribuye a crear lo que se podría asemejar a una “democracia” dentro de la Empresa Familiar y evitar caer en una “dictadura”, en donde sea el fundador el único facultado para la toma de decisiones trascendentes.
- **Programa de transición y sucesión:** Derivado de que sólo un número limitado de Empresas Familiares, sobreviven a la transmisión de la dirección y de la propiedad a la siguiente generación, resulta muy conveniente contar con

¹²² Hay quienes afirman que dichas cláusulas constituyen una violación al artículo 5° constitucional que establece la libertad de trabajo, sin más restricción que la licitud del mismo. Al respecto me inclino a defender su licitud, siempre y cuando se limite dicha obligación no hacer, a determinado lapso de tiempo, a determinada área geográfica y a determinadas actividades. En relación a este tema la Tercera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación se ha pronunciado con la Tesis Aislada 271744, de la Sexta época, publicada en la página 224 del Semanario Judicial de la Federación, Volumen XXVIII, Cuarta Parte, la cual establece:

“OBLIGACIONES DE NO HACER, VALOR DE LAS. La obligación de no hacer es de tracto sucesivo y su valor es el daño o perjuicio que se causa con el hacer correlativo, pues el artículo 2028 del Código Civil establece que el que estuviere obligado a no hacer alguna cosa, quedará sujeto al pago de daños y perjuicios en caso de contravención, y si hubiere obra material, podrá exigir el acreedor que sea destruida a costa del obligado; por tanto, cuando el demandado faltó al cumplimiento de la obligación principal de no competir al actor en la venta de productos lácteos dentro de cierto plazo, el valor de la obligación principal está representado por el del perjuicio que le causó o sea, la privación del beneficio, utilidad o lucro que le ocasionó con la competencia desleal, mismo valor que debe servir de base para la cuantificación de la pena convencional pactada en la cláusula tercera del contrato fundatorio de la acción. Consiguientemente, no es exacto que en las obligaciones de no hacer no existe obligación principal; los actos de abstención son el móvil del pacto y la razón de su existencia, además en la especie, la pactada pudo celebrarse con independencia o autonomía del convenio de disolución y liquidación de la sociedad, y esto es la mejor evidencia de que el monto del capital social no es el valor de la obligación principal.”

un programa de transición y sucesión que le permita a la empresa lidiar de una mejor manera con la resistencia del fundador o líder en turno a traspasar su poder, autoridad y propiedad en la mayoría de los casos.

- **Lineamientos generales de testamentos:** De conformidad con el artículo 1295 del Código Civil Federal *“el testamento es un acto personalísimo, revocable y libre, por el cual una persona capaz dispone de sus bienes y derechos, y declara o cumple deberes para después de su muerte”*. Ahora bien como parte de una organización patrimonial sucesoria resulta indispensable que accionistas de una Empresa Familiar sean conscientes en adoptar estipulaciones económicas de carácter testamentario que promuevan la continuidad del control familiar a través de los descendientes directos (en la mayoría de los casos), pudiendo resultar conveniente sobre todo a partir de la segunda generación de propietarios que el régimen económico matrimonial de los accionistas sea el de separación de bienes. Desde mi punto de vista considero que tanto los testamentos como los regímenes económicos matrimoniales adoptados por los socios accionistas, son dos de los documentos más relevantes respecto de la continuidad de la Empresa Familiar en el tiempo así como para encausar que la empresa siga conservando el carácter de familiar.
- **Entrenamiento y capacitación:** Si bien es por demás sabida la importancia y los beneficios de que la empresa fomente y dé las oportunidades para que su personal esté en entrenamiento y capacitación constante, al hablar de Empresas Familiares es muy importante a su vez, la profesionalización en la gestión, sobre todo en el proceso de incorporación de los sucesores en la gestión de la empresa, para que éstos tengan una adecuada formación tanto en aspectos técnicos como en la capacidad de liderazgo, capacidad que será un factor de éxito al ser percibida por los socios y por los trabajadores ajenos a la sociedad.

- **Finanzas y planeación:** Entendiendo las finanzas como las decisiones monetarias que realiza una empresa y las herramientas que utiliza para la toma estas decisiones, así como en general las actividades que realiza una empresa para la obtención del dinero, para administrarlo y para cumplir con sus metas y satisfacer sus necesidades,¹²³ este punto dentro del protocolo familiar, o en general dentro del proyecto de cualquier empresa, resulta clave para evaluar las estrategias del negocio a largo plazo y las principales políticas de inversión y financiamiento, así como para darle un correcto seguimiento a la aplicación del presupuesto y la identificación de los factores de riesgo. Todas las empresas requieren recursos financieros para el desarrollo de sus actividades actuales, para ampliarlas o para iniciar nuevos proyectos que requieran inversión, toda vez que una mala inversión puede llevar a la quiebra de una empresa. El objetivo principal de las finanzas en una empresa es el de maximizar el valor del accionista, socio o persona que tiene alguna participación en ésta.

Usualmente, algunas Empresas Familiares, especialmente las PyMES, son renuentes al cambio, además de que no cuentan con buena formación e información financiera, lo que lleva a no poder negociar adecuadamente con las entidades de crédito, situación que tiene como consecuencia detener su crecimiento, luego entonces, un buen financiamiento y planeación, puede animar a los dueños al financiamiento para por ejemplo querer modernizar las instalaciones, la maquinaria, el equipo y emprender nuevos proyectos.¹²⁴

- **Auditoría:** En este caso, nos referimos a las auditorías, como mecanismos para evaluar el funcionamiento de la empresa, lo que nos llevará a detectar fallas en la estructura corporativa y vulnerabilidades en la empresa, además

¹²³Definición publicada en el portal de internet del Museo Interactivo de Economía, en el apartado de Salas y Exhibiciones, bajo el título “Las Finanzas en la Sociedad”. México, http://www.mide.org.mx/mide/index.php?option=com_content&view=article&id=274&Itemid=478. Fecha de consulta: 3 de noviembre del 2013.

¹²⁴ARELLANO MEDINA, Guillermo, “Improvisación, lastre empresarial”. México, http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/capitulo3.pdf. Fecha de consulta: 5 de febrero 2013.

de que contribuirá a lograr una mejor organización. No hay que perder de vista que las auditorías no se realizan sólo para detectar fraudes sino también para detectar malos funcionamientos. En aras de que se logren los objetivos planteados, se debe de asegurar la mayor objetividad posible, existirán casos en los que será más conveniente una auditoría externa realizada por una firma independiente a la empresa o casos en que se recomendará contar con un departamento de auditoría fijo dentro de la misma.

- **Información a los accionistas:** La buena comunicación en una empresa resulta básica, ya que con ella se puede lograr mayor transparencia en el funcionamiento de la misma, certeza y mejoramiento en la toma de decisiones. En el caso concreto de la Sociedad Anónima, la Ley General de Sociedades Mercantiles en sus artículos 172 y 173, establecen la obligación de los Administradores de presentar ante la Asamblea de Accionistas un informe con la información financiera de la Sociedad, siendo el contenido de dichos artículos el siguiente:

Artículo 172.- *Las sociedades anónimas, bajo la responsabilidad de sus administradores, presentarán a la Asamblea de Accionistas, anualmente, un informe que incluya por lo menos:*

- A) Un informe de los administradores sobre la marcha de la sociedad en el ejercicio, así como sobre las políticas seguidas por los administradores y, en su caso, sobre los principales proyectos existentes.*
- B) Un informe en que declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera.*
- C) Un estado que muestre la situación financiera de la sociedad a la fecha de cierre del ejercicio.*
- D) Un estado que muestre, debidamente explicados y clasificados, los resultados de la sociedad durante el ejercicio.*
- E) Un estado que muestre los cambios en la situación financiera durante el ejercicio.*
- F) Un estado que muestre los cambios en las partidas que integran el patrimonio social, acaecidos durante el ejercicio.*
- G) Las notas que sean necesarias para completar o aclarar la información que suministren los estados anteriores.*

A la información anterior se agregará el informe de los comisarios a que se refiere la fracción IV del artículo 166.

Artículo 173.- *El informe del que habla el enunciado general del artículo anterior, incluido el informe de los comisarios, deberá quedar terminado y ponerse a disposición de los accionistas por lo menos quince días antes de la fecha de la asamblea que haya de discutirlo. Los accionistas tendrán derecho a que se les entregue una copia del informe correspondiente.*

En el caso de España, en el año 2001, el Senado emitió el “Informe de la Ponencia de Estudio para la problemática de la Empresa Familiar”, dentro del cual encontramos la Recomendación 2° que contiene una descripción del posible contenido de un protocolo familiar, indicando que *“Es el instrumento más adecuado para entre otras finalidades: delimitar el acceso de los miembros de la familia a la empresa y definir los puestos de responsabilidad tanto en la gestión como en el gobierno de las mismas, delimitar las políticas de dividendos activos y pasivos y la política de financiación en relación a los miembros de la familia, posibilidad de crear fondos internos de financiación para situaciones puntuales, regular la transmisión de acciones, definir a los interlocutores a nivel del grupo familiar con los gestores de empresa, determinar la información a suministrar a los grupos familiares, creación de la Asamblea y el Consejo Familiar y, en general prever la sucesión de los fundadores de dicha empresas, creando un marco que garantizando la continuidad incentive el interés de la familia o familias por las empresas, y al mismo tiempo el interés general contribuyendo a que las mismas ganen dimensión y sean competitivas.”*¹²⁵

El objetivo del protocolo familiar es establecer las reglas básicas de la relación que se da entre empresa y familia, de modo que todos las conozcan y sepan a qué atenerse, para así evitar al máximo los conflictos. En ese mismo orden de ideas y tomando en cuenta la diversidad de temas que se pueden abordar dentro del protocolo familiar, es importante recalcar que con la creación de éste, los miembros de las futuras generaciones que se integren a la Empresa Familiar, podrán tener una idea más clara de los planes futuros que el líder tiene para la empresa y así evitar sorpresas desagradables al momento de la transición generacional. Sin embargo, su existencia no es una garantía de éxito, continuidad y armonía.

¹²⁵ SÁNCHEZ CRESPO, Abogados y Consultores, S.L. *El informe del Senado*. España. <http://www.protocolofamiliar.net/libro-el-protocolo-familiar/introduccion-a-la-empresa-familiar-1/el-informe-del-senado/Members/archivos-pdf/04%20PF%20Informe%20Senado%20v2.pdf>. Fecha de consulta: 8 de marzo de 2013.

En la actualidad, en el mundo empresarial mexicano, la cultura del protocolo familiar ha ido difundiéndose poco a poco, pero con paso firme, ya que son cada vez más los organismos empresariales que se han encargado de promover sus ventajas, toda vez que la inclusión de éste podría ser la respuesta de la praxis jurídica para prevenir o por lo menos sobrellevar y administrar de una manera más organizada la problemática que plantea la titularidad, sucesión y gobierno de la Empresa Familiar, entre otros asuntos inherente a ésta.

Paralelamente, se puede observar el caso España, que es uno de los países que han adoptado esta figura,¹²⁶ convirtiéndose en una práctica generalizada, sin embargo, se ha venido constatando un cierto abuso en la producción de protocolos hechos en base a un modelo que es adaptado sin demasiado debate ni diálogo a la filosofía de todos o algunos de los miembros de la generación que ostenta el poder en el momento de su redacción y firma;¹²⁷ luego entonces es de vital importancia el proceso por el que se llega al contenido del protocolo familiar. Esta concepción del protocolo pone el énfasis en las reuniones, el diálogo, la toma en consideración de todas las posturas para así llegar a una

¹²⁶El IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) Business School, de la Universidad de Navarra realizó una investigación sobre la eficacia de los protocolos familiares en 248 Empresas Familiares, de las cuales el 90% reside en España y un 10% en Latinoamérica, de dicha investigación se desprende la siguiente información: *el 55% de las familias empresarias encuestadas no cuenta con un protocolo familiar. En cuanto al tamaño de las Empresas Familiares, el estudio demuestra que el protocolo familiar está muy presente en las empresas de mayor tamaño. El 64% de las empresas con una facturación de entre 50 y más de 200 millones de euros cuentan con un protocolo familiar, mientras que en las empresas familiares de menor tamaño (hasta 10 millones de euros), el 73% de los participantes dicen no contar con un protocolo familiar. El estudio muestra, además que el 60% de los encuestados admite que el protocolo familiar ha sido útil en varias ocasiones. La investigación también destaca que en el 71% de los casos donde el protocolo familiar es un documento escrito y asumido por toda la familia, el contenido del mismo se aplica rigurosamente, mientras que en el 73% de los casos en los que el protocolo familiar se define como un documento escrito pero no totalmente asumido por la familia, su contenido se aplica en muy pocos aspectos. Respecto a la implicación, de las próximas generaciones en el desarrollo del protocolo familiar, el 73% de las empresas familiares encuestadas han realizado un esfuerzo para que los miembros de las siguientes generaciones se impliquen y sean partícipes del proceso de elaboración y actualización del protocolo familiar. Del mismo modo, el estudio demuestra que el 52% de las familias empresarias encuestadas y que cuentan con un protocolo familiar a elegido a un consultor especializado en el área de empresa familiar como facilitador en el desarrollo de su protocolo familiar. Por último, la investigación también muestra que el protocolo familiar, es más de 71 empresas familiares, contiene los valores, la misión y la visión de la familia empresaria, así como el tipo de empresas familiar que desean ser. Del mismo modo, también encontramos otros aspectos incluidos en los protocolos familiares, como por ejemplo la formación de accionistas y la implicación de la familia en la Empresa Familiar. Para más información véase: Tápies, Josep y Ceja, Lucia. Los protocolos familiares en países de habla hispana: cómo son y para qué se utilizan. IESE Business School, Universidad de Navarra, España, 2011. <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0931.pdf>. Fecha de consulta: 30 de agosto de 2013.*

¹²⁷ Artículo publicado en el portal de "Laempresafamiliar.com". El A B C de la Empresa Familiar. España. <http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion41.html>. Fecha de consulta: 23 de mayo del 2011.

conclusión por consenso que es la que se plasma en el documento final. Asimismo, el protocolo es idealmente un documento abierto en el que la familia va trabajando a lo largo de los años, de modo que no sólo va actualizándose y adaptándose a las necesidades de cada momento, sino que establece entre los miembros de la familia una cultura y una *práxis* de profundización, diálogo y entendimiento que es la auténtica base y garantía de la armonía presente y futura.¹²⁸

b) Ejecución del Protocolo Familiar

Si bien, el propósito de esta tesis es que las Empresas Familiares sean reguladas en nuestro ordenamiento jurídico, al día de hoy nos encontramos algo distantes de ese punto, sin ser esta situación un impedimento para promover la creación e implementación del protocolo familiar como mecanismos para organizar y armonizar tanto a la empresa como a la familia, así como para fortalecer a la Empresa Familiar neutralizando sus debilidades en sus cuatro planos: jurídico, patrimonial, empresarial y familiar.

Como bien ya señalé en líneas anteriores, para garantizar la eficacia y en este caso la ejecución del protocolo familiar, es esencial que se cuente con el consenso de todos los familiares, resultando también conveniente que se adopte en un momento pacífico dentro de la empresa y la familia, para después poder llevar a cabo los múltiples “negocios jurídicos satélites” que de él se van a derivar.

No todos los pactos que se establezcan dentro del protocolo familiar, tendrán la misma eficacia jurídica, toda vez que habrá pactos que se puedan incluir en los estatutos de la sociedad que constituyan la Empresa Familiar o que a pesar de no ser incluidos, sean oponibles ante terceros, otros pactos que para su ejecución requieran de la creación de otros instrumentos exigibles únicamente entre los

¹²⁸ Artículo publicado en el portal de “Laempresafamiliar.com”. El A B C de la Empresa Familiar. España. <http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion41.html>. Fecha de consulta: 23 de mayo del 2011.

firmantes y otros sin eficacia jurídica alguna, cuya validez y cumplimiento se limita a su fuerza moral. A mayor abundamiento de lo anterior:¹²⁹

- **Pactos con fuerza o eficacia frente a terceros:** Tal y como mencionábamos en líneas anteriores, existen pactos que por sí mismos no tienen fuerza vinculante ante terceros, por lo que necesitan acompañarse de otro tipo de instrumentos complementarios o bien incluirse en los estatutos de la sociedad. La protección del protocolo familiar puede ser reforzada con instrumentos que además de vincular a los firmantes del protocolo familiar, puedan ser exigidos frente a terceros ante los tribunales competentes, un ejemplo de éstos sería algún acuerdo que se tome vía asamblea extraordinaria (cambio de objeto social, fusión con otra sociedad...), el cual tendría que ser por exigencia de ley protocolizado ante fedatario público y por ende inscrito en el Registro Público de la Propiedad.
- **Pactos con fuerza contractual simple:** Son pactos que originan derechos y obligaciones entre sus firmantes, más no frente a terceros. En este tipo de pactos podríamos encontrar por ejemplo el pacto de no realizar actividades que sean concurrentes con las de la empresa, aplicación del protocolo familiar sometido a un arbitraje en caso de controversias, condiciones para el acceso de familiares a puestos de trabajo en la empresa, incorporación o no de asesores externos a los órganos de gobierno de la empresas. Ante el incumplimiento de estos pactos se podría acudir ante las autoridades competentes, para exigir su cumplimiento forzoso.
- **Pactos con fuerza moral:** También conocidos como “pactos entre caballeros”. Son pactos que no originan derechos y obligaciones entre sus firmantes y que normalmente atienden a las normas de ética, filosofía de la empresa y valores que se deben de transmitir a las siguientes generaciones.

¹²⁹ SANCHEZ-CRESPO, BELLVER SANCHEZ, SANCHEZ Y SANCHEZ, *op.cit.*,p. 27.

El Protocolo Familiar, lleva en su realización una fuerza moral implícita que une las voluntades de los familiares, sin embargo, algunos de los pactos que en él se incluyan, deberán de adoptar determinadas figuras jurídicas para tener un mayor peso y eficacia. Además éste debe de estar sujeto a revisión periódica (de preferencia anual o bianual) a fin de:¹³⁰

- a. Reformar aquellos aspectos que no hayan funcionado bien.
- b. Profundizar en los que sí hayan dado buen resultado.
- c. Adecuarlo a los cambios que se hayan producido, tanto en el seno de la familia como en el de la empresa, para conseguir que el protocolo familiar nunca pierda actualidad y vigencia.

Con la creación de un “Comité de seguimiento de protocolo”, se podrá llevar a cabo una revisión más oportuna y precisa del protocolo familiar.

Por otro lado, a pesar de ser una herramienta sumamente útil para la organización de la empresa y la prevención de conflictos dentro de la misma, encontramos que el protocolo familiar, por sí mismo, no siempre puede ser exigido ante la sociedad ni oponible ante terceros; motivo por el cual se deben de implementar instrumentos de desarrollo del protocolo familiar, toda vez que como acuerdo marco, es necesario que para que sea lo más eficaz posible, sea desarrollado paralelamente junto con otros documentos, cada uno de los cuales tendrá la función de regular los aspectos parciales del mismo, y cuyo conjunto, en unión de los órganos de gobierno (tema abordado en otro capítulo de este trabajo) constituirá el armazón que dará fuerza jurídica a la Empresa Familiar. Los principales documentos de desarrollo son:¹³¹

1. El régimen económico matrimonial del empresario y de sus hijos.
2. El testamento del empresario y de sus hijos.

¹³⁰ *Id.*

¹³¹ *Ibidem.*, p.51.

3. Los estatutos sociales, que han de recoger los pactos institucionales relativos al funcionamiento de la empresa, sin perjuicio de que puedan establecerse, además, otros pactos privados entre socios, recogidos fuera de los estatutos, que si bien no serán oponibles ante la sociedad serán válidos y exigibles entre partes firmantes del mismo.
- a. El empresario debe tener presente que los estatutos sociales pueden tener un contenido legal mínimo, que se identifica con los aspectos vitales de la empresa (denominación, domicilio, capital social, actividades que integran su objeto social, organización de la administración...). Ahora bien, este contenido mínimo se puede ampliar considerablemente mediante pactos que permitan personalizar a la empresa, siempre que éstos no se opongan a las leyes, ni contradigan los principios fundamentales del tipo societario elegido. Algunos ejemplos de cláusulas estatutarias que incorporan los pactos establecidos en el protocolo familiar son:
 - i. Cláusulas de control de acceso al órgano de administración de la sociedad.
 - ii. Cláusulas de control de acceso a los puestos del Consejo de Administración de la sociedad.
 - iii. Cláusulas limitativas de la transmisión de acciones y participaciones sociales.

Al respecto de este último punto, debo de mencionar que el pasado 13 de junio del 2014 se publicó la reforma a varios artículos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, artículos dentro de los cuales se incluyen el 91 y el 198. Como se podrá advertir a continuación, con dichas reformas se permite reforzar dentro de estatutos muchas de las cláusulas susceptibles de incluirse en el protocolo familiar, situación que viene a reforzar su oponibilidad y en algunos casos su ejecución.

ANTES	AHORA (reforma publicada en el DOF el 13 de junio de 2014)
<p>Artículo 91.- La escritura constitutiva de la sociedad anónima deberá contener, además de los datos requeridos por el artículo 6º, los siguientes:</p> <p>I.- La parte exhibida del capital social;</p> <p>II.- El número, valor nominal y naturaleza de la acciones en que se divide el capital social, salvo lo dispuesto en el segundo párrafo de la fracción IV del artículo 125;</p> <p>III.- La forma y términos en que deba pagarse la parte insoluta de las acciones;</p> <p>IV.- La participación en las utilidades concedidas a los fundadores;</p> <p>V.- El nombramiento de uno o varios comisarios;</p> <p>VI.- Las facultades de la Asamblea General y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de voto, en cuanto las disposiciones legales puedan ser modificadas por la voluntad de los socios.</p>	<p>Artículo 91. La escritura constitutiva o póliza de la sociedad anónima deberá contener, además de los datos requeridos por el artículo 6o., los siguientes:</p> <p>I.- La parte exhibida del capital social;</p> <p>II.- El número, valor nominal y naturaleza de la acciones en que se divide el capital social, salvo lo dispuesto en el segundo párrafo de la fracción IV del artículo 125;</p> <p>III.- La forma y términos en que deba pagarse la parte insoluta de las acciones;</p> <p>IV.- La participación en las utilidades concedidas a los fundadores;</p> <p>V.- El nombramiento de uno o varios comisarios;</p> <p>VI.- Las facultades de la Asamblea General y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de voto, en cuanto las disposiciones legales puedan ser modificadas por la voluntad de los socios.</p> <p>VII. En su caso, las estipulaciones que:</p> <p>a) Impongan restricciones, de cualquier naturaleza, a la transmisión de propiedad o derechos, respecto de las acciones de una misma serie o clase representativas del capital social, distintas a lo que se prevé en el artículo 130 de la Ley General de Sociedades</p>

	<p>Mercantiles.</p> <p>b) Establezcan causales de exclusión de socios o para ejercer derechos de separación, de retiro, o bien, para amortizar acciones, así como el precio o las bases para su determinación.</p> <p>c) Permitan emitir acciones que:</p> <ol style="list-style-type: none">1. No confieran derecho de voto o que el voto se restrinja a algunos asuntos.2. Otorguen derechos sociales no económicos distintos al derecho de voto o exclusivamente el derecho de voto.3. Confieran el derecho de veto o requieran del voto favorable de uno o más accionistas, respecto de las resoluciones de la asamblea general de accionistas. <p>Las acciones a que se refiere este inciso, computarán para la determinación del quórum requerido para la instalación y votación en las asambleas de accionistas, exclusivamente en los asuntos respecto de los cuales confieran el derecho de voto a sus titulares.</p> <p>d) Implementen mecanismos a seguir en caso de que los accionistas no lleguen a acuerdos respecto de asuntos específicos.</p> <p>e) Amplíen, limiten o nieguen el derecho de suscripción preferente a que se refiere el artículo 132 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.</p> <p>f) Permitan limitar la responsabilidad en los daños y perjuicios ocasionados por sus consejeros y funcionarios, derivados de los actos que ejecuten o</p>
--	---

	<p>por las decisiones que adopten, siempre que no se trate de actos dolosos o de mala fe, o bien, ilícitos conforme a ésta u otras leyes.</p>
<p>Artículo 198.- Es nulo todo convenio que restrinja la libertad del voto de los accionistas.</p>	<p>Artículo 198. Sin perjuicio de lo que dispongan las leyes especiales, los accionistas de las sociedades anónimas podrán convenir entre ellos:</p> <p>I. Derechos y obligaciones que establezcan opciones de compra o venta de las acciones representativas del capital social de la sociedad, tales como:</p> <p>a) Que uno o varios accionistas solamente puedan enajenar la totalidad o parte de su tenencia accionaria, cuando el adquirente se obligue también a adquirir una proporción o la totalidad de las acciones de otro u otros accionistas, en iguales condiciones;</p> <p>b) Que uno o varios accionistas puedan exigir a otro socio la enajenación de la totalidad o parte de su tenencia accionaria, cuando aquéllos acepten una oferta de adquisición, en iguales condiciones;</p> <p>c) Que uno o varios accionistas tengan derecho a enajenar o adquirir de otro accionista, quien deberá estar obligado a enajenar o adquirir, según corresponda, la totalidad o parte de la tenencia accionaria objeto de la operación, a un precio determinado o determinable;</p> <p>d) Que uno o varios accionistas queden obligados a suscribir y pagar cierto número de acciones representativas del capital social de la sociedad, a un precio determinado o determinable, y</p>

	<p>e) Otros derechos y obligaciones de naturaleza análoga;</p> <p>II. Enajenaciones y demás actos jurídicos relativos al dominio, disposición o ejercicio del derecho de preferencia a que se refiere el artículo 132 de esta Ley, con independencia de que tales actos jurídicos se lleven a cabo con otros accionistas o con personas distintas de éstos;</p> <p>III. Acuerdos para el ejercicio del derecho de voto en asambleas de accionistas;</p> <p>IV. Acuerdos para la enajenación de sus acciones en oferta pública; y</p> <p>V. Otros de naturaleza análoga.</p> <p>Los convenios a que se refiere este artículo no serán oponibles a la sociedad, excepto tratándose de resolución judicial.</p>
--	---

Dichas reformas, desde mi punto de vista representan un gran avance para las sociedades anónimas, ya que se abren opciones para diseñar estatutos que se adapten de mejor manera a las necesidades de los accionistas y de la sociedad.

Regresando al tema del protocolo familiar per se, debemos de estar conscientes que si bien pueden ser muchos los beneficios obtenidos a raíz de la elaboración de un protocolo familiar, **es necesario reconocer que el mismo encuentra sus límites al margen de la autonomía de la voluntad, toda vez que es no puede llegar a afectar normas inderogables del ordenamiento contractual**

y societario vigente. Para mayor entendimiento debemos de recordar la siguiente clasificación de las cláusulas que se pueden incluir en un contrato:

- **Cláusulas esenciales:** Son aquellas sin las cuales el acto jurídico no puede existir, se refieren principalmente al consentimiento y al objeto.
- **Cláusulas naturales:** Son aquellas que pueden ser suplidas o complementadas por la Ley.
- **Cláusulas accidentales:** Son aquellas pactadas por las partes, misma que pueden aumentar y/o disminuir los efectos u obligaciones en el acto celebrado.

La anterior clasificación es adoptada en el régimen civil mexicano, tal y como se aprecia en los artículos 1839 y 1840 del Código Civil Federal, el cual establece:

***Artículo 1839:** Los contratantes pueden poner las cláusulas que crean convenientes; pero las que se refieran a requisitos esenciales del contrato, o sean consecuencia de su naturaleza ordinaria, se tendrán por puestas aunque no se expresen, a no ser que las segundas sean renunciadas en los casos y términos permitidos por la ley.*

***Artículo 1840:** Pueden los contratantes estipular cierta prestación como pena para el caso de que la obligación no se cumpla o no se cumpla de la manera convenida. Si tal estipulación se hace, no podrán reclamarse, además, daños y perjuicios.*

En el caso de España, dentro del Real Decreto 171/2007 se establece que “...Los aspectos subjetivo, objetivo y formal del protocolo no son objeto de regulación, como tampoco lo es su contenido que será configurado por la autonomía negocial, como **pacto parasocial**, en hipótesis más frecuente sin más límites que los establecidos, con carácter general en el ordenamiento civil y específico en el societario...”

c) Registro y publicidad del Protocolo Familiar en España

Convencida de que no es suficiente promover y difundir la creación del protocolo familiar y que existe una imperiosa necesidad de que éste se incorpore a la legislación, es que a continuación explicaré lo que se ha venido haciendo en España en relación a su publicación e inscripción en el Registro Mercantil, toda vez que como

ya se había mencionado en capítulos anteriores, España es uno de los países que regulan a la Empresa Familiar como tal (aunque curiosamente no está definida), y prevén la existencia y registro del Protocolo Familiar, por lo que a continuación expondré gran parte de este capítulo en base a lo establecido por la legislación española.

Anteriormente me referí al Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, para citar la definición en él contenida de los protocolos familiares, ahora bien, en este apartado recalcaré que este decreto regula la publicidad de los protocolos familiares de las sociedades mercantiles no admitidas a cotización y, especialmente, su acceso al Registro Mercantil.

En el año dos mil uno, en el seno de la Comisión de Hacienda del Senado, se constituyó una ponencia para que emitiera un Informe sobre la regulación de la Empresa Familiar en el marco del ordenamiento jurídico español. En dicho Informe se emitieron 8 recomendaciones de las cuales haré mención de 3, mismas que considero son las más importantes para efectos de este capítulo: ¹³²

- Las administraciones públicas debieran adoptar políticas de información y comunicación para la gestión y desarrollo de las Empresas Familiares.
- **Desarrollar la formalización de los Protocolos Familiares**, al considerarlo el instrumento más adecuado para regular la problemática de las Empresas Familiares.
- **Apertura del Registro Mercantil** a aquellos aspectos del Protocolo Familiar que afecten a las relaciones de las Empresas Familiares con terceros.

En relación a esta última recomendación, respecto de la publicidad frente a terceros que se le pueda dar a los protocolos familiares por medio del Registro

¹³²TÚA LÓPEZ, Xavier, *op. Cit.* Fecha de consulta: 17 de junio de 2012.

Mercantil, ésta se explica por la necesidad de que las Empresas Familiares que hayan adoptado algún tipo social, cuenten con un ámbito legal que les permita alcanzar una financiación adecuada, lo cual supone una serie de requisitos, siendo uno de ellos el conocimiento por los terceros interesados de aquellas cláusulas del protocolo familiar que pudieran afectarles y de las que, con carácter general, puedan condicionar la gestión y administración de las empresas, y más que nada su futuro, toda vez que los terceros necesitan conocer en qué forma se va a abordar la sucesión por parte de los titulares de la empresa que pretende financiación exterior.

Después de que se emitiera el Informe reseñado, se emitió El Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, el cual además de establecer la definición de lo que se debe de entender por protocolo familiar (misma que ya fue enunciada en líneas anteriores), establece distintas vías de publicidad para éste, concretando su acceso al Registro Mercantil y regulando su publicidad registral; en el decreto se establecieron que las principales **características y requisitos** para su inscripción en el correspondiente registro, son las siguientes:

- La publicidad del protocolo tendrá siempre *carácter voluntario*.
- Cada sociedad podrá poseer *un sólo protocolo* y sólo se aceptarán inscripciones en el registro que sean rectificaciones del anterior, sin poder nunca presentar otro distinto.
- Los protocolos familiares que afecten a más de una sociedad, podrán ser publicados por cada una de las sociedades afectadas en el lugar que les concierna.
- La publicidad del protocolo tendrá que *ajustarse a la normativa vigente de protección de datos de carácter personal*,¹³³ debiendo la Administración

¹³³La normativa vigente para la protección de datos de carácter personales es la Constitución de 1978 (artículos 10 y 18.4), la Ley Orgánica 15/1992 de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD), y su reglamento de desarrollo (Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre) así como la Directiva Europea 95/46/CE. Cuando se habla de información o dato de carácter personal, se hace referencia a todos aquellos datos que identifican a una persona física, o que van a hacer posible conocer su identidad de una forma indirecta (hacen a la persona identificable). Esta información está protegida por el derecho a la protección de datos de carácter personal. El derecho a la protección de datos significa para el ciudadano, usuario o consumidor, que tiene la posibilidad de controlar qué ocurre con su información personal, decidir y disponer sobre ella. Información obtenida de la “Guía Práctica para la protección de los datos e información de carácter personal” realizada por el Área Jurídica de la Confederación de Consumidores y Usuarios, http://www.cecu.es/campanas/cuadernos/LOPD_1.pdf, fecha de consulta: 3 de noviembre del 2013.

contar con el consentimiento de las personas cuyos datos figuren en el protocolo.¹³⁴

Será el órgano de administración quien decida, en atención al interés social, si un Protocolo Familiar debe ser o no publicado, al margen de cual sea el deseo de los socios al respecto¹³⁵. Sin embargo, se necesita el consentimiento de todos los afectados para la publicación de sus nombres y datos personales. Con ello, podrían aparecer divergencias sobre si debe o no publicarse, por lo que parece conveniente que en el protocolo conste expresamente en alguna de sus cláusulas, pues es en el momento de la firma cuando todos los participantes están de acuerdo.

El Real Decreto 171/2007, prevé 3 formas distintas mediante las cuales las sociedades de personas o capital, distintas a las sociedades anónimas cotizadas, podrán inscribir su protocolo familiar en el Registro Mercantil, a fin de dotar de la mayor flexibilidad la publicidad en atención a los intereses de cada sociedad afectada:

1. Constancia de la existencia de un protocolo, con referencia a sus datos identificativos y no a su contenido en el asiento de la inscripción.
2. Depósito del protocolo o parte de él, con ocasión de la presentación de las cuentas anuales, que exigirá su constancia en documento público y que en ningún caso podrá afectar a la organización de la sociedad según conste inscrita en el registro mercantil. El documento depositado deberá ser relevante sólo a efectos del buen gobierno de la sociedad familiar.
3. Inscripción en el Registro Mercantil de la escritura pública de elevación a público de acuerdos sociales que contenga, en ejecución del protocolo y

Luego entonces con fundamento en lo anterior, es que se infiere que no obstante al hablar del protocolo familiar nos encontramos frente a un pacto, la información contenida en este pacto podrá ser conocida por terceros (y no sólo entre los que suscriben el protocolo familiar) ya que se podrá convertir en pública, motivo por el cual es necesario sujetarse a la normativa mencionada en líneas anteriores en aras de preservar el derecho de protección de datos de carácter personal.

¹³⁴ Bufete Conesa Asociados, *Publicidad del Protocolo Familiar*. España, 2007. <http://www.bufeteconesa.com/actualidad/articulos/noticias-juridicas/publicidad-del-protocolo-familiar>. Fecha de consulta: 19 de mayo del 2011.

¹³⁵ Artículo 3º fracción 1 del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero.

con mención expresa del mismo, **cláusulas inscribibles**. Es decir, la única especialidad de la escritura, cuando la misma sea necesaria, es que debe expresar que se trata de elevación a público de acuerdos sociales en ejecución de un protocolo familiar, y permitir con ello una más adecuada interpretación de los acuerdos adoptados. Debe de quedar claro, que habrá determinados tipos de cláusulas (reforma de estatutos, por ejemplo), ante los cuales estaremos frente a un caso de publicidad obligatoria y no voluntaria.

Asimismo se prevé a opción de que el protocolo familiar se publique 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.¹³⁶

Derivado de lo anterior es que no puedo dejar de reconocer el ejemplo de España en relación al protocolo familiar, y es que desde mi punto de vista, el hecho de que se regule su registro y publicidad, significa que se reconoce su importancia y se fomenta su oponibilidad, toda vez que será ésta la que le dará su fuerza legal, para que a partir de ahí los socios de una Empresa Familiar, encuentren en el protocolo un mecanismo confiable, seguro y eficiente para proteger a las Empresas Familiares de toda la problemática inherente a la misma. Con la regulación de la publicación del protocolo familiar, se están además protegiendo los derechos de terceros y la necesaria transparencia que debe de existir en legislación societaria mercantil.

¹³⁶ Artículo 9 de la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico

1. Los prestadores de servicios de la sociedad de la información establecidos en España deberán comunicar al Registro Mercantil en el que se encuentren inscritos, o a aquel otro registro público en el que lo estuvieran para la adquisición de personalidad jurídica o a los solos efectos de publicidad, al menos, un nombre de dominio o dirección de Internet que, en su caso, utilicen para su identificación en Internet, así como todo acto de sustitución o cancelación de los mismos, salvo que dicha información conste ya en el correspondiente registro.

2. Los nombres de dominio y su sustitución o cancelación se harán constar en cada registro, de conformidad con sus normas reguladoras. Las anotaciones practicadas en los Registros Mercantiles se comunicarán inmediatamente al Registro Mercantil Central para su inclusión entre los datos que son objeto de publicidad informativa por dicho Registro.

3. La obligación de comunicación a que se refiere el apartado 1 deberá cumplirse en el plazo de un mes desde la obtención, sustitución o cancelación del correspondiente nombre de dominio o dirección de Internet

Al hablar de oponibilidad, me refiero a la validez y eficacia del protocolo familiar, ya sea entre las partes que lo suscriban y/o frente a terceros (efecto *erga omnes*).¹³⁷ La oponibilidad ha sido destacada como una característica esencial de algunos derechos, que se manifiesta como el poder de hacerlos valer frente a todos, ya que en un principio los actos jurídicos sólo surten efectos de obligatoriedad para las partes que los celebran, sin poder comprometer a las personas que fueron terceros en los mismos, principio que fue concebido desde el derecho romano como “*res inter alios acta aliis nocere neque prodesse potest*” que significa que lo hecho entre unos no puede perjudicar ni producir efectos para otros. No obstante lo anterior, habrá actos jurídicos que si bien no pueden obligar a terceros, si podrán producir respecto de ellos otros efectos, produciendo consecuencias de oponibilidad.¹³⁸

Dicho lo anterior, a la luz de la legislación mexicana, cabría hacer las siguientes distinciones:

- **Oponibilidad del protocolo frente a quienes lo suscriben:** Es innegable que las normas o cláusulas pactadas dentro del protocolo familiar, serán siempre oponibles entre quienes lo suscriben, esto es por la naturaleza contractual del mismo. A efectos de lo anterior, tenemos que nuestro Código Civil Federal establece:

Artículo 1796: Los contratos se perfeccionan por el mero consentimiento, excepto aquellos que deben revestir una forma establecida por la ley. Desde que se perfeccionan obligan a los contratantes, no sólo al cumplimiento de lo expresamente pactado, sino también a las consecuencias que, según su naturaleza, son conforme a la buena fe, al uso o a la ley.

- **Oponibilidad del protocolo frente a terceros:** Determinadas disposiciones que contenga el protocolo familiar no podrían ser oponibles a terceros, en tanto el documento que las contenga no se encontrara registrado ante el Registro Público del Comercio (por ejemplo: existencia de comités consultivos, pactos para someter a arbitraje controversias societarias de los socios entre sí, fideicomisos...), toda vez que es a través de éste Registro que se le podrá dar

¹³⁷ Vid. DE PINA, DE PINA VARA, *op.cit.*, p.271. Donde se define ERGA OMNES como: “*la expresión latina usada referirse a la eficacia que tienen determinados actos, frente a todos, aun aquéllos que no son parte en los mismos. Validez general.*”

¹³⁸ BEJARANO SÁNCHEZ, Manuel, *Obligaciones Civiles*, Editorial Oxford, México, 2003, pp.132 y 133.

publicidad al contenido de determinado actos. En relación a lo anterior, encontramos que el artículo 18 del Código de Comercio y el artículo 2 del Reglamento del Registro Público de Comercio establecen:

CÓDIGO DE COMERCIO

Artículo 18.- *En el Registro Público de Comercio se inscriben los actos mercantiles, así como aquellos que se relacionan con los comerciantes y que conforme a la legislación lo requieran.*

La operación del Registro Público de Comercio está a cargo de la Secretaría de Economía, en adelante la Secretaría, y de las autoridades responsables del registro público de la propiedad en los estados y en el Distrito Federal, en términos de este Código y de los convenios de coordinación que se suscriban conforme a lo dispuesto por el artículo 116 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Para estos efectos existirán las oficinas del Registro Público de Comercio en cada entidad federativa que demande el tráfico mercantil.

La Secretaría emitirá los lineamientos necesarios para la adecuada operación del Registro Público de Comercio, que deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación.

REGLAMENTO DEL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO

Artículo 2º.- *El Registro Público de Comercio tiene por objeto dar publicidad a los actos mercantiles, así como aquellos que se relacionan con los comerciantes y que conforme a la legislación lo requieran para surtir efectos contra terceros. Para la inscripción de los actos mercantiles que conforme a las leyes sean susceptibles de ello, se utilizarán las formas precodificadas que la Secretaría, en términos de lo dispuesto por el artículo 20 del Código de Comercio, dé a conocer mediante publicación en el Diario Oficial de la Federación. Los responsables de las oficinas del Registro, no podrán solicitar otros requisitos distintos a los que se incorporen en dichas formas.*

La inscripción de actos a que se refiere este artículo se efectuará en el folio mercantil electrónico, en atención al nombre, denominación o razón social de cada comerciante o sociedad mercantil, el cual comprenderá todos los actos mercantiles relacionados con dicho comerciante o sociedad.

Contrario al panorama español, al día de hoy en México no existe la posibilidad de inscribir los protocolos familiares como tal, en el Registro Público de Comercio.

- **Oponibilidad del protocolo frente a la sociedad:** Si el protocolo no es reconocido por la sociedad, únicamente generará efectos inter partes, actuando la sociedad como un tercero ajeno al pacto. En el caso de que el protocolo sí sea reconocido por la sociedad, entonces podría respecto de algunas estipulaciones producir efectos frente a ella.¹³⁹

¹³⁹Remitirse al texto de los artículos 91 y 198 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Si bien ha sido un tema debatido para la doctrina, para muchos el protocolo familiar debe de estar contenido en los estatutos sociales, situación que evitaría las dificultades que genera su discutida oponibilidad frente a terceros y frente a la misma sociedad,¹⁴⁰ sin embargo hay que recordar que habrá disposiciones que no sea posible inscribir en el registro mercantil o que bien los socios o accionistas no deseen darles publicidad o bien que sólo afecten a los accionistas entre sí y no a la sociedad per se.

Finalmente en ese mismo orden de ideas, tengo que hacer dos acotaciones, la primera de ellas consistente en aclarar que no todas la cláusulas que se incluyan en un protocolo familiar son susceptibles de incluirse en los estatutos de una sociedad, ya que estos últimos encuentran tanto sus límites como su regulación en la Ley General de Sociedades Mercantiles y **siempre tendrán que ser en relación a la organización y funcionamiento de la sociedad**, siendo ésta una de las razones de ser el protocolo familiar, ya que en él, entre otros asuntos, se pueden regular las relaciones entre los socios; en segundo término y aunque pueda parecer evidente, si bien clasifiqué al protocolo familiar como pacto parasocial, en el caso de que su contenido se llegara a incluir en los estatutos sociales, perdería como consecuencia natural, su naturaleza de pacto parasocial, convirtiéndose en una cláusula más del contrato social. En cualquier caso, el protocolo familiar debe de ser visto como un ejercicio de auto-regulación.

¹⁴⁰ URBINA GALIANO, Liza. *Algunos aspectos jurídicos del protocolo de familiar a la luz de la legislación colombiana*. Colombia, 2003 Publicado por la UNAM de México <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/vniver/cont/106/cnt/cnt21.pdf>. Fecha de consulta: 20 de agosto de 2013.

“No hay nada tan cierto en el mundo, como la muerte y los impuestos.”

Benjamin Franklin

CAPÍTULO VI. FISCALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. Fiscalidad de las Empresas Familiares en España.

Desde el punto de vista tributario, España le ha dado un tratamiento especial a este tipo de empresas, en atención a la gran importancia que representan para la economía de éste país, lo que ha llevado a aprobar algunas medidas fiscales que tienden a disminuir la carga tributaria que deben de soportar a fin de utilizar el sistema tributario con fines de política económica. Así, se han ido adoptado diferentes previsiones en algunos impuestos, como son el Impuesto sobre el Patrimonio y el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, siendo estos los principales tributos que han desarrollado una normativa y beneficios fiscales específicos para las Empresas Familiares.

Antes de proseguir con el tema, me gustaría hacer una breve mención de las características de ambos impuestos (toda vez que el estudio minucioso de estos impuesto, haría excesivamente amplio el tratamiento del tema, desviándome del objetivo principal de este trabajo de tesis), siendo éstas las que a continuación se indican:

A) Impuesto Sobre el Patrimonio

- **Marco legal:** Normado por la Ley 19/1991 del 6 de junio, el 1 de enero del 2008 se suprimió el gravamen del Impuesto sobre el Patrimonio, mediante la Ley 4/2008 del 23 de diciembre de ese año. No obstante lo anterior, las circunstancias de España y los efectos de la crisis económica hicieron necesario el restablecimiento del Impuesto exclusivamente para los ejercicios 2011 y 2012, debiendo presentar las declaraciones correspondientes durante

el 2012 y 2013, respectivamente; situación que fue reestablecida a través del Real Decreto Ley 13/2011 del 16 de septiembre.

Si bien para el año 2014 se prevé que ya no se deberán presentar las declaraciones por este impuesto, he decidido incluirlo en este trabajo de tesis por dos razones: la primera, por constituir un claro ejemplo de política fiscal para el fomento por parte del gobierno de la continuidad de la Empresa familiar, y en segundo lugar por la existente posibilidad de que se vuelva a restablecer dicho impuesto en el futuro, toda vez que como se explicó anteriormente, en años anteriores fue suprimido y después restablecido atendiendo a la situación económica de España, circunstancia que podría volver a repetirse.

- **Naturaleza y objeto:** De acuerdo al artículo primero de la Ley 19/1991 el Impuesto sobre el Patrimonio es un tributo de carácter directo y naturaleza personal que grava el patrimonio neto de las personas físicas en los términos previstos de la mencionada Ley.

Se considera que constituye el patrimonio neto de la persona física el conjunto de bienes y derechos de contenido económico de que sea titular, con deducción de las cargas y gravámenes que disminuyan su valor, así como de las deudas y obligaciones personales de las que deba responder.

B) Impuesto Sobre Sucesiones y Donaciones

- **Marco legal:** Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.
- **Naturaleza y Objeto:** De naturaleza directa y subjetiva, grava los incrementos patrimoniales obtenidos a título lucrativo por personas físicas, en los términos previstos por la Ley Ley 29/1987 de 18 de diciembre.

Tiene como objeto la renta que supone el aumento patrimonial ocasionado por la aceptación de una herencia o de una donación, siendo éstos actos jurídicos el hecho imponible del impuesto; si bien son dos hechos imponibles distintos, se considera una sola figura impositiva que abarca las transmisiones a título gratuito, mortis causa en el caso de la sucesión, e inter vivos en el de la donación.

Tal y como se expresa en la exposición de motivos de la Ley 29/1987 de 18 de diciembre, tiene un carácter de tributo complementario al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, expresando que *“en orden a la delimitación del tributo se destaca que el mismo se configura como un gravamen cuyo sujeto pasivo es la persona física; de ahí que los incrementos gratuitos obtenidos por sociedades y entidades jurídicas se sometan al Impuesto sobre Sociedades, quedando de esta forma coordinado el tributo con el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, de modo que determinadas adquisiciones, en lugar de tributar por este Impuesto, lo hacen por el de Sucesiones y Donaciones, cuyo carácter especial con respecto al general queda así resaltado.”*

El Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones es un tributo que se encuentra cedido a las comunidades autónomas, situación que implica que cada comunidad autónoma tenga competencias normativas sobre el impuesto que en su territorio se recauda, por lo que cada región tiene sus particularidades normativas, lo que al final se traduce en la variación del total a pagar por dicho impuesto, dependiendo del lugar en que se cause.¹⁴¹

¹⁴¹ El artículo 2 de la Ley 29/1987 de 18 de diciembre establece:

1. *El Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones se exigirá en todo el territorio español, sin perjuicio de lo dispuesto en los regímenes tributarios forales de Concierto y Convenio Económico vigentes en los Territorios Históricos del País Vasco y la Comunidad Foral de Navarra, respectivamente, y de lo dispuesto en los Tratados o Convenios internacionales que hayan pasado a formar parte del ordenamiento interno.*
2. *La cesión del Impuesto a las Comunidades Autónomas se regirá por lo dispuesto en las normas reguladoras de la Cesión de Tributos del Estado a las Comunidades Autónomas y tendrá el alcance y condiciones que para cada una de ellas establezca su específica Ley de Cesión.*

Finalmente y para explicar su injerencia en las Empresas Familiares, en la exposiciones de motivos de la Ley 29/1987 de 18 de diciembre *“En materia de aplazamiento y fraccionamiento de pago, la Ley dispone expresamente que puedan aplicarse las normas generales del Reglamento de Recaudación, pero sin perjuicio de ello recoge los dos supuestos tradicionales de aplazamiento y fraccionamiento de pago concedidos por las Oficinas Liquidadoras, y como novedad establece un sistema que tiende a facilitar el pago del tributo en los casos de transmisión de empresas familiares o de transmisión por herencia de la vivienda habitual del causante.”*

Puntualizado lo anterior y regresando al tema impositivo para las Empresas Familiares, uno de los ejemplos más palpables de **“beneficio fiscal”** en España respecto de las Empresas Familiares, lo encontramos en el **Real Decreto Ley 7/1996 de 7 de junio, sobre medidas urgentes de carácter fiscal y de fomento y liberalización de la actividad económica**, mediante el cual se reforma la Ley 29/1987, de 18 de diciembre, y dentro del cual se establecen, lo que en su exposición de motivos se refiere como **“beneficios fiscales en la sucesión de empresas familiares”**, siendo este último término de gran alcance, toda vez que se reconoce a nivel de ley la clasificación de **“empresas familiares”**. Concretamente, en el artículo 4 de este Real Decreto Ley se establece:

*Se introduce un apartado 5 en el artículo 20 de la Ley 29/1987, de 18 de diciembre, **del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones**, con el siguiente contenido:*

«5. En los casos en los que en la base imponible de una adquisición "mortis causa" que corresponda a los cónyuges, descendientes o adoptados de la persona fallecida, estuviere incluido el valor de una empresa individual o de participaciones en entidades a las que sea de aplicación la exención regulada en el punto dos del apartado octavo del artículo 4 de la Ley 19/1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre el Patrimonio, para obtener la base liquidable se aplicará en la imponible, con independencia de las reducciones que procedan con arreglo a los apartados anteriores, otra del 95 por 100 del mencionado valor, siempre que la adquisición se mantenga, durante los diez años siguientes al fallecimiento del causante, salvo que, a su vez, falleciese el adquirente dentro de este plazo.

Del mismo porcentaje de reducción, con límite de 20 millones de pesetas por cada sujeto pasivo y con el requisito de permanencia señalado anteriormente, gozarán las adquisiciones "mortis causa" de la vivienda habitual de la persona fallecida, siempre que los causahabientes

sean cónyuge, ascendientes o descendientes de aquél, o bien pariente colateral mayor de sesenta y cinco años, que hubiese convivido con el causante durante los dos años anteriores al fallecimiento.

En el caso de no cumplirse el requisito de permanencia al que se refiere el presente apartado, deberá pagarse la parte, del impuesto que se hubiese dejado de ingresar como consecuencia de la reducción practicada y los intereses de demora.»

Con esta medida, se intenta otorgar un trato especial para las adquisiciones a título gratuito de las empresas o de las acciones representativas de un grupo familiar, fomentando con esto, la continuidad de la Empresa Familiar; el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones es uno de los “impuestos clave” en la fiscalidad de la Empresa Familiar, tal y como se ha reconocido en la Dirección General de Tributos.¹⁴²

Por otro lado en lo que respecta al **Impuesto al Patrimonio**, la Ley del Impuesto sobre el Patrimonio en su artículo 4. Ocho. Uno establece:

“Artículo 4 Bienes y derechos exentos.

Estarán exentos de este Impuesto:

...

Ocho.

***Uno.** Los bienes y derechos de las personas físicas necesarios para el desarrollo de su actividad empresarial o profesional, siempre que ésta se ejerza de forma habitual, personal y directa por el sujeto pasivo y constituya su principal fuente de renta. A efectos del cálculo de la principal fuente de renta, no se computarán ni las remuneraciones de las funciones de dirección que se ejerzan en las entidades a que se refiere el número dos de este apartado, ni cualesquiera otras remuneraciones que traigan su causa de la participación en dichas entidades.*

También estarán exentos los bienes y derechos comunes a ambos miembros del matrimonio, cuando se utilicen en el desarrollo de la actividad empresarial o profesional de cualquiera de los cónyuges, siempre que se cumplan los requisitos del párrafo anterior.

***Dos.** La plena propiedad, la nuda propiedad y el derecho de usufructo vitalicio sobre las participaciones en entidades, con o sin cotización en mercados organizados, siempre que concurren las condiciones siguientes:*

¹⁴² La Dirección General de Tributos, es una de direcciones dependientes de la Secretaria de Estado de Hacienda, dependiente a su vez del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas del Gobierno de España.

a) *Que la entidad, sea o no societaria, no tenga por actividad principal la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario. Se entenderá que una entidad gestiona un patrimonio mobiliario o inmobiliario y que, por lo tanto, no realiza una actividad económica cuando concurren, durante más de 90 días del ejercicio social, cualquiera de las condiciones siguientes:*

- *Que más de la mitad de su activo esté constituido por valores o*
- *Que más de la mitad de su activo no esté afecto a actividades económicas.*

A los efectos previstos en esta letra:

- *Para determinar si existe actividad económica o si un elemento patrimonial se encuentra afecto a ella, se estará a lo dispuesto en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.*
- *Tanto el valor del activo como el de los elementos patrimoniales no afectos a actividades económicas será el que se deduzca de la contabilidad, siempre que ésta refleje fielmente la verdadera situación patrimonial de la sociedad.*

A efectos de determinar la parte del activo que está constituida por valores o elementos patrimoniales no afectos:

1.º *No se computarán los valores siguientes*

- *Los poseídos para dar cumplimiento a obligaciones legales y reglamentarias.*
- *Los que incorporen derechos de crédito nacidos de relaciones contractuales establecidas como consecuencia del desarrollo de actividades económicas.*
- *Los poseídos por sociedades de valores como consecuencia del ejercicio de la actividad constitutiva de su objeto.*
- *Los que otorguen, al menos, el cinco por ciento de los derechos de voto y se posean con la finalidad de dirigir y gestionar la participación siempre que, a estos efectos, se disponga de la correspondiente organización de medios materiales y personales, y la entidad participada no esté comprendida en esta letra.*

2.º *No se computarán como valores ni como elementos no afectos a actividades económicas aquellos cuyo precio de adquisición no supere el importe de los beneficios no distribuidos obtenidos por la entidad, siempre que dichos beneficios provengan de la realización de actividades económicas, con el límite del importe de los beneficios obtenidos tanto en el propio año como en los últimos 10 años anteriores. A estos efectos, se asimilan a los beneficios procedentes de actividades económicas los dividendos que procedan de los valores a que se refiere el último inciso del párrafo anterior, cuando los ingresos obtenidos por la entidad participada procedan, al menos en el 90 por ciento, de la realización de actividades económicas.*

b) *Que la participación del sujeto pasivo en el capital de la entidad sea al menos del 5 por 100 computado de forma individual, o del 20 por 100 conjuntamente con su cónyuge, ascendientes, descendientes o colaterales de segundo grado, ya tenga su origen el parentesco en la consanguinidad, en la afinidad o en la adopción.*

c) *Que el sujeto pasivo ejerza efectivamente funciones de dirección en la entidad, percibiendo por ello una remuneración que represente más del 50 por 100 de la totalidad de los rendimientos empresariales, profesionales y de trabajo personal.*

A efectos del cálculo anterior, no se computarán entre los rendimientos empresariales, profesionales y de trabajo personal, los rendimientos de la actividad empresarial a que se refiere el número uno de este apartado.

Cuando la participación en la entidad sea conjunta con alguna o algunas personas a las que se refiere la letra anterior, las funciones de dirección y las remuneraciones derivadas de la misma deberán de cumplirse al menos en una de las personas del grupo de parentesco, sin perjuicio de que todas ellas tengan derecho a la exención.

La exención sólo alcanzará al valor de las participaciones, determinado conforme a las reglas que se establecen en el artículo 16.uno de esta Ley, en la parte que corresponda a la proporción existente entre los activos necesarios para el ejercicio de la actividad empresarial o profesional, minorados en el importe de las deudas derivadas de la misma, y el valor del patrimonio neto de la entidad, aplicándose estas mismas reglas en la valoración de las participaciones de entidades participadas para determinar el valor de las de su entidad tenedora.

Punto dos del apartado ocho del artículo 4 redactado por el número 2 de la disposición final cuarta de la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio («B.O.E.» 29 noviembre). Vigencia: 1 enero 2007

Tres. *Reglamentariamente se determinarán:*

a) *Los requisitos que deban concurrir para que sea aplicable la exención en cuanto a los bienes, derechos y deudas necesarios para el desarrollo de una actividad empresarial o profesional.*

b) *Las condiciones que han de reunir las participaciones en entidades.*

Número ocho del artículo 4 redactado, con efectos a partir del día 1 de enero de 2004, por el artículo 4 de la Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social («B.O.E.» 31 diciembre; corrección de errores y de erratas «B.O.E.» 1 abril 2004). Vigencia: 1 enero 2004 Efectos / Aplicación: 1 enero 2004

Ahora bien, teniendo más claro a que nos referiremos al hablar de Impuesto sobre el Patrimonio y de Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, y prosiguiendo con el desarrollo del presente capítulo, hay que señalar que para regular fiscalmente a estas empresas, ha sido necesario realizar una conceptualización de lo que se puede entender como “Empresa Familiar”, ya que, como se advertirá, ésta no se encuentra definida dentro del ordenamiento jurídico español; al respecto son significativas las palabras de Cayón Galiardo cuando escribe: “*La Empresa Familiar ha sido calificada por los estudiosos como –Un fantasma del Derecho- se escribe y se legisla, siempre se modo fragmentario, sobre ella, pero no existe una definición*”

*legal de la misma sobre la que poder delimitar estas reflexiones*¹⁴³. Motivo por el cual se ha acudido al Derecho Privado y a algunas instituciones similares presentes en el Derecho Comparado, ya que dicha figura despierta un fuerte interés entre los expertos del Derecho y de la Economía, al grado que en España (por ser el país que estamos tomando como referencia) existe un Instituto de Empresa Familiar, se imparten asignaturas específicas respecto de la Empresa Familiar, cursos de extensión universitaria acerca de sus especialidades tributarias, entre otros temas.

Debe de advertirse que podría intentar atribuirse una protección especial a las circunstancias familiares desde el punto de vista de la capacidad económica de los sujetos, lo que ha provocado que la doctrina tributaria española se pregunte acerca de si la presencia del elemento familiar afecta a dicha capacidad económica. Sin embargo, como asevera el profesor Muñoz del Castillo, J.L., en relación a los beneficios fiscales de la Ley del Impuesto sobre el Patrimonio: *“Estamos en presencia de una exención que no responde a los criterios de justicia tributaria, sino que persigue claros fines de política económica. Trata de incentivar la inversión empresarial y a través de ella la creación del empleo. Esta circunstancia es importante fundamentalmente a efectos interpretativos de la normativa vigente.”*¹⁴⁴

En el año dos mil uno, en el seno de la Comisión de Hacienda del Senado, se constituyó una ponencia para que emitiera un Informe sobre la regulación de la Empresa Familiar en el marco del ordenamiento jurídico español. El texto completo de dicho informe se publicó en el Boletín Oficial del Senado, número 312, de 23 de noviembre de 2001, emitiéndose las siguientes recomendaciones:

- Las administraciones públicas debieran adoptar políticas de información y comunicación para la gestión y desarrollo de las Empresas Familiares;

¹⁴³ VAQUERA GARCÍA, Antonio, *Régimen Tributario de la Empresa Familiar*, Editorial Dykynson, Madrid, 2004, p. 25.

¹⁴⁴ *Ibid.* p. 29.

- **Desarrollar la formalización de los Protocolos Familiares**, al considerarlo el instrumento más adecuado para regular la problemática de las Empresas Familiares.

Sin embargo, en ese mismo informe también se manifestó que uno de los mayores problemas, era la falta de un concepto jurídico que la defina (únicamente en la Ley 22/1993 y en el Real Decreto Ley 7/1996 dentro del derecho tributario se contemplan un conjunto de beneficios fiscales a favor unas "tales llamadas" Empresas Familiares pero sin decirnos que son. Quizás, si hubiese obligaciones fiscales el legislador ya las hubiere definido).¹⁴⁵

2. Diferentes situaciones en el horizonte europeo

En el año 2005 el Instituto de la Empresa Familiar de Barcelona en colaboración con la firma *Ernst & Young*¹⁴⁶ publicó un análisis comparativo de los Impuestos Directos en la Unión Europea y Estados Unidos, informe del cual se deprenen una serie de datos, que me parecen sumamente interesantes e ilustrativos para este trabajo de tesis, datos que permiten tener una idea más clara respecto del horizonte impositivo de los países pertenecientes a la comunidad europea, por lo que a continuación me permitiré extraer de dicho informe, algunas cifras que resultan de mucha utilidad para tener un enfoque más completo de la regulación fiscal de la Empresa Familiar, en materia de Impuesto sobre el Patrimonio y del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, dentro de la comunidad europea.

Respecto al Impuesto sobre el Patrimonio, actualmente en Europa los únicos países que aplican un impuesto similar al de España (recordando que a partir del 1 de enero del 2014 fue suprimido), son Francia (mediante el Impuesto de Solidaridad de Fortunas), Liechtenstein, Noruega y Suiza (a nivel de algunos cantones y comunas, por medio del Impuesto sobre Fortunas de personas físicas), debiendo recalcar que Finlandia lo suprimió en 2006, así como también lo hizo Suecia en 2007,

¹⁴⁵TUA LÓPEZ, Xavier. *Op.Cit.* Fecha de Consulta: 17 de junio de 2012.

¹⁴⁶ El informe fue dirigido por Eduardo SanfrutosGambin (Socio de Ernst & Young) y Javier Quintana (Director de estudios del Instuto de la Empresa Familiar), participando a su vez Adriana Ojeda Garcia (Asociada de Ernst &Young) y Ricardo López Rubio (Consultor de Ernst &Young).

situación que ha puesto de manifiesto un debate respecto de la supresión definitiva en la comunidad europea.

Por lo que hace al Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, países como Italia, Portugal y Suecia han optado por la supresión de dicho impuesto (no obstante en Italia se han establecido impuestos análogos sobre la adquisición de bienes inmuebles por herencia o donación), mientras que en Chipre, Estonia, Letonia, Malta y la República Eslovaca no existe el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

3. Situación impositiva en México.

Si bien, he venido sosteniendo que una de las etapas más importantes para lograr la continuidad en la Empresa Familiar, es el proceso de sucesión, hay que tener presente que parte de este proceso se ve definida por la carga impositiva que éste traiga consigo. Desde mi punto de vista, México cuenta con un sistema fiscal federal (susceptible de ser mejorado a nivel municipal y de Distrito Federal, tal y como se argumentará más adelante) que tiende a favorecer a lo que se ha venido considerando como Empresas Familiares, siguiendo la tendencia internacional que se ha venido dando en los últimos años en relación a la eliminación de impuestos sucesorios, tal y como se explica a continuación.

A) Impuestos sucesorios en México

a) Antecedentes

Desde el 11 de enero de 1941 al 1 de enero de 1962, estuvo vigente la “Ley de Impuesto a Herencias y Legados del Distrito Federal”, mediante la cual se establecía un impuesto sobre el capital heredado (con excepción de los primero mil pesos que estaban exentos en caso de parientes de primer grado), cuando los herederos o legatarios fueran descendientes, ascendientes consanguíneos o afines, cónyuge, concubina y padres e hijos adoptivos, con una tasa que iba del 4.1% hasta el 29% cuando pasaba de \$500,000 pesos y, en los casos de extraños, la tasa

llegaba al 64%. Posteriormente, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público celebró convenios con todas las entidades de la República, con la finalidad de que se suprimiera el Impuesto de Herencias y Legados, motivo por el cual, hoy en día, este impuesto es inexistente en todos los estados.

A partir del primero de enero de 1964, la transmisión hereditaria de bienes inmuebles causaba el “Impuesto de Traslación de Dominio”, el cual se causaba sobre el valor del bien con una tasa del 1.5% al 4%, más el 15% adicional sobre el monto del impuesto.

Años después, con vigencia del primero de enero de 1976 al 31 de diciembre de 1979, existió el “Impuesto Federal del Timbre” el cual establecía una tasa del 2% al 8% según el valor del o de los bienes. Fue entonces que a partir del primero de enero de 1980 entró en vigencia la entonces Ley de Adquisición de Inmuebles, de carácter Federal, y dentro de la cual encontramos que se grababa, entre otros actos, la transmisión de inmuebles por causa de muerte.

El primero de enero de 1983 entró en vigor la “Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal” abrogando el impuesto de traslación de dominio y estableciendo el impuesto de adquisición de bienes inmuebles que, gravaba entre otros actos la transmisión hereditaria de bienes inmuebles, estableciéndose una tasa del 10%, porcentaje que se fue disminuyendo 2% a partir de 1991 a 1995 para quedar al 2%.¹⁴⁷

b) Situación actual

La intención de haber descrito en párrafos anteriores, la situación impositiva en materia de sucesiones en otros países y los antecedentes que se tienen en México, fue justamente para reconocer que actualmente en nuestro país, se cuenta con un sistema que ha ido mejorando la situación impositiva de la sucesión de lo que

¹⁴⁷ARCE Y CERVANTES, José. *De las sucesiones, actualizada y puesta al día por Javier y Eduardo Arce Gargollo*. Editorial Porrúa, México, 2008, pp. 227 y 228.

he venido explicando se entiende por Empresa Familiar, y que además con el paso de los años se ha ido siguiendo la tendencia internacional en cuanto a los impuestos patrimoniales, sucesorios y por donación.

Actualmente, en materia de Impuestos Federales encontramos que la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su artículo 93 fracciones XXII y XXIII establece:

Artículo 93. No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos:

XXII. Los que se reciban por herencia o legado.

XXIII. Los donativos en los siguientes casos:

- a) Entre cónyuges o los que perciban los descendientes de sus ascendientes en línea recta, cualquiera que sea su monto.*
- b) Los que perciban los ascendientes de sus descendientes en línea recta, siempre que los bienes recibidos no se enajenen o se donen por el ascendiente a otro descendiente en línea recta sin limitación de grado.*
- c) Los demás donativos, siempre que el valor total de los recibidos en un año de calendario no exceda de tres veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente elevado al año. Por el excedente se pagará impuesto en los términos de este Título.*

Por otro lado, se observa que la Ley del Impuesto al Valor Agregado en su artículo 8 en su segundo párrafo establece:

Artículo 8o.- *Para los efectos de esta Ley, se entiende por enajenación, además de lo señalado en el Código Fiscal de la Federación, el faltante de bienes en los inventarios de las empresas. En este último caso la presunción admite prueba en contrario.*

No se considerará enajenación, la transmisión de propiedad que se realice por causa de muerte, así como la donación, *salvo que ésta la realicen empresas para las cuales el donativo no sea deducible para los fines del impuesto sobre la renta.*

Con fundamento en lo anterior, es que concretamente al momento que se da la transmisión de acciones de lo que he venido considerando como Empresa Familiar por causa de muerte del tenedor de las mismas, éstas están exentas del pago de impuestos (Impuesto Sobre la Renta en el caso de herencia y donación e Impuesto al Valor Agregado por la transmisión patrimonial en caso de muerte), situación que facilita el proceso de sucesión patrimonial.

Respecto del resto de los impuestos de los que puede ser sujeto una sociedad (siendo los principales a nivel federal el Impuesto Sobre la Renta, el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios y los abrogados en el año 2013 Impuesto Empresarial a Tasa Única e Impuesto a los Depósitos en Efectivo), derivados del ejercicio de su objeto social, me parece que no cabría emitir opinión alguna encaminada a sugerir que recibieran un trato fiscal diferente y más benéfico en base a que éstas tuvieran características que las pudieran clasificar como “familiar” toda vez que esto significaría violentar los principios de proporcionalidad y equidad tributaria, establecidos por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 31. *Son obligaciones de los mexicanos:*

...

IV. *Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera **proporcional y equitativa** que dispongan las leyes.*

Principios que de acuerdo a lo establecido por el Pleno del a Suprema Corte de Justicia de nuestro país son definidos de la siguiente manera:¹⁴⁸

- **La proporcionalidad** radica, medularmente, en que los sujetos pasivos deben contribuir a los gastos públicos en función de su respectiva capacidad económica, debiendo aportar una parte justa y adecuada de sus ingresos, utilidades o rendimientos. Conforme a este principio, los gravámenes deben fijarse de acuerdo con la capacidad económica de cada sujeto pasivo, de manera que las personas que obtengan ingresos elevados tributen en forma cualitativa superior a los de medianos y reducidos recursos. El cumplimiento de este principio se realiza a través de tarifas progresivas, pues mediante ellas

¹⁴⁸ Jurisprudencia, registro número 232309, Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Séptima Época, visible en el tomo 187-192 primera parte, p.113.

se consigue que cubran un impuesto en monto superior los contribuyentes de más elevados recursos. Expresado en otros términos, la proporcionalidad se encuentra vinculada con la capacidad económica de los contribuyentes que debe ser gravada diferencialmente, conforme a tarifas progresivas, para que en cada caso el impacto sea distinto, no sólo en cantidad, sino en lo tocante al mayor o menor sacrificio reflejado cualitativamente en la disminución patrimonial que proceda, y que debe encontrarse en proporción a los ingresos obtenidos.

- **El principio de equidad** radica medularmente en la igualdad ante la misma ley tributaria de todos los sujetos pasivos de un mismo tributo, los que en tales condiciones deben recibir un tratamiento idéntico en lo concerniente a hipótesis de causación, acumulación de ingresos gravables, deducciones permitidas, plazos de pago, etcétera, debiendo únicamente variar las tarifas tributarias aplicables, de acuerdo con la capacidad económica de cada contribuyente, para respetar el principio de proporcionalidad antes mencionado. La equidad tributaria significa, en consecuencia, que los contribuyentes de un mismo impuesto deben guardar una situación de igualdad frente a la norma jurídica que lo establece y regula.

Ahora bien, tal y como anticipé en líneas anteriores, me parece que existe un campo de acción en el sistema impositivo municipal y del Distrito Federal, el cual desde mi punto de vista podría ser más favorecedor para las denominadas Empresas Familiares, tal y como explicaré a continuación.

Actualmente y derivado del artículo 115 fracción IV inciso a) constitucional los municipios están facultados para percibir las contribuciones que establezcan los Estados sobre la propiedad inmobiliaria, de su fraccionamiento, división, consolidación, traslación y mejora así como las que tengan por base el cambio de valor de los inmuebles. Así pues dicho precepto constitucional es el fundamento para el conocido Impuesto Sobre Transmisiones Patrimoniales, también llamado Impuesto Sobre Traslación de Dominio de Bienes Inmuebles, Impuesto Sobre Adquisición de

Inmuebles...variando el nombre dependiendo de la entidad federativa de la República Mexicana.

En el caso del Distrito Federal, este impuesto encuentra su fundamento en el artículo 122 constitucional y está regulado en el Código Fiscal para el Distrito Federal.

Tomando como ejemplo el caso de Jalisco, se observa que la Ley de Hacienda Municipal de este Estado, en el capítulo VII denominado “Impuesto Sobre Transmisiones Patrimoniales” establece en su artículo 112, fracción I lo siguiente:

Artículo 112.- *Es objeto de este impuesto, el traslado del dominio, de la propiedad o de los derechos de copropiedad sobre bienes inmuebles, por cualquier hecho, acto o contrato, ya sea que comprendan el suelo, o el suelo y las construcciones adheridas a él, incluyendo los accesorios y las instalaciones especiales que pertenezcan al inmueble, siempre que se ubique en el territorio de los municipios que comprende el Estado, y que una misma operación no se grave dos veces.*

Para efectos de este artículo, se entiende que existe traslado de dominio o de derechos de propiedad o copropiedad de bienes inmuebles siempre que se realice:

I. Todo acto por el que se transmita la propiedad, incluyendo la donación, la que ocurra por causa de muerte y la aportación a toda clase de asociaciones o sociedades, a excepción de las que se realicen al constituirse la copropiedad o la sociedad conyugal.

En ese mismo orden de ideas, se debe de saber que la tasa a pagar por este impuesto es establecida cada año por la Ley de Ingresos de cada municipio o en su defecto en la propia Ley de Hacienda Municipal de cada Estado, así como por el Código Fiscal del Distrito Federal en el caso de dicha entidad; en promedio todos los municipios contemplan una tasa oscilante entre el 2% y el 3% (hasta 4.5% en el caso del Distrito Federal) del valor fiscal del inmueble. Así pues, para efectos de mayor claridad y tomando como ejemplo al municipio de Guadalajara en Jalisco, encontramos que la Ley de Ingresos de éste para el ejercicio fiscal 2014 en la sección primera del capítulo II correspondiente al Impuesto Sobre transmisiones patrimoniales, establece:

Artículo 26. Este impuesto se causará y pagará, de conformidad con lo previsto en el capítulo correspondiente de la Ley de Hacienda Municipal del Estado de Jalisco, aplicando la siguiente:

Tabla N° 1

Limite inferior	Limite superior	Cuota fija	Tasa marginal sobre excedente limite inferior
\$0.01	\$373,658.00	\$0.00	2.50%
\$373,658.01	\$622,763.00	\$7,473.16	2.55%
\$622,763.01	\$1'245,525.00	\$12,579.81	2.60%
\$1'245,525.01	\$1'868,290.00	\$25,657.81	2.65%
\$1'868,290.01	\$2'491,050.00	\$39,047.26	2.70%
\$2'491,050.01	\$3'113,815.00	\$52,747.98	2.80%
\$3'113,815.01	\$3'736,575.00	\$67,071.58	2.90%
\$3'736,575.01	En adelante	\$82,017.82	3.00%

I. A los contribuyentes que acrediten ser ciudadanos mexicanos y tengan la calidad de pensionados, jubilados, discapacitados, viudos o que cuenten con 60 años o más, serán beneficiados con la aplicación de una tarifa de factor 0.5 sobre el monto total del impuesto sobre transmisiones patrimoniales a que se refiere este artículo, hasta un valor fiscal de \$1'000,000.00 respecto de la casa o departamento que adquieran y que lo sujeten al patrimonio familiar.

II. Se otorgará un factor de 0.6 en el impuesto de transmisiones patrimoniales a aquellas fincas que sean adquiridas dentro del perímetro A y B del centro histórico y que este beneficio haya sido solicitado al Patronato del Centro Histórico y se cumpla con las siguientes condiciones:

...

III. Se tendrá derecho a un beneficio adicional equivalente al monto descontado en la fracción anterior, es decir, respecto del impuesto sin el beneficio multiplicado por 0.4, como devolución del impuesto pagado, si al haber transcurrido dos años se cumple lo siguiente:

...

3. A los contribuyentes discapacitados, se les otorgará el beneficio siempre y cuando sufran una discapacidad del 50% o más, atendiendo a lo dispuesto por el artículo 514 de la Ley Federal del Trabajo, para tal efecto, la Hacienda Municipal practicará a través de la dependencia que ésta designe, examen médico para determinar el grado de discapacidad, el cual será gratuito, o bien bastará la presentación de un certificado que la acredite, expedido por una institución médica oficial.

IV. Tratándose de terrenos que sean materia de regularización por parte de la Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra (CORETT), del Programa de Certificación de Derechos Ejidales (PROCEDE) y/o Fondo de Apoyo para Núcleos Agrarios sin Regularizar (FANAR), o de la Comisión Especial Transitoria para la Regularización de Fraccionamientos o Asentamientos Irregulares (C.E.T.R.F.A.I.) en Predios de Propiedad Privada en el Municipio, mediante el Decreto 20920, emitido por el Congreso del Estado de Jalisco, los contribuyentes pagarán únicamente por concepto de impuesto las cuotas fijas que se mencionan en la tabla N° 2:

...

V. En los actos de sucesión testamentaria, intestamentaria o derivada de cláusula de beneficiario y/o cláusula testamentaria de predios rústicos o urbanos en línea recta ascendente o descendente hasta el segundo grado, cuyo acervo hereditario conste de un sólo inmueble ubicado en el Municipio de Guadalajara, se aplicará una tarifa de factor 0 sobre el impuesto a que se refiere la Tabla N° 1 del presente artículo, siempre y cuando el valor fiscal del inmueble en cuestión, no exceda de \$1'000,000.00 de valor fiscal.

En los casos de sucesión testamentaria o intestamentaria, se tomará en cuenta para su aplicación la fecha que corresponda a la escritura pública en donde se hayan protocolizado las constancias del juicio respectivo y en el caso de cláusula de beneficiario y/o cláusula testamentaria, será la de la fechade defunción del propietario del inmueble correspondiente...”

Citando otro ejemplo, en el caso de Querétaro la Ley de Hacienda de los Municipios de este Estado contempla lo siguiente:

Artículo 59. *Están obligados al pago del Impuesto Sobre Traslado de Dominio de Inmuebles, las personas físicas o morales que adquieran inmuebles que consistan en el suelo o en el suelo y las construcciones adheridas a él, ubicados en el territorio del Estado de Querétaro, así como los derechos relacionados con los mismos. El Impuesto se calculará aplicando la tasa del dos por ciento al valor del inmueble.*

...

Artículo 64. *Se realizarán los descuentos respectivos en el Impuesto a que se refiere este Capítulo, en los términos siguientes:*

I. Pagarán el importe de una vez el Salario Mínimo Vigente en el Estado, por concepto de Impuesto sobre Traslado de Dominio, las personas físicas que hayan adquirido algún predio mediante la regularización de los programas de la Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra (CORETT), siempre que no provengan de propiedad federal, estatal o municipal; y

II. Las operaciones traslativas de dominio en las que intervengan empresas de nueva creación, que inicien la construcción o adquieran instalaciones en operación para generar o mantener empleos en el Estado de Querétaro o que celebren dichas operaciones empresas que se encuentren establecidas en el Estado de Querétaro, en las que adquieran inmuebles o derechos de dominio sobre los mismos como parte de su patrimonio y propicien con ello la generación de empleos, los ayuntamientos podrán conceder reducciones de hasta el ochenta por ciento que resulten de aplicar los criterios generales que al efecto determine cada Ayuntamiento, para el pago del Impuesto sobre Traslado de Dominio que corresponda.

Así pues, cada municipio y el Distrito Federal, contemplan diferentes supuestos de causación en los que se podrá obtener un descuento sobre el pago de dicho impuesto.

En ese orden de ideas, considero que a nivel municipal y del Distrito Federal, se debería de seguir la misma lógica que se sigue en los impuestos a nivel federal, y exentar (ojo, no hacer un descuento discrecional) del pago del Impuesto de Transmisión Patrimonial (o cualquiera que sea el nombre dependiendo del municipio en concreto)(en el DF denominado como Impuesto Sobre Adquisición de Inmuebles)

el traslado por vía sucesoria del dominio, de la propiedad o de los derechos de copropiedad sobre bienes inmuebles.

Lo anterior, basado en mi apreciación personal de que en algunos casos, tratándose de inmuebles que sirven a la Empresa Familiar y que no forman parte de los activos contables de la figura societaria que se haya adoptado, puede implicar cargas tributarias que generan fuertes gastos para los miembros de la Empresa Familiar, lo que puede representar un freno en su desarrollo y/o continuidad.

Finalmente y para concluir en otras palabras, considero que si la herencia no causa Impuesto Sobre la Renta ni Impuesto al Valor Agregado, debería ser lo mismo para el impuesto municipal.

“No es el plan lo que importa, sino la planificación.”

Dr. Graeme Edwards

CAPÍTULO VII. CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. Planificación patrimonial

Si bien en la mayoría de los casos el tema de planificación patrimonial se vincula con el protocolo, es un tema tan importante que merece ser tratado de manera independiente y debe ser un asunto primordial en cualquier familia empresaria.

Actualmente, la mayoría de las Empresas Familiares nacen, se desarrollan, maduran y mueren en un tiempo “corto”, en relación al potencial que tienen para trascender en el tiempo y en comparación a las empresas no familiares, las cuales tienden a sobrevivir durante más tiempo, situación que me llevó a preguntarme ¿por qué se da este fenómeno?, siendo la respuesta en la mayoría de los casos una respuesta muy sencilla: por la falta de planificación. Al no existir un plan debidamente estructurado, es muy fácil que las contingencias que se lleguen a presentar en una Empresa Familiar al momento en que se da la transición generacional, traigan consigo un mayor conflicto al que traerían aparejado si la empresa contara con una adecuada planificación, sobretodo en el ámbito patrimonial.

Coincidiendo con las palabras del C.P.C. José Luis Doñez Lucio, la responsabilidad social que debe prevalecer en los negocios es la de construir y consolidar un negocio próspero y viable en el tiempo, por que lo es fundamental que los sucesores desarrollen un sentido de pertenencia. Decía Goethe: “Lo que vas a heredar debes de ganártelo antes de poderlo poseer y disfrutar.”¹⁴⁹

¹⁴⁹ HERNANDEZ, Fernando, Material de la clase de Gobierno Corporativo, impartida en la Universidad Panamericana campus Guadalajara. Séptimo semestre de mi licenciatura, cursado del mes de agosto al mes de diciembre 2009.

Es una realidad, el hecho de que es necesario adoptar un cambio de visión respecto del concepto de sucesión y generar una cultura en la cual se fomente la responsabilidad de buscar la protección del patrimonio, lo que traerá consigo que las cabezas de cada generación cuenten con seguridad financiera en sus familias, que los hijos puedan tener una educación óptima y que los empresarios puedan tener un retiro digno.

Aunque puede resultar obvio, hay que tener en claro que para poder contar con una adecuada planeación patrimonial, primero hay que poseer un patrimonio sobre el cual ejercer dicha planeación, por lo que considero pertinente hacer una breve mención de algunos puntos que deben ser considerados:

- El patrimonio es la diferencia entre activos y pasivos de una persona física. Para una persona moral (empresa) éste, está representado por el capital contable.
- Para tener un adecuado cuidado y orden del patrimonio, al menos se debe de considerar lo siguiente:¹⁵⁰
 - Tenerlo identificado plenamente en todos sus componentes.
 - Cerciorarse de cumplir con todas las formalidades que amparen la legal propiedad o titularidad de todos bienes que lo integran. Mantener un expediente actualizado de cada uno de ellos.
 - Cerciorarse del alcance preciso de las obligaciones contraídas.
 - Cerciorarse de que cada elemento del patrimonio, sean bienes u obligaciones, se mantengan cumpliendo un objetivo específico.
 - Cerciorarse haber cumplido en forma y en substancia con todas las obligaciones de índole fiscal.
 - Revisar que el conjunto de bienes y obligaciones produzca los resultados deseados.

¹⁵⁰ MORA O. José, *Nuevos horizontes para la Empresa Familiar, un paso más allá de la cumbre del éxito*, Quanta editores de realidades, México, 2010, p. 220.

- Evitar contingencias innecesarias, tales como avales o garantías por beneficios a terceros.
- Revisar periódicamente los puntos anteriores.
- Cuando dentro del patrimonio, existan bienes cuyo uso sea estratégico en los negocios familiares, debe de protegerse esa relación, con los instrumentos jurídicos adecuados, a fin de preservar el valor del negocio y preservar el valor del patrimonio.
- Existen tres importantes aspectos del orden fiscal a considerar dentro del orden patrimonial:¹⁵¹
 - **Discrepancia Fiscal y Defraudación Fiscal:** Que consiste en poder comprobar que todos los bienes que integran el patrimonio han sido adquiridos con recursos fiscalizados y que, adicionalmente no se haya obtenido un beneficio indebido del fisco federal.
 - **Herencia y Sucesión:** Es conveniente valorar los efectos fiscales que tendrán sobre el patrimonio las figuras elegidas para eventualmente heredar o incluso como erróneamente se dice coloquialmente “suceder en vida”. En nuestro país las herencias tienen un tratamiento mixto, es decir, para algunas contribuciones están exentas, por ejemplo para el Impuesto Sobre la Renta¹⁵², pero para otras, como tratándose de las transmisiones patrimoniales de inmuebles, se gravan.
 - **Tenencia de bienes:** Existen diversas contribuciones que gravan la simple tenencia de bienes, por ejemplo el Impuesto sobre Tenencia y uso de vehículos o el Impuesto Predial. El adecuado cumplimiento de estas obligaciones liberan al patrimonio de contingencias.

¹⁵¹ *Ibidem*, p.221.

¹⁵² Artículo 93 fracción XXII de Ley del Impuesto Sobre la Renta.

A) La sucesión

Primero que nada, considero pertinente hacer mención de las acepciones del término “sucesión”, ya que éste puede ser entendido desde diferentes ángulos; para tal efecto, el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española señala los siguientes significados:¹⁵³

1. f. Acción y efecto de suceder.
2. f. Entrada o continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa.
3. f. Prosecución, continuación ordenada de personas, cosas, sucesos, etc.
4. f. Entrada como heredero o legatario en la posesión de los bienes de un difunto.
5. f. Descendencia o procedencia de un progenitor.
6. f. Conjunto de bienes, derechos y obligaciones transmisibles a un heredero o legatario.
7. f. **prole** (ll descendencia).
8. f. *Mat.* Conjunto ordenado de términos, que cumplen una ley determinada.

De lo anterior se colige que se puede entender a la sucesión como una acción, un proceso y/o un conjunto de bienes, derecho y obligaciones. Así mismo de la lectura que se realice en el libro referente a las sucesiones en el Código Civil Federal, se podrá inferir que “la sucesión” también es entendida como la unidad de personas que tienen derecho a heredar determinado patrimonio.¹⁵⁴

¹⁵³ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Madrid, 2014. <http://lema.rae.es/drae/?val=sucesi%C3%B3n>, Fecha de consulta 5 de marzo del 2014.

¹⁵⁴ Por ejemplo en la fracción VIII del artículo 1706 del Código Federal:
Artículo 1706.- Son obligaciones del albacea general:
VIII. La de representar a la sucesión en todos los juicios que hubieren de promoverse en su nombre o que se promovieren en contra de ella;

Por otro lado y para evitar confusiones debo de hacer distinción entre el término de herencia y sucesión, ya que para efectos del presente trabajo de tesis me estaré refiriendo al término sucesión en su acepción de acción, tal y como lo detallaré en líneas precedentes. Así pues, el término de herencia debe de ser entendido tal y como lo define el Código Civil Federal en su artículo 1281, el cual establece: *“Herencia es la sucesión en todos los bienes del difunto y en todos sus derechos y obligaciones que no se extinguen por la muerte.”*¹⁵⁵

Debemos de tener en claro que el tema de la sucesión es uno de los más relevantes en lo que respecta a la continuidad en el tiempo de una Empresa Familiar, ya que aunque se hayan implementado diversos mecanismos de control, organización y gestión de la empresa, el no contar con un adecuado plan de sucesión seguramente dará lugar a innumerables conflictos y obstáculos entre los miembros de la siguiente generación que tome las riendas de la empresa, problemas que pueden ser disminuidos y en ciertos casos evitados si se cuenta con adecuado proyecto de sucesión.

El acto sucesorio es en esencia un conjunto de **actos preventivos** que tienen como finalidad el establecer un **plan** mediante el cual un negocio pueda transitar con el menor riesgo patrimonial posible, durante el proceso de la eventual sustitución de un liderazgo personal, mejorando sustancialmente sus posibilidades de continuidad a través de generaciones y su operación adecuada; luego entonces el **plan de sucesión** representa el conjunto de medidas personales, operativas y jurídicas que tienen como finalidad lograr la transición sucesoria.¹⁵⁶

No obstante que en este capítulo nos enfocaremos en la sucesión de la propiedad, no hay que perder de vista que otro fenómeno que también se da en las Empresas Familiares, es la sucesión en la gestión, misma que se llevará a cabo, en gran medida dependiendo del tipo de fundador o líder (tema abordado en el capítulo

¹⁵⁵ Artículo 1281 del Código Civil Federal.

¹⁵⁶ MORA O. José, *op.cit.*, p. 227.

II de este trabajo) que se encuentre a la cabeza de la empresa; es por ello que me permitiré enunciar algunos lineamientos que facilitarán la sucesión en la gestión de una Empresa Familiar:

- Que sea el fundador o actual dirigente de la empresa, el que planifique esta sucesión.
- Definir un plan estratégico para la empresa a mediano y a largo plazo.
- En base al plan estratégico, elegir a un sucesor que cuente con las habilidades y capacidades suficientes para hacer frente a los retos del futuro.
- Iniciar la sucesión en la gestión **antes** de la sucesión en la propiedad, lo que facilitará la transición en la propiedad y permitirá evaluar resultados del futuro dirigente, pudiendo dar una orientación en vida.

a) Opciones previstas en México

A continuación enunciaré con una breve explicación las diferentes figuras jurídicas disponibles en nuestro país, que nos pueden servir como herramientas para implementar una adecuada planificación patrimonial enfocada al proceso de sucesión en la propiedad, figuras que se deben de adoptar atendiendo a las particularidades de cada Empresa Familiar; hay que recordar que no hay soluciones 100% correctas o incorrectas, sino que atendiendo al caso en específico, unas funcionan para algunas situaciones y otras no.

- **Testamento:** Previsto en la legislación Civil de nuestro país, encontramos que de conformidad con el Código Civil Federal en su artículo 1295 el testamento es un acto personalísimo, revocable y libre, por el cual una persona capaz dispone de sus bienes y derechos, así como también declara o cumple deberes para después de su muerte; definición similar a la contenida en el artículo 2666 del Código Civil del Estado de Jalisco que establece que el testamento es el acto jurídico, unilateral, personalísimo, libre y solemne por medio del cual una persona física capaz para ello, dispone de sus bienes y

derechos; declara o cumple deberes para después de su muerte o realiza el reconocimiento de un hijo. El testamento es revocable en cualquier momento, pero esta revocación sólo tendrá efectos en cuanto a la disposición de bienes y derechos.

- **Legado:** El legado es la disposición de ciertos bienes que hace una persona física en forma exclusiva o particular hacia otra persona en su testamento.¹⁵⁷
- **Donación:** Conforme al Código Civil Federal en su artículo 2332 la donación es un contrato por el que una persona transfiere a otra, gratuitamente,¹⁵⁸ una parte o la totalidad de sus bienes presentes. En especial, tratándose de Empresas Familiares, en ocasiones resulta conveniente recurrir al Contrato de Donación de Acciones.

En relación a este punto y para citar un ejemplo práctico respecto de la donación en Empresas Familiares, me parece ilustrativo hacer mención de un escenario que señala Eduardo J. Fuentes Zambrano,¹⁵⁹ el cual consiste en la tendencia pasada del empresario que acostumbraba constituir empresas incluyendo a sus hijos como accionistas en partes iguales, así como a su cónyuge; conforme la familia iba creciendo, la participación accionaria de los hijos también cambiaba y el empresario decidía que sus hijos más pequeños participaran con un mayor porcentaje en los nuevos negocios con el objeto de emparejar situaciones; por cuestiones de seguridad y de anonimato, los inmuebles se adquirían mediante sociedades inmobiliarias, iniciando con el capital mínimo fijo, cuyos dos accionistas eran personas morales y el capital social variable lo aportaban las personas físicas (hijos); se adecuaban los estatutos sociales de las sociedades mercantiles, señalando que el capital social variable se protocolizaba ante Notario Público, sin que fuera necesario

¹⁵⁷ FUENTES ZAMBRANO, Eduardo J., *Riqueza y legados de las dinastías familiares*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 2012, p.39.

¹⁵⁸ De acuerdo al artículo 2334 del Código Civil Federal la donación puede ser pura, condicional, onerosa o remuneratoria.

¹⁵⁹ FUENTES ZAMBRANO, Eduardo, J., *op. cit.*, pp.18 y 19.

inscribirlo en el Registro Público; cuando el fundador y su cónyuge decidían iniciar el proceso de reparto de bienes muebles e inmuebles se encontraban con muchas sorpresas al momento de repartir las acciones de las empresas que operaban, incluyendo inmobiliarias. Los hijos, por unanimidad, estaban de acuerdo con que se tenía que hacer algo en vida de los padres porque, de lo contrario, corrían el riesgo de convertir la relación de hermanos en un calvario, ya que las participaciones accionarias entre ellos eran muy distintas. Por un lado, los hermanos mayores eran accionistas de las empresas operadoras y, por el otro, los hermanos menores poseían mayor porcentaje en los negocios inmobiliarios, por lo que resultaba útil recurrir a la figura jurídica del Contrato de Donación de Acciones. En principio, los hijos donaban a los padres la totalidad de las acciones de las empresas a su nombre y, posteriormente, los padres legarían las acciones de referencia a sus hijos para que quedaran en partes iguales.

Hay que recordar que las donaciones de acciones en línea recta (padres a hijos y viceversa) están exentas, de acuerdo con el artículo 93 fracción XXIII actual Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR). Además el donatario (quien recibe la donación) está obligado a reportar, en su declaración anual, el monto de los donativos en acciones recibidos cuando excedan de cierto monto, si no lo hiciera, la donación exenta se convertirá, para el donatario, en un ingreso acumulable para los efectos del Impuesto Sobre la Renta.

- **Fideicomiso:** Regulado principalmente por Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y la Ley de Instituciones de Crédito (toda vez que cada Fideicomiso según su fin y clasificación puede abarcar un área especializada, por lo que pueden ser aplicables diferentes leyes y/o disposiciones), el fideicomiso es una figura a través de la cual una persona denominada **fideicomitente** destina ciertos bienes a un fin lícito determinado y encomienda la realización de este fin a una **institución fiduciaria**; por otro

lado tenemos al **fideicomisario**, quien es el beneficiario de la encomienda¹⁶⁰. En otras palabras, el fideicomitente es quien da la encomienda, el fideicomisario es el beneficiario de la encomienda y el fiduciario (banco) es quien lleva a cabo la encomienda. El fideicomiso puede ser revocable e irrevocable:

- **Fideicomiso irrevocable:** El fideicomitente designa fideicomisarios distintos a él, respecto de la totalidad del patrimonio del fideicomiso; los fideicomisarios adquieren los derechos que les corresponden sobre el patrimonio del fideicomiso.
- **Fideicomiso revocable:** El fideicomitente se reserva para sí o para el Comité Técnico la facultad de designar a los fideicomisarios; el Comité técnico tiene las más amplias facultades para girar al fiduciario las instrucciones que considere procedentes para el cumplimiento el fideicomiso.

Existen diferentes y muy variadas clases de fideicomiso, sin embargo los más utilizados en la práctica son los de inversión o ahorro, de control accionario, de rentas y el testamentario. En el caso concreto de la Empresa Familiar, esta figura se puede utilizar en los siguientes casos:¹⁶¹

- **Fideicomiso de Administración:** Mediante el cual se aporten tanto acciones de la o las sociedades como inmuebles, estableciendo las reglas de distribución al momento de la muerte del propietario (generalmente el socio fundador de la Empresa Familiar) a favor de su cónyuge, hijos y nietos.

¹⁶⁰ Artículo 381 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

¹⁶¹ FUENTES ZAMBRANO, Eduardo J., *op.cit.*, p.32.

- **Fideicomiso de administración y traslativo de dominio:** Como medio para garantizar poder adquirir las acciones de la sociedad, en casos de incapacidad total o fallecimiento del otro socio/accionista, eliminado a través de este fideicomiso la necesidad de recurrir al testamento y que la operación pueda ser impugnada por los herederos.

- **Fideicomiso de inversión:** Como instrumento para garantizar la educación de los hijos y nietos, recalando que aún si el fideicomitente tuviera problema de solvencia con deudas e hipotecas, los recursos aportados al fideicomiso no serán sujetos de embargo (la figura del fideicomitente y del fideicomisario deben de recaer en personas distintas, con lo que se evita el fideicomiso en fraude de acreedores).

- **Fideicomiso testamentario:** Normalmente utilizado con la finalidad de asegurar la adecuada administración de la tenencia accionaria de una sociedad, existiendo la opción de establecer reglas de sucesión, venta, administración y control familiar sobre las acciones.

Definitivamente el fideicomiso es una figura jurídica sumamente rica que favorece la prevención, organización y planeación patrimonial, sin embargo una de sus grandes desventajas y puntos a valorar al respecto de su utilización, son los costos que constitución y administración que el mismo puede llegar a significar.

CONCLUSIONES

La regulación y protección de las Empresas Familiares en México, es un tema que debe de tratarse como prioritario en virtud de la influencia que ejercen en la economía nacional; lo anterior, ya que éstas inciden de manera directa en la generación del Producto Interno Bruto (PIB) del país y en la creación de fuentes de empleo.

A pesar de que las Empresas Familiares en México juegan un papel trascendental en el ámbito social, laboral y económico, el fomento para su desarrollo y continuidad en el tiempo es un tema que ha sido mayormente abordado y difundido por la iniciativa privada (resultando estos esfuerzos desde mi punto de vista, insuficientes), debiendo ser un tema que también tendría que ser estudiado, difundido y regulado por el Estado, a través de sus órganos y dependencias de gobierno, concretamente mediante una legislación más específica, exenciones fiscales a nivel local, así como con la creación de programas que permitan darle a conocer al empresario familiar las particularidades, ventajas, desventajas, instrumentos y opciones legales para su constitución y desarrollo; lo anterior, con el fin de contribuir a su pleno desarrollo y su continuidad en el tiempo

En este trabajo de tesis he plasmado estadísticas que indican que aproximadamente sólo 3 de cada 10 Empresas Familiares sobreviven a la primera generación, habiendo quienes afirman que sólo el 13% logran llegar a la tercera generación,¹⁶²¹⁶³ llegando a la conclusión que lo anterior se da en primer lugar porque la vida de una empresa, por regla general tiene un límite, y en segundo lugar por las dificultades familiares que internamente se presentan para resolver las cuestiones relacionadas con la gestión y con la sucesión; de ahí que una de las finalidades de la propuesta planteada en este trabajo de tesis sea la de aumentar la tasa de supervivencia de las Empresas Familiares, pero no sólo para que sobrevivan

¹⁶² LUNA, David, *op.cit.*

¹⁶³ PROFITCONSULTING, *op.cit.* Fecha de consulta: 13 de mayo 2014.

generacionalmente, sino para que la transición sea de una manera pacífica y que además se logre ir desarrollando todo el potencial de las mismas.

Afirmo que lo anterior puede ser posible a través de una legislación mercantil que atienda las particularidades de la Empresa Familiar, de un sistema tributario más favorecedor y sobretodo concientizando al empresario de las políticas, modelos e instrumentos que se pueden implementar para su gestión y sucesión; se debe desarrollar una clara orientación para el crecimiento de la empresa, introducir prácticas de gestión en la familia empresaria y desarrollar políticas de transición generacional.

La propuesta que plantearé posteriormente abarca y se resume en 4 ejes; el primero de ellos consiste en legislar respecto de las Empresas Familiares; el segundo de ellos en abrir la posibilidad de inscribir los protocolos familiares en el Registro Público de Comercio, el tercero de ellos en la exención del pago del llamado Impuesto de Transmisión Patrimonial (nombre que varía en función de cada entidad federativa), al traslado por vía sucesoria del dominio, de la propiedad o de los derechos de copropiedad sobre bienes inmuebles y el cuarto de ellos en la creación o designación de áreas de gobierno que se encarguen de la asesoría y difusión del tema de Empresas Familiares. Al respecto me permito manifestar lo siguiente:

I. De la legislación respecto de las Empresas Familiares

- a. Actualmente los tipos sociales bajo los cuales más comúnmente se constituyen como sociedades las empresas son el tipo de Sociedad Anónima y el tipo de Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- b. Con la creación de un subtipo social para cada uno de los tipos señalados en el punto inmediato anterior (proponiendo “**Sociedad Anónima Familiar**” y “**Sociedad de Responsabilidad Limitada Familiar**”), que les atribuyera públicamente la característica de “familiares”, después de un determinado número de años en los que se hubiera mantenido más del 50% del capital social, representado con acciones o partes sociales con derecho a voto, suscritos por dos o más

personas cuyo parentesco de consanguinidad no exceda entre ninguno de ellos cierto grado (sugerentemente limitándolo hasta un 4° grado), y que se le diera en ciertos casos participación vinculante al Consejo de Familia, considero se podría lograr adjudicarles un “atractivo mercantil”, frente a la percepción de terceros (incluyendo inversionistas), derivado de las ventajas que con las que éstas empresas comúnmente cuentan: liderazgo estable, rapidez en la toma de decisiones, vocación de servicio, compromiso, lealtad, flexibilidad, conocimiento del negocio y visión a largo plazo.

II. De la inscripción del protocolo familiar en el Registro Público de Comercio.

- a. Al existir la opción de dar a conocer de manera pública aquellos aspectos del protocolo familiar que afecten a las relaciones de la Empresa Familiar con terceros (ya que existen cuestiones internas que no tienen trascendencia en el exterior), se logrará dar certidumbre y confianza respecto del rumbo y solidez de la misma, ya que uno de los objetivos principales del protocolo familiar es prevenir las futuras contingencias que se pudieran llegar a dar en el entorno familiar derivadas de la relación empresarial y establecer una trayectoria clara de la misma. Habrá casos por ejemplo, en los que para obtener un financiamiento exterior, un tercero necesite saber en qué forma se va a abordar la sucesión o por ejemplo si hay cláusulas que condicionen la gestión y la administración de la Empresa Familiar.

III. De la exención del Impuesto Transmisión Patrimonial (nombre que varía en función de cada entidad federativa de la República Mexicana).

- a. Definitivamente uno de los factores cruciales en el desarrollo y continuidad de cualquier empresa es el de las cargas impositivas que ésta tenga que soportar. En cuanto a las herencias, a nivel federal en nuestro país dicha carga prácticamente es nula ya que como se reseñó en el capítulo VI, se exenta a las herencias del Impuesto Sobre la

Renta, mientras que en el caso del Impuesto al Valor Agregado, éste no se causa. Escenario distinto al que se presenta en los municipios de cada estado y en el Distrito Federal, toda vez que al momento de que se traslada por causa de sucesión el dominio de la propiedad o de los derechos de copropiedad sobre bienes inmuebles, se causa el “Impuesto de Traslación de Patrimonial” debiendo de pagar una tasa que puede ir del 2% al 4.5% del valor fiscal del inmueble.

- b. Si bien existe un amplio y variado universo de operaciones que a lo largo de cada ejercicio fiscal serán objeto del referido impuesto, una parte de dicho universo lo conforman operaciones que están relacionadas directamente con el actuar de la Empresa Familiar al presentarse en escenarios en el que el bien inmueble trasladado NO forme parte de los activos contables de la figura societaria que se haya adoptado pero que SÍ sirva para el desarrollo y cumplimiento de su objeto social, lo que se traduce en una gran carga tributaria y gastos para los miembros de la Empresa Familiar.
- c. En virtud de lo reseñado en los puntos inmediatos anteriores lo que se propondrá es la exención del pago del Impuesto de Transmisión Patrimonial (o cualquiera que sea el nombre dependiendo de la entidad federativa) al traslado por vía sucesoria del dominio, de la propiedad o de los derechos de copropiedad sobre bienes inmuebles. La razón y/o fundamento de dicha propuesta no responde a un argumento constitucional ni de conflicto de leyes porque NO lo hay, sino a un argumento de política socio-económica tendiente a facilitar la transición de una Empresa Familiar al momento de la sucesión y eliminar obstáculos tributarios que puedan repercutir en el aprovechamiento de recursos económicos para la actividad propia de la empresa.

IV. De la creación o designación de áreas de gobierno que se encarguen de la asesoría y difusión del tema de Empresas Familiares.

- a. Siendo de la idea de que del conocimiento nace la prevención y se fomenta el desarrollo, considero fundamental la implementación de programas de asesoría y difusión, para evitar en la medida de lo posible que las Empresas Familiares caigan en errores que podrían frenar o entorpecer la gestión en su administración y continuidad generacional. A su vez, me parece indispensable hacer del conocimiento del empresario, los instrumentos y opciones legales existentes a fin de “blindar” hasta cierto punto, su operación diaria y su transición generacional.
- b. La labor descrita no es únicamente labor del gobierno, al tratarse de una problemática multilateral, dicha labor se debe de seguir desarrollando conjuntamente con la iniciativa privada, mediante la implementación de foros y apoyos tanto en la investigación como en el estudio del tema.

Debo de concluir afirmando que la regulación y protección en México de la Empresa Familiar, debe de representar un tema de interés prioritario tanto para la comunidad empresarial como para el gobierno, ya que ambos tienen la responsabilidad social de asegurar la vida de las empresas a largo plazo (situación que como se vio a lo largo de este trabajo de tesis representa uno de los problemas torales), en este caso de la vida de las Empresas Familiares, lo anterior en virtud de la incidencia directa e indirecta que dichas empresas tienen en la economía y desarrollo tanto social como comercial de México.

PROPUESTA

Habiendo ya desarrollado a lo largo de este trabajo de tesis lo que se entiende por Empresas Familiares, las opciones actuales para su legal constitución como sociedades, los escenarios tan particulares que se pueden llegar a dar dentro de éstas, la problemática que llegan a enfrentar, el tratamiento que reciben en otros países distintos a México, su influencia en el desarrollo económico de un país, así como las estadísticas de su continuidad en el tiempo, es que la propuesta que aquí se planteará tiene la intención de afectar tanto a la sociedad empresarial en general como a los legisladores del Congreso de la Unión de los Estados Unidos Mexicanos.

De igual forma, con el estudio efectuado de las Empresas Familiares, pretendo plantear que para lograr un ambiente más propicio para éstas, es necesario atender a las particularidades que en ellas se presentan, atención que se dará con la sinergia de motivaciones, instrumentos y capacidades humanas e institucionales, dando cabida tanto a actores públicos como privados.

Si bien las Empresas Familiares son el resultado de la puesta en marcha de determinada actividad económica por parte de la iniciativa privada (es decir con recursos particulares y sin la intervención económica de la administración pública), éstas tienen una gran incidencia en la sociedad en general y no únicamente en las partes que se involucran directamente en su creación o constitución. En ese mismo orden de ideas, no obstante las Empresas Familiares nacen por el acuerdo de voluntades particulares, éstas encuentran su principal marco regulatorio en leyes de carácter federal, como por ejemplo en la Ley Federal del Trabajo, el Código Fiscal de la Federación o la Ley General de Sociedades Mercantiles (al momento de adoptar algún tipo social).

Tal y como se explicó en el capítulo I de este trabajo de tesis, en lo que respecta a México de acuerdo con datos de la Secretaría de Economía encontramos que las Empresas Familiares generan aproximadamente el 75% de los puestos de

trabajo, sin embargo sólo 3 de cada 10 sobreviven a la primera generación¹⁶⁴ y sólo el 13% sobreviven a la tercera generación¹⁶⁵¹⁶⁶; por otro lado y en relación al estimado de Empresas Familiares existentes en América Latina, el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) manifiesta que *“en América Latina podríamos esperar índices con tasas entre el 90 y 95%, pero estos datos no parten de estudios formales, sino de la apreciación de algunos especialistas. Para no entrar en detalles y manejar una proporción comprensible, **se podría estimar que 9 de cada 10 empresas en América Latina son familiares.**”*

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica es notable; en Estados Unidos son responsables de la generación de cerca del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo en el mismo país (Rosenblatt, 1990; Weigel, 1992; Gersick, 1997). En México y el resto de América Latina se calcula que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es aún mayor.”¹⁶⁷

Bajo ese contexto resulta evidente la influencia de las Empresas Familiares en la economía del país en que operan, siendo éstas un reflejo del resultado de la iniciativa privada, la cual es una fuente importantísima de empleo, sin olvidar que proporcionan una gran cantidad de bienes y servicios a la sociedad, de ahí que considere que el Estado (en este caso a través del Congreso del Unión, como facultado para legislar en materia de comercio de acuerdo a la fracción X del artículo 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos) deba de intervenir para intentar dar solución a un situación evidentemente social y de trascendencia nacional, es decir la protección para el desarrollo, la supervivencia y la continuidad de las Empresas Familiares, protección que propongo se lleve a cabo mediante un marco jurídico especial para éstas.

¹⁶⁴Moreno, Tania, *op.cit.*

¹⁶⁵ Luna, David, *op.cit.*

¹⁶⁶PROFITCONSULTING, *Supervivencia de la Empresa Familiar*, México <http://www.profitconsulting.com/productinfo.asp?item=141>, fecha de consulta 13 de mayo 2014.

¹⁶⁷BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol, *op.cit.*, fecha de consulta: 19 de febrero 2011.

Antes de concretar la propuesta que pretendo plantear, me gustaría hacer un breve repaso de las fuentes del derecho mercantil, recordando que el derecho a lo largo de la historia ha ido regulando situaciones que de hecho se han dado primero, en otras palabras, el derecho no regula lo que no existe; el derecho positivo¹⁶⁸ se va ajustando así a las necesidades y situaciones que nacen de la conducta humana.

Las fuentes del derecho han sido percibidas, básicamente en tres sentidos:¹⁶⁹

- a) **Fuentes reales:** Para algunos conocidas como las fuentes materiales, éstas son los hechos o acontecimientos sociales que provocan la aparición de una norma o determinan su contenido, ya que revelan los datos para elaborar un precepto de derecho objetivo de conformidad con una época determinada.
- b) **Fuentes históricas:** Son los documentos o testimonios que aportan información significativa para el estudio de una legislación: *son fuentes de conocimiento del derecho.*
- c) **Fuentes formales:** “*Son las diversas maneras como el derecho se manifiesta*”¹⁷⁰, tradicionalmente se alude a legislación, la jurisprudencia y la costumbre.

Luego entonces, es claro que el derecho debe de ir regulando lo que en la realidad se presenta, siendo en este caso las Empresas Familiares una realidad social y económica, que no cuenta con una regulación específica.

¹⁶⁸“Es el conjunto de normas jurídicas que se aplican efectivamente, en una época y lugar determinados. Es el derecho que es frente al que debe ser. Se quiere decir con esto que el derecho positivo representa el orden jurídico eficaz y en realidad observado, frente al orden jurídico ideal, perfecto, o que debiera ser el derecho positivo que constituye el orden legal. Su creación es exclusiva del Estado. Como exigencia de orden, seguridad y libertad, el derecho positivo es el que el Estado crea, fundamentalmente a través del poder legislativo. En la vida social contemporánea, el derecho positivo se revela de diferentes maneras, como la legislación, la costumbre o la jurisprudencia.” SANTOS AZUELA, HÉCTOR, *Nociones del derecho positivo mexicano, tercera edición*, Pearson Education, México, 2002, p.20.

¹⁶⁹ SMITH, JUAN CARLOS, *Fuentes del derecho*, en Enciclopedia jurídica Omeba, Editorial Bibliográfica Argentina, Buenos Aires, 1957, t.XII, p.228, n.91, ApudH. LEÓN TOVAR, GONZÁLEZ GARCÍA, *op.cit.*, p.59.

¹⁷⁰H. LEÓN TOVAR, GONZÁLEZ GARCÍA, *op.cit.*, p.60.

Al inicio y a lo largo de este trabajo de investigación mis cuestionamientos siempre fueron ¿De qué manera se puede contribuir jurídicamente a fomentar la continuidad en el tiempo de las Empresas Familiares? ¿Cómo puede ayudar el Derecho a atribuirles un valor agregado a las Empresas Familiares, para que lleguen a desarrollar y mantener todo su potencial?, ya que es en este contexto que para mí tiene sentido la regulación y la protección de éstas empresas, sin dejar de un lado que la regulación servirá como instrumento más nunca de garantía tanto para lograr su continuidad como para el desarrollo de la *potencialidad*¹⁷¹ que ofrece la familia y que puede aprovecharse de manera especial en las organizaciones mercantiles.

Siguiendo a Carlos Llano, todo negocio que comienza y que desea perdurar, debe de partir de la necesidad inicial de entrega. En el caso de las Empresas Familiares, el asunto está resuelto, ya que dentro de la dinámica interna de la familia surge la capacidad y propensión a trascender el límite individual para abrirse (darse o entregarse) a la finalidades comunes; *“...es en la familia en donde encontramos los arrestos humano para sacrificarse por una meta en común, para convertir ipso facto el trabajo en capital, sin que exista una remuneración intermedia, y para renunciar al fruto momentáneo de ese trabajo ante la perspectiva de un bien familiar común.”*¹⁷²

Así pues, para que las Empresas Familiares sean exitosas, se debe de lograr la predominancia de las ventajas sobre los defectos de éstas, lo cual es justamente lo que pretendo se facilite lograr por medio una regulación y protección adecuada para este fin; sin dejar a un lado que no sólo se debe de buscar que lleguen a ser exitosas sino que trasciendan en el tiempo, en otras palabras que tengan continuidad.

¹⁷¹Citando a LLANO, Carlos y Polo, Leonardo: *“Cuando hablamos de potencialidad debemos tener cuidado. La palabra indica la posibilidad de incrementar o aprovechar más algún aspecto de la familia o de las relaciones dadas en su interior para utilizarlas como propias de la actividad empresarial. Descubrir un potencial es una tarea analítica, de discernimiento. Sin embargo, los distintos potenciales están relacionados. Como todo lo humano, también son sistémicos. De aquí se concluye, que un potencial agotado o existente puede ser animado desde otros, Por lo mismo, intentar despertarlo con procedimientos que en circunstancias pasadas lo lograron no es aconsejable, si es que en aquellas circunstancias otros potenciales no fueron advertidos. Otra consecuencias es ésta: ningún potencial debe desarrollarse exclusivamente para que otro arranque, pues no es propio de un sistema que un factor se subordine por entero a otro, incluso en el caso de que exista una jerarquía entre ellos. Señalemos, por último, que empeñarse en poner en marcha un único potencial por el momento agotado, empleando medidas que sólo atienden a ese objetivo, es forzar las cosas: un empecinamiento que implica, por un lado, una elevación de costes y, por otro un aumento descompensado de una parte de sector servicios, pues se crean nuevas empresas especializadas en asesorar dichas medidas o en ejecutarlas.”* en LLANO, POLO, *Antropología de la Acción Directiva*, AEDOS Unión Editorial, Madrid, 1997, pp.179 y 180.

¹⁷²LLANO, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, Editorial Limusa, México 1998, p.258.

En lo personal, comparto la visión de Carlos Llano, quien siempre sostuvo que una de las más importantes responsabilidades sociales de la empresa, es la procuración de su propia continuidad. *“La subsistencia de la empresa a lo largo de los años es un signo de salud de la sociedad y una conjetura de la solidez de sus instituciones. Cuando una empresa desaparece, algo malo le sucede a la sociedad, pues aunque no se crea (como señala James O’Toole) las empresas influyen de una manera determinante en la edificación de una sociedad buena.”*¹⁷³

A su vez, Llano también señala que para lograr la continuidad incesable (perennidad) es necesario poseer un concepto acabado de *tradición*, entendido como el proceso por el que unas generaciones transmiten a otras ese modo de ser que sostiene el cable de la permanencia y que él denominó cultura. También señala que unas de las características para que los grupos de trabajo, sean transmisores de la tradición, es que cuenten con *“Interdiscipliniedad de sus componentes”*, toda vez que la permanencia de la empresa es un problema fundamental de la dirección. El director que no consiga la continuidad, una vez que él haya de dejar la responsabilidad de la corporación, y que no consiga que la empresa siga viviendo después de su ausencia sin traumas ni crisis, habrá perdido la guerra, porque no habrá sabido consolidar los equipos de trabajo. Llano, continúa manifestando que la dirección es una tarea interdisciplinaria, explicando que no se puede dirigir atendiendo a una sola de las muchas instancias que concurren en cada organización; concluyendo que lo que se debe de hacer es conjugar todas esas instancias para llegar a un objetivo en común.¹⁷⁴

Reflexión la anterior que me parece muy acertada y pertinente para este trabajo de tesis, mediante el cual intento reforzar la importancia del protocolo familiar, del consejo de familia, de la correcta elección del tipo social que más se adecue a la Empresa Familiar y de una sucesión planificada tanto en la gestión como en la propiedad.

La propuesta que pretendo plantear fundamentalmente abarca 4 ejes; el primero de ellos consiste en legislar respecto de las Empresas Familiares; el

¹⁷³DE LA VEGA MORELL, Nahum, *Carlos Llano en resumen*, Ediciones Ruz, México, 2009, p.444.

¹⁷⁴*Ibidem.*, p.448.

segundo de ellos en abrir la posibilidad de inscribir los protocolos familiares en el Registro Público de Comercio; el tercero de ellos en la exención del pago del llamado Impuesto de Transmisión Patrimonial (nombre que varía en función de cada entidad federativa), al traslado por vía sucesoria del dominio, de la propiedad o de los derechos de copropiedad sobre bienes inmuebles; y el cuarto de ellos en la creación o designación de áreas de gobierno que se encarguen de la asesoría y difusión del tema de Empresas Familiares.

Respecto del primer eje de la propuesta, el planteamiento va encaminado a la creación dentro de la Ley General de Sociedades Mercantiles de dos nuevos subtipos sociales, siendo uno de ellos para el tipo social de “Sociedad Anónima”, para quedar como “**Sociedad Anónima Familiar**” y el segundo de ellos para el tipo social de “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, para quedar como “**Sociedad de Responsabilidad Limitada Familiar**”, evidentemente pudiendo cualquiera de éstos constituirse como sociedad de capital variable de conformidad con el artículo 1° de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

En el articulado que se propone, deberá incluirse para su constitución una serie de lineamientos adicionales a los que ya son previstos para cada uno de estos tipos sociales en la Ley General de Sociedades Mercantiles, proponiendo sean éstos los siguientes:

- Que más del 50% del capital social, representado con acciones o partes sociales con derecho a voto, esté suscritos por dos o más personas cuyo parentesco de consanguinidad no exceda entre ninguno de ellos cierto grado,¹⁷⁵ (sugerentemente limitándolo hasta un 4° grado) y que

¹⁷⁵Al respecto del parentesco y los grados de éste, el Código Civil Federal establece:

Artículo 292.- La ley no reconoce más parentesco que los de consanguinidad, afinidad y el civil.

Artículo 293.- El parentesco de consanguinidad es el que existe entre personas que descienden de un mismo progenitor.

En el caso de la adopción plena, se equiparará al parentesco por consanguinidad aquél que existe entre el adoptado, el adoptante, los parientes de éste y los descendientes de aquél, como si el adoptado fuera hijo consanguíneo.

Artículo 294.- El parentesco de afinidad es el que se contrae por el matrimonio, entre el varón y los parientes de la mujer, y entre la mujer y los parientes del varón.

Artículo 295.- El parentesco civil es el que nace de la adopción simple y sólo existe entre adoptante y adoptado.

Artículo 296.- Cada generación forma un grado, y la serie de grados constituye lo que se llama línea de parentesco.

dichas características se hayan mantenido por un determinado número de años (no pudiendo constituirse como familiar una sociedad de nueva creación); debiéndose contar además, con la figura de Consejo de Familia (como parte de los órganos de administración y/o vigilancia), dándole participación vinculante en determinados casos para la toma de decisiones.

Ahora bien, el segundo eje de la propuesta, consiste en abrir la posibilidad de inscribir total o parcialmente los protocolos familiares en el Registro Público de Comercio, debiendo considerarse lo anterior como una opción para la familia empresaria, más no como una obligación (permaneciendo siempre el carácter de voluntariedad), de dar a conocer de manera pública a aquellos aspectos del protocolo familiar que afecten a las relaciones de la Empresa Familiar con terceros. Dicha propuesta se debería de llevar a cabo mediante una reforma al articulado del Código de Comercio y al del Reglamento del Registro Público de Comercio.

En relación a este segundo eje, debemos de recordar que con las reformas a la Ley General de Sociedades Mercantiles publicadas el 13 de junio del 2014 (citadas en el capítulo V de este trabajo de tesis) se abre la posibilidad para las Sociedades Anónimas (no así para las Sociedades de Responsabilidad Limitada) de incorporar a sus estatutos, algunos de los temas que podrían ser previstos en el protocolo familiar, estatutos que por ministerio de ley deben de estar inscritos en el Registro Público de Comercio. No obstante lo anterior, debemos de recordar que los estatutos rigen a la Sociedad per se y en relación con sus socios o accionistas, en cambio, el protocolo familiar se puede suscribir entre miembros de la familia empresaria que no pertenezcan en ese momento a la sociedad, pero que desean consensuar decisiones

Artículo 297.- La línea es recta o transversal: la recta se compone de la serie de grados entre personas que descienden unas de otras; la transversal se compone de la serie de grados entre personas que sin descender unas de otras, proceden de un progenitor o tronco común.

Artículo 298.- La línea recta es ascendente o descendente: ascendente es la que liga a una persona con su progenitor o tronco de que procede; descendente es la que liga al progenitor con los que de él proceden. La misma línea es, pues, ascendente o descendente, según el punto de partida y la relación a que se atiende.

Artículo 299.- En la línea recta los grados se cuentan por el número de generaciones, o por el de las personas, excluyendo al progenitor.

Artículo 300.- En la línea transversal los grados se cuentan por el número de generaciones, subiendo por una de las líneas y descendiendo por la otra; o por el número de personas que hay de uno y otro de los extremos que se consideran, excluyendo la del progenitor o tronco común.

que aseguren en la medida de lo posible la continuidad de la Empresa Familiar, según se explicó en el capítulo V del presente trabajo.

En lo concerniente al tercer eje de la propuesta, éste se basa en la exención del pago del Impuesto de Transmisión Patrimonial (nombre que cambia en función de cada entidad federativa) al traslado por vía sucesoria del dominio, de la propiedad o de los derechos de copropiedad sobre bienes inmuebles.

A fin de poder ejecutar dicha propuesta, sería necesario realizar una reforma a las Leyes de Hacienda Municipal de cada Estado de la República Mexicana y al Código Fiscal del Distrito Federal, de manera que cada una de ellas contemplara dicha exención al momento de hablar del objeto de dicho impuesto.

Tal y como manifesté al final del capítulo VI de este trabajo de tesis, me parece que debe de haber una congruencia el sistema impositivo mexicano al momento de regular los impuestos en vía sucesoria, ya que considero que si la herencia no causa Impuesto Sobre la Renta ni Impuesto al Valor Agregado, tampoco debería de causar un impuesto a nivel municipal y del Distrito Federal, como lo es el Impuesto de Transmisión Patrimonial (nombre que varía en función de cada entidad federativa de la República Mexicana).

Dentro de los varios beneficiados que resultarían a raíz de la implementación de dicha propuesta, podríamos ubicar a miles que Empresas Familiares para las cuales el referido impuesto ha significado, significa o significará una enorme carga tributaria que implica fuertes gastos para los miembros de dichas empresas, constituyendo lo anterior un freno en su desarrollo y/o continuidad, ya que se dejan de destinar recursos económicos para el desarrollo de la actividad de la empresa, teniéndose que destinar estos recursos al ingreso municipal o del Distrito Federal, según sea el caso.

En cuanto al cuarto eje de la propuesta que consiste en la creación o designación de áreas de gobierno que se encarguen de la asesoría y difusión del tema de Empresas Familiares en la comunidad empresarial; considero que esta tarea

debería de estar a cargo de la Secretaría de Economía toda vez que ésta es la dependencia del Gobierno Federal encargada de promover la generación de empleos de calidad y de crecimiento económico del país, mediante el impulso e implementación de políticas públicas y programas que detonen la competitividad y las inversiones productivas.¹⁷⁶ Al hablar de asesoría y difusión del tema de Empresas Familiares, me refiero a temas concretos como los desarrollados en este trabajo de Tesis, dentro de los cuales podemos encontrar por ejemplo la importancia del protocolo familiar, saber aprovechar las ventajas que llevan consigo este tipo de empresas, planeación patrimonial y sucesoria, responsabilidad social de los fundadores y/o dirigentes, opciones para su legal constitución como sociedades e implementación de un Consejo de Familia. A efecto de poder llevar a cabo y concretizar dicha asesoría y difusión, e intentando que se conviertan en acciones lo que pudiera quedar como un listado de buenos propósitos, propongo la creación de un organismo dependiente de la Secretaria de Economía, cuya finalidad principal sea la de fomento y vinculación de la Empresa Familiar a través del desempeño de diversas funciones como:

- a) Investigación en torno a la Empresa Familiar en México: estadísticas, casos, problemática...
- b) Ser órgano de consulta del Estado para poder promover la continuidad de la Empresa Familiar.
- c) Prestar asesoría en materia de Empresas Familiares (en temas como por ejemplo: opciones para su legal constitución, protocolos familiares, órganos de gobierno, planeación patrimonial, sucesión...)
- d) Llevar a cabo programas de vinculación con asociaciones patronales, cámaras de comercio, universidades y demás centros de estudio para la difusión del tema de las Empresas Familiares en México.
- e) Concientizar a los empresarios acerca de los fines de la Empresa Familiar, su responsabilidad y su papel en la sociedad.

¹⁷⁶ Portal de la Secretaría de Economía de los Estados Unidos Mexicanos, Misión y Visión, <http://www.economia.gob.mx/conoce-la-se/mision-y-vision-se>. Fecha de consulta: 6 de mayo del 2014.

- f) Publicación y distribución (con temporalidad anual o semestral) de las reformas a los ordenamientos jurídicos estrechamente relacionados con las empresas, ya sean o no familiares.

Así pues, al llevarse a cabo la propuesta anterior en los 4 ejes descritos, el Estado¹⁷⁷ por un lado, estaría cumpliendo de manera coherente con su función de procurador del bien común de sus ciudadanos, al mismo tiempo que se dotaría a la iniciativa privada de más instrumentos para ejercer su actividad de una manera más responsable y permanente, sin olvidar que la iniciativa privada debe de recibir estímulos y la cooperación del Estado cuando contribuya al mejoramiento de la economía nacional.

¹⁷⁷ En MARTÍNEZ MORALES, Rafael, *Diccionario jurídico, Teórico Práctico*, Iure Editores, México, 2008, p.370, Rafael Bielsa define al Estado de la siguiente manera: “*El Estado es la organización jurídica de la nación, en cuanto ésta es una entidad concreta material compuesta de personas y territorio*”. Georg Jellinek, da el siguiente concepto jurídico: “*Corporación formada por un pueblo dotada de un poder de mando originario y asentada en determinado territorio*”, definición de la que se infieren 3 elementos: población, territorio y poder. Siendo otros elementos: la soberanía, el orden jurídico y la unidad.

BIBLIOGRAFÍA

AMAT SALAS, Joan M., *La continuidad de la Empresa Familiar*, Ediciones Gestión 2000, España, 2004.

ARCE Y CERVANTES, José, *De las sucesiones, actualizada y puesta al día por Javier y Eduardo Arce Gargollo*. Editorial Porrúa, México, 2008.

ASENCIO CHÁVEZ, Manuel F, *La familia en el derecho, derecho de familiar y relaciones jurídico familiares*, Editorial Porrúa, México, 1999.

BARRERA GRAF, Jorge, *Instituciones de Derecho Mercantil*, Editorial Porrúa, México, 1975.

BEJARANO SÁNCHEZ, Manuel, *Obligaciones Civiles*, Editorial Oxford, México, 2003.

BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol, *Empresas Familiares, Su dinámica, equilibrio y consolidación*, McGraw- Hill Interamericana, México, 2004.

BELLUSCIO, Augusto C. *Derecho de Familia*, Tomo I, De Palma, Buenos Aires, 1975.

BERMEJO, Manuel, *Hacia la Empresa Familiar Líder, una visión práctica y optimista*, Pearson Education, España, 2008.

CASTÁN TOBEÑAS, José, *La Crisis del Matrimonio (ideas y hechos)*. Hijo de Reus Editores, Madrid. 1914.

DE ARQUER ARMANGUÉ, Joaquín, *La Empresa Familiar*, Ediciones Universidad de Navarra, España, 1979.

DE LA VEGA MORELL, Nahum, *Carlos Llano en resumen*, Ediciones Ruz, México, 2009.

DE PINA, DE PINA VARA, *Diccionario de Derecho*, Editorial Porrúa, México, 2003.

DÍAZ PÉREZ DUARTE, Ricardo, *Gobierno Corporativo y continuidad de la Empresa Familiar*, PROFAE, México, 2008.

FUENTES ZAMBRANO, Eduardo J., *Riqueza y legados de las dinastías familiares*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 2012.

GARRIGUES, Joaquín, *Curso de Derecho mercantil*, Editorial Porrúa, 9° Edición, 2° Reimpresión, México, 1998.

GÓMEZ-BETANCOURT, Gonzalo, *¿Son iguales todas las Empresas Familiares? Caminos por recorrer*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2006.

GUADARRAMA LÓPEZ, Enrique, *Las sociedades anónimas, Análisis de los subtipos societarios*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, 1993.

H. LEÓN TOVAR, GONZÁLEZ GARCÍA, *Derecho Mercantil*, Editorial Oxford, México, 2007.

HALPERIN, BUTTY, *Curso de Derecho Comercial*, Depalma, 4ta Edición, Buenos Aires, 2000.

IMEF, IPADE, KPMG, *Hacia una Empresa más profesional e institucional, Gobierno Corporativo en México*, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C, México, 2009.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los Establecimientos, Censos económicos 2009*, México, 2011, p.7. Consultado en su versión digital visible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro_peque_media/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Instituto de la Empresa Familiar en colaboración con Eduardo Sanfrutos Gambin (Socio de Ernst & Young) y Javier Quintana (Director de estudios del Instituto de la Empresa Familiar), participando a su vez Adriana Ojeda Garcia (Asociada de Ernst & Young) y Ricardo López Rubio (Consultor de Ernst & Young). *Análisis comparativo de los impuestos directos en la Unión Europea y en Estados Unidos*, España, 2005.

LANSBERG, Ivan, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, 1999.

LLANO, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, Editorial Limusa, México 1998.

LLANO, POLO, *Antropología de la Acción Directiva*, AEDOS Unión Editorial, Madrid, 1997.

MANTILLLA MOLINA, Roberto L., *Derecho Mercantil*, Editorial Porrúa México, 2003.

MARTÍNEZ MORALES, Rafael, *Diccionario jurídico, Teórico Práctico*, Iure Editores, México, 2008.

MORA O. José, *Nuevos horizontes para la Empresa Familiar, un paso más allá de la cumbre del éxito*, Quanta editores de realidades, México, 2010.

PÉREZ, MARTÍNEZ FADÓN, *La Empresa Familiar, fiscalidad, organización y protocolo familiar*, Editorial CISS, España, 2005.

POZA, Ernesto J, *Empresas Familiares*, Editorial Thomson, México, 2005.

RODRÍGUEZ ARTIGAS, F. “*La empresa familiar y las reformas de la ley de sociedades limitadas*” Apud M. Garrido Melero; J.M. FugardoEstivill y V. Garrido de Palma (Coords.), *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*, Vol. IV, Editorial Bosch, Barcelona, 2005.

RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Joaquín, *Curso de Derecho Mercantil*, Editorial Porrúa, México, 1991.

SANCHEZ-CRESPO, BELLVER SANCHEZ, SANCHES Y SANCHEZ, *La Empresa Familiar: Manual para empresarios*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2005.

SANTOS AZUELA, Héctor, *Nociones del derecho positivo mexicano, tercera edición*, Pearson Education, México, 2002.

URIA, Francisco, *Régimen jurídico de los Mercados de Valores y de las Instituciones de Inversión Colectiva*, Editorial La Ley, España, 2007.

VAQUERA GARCÍA, Antonio, *Régimen Tributario de la Empresa Familiar*, Editorial Dykynson, Madrid, 2004.

Material de la clase de Gobierno Corporativo, impartida por el Lic. Fernando Hernández en la Universidad Panamericana campus Guadalajara. Séptimo semestre de mi licenciatura, cursado del mes de agosto al mes de diciembre 2009.

Fuentes consultadas en internet

Álvarez Martínez, Mauricio Eduardo, *Estrategias para que su empresa no muera*. México, Portal de la Universidad de Monterrey, <<http://www.udem.edu.mx/micrositio/nota/empresasfamiliares/1398/>>

Angustias Díaz Gómez y Elicio Díaz Gómez, en su trabajo “*Reflexiones sobre el Real Decreto Español 171/2007 de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares en las sociedades familiares*” Publicado por la Universidad de León, España, mediante la revista Pecvnía, número 12 (enero-junio, 2011) pp. 91-118. Visible en <http://pecvnía.unileon.es/pecvnía12/12_091_118.pdf>

Área Jurídica de la Confederación de Consumidores y Usuarios, “*Guía Práctica para la protección de los datos e información de carácter personal*”. España, <http://www.cecuc.es/campanas/cuadernos/LOPD_1.pdf>

Arellano Medina, Guillermo, *“Improvisación, lastre empresarial”*, México, <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/capitulo3.pdf>

Asociación Madrileña de la Empresa Familiar, *Introducción al Protocolo Familiar*. España, <<http://www.efamiliar.org/articulo/19/>>

BelausteguigoitiaRius, Imanol, *La singular dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica*. México, <<http://cedef.itam.mx/PDF/DinamicadelaempresafamilarenLatinoamerica.pdf>>

BelausteguigoitiaRius, Imanol, *Luz y sombras de las empresas familiares*. México, <<http://cedef.itam.mx/PDF/luzysombraenlaempresafamiliar.pdf>>

Betancourt Enriquez, Ana Diana. *Empresas Familiares*, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México, <<http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>>

ECHAIZ MORENO, Daniel, *“El protocolo familiar, la contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares”*. Boletín Mexicano de Derecho Comparado, número 127, Publicado por el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, México, 2011 <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/127/art/art3.htm>>

Bufete Conesa Asociados, *Publicidad del Protocolo Familiar*. España, 2007, <<http://www.bufeteconesa.com/actualidad/articulos/noticias-juridicas/publicidad-del-protocolo-familiar>>

Coaching Soluciones Consejos Familiares, *Protocolos y Consejos de Administración*. México, 2007. <<http://www.coachingsoluciones.com/cef/cfpca.html>>

Código Civil Italiano, traducido por ROJAS JAEN, JUAN, visible en <<http://es.scribd.com/doc/35172906/Traduccion-Del-Codigo-Civil-Italiano-a-Cargo-Del-Abogado-Juan-Rojas-Jaen>>

Consejo de la Comunicación, *¿Qué son las PYMES?*. México, <http://pepeytono.com.mx/novedades/2010/07/que_son_las_pymes>

Daniel Aguiñaga Gallegos, socio del grupo Deloitte. *Marco Conceptual del Consejo de Administración*. México 2009, <<http://www.uas.mx/cegc/consilium/doc/Marco-conceptual-del-Consejo-de-Administracion-D1009.pdf>>

Día de la Empresa Familiar, <<http://diadelaempresafamiliar.com/>>

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Madrid, 2014. <<http://lema.rae.es/drae/?val=sucesi%C3%B3n>>

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, de la Secretaría General de Industria, del Ministerio de Industria, comercio y turismo del Gobierno de España. *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar*. Sexta Edición, Madrid, noviembre del 2008, <<http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>>

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar*. Publicada en el 2003 por el Centro de Publicaciones del Ministerio de Economía del Gobierno de España. <http://www.laempresafamiliar.com/media/upload/pdf/empresa_familiar_guia.pdf>

Estadística Mercantil del Registro Mercantil Central y de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, *Datos por Provincias respecto de la Constitución de Sociedades Limitadas y Sociedades Anónimas de España entre los años 2007 y 2013*. España, <<http://www.crear-empresas.com/estadistica.htm>>

Galán, Verónica. *Empresas familiares... ¿Una maldición?*. México, 2007, <<http://www.cnnexpansion.com/midinero/2007/11/21/empresas-familiares-sin-planeacion>>

Gallo, Miguel Ángel., *Consejeros Independientes, como mejorar sus aportación a la Empresa Familiar*. Documento de Investigación, IESE Business School, Universidad de Navarra, España, 2005. <<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0589.pdf>>

García, De la Torre, Jainaga, *Familia Empresaria y Empresa Familiar: Estructuras de Gobierno*. Universidad del País Vasco, Cátedra de Empresa Familiar, España, <http://www.catedrafamiliar.ehu.es/p297-content/es/contenidos/informacion/cef_publicaciones/es_publicac/adjuntos/Familia_e_mpresaria_y_empresa_familiar.pdf>

Instituto de la Empresa Familiar, *Guía del buen gobierno de la Empresa Familiar*. Documento 128, España, 2005, <http://www.ieseinsight.com/casos/Study_0046.pdf>

Instituto Nacional del Emprendedor de la Secretaría de Economía de México. *¿Cómo hacer un plan de negocios?*. México, 2014, <https://www.inadem.gob.mx/como_hacer_un_plan_de_negocios.html>

IusCogens, *¿Qué es el IusCogens?*. España, <<http://www.iuscogensinternacional.com/p/que-es-el-ius-cogens.html>>

Tàpies, Josep, en la cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Navarra, <<http://www.iese.edu/es/Research/CentersandChairs/Chairs/Family-OwnedBusinessChair/Home/ChairFamilyOwnedBusinessHome.asp>>

Laempresafamiliar, *El A B C de la Empresa Familiar*. España, <<http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion41.html>>

La empresafamiliar *Definición, Consejeros Externos del Consejo de Administración*. España, 2013, <<http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion12.html>>

Luna, David, El estudio *Empresas Familiares longevas en México* evidencia uno de los principales retos de las corporaciones familiares: su continuidad a lo largo de varias generaciones (Estudio realizado por Banamex y ProfitConsulting), México, visible bajo el criterio de búsqueda en Google “Empresas Familiares longevas en México”.

Moreno, Tania, *¿Empresa Familiar?, mantenla a flote*. México, 2009, <<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/09/18/empresa-familiar-mantenla-a-flote>>

Museo Interactivo de Economía, en el apartado de Salas y Exhibiciones, bajo el título “*Las Finanzas en la Sociedad*.” México, <http://www.mide.org.mx/mide/index.php?option=com_content&view=article&id=274&Itemid=478>

Gameros, Patricia, *Dinastías Mexicanas, 6 Empresas familiares que han marcado época en México*. Artículo publicado por la revista Sexenio, el 2 de julio de 2011, <<http://www.sexenio.com.mx/articulo.php?id=6100>>

La Empresafamiliar.com. *Definición, Consejeros Externos del Consejo de Administración*. España, 2013. <<http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion12.html>.>

Paz-Ares Cándidos, *El enforcement de los pactos parasociales*. Artículo publicado a través de la firma de abogados Uría Menéndez por medio de la publicación Actualidad Jurídica Uría & Menéndez, n.º 5, en el año 2003, <<http://www.uria.com/documentos/publicaciones/1052/documento/03Candido.pdf?id=2012>>

Peter Davis, *Three types of founders and their dark sides* Family Business Publishing, Estados Unidos, 1990, <<http://nature.berkeley.edu/ucce50/aq-labor/7article/article09.htm>>

Portal de la Secretaría de Economía de los Estados Unidos Mexicanos, Misión y Visión, <<http://www.economia.gob.mx/conoce-la-se/mision-y-vision-se>>

Portal SoyEntrepreneur.com, *Tips para desarrollar un análisis FODA*. México, Edición julio del 2014, <<http://www.soyentrepreneur.com/tips-para-desarrollar-un-analisis-foda.html>.>

ProfitConsulting, *Supervivencia de la Empresa Familiar*. México <<http://www.profitconsulting.com/productinfo.asp?item=141>.>

Quintana, Javier, *Guía práctica para el buen gobierno de las Empresas Familiares*. Instituto de la Empresa Familiar, documento 165, España, 2012. [file:///C:/Users/Paulina/Downloads/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Paulina/Downloads/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares%20(1).pdf).

Salles Sainz, GrantThorton, *¿Sistema Familiar Pyme o empresarial?*. México, visible en <http://www.ssgt.com.mx/efamiliares/pyme.html>

Sánchez Crespo, Abogados y Consultores, S.L., *El informe del Senado*. España, <http://www.protocolofamiliar.net/libro-el-protocolo-familiar/introduccion-a-la-empresa-familiar-1/el-informe-del-senado/Members/archivos-pdf/04%20PF%20Informe%20Senado%20v2.pdf>

Secretaria de Economía, Orientación Jurídica, *Sociedades Anónimas*, México, 2010 <http://www.tuempresa.gob.mx/-/sociedades-anonimas>

Sin Autor, *Azcárraga es el personaje del año de la revista Expansión*, Artículo publicado en el portar de la revista Quien, el 14 de diciembre del 2010, México, <http://www.quien.com/espectaculos/2010/12/16/emilio-azcarraga-es-el-personaje-del-ano-de-la-revista-expansion>

Sánchez-Ramade, Eugenio, *Discurso de Ingreso en la Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente*. España, 2004, <http://huespedes.cica.es/aliens/acsyma/Ingreso%20Sanchez-Ramade.pdf>

Tápies, Josep y Ceja, Lucia, *Los protocolo familiares en países de habla hispana: cómo son y para qué se utilizan*. IESE Business School, Universidad de Navarra, España, 2011, <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0931.pdf>

Túa López, Xavier, *La regulación de los protocolos familiares*. España, 2007. <http://noticias.juridicas.com/articulos/45-Derecho%20Civil/200703-654648645654.html>

Universidad de las Américas de Puebla, (Sin Título del texto original) *Capítulo III, Empresas Familiares*, México, http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/capitulo3.pdf

Urbina Galiano, Liza, *Algunos aspectos jurídicos del protocolo de familiar a la luz de la legislación colombiana*. Colombia, 2003 Publicado por la UNAM de México, <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/vniver/cont/106/cnt/cnt21.pdf>

Legislación

Código Civil del Estado de Jalisco, última reforma publicada en Periódico Oficial “El Estado de Jalisco” el 8 de febrero del 2014.

Código Civil Federal, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de abril de 2012.

Código Civil Italiano vigente.

Código Fiscal de la Federación, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de marzo del 2014.

Código de Comercio, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de junio de 2014.

Código de mejores prácticas corporativas, última versión publicada por el Consejo Coordinador Empresarial, México 2010.

Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su Resolución 217 A (III), el 10 de diciembre de 1948 en París.

Jurisprudencia, registro número 232309, Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Séptima Época, visible en el tomo 187-192 primera parte, p.113.

Ley de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco, última reforma publicada en el Periódico Oficial El Estado de Jalisco, el 15 de octubre de 2013.

Ley de Hacienda Municipal del Estado de Jalisco, última reforma publicada en el Periódico Oficial El Estado de Jalisco, el 2 de diciembre del 2014 mediante decreto número 25002/LX/14.

Ley de Hacienda de los Municipios del Estado de Querétaro, sin reformas y publicada en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado “La Sombra de Arteaga” el 17 de Octubre del 2013.

Ley de Ingresos del Municipio de Guadalajara, Jalisco para el ejercicio fiscal 2014, publicada en el Periódico Oficial El Estado de Jalisco, el 10 de diciembre del 2013 mediante decreto número 24714/LX/13.

Ley del Impuesto al Valor Agregado, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de diciembre de 2013.

Ley del Impuesto Sobre el Patrimonio, última actualización publicada el 26 de diciembre del 2013 en el Boletín Oficial del Estado.

Ley del Impuesto Sobre la Renta, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de diciembre de 2013. Sin reformas.

Ley Federal del Trabajo, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre del 2012.

Ley General de Sociedades Mercantiles, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de junio de 2014.

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de enero del 2014.

Ley 29/1987 de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones publicada en Boletín Oficial del Estado, número 303 de 19 de diciembre de 1987, pp.37402-37408. España.

Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico, publicado en Boletín Oficial del Estado, número 166 de 12 de julio de 2002, pp.25388-25403. España.

Real Decreto Español 171/2007, de 9 de febrero, publicado en Boletín Oficial del Estado, número 65 de 16 de marzo de 2007, pp.11254-11257.

Reglamento del Registro Mercantil, aprobado mediante el Real Decreto 1784/1996 de 19 de julio, publicado en Boletín Oficial del Estado, número 184 de 31 de julio de 1996, pp.23574-23636.España.

Reglamento del Registro Público de Comercio, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 16 de noviembre de 2012.

Real Decreto de 22 de agosto de 1985 por el que se publica el Código de Comercio. Publicado en la Gaceta de Madrid número 289, tomo IV, p.169, el 16 de octubre de 1985.

Real Decreto Ley 7/1996 de 7 de junio, sobre medidas urgentes de carácter fiscal y de fomento y liberalización de la actividad económica, publicado en el Boletín Oficial del Estado número 139 de 8 de junio de 1996.