



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La Empresa Familiar: La sucesión generacional y su problemática. El Protocolo Familiar como posible solución.

The Family Business: The generational succession and its problems. The Family Protocol as a possible solution.

Autor/es

Alba Ichaso Caballero

Director/es

Jesús Gutierrez Ilarduya

Facultad de Economía y Empresa, Campus Paraíso

Año 2022

RESUMEN

Las empresas familiares son un elemento clave de la economía española, ya que suponen más de un 80% del total de empresas de nuestro país y su aportación al PIB es muy elevada. Por ello, uno de sus objetivos estratégicos principales es que el proceso de sucesión generacional finalice de manera exitosa. El traslado del poder de una generación a otra generación es uno de las principales causas de muerte de las empresas familiares. La forma más eficaz de tener éxito en el proceso de sucesión, es planearla con suficiente antelación. La herramienta más utilizada para planificar la sucesión, además de otras cuestiones relevantes de la empresa familiar, es el Protocolo Familiar. El Protocolo Familiar es un instrumento muy flexible que puede ser adaptado a las necesidades de cada empresa. En este trabajo también estudiaremos otro de los principales problemas que sufren las empresas familiares, la tributación.

PALABRAS CLAVE: empresas familiares, proceso de sucesión generacional, Protocolo Familiar, tributación.

ABSTRACT

Family businesses are a key element of the Spanish economy, as They account for more than 80% of the total number of companies in our country and their contribution to GDP is very high. For this reason, one of its main strategic objectives is to ensure the successful completion of the generational succession process. The transfer of power from one generation to another generation is one of the main causes of involves the closure of family business. The most effective way to succeed in the succession process is to plan well in advance. The most widely used tool for succession planning, in addition to other relevant family business issues, is the Family Protocol. The Family Protocol is a very flexible instrument that can be adapted to the needs of each company. In this paper we will also study another of the main problems faced by family businesses: taxation.

KEY WORDS: Family businesses, generational succession process, Family Protocol, taxation.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	5
A.	Presentación.....	5
B.	Objetivos	5
II.	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	6
A.	Definición Empresa Familiar	6
B.	Características Empresa Familiar.....	12
C.	Fortalezas y debilidades de una empresa familiar	13
D.	Importancia de la Empresa Familiar en España	15
III.	MODELOS TEÓRICOS DE EMPRESAS FAMILIARES: EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS	17
IV.	CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR	19
A.	Proceso de sucesión de la empresa familiar y su problemática.....	19
B.	Reticencia de los fundadores a abandonar la empresa familiar y de los sucesores para incorporarse a la empresa familiar.....	22
C.	¿Son todos los descendientes aptos para ser sucesores de la empresa familiar? La falta de preparación y formación de los sucesores	25
D.	Análisis del impacto y planificación del fallecimiento o incapacidad sobrevinida de miembros de la familia en la empresa familiar.....	26
E.	Incorporación de nuevos miembros de la familia en la empresa: el cónyuge.....	28
V.	PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR COMO HERRAMIENTA DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	30
A.	¿Qué es el Protocolo Familiar?.....	30
B.	Fases para elaborar el Protocolo Familiar y su contenido	33

VI.	TRIBUTACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	36
A.	Impuesto sobre el Patrimonio	37
B.	Impuesto de Sucesiones y Donaciones.....	37
VII.	ESTUDIO DE UN CASO REAL: HORSE SOLUTION S.L.....	39
VIII.	VISIÓN DE FUTURO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: DESMINTIENDO LOS MITOS NEGATIVOS SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR.....	41
IX.	CONCLUSIONES	43
X.	BIBLIOGRAFÍA	46
XI.	WEBGRAFÍA	48
XI.	ANEXOS	52

I. INTRODUCCIÓN

A. Presentación

Las empresas familiares tienen gran trascendencia en nuestro país, ya que son el motor de la economía española, por ello, a lo largo del trabajo vamos a estudiar qué son las empresas familiares, y los principales problemas a los que debe enfrentarse.

Actualmente, estoy cursando la Cátedra de Gestión y Gobierno de la empresa familiar impartida en la Universidad de Zaragoza, la cual me está permitiendo comprobar la importancia que suponen las empresas familiares en la economía de un país, ya que por ejemplo en España, el porcentaje de empresas que son de tipo familiar respecto del total de empresas es muy elevado.

Durante la cátedra también he podido comprobar los fuertes nexos de conexión entre los miembros que forman la empresa familiar, que se sostienen en unos sólidos valores y un alto grado de compromiso. No obstante, también es notable todos los problemas a los que se enfrenta una empresa familiar, entre los cuales, el que más destaca es el problema en la sucesión de la empresa entre generaciones, el cual termina muchas veces en fracaso. Asimismo, los elevados tipos impositivos que debe asumir una empresa familiar, como el Impuesto del Patrimonio y el Impuesto de Sucesiones y Donaciones, también es otro de los grandes retos que deben superar.

Frente a este gran problema, existe una posible solución que permite disminuir los efectos adversos que produce la sucesión de generación en generación, y es el diseño de un Protocolo Familiar, donde conste por escrito todas aquellas cuestiones que puedan dar lugar a conflicto, siendo una forma de dejar establecidas una serie de cláusulas que permiten tener una estructura organizativa mucho más organizada.

B. Objetivos

Por todos los motivos anteriormente expuestos, mi trabajo consiste, en primer lugar, en explicar de manera minuciosa qué es una empresa familiar, deteniéndome en la importancia que ésta supone en la economía de un país. La parte central de este trabajo se basa en la sucesión generacional y su problemática, ya que es uno de los principales motivos de fracaso y desaparición de este tipo de empresas. Veremos la sucesión tanto

desde el punto de vista del predecesor como del sucesor. Seguidamente, estudiaremos otra de las grandes desventajas de las empresas familiares, que son los elevados tipos impositivos que deben asumir este tipo de empresas. Centrándonos en el Impuesto del Patrimonio y en el Impuesto de Sucesiones y Donaciones.

Por último, veremos como la solución propuesta para solventar este tipo de desventajas, es diseñar un Protocolo Familiar donde se haga constar por escrito la forma en la que se procederá a la sucesión de la empresa familiar llegado el momento y como se hará frente al pago de dichos impuestos.

II. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

A. Definición Empresa Familiar

A día de hoy resulta complicado encontrar una definición unánime sobre qué se entiende por empresa familiar. Autores como McCollom y Lansberg exponen lo siguiente: ‘Existen muchas y muy diversas definiciones, pero todas tienen una característica común: están relacionadas con una familia y ese nexo es lo que las hace especiales.’ (McCollom y Lansberg, 1997, p.35). La definición más básica de una empresa familiar es que es una compañía creada por una o varias familias y, dicha familia, se encargará de la gestión de la misma. Son estos familiares los que ostentan tanto el control de la propiedad de la empresa, como el gobierno de la misma. Sin embargo, esta definición es demasiado escueta. Centrándonos en una definición un poco más profesional, deberíamos añadir a la definición anterior que la finalidad principal de las empresas familiares es que continúen a lo largo del tiempo y pasen de generación en generación, es decir, se debe tener en cuenta el aspecto de la sucesión generacional. Es fácil ver que el objetivo estratégico de las empresas familiares es que la empresa tenga una continuidad generacional, es decir, los fundadores de la empresa familiar desean que el control de la empresa continúe con el paso del tiempo en manos de la familia.

Como vemos, no existe consenso sobre qué se considera una empresa familiar, por ello, voy a basar mi trabajo en la definición más vigente hoy en día:

“Podemos considerar como empresa familiar aquella en la que se dan las siguientes circunstancias:

1ª. Una familia posee una participación significativa de su capital social, normalmente la mayoría.

2ª. Dicha participación permite a la familia ejercer el control político y económico sobre la empresa.

3ª. La familia participa en la gestión de la empresa de manera activa, mediante el trabajo en la misma de alguno o algunos de sus miembros, generalmente en puestos directivos o en el órgano de administración.

4ª. La familia propietaria desea que la empresa continúe en manos de la familia mediante la incorporación a la misma, tanto en la propiedad como en la gestión, de miembros componentes de las siguientes generaciones familiares.” (Sánchez-Crespo Casanova y Sánchez y Sanchez, 2002, p.40).

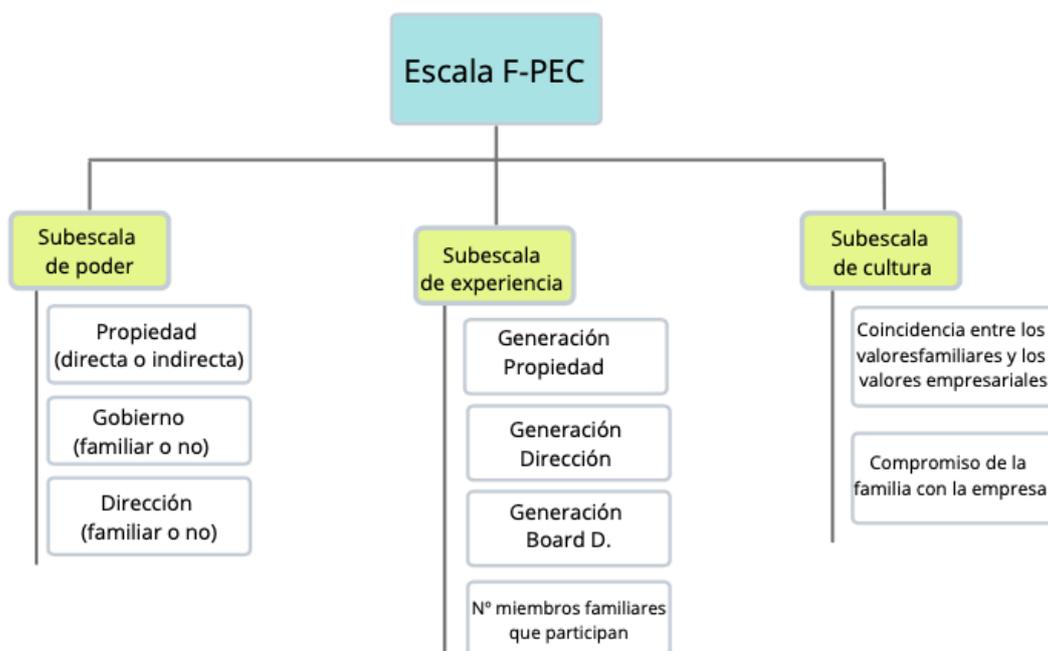
En el año 2008, el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEP) ubicado en Bruselas y el *board* del Family Business Network (FBN) ubicado en Milán, llegaron a un consenso acerca de la definición de empresa familiar, estableciendo una serie de condiciones para definirla, que no se aleja de la definición dada por Sánchez-Crespo Casanova y Sánchez y Sanchez:

- La mayoría de los votos deben ser de propiedad de uno de estos miembros: de la familia que fundaron la empresa en sus inicios, de las personas que han adquirido el capital social de la empresa posteriormente, o bien de las esposas, padres, hijos u otros herederos directos de alguno de los hijos. Estos votos se pueden poseer tanto de manera directa como indirecta.
- Asimismo, también es necesario que por lo menos uno de los miembros de la familia o parientes se encargue del gobierno o de la gestión de la empresa. Se considera empresa familiar “cuando la dinámica de la familia propietaria influye en la toma de decisiones y en la forma de dirigir la empresa.” (Donnelly, 1964,) Sin embargo, hay autores como Rosenblatt (1986), que consideran una condición necesaria para ser empresa familiar, que sean al menos dos miembros de la familia quienes se encarguen del gobierno o gestión de la empresa.

- Y por último, a aquellas empresas que coticen en bolsa se les adjudicará el carácter de empresa familiar, si aquel o aquellos miembros de la familia que fundaron o adquirieron la empresa, o bien aquellos familiares o descendientes, tienen en su propiedad al menos el 25% de los derechos de voto de la totalidad del capital social.

Existe un método que permite evaluar de forma directa la implicación y la influencia familiar en cada compañía. Este modelo teórico es conocido como la **escala F-PEC**, (Power, Experience, Culture), diseñada por Astrachan, Klien y Smyrniotis. Esta escala permite medir la forma de actuar de los miembros de la familia en los aspectos organizativos de la empresa. Esta escala fija diferentes perspectivas a través de las cuales evaluar la implicación en la organización de la empresa: el poder, la experiencia, y por último, la cultura. A través de estas tres variables, va a ser posible medir resultados empresariales tales como el éxito de las decisiones acordadas, o bien el fracaso, u otros resultados, como por ejemplo aquellos, que tienen que ver con la estrategia empresarial. Cada una de estas variables se pueden desagregar en subvariables, como se muestra en el gráfico expuesto a continuación.

Figura 1: Escala F-PEC



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, la escala F-PEC permite medir el clima laboral dentro de cada empresa familiar, en otras palabras, permite medir diferentes atributos como, por ejemplo, el liderazgo, la satisfacción personal en el puesto de trabajo desarrollado o bien, la cultura empresarial.

Un estudio realizado con 282 empresas familiares demuestra que es más probable que en empresas familiares con mayores dimensiones, se den mayores connotaciones negativas que en aquellas empresas que tienen un carácter más familiar y cercano. Es muy importante tener en cuenta que las personas que forman parte de este tipo de compañías siguen un objetivo en común, entre los cuales se encuentran se la sucesión generacional de la empresa, como ya hemos mencionado, por lo que los valores de los miembros de la familia suelen ser muy sólidos y suelen ir encaminados hacia la misma dirección. Al tratarse de climas familiares, podemos encontrarnos con numerosos conflictos o discordancias entre miembros de una misma familia, de hecho existen varios estudios que confirman la relación negativa entre familia y empresa. (Schulze, Lubatkin, Dino y Ducholz, 2001).

Resulta relevante mencionar como influye el clima laboral en el desempeño o grado de productividad o la forma de involucrarse en el trabajo, siendo posible establecer una relación positiva de las mismas, ya que la estructura organizativa de este tipo de compañías favorece al aumento de estas variables, haciendo sentir incluidos e importantes a todos los miembros de la familia que participan en la empresa. Por ello resulta indudable afirmar que el estilo de negocio y el desarrollo de los valores culturales y organizativos impactan positivamente en el clima laboral de las empresas familiares. No obstante, cabe hacer especial mención a la dejadez de las empresas familiares en otros aspectos, también relevantes, como por ejemplo, la psicología familiar.

Algunas de las conclusiones más relevantes obtenidas de este estudio, en relación a las 282 empresas familiares, fueron que el clima organizativo de la empresa y la preocupación del empresario por los resultados futuros de la misma implica un porcentaje participativo muy elevado, en concreto de un 87,8%. Por otro lado, encontramos un porcentaje similar en cuanto a los niveles de aceptación relacionados con el clima familiar, esto se debe a, que las empresas que han respondido a estas encuestas encuentran una relación directa entre la confianza y el orgullo depositados en

la empresa familiar y el buen clima. No obstante, se encuentran múltiples divergencias entre el clima familiar y el grado de acuerdo entre los miembros de la empresa familiar debido a los diferentes puntos de vista o diferentes formas de ver las cosas.

Para poder entender mejor el concepto que estamos tratando en este trabajo vamos a analizar diferentes ejemplos de empresas familiares a nivel mundial, europeo y estatal.

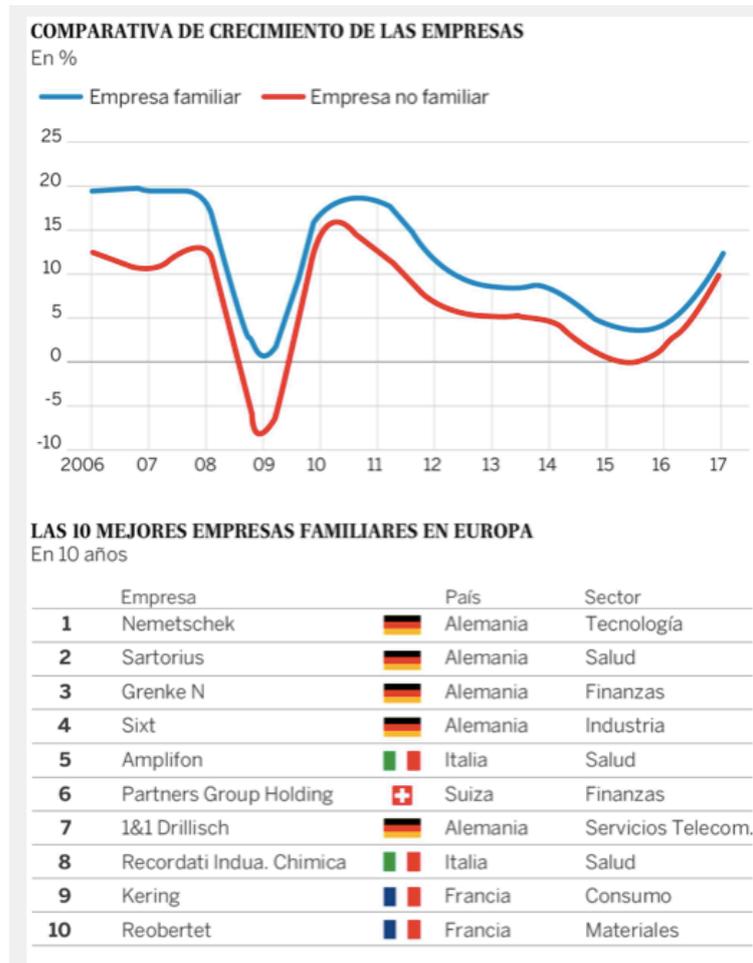
A nivel mundial, existen empresas familiares muy longevas, como por ejemplo el negocio japonés de hostelería Hoshi que fue fundada en el año 718 y que a día de hoy se encuentra dirigida por la generación cuadragésimo sexta. Otra gran empresa familiar superviviente después de 450 años es la empresa de armas Beretta, y, el negocio vinícola Antorini, en Italia, fundado en el año 1351 que todavía existe en la actualidad.

Al comprobar que algunas empresas familiares han conseguido subsistir durante tantos años, nos damos cuenta que es posible que la sucesión de la empresa de generación en generación se lleva a cabo de manera armoniosa y con ausencia de conflictos.

Según el Instituto de la Empresa Familiar, otras grandes empresas que han tenido gran impacto a nivel mundial son las empresas familiares farmacéuticas, como Novartis y Roche, ambas con sede en Suiza. Por otro lado, también son destacables la empresa Walmart, que cuenta con alianzas estratégicas con empresas líderes en el mercado (p.j Netflix), o el gran gigante fundado por Mark Zuckerberg, Facebook.

Centrándonos en el continente europeo en los últimos 10 años, el crecimiento de las empresas familiares más fuertes ha sido el siguiente:

Figura 2: Comparativa crecimiento empresas Europeas



Fuente: EL PAÍS. Thomson Reuters. Credit Suisse Research.

Como podemos observar, la empresa alemana Nemetschek, del sector tecnológico, es la empresa familiar líder a nivel europeo, seguida de otra empresa también alemana, ubicada en el sector de la salud, Sartorius. A partir del año 2008 se experimentó una notable caída en el porcentaje de crecimiento debido a la gran crisis mundial. Sin embargo, en el año 2010 comenzaban a recuperarse teniendo sus picos máximos de crecimiento durante estos últimos años.

A nivel nacional, encontramos empresas españolas dentro de las 500 empresas familiares más relevantes a nivel mundial, según el listado elaborado por Global Family Business 2019. A pesar de que la gran mayoría de empresas del sector privado de

nuestro país son empresas familiares y PYMES, también existen empresas familiares que son consideradas como “grandes empresas”, como Mercadona o Inditex que son empresas familiares fundadas por familias españolas que han ido creciendo a lo largo de los años, tanto a nivel nacional como internacional.

Los casos más destacables en nuestro país de empresas familiares son los siguientes:

Figura 3: Empresas familiares españolas más relevantes

Puesto	Empresas	Ingresos	Empleados	Familia
59	Mercadona	25,27 M	84.485	Familia Roig
62	Inditex	25,07 M	162.450	Familia Ortega
91	El Corte Inglés	18,03 M	80.640	Familia Areces y Álvarez
118	Ferrovial	14,66 M	95.978	Familia Del Pino
137	Corporación Gestamp	12,60 M	45.880	Familia Riberas

Fuente: Corporate y derecho empresarial

B. Características Empresa Familiar

Las principales características de las empresas familiares son las siguientes:

- **Propiedad y gobierno:** Como ya hemos dicho anteriormente, en el caso de las empresas familiares, gran parte del capital social recae en manos de miembros de la familia, ya sea bien de manera directa o de manera indirecta. Uno o varios miembros de esta familia deben encargarse de la dirección empresarial. Hay autores, como Sánchez-Crespo Casanova y Sánchez y Sanchez, que creen necesario que la participación en la dirección sea activa, directa y efectiva, y no la mera influencia derivada de la tenencia de acciones o participaciones de la empresa. Esta característica conlleva una serie de ventajas, como por ejemplo, un mayor compromiso por parte de los miembros de la familia. Esta ventaja se traduce en ser empresas muy competitivas a nivel internacional, ya que para los miembros de la familia, la empresa no solo es su forma de monetización, sino que además, tiene un componente sentimental. Este tipo de visión de la empresa les diferencia de otro tipo de empresas que no son de carácter familiar. Sin embargo, también encontramos una

serie de desventajas, como por ejemplo, que este tipo de accionistas suelen ser más adversos al riesgo. Esto se debe a que las empresas de tipo familiar suelen tener una mentalidad mucho más conservadora que les impide ver más allá de lo que se ha hecho tradicionalmente en la empresa.

- **Perspectiva de supervivencia:** Las empresas familiares no se suelen fundar con una visión cortoplacista, sino que tienen ánimo de permanencia en el largo plazo, con el objetivo de transmitir los valores empresariales de generación en generación. La forma de tomar las decisiones en la empresa depende de la generación o generaciones en la que se encuentre la empresa familiar. Los conflictos en la toma de decisiones puede provocar el fracaso de la empresa. En sus inicios, las compañías tan solo están formadas por la primera generación, por lo que las discrepancias en la toma de decisiones suelen ser escasas. Cuando la empresa pasa a manos de la segunda generación, empiezan a surgir las primeras discrepancias en la toma de decisiones. La tercera generación es la que más conflictos puede llegar a ocasionar, ya que, si el número de miembros de la familia implicados es muy alto, tendrán que acudir a la votación para la toma de decisiones, pudiendo provocar ciertos roces entre familiares.
- **Influencia de los miembros de la familia:** Una de las principales ventajas de las empresas familiares es su organización interna, ya que, gracias a variables como la filosofía empresarial y la misión o valores, consiguen el objetivo de sobrevivir con el paso del tiempo. Debemos sumarle el alto grado de implicación de los miembros de la familia y su influencia en la gestión empresarial. El nivel de compromiso es muy alto gracias al apego que sienten los familiares por la empresa. La gran mayoría de empresas familiares llevan el nombre o apellido de la familiar, lo que les provoca un sentimiento de orgullo y de identificación muy elevado.

C. Fortalezas y debilidades de una empresa familiar

Las empresas familiares son asociadas con una mala imagen y con más inconvenientes que ventajas, sin embargo, a lo largo de este trabajo, demostraremos que esa impresión es errónea.

Según diversos profesores (Lank, 1999, Poza, 1994 y Gallo, 1998), las **fortalezas** de las empresas familiares, son las siguientes:

- Cada empresa diseña su propio método de dirección empresarial que mejor se adecúa a sus necesidades y objetivos.
- La confianza y comunicación entre los miembros de la familia. El sentimiento de pertenecer a una empresa familiar exitosa implica que cada miembro de la familia se comprometa a aportar lo mejor de sí mismo.
- Desde la infancia, los descendientes de una familia que cuenta con una empresa familiar, pueden ser educados y formados para ser encaminados a trabajar en ella en el futuro. Además, algunas cuestiones son mucho más fáciles de asimilar y comprender habiéndolo vivido en primera persona desde pequeños.
- Mayor control en la toma de decisiones y en las operaciones, puesto que este tipo de empresas se caracteriza por ser rápidas y eficaces en este aspecto.
- El trato con los trabajadores suele ser muy cercano, lo que genera un mayor compromiso por parte de los trabajadores que no son miembros de la familia, ya que se sienten incluidos en ella.
- Cultura propia y un gran sentido de la responsabilidad social corporativa.
- Productos o servicios suelen destacar por ser de excelente calidad, en busca de una buena imagen tanto a nivel empresarial como familiar.
- Visión a largo plazo.
- Empresas innovadoras y emprendedoras.
- Las relaciones con clientes y proveedores son relaciones más personales, sólidas y cercanas.
- El hecho de que la propiedad de la empresa se encuentre en manos de la familia, implica que la propiedad esté más concentrada, lo que se traduce en una mayor rentabilidad.
- La autofinanciación de este tipo de empresas suele ser elevada, por ello, sus costes de financiación son menores que en otro tipo de empresas.

A pesar de todas estas numerosas ventajas, no debemos olvidar, que como en cualquier otro tipo de empresas, también existen desventajas. Las principales **debilidades** de las empresas familiares son las siguientes:

- El tipo de jerarquía existente en las empresas familiares suele ser vertical, lo que puede derivar en conflictos.
- Algunos miembros de la familia pueden resultar inconsistentes para formar parte de la empresa. Además, puede darse el caso de poner en manos de la dirección de la empresa, miembros de la familia que no están cualificados para desarrollar cargos con alta responsabilidad.
- Poco flexibles ante los cambios. A pesar de ser empresas emprendedoras e innovadoras, en ocasiones, son reticentes a aceptar nuevas ideas. Se trata de empresas adversas al riesgo.
- Como el resto de negocios, a veces se ven envueltas en situaciones de crisis, pero en este tipo de empresas, pueden influir de manera directa los conflictos familiares. Resulta complicado separar la vida privada de la profesional.
- El problema de la sucesión generacional.
- Resulta bastante complicado para los miembros de la empresa lograr ascender dentro de ella.
- Complejidad a la hora de incorporar a la empresa familiar socios externos, además del complicado proceso que resulta a veces en la venta de acciones propias.

D. Importancia de la Empresa Familiar en España

Son muchos los estudios que revelan la importancia que tienen las empresas familiares en una sociedad. Autores como Aragonés Signes (1992), estiman que más del 50% de la población mundial se dedica al ámbito de la empresa familiar. El Instituto de la Empresa Familiar, en adelante IEF, es la organización empresarial que representa a las empresas familiares en nuestro país. Se trata de una institución sin ánimo de lucro fundada en 1992 cuya finalidad es la defensa de los intereses de las empresas familiares.

A nivel europeo, existen alrededor de catorce millones de empresas familiares, de las cuales, más de un millón, son españolas, lo que supone casi un 90% del total de empresas en España. A nivel nacional, las empresas familiares son la columna vertebral de nuestra economía. Como se muestra en los gráficos a continuación, las empresas familiares suponen un elemento clave a la hora de generar riqueza para nuestro país.

Suponen el 67% del empleo del sector privado, generando más de seis millones y medio de puestos de trabajo y aportando al Producto Interior Bruto más del 57% del total. Esta presencia tan importante de este tipo de empresas en nuestro país se puede deber gracias a sus principales características como por ejemplo su visión de permanencia en el largo plazo, el grado de compromiso o la transmisión de valores y conocimientos de generación en generación.

Figura 4:



Fuente: Instituto Empresa Familiar

En nuestro país también son relevantes dos organizaciones más que están vinculadas al IEF. La primera de ellas son las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar, que son asociaciones que están compuestas por las empresas de carácter familiar líderes en cada sector dentro de una región. La segunda organización a mencionar es la Red de Cátedras de Empresa Familiar, formada por 36 cátedras que se encargan de formar a numerosos alumnos universitarios año tras año, estableciendo un contenido homogéneo con la finalidad de acercar de una forma mucho más práctica y real a los estudiantes universitarios al mundo real empresarial, concretamente al de la empresa familiar. En concreto, la Universidad de Zaragoza oferta a sus alumnos en su plan de estudios la posibilidad de cursar la Cátedra Gestión y Gobierno de la Empresa Familiar. Esta cátedra fue creada en el año 2002 y surgió de un convenio firmado entre la Asociación

de la Empresa Familiar de Aragón, la Universidad de Zaragoza, el IEF, Saica y Caixa Bank.

III. MODELOS TEÓRICOS DE EMPRESAS FAMILIARES: EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

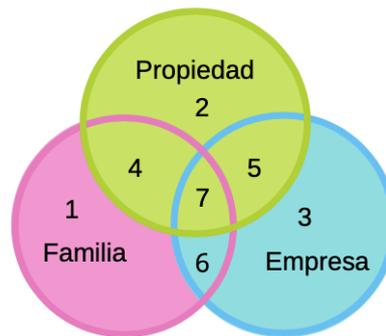
Existen multitud de modelos que explican la estructura interna de una empresa familiar.

Los más relevantes son:

- Modelo de los Tres Círculos
- Modelo de los Cinco Círculos
- Modelo Evolutivo Tridimensional
- Modelo de Poder en la Empresa Familiar

Nos centraremos en el modelo de los Tres Círculos, elaborado en los años ochenta por Renato Tagiri y John Davis con la finalidad de explicar la compleja relación entre familia-propiedad-empresa, que son los pilares fundamentales de una empresa familiar. A través de este modelo tratan de explicar en qué consiste y cómo funciona una empresa familiar y cuál es el resultado de la interacción entre los círculos de la propiedad, la familia y la gestión. Dicho resultado, otorga a la empresa unos atributos únicos. Por ello, el modelo de los Tres Círculos es un indicador de los roles de los diferentes miembros de una empresa familiar. Estos roles, en ocasiones, pueden traer desventajas porque pueden enfrentarse unos con otros si los intereses no giran hacia la misma dirección.

Figura 5: Modelo de los Tres Círculos



Fuente: Elaboración propia

Las relaciones entre los tres círculos originan siete grupos diferentes de individuos:

1-Miembros de la familia

2-Propietarios de la empresa que no son miembros de la familia y que no trabajan en la empresa

3-Empleados de la empresa que no son miembros de la familia ni propietarios de la empresa

4-Miembros de la familia que son propietarios y que no traban en la empresa

5-Propietarios que trabajan en la empresa pero no son miembros de la familia

6-Miembros de la familia que sí trabajan en la empresa pero que no son propietarios

7-Miembros de la familia que son propietarios y que trabajan en la empresa

Los diferentes roles que resultan de cada círculo, permite a la empresa hacer frente a situaciones en las que se puede encontrar en el futuro y que pueden afectar a la rentabilidad del negocio, como por ejemplo, el cambio tecnológico o el nacimiento de nuevas empresas competidoras. Cada persona desarrolla un rol distinto y muy definido, con la finalidad de ser lo más eficiente posible en la consecución de los objetivos empresariales.

IV. CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son generadoras de riqueza para los fundadores a través del esfuerzo realizado durante muchos años, con la finalidad de conservar el legado familiar, lo que les diferencia de otros tipos de empresas. El principal objetivo estratégico de las empresas familiares es la continuidad generacional, que consiste, como ya sabemos, en traspasar de los fundadores a los sucesores la empresa familiar, transmitiendo todos sus conocimientos y valores, con la finalidad de mantener en manos de la familia el control de la propiedad, gobierno y gestión de la empresa familiar.

La definición más acertada del proceso de sucesión generacional es la siguiente: “es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación”. Trevinyo (2010).

La sucesión o transmisión de las empresas familiares, puede darse “inter vivos”, cuando uno de los fundadores o persona que ostenta capital social de la empresa familiar, decide que ha llegado el momento de ser relevado por sus descendientes, o “mortis causa”, que se da cuando uno de los fundadores o accionistas fallece. Nosotros vamos a centrar principalmente en la sucesión “inter vivos”.

A. Proceso de sucesión de la empresa familiar y su problemática

El proceso de sucesión generacional suele ser un proceso bastante complejo que a veces da como resultado que la sucesión de fundadores a sucesores fracase, por ello, coloquialmente este proceso es conocido como el “talón de Aquiles” de las empresas familiares (Signes, J., 1992). Autores que han estudiado el tema de la sucesión de la empresa familiar dejan clara su conclusión, “Los tres problemas familiares más importantes a los que se enfrenta una empresa familiar son la sucesión, la sucesión... y la sucesión.” (Aronoff y Ward, 1991).

A pesar de los grandes deseos de los fundadores de que este proceso generacional tenga éxito, no siempre sucede así, de hecho, en un número elevado de ocasiones, el proceso fracasa, por ello, suele decirse sobre las empresas familiares que “el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran”. La sucesión generacional es una de las

principales causas de mortalidad de las empresas familiares, ya que según autores como Gallo (1998), estiman que el 30% de las empresas familiares consiguen sobrevivir al pasar de la primera a la segunda generación, pero de estas, tan solo el 15% consiguen llegar hasta la tercera generación.

Gallo (1998) defiende que existen unos pasos a seguir para que el proceso de sucesión sea exitoso:

1. Desarrollo del plan de sucesión
2. Preparación de los sucesores
3. Traspaso de poderes del fundador al sucesor
4. Jubilación y retiro del predecesor

Los principales factores que afectan en el proceso de sucesión generacional los podemos dividir en función de los diferentes grupos de interés que se ven involucrados en dicho proceso. Handler y Kram (1998) lo dividió en cuatro niveles:

1. **Nivel personal:** Todos los aspectos derivados de los fundadores o sucesores de la empresa familiar.
2. **Nivel interpersonal:** Donde se pueden recoger las relaciones entre la empresa y la familia.
3. **Nivel organizativo:** Aquí podemos englobar todo aquello que tenga que ver con los valores, cultura y estructura de la empresa familiar.
4. **Nivel externo:** Todos aquellos factores del entorno exterior que afectan de manera directa o indirecta a la empresa.

Asimismo, el proceso de sucesión lo podemos dividir en diferentes etapas y a cada una de ellas, asociarle unas causas diferentes del éxito o no del proceso:

- **Etapas de formación (previa a la incorporación):** Esta etapa suele estar dirigida a los posibles sucesores, ya que en ocasiones, los descendientes del fundador son reticentes a entrar en la empresa familiar. O bien, puede darse el caso de que sí que quieran formar parte de la empresa familiar pero no estén lo suficientemente formados para ello.

- **Etapa de ingreso en la empresa (momento de incorporación):** Esta es una de las etapas más importantes del proceso sucesorio, ya que aquí se definirá si la sucesión va por buen camino o no. En esta etapa pueden influir factores como las diferentes personalidades entre fundadores y sucesores, llegando incluso a generar conflictos familiares. Es habitual que los sucesores tengan una idea errónea de lo que es dirigir o trabajar en la empresa familiar, y por ello, muchas veces no quieren adentrarse en la empresa familiar, lo que provoca que los deseos de los fundadores no sean satisfechos por los sucesores.
- **Etapa de incorporación:** Durante esta etapa las causas que dificultan el proceso de sucesión van dirigidas al fundador, donde sus opiniones sobre el comienzo del sucesor pueden generar conflictos familiares. Este es el momento en el que el fundador debe ir planteándose abandonar la empresa familiar, delegando en los sucesores, lo que suele generar grandes reticencias. En esta etapa, también se debe elegir al sucesor idóneo para que ocupe el puesto del predecesor.
- **Etapa de traslado del control:** Las causas que dificultan finalizar el proceso de sucesión suelen dirigirse a la falta de planificación y la organización empresarial caótica. Suele generar problemas que antes de la retirada del fundador, no se haya diseñado un plan de retiro profesional.

Otro de los problemas más importantes de la sucesión entre generaciones, es la problemática fiscal. España es un país con un alto tipo impositivo en el Impuesto de Patrimonio y en el Impuesto de Sucesiones y Donaciones, en comparación con otros países. Lo que suele ocurrir, es que a la hora de hacer frente al pago de este tipo de impuestos, la empresa familiar no tenga la liquidez suficiente y por ello, deba vender parte del negocio para poder liberarse de estas deudas. Esto provoca que muchas empresas no lleguen a sobrevivir en el largo plazo, siendo ese uno de los deseos de los fundadores. En España, la media de vida de las empresas familiares es de 15 años, mientras que en países como Estados Unidos, la media es de unos 24 años.

B. Reticencia de los fundadores a abandonar la empresa familiar y de los sucesores para incorporarse a la empresa familiar

1) Fundadores

Como ya sabemos, la sucesión generacional es uno de los principales motivos de debilidad de las empresas familiares de la que surgen grandes problemas, y uno de los problemas principales en el proceso de sucesión es el reto que supone para los fundadores desprenderse de la empresa familiar, lo que conlleva perder el control de la empresa familiar, delegándolo en sus sucesores. Son varios los factores que influyen en la reticencia del fundador:

- **Miedo al fracaso:** Al dejar de tener el control sobre la gestión y el gobierno de la empresa, deja de tener voz y voto a la hora de tomar decisiones empresariales, lo que le puede llegar a generar cierta incertidumbre sobre el buen futuro de la empresa.
- **Miedo a la pérdida de poder adquisitivo:** Llegado el momento de ceder la empresa, al predecesor le surgen dudas acerca de si va a poder mantener su ritmo y estilo de vida de ahora en adelante. Esta inseguridad puede ser un motivo de reticencia para abandonar la empresa, sintiendo que puede perder su identidad social.
- **Dificultad de separar su vida profesional de la personal:** Durante el proceso de sucesión, la ansiedad y el estrés se ven muy incrementados debido al aumento de trabajo y de responsabilidades que se viven en este periodo.
- **Inexistencia de Plan de Sucesión:** La falta de información a la hora de suceder la empresa genera cierta resistencia en el sucesor porque perder el control de la empresa para dejarla en manos de sus sucesores debe hacerse bajo un procedimiento que le otorgue seguridad y tranquilidad, y no todo lo contrario, ambigüedades y confusiones.
- **Buscar el equilibrio entre involucrar a un familiar en la empresa e incluir a individuos ajenos a la empresa:** A veces sucede que el deseo de que la empresa familiar siga en manos de la familia en el largo plazo, es tan ansioso que puede llevar a elegir a miembros de la familia no idóneos para desarrollar este trabajo, siendo una mejor opción y más rentable para la empresa, que ese puesto lo ocupe una persona ajena a la empresa.

- **Factores sociales y culturales:** Debido a ciertos criterios y valores recibidos de generaciones anteriores, o de la propia sociedad, puede producirse rechazo a la sucesión generacional.

2) Sucesores

Podemos encontrarnos con dos tipos de sucesores, por un lado, aquellos que se incorporan en la empresa de forma vocacional y aquellos que lo contemplan como la última de sus opciones. Según la opinión de varios autores “los sucesores no deberían entrar en la empresa de la familia por no disponer de otro trabajo mejor, por comodidad, por tradición familiar, por inmadurez o cualesquiera otras razones” (Barach y Ganitsky, 1995). Aquellos sucesores que entran en la empresa por oportunismo, acaban generando situaciones conflictivas, ya que pasado un tiempo comienzan a surgirles dudas o sentimientos de inseguridad, lo que deriva en una falta de compromiso hacia la empresa.

En ocasiones se dan situaciones en las que un descendiente no puede incorporarse o no puede permanecer, una vez incorporado, en la empresa. Por un lado, tenemos las causas externas, como por ejemplo, la desmotivación o indiferencia, y por otro lado, nos encontramos con las causas internas, que son aquellas que aparecen una vez incorporado el sucesor a la empresa, y por motivos personales, no puede permanecer en ella.

• Causas externas

Existen causas externas a la empresa y que no dependen de ella ni son controlables por ella. Estas causas pueden provocar que la empresa no cumpla con las expectativas de los sucesores, lo que desemboca en una falta de interés por la empresa familiar debido a su falta de atractivo.

Dentro de estas causas podemos encontrar a las causas existentes en el momento en el que se va a producir la sucesión, es decir, la situación empresarial presente, y otras que se centran más bien de cara en el futuro.

En cuanto a la situación presente, un factor relevante para determinar si una empresa familiar puede resultar atractiva o no, es su tamaño y características estructurales. Por lo

general, se suele asociar poco interés en la sucesión, con aquellas empresas de menor tamaño, que por lo tanto tienen una infraestructura deficiente. Este tipo de empresas con poca importancia empresarial y económica conllevaría que los sucesores se implicasen al máximo y tuviesen un alto nivel de compromiso. Al contrario ocurre con aquellas empresas de grandes dimensiones y con una estructura organizacional ordenada y consolidada, las cuales sí pueden satisfacer sus expectativas, haciéndoles ver en ella posibilidades de desarrollo profesional. Es por ello, que sucesores muy cualificados, a veces se planteen si les interesa formar parte de la empresa familiar, o van a tener mayores oportunidades de prosperar profesionalmente en una empresa ajena.

Otro motivo que puede hacer que el sucesor no esté interesado en entrar en la empresa, es el sector en el que opera la empresa familiar. Los hijos de los fundadores han vivido desde pequeños tanto la parte buena, como la parte mala de tener un negocio familiar. Han podido comprobar que en ocasiones se deben enfrentar a situaciones complicadas y de mucho estrés debido a situaciones sobrevenidas. Por ello, la imagen y el recuerdo con el que han crecido puede provocarles rechazo a querer pasar por las mismas situaciones. Respecto al sector en el que opera la empresa, también puede suceder que la formación de los hijos nada tenga que ver con dicho sector, y por ello, sus intereses sean contrapuestos.

Respecto a las expectativas de futuro de la empresa familiar, si estas son pesimistas, los sucesores no querrán verse involucrados cuando llegue el declive final de la empresa. Sin embargo, muchas veces, la evolución futura de la empresa depende del sector en el que se encuentre y es un factor externo a ella que no depende de las decisiones que la misma tome. Otro factor que les puede afectar son los cambios tanto a nivel tecnológico como socio-cultural o legal, puesto que habrá empresas dispuestas a evolucionar y a adaptarse a estos cambios, y habrá otras que sean totalmente reticentes a modificar su forma de hacer las cosas.

- **Causas internas**

Podemos distinguir entre causas internas de carácter psicológico o de carácter material. Dentro de las primeras, hablamos de aquellas causas que no son tangibles ni materiales, y que por ello, resulta muy complejo medirlas. Podemos agrupar en este tipo de causas, aquellas como los sentimientos, las emociones o la personalidad de cada sucesor. Estas

causas afectan de manera diferente a cada individuo a la hora de decidir si quiere incorporarse a la empresa o no. Existen ciertos prejuicios asociados a los hijos de los fundadores de la empresa, por ello, los sucesores pueden tener miedo a que sean conocidos como “el hijo de...” o “el hijo de papá”, con independencia de sus conocimientos y habilidades. No resulta atractivo que la gente pueda llegar a pensar que han llegado hasta ahí por ser familia del fundador y no por sus propios méritos. Los sucesores pueden sufrir cierta presión al llegar al poder, ya que temen no estar a la altura o no cumplir con lo que se espera de ellos. Puede percibirse la sucesión como algo totalmente lleno de problemas, y responsabilidades.

En cuanto a las causas internas materiales existen hijos que han decidido encaminar sus estudios hacia otras áreas totalmente diferentes a la empresa familiar por pura vocación y que deciden dirigir su futuro hacia aquello que les gusta realmente. Por lo general, suelen ser vocaciones que nada tienen que ver con la administración y dirección de empresas. También es posible, que los hijos comiencen su vida laboral fuera de la empresa familiar, y llegado el momento de incorporarse a esta, no les resulte atractiva porque las condiciones laborales de su trabajo actual le son mucho más ventajosas, pudiendo alcanzar allí el éxito profesional.

C. ¿Son todos los descendientes aptos para ser sucesores de la empresa familiar?

La falta de preparación y formación de los sucesores

Diferentes autores creen que existe poca correlación entre la experiencia y la formación académica y el éxito de la sucesión generacional (Cabrera o Fiegner, 1997). Sin embargo, la opinión mayoritaria es que sí que existe relación entre la formación académica planeada y su formación para integrarse en la empresa familiar y su éxito en puestos que requieran ciertas habilidades y asumir responsabilidades.

Javier Fuentes Ramírez sugiere en su libro *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar* un plan de formación para los hijos, con el objetivo de conseguir crear un “perfil ideal” para que releven a sus padres. Este autor presenta este tipo de plan de formación, lo cual, no quiere decir que sea el único válido, sino que cada empresa deberá adaptarlo para satisfacer sus necesidades. Se trata de un modelo que debe llevarse a cabo desde los inicios de la vida del hijo del predecesor, quedando

todavía muy lejana la sucesión. En aquellas empresas que la sucesión esté más cerca, solo podrá ser aplicado este plan de formación de forma parcial.

Gallo (1998) aconseja que la formación más adecuada para los hijos de los predecesores es una carrera universitaria que le aporte cualidades humanas encaminadas a interiorizar habilidades como el esfuerzo, el compromiso y el sacrificio. Lo más aconsejable, es que esta formación universitaria vaya dirigida hacia el mundo de los negocios, o bien, cualquier otro área que requiera capacidad de razonar, como por ejemplo, una carrera de ingeniería. En el caso de que los sucesores se decanten por carreras más de humanidades, siempre pueden formarse después de la universidad haciendo un máster dirigido a la dirección de empresas. La formación en aspectos de la psicología y de las relaciones sociales siempre es un plus, ya que pueden ayudar a comprender la relación entre las personas que forman la empresa familiar y sus comportamientos. Y por último, el dominio de diferentes idiomas y el manejo de nuevas tecnologías se está volviendo cada vez un requisito más necesario.

Los padres son los principales mentores de los hijos desde su niñez hasta pasada su fase de madurez, que es en esta fase, cuando posiblemente ya se haya adquirido las capacidades y habilidades necesarias para poder formar parte de la empresa familiar. En los primeros años de vida y en la niñez del hijo, es decisivo el comportamiento de sus padres, sin embargo, una vez que alcanza la vida adulta, este vínculo comienza a separarse y es aquí cuando se hace relevante la presencia de mentores ajenos a la familia, como por ejemplo aquellos miembros de la empresa que desarrollan cargos directivos pero que no forman parte de la familia.

La propuesta personal que hace Javier Fuentes Ramírez de plan de formación para los sucesores (ANEXO 1) está dividido por etapas en función de la edad de los sucesores.

D. Análisis del impacto y planificación del fallecimiento o incapacidad sobrevvenida de miembros de la familia en la empresa familiar

Resulta complicado plantearse la posibilidad de que un miembro de la empresa familiar fallezca de forma sobrevvenida o que a causa de un accidente o de una enfermedad, como por ejemplo Alzheimer, pierda las riendas de su vida y quede incapacitado para tomar decisiones y asumir la responsabilidad de su cargo. Pero el no planificarlo y prever el

posible suceso supone un riesgo muy elevado para la empresa familiar. Este tipo de situaciones son inesperadas, si bien es cierto, puede planearse cómo actuar en el hipotético caso de que suceda.

Cuando el miembro de la empresa es quién se encarga de la administración de la empresa, podemos encontrarnos con que se paralice el ritmo de la empresa. A nivel de propiedad, la junta no podrá adoptar acuerdos sin su voto, y a nivel de gestión y de gobierno, era él quien se encargaba de la administración y organización diaria de la empresa, y en ocasiones, solo está una persona al mando de este cargo.

Si hablamos de muerte repentina, las empresas familiares no deben tratarlo como un tema tabú, ya que según algunos autores, ‘la ansiedad ante la muerte es uno de los obstáculos para alcanzar una adecuada planificación de la sucesión en las empresas familiares’ (Kets de Vries, 2000). No es lo más habitual que los miembros de la empresa familiar se sienten a hablar sobre este asunto, pero sin embargo, hacerlo podría disminuir los posibles conflictos en el futuro. Por ello, lo más coherente es adelantarse a este suceso, diseñando un plan de sucesión. La muerte de un familiar es un duro acontecimiento, que se puede suavizar si la sucesión del negocio está planificada anteriormente, ya que en este tipo de situaciones no resulta agradable lidiar con conflictos familiares. Una de las formas de planificar la sucesión, es a través del testamento, ya que cuando el familiar muere, las acciones de la empresa forman parte de su activo y se repartirán conforme el causante haya ordenado. El testamento también permite recoger otro tipo de cuestiones relativas a la sociedad. Junto con el testamento, otra de las herramientas más útiles para planificar la sucesión en estos casos, es dejándolo por escrito en un Protocolo Familiar.

Por otro lado, si el empresario sufre una incapacidad sobrevenida, lo conveniente es que, con anterioridad nombrase a un tutor, pero si no se ha dejado planeado nada al respecto, será el Juez quien se encargue de designar un tutor conforme a lo establecido en la ley. El orden de preferencia sería el siguiente, aunque el juez lo podrá modificar de forma motivada en beneficio del interesado:

1º. Cónyuge que conviva con el tutelado

2º. Los progenitores

3º. La persona o personas designadas por éstos en sus disposiciones de última voluntad

4°. Descendiente, ascendiente o hermano que designe el Juez.

A nivel empresarial, también puede prever un plan de gestión si sucede alguna de estas dos circunstancias sobrevenidas, estableciendo un cuadro de apoderamiento o los procedimientos internos y la estructura a seguir.

Por lo tanto, resulta interesante diseñar un plan de actuación en caso de fallecimiento o incapacidad sobrevenida, así, de esta manera se pueden disminuir los posibles riesgos y conflictos futuros y aumentará la probabilidad de que el proceso sucesorio sea exitoso.

E. Incorporación de nuevos miembros de la familia en la empresa: el cónyuge

La introducción de los familiares políticos en la empresa familiar es un asunto que genera bastantes discordancias e incertidumbres. Según Lansberg (1999) la familia política suele tener la mala imagen de ser considerados como unos entrometidos en la empresa familiar, que se benefician de ella. Los familiares políticos en muchas ocasiones no comparten los mismos valores que los miembros de la familia, ya que han sido criados en un ambiente diferente. La incorporación de un familiar político, sobre todo si ostenta algún cargo que requiera responsabilidad, debe ser aprobada por el consejo de familia. Además, su retribución debe estar definida de forma clara, al igual que sus tareas y actividades a realizar.

El cónyuge cobra una relevante importancia, ya que comparte, junto con el miembro de la familia, la educación de sus hijos y futuros sucesores de la empresa familiar.

La postura mayoritaria es que las empresas familiares se muestren reacias a incorporar a los cónyuges en la empresa familiar, al llevar asociados numerosos riesgos, como por ejemplo, que no cuenten con la formación adecuada o que no compartan los mismos valores. No obstante, en ocasiones en las que los mismos muestran gran compromiso y ganas de involucrarse vocacionalmente, además de haberse formado en un área que está relacionada con la dirección de empresas, puede atraer numerosos beneficios para la empresa familiar. Para que estos se sientan integrados en la empresa, es necesario mantenerles informados de todos los sucesos, para que no sientan que se quedan al margen por el hecho de no ser familiar directo.

Sharon Nelton (1986), realizó un estudio¹ entrevistando a parejas casadas que eran propietarias de una empresa familiar y la conclusión obtenida fue, que un elevado porcentaje de esos matrimonios habían conseguido alcanzar el éxito en ambos niveles, tanto en el personal como en el profesional, extrayendo una serie de características comunes:

- a) Priorizar el matrimonio y su familia
- b) Respeto mutuo como socios
- c) Comunicación fluida
- d) Complementariedad en habilidades y aptitudes
- e) Responsabilidades bien definidas
- f) No rivalidad entre ellos

Los cónyuges pueden decidir la forma de dirigir su economía familiar, a través del régimen económico matrimonial, bien mediante la sociedad de gananciales, o bien, la separación de bienes.

Cuando el método elegido es la sociedad de gananciales, regulada en el art. 1344 del Código Civil², todas las ganancias o beneficios obtenidos por la empresa familiar, serán comunes para ambos.

La empresa familiar puede ser considerada como bien privativo, bien ganancial, o como ambos. Será considerada como bien privativo, si la empresa tiene su origen con anterioridad al matrimonio. Por otro lado, será tratada como bien ganancial cuando la empresa se funde durante el matrimonio, y además la aportación al capital social sea con dinero ganancial. En último lugar, será considerada tanto bien privativo como ganancial cuando la empresa se constituye durante el matrimonio pero con dinero privativo, o bien cuando su origen es anterior al matrimonio y se constituye con dinero privativo, pero posteriormente al matrimonio se aportan bienes y derechos gananciales.

Ahora bien, ¿qué es lo que ocurre cuando el matrimonio se disuelve? En virtud del art. 1392 del Código Civil, es en este momento cuando se disuelve la sociedad de

¹ Nelton, S. (1986). Estudio *In Love and in a business*

² Artículo 1344 Código Civil: “Mediante la sociedad de gananciales se hacen comunes para los cónyuges las ganancias o beneficios obtenidos indistintamente por cualquiera de ellos, que les serán atribuidos por mitad al disolverse aquella.”

gananciales. Lo que a nosotros nos interesa, es lo que ocurre con la empresa familiar. Cada uno de los cónyuges tendrá cierta preferencia a que se introduzca en su haber hasta el límite de “la explotación económica que gestione efectivamente”. Lo que se trata es de defender al cónyuge empresario para que pueda seguir formando parte de la empresa familiar, siempre que se cumplan dos requisitos:

a) Naturaleza empresa familiar sea ganancial

b) Cualquier tipo de empresa siempre y cuando el cónyuge haya realizado y gestionado de forma efectiva anteriormente la empresa familiar.

Si el régimen económico matrimonial elegido es el de separación de bienes, regulado en el art. 1437 del Código Civil³, le corresponde a cada uno de los cónyuges, aquellos bienes que tuviese en su posesión en el momento de casarse y todos aquellos que adquiera con posterioridad. Este es el régimen económico matrimonial más acertado en el caso de cónyuges en los que uno de los dos posee una empresa familiar, siendo la empresa propiedad privativa del familiar sanguíneo. En caso de disolución del matrimonio, la empresa familiar seguirá en manos del que tenía su posesión como bien privativo y no pasarán sus participaciones o acciones al otro cónyuge.

Todo lo relacionado a las capitulaciones matrimoniales y al régimen económico matrimonial y sus consecuencias en la empresa familiar derivadas de la disolución del mismo, suele ser útil y es una forma de evitar conflictos, dejar planeado la forma de proceder en el hipotético caso de que esto suceda, por ejemplo, en un Protocolo Familiar, que explicaremos a continuación.

V. PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR COMO HERRAMIENTA DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

A. ¿Qué es el Protocolo Familiar?

El proceso de sucesión generacional en las empresas familiares es un aspecto que tarde o temprano todas acaban viviendo, pero aun así, son pocas las empresas que deciden

³ Artículo 1437 Código Civil: “En el régimen de separación pertenecerán a cada cónyuge los bienes que tuviese en el momento inicial del mismo y, los que después adquiera por cualquier título. Asimismo corresponderá a cada uno la administración, goce y libre disposición de tales bienes.”

diseñar un plan de actuación para suceder la empresa a sus descendientes llegado el momento de desprenderse de ella. Las palabras clave que necesitamos para solucionar todos los problemas que genera la sucesión generacional son: planificación y pronto. A estas alturas, ya somos conscientes de la fragilidad de la empresa familiar a la hora de iniciar este proceso, por lo que resultaría interesante que las empresas diseñasen un plan de actuación con la suficiente antelación para evitar los posibles conflictos explicados anteriormente.

Existen diferentes modos en los que se puede dejar establecido la forma en la que se va a suceder la empresa, como por ejemplo, en testamento, en estatutos o en capitulaciones matrimoniales. Nosotros nos vamos a centrar en una de las herramientas más importantes, el Protocolo Familiar.

El Protocolo Familiar es un instrumento a través del cual se puede diseñar un acuerdo marco en el que se regulan los diferentes aspectos de la empresa, como por ejemplo, las relaciones profesionales y económicas entre los diferentes miembros de la empresa a nivel de familia, propiedad y gobierno. Se trata de una herramienta mediante la cual se puede administrar todos aquellos problemas que hemos tratado anteriormente sobre la sucesión generacional, además de otro tipo de problemas. En virtud del art. 2.1 del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, se define el Protocolo Familiar como “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”. Por otro lado, el Despacho de Abogados Cuatrecasas lo define de la siguiente manera: “Un conjunto de normas y principios que regulan las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, cuyo objetivo es preservar la continuidad de la Empresa Familiar y ayudar a su desarrollo”.

Al ser un marco legal, no es un requisito obligatorio para las empresas familiares, pero sí que es muy recomendable, ya que a pesar de no ser la solución a todos los problemas, sí que puede ayudar a resolver gran parte de ellos. Una vez diseñado, debe firmarse por todos los integrantes de la empresa que posean capital social, y en ocasiones se considera útil que también se firme por los familiares no pertenecientes a la empresa

familiar. Debe respetarse su cumplimiento, ya que si alguno de los firmantes incumple el acuerdo, puede llevarse a los tribunales. Existen dudas acerca de si el Protocolo puede obligar a futuros miembros de la empresa familiar que no son firmantes. Por ello, se les puede pedir una participación simbólica a través de la cual, si en el futuro ostentan parte de la propiedad de la empresa, quedarán obligados por el Protocolo en cuestión.

Para elaborar un adecuado Protocolo Familiar, según Gallo y Amat (2003) es necesario observar los inconvenientes y problemas que se dan en una empresa familiar concreta. Se deben analizar las relaciones personales entre los miembros de la empresa, para poder dar solución a todos estos problemas. No tendría sentido elaborar un Protocolo en los inicios del negocio familiar porque todavía no se conoce con exactitud hacia dónde se va a encaminar el mismo, y por lo tanto, no se ajustaría a la realidad. Si bien es cierto, lo más recomendable es hacerlo lo más temprano posible y se debe elaborar con una actitud comunicativa y comprensiva ante todas las opiniones y necesidades que aporte cada miembro de la empresa. Según autores como Bermejo (2008), lo más inteligente es elaborar el Protocolo Familiar en momentos de armonía y anticipándose a posibles conflictos, ya que si se elabora cuando hay conflictos presentes, lo más probable es que el Protocolo resulte ineficaz o con muy pocos acuerdos.

Una de las cuestiones principales que se deben reflejar en este plan es el cambio de poder y liderazgo con la finalidad de evitar tensiones familiares llegado el momento de iniciar el proceso de sucesión, además de que permitirá acelerar y agilizar dicho proceso. Otro elemento importante que debe contener es contemplar la forma de actuar ante cualquier contingencia familiar que impacte de manera directa en la empresa, ya que en muchas ocasiones se toma una decisión con subjetividad, y lo que el Protocolo aporta en estos casos es actuar con objetividad.

Fernández, J.P y Reyes, M. J (2000), exponen que existen diferentes motivos por los que resulta relevante diseñar un Protocolo Familiar:

1. Forma de mantener la armonía y cohesión familiar
2. Forma de dejar por escrito la cultura familiar y empresarial
3. Permite definir los objetivos estratégicos de la empresa
4. Permite compatibilizar los intereses tanto a nivel profesional como personal

5. Instrumento donde se establecerá el plan de sucesión generacional
6. Permite diferenciar el patrimonio personal del empresarial
7. Facilita la gestión de la empresa familiar

B. Fases para elaborar el Protocolo Familiar y su contenido

Una vez estudiado qué es y para qué sirve, vamos a analizar las diferentes **fases** que son necesarias para su confección:

1. Absoluto consenso de todos los familiares: es necesario que estén de acuerdo todos los miembros de la familia, desde los dueños del capital social, hasta los trabajadores.

2. Adaptación del Protocolo a las características y necesidades de cada empresa: Previamente a la elaboración del Protocolo es necesario realizar un análisis de la empresa para detallar las necesidades existentes en ese momento, pero dado que vivimos en un mundo en constante cambio, es necesario que el Protocolo otorgue la flexibilidad suficiente para poder ser adaptado a las circunstancias de cada momento.

3. Pacto social o estatutario: Aquí comienza la fase de redacción, donde resulta necesario elaborar un pacto, donde quede escrito diferentes aspectos como el régimen jurídico de las acciones o qué mayoría se necesita para adoptar un acuerdo, además de los criterios a seguir para formar el órgano de administración. Podemos dividir los diferentes pactos entre:

- **Pacto contractual:** Suele ser el tipo de pacto más utilizado por las empresas familiares, ya que en caso de incumplimiento, puede ser reclamada la obligación ante los tribunales.
- **Pacto estatutario:** Se puede inscribir en el Registro Mercantil y ser exigido frente a terceros. Si bien es cierto, debe valorarse la desventaja de que no todas las cláusulas pueden ser incluidas en los estatutos sociales de la empresa familiar.
- **Pacto entre caballeros:** No es un método muy utilizado, ya que en caso de incumplimiento no puede ser exigido legalmente a terceros por ninguna vía.

4. Pactos extraestatutarios: Donde se establece todo aquello que tiene que ver con las relaciones familiares y las relaciones empresariales. En esta fase de la elaboración del Protocolo es donde se deben establecer las condiciones necesarias a la hora de incorporarse un nuevo miembro de la familia a la empresa, o cuestiones como las tareas y actividades a desarrollar por cada miembro.

5. Formación de la estructura de los órganos familiares: Suele designarse un consejo de familia o junta de familia que permita hacer un seguimiento del cumplimiento del Protocolo.

6. Cláusula de cierre: Es una cláusula meramente formal, en la que se da las gracias a los fundadores originarios de la empresa familiar por su esfuerzo y dedicación en la empresa y a todos los trabajadores o personas implicadas en la empresa que han aportado su granito de arena para alcanzar el éxito deseado.

No es obligatorio dar publicidad al Protocolo Familiar, como bien queda regulado en los arts. 2 a 7 del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, por lo que los órganos de administración son los que deben decidir si a la empresa familiar le resulta interesante darle publicidad o no. Es cierto que la publicidad es voluntaria y queda al arbitrio de cada empresa en cuestión, pero hacerlo, según autores como Mariño y Busquet (2011), otorga a la empresa una serie de beneficios, como por ejemplo, dar una imagen a sus clientes y proveedores, entre otros, de que se trata de una empresa familiar con una alta solvencia y estabilidad en el mercado.

Como hemos dicho, el Protocolo Familiar de una empresa, difiere del de otra, ya que cada uno debe adaptarse a las características y problemas de cada empresa en particular. Por ello, no existe un único Protocolo Familiar a elaborar, ni un único contenido, sino que cada empresa tiene un Protocolo "hecho a medida". Pero si que podemos establecer **contenido** en común que es necesario integrar en este plan:

- Empresa familiar y personas afectadas
- Misión, visión y valores familiares
- Política corporativa de la empresa familiar

- Distribución del capital social y forma en la que se pueden transmitir las acciones o participaciones
- Política de dividendos
- Composición, estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa y de los órganos de gobierno de la familia
- Metodología a seguir en la resolución de conflictos
- Principios establecidos en cuanto a la integración y remuneración de miembros de la familia en la empresa y también pactos sobre la salida de los mismos
- Diseño de un código de conducta que deben de seguir todos los miembros de la empresa familiar
- Régimen sancionador
- Forma en la que se va a producir la sucesión generacional
- Método que permita no confundir el patrimonio familiar del empresarial
- Forma en la que se va a controlar que el Protocolo se cumpla y que siga vigente con el paso del tiempo.

Además de estos puntos básicos, cada empresa familiar puede añadir lo que considere oportuno, modificándolo en base a sus necesidades. Antes de exponer los puntos que forman el Protocolo Familiar, resulta necesario introducir el porqué de la necesidad de diseñar este plan de actuación. Y también se añade, al final del documento, un capítulo de adhesión, donde aparecen las personas que lo firman, ya que como hemos dicho, es necesario el consenso de todos los miembros de la familia, es decir, unanimidad, y es en este momento cuando el Protocolo comienza a tener eficacia.

Para poder comprender todo lo explicado, podemos visualizar en el ANEXO 2 un modelo de Protocolo Familiar en la que se ve de forma muy sencilla su estructura y contenido.

VI. TRIBUTACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

A la hora de transmitir una empresa, a nivel europeo, durante muchos años el tipo impositivo ha sido muy elevado. La consecuencia directa de este problema, como hemos expuesto anteriormente, es que en muchas ocasiones, cuando los sucesores recibían la empresa familiar, se veían obligados a venderla para poder pagar el impuesto exigido, lo cual resulta incongruente con el principal objetivo de la transmisión de la empresa de generación en generación. Esto provoca que muchos fundadores de empresas, directamente decidan vender su empresa antes que cederla a sus descendientes, al ser la forma más rápida y segura de generar riqueza, en comparación con esperar a que los sucesores alcancen el mismo éxito que alcanzó el predecesor. Según autores como Gallo (1995), en un estudio realizado, un 25% de los propietarios de empresas familiares a quienes se les preguntó, respondieron que tenían intenciones de vender la empresa a terceros antes que sucedérsela a sus hijos por la carga impositiva que supone. Mientras que el 50% de los encuestados, estaban buscando la forma de superar la barrera impositiva con intenciones defraudadoras con la finalidad de que sus hijos tomaran el control de la empresa.

El Impuesto de Sucesiones y Donaciones supone un obstáculo para la empresa familiar, y cómo hemos nombrado anteriormente, es otro de los principales problemas de la sucesión generacional.

Otro estudio realizado en Francia demuestra que una empresa con expectativas de iniciar un proceso de sucesión generacional, en el futuro deberá distribuir el 88% de los beneficios anuales durante ocho años tras la sucesión, lo cual resulta insostenible. En España en concreto, el impacto que supone en la recaudación de impuestos, el Impuesto de Sucesiones y Donaciones es insignificante, ya que tan solo representa entre un 1% y un 2% del total, por lo que comparado con los grandes perjuicios que supone para la empresa familiar, debería plantearse una modificación del mismo.

La Unión Económica recomendó (no de forma obligatoria), que este impuesto fuese eliminado, y muchos países, como es el caso español, tomaron conciencia de ello y redujeron de forma muy considerable el impuesto, lo que supuso una notable mejora de la situación fiscal y económica de las empresas familiares de nuestro país.

A continuación vamos a estudiar dos de los principales impuestos a los que se enfrentan las empresas familiares:

A. Impuesto sobre el Patrimonio

Se trata de un impuesto objetivo, de periodicidad anual, directo, ya que grava la posesión de un determinado patrimonio que posee un sujeto pasivo y de naturaleza personal, puesto que afecta a las personas físicas, que grava el patrimonio neto de una empresa en un momento puntual, normalmente a 31 de diciembre, una vez deducidas todas las cargas y gravámenes.

Existen una serie de exenciones en el caso de que las empresas cumplan unos requisitos, regulados en el art. 4 de la Ley 19/1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre el Patrimonio, entre los que se encuentran “los bienes de las personas físicas necesarios para el ejercicio de su actividad empresarial o profesional” y “las participaciones en entidades con o sin cotización en mercados organizados”. Los requisitos también varían en función de si hablamos de una sociedad persona jurídica o de un empresario individual persona física.

Cabe aclarar que estas exenciones no hacen referencia a la totalidad del patrimonio, sino a aquella parte que hace referencia a la participación que realmente corresponde a la actividad empresarial, es decir, no tiene como finalidad dejar fuera del impuesto los bienes muebles o inmuebles personales, por ejemplo, que se hayan obtenido a expensas de ganancias empresariales.

B. Impuesto de Sucesiones y Donaciones

Lo primero que debemos distinguir en este impuesto, es la forma de transmitir la empresa, ya que puede ser vendida a un tercero ajeno a la empresa, o bien puede cederse a un familiar, bien por fallecimiento del predecesor, o bien, por donación en vida llegado el momento de delegar el control y responsabilidad de la empresa.

En el caso de que la empresa se venda a un individuo ajeno a la empresa, la legislación española no considera oportuno que las empresas familiares ostenten alguna ventaja en comparación con las no familiares. Sin embargo, si hablamos de transmisión de la empresa familiar a título gratuito, sí que se beneficia de ciertas ventajas fiscales.

El Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones es un impuesto personal, ya que solo afecta a las personas físicas, directo, que se devenga una única vez y subjetivo, ya que tiene en cuenta las circunstancias personales de la persona física en cuestión que se encarga de

gravar los incrementos patrimoniales de las personas físicas tras una transmisión a título gratuito.

El Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones tributa las adquisiciones de bienes y derechos producidos por la muerte del causante, es decir, por herencia o legado. Actualmente la Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones regula una reducción de la base imponible del 95% del valor de la empresa familiar al transmitirse la misma a miembros de la familia del causante, siempre y cuando, se cumplan una serie de requisitos⁴.

Por otro lado, las empresas familiares deben asumir también el Impuesto de Sucesiones y Donaciones, en el caso de la sucesión de la empresa ‘inter vivos’, que es el que más nos interesa, ya que guarda relación directa con la sucesión generacional. Hablamos de aquellas transmisiones de la empresa familiar que se producen en vida del predecesor. En esta modalidad también se aplicará una reducción de la base imponible del 95% del valor de la empresa cuando se cumplan los siguientes requisitos⁵:

‘a) Que el donante tuviese sesenta y cinco o más años o se encontrase en situación de incapacidad permanente, en grado de absoluta o gran invalidez.

b) Que, si el donante viniera ejerciendo funciones de dirección, dejara de ejercer y de percibir remuneraciones por el ejercicio de dichas funciones desde el momento de la transmisión.

A estos efectos, no se entenderá comprendida entre las funciones de dirección la mera pertenencia al Consejo de Administración de la sociedad.

⁴ Artículo 20 c) Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. *“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, estuviese incluido el valor de una empresa individual, de un negocio profesional o participaciones en entidades, a los que sea de aplicación la exención regulada en el apartado octavo del artículo 4 de la Ley 19/1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre el Patrimonio, o el valor de derechos de usufructo sobre los mismos, o de derechos económicos derivados de la extinción de dicho usufructo, siempre que con motivo del fallecimiento se consolidara el pleno dominio en el cónyuge, descendientes o adoptados, o percibieran éstos los derechos debidos a la finalización del usufructo en forma de participaciones en la empresa, negocio o entidad afectada, para obtener la base liquidable se aplicará en la imponible, con independencia de las reducciones que procedan de acuerdo con 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 falleciera el adquirente dentro de ese plazo. En los supuestos del párrafo anterior; cuando no existan descendientes o adoptados, la reducción será de aplicación a las adquisiciones por ascendientes, adoptantes y colaterales, hasta el tercer grado y con los mismos requisitos recogidos anteriormente. En todo caso, el cónyuge supérstite tendrá derecho a la reducción del 95 por 100.”*

⁵ Art. 20. 6 Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones

c) En cuanto al donatario, deberá mantener lo adquirido y tener derecho a la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio durante los diez años siguientes a la fecha de la escritura pública de donación, salvo que falleciera dentro de este plazo.”

VII. ESTUDIO DE UN CASO REAL: HORSE SOLUTION S.L

Horse Solution S.L es una empresa familiar asturiana, ubicada en el concejo de Nava dedicada a la fabricación y venta de botas para caballos, como solución alternativa a las tradicionales herraduras. La marca comercial de esta empresa es Explora Boot.



A día de hoy se encuentran trabajando en ella de forma conjunta la primera y la segunda generación. En la primera generación se encuentra el padre de familia, único socio del negocio, quien posee todo el capital social. De sus cuatro hijos, dos de ellos trabajan como empleados en la empresa familiar, mientras que otros dos decidieron tomar un camino diferente al de la empresa familiar. Además, cuentan con una trabajadora ajena que se encarga de unas tareas muy bien definidas, como la gestión de pedidos, contabilización de facturas, etc.

Hemos tenido la oportunidad de conocer al socio fundador de esta pequeña empresa familiar. El estudio realizado se ha llevado a cabo a través de una entrevista en profundidad para poder conocer de una manera mucho más cercana la empresa, de hecho, el mismo me enseñó la empresa físicamente y pude ver de primera mano todos los sacrificios, compromisos y responsabilidades que conlleva.

La entrevista se basó principalmente en los problemas que él ha ido observando tras la incorporación de sus hijos al negocio familiar y su incertidumbre de cara a la sucesión de la empresa.

El problema más grave que él ha ido detectando con el paso de los años, es que sus hijos no valoran el esfuerzo que ha tenido que hacer para poner en marcha la empresa y llegar a tener éxito. Cito palabras textuales suyas, “mis hijos sienten que la empresa familiar les ha llovido del cielo y no valoran todo el esfuerzo que he invertido para llegar hasta aquí”. De este problema, puede derivar una falta de compromiso y de motivación a la hora de asumir responsabilidades y de esforzarse. El fundador explicó que él ha sufrido mucho la empresa familiar, “no tengo ni un segundo en el que pueda descansar o desconectar la cabeza, siempre tengo que estar pendiente de todo, atento y preparado para poder actuar de la forma más eficaz ante cualquier imprevisto o problema, incluso cuando estoy de vacaciones no puedo despegarme del móvil por si surge cualquier inconveniente”.

A él le gustaría que sus hijos, que forman parte de la empresa familiar, le sucediesen y continuasen su legado, pero cree que todo el esfuerzo que él ha realizado durante esos años, ellos lo van a echar a perder cuando él no esté, ya que considera que para ellos la empresa familiar no es su prioridad y no comparten los mismos valores.

Dadas las circunstancias actuales, y puesto que no tiene ningún plan de sucesión establecido, es decir, no cuenta con Protocolo Familiar alguno, lo más aconsejable e inteligente sería diseñar uno, para que llegado el momento, la sucesión generacional fuese mucho más ágil. Su respuesta ante la proposición fue, “Mis hijos no tienen los conocimientos ni la formación necesaria para encargarse del negocio familiar ellos solos”. Por lo que la solución más viable en estos momentos, es que forme a sus hijos, que todavía son jóvenes, ya que uno tiene 25 y otro 27 años. Están a tiempo de adquirir los conocimientos y habilidades necesarios del mundo de la dirección de empresas, para poder cumplir con las expectativas de su padre. Y además de plantearle formar a sus hijos, cosa que le pareció de lo más inteligente, siempre y cuando ellos estuviesen dispuestos, accedió a diseñar un plan de sucesión que le permitiese en el futuro sentirse más seguro y arropado cuando llegase el momento de desprenderse de la empresa familiar y trasladarle el mando de control a sus hijos sucesores.

VIII. VISION DE FUTURO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: DESMINTIENDO LOS MITOS NEGATIVOS SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

Con cierta asiduidad, es muy fácil encontrarnos con una mala imagen de las empresas familiares en nuestra sociedad. En muchas ocasiones el concepto de “trabajar en familia” tiene una connotación negativa debido a los numerosos conflictos internos por tensiones familiares. Asimismo, se asocia el hecho de ser una empresa familiar con ser una empresa pequeña y desorganizada, cuando en realidad no tiene por qué. Existe un claro desequilibrio en la balanza de pros y contras, ya que a lo largo del tiempo se han ido encontrando diferentes estudios, como artículos, relatos, etc, con muchas más desventajas e inconvenientes, que lo contrario. Por todos estos motivos, es por lo que la sociedad española tiene una mala imagen de las empresas familiares. Son múltiples las frases célebres que se refieren a las empresas familiares, como por ejemplo, “Sólo una décima parte de empresas familiares llegan a la tercera generación”. Además, no son pocas las series, como Falcon Crest o Dinastía, que se han retransmitido en estos últimos años y que narran historias familiares en las que el principal problema radicaba en un negocio familiar (Kennedy, 2000). Pero a pesar de la mala fama asociada a este tipo de empresas, son escasos los estudios empíricos que verifican todas estas desventajas o inconvenientes.

Son numerosos los inconvenientes que giran en torno a las empresas familiares. Según Gélinier (1996) está patente una corriente en contra de las empresas de estas características que impiden que se valore como es debido la magnífica importancia de que las empresas familiares suponen en la economía de un país. Existen perjuicios sobre las empresas familiares en función de la clase política, ya que pueden llegar a considerar a las empresas de este tipo como un poder independiente que se entromete en sus intereses. Algunos pensamientos más ultraliberales consideran a las empresas familiares como organización privilegiadas que amenazan el libre mercado, siendo este quien debe regular el funcionamiento empresarial. También están los que consideran que las empresas familiares solo son una fuente de problemas y de conflictos que no otorgan ningún tipo de ventaja para la sociedad ni para la economía de un país.

Sin embargo, resulta importante aclarar que no todo son inconvenientes y desventajas que rodean a las empresas familiares, sino que muchas de ellas gozan de ciertos beneficios y ventajas, como hemos ido encontrando a lo largo de este trabajo. Muchas

familias a pesar de formar parte de una empresa familiar tienen un nexo de conexión muy fuerte y se sienten orgullosas de pertenecer tanto a su familia como a su empresa familiar. Son muchas las personas que están muy satisfechas y agradecidas por poder formar parte de algo tan importante como un negocio familiar y de poder trabajar en equipo con aquellas personas que más confianza y cercanía tienen. Puede resultar un lujo compartir valores, opiniones y objetivos en común con las personas de tu familia que te rodean y que forman parte de tu día a día también fuera de la empresa.

Por todos estos motivos se debe dejar a un lado la estigmatización que existe alrededor de las empresas familiares, valorando mucho más aquellos rasgos positivos y beneficios que suponen, tanto para los miembros de la familia, como para la economía de un país. Debería tenerse una visión más realista, teniendo en cuenta que sí pueden resultar complejas en determinados momentos de tensión o de toma de decisiones importantes, las relaciones familiares pero no por ello debe atribuirse una mala imagen a las empresas familiares, ya que son mucho más y aportan mucho más que una serie de conflictos familiares en determinados momentos, como puede ocurrir en el seno de cualquier otra empresa entre personas que no tiene lazos familiares, ya que las discordancias pueden estar presentes en cualquier tipo de negocio. Que los miembros que forman parte del negocio sean familia, puede incluso, relajar estas tensiones al tener un objetivo en común muy claro, que la empresa permanezca viva en el largo plazo.

Javier Fuertes Ramírez en su libro *‘De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar’*, cuenta que en una conferencia que impartió en el año 2002, un joven miembro de una empresa familiar aseguraba que le encantaba trabajar con su familia y disfrutar de su compañía, sobre todo de la de su padre y hermano, que no solo consideraba su hermano, sino que también era su mejor amigo. En la misma línea encontramos la frase *‘Lieben und arbeiten’*, del filósofo Sigmund Freud, que significa *‘amar y trabajar’*, siendo estas dos cuestiones los pilares fundamentales de la mayoría de los individuos, por ello resulta congruente la gran satisfacción personal que puede suponer conseguir unir ambas.

Koenig (1999), al hablar de las empresas familiares decía las siguientes palabras: ‘Las empresas familiares son para el tipo de personas que admiro. Son personas que creen en la vida familiar, pues piensan que las familias son dignas de cualquier sacrificio que se haga por ellas, creen en el trabajo como parte de su realización personal y espiritual,

creen en las empresas como una manera de expresar sueños, demostrar talento y hacer el bien, creen que sus empresas familiares pueden contar con lo mejor de los dos mundos; amor y trabajo al mismo tiempo.”

Las empresas familiares se enfrentan a una serie de retos de cara al futuro, entre los que actualmente se encuentra el sobrevivir a la crisis sanitaria y económica provocada por el Covid-19, ya que, muchos negocios se ven afectados por los constantes cambios legislativos y medidas en función de la evolución de la pandemia. En estos momentos la palabra más protagonista en el día a día de las empresas familiares es “resiliencia”, definida por la RAE como la “capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos.”.

Por último, otro gran reto al que se enfrentan las empresas familiares es la digitalización, ya que vivimos en un mundo en constante cambio y avance tecnológico, por lo que si las empresas familiares quieren sobrevivir, no pueden quedarse atrás en este aspecto.

IX. CONCLUSIONES

Como hemos podido comprobar, no existe una definición unánime de qué se entiende por empresa familiar. A lo largo de los años, esta definición ha ido variando de forma más o menos restrictiva en función de la opinión de diversos autores.

El Instituto de la Empresa Familiar demuestra que casi el 90% de las empresas de nuestro país, son de tipo familiar, aportando un número muy elevado de puestos de trabajo. Además, suponen más de la mitad del PIB español. Por todos estos motivos, resulta de interés conocer las debilidades y fortalezas de las empresas familiares.

El Modelo de los Tres Círculos define de forma muy clara las interacciones entre los diferentes miembros que rodean a la empresa familiar, desde las tres perspectivas, familia, propiedad y empresa. La intersección entre estos tres pilares fundamentales, da lugar a una serie de roles diferentes para cada individuo, lo que permite diseñar las tareas y funciones a realizar por cada uno de ellos. No obstante, el solapamiento entre estos tres círculos, en ocasiones, da lugar a una serie de conflictos debido a opiniones contrapuestas. Por ello, es importante que los miembros de la empresa familiar sepan diferenciar las relaciones personales de las relaciones profesionales.

Se debe dejar de lado la mala imagen asociada a las empresas familiares. Como hemos demostrado a lo largo del trabajo, no todas las empresas por ser de tipo familiar, son empresas pequeñas y desorganizadas. Los ejemplos más claros de empresas familiares exitosas en nuestro país son Inditex o Mercadona. Además, este tipo de empresas posee una serie de ventajas que le otorga un valor añadido y le diferencia de las empresas no familiares. Las empresas familiares están formadas por individuos que comparten los mismos valores y que persiguen los mismos objetivos gracias al alto nivel de compromiso por parte de los miembros de la familia, y también, gracias a la implicación de los trabajadores no familiares, que dada la cercanía de este tipo de empresas, se sienten uno más de la familia.

El tema de la sucesión generacional es la principal fuente de conflictos familiares, además de la causa más habitual de fracaso en este tipo de empresas, ya que tan solo un porcentaje muy pequeño de empresas consiguen sobrevivir al pasar de la segunda a la tercera generación. Son pocas las empresas las que diseñan un plan de sucesión, para que llegado el momento de tener que ceder las riendas del negocio, resulte un proceso más armonioso para todas las personas implicadas. La herramienta más útil que existe para planificar cómo se va a llevar a cabo este proceso de sucesión, es el Protocolo Familiar. Se trata de un instrumento que se adapta a las circunstancias de cada empresa en particular, cuya finalidad es adelantarse a los posibles conflictos que pudiesen surgir en las empresas familiares.

Uno de los momentos más críticos para el fundador o fundadores de la empresa familiar, es abandonar la misma. Tener que dejar lo que han construido a lo largo de los años a base de esfuerzo y sacrificio, en manos de otra persona, les produce una serie de incertidumbre e inseguridades que provocan que atrasen este momento todo lo posible. Temen que sus sucesores no sean capaces de asumir el control y las responsabilidades derivadas del mismo y que la empresa acabe fracasando.

No son pocos los fundadores que creen que sus sucesores no están preparados para sustituirles, por este motivo, es de interés, que desde la infancia de los posibles sucesores, se les vaya inculcando una serie de valores en relación a la empresa familiar, que le puedan ser útil de cara al futuro. Asimismo, un elemento clave para que la sucesión sea exitosa, es que los sucesores adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para asumir el control, bien estudiando una carrera universitaria relacionada

con la dirección de empresas, o bien, formándose posteriormente a través de otro tipo de estudios, como por ejemplo, un máster.

Sin embargo, debemos tener en cuenta, que puede ocurrir el caso contrario, que sean los propios sucesores quienes no deseen entrar en el negocio familiar. Esto puede ocurrir por varias razones, como por ejemplo, que el estudiar algo relacionado con el mundo de la empresa, no siempre significa que el sucesor vaya a trabajar en ella, ya que a veces lo que ocurre, es que alcanzan el éxito profesional en una empresa ajena y decide quedarse en ella, al haber vivido desde pequeños lo que es tener una empresa familiar y el estrés y responsabilidades que conlleva. Además, otro de los motivos que puede alejar a los posibles sucesores de la empresa familiar, es querer dirigir su futuro hacia un área completamente distinta, como podría ser el área de las humanidades.

Por último, no debemos olvidar que tras el proceso de sucesión, los miembros de la familia que reciben la empresa, deben asumir el pago del Impuesto de Sucesiones y Donaciones. Lo que ocurre con asiduidad, a pesar de las reducciones existentes del impuesto, es que la empresa familiar no tiene la liquidez suficiente para hacer frente a esta deuda y la única salida es vender la empresa, no cumpliendo con los deseos del fundador de que la empresa familiar sobreviva con el paso de las generaciones.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Amat Salas, J. M. y Gallo, M. A. (2003) *Claves del éxito y de la duración de las empresas familiares*. Instituto de la Empresa Familiar.
- Aragonés Signes, J. (1992). *La sucesión en las empresas familiares*. Alta Dirección.
- Argelich Comelles, C. (2020). *Mediación, conflictos sucesorios y empresa familiar* Revista de Mediación. Universidad de Cádiz, Cádiz
- Aronoff, C. E. (1994). *Cómo preparar a la familia y a la empresa para el cambio*. Conferencia en Barcelona. Instituto de la Empresa Familiar.
- Barach, J.A. y Gantisky, J.B. (1995). *Successful succession in family business*. Family Business Review, pp.131-155.
- Becerra-Hernández, A., De JesusMapén-Franco, F., Romeo Priego-Álvarez, H. Aleida del Carmen Capos Gómez, A., Menéndez Fierros, D. E. (2021) *Cultura y dispositivos organizacionales en una empresa familiar. ¿Satisfacción laboral y/o desgaste personal?* Revista de Investigaciones Universidad del Quindío, pp, 231-240
- Bermejo, M. (2008). *Hacia la empresa familiar lider*. España: FT Prentice Hall.
- Cabrera Suárez, M. K. (1997). *Factores determinantes del éxito y del fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía y Dirección de Empresa.
- Cuatrecasas, E. (1997). *Organizacion de la empresa familiar: el protocolo familiar*. Bilbao: Publicacion de Adegí: La empresa familiar.
- Davis y Tagiuri. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. Working Paper, Harvard Business School.
- Donnelly, R. (1964). *The family business*. Harvard Business Review, pp.93-105.
- Fernández, J. P. y Reyes, M. J. (2000). *La empresa familiar*. Valencia: Tirant lo blanch.
- Fuentes Ramírez, J. (2007). *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gallo, M. A (1995). *La empresa familiar. Textos y casos*. Praxis. Barcelona.

- Gallo, M. A (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. CAIXA-Colección Estudios e informes. Barcelona.
- Gelinier, O. (1996). *La empresa familiar: una realidad del pasado o un modelo de futuro*. Jornada "La empresa familiar en el siglo XXI". Instituto de Empresa Familiar (4-5 julio). 12-15. Salamanca.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, N. y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: Generación a Generación*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez Gómez, J. (2017). *Grandes retos de la empresa familiar: sucesión y conciliación vida familiar y laboral*. Trabajo de Fin de Grado. Universidad de Zaragoza.
- Handler, W. C. y Kram, K. E. (1998). *Succession in family firms. The problem of resistente*. Family Business Review.
- Jesús Alberto, A. C., (2002). *Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca*. Revista Venezolana de Gerencia. Venezuela. Universidad de Zulia, pp. 375-389.
- Kennedy, C. (2000). *Empresa familiar: Apellidos que han triunfado*. Ariel. Barcelona.
- Koeing, N. N. (1999). *¡No puedes despedirme, soy tu padre! Claves para el equilibrio empresa y familia*. Deusto. Bilbao.
- Lansberg, I. S. (1999). *Succeeding generations*. Boston: Harvard business school press.
- Lansberg, I. S. (2000) *Los sucesores en la empresa familiar*. Buenos Aires.
- Ley 19/1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre el Patrimonio.
- Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.
- Reyes López, MaJ. (2005). *El patrimonio familiar, profesional y empresarial y sus protocolos*, pp. 110 a 115.
- Mariño y Busquet, T. (2011). *Esbozo sobre la publicidad del protocolo familiar*. Buenos Aires: Adhoc.
- McCollom, M. (1990). *The ownership trust and succession paralysis in the family business*. Family business Review, vol (2).
- Miguélez del Río, C. (2011). *La empresa familiar y la sociedad legal de gananciales y su sucesión*. Universidad de León, pp. 71-89.

- Nelton, S. (1986). Estudio *In Love and in a business*
- Olaz, A., Ortiz, P. (2014) *El clima laboral en la empresa familiar. Un estudio empírico*. Departamento de Sociología y Política Social. Universidad de Murcia.
- Pérez Molina, A. I. (2012). *El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales*.
- Poza, E. J. (1994). *El empresario familiar*. Conferencia curso empresa familiar de la Universidad Menéndez-Pelayo. Instituto de Empresa Familiar.
- Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil.
- Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.
- Rosenblatt, P. C.; De Milk, L.; Johnson, P. A. y Anderson, R. M. (1985). *The family in business*.
- Sánchez-Crespo Casanova, A.J.; Bellver Sánchez, A., y Sánchez Sánchez, A. M. (2002): *La empresa familiar: Manual para empresarios*. Deusto. Bilbao.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H.,Dino,R. N. y Buchholtz, A. K. (2001). *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*. Organization Science.
- Tagiuri, R. y Davis, J. Family Business Review, (1996) “*Bivalent Attributes of the Family Firm*” (“*Atributos bivalentes de la empresa familiar*”). Family Business Review

XI. WEBGRAFÍA

- Altier, I. D. (2021, 27 abril). *LAS EMPRESAS FAMILIARES MÁS GRANDES DE ESPAÑA*. Enrique Ortega Burgos. Disponible en <https://enriqueortegaburgos.com/las-empresas-familiares-mas-grandes-de-espana/>
- Armengol, S. C. (2020, 16 octubre). *Pymes y Empresa Familiar: características y definición*. Espacio Pymes. Disponible en <https://espaciopymes.com/noticias/la-empresa-familiar-definicion-caracteristicas-generales-y-constitucion/>

Bahlsen, C. C. (2016, 11 abril). *El socio de mi negocio ha fallecido ¿qué ocurre con sus participaciones? El testamento y el Protocolo Familiar como medio para ordenar la sucesión en la empresa*. Notarios en red. En <https://www.notariosenred.com/2016/04/el-socio-de-mi-negocio-ha-fallecido-que-ocurre-con-sus-participaciones-el-testamento-y-el-protocolo-familiar-como-medio-para-ordenar-la-sucesion-en-la-empresa/>

C. (2019, 15 noviembre). *Transmisión de la Empresa Familiar: implicaciones fiscales*. CIM Tax & Legal. Disponible en <https://www.cimtaxlegal.com/es/transmision-de-la-empresa-familiar-implicaciones-fiscales/>

Cátedra Empresa Familiar. (s. f.). Cátedra empresa familiar. Disponible en <http://catedraempresafamiliar.unizar.es>

Consultores, A. A. (2019, 4 noviembre). *La incapacidad sobrevenida, un riesgo para la Empresa Familiar (I)*. Abogados Arpa. Disponible en <https://www.arpa.es/la-incapacidad-sobrevenida-un-riesgo-para-la-empresa-familiar-i/>

Días, C. (2019, 13 junio). *Mercadona, Inditex y El Corte Inglés, entre las 100 empresas familiares más grandes del mundo*. Cinco Días. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/13/companias/1560439031_645445.html

Días, E. C. (2021, 26 octubre). *La continuidad de la empresa familiar, un reto que necesita un plan específico*. Cinco Días. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/10/25/extras/1635156739_995291.html

Diccionario de la lengua española. (s. f.). «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Disponible en <https://dle.rae.es/sistema>

EAE Business School. (s. f.). *¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características*. Blog EAE. Desde <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa-que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>

Empresa Familiar - Concepto, ventajas, desventajas y ejemplos. (s. f.). Concepto. A través de <https://concepto.de/empresa-familiar/>

Fainsod A., J. (2021, 9 abril). *Modelo de los 3 círculos*. CONSULTORES OC. Disponible en <https://consultoresoc.com.mx/2018/09/03/modelo-de-los-3-circulos/>

Fernández, S. (2018, 4 octubre). *Las empresas familiares, motor de la economía española*. elconfidencial.com. Desde https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-10-04/empresas-familiares-economia-espanola-bra_1624960/

García, R. V. (2021, 9 septiembre). *La transmisión de la empresa familiar*. Asepyme - Abogados y asesores financieros. A través de <https://asepyme.com/sucesion-transmision-empresa-familiar/>

Garrigues. (2019, 24 enero). *Empresa Familiar*. Disponible en https://www.garrigues.com/es_ES/area-practica/empresa-familiar

GD Human Capital. (2022, 14 enero). *Plan de sucesión en una PYME o empresa familiar | Blog*. A través de https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/plan-sucesion-pyme-empresa-familiar?utm_source=GDEmpresa&utm_medium=referral&utm_campaign=Destacados

Gobierno Corporativo Deloitte (2010). *Sucesión en la empresa familiar*. Disponible en <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>

Horse Solution. (2021, 20 julio). *Inicio*. Explora Horse Boots. Disponible en <https://explorahorseboots.com/es/>

Instituto de la Empresa Familiar. (2021, 28 abril). *La Empresa Familiar*. En <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>

Instituto de la Empresa Familiar. (2022, 4 febrero). - *IEF*. Disponible en <https://www.iefamiliar.com>

LEF.COM. (2009, 26 octubre). *Los cónyuges en la empresa familiar*. La Empresa Familiar. En <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/los-conyuges-en-la-empresa-familiar-2/>

Pavon, M. director editorial. (2015, 16 julio). *¿Cuáles son las 10 empresas familiares más grandes del mundo?* -. La Empresa Familiar. Disponible en <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/cuales-son-las-10-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>

Protocolo de empresa familiar: qué es y cómo se hace. (2021, 3 diciembre). Infoautonomos. En <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/protocolo-de-empresa-familiar/>

Serraller, M. (2020, 27 mayo). *El Supremo rebaja el impuesto de Sucesiones para las empresas familiares.* EXPANSION. Disponible en <https://www.expansion.com/economia/2020/05/27/5ecd894de5fdeaa12b8b45ea.html>

X. (2021, 3 junio). *¿Qué novedades hay en la fiscalidad de sucesión de empresas familiares?* | Blog. TACTIO Blog. Desde <https://blog.tactio.es/consultoria/relevogeneracional/transmision-empresa-familiar/>

XI. ANEXOS

ANEXO 1: La propuesta personal de Javier Fuentes Ramírez reflejada en su libro *“De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar”* de un Plan de Formación para los sucesores.

EDAD/FORMACIÓN	HUMANISTA / GENERAL VALORES GENERALES	INTELLECTUAL / OFICIAL FORMACIÓN REGLADA	EXPERIMENTAL / SOBRE LA PROPIA EMPRESA	ESPECÍFICA/SOBRE LA EMPRESA EN GENERAL
1. ETAPA ESCOLAR Antes de incorporarse a la empresa (infancia) 3-18 años	-Valores humanos (que se transmiten a través del ejemplo y de la educación): laboriosidad, paciencia, tenacidad, compromiso...	-Educación en el estudio (apoyo y seguimiento de los estudios) -Educación en el hábito de la lectura -Orientación en la elección de la rama o especialidad	-Educación positiva optimista (“enseñanza en el amor”). -Educación positiva respecto del sector de actividad. -IncurSIONES en la empresa familiar (limpieza, ayuda, tareas administrativas...)	-Transmitir el valor del “emprendedor”. -Educación en la cultura del “hacerse así mismo”.
2. ETAPA UNIVERSITARIA Antes de incorporarse a la empresa (juventud) 18-25 años	-Valores humanos (que se transmiten a través de la política y el aprendizaje): libertad, responsabilidad, ética... -Prácticas en el extranjero (salir adelante, valor del esfuerzo, sacrificio personal...)	-Carrera universitaria de números (económicas, empresariales, ingeniería...) -Prácticas en el extranjero (aprender otras culturas, otras costumbres, formas de pensar y actuar...)	-Algún trabajo universitario sobre el sector de actividad de la empresa/sector. -Algún trabajo extra en la empresa (vacaciones...) -Prácticas en el extranjero (punto de vista del trabajador-asalariado, relaciones laborales...)	-Estudio de herramientas y enseñanzas auxiliares en el mundo de la empresa (idiomas, informática...) -Prácticas en el extranjero (aprender idiomas, visión global de la economía...)
3. ETAPA DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA 25-35 años	-No descuidar la gramática y la ortografía del idioma. -Repasar la cultura general olvidada durante el periodo universitario	-Estudios de posgrado (máster, doctorado...) - Cursos y seminarios de especialización.	-Experiencia en otras empresas del sector. - Incorporación desde la base (“desde abajo” o “por departamentos”) -Incorporación directa a puestos directivos	-Programas de liderazgo, trabajo en equipo y todos aquellos tendentes a la mejora de la inteligencia emocional y las habilidades directivas. -Sobre empresa familiar
4. ETAPA DE CESIÓN DE LA BATUTA >35 años	-Formación en protocolo. -Estar bien informado a nivel general y sobre el sector en el que opera. -Otros conocimientos específicos	-Cursos de adaptación, actualización y mejora para el desarrollo de su puesto en la empresa.	-Experiencia al frente de secciones o departamentos. - Experiencia al frente de l dirección general.	-Todas aquellas tendentes a conseguir ser un profesional de la dirección de empresas: capacidad emprendedora, capacidad intrigadora, estar al día de las innovaciones tecnológicas.

ANEXO 2: Modelo de Protocolo Familiar

“En el presente documento se recoge un modelo de índice del contenido de un Protocolo Familiar, sin perjuicio de que, tal y como se ha explicado a lo largo de este post, existe una infinidad de tipos distintos de protocolos familiares, con contenidos significativamente diferentes, para atender a cada una de las necesidades planteadas por los diferentes grupos y sociedades familiares.

ÍNDICE

PREÁMBULO

Título I. Historia de la Empresa Familiar.

Título II. Estructura de la Empresa Familiar.

Título III. Valores, principios y cultura de la Empresa Familiar. **Título IV.** Fines y objetivos de la Empresa Familiar.

Título V. Definiciones.

Título VI. Normas de actuación.

Capítulo I. Ámbito de aplicación.

Artículo 1. Ámbito de aplicación subjetivo. Artículo 2. Ámbito de aplicación objetivo.

Capítulo II. Gobierno de la Empresa Familiar.

Artículo 3. El Consejo de Familia.

Artículo 4. La Asamblea Familiar.

Artículo 5. El Consejo de Administración.

Artículo 6. La Junta General de Accionistas/Socios.

Artículo 7. El Comité de Nombramientos.

Artículo 8. Dirección General.

Capítulo III. Propiedad de la Empresa Familiar.

Artículo 9. Derechos de los accionistas/socios.

Artículo 10. Derecho de adquisición preferente y restricciones a la transmisibilidad de acciones/participaciones.

Artículo 11. Entrada de terceros ajenos a la familia en el capital social de la empresa.

Capítulo IV. Régimen de trabajo y formación.

Artículo 12. Condiciones de acceso al trabajo y promoción en la Empresa Familiar.

Artículo 13. Formación y orientación profesional.

Artículo 14. Política retributiva.

Artículo 15. Jubilación de los miembros del Grupo Familiar.

Capítulo V. Régimen económico.

Artículo 16. Principios generales.

Artículo 17. Política de dividendos.

Artículo 18. Valoración de acciones/participaciones sociales. Artículo 19. Enajenación de acciones/participaciones sociales.

Capítulo VI. Cláusulas de orden.

Artículo 20. Cláusula penal por incumplimiento.

Artículo 21. Reglas de Interpretación del Protocolo Familiar.

Artículo 22. Modificaciones y adiciones del Protocolo Familiar. Artículo 23. Adhesiones al Protocolo Familiar.

Artículo 24. Métodos alternativos de resolución de conflictos familiares (mediación/arbitraje).”