

Trabajo Fin de Grado

Modelos de gobierno corporativo en la empresa familiar y su impacto en la planificación fiscal de la sucesión.

Corporate governance models in family businesses and their impact on succession tax planning.

Autor

Jaime Correas Bosqued

Director

Jesús José Gutiérrez Ilarduya

Programa conjunto Derecho-ADE

Facultad de Economía y Empresa

2025-2026

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor: Jaime Correas Bosqued

Director: Jesús José Gutiérrez Ilarduya

Título: Modelos de gobierno corporativo en la empresa familiar y su impacto en la planificación fiscal de la sucesión.

Title: Corporate governance models in family businesses and their impact on succession tax planning.

Titulación: Administración y dirección de empresas.

Resumen: Este Trabajo Fin de Grado analiza los modelos de gobierno corporativo en la empresa familiar y su impacto en la planificación fiscal de la sucesión, con especial atención a la segunda y tercera generación. Se estudian los principales instrumentos de gobernanza (consejo de familia, protocolo familiar, junta y consejo de administración) y su contribución a la prevención de conflictos, la ordenación de la toma de decisiones y la continuidad del proyecto empresarial. Asimismo, se examina el marco fiscal español aplicable a la transmisión generacional, destacando que los beneficios fiscales vinculados a la empresa familiar constituyen incentivos condicionados cuyo mantenimiento exige cumplimiento y acreditación en el tiempo; en consecuencia, se sostiene que el gobierno corporativo actúa como infraestructura de cumplimiento (documentación, trazabilidad y control del riesgo). El trabajo se completa con un caso real (PUIG), que permite ilustrar cómo un modelo de gobierno formalizado y operativo refuerza la seguridad jurídica y la eficiencia fiscal en procesos sucesorios.

Palabras clave: Empresa familiar; gobierno corporativo; protocolo familiar; sucesión; planificación fiscal; Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones; beneficios fiscales; riesgo fiscal.

Abstract: This Bachelor's Thesis analyses corporate governance models in family businesses and their impact on succession tax planning, with particular attention to second- and third-generation firms. It examines the main governance instruments (family council, family protocol/constitution, shareholders' meeting and board of directors) and how they help prevent conflicts, structure decision-making and support business continuity. It also reviews the Spanish tax framework applicable to generational transfers,

stressing that the tax incentives linked to family businesses operate as conditional regimes whose preservation requires ongoing compliance and evidence over time; accordingly, the thesis argues that corporate governance functions as a compliance infrastructure (documentation, traceability and risk control). The study is complemented by a real case (PUIG), illustrating how a formal and operative governance model strengthens legal certainty and tax efficiency in succession processes.

Keywords: Family business; corporate governance; family protocol; succession; tax planning; inheritance and gift tax; tax incentives; tax risk.

LISTADO DE ABREVIATURAS

ADE	Administración y Dirección de Empresas
art.	artículo
arts.	artículos
etc.	etcétera
IFC	Corporación Financiera Internacional
IP	Impuesto sobre el Patrimonio
IRPF	Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
ISD	Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones
LIS	Ley del Impuesto sobre Sociedades
núm.	número
OPS	Oferta Pública de Suscripción
OPV	Oferta Pública de Venta
p.	página
pp.	páginas
RD	Real Decreto
S.A.	Sociedad Anónima
S.L.	Sociedad Limitada
ss.	siguientes
STS	Sentencia del Tribunal Supremo
TEAC	Tribunal Económico-Administrativo Central
vid.	véase

ÍNDICE

INFORMACIÓN Y RESUMEN	2
LISTADO DE ABREVIATURAS.....	4
I. INTRODUCCIÓN	7
1. CUESTIÓN TRATADA EN EL TRABAJO FIN DE GRADO	7
2. RAZÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN DE SU INTERÉS	8
3. METODOLOGÍA SEGUIDA EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO	9
II. LA EMPRESA FAMILIAR EN LA SEGUNDA Y TERCERA GENERACIÓN9	
1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	9
2. RETOS DE CONTINUIDAD INTERGENERACIONAL	11
3. PROBLEMAS ESPECÍFICOS EN LA GESTIÓN DE LA SEGUNDA Y TERCERA GENERACIÓN	13
III. MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR	14
1. CONSEJO DE FAMILIA.....	15
2. PROTOCOLO FAMILIAR	16
3. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y JUNTAS DE ACCIONISTAS	18
4. MODELOS HÍBRIDOS Y BUENAS PRÁCTICAS	19
IV. MARCO FISCAL DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	21
1. RÉGIMEN FISCAL EN ESPAÑA	21
2. EXENCIONES Y BENEFICIOS FISCALES APLICABLES A LA EMPRESA FAMILIAR	22
3. RIESGOS FISCALES EN LA TRANSMISIÓN GENERACIONAL	25
V. INTERRELACIÓN ENTRE GOBIERNO CORPORATIVO Y PLANIFICACIÓN FISCAL.....	27
1. EL GOBIERNO CORPORATIVO COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN SUCESORIA	28
2. IMPACTO DE LOS DISTINTOS MODELOS EN LA EFICIENCIA FISCAL	29

3. USO DE SOCIEDADES HOLDING Y REESTRUCTURACIONES SOCIETARIAS	30
4. CASOS DE ÉXITO Y FRACASO EN PLANIFICACIÓN FISCAL	31
VI. ESTUDIO DE CASO: PUIG (PUIG BRANDS, S.A.).....	32
1. PRESENTACIÓN DEL CASO.....	32
2. ANÁLISIS DEL MODELO DE GOBIERNO ADOPTADO	33
3. CONSECUENCIAS FISCALES DE LA SUCESIÓN	35
4. RECOMENDACIONES DE MEJORA	37
VII. CONCLUSIONES	38
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	40
ANEXOS.....	43

I. INTRODUCCIÓN

1. CUESTIÓN TRATADA EN EL TRABAJO FIN DE GRADO

El objeto del presente Trabajo Fin de Grado es el análisis de los modelos de gobierno corporativo en la empresa familiar y su impacto en la planificación fiscal de la sucesión, con especial atención a las dinámicas propias de la segunda y tercera generación. El trabajo parte de la premisa de que la sucesión no constituye únicamente un fenómeno de transmisión patrimonial, sino un proceso complejo en el que convergen, de manera simultánea, **dimensiones familiares, societarias, organizativas y tributarias**, cuyo encaje condiciona la continuidad del proyecto empresarial.

En particular, se estudia cómo la existencia (o ausencia) de instrumentos de gobierno adecuados puede favorecer o comprometer una planificación sucesoria fiscalmente eficiente y, sobre todo, jurídicamente segura. En este sentido, se analiza el papel del consejo de familia, el protocolo familiar, la junta general, el consejo de administración y los modelos híbridos de profesionalización y control, valorando en qué medida contribuyen a ordenar la relación entre familia, propiedad y gestión, a prevenir conflictos, a garantizar coherencia en la toma de decisiones y a dotar de estabilidad al relevo generacional.

Además, el trabajo aborda el marco fiscal relevante en la transmisión intergeneracional, atendiendo a los principales puntos críticos que suelen suscitar controversia o contingencias (por ejemplo, requisitos de acceso y mantenimiento de beneficios fiscales, coherencia entre estructura societaria y realidad económica, acreditación de funciones y roles, y riesgos derivados de estructuras insuficientemente justificadas). El objetivo final es determinar en qué medida el **gobierno corporativo**¹ puede operar como **herramienta de planificación sucesoria**, pero también como mecanismo de cumplimiento y mitigación del riesgo fiscal, evitando que la estrategia tributaria quede desligada de la realidad organizativa y de la lógica empresarial.

¹ El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor (Deloitte, 2016).

2. RAZÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN DE SU INTERÉS

La elección del tema responde a su clara relevancia académica y práctica, en un contexto en el que la empresa familiar continúa siendo una **pieza esencial del tejido productivo** y, al mismo tiempo, afronta uno de sus mayores desafíos: la continuidad generacional. La experiencia empresarial muestra que, conforme avanza la sucesión hacia la segunda y tercera generación, se incrementan los riesgos de fragmentación del capital, aparición de ramas familiares con intereses contrarios, conflictos de legitimidad en la dirección y tensiones relacionadas con la liquidez, lo que convierte al gobierno corporativo en un elemento decisivo para sostener el proyecto y evitar decisiones reactivas.

Desde una perspectiva académica, el interés del trabajo se sitúa en la intersección entre gobierno corporativo, empresa familiar y fiscalidad, tres ámbitos que, en realidad, operan de forma inseparable. Analizar la sucesión desde este enfoque integrado permite superar visiones parciales: ni la planificación fiscal puede reducirse a una selección de figuras tributarias al margen de la organización y del control, ni el diseño de órganos y reglas internas puede considerarse completo si no tiene en cuenta las implicaciones tributarias de la transmisión. En consecuencia, el tema presenta utilidad para comprender cómo se alinean (o se desalinean) los objetivos de continuidad empresarial, cohesión familiar y optimización fiscal.

Desde un enfoque institucional, el marco de reglas (formales e informales) condiciona la conducta de los agentes económicos al configurar la estructura de incentivos y, con ello, facilitar u obstaculizar la actividad empresarial. En particular, cuando el entorno institucional incrementa la confianza en las transacciones y reduce la incertidumbre, se favorece la toma de decisiones de inversión y planificación a largo plazo. Esta lógica resulta especialmente relevante en la empresa familiar, cuya continuidad depende de la previsibilidad del marco de decisión y de la estabilidad de sus reglas de gobierno internas (Fuentelsaz Lamata, González Gil y Maicas López, 2016, pp. 113-123).

Finalmente, el tema reviste un **interés social añadido**: la supervivencia de empresas familiares sostenibles favorece la estabilidad del empleo y la continuidad de proyectos empresariales con arraigo territorial. Una sucesión mal planificada puede desencadenar descapitalización, pérdida de control o incluso venta forzada, mientras que una sucesión

ordenada contribuye a preservar valor económico y a reducir conflictos internos, lo que justifica el análisis tanto por sus implicaciones económicas como por sus efectos en la cohesión y estabilidad empresarial.

3. METODOLOGÍA SEGUIDA EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO

La metodología empleada combina el análisis conceptual, normativo y aplicado, con una orientación jurídico-empresarial. En primer lugar, se delimita el concepto de empresa familiar y se describen los **retos** característicos de la segunda y tercera generación, identificando los factores que explican la dificultad de continuidad (gobernanza, profesionalización, estructura de propiedad y mecanismos de decisión y control).

En segundo lugar, se realiza un estudio sistemático de los principales **modelos e instrumentos de gobierno corporativo** en la empresa familiar, distinguiendo entre mecanismos familiares (consejo de familia, protocolo) y mecanismos societarios (junta general, consejo de administración y fórmulas de control y supervisión), con el fin de valorar su funcionalidad real en la ordenación del relevo, la prevención de conflictos y la estabilidad del proyecto empresarial.

En tercer lugar, se analiza el marco fiscal de la sucesión y los principales puntos de riesgo y contingencia, atendiendo a la lógica de los beneficios fiscales y a las condiciones cuya inobservancia puede comprometer la planificación. Finalmente, el trabajo se completa con un **estudio de caso**, que permite aplicar los criterios expuestos, evaluar cómo el modelo de gobierno adoptado incide en la sucesión y formular recomendaciones de mejora integradas, combinando medidas de gobierno corporativo con una estrategia fiscal coherente y prudente.

II. LA EMPRESA FAMILIAR EN LA SEGUNDA Y TERCERA GENERACIÓN

1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La concepción de empresa familiar no se apoya en una definición única y cerrada, pero sí existe un consenso práctico sobre sus elementos identificadores:

- a) **Control** de la propiedad por un grupo familiar.
- b) Intervención efectiva de la familia en el gobierno y/o gestión.
- c) Voluntad de continuidad intergeneracional.

Esta triple aproximación resulta especialmente útil porque permite conectar el análisis organizativo (quién decide) con el análisis sucesorio (a quién se transmite y en qué condiciones) (Trueba Cortés, Rodrigo Sauco y Barberán Lahuerta, 2019, p. 62).

Desde una perspectiva empírica, para medir y comparar la empresa familiar es imprescindible traducir el concepto a criterios observables. En España, el Instituto de la Empresa Familiar (en colaboración con SAFER) utiliza metodología de clasificación basada en información registral y contable, atendiendo principalmente a la **estructura de propiedad y a los órganos de administración**. Este enfoque permite diferenciar empresas familiares y no familiares con criterios homogéneos y realizar estimaciones a escala nacional y autonómica (Instituto de la Empresa Familiar, 2025, pp. 123-124).

En concreto, la metodología exige un umbral mínimo de propiedad familiar que varía según el grado de concentración del accionariado. De forma simplificada, se clasifica como familiar a la sociedad cuando una persona o familia supera el 50% de la propiedad o cuando concentra más del 25% y no existe otro accionista con más del 50% y, para cotizadas, se aplican reglas conjuntas (propiedad conjunta o individual). Con ello se aproxima el «control» como criterio jurídico-económico, evitando que la calificación dependa solo de percepciones subjetivas (Instituto de la Empresa Familiar, 2025, pp. 26-27).

Además, la empresa familiar constituye un fenómeno estructural del tejido productivo español. La actualización del 2024 sitúa a las empresas familiares en torno al 92,4% del total (más de 1,1 millones), siendo responsables de aproximadamente el 70% del empleo privado (casi 10,2 millones de empleos) y de alrededor del 57,2% del valor añadido bruto privado (más de 560.000 millones de euros). Estos datos justifican que el estudio de su continuidad generacional tenga una relevancia no solo **empresarial**, sino también **macroeconómica y social** (Instituto de la Empresa Familiar, 2025, pp. 16 y 31-32).

En el **Anexo I** se incorpora la distribución territorial del peso de las empresas familiares en España, a efectos de contextualizar la relevancia del fenómeno por Comunidades Autónomas.

Ahora bien, hablar de empresa familiar no equivale a hablar de un grupo homogéneo. Una de sus notas características es la **heterogeneidad**: predominan las microempresas, y el peso familiar disminuye a medida que crece el tamaño. Así, más del 94% de las microempresas son familiares, mientras que en grandes empresas el porcentaje baja al 52,8% y solo un 1% de empresas familiares alcanza dimensión de gran empresa. Esto condiciona su profesionalización, el diseño de sus órganos de gobierno y, en particular, la forma en que se organiza la sucesión (Instituto de la Empresa Familiar, 2025, pp. 17 y 40).

En el plano interno, otra característica decisiva es la **concentración de la propiedad** en un número reducido de propietarios, especialmente en las empresas familiares de menor dimensión: aproximadamente el 76% presenta capital concentrado (algún propietario supera el 50%); un 21% presenta propiedad dispersa con un accionista por encima del 25%; y solo un 3% tiene una propiedad muy dispersa. Este dato es clave porque anticipa el tipo de conflictos y necesidades de gobernanza: a mayor dispersión, mayor necesidad de reglas formales para ordenar la decisión y la sucesión (Instituto de la Empresa Familiar, 2025, pp. 18-19 y 56).

2. RETOS DE CONTINUIDAD INTERGENERACIONAL

La continuidad intergeneracional se entiende mejor si se segmenta la empresa familiar por nivel generacional. Siguiendo el criterio habitual de 25 años por generación, el estudio distingue entre empresas «emprendedoras» (≤ 10 años), de primera generación (10-25), de segunda generación (25-50) y longevas (≥ 50 , tercera o posterior). Esta clasificación es relevante porque el salto de primera a segunda generación implica, por definición, haber afrontado ya un primer relevo y haber superado tensiones típicas de la sucesión del fundador (Instituto de la Empresa Familiar, 2025, pp. 17 y 37).

Los datos muestran la **dificultad objetiva** de alcanzar estadios avanzados: más del 40% permanece en primera generación y solo una de cada tres empresas ha superado un primer

proceso de relevo y las empresas con dos relevos (≥ 50 años) representan en torno al 1,2% del total. En términos prácticos, esto significa que el tránsito a segunda y tercera generación no es un escenario marginal: es el gran **cuello de botella** de la continuidad (Instituto de la Empresa Familiar, 2025, p. 17).

En este contexto, cobra importancia la evidencia sobre supervivencia empresarial. La literatura institucional conecta la calidad del entorno con elementos como la protección de derechos, un sistema judicial eficaz y la capacidad regulatoria y fiscal, influyendo en el comportamiento de los agentes y en la orientación de sus decisiones. Trasladado al ámbito de la empresa familiar, la «calidad» del gobierno interno (órganos, protocolos, reglas de decisión y control) cumple una función análoga: aporta seguridad, reduce discrecionalidad y favorece la continuidad (Fuentelsaz Lamata, González Gil y Maicas López, 2016, pp. 113-123).

Frente a la creencia extendida de una mayor mortalidad de la empresa familiar, los datos muestran que la supervivencia de las empresas familiares supera a la de las no familiares. La conclusión relevante es que el problema de la continuidad no se reduce a la «mortalidad» empresarial, sino al **gobierno de relevo** y a la **capacidad de adaptación** del modelo familiar a estructuras más complejas (Instituto de la Empresa Familiar, 2025, pp. 18-19 y 63-65).

Además, la supervivencia se relaciona con tamaño y antigüedad: a mayor dimensión, mayores tasas de supervivencia; y, por edad, la empresa familiar presenta tasas de extinción sensiblemente menores en sus primeros años (en torno al 10%), frente a cifras superiores en las no familiares. Esta pauta sugiere que la empresa familiar tiende a privilegiar la permanencia, aunque ello no elimina los riesgos propios de los cambios generacionales, que suelen coincidir con transformaciones en propiedad, dirección y estrategia (Instituto de la Empresa Familiar, 2025, pp. 64-65).

De hecho, el propio análisis conecta la continuidad con una orientación a largo plazo: la empresa familiar suele concebirse como **proyecto patrimonial y vital**, donde el capital económico y el vínculo con la empresa incentivan decisiones que priorizan la permanencia. Esta preferencia por la continuidad es precisamente la que hace más relevante y exigente la planificación del relevo: cuanto mayor es el valor atribuido a la

continuidad, mayor es el coste de un conflicto sucesorio o de un diseño inadecuado de la transmisión (Instituto de la Empresa Familiar, 2025, p. 57).

3. PROBLEMAS ESPECÍFICOS EN LA GESTIÓN DE LA SEGUNDA Y TERCERA GENERACIÓN

El paso a segunda y tercera generación suele venir acompañado de un fenómeno estructural: la **evolución del accionariado**. El fundador concentra propiedad y dirección; pero, conforme avanza la sucesión, aumenta la probabilidad de dilución (más titulares, ramas familiares e intereses-expectativas diversas). El estudio muestra que, a medida que se diluye la propiedad entre accionistas, aumentan (de manera gradual) variables como empleo y dimensión, lo que sugiere que la complejidad societaria y organizativa crece con el tiempo y con la dispersión del capital (Instituto de la Empresa Familiar, 2025, p. 90).

En la segunda generación, uno de los retos más habituales es gobernar la transición desde un modelo personalista a un modelo con mayor separación entre propiedad y gestión (aunque sea parcial). Incluso en entornos donde la familia conserva el control, la profesionalización puede exigir incorporar directivos no familiares o reforzar órganos formales de administración. Desde el punto de vista analítico, esto se conecta con la propia metodología de identificación, que atiende a propiedad y órganos de gobierno: la empresa familiar no es solo una propiedad familiar, sino una **arquitectura de control y decisión** (Instituto de la Empresa Familiar, 2025, pp. 16 y 123-124).

En la tercera generación, el problema se intensifica porque la empresa se enfrenta a una familia más amplia y, con frecuencia, a intereses más heterogéneos. La evidencia descriptiva del estudio apunta a que las empresas familiares más longevas tienden a presentar mayores activos y empleo, lo que indica que la continuidad prolongada suele ir unida a un cierto crecimiento y consolidación; pero, al mismo tiempo, la complejidad aumenta y exige instrumentos de coordinación más robustos para evitar bloqueos decisorios o tensiones derivadas del reparto del poder (Instituto de la Empresa Familiar, 2025, pp. 87-88).

Por último, la gestión de la segunda y tercera generación tiene un impacto directo en la planificación de la sucesión: cuanto más dispersa sea la propiedad y más compleja la estructura de decisión, más relevante se vuelve a fijar reglas claras sobre:

- a) acceso de familiares a la gestión;
- b) políticas de dividendos y liquidez para socios familiares;
- c) mecanismos de resolución de conflictos y
- d) criterios para ordenar la transmisión.

En términos conceptuales, estos elementos están ya presentes en la caracterización básica de empresa familiar (propiedad-gestión-voluntad de continuidad), pero en segunda y tercera generación pasan de ser rasgos a ser **necesidades de diseño institucional** (Trueba Cortés, Rodrigo Sauco y Barberán Lahuerta, 2019, p. 62).

III. MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar presenta singularidades de gobierno corporativo derivadas, principalmente, de la concentración de la propiedad y de la frecuente coincidencia (total o parcial) entre familia, propiedad y gestión. Esta configuración puede aportar ventajas (visión a largo plazo, compromiso del accionista de control), pero también incrementa riesgos de opacidad, dependencia de personas clave y tensiones con socios minoritarios o directivos no familiares, especialmente conforme crece la complejidad del negocio y de la familia con el paso de las generaciones (IFC, 2010, pp. 126-129).

En el contexto español, la relevancia cuantitativa de empresa familiar refuerza la importancia práctica de diseñar estructuras de gobierno que permitan ordenar la toma de decisiones y sostener la continuidad. En particular, a medida que se transita hacia etapas de «sociedad de hermanos» o «confederación de primos», la institucionalización del gobierno (tanto en la esfera familiar como societaria) se convierte en una condición de estabilidad, al requerirse reglas explícitas, mecanismos de coordinación y órganos capaces de canalizar el consenso (IFC, 2010, pp. 137-139).

Los resultados y la discusión institucional subrayan que la supervivencia empresarial no depende exclusivamente de variables internas, sino también de la estabilidad del entorno, de modo que un marco caracterizado por seguridad y estabilidad jurídicas y por la reducción de obstáculos y disfunciones institucionales favorece mayores tasas de supervivencia (Fuentelsaz Lamata y González Gil, 2015, pp. 64-81). Esta conclusión es trasladable, como criterio de análisis, a la empresa familiar: un sistema de gobierno corporativo estable y «previsible» (reglas claras, mecanismos de control y resolución de conflictos, disciplina decisoria) actúa como infraestructura que reduce incertidumbre y protege la continuidad intergeneracional.

1. CONSEJO DE FAMILIA

El Consejo de Familia se articula como un órgano de gobierno «familiar» diferenciado de los órganos sociales (junta y órgano de administración), orientado a canalizar los asuntos propios de la familia empresaria y a **preservar la cohesión**, evitando que los conflictos personales se trasladen automáticamente al plano societario. En términos de buen gobierno, su utilidad reside en **separar** (sin desconectar) las **decisiones familiares** de las decisiones empresariales, dotando a la familia de un espacio estable de debate y coordinación (IFC, 2010, pp. 137-138).

Desde una perspectiva **organizativa**, la práctica se distingue entre Asamblea y Consejo de Familia: la primera suele tener carácter más inclusivo (integrada por la familia en sentido amplio y con funciones institucionales), mientras que el Consejo de Familia presenta composición más reducida y representativa (por ramas y generaciones), con funciones más vinculadas a la relación familia-empresa como por ejemplo, propuestas sobre incorporación de familiares, problemas familiares que puedan afectar a la empresa, criterios de sucesión y relación con órganos sociales (Perea Ortega, 2018, pp. 19-20).

En cuanto a **composición y funcionamiento**, se recomienda que el Consejo de Familia sea lo suficientemente reducido para ser operativo (normalmente entre 6 y 12 miembros) y que se reúna con la frecuencia adecuada, con criterios de selección fijados por la familia y con reglas internas que delimiten su ámbito competencial. A nivel funcional, su papel

suele incluir: coordinación con el consejo de administración, impulso de políticas familiares relevantes y establecimiento de canales de comunicación estables.

Un elemento especialmente relevante, por su conexión con la continuidad, es la intervención del Consejo de Familia en la planificación sucesoria: aun cuando la designación formal de administradores o directivos corresponda a los órganos sociales, el Consejo de Familia suele impulsar planes de sucesión (criterios, itinerarios formativos, identificación de perfiles) y canalizar expectativas, reduciendo incertidumbre y conflictos (Perea Ortega, 2018, p. 20).

Esta función estabilizadora cobra especial relevancia si se atiende a la evidencia sobre la **velocidad del cambio**: en la entrevista a Lucio Fuentelsaz, Elisabet Garrido y Minerva González se subraya que, cuando los cambios institucionales se concentran «en un corto periodo de tiempo», el resultado empresarial se ve afectado negativamente, y que «tan importante como un buen diseño institucional, es la velocidad a la que se implantan las reformas», recomendándose un despliegue más progresivo para favorecer la adaptación (Fuentelsaz Lamata, Garrido Martínez y González Velasco, 2019, pp. 5-7). Trasladado al ámbito de la empresa familiar, la idea refuerza que la sucesión no debería abordarse como un **salto brusco**, sino como un proceso planificado y gradual, apoyado en mecanismos de gobierno que generen capacidades organizativas de adaptación ante el relevo generacional.

En el **Anexo II** se incorpora una tabla comparativa de las instituciones de gobierno familiar.

2. PROTOCOLO FAMILIAR

El Protocolo Familiar es un instrumento central del gobierno de la empresa familiar, al recoger reglas y políticas destinadas a regular la relación entre familia, propiedad y empresa, con el objetivo de lograr comunicación y consenso en la toma de decisiones. En España, la definición legal se recoge en el Real Decreto 171/2007, que lo concibe 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» (Real Decreto 171/2007).

Desde el punto de vista **funcional**, el Protocolo permite formalizar los principios y objetivos de la familia empresaria (valores, visión, proyecto empresarial), así como establecer políticas concretas sobre materias especialmente sensibles: incorporación de familiares (requisitos, estudios, evaluación), criterios de salida, reglas de transmisión de participaciones/acciones, política de dividendos, mecanismos de resolución de conflictos y diseño de órganos familiares y su coordinación con órganos sociales (Perea Ortega, 2018, pp. 19-20).

La elaboración del Protocolo no es un acto meramente formal, sino un proceso deliberativo. En la práctica, se recomienda un itinerario por fases:

- 1) **Análisis:** recogida de información y detección de puntos críticos, con reuniones individuales y por ramas;
- 2) **Negociación:** puesta en común, discusión de cuestiones conflictivas y borradores;
y
- 3) **Ejecución:** redacción definitiva y firma, frecuentemente en documento público por su ejecutividad.

Esta metodología reduce el riesgo de que el protocolo sea un texto meramente declarativo (Perea Ortega, 2018, pp. 18-19).

Desde la perspectiva **jurídico-societaria**, una parte del Protocolo suele operar como pacto parasocial (pacto de socios) y, por ello, debe manejarse con precisión la cuestión de su oponibilidad: los pactos reservados entre socios no son oponibles a la sociedad, lo que empuja (si se pretende reforzar eficacia frente a la propia sociedad o frente a futuros socios) a técnicas de reforzamiento estatutario, como por ejemplo mediante prestaciones accesorias u otras vías compatibles con la Ley de Sociedades de Capital (Ley de Sociedades de Capital, art. 29).

La **publicidad** del Protocolo Familiar, según el RD 171/2007, es **voluntaria**, y la decisión corresponde al órgano de administración atendiendo al interés social. En cuanto a

modalidades, puede articularse mediante inserción en la web corporativa o mediante publicidad registral (depósito de cuentas anuales o constancia/anotación en la hoja registral, con los matices previstos por la norma), lo que permite guardar la transparencia sin sacrificar necesariamente la confidencialidad total del contenido (Perea Ortega, 2018, pp. 20-21; Real Decreto 171/2007, arts. 2.3, 3.1 y 6).

3. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y JUNTAS DE ACCIONISTAS

En la empresa familiar, el gobierno corporativo societario debe cumplir una función de equilibrio: preservar las ventajas del control familiar sin desproteger a minoritarios y sin debilitar la profesionalización directiva. La literatura de gobierno corporativo destaca que los inversores pueden desconfiar de empresas controladas por familias por el riesgo de abuso sobre los derechos de otros accionistas; de ahí la importancia de reforzar condiciones de **transparencia, rendición de cuentas y controles internos** (IFC, 2010, pp. 126-128).

El Consejo de Administración adquiere relevancia conforme la empresa crece o se vuelve más compleja: su papel no se limita a aprobar decisiones estratégicas, sino que se proyecta sobre la supervisión de la gestión, la gestión del riesgo y los sistemas de control, ámbitos en los que las empresas familiares pueden mostrar debilidades por exceso de informalidad o por controles diseñados a gusto del fundador sin adaptarse al crecimiento (IFC, 2010, pp. 126-127).

Una buena práctica especialmente relevante es la separación entre la presidencia del consejo y la dirección ejecutiva, como técnica para ordenar responsabilidades y reforzar supervisión. En procesos sucesorios, el consejo desempeña un rol estructural al fijar criterios objetivos, participar en la identificación de candidatos y actuar como instancia de resolución de conflictos que pueden surgir durante la transición (IFC, 2010, pp. 142-143).

En el caso de empresa familiar **cotizada**, los estándares de buen gobierno tienden a intensificarse: se observan recomendaciones relativas a composición del consejo, presencia de consejeros independientes, funcionamiento de comités y mayor formalización de reglas internas. Además, estudios y evidencias recogidas en informes

especializados señalan que las empresas familiares pueden exhibir primas de rentabilidad frente a no familiares («family premium»), lo que no elimina la necesidad de estructuras sólidas de control, sino que refuerza el argumento de compatibilizar control familiar y disciplina de mercado (Cruz y Garcés Galdeano, 2015, p. 32 y ss.).

La Junta General de Accionistas, como órgano soberano de la sociedad, cumple una función esencial de legitimación de decisiones estructurales (nombramiento y separación de administradores, aprobación de cuentas, modificaciones estatutarias, etc.). En la empresa familiar, su adecuada preparación y transparencia resulta clave para reducir tensiones entre ramas familiares y para proteger expectativas de socios no gestores, evitando que la junta se convierta en un mero trámite formal dominado por el accionista mayoritario (IFC, 2010, pp. 138-139).

Además, resultan habituales mecanismos societarios o parasociales orientados a ordenar la propiedad, como por ejemplo pactos de preferencia o estructuras de control, con el fin de gestionar la entrada/salida de socios y asegurar estabilidad el control. La experiencia comparada recogida en casos ilustrativos muestra cómo acuerdos de accionistas y estructuras de control pueden facilitar transiciones generacionales y profesionalización, siempre que se integren en un marco de gobierno coherente y revisable (IFC, 2010, pp. 145-147).

4. MODELOS HÍBRIDOS Y BUENAS PRÁCTICAS

En la práctica, la empresa familiar suele evolucionar hacia modelos «híbridos» que combinan órganos familiares (asamblea, consejo de familia) con órganos societarios profesionalizados (consejo de administración con reglas internas, comités, auditoría interna/externa). La clave es no acumular órganos, sino **delimitar funciones** y establecer canales de coordinación para evitar duplicidades o interferencias entre la esfera familiar y la empresarial (IFC, 2010, pp. 138-139).

Una buena práctica reiterada consiste en **documentar el sistema**: reglas de funcionamiento de órganos, políticas de empleo y retribución de familiares (basadas en desempeño y no en parentesco), procedimientos de resolución de conflictos y políticas de sucesión. En etapas avanzadas, la supervivencia se condiciona a la existencia y

divulgación interna de políticas exhaustivas para familia, empresa y *stakeholders* relevantes, integradas en documentos como el protocolo familiar (IFC, 2010, pp. 139-140).

Desde un enfoque aplicado, se recomienda someter el modelo de gobierno a revisión periódica (diagnóstico de prácticas, identificación de brechas, plan de mejora), atendiendo a riesgos corporativos y familiares (conflictos intergeneracionales, falta de comunicación, ausencia de criterios de incorporación y promoción). Este enfoque de mejora continua permite ajustar el sistema a la fase de desarrollo de la familia y a la complejidad del negocio (KPMG, 2018, pp. 1-2).

En términos de **diseño institucional**, la literatura sobre gobierno corporativo en empresa familiar subraya la necesidad de un marco consensuado de normas y criterios de actuación, integrando herramientas como el consejo de familia y el protocolo, junto con un consejo de administración profesionalizado. El objetivo es reducir discrecionalidad, aumentar previsibilidad de decisiones y favorecer continuidad, particularmente en transiciones generacionales donde se incrementa el número de propietarios y se diversifican intereses (Chiner, 2017, pp. 111-124).

La evidencia comparativa sugiere que el desempeño no depende necesariamente del carácter familiar de la propiedad, sino de la «asignación de los derechos de decisión» y, en particular, del grado de profesionalización (Ortiz Gómez, Salas Fumás y Gargallo Castel, 2023, p. 5). En esta línea, controlando por variables relevantes, no se aprecian diferencias significativas en la variación del empleo entre empresas familiares y no familiares, mientras que en productividad la condición de empresa familiar aparece con signo negativo y la profesionalización con signo positivo (Ortiz Gómez, Salas Fumás y Gargallo Castel, 2023, p. 28). Además, la incorporación de directivos externos permite añadir capital humano «especialmente necesario ante entornos complejos», y parte del tópico de menor agilidad se concentra en las empresas familiares no profesionalizadas (Ortiz Gómez, Salas Fumás y Gargallo Castel, 2023, p. 21).

Finalmente, algunas buenas prácticas transversales serían:

- a) separación clara entre propiedad, control y gestión;

- b) profesionalización de órganos y directivos, incluyendo criterios objetivos de selección;
- c) formalización documental y difusión interna; y
- d) diseño de un sistema sucesorio coherente con el modelo de gobierno, evitando improvisación en momentos críticos.

IV. MARCO FISCAL DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

1. RÉGIMEN FISCAL EN ESPAÑA

El marco fiscal de la sucesión en la empresa familiar en España se articula, de forma principal, a través de la imposición patrimonial y, en particular, mediante la interacción entre el Impuesto sobre el Patrimonio (IP), el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones (ISD) y, en determinados supuestos, el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). La relevancia de este «**triángulo impositivo**» no es meramente técnica: en la práctica, condiciona la continuidad de la empresa familiar, en la medida en que una transmisión generacional no planificada puede generar tensiones de liquidez que comprometan la estabilidad del negocio y de la propia familia empresaria (Mosquera Pena, 2025, pp. 1–2).

En términos de **política fiscal**, el legislador ha pretendido evitar que la transmisión *mortis causa* o *inter vivos* de empresas económicamente viables se traduzca en su descapitalización o, en el peor de los casos, en su desaparición por la necesidad de atender el coste tributario inmediato. Esta finalidad aparece alineada con orientaciones europeas que sugerían a los Estados reducir la carga fiscal sobre los activos estrictamente profesionales cuando exista una continuidad «creíble» de la actividad durante un periodo mínimo, como instrumento para preservar el tejido productivo (Recomendación de la Comisión Europea, 1994).

Ahora bien, el diseño español presenta una **singularidad clave**: mientras que la exención de empresa familiar en el IP responde a criterios estatales, el ISD es un tributo cedido sobre el que las Comunidades Autónomas ostentan amplias competencias normativas, especialmente en materia de reducciones, tarifas y bonificaciones. Ello genera una

diversidad normativa territorial de gran intensidad, que añade complejidad a la planificación sucesoria y obliga a considerar cuidadosamente el punto de conexión y la residencia fiscal, así como la prueba y documentación de los requisitos exigidos en cada caso (Corona, 2022, pp. 76–81).

Por último, conviene destacar que el régimen especial de la empresa familiar no se limita a «aliviar» la sucesión: su arquitectura se proyecta también sobre **decisiones previas** (estructura societaria, política de dividendos, afectación de activos, profesionalización de funciones directivas), de modo que el elemento fiscal (sin ser el único) opera como incentivo para configurar modelos de propiedad y gestión compatibles con la continuidad generacional.

2. EXENCIONES Y BENEFICIOS FISCALES APLICABLES A LA EMPRESA FAMILIAR

La configuración de los beneficios fiscales vinculados a la empresa familiar parte de la idea de que el legislador pretende **favorecer la continuidad** de unidades productivas y evitar que la fiscalidad patrimonial y sucesoria fuerce su descapitalización o venta en el tránsito generacional. Desde esta perspectiva, la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio de determinadas participaciones (y su proyección sobre la reducción en el ISD) se articula como un incentivo condicionado: no basta la mera titularidad de valores, sino que se exige que la entidad desarrolle una **actividad económica real** y que concurren requisitos vinculados al control familiar y al ejercicio efectivo de funciones de dirección, con la finalidad de excluir estructuras meramente patrimoniales o de tenencia pasiva (Checa González, 1998, pp. 51–74).

En el ámbito del Impuesto sobre el Patrimonio, la figura central es la exención por bienes y derechos afectos a actividades económicas y, en particular, por participaciones en entidades que cumplan los requisitos legalmente establecidos. El núcleo de esta exención se regula en el artículo 4 de la Ley 19/1991, de 6 de junio, y se desarrolla en lo esencial por el Real Decreto 1704/1999, de 5 de noviembre. Su lógica es clara: excluir del gravamen patrimonial el valor empresarial productivo cuando se acredite una vinculación

real con una actividad económica y una implicación directiva efectiva del grupo familiar (Mosquera Pena, 2025, p. 2).

Cuando se trata de **empresario individual**, los elementos típicos de acceso a la exención se conectan con el ejercicio habitual, personal y directo de la actividad y con que dicha actividad constituya la principal fuente de renta del contribuyente (en los términos configurados por la normativa). Además, la delimitación de qué bienes están afectos se apoya, en buena medida, en los criterios del IRPF, lo que resulta especialmente relevante en actividades como el arrendamiento de inmuebles, donde el ordenamiento exige, para reputarlo actividad económica, una estructura mínima de medios personales (Ley 35/2006, arts. 27 y 29).

En el caso de participaciones en entidades, la exención se apoya en tres ejes:

- I. que la entidad no tenga por actividad principal la mera gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario;
- II. que exista un umbral mínimo de participación (individual o conjunto del grupo familiar); y
- III. que uno de los miembros del grupo familiar ejerza funciones de dirección, percibiendo por ellas una remuneración relevante en su estructura de rendimientos personales.

La conflictividad práctica se concentra con frecuencia en el tercero de los puntos, por sus efectos colaterales y probatorios, y por la necesidad de acreditar que la retribución responde a servicios reales y no a meras construcciones instrumentales (Ley 19/1991, art. 4.8).

Además, uno de los focos más conflictivos reside en la determinación de qué parte del valor de la participación puede quedar amparada por la exención/reducción cuando en el activo de la sociedad existen partidas de tesorería, depósitos o inversiones financieras. El criterio administrativo ha venido advirtiendo que, a efectos de delimitar la afectación y la eventual patrimonialidad, determinadas posiciones de liquidez pueden computar como elementos no afectos, lo que obliga a extremar la justificación económica de su mantenimiento y a documentar su vinculación funcional con las necesidades del negocio

(circulante, riesgos sectoriales, inversiones, financiación, etc.) (Dirección General de Tributos, V0177-09).

El ISD configura el beneficio fiscal principal como una reducción de la base imponible por transmisión de empresa individual, negocio profesional o participaciones en entidades, con una reducción estatal del 95% en determinados supuestos, sin perjuicio de las mejoras autonómicas. En este impuesto, la norma estatal se remite en gran medida a los requisitos del IP, añadiendo condiciones específicas del ISD: parentesco o pertenencia a ciertos grupos, mantenimiento de la adquisición durante un periodo determinado, continuidad de la actividad y límites o modulaciones según el tipo de transmisión (*mortis causa* o *inter vivos*) (Ley 29/1987, art. 20). Precisamente por la competencia autonómica, este punto exige un análisis territorial caso por caso: no solo por el porcentaje aplicable, sino por la configuración concreta de los requisitos adicionales (Mosquera Pena, 2025, pp. 6–7).

Por otra parte, la jurisprudencia ha tenido que precisar el alcance de algunos requisitos personales para acceder a la reducción del 95% en el ISD por transmisión de empresa familiar. En particular, el Tribunal Supremo ha rechazado una interpretación rígida conforme a la cual, para disfrutar del incentivo, la persona que ejerce funciones de dirección deba ser necesariamente titular de participaciones **en el momento del devengo**: lo relevante es que las funciones directivas y la remuneración exigida puedan cumplirse dentro del grupo familiar en los términos previstos por la normativa de remisión, evitando que un formalismo excesivo frustre la finalidad de continuidad empresarial (STS, 26 de mayo de 2016; STS, 14 de julio de 2016).

El tercer pilar es el IRPF, en el que la transmisión *inter vivos* puede generar, en principio, una ganancia patrimonial. No obstante, el ordenamiento contempla un tratamiento favorable en transmisiones que encajen en el régimen de empresa familiar, mediante mecanismos de no sujeción/diferimiento y reglas de subrogación en valores (para evitar una tributación inmediata que frustre la operación sucesoria). El funcionamiento de este beneficio está estrechamente vinculado al cumplimiento de los requisitos del IP/ISD y, por ello, su eficacia real depende de una planificación coherente y de una acreditación sólida de los presupuestos exigidos (Ley 35/2006, art. 33.3).

3. RIESGOS FISCALES EN LA TRANSMISIÓN GENERACIONAL

El principal riesgo fiscal en la sucesión de empresa familiar es, sencillamente, no cumplir (o no poder probar) el cumplimiento de los **requisitos que habilitan la exención/reducción**. En la práctica, muchas contingencias se producen no por ausencia material del requisito, sino por deficiencias de acreditación: organigramas, contratos, actas del órgano de administración, trazabilidad de funciones directivas, justificación de remuneraciones y evidencia documental de la afectación real de determinados activos al negocio. A ello se añade que, conforme a las reglas generales, la carga de la prueba recae de modo determinante sobre el obligado tributario (Ley 58/2003, art. 105).

Un elemento clásico de conflictividad es la **composición del activo** de la entidad y la discusión sobre qué elementos están efectivamente afectos a la actividad. Es habitual que, con el paso del tiempo, la empresa familiar acumule tesorería, inversiones financieras o inmuebles no necesarios, lo que puede reducir el porcentaje efectivamente exento o incluso poner en cuestión el acceso al régimen cuando el peso de activos no afectos sea relevante. Este riesgo aumenta en empresas maduras (segunda y tercera generación), donde la tendencia a diversificar patrimonio dentro de la sociedad es mayor y la frontera entre «prudencia financiera» y «patrimonialización» resulta discutible (Mosquera Pena, 2025, pp. 6–7).

Además, aun cuando la empresa sea operativa, existe un riesgo fiscal específico de gran incidencia para la continuidad del beneficio: la denominada «**patrimonialidad sobrevenida**», derivada de la acumulación de excedentes y su inversión en activos cuya gestión resulte autónoma y ajena a la actividad principal. La discusión no se reduce a cuantificar tesorería excesiva, sino a probar si esos recursos responden a una estrategia empresarial (liquidez estructural, ciclos de cobro/pago, garantías, planes de inversión) o si, por el contrario, configuran una cartera patrimonial independiente. Este punto requiere especial cuidado probatorio y documental, pues puede condicionar tanto la exención en IP como, por conexión, la reducción en ISD (Durán-Sindreu Buxadé, 2023).

Otro punto de riesgo se concentra en el requisito de funciones de dirección y remuneración. La Administración suele analizar con rigor si las funciones directivas son efectivas y si la retribución se corresponde con ellas, especialmente cuando existen

estructuras de retribución complejas (mixtas, variables, a través de sociedades interpuestas) o cuando la remuneración del socio/directivo se combina con otras fuentes relevantes de renta. Además, la experiencia muestra que la litigiosidad puede verse intensificada por la interacción con controversias paralelas en otros impuestos, lo que aconseja coherencia y trazabilidad en la política retributiva y en la gobernanza interna (Mosquera Pena, 2025, pp. 6–7).

En escenarios de planificación sucesoria es frecuente la utilización de sociedades holding familiares y operaciones de reestructuración (aportaciones no dinerarias, canjes, etc.) para ordenar la propiedad y el gobierno. No obstante, estas operaciones pueden activar un riesgo relevante: la aplicación de cláusulas antiabuso cuando se aprecie que el objetivo principal es obtener una ventaja fiscal improcedente (por ejemplo, acceder a regímenes favorables sobre dividendos o diferimientos sin una reorganización económica real). En esta línea, la doctrina especializada viene analizando el impacto de recientes criterios del TEAC sobre el artículo 89.2 LIS, especialmente en aportaciones de participaciones a holdings con presencia de reservas acumuladas, insistiendo en la necesidad de acreditar motivos económicos válidos y una coherencia material entre estructura, gestión y actividad (Marín Benítez, 2024).

En el ISD, el riesgo se multiplica por la **heterogeneidad autonómica**. Diferencias en la mejora del porcentaje, en el plazo de mantenimiento, en la extensión subjetiva del beneficio o en requisitos adicionales (según territorio) pueden provocar que una planificación válida en una Comunidad Autónoma sea insuficiente en otra. A ello se suma el riesgo derivado de cambios normativos autonómicos (o interpretativos) que, sin alterar la estructura estatal del IP, pueden alterar de forma sustantiva el coste fiscal final de la sucesión (Corona, 2022, pp. 76–81).

A efectos ilustrativos, se incorpora en el **Anexo III** una síntesis comparativa de las principales diferencias autonómicas (porcentaje de reducción, plazo de mantenimiento y observaciones relevantes).

Por último, en transmisiones *inter vivos*, existe un riesgo específico: la pérdida del tratamiento favorable en IRPF si finalmente la operación no cumple los presupuestos del régimen (o si se cumplen requisitos temporales posteriores, como el mantenimiento). Este

escenario puede traducirse en una regularización con impacto financiero notable y, por ello, obliga a alinear cuidadosamente:

- a) el diseño jurídico de la operación,
- b) la ejecución documental y
- c) la conducta posterior de los adquirentes.

En particular, existe un gran riesgo en lo relativo a la continuidad de la actividad y a la conservación de los elementos transmitidos el periodo exigido (Ley 35/2006; Ley 29/1987).

V. INTERRELACIÓN ENTRE GOBIERNO CORPORATIVO Y PLANIFICACIÓN FISCAL

La planificación fiscal de la sucesión en la empresa familiar no opera en el vacío: descansa sobre una **arquitectura previa de gobierno corporativo** que ordena quién decide, con qué reglas, qué documentación se genera y cómo se ejecutan los acuerdos familiares y societarios. En la práctica, los beneficios fiscales asociados a la empresa familiar (exención en IP y reducción en ISD, entre otros) exigen el cumplimiento de requisitos materiales y probatorios cuya verificación suele depender, en gran medida, de que la empresa haya institucionalizado sus órganos y procedimientos de gobierno.

Desde esta perspectiva, el gobierno corporativo funciona como infraestructura de cumplimiento:

- i) delimita funciones de dirección y mecanismos de control,
- ii) ordena políticas financieras (dividendos/tesorería/inversiones) relevantes para la afectación y la operatividad económica, y
- iii) permite documentar motivos y racionalidad empresarial en operaciones de reordenación societaria para reducir riesgos de regularización y litigiosidad, como por ejemplo holdings.

1. EL GOBIERNO CORPORATIVO COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN SUCESORIA

En empresas familiares de segunda y tercera generación, la sucesión deja de ser un hecho puntual y se convierte en un **proceso**: transición ordenada de propiedad, gobierno y dirección, con reglas capaces de sostenerse en el tiempo. La doctrina sobre gobierno en empresa familiar subraya que la profesionalización del consejo y la fijación de marcos pactados (protocolo familiar) facilitan el paso de esquemas personalistas a modelos colegiados, separando adecuadamente los planos de propiedad, gobierno y gestión (Chiner, 2017).

El protocolo familiar se configura como el instrumento que integra compromisos de la familia con la lógica empresarial, anticipando criterios de incorporación de familiares, políticas de transmisión de participaciones, mecanismos de resolución de conflictos y, especialmente, reglas para el relevo generacional. En España, además, la noción de protocolo familiar cuenta con reconocimiento normativo en el marco de su publicidad registral, reforzando su utilidad como documento ordenador (aunque su eficacia dependa de su correcta articulación con estatutos, pactos y acuerdos societarios) (Perea Ortega, 2018).

Desde el plano **metodológico**, los modelos sistémicos de empresa familiar ayudan a explicar por qué una planificación sucesoria eficaz no puede ser solo fiscal: debe armonizar familia, propiedad y empresa, evitando que decisiones tributarias descompensen la gobernanza (o viceversa). Esta lógica resulta especialmente pertinente cuando la sucesión implica redistribución del control, rediseño de órganos y redefinición de roles directivos (Escalona Anzola, Anzola Nieves y Viera Pérez, 2024).

En las empresas familiares con estructuras más complejas (incluidas cotizadas), los estudios empíricos ponen el foco en cómo ciertas características de gobierno corporativo se relacionan con resultados y desempeño. Sin perjuicio de la cautela al trasladar conclusiones, la evidencia comparativa sobre índices de gobierno en empresas familiares refuerza la idea de que mejor gobierno suele asociarse con mayor robustez organizativa, lo que se en clave sucesoria se traduce en mayor capacidad para ejecutar planes con menor fricción interna (Cruz y Garcés Galdeano, 2015).

2. IMPACTO DE LOS DISTINTOS MODELOS EN LA EFICIENCIA FISCAL

La eficiencia fiscal en la sucesión no depende únicamente de aplicar un incentivo, sino de cumplir sus presupuestos y sostenerlos en el tiempo. En el régimen español, los incentivos se mueven en torno a la exención de participaciones en entidades en el IP y su efecto de arrastre en la reducción de ISD, de modo que la planificación fiscal sucesoria se apoya en parámetros como el control, el ejercicio de funciones de dirección y el cumplimiento de requisitos de actividad y afectación.

De ahí que la eficiencia fiscal de la sucesión dependa, en buena medida, de la capacidad del sistema de gobierno para **gestionar el periodo de mantenimiento** y sostener, con evidencia documental suficiente, el cumplimiento continuado de los requisitos (dirección efectiva y su reflejo retributivo, actividad económica real y demás condiciones aplicables según territorio), evitando que una comprobación administrativa posterior convierta un beneficio inicialmente aplicado en una contingencia fiscal por incumplimiento sobrevenido (vid. **Anexo III**).

El diseño de gobierno corporativo influye directamente en dos planos: el **material** (cómo se configuran los cargos, remuneraciones, competencias y control) y el **probatorio** (cómo se evidencia ante la Administración). En particular, cuando la verificación exige demostrar funciones de dirección y su peso económico o acreditar la naturaleza operativa de la entidad, la existencia de un consejo activo, actas consistentes, organigramas reales y políticas internas aprobadas puede ser decisiva para sostener la posición del contribuyente.

En materia de **política financiera**, un aspecto recurrente de riesgo es la acumulación de tesorería y/o inversiones financieras que puedan llevar a discutir la afectación o el carácter operativo de la entidad a efectos del régimen. La doctrina especializada subraya que la Administración suele analizar la evolución histórica de tesorería, el destino de beneficios y la coherencia económico-empresarial de los saldos, lo que conecta con la necesidad de que el gobierno corporativo apruebe y documente políticas (dividendos, reservas inversiones, financiación del crecimiento) en consonancia con una estrategia empresarial y no meramente patrimonial (Mosquera Pena, 2025, pp. 1–7).

En paralelo, el debate doctrinal propone ajustes y mejoras del régimen, destacando su complejidad y la importancia de asegurar que los incentivos cumplan su finalidad de

facilitar continuidad sin generar inseguridad jurídica. En esa línea, se formulan propuestas orientadas a clarificar requisitos y reducir conflictividad, precisamente porque la litigiosidad incrementa costes de cumplimiento y condiciona la toma de decisiones sucesorias (Corona, 2022, pp. 76–81).

Además, la planificación se ve condicionada por la **heterogeneidad autonómica** en ISD (bonificaciones y mejoras), lo que obliga a incorporar al gobierno corporativo una dimensión de coordinación patrimonial: calendario de transmisión, pactos internos de liquidez para atender cuotas y, en su caso, diseño de mecanismos de financiación. El consejo y el *family office* o estructura asesora debe anticipar escenarios y evitar soluciones de última hora que aumenten exposición fiscal y reputacional (Chiner, 2017, pp. 111–124).

Por último, conviene subrayar que la eficiencia fiscal no se agota en el ISD/IP: la transmisión inter vivos y ciertas operaciones societarias pueden impactar en IRPF y otros tributos, y su tratamiento exige coherencia con la estructura de gobierno. En otras palabras, una buena planificación fiscal sucesoria suele ser «transversal», y el gobierno corporativo aporta el marco para adoptarla y ejecutarla con estabilidad y trazabilidad (Marín Benítez, 2016).

3. USO DE SOCIEDADES HOLDING Y REESTRUCTURACIONES SOCIETARIAS

El empleo de sociedades holding en grupos familiares suele perseguir **finés organizativos legítimos**: centralizar la propiedad, ordenar la toma de decisiones, facilitar la entrada/salida de ramas familiares, mejorar la gestión del patrimonio empresarial, control del riesgo y planificar la sucesión reduciendo fragmentación del control. Desde el punto de vista del gobierno, el holding puede servir como «capa» institucional donde se formalizan reglas que estabilizan el ejercicio de la propiedad (Mosquera Pena, 2025, pp. 1-7).

Desde el punto de vista **fiscal**, estas reestructuraciones deben analizarse con cautela: la experiencia reciente evidencia un foco creciente con cláusulas antiabuso y en la exigencia de motivos económicos válidos en operaciones acogidas a regímenes de neutralidad. En particular, la aplicación del artículo 89.2 LIS en aportaciones de participaciones a

holdings ha sido objeto de controversia, con pronunciamientos del TEAC que introducen criterios de regularización ligados a la ventaja fiscal perseguida, incrementando la seguridad sobre consecuencias y alcance (Durán-Sindreu Buxadé, 2025, pp. 34-82).

En este contexto, la conexión con el gobierno corporativo es directa: cuanto más «fiscal» sea la narrativa (y más débil la sustancia económica), **mayor riesgo**. Por ello, el consejo de administración y/o el órgano competente deben poder acreditar que la operación responde a objetivos organizativos y de gestión (profesionalización, sucesión, financiación, gobierno del grupo, separación de riesgos, etc.), con documentación previa (informes, planes, actas) coherente y verificable. La ausencia de esa trazabilidad puede facilitar la calificación de abuso y la regularización parcial o diferida descrita por la doctrina (Marín Benítez, 2024, pp. 271-279).

Además, la holding no debe concebirse como un mero «contenedor» de participaciones. Desde el prisma del buen gobierno, su funcionalidad exige **reglas internas** claras (competencias, políticas de inversión y distribución, control de operaciones vinculadas, transparencia intra-familiar) que, en la práctica, también ayudan a sostener la consistencia económica del grupo ante una eventual comprobación por parte de la Administración.

Finalmente, debe destacarse que el uso de holdings se relaciona con la estructura de **propiedad y el control**. Estudios en gobierno corporativo de empresa familiar han analizado la relación entre concentración de propiedad y resultado, lo que refuerza la idea de que el diseño de la propiedad (y su institucionalización) tiene efectos económicos reales. En clave sucesoria, ello aconseja evitar fragmentaciones que debiliten el control y generen ineficiencias, pero también evitar estructuras artificiosas sin sustancia económica (Marín Benítez, 2016).

4. CASOS DE ÉXITO Y FRACASO EN PLANIFICACIÓN FISCAL

Un patrón típico de éxito combina: institucionalización de órganos, protocolo familiar integrado con estatutos y pactos y planificación fiscal temprana, gradual y documentada. En estos casos, la sucesión se programa con antelación, se asignan funciones directivas con criterios objetivos, se aprueban políticas financieras que evitan tensiones de liquidez y se conserva evidencia consistente (actas, organigramas, retribuciones, estrategia). El

resultado suele ser una reducción de incertidumbre y una mejor defensa probatoria del régimen fiscal aplicable (Perea Ortega, 2018, pp. 17–21).

Por el contrario, los fracasos más frecuentes se asocian a planificación tardía y reactiva: ausencia de órganos activos, confusión entre esfera familiar y societaria, falta de documentación sobre funciones y decisiones, y acumulaciones de tesorería/inversiones sin justificación estratégica que debilitan la posición del contribuyente. En estos escenarios, incluso si el incentivo es teóricamente aplicable, el riesgo de regularización aumenta por la debilidad probatoria y por la percepción de patrimonialización (Mosquera Pena, 2025, pp. 1–7).

En el ámbito de **reestructuraciones**, un supuesto de alto riesgo es la constitución o utilización de una holding próxima a eventos sucesorios, con argumentos centrados en ventajas fiscales futuras (por ejemplo, en dividendos) y sin evidencia robusta de racionalidad organizativa. Los análisis doctrinales sobre resoluciones del TEAC en 2024 reflejan precisamente cómo determinadas operaciones pueden ser reconducidas bajo el artículo 89.2 LIS, con consecuencias complejas (regularización por consumación de ventaja, ajustes para evitar sobreimposición) que añaden litigiosidad e incertidumbre (Garrido, 2024).

En resumen, la lección estructural es que la planificación fiscal de la sucesión se vuelve más sólida cuando se apoya en un gobierno corporativo real: reglas claras, órganos con actividad efectiva, decisiones trazables y coherencia económica. La empresa familiar no «compra» seguridad jurídica con estructuras; la construye con sustancia organizativa y documentación.

VI. ESTUDIO DE CASO: PUIG (PUIG BRANDS, S.A.)

1. PRESENTACIÓN DEL CASO

El estudio de PUIG (Puig Brands, S.A.) es adecuado como caso real para este TFG por tratarse de una empresa de control familiar que, además, ha accedido recientemente al mercado de valores mediante la admisión a cotización de sus acciones, lo que obliga a un mayor nivel de transparencia en materia de gobierno corporativo. Este contexto permite

observar, con evidencia documental, cómo una empresa familiar puede articular estructuras de control (propiedad) y de supervisión (órganos de administración) compatibles con las exigencias propias de una sociedad cotizada, lo cual es particularmente útil para analizar la **relación entre gobierno corporativo y planificación sucesoria** (Puig Brands, 2025).

Desde la perspectiva de la **estructura de propiedad**, la compañía presenta un rasgo característico de muchas empresas familiares que desean abrir parte de su capital al mercado sin perder el control: la existencia de dos clases de acciones con derechos de voto diferenciados. En concreto, el capital social asciende a 128.499.385,08 €, representado por 568.187.026 acciones, divididas en Clase A (393.367.348 acciones, 0,30 € nominal, cinco votos por acción) y Clase B (174.819.678 acciones, 0,06 € nominal, un voto por acción). Esta configuración explica que, aunque existan menos acciones Clase A que Clase B, el control de voto pueda mantenerse en el núcleo familiar (Puig Brands, 2025, pp. 6–9).

En términos de **control efectivo**, el informe identifica a Exea Empresarial, S.L. como titular significativo con 92,966% de los derechos de voto, detallando además la cadena de control societario (Exea controla a Puig, S.L. que a su vez controla a Puig Brands, S.A.). Asimismo, esta estructura se debe a los movimientos derivados de la operación de salida a bolsa, la OPS/OPV se completó el 3 de mayo de 2024 para la admisión a cotización de las acciones Clase B en las bolsas españolas y su negociación en el Mercado Continuo, sin que ello suponga perder la mayoría de voto del accionista familiar (Puig Brands, 2025, pp. 8–12).

2. ANÁLISIS DEL MODELO DE GOBIERNO ADOPTADO

La experiencia de las empresas familiares nos dice que, a medida que la compañía crece y se incorpora complejidad (más generaciones, mayor tamaño, mayor profesionalización), se vuelve imprescindible la separación entre propiedad, gobierno y dirección, así como la incorporación progresiva de prácticas formales (consejo con funcionamiento colegiado, comisiones e incorporación de independientes) para sostener la continuidad sin depender del «modelo fundador». Esta aproximación es coherente con

una empresa familiar que, como PUIG, se mueve en un entorno de mayor exigencia y rendición de cuentas tras su admisión a cotización (Chiner, 2017, pp. 111–124).

En el caso de PUIG, el Consejo de Administración aparece como el **órgano central de supervisión** y orientación estratégica, con una composición que combina perfiles vinculados al accionista de control y consejeros externos. El informe indica, por ejemplo, que existen tres «otros consejeros externos», que representan el 23,08% del total del consejo, lo que permite inferir una estructura con diversidad de perfiles más allá de los estrictamente ejecutivos. Además, se identifica que Josep Oliu Creus y Manuel Puig Rocha son consejeros propuestos por el accionista significativo, lo que evidencia la representación del socio familiar en el órgano de administración (Puig Brands, 2025, pp. 30–31).

Un elemento particularmente relevante para el análisis de continuidad y control es que el informe detalla el porcentaje de **derechos de voto** representados en el Consejo, que es del 93,17%, lo que sugiere una fuerte alineación entre la estructura de control y la capacidad de gobierno societario. Este dato, interpretado en clave empresa familiar, refuerza la idea de que la familia mantiene una presencia determinante en el gobierno, incluso tras la apertura parcial al mercado, y ello resulta directamente conectable con la planificación sucesoria: conservar el control y dirección suele ser condición para la estabilidad estratégica y, en ocasiones, para la preservación de determinados beneficios fiscales en transmisiones generacionales (Puig Brands, 2025, pp. 11–12).

El diseño se completa con un esquema de **comisiones especializadas** típico de sociedades cotizadas: Comisión de Auditoría y Cumplimiento, Comisión de Nombramientos y Retribuciones, y Comisión de Sostenibilidad y Responsabilidad Social. El informe reporta actividad efectiva durante el ejercicio (desde la admisión a cotización), con 6 reuniones del Consejo, y reuniones de comisiones: 4 de Auditoría y Cumplimiento, 3 de Nombramientos y Retribuciones y 2 de Sostenibilidad y Responsabilidad Social, con altos niveles de asistencia presencial y voto emitido. Esta intensidad de funcionamiento es relevante para valorar que el gobierno corporativo no es meramente formal, sino operativo (Puig Brands, 2025, pp. 46–47).

En particular, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se configura como pieza clave del buen gobierno en una empresa familiar cotizada, al concentrar funciones de supervisión financiera y de cumplimiento. El informe señala que está compuesta por cinco miembros, todos no ejecutivos, con mayoría de independientes, y que sus funciones incluyen la revisión del proceso de elaboración de información económico-financiera, la supervisión de la auditoría interna, la supervisión de operaciones vinculadas y la salvaguarda de la independencia del auditor externo; además, en el ámbito de cumplimiento, supervisa el modelo de prevención penal y la función de compliance (Puig Brands, 2025, pp. 54–56).

Por su parte, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones muestra un rasgo de interés desde la óptica de empresa familiar: el informe indica expresamente que los consejeros dominicales vinculados a la familia (Marc Puig Guasch y Manuel Puig Rocha) no forman parte de dicha comisión, lo que apunta a una **búsqueda de independencia** en decisiones sensibles, mitigando riesgos de conflicto de interés y reforzando credibilidad ante el mercado (Puig Brands, 2025, pp. 57–60).

Finalmente, el informe describe un **sistema de control y gestión de riesgos** que incorpora expresamente el componente fiscal. Se afirma que el modelo de riesgos se articula por áreas (incluyendo Financiero, Fiscal, Cumplimiento y Estratégico) y prevé mecanismos de control y reporte a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, con seguimiento al menos trimestral y supervisión última del Consejo. Esta arquitectura está relacionada con la planificación sucesoria: en empresas familiares complejas, los riesgos fiscales deben integrarse en los sistemas de control, para evitar contingencias que se materialicen años después (Puig Brands, 2025, pp. 72–73).

3. CONSECUENCIAS FISCALES DE LA SUCESIÓN

En España, la fiscalidad de la sucesión en empresas familiares suele articularse, en lo esencial, en torno a la posibilidad de aplicar beneficios fiscales (en particular, reducciones en el ISD y exenciones en otros tributos patrimoniales) condicionadas al mantenimiento de requisitos que suelen extenderse varios años tras la transmisión: continuidad en la actividad, mantenimiento de participaciones y, especialmente, existencia de funciones de

dirección y remuneración por dichas funciones cuando así lo exija el régimen aplicable. En este sentido, el gobierno corporativo no actúa únicamente como «buenas prácticas», sino como infraestructura de cumplimiento que permite documentar y sostener en el tiempo los requisitos ligados a dichas ventajas (Ley 29/1987, art. 20; Ley 19/1991, art. 4).

Aplicado al caso PUIG, la existencia de un **accionista familiar de control** (Exea Empresarial, S.L., a través de Puig, S.L.) facilita, en términos estructurales, diseñar una sucesión ordenada mediante transmisión intra-familiar del control en sede de la sociedad holding, preservando unidad decisoria. El informe detalla precisamente esa cadena de control y el porcentaje de derechos de voto, lo cual es relevante porque muchos riesgos de pérdida de beneficios fiscales aparecen cuando, tras la sucesión, se fragmenta el control o se diluyen las funciones directivas exigibles. En empresas cotizadas, además, la transparencia y el deber de reporte incrementan la trazabilidad de la estructura y de los cambios en la propiedad (Puig Brands, 2025, pp. 8–12).

Sin embargo, el propio modelo utilizado para compatibilizar control familiar y cotización (acciones con voto plural en Clase A) exige una gestión adecuada en términos sucesorios: la sucesión no se limita a transmitir «valor económico», sino también «poder de decisión». Precisamente por ello, el informe muestra que cada acción Clase A confiere cinco votos y que, además, existe el derecho de conversión de Clase A a Clase B, lo que introduce posibilidades de reequilibrio entre control y liquidez. En clave fiscal y de continuidad, esta dualidad implica que la **planificación** debe prever cómo se redistribuyen, en su caso, acciones y derechos de voto entre herederos, minimizando conflictos y evitando escenarios que bloqueen la gobernabilidad o pongan en peligro el mantenimiento de requisitos (Puig Brands, 2025, pp. 6–8).

En paralelo, el informe evidencia que PUIG integra el riesgo fiscal dentro de su **sistema de riesgos corporativos** y que el Consejo, apoyado por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, recibe información y supervisa planes de mitigación. Además, se establece como competencia del Consejo aprobar la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en territorios calificados como paraísos fiscales, precisamente por su potencial impacto en transparencia y control. En una sucesión generacional, esta arquitectura de control reduce

la probabilidad de contingencias fiscales sobrevenidas por reorganizaciones societarias o por estructuras opacas, y facilita la prueba documental de una gestión diligente (Puig Brands, 2025, pp. 78–79 y 72-73).

4. RECOMENDACIONES DE MEJORA

Desde la óptica de empresa familiar, una mejora recomendable es **reforzar el «doble plano» de gobierno**: junto al gobierno corporativo (Consejo y comisiones), conviene articular instrumentos propios de gobierno familiar (por ejemplo, reglas internas sobre acceso de familiares a posiciones directivas, criterios sobre transmisión y liquidez, y mecanismos de resolución de conflictos). La evidencia doctrinal sobre empresa familiar destaca que la continuidad requiere, precisamente, institucionalizar esa separación entre familia (propiedad) y empresa (dirección), evitando que tensiones sucesorias se trasladen al órgano societario y comprometan la estabilidad.

En **clave estrictamente fiscal**, la recomendación central es que la planificación fiscal sucesoria se diseñe como un proyecto de cumplimiento sostenido en el tiempo, no como un acto puntual (donación/herencia). En empresas con gran visibilidad y estructura compleja, la preservación de beneficios fiscales puede depender de requisitos que deben poder acreditarse años después; por ello, es buena práctica integrar «alertas sucesorias» en el mapa de riesgos, asignar responsables internos, y asegurar que las funciones directivas y la gobernanza real queden documentadas (actas, políticas internas, comités y reportes). El propio informe muestra que PUIG ya dispone de un modelo de riesgos con área fiscal y de un esquema de supervisión periódico, por lo que el paso adicional sería “aterrizar” en ese sistema los hitos y controles específicos ligados a una eventual transmisión intergeneracional del control.

VII. CONCLUSIONES

Una vez realizado el presente Trabajo Fin de Grado, procedo a formular las siguientes conclusiones:

I. La sucesión en la empresa familiar, especialmente en la segunda y tercera generación, debe entenderse como un proceso complejo en el que confluyen dimensiones familiares, societarias, organizativas y tributarias. Por ello, la continuidad no depende únicamente del relevo patrimonial, sino de la capacidad de la familia empresaria para ordenar la relación entre familia, propiedad y gestión, evitando que la evolución del accionariado y la heterogeneidad de intereses desemboquen en bloqueos decisorios o conflictos de legitimidad directiva.

II. Los instrumentos de gobierno corporativo analizados (consejo de familia, protocolo familiar, junta y consejo de administración, así como modelos híbridos) constituyen un mecanismo de estabilización institucional: permiten canalizar el consenso, fijar reglas de funcionamiento y reducir discrecionalidad en decisiones críticas. En particular, la utilidad de estos instrumentos no reside en su mera existencia formal, sino en su capacidad para dotar a la empresa familiar de procedimientos operativos, criterios objetivos y coordinación efectiva entre la esfera familiar y la societaria. En términos institucionales, la formalización de reglas y procedimientos contribuye a reforzar el orden y la estabilidad del sistema decisorio, reduciendo incertidumbre y conflicto (Fuentelsaz Lamata, González Gil y Maicas López, 2016, pp. 113-123).

III. En el plano fiscal, el régimen de empresa familiar no opera como un «beneficio automático», sino como un incentivo condicionado cuyo acceso y mantenimiento exigen requisitos materiales y, sobre todo, una acreditación sólida. De este modo, las contingencias más frecuentes no se explican únicamente por la inexistencia del requisito, sino por la insuficiencia probatoria (actas, organigramas, trazabilidad de funciones directivas, justificación de remuneraciones y evidencia de afectación real de activos), lo que refuerza la necesidad de coherencia entre estructura jurídica y realidad económica.

IV. Entre los riesgos más relevantes de la transmisión generacional destacan: (i) la discusión sobre la composición del activo y la eventual «patrimonialización» derivada de tesorería o inversiones no justificadas; (ii) la conflictividad sobre funciones de dirección y remuneración; (iii) los riesgos asociados a reestructuraciones y holdings cuando no se acrediten motivos económicos válidos; y (iv) la heterogeneidad autonómica en ISD, que incrementa la incertidumbre por diferencias de porcentaje, mantenimiento y condiciones adicionales. En suma, el riesgo fiscal en la sucesión es en gran medida un riesgo de cumplimiento sostenido y control en el tiempo, no solo de diseño inicial.

V. A la luz de lo anterior, puede afirmarse que el gobierno corporativo actúa como auténtica infraestructura de cumplimiento de la planificación fiscal sucesoria. En concreto, un sistema de gobierno real (órganos activos, documentación consistente, políticas financieras y retributivas coherentes, y control interno) incrementa la seguridad jurídica porque permite sostener el cumplimiento de los requisitos a lo largo del periodo de mantenimiento y, además, reduce la litigiosidad en operaciones de reorganización (como holdings) al facilitar la trazabilidad de la racionalidad empresarial.

VI. El estudio del caso PUIG ilustra, con evidencia documental, cómo una empresa familiar puede compatibilizar el control y apertura al mercado mediante un diseño societario (clases de acciones y estructura de voto) y un modelo de gobierno basado en consejo y comisiones con actividad efectiva, incorporando además la gestión de riesgos en su arquitectura de supervisión. En términos aplicados, este caso refuerza la conclusión central del trabajo: la continuidad intergeneracional y la eficiencia fiscal no se aseguran únicamente por la estructura de propiedad, sino por la institucionalización del gobierno, la disciplina decisoria y la capacidad de documentar y sostener los requisitos del régimen a lo largo del tiempo.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

CHECA GONZÁLEZ, C., “La exención en el Impuesto sobre el Patrimonio respecto a la participación en determinadas entidades”, *Anuario de la Facultad de Derecho. Universidad de Extremadura*, núm. 16, 1998.

CHINER, A., “Empresa familiar y Gobierno Corporativo”, *Revista de Contabilidad y Dirección*, vol. 25, 2017.

CORONA, J., “El régimen especial de la empresa familiar: propuestas de mejora”, *Colegio de Economistas de Madrid*, núm. 178, julio 2022.

CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (IFC), *Guía Práctica de Gobierno Corporativo*, cap. 5: *Desafíos de gobierno corporativo para empresas familiares*, 2010.

CRUZ, C.; GARCÉS GALDEANO, L., *El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Cotizada (III Informe Banca March-IE)*, March Asset Management / Banca March / IE Business School, 2015.

DELOITTE, “¿Qué es el gobierno corporativo?”, 29 de junio de 2016, disponible en: <https://www.deloitte.com/es/es/services/risk-advisory/perspectives/que-es-el-gobierno-corporativo.html> [consulta: 14 de enero de 2026].

DURÁN-SINDREU BUXADÉ, A., “Tesorería, inversiones financieras, activos afectos, y beneficios fiscales por empresa familiar”, 2023.

DURÁN-SINDREU BUXADÉ, A., “Anatomía tributaria de ocho resoluciones: el TEAC y el artículo 89.2 de la LIS”, *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, núm. 505, 2025.

ESCALONA ANZOLA, LENNY J.; ANZOLA NIEVES, A.; VIERA PÉREZ, J., “Modelos para el estudio de las empresas familiares”, *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, vol. 17, núm. 35, 2024.

FUENTEELSAZ, L.; GARRIDO, E.; GONZÁLEZ, M., “Entrevista con Lucio Fuentelsaz, Elisabet Garrido y Minerva González, coautores del trabajo que recibió el Premio de la Sección de Estrategia Empresarial en el XXIX Congreso de ACEDE”, *Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE*, núm. 21, 2019.

FUENTEELSAZ, L.; GONZÁLEZ, C., «El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento», *Universia Business Review*, 2015.

FUENTEELSAZ, L.; GONZÁLEZ, C.; MAÍCAS, J.P., «¿Ayudan las instituciones a entender el emprendimiento?», *Economía Industrial*, núm. 400, 2016.

GARRIDO, “Declarado el fraude de una operación de reestructuración la ventaja fiscal obtenida más allá del diferimiento solo podrá regularizarse en la medida en que vaya consumándose”, *Comentario*, 3 de mayo de 2024, disponible en: <https://garrido.es/resoluciones-teac-22-abril-2024-alcance-regularizacion-ventajas-fiscales-operaciones-de-reestructuracion-sin-motivos-economicos-validos/> [consulta: 20 de diciembre de 2025].

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, *Relevancia y supervivencia de la Empresa Familiar. La Empresa Familiar en España 2025*, Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona, 2025.

KPMG, *Modelo de gobierno corporativo y familiar. Revisión y mejora*, 2018.

MARÍN BENÍTEZ, G., “El artículo 89.2 de la LIS como paradigma de la inseguridad jurídica que rige las operaciones de reestructuración empresarial: RRTEAC de 22 de abril de 2024 (6448/2022 y 6452/2022) y 27 de mayo de 2024 (6513/2022 y 6550/2022)”, *Revista Técnica Tributaria*, 2024.

MARÍN BENÍTEZ, G., “Los incentivos fiscales al relevo generacional en la empresa familiar y su controvertida aplicación práctica”, *Revista Técnica Tributaria*, núm. 114, 2016.

MOSQUERA PENA, J.A., “Los beneficios fiscales de la empresa familiar”, *AECE Contable*, núm. 86, 2025.

ORTIZ GÓMEZ, J.; SALAS FUMÁS, V.; GARGALLO CASTEL, A., *Productividad y creación de empleo: un análisis comparativo entre las diferentes estructuras organizativas de las empresas familiares y no familiares*, Documento de Trabajo 2023-02, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza, 2023.

PEREA ORTEGA, R., “El protocolo como instrumento de buen gobierno en la empresa familiar”, *eXtoikos*, núm. 21, 2018.

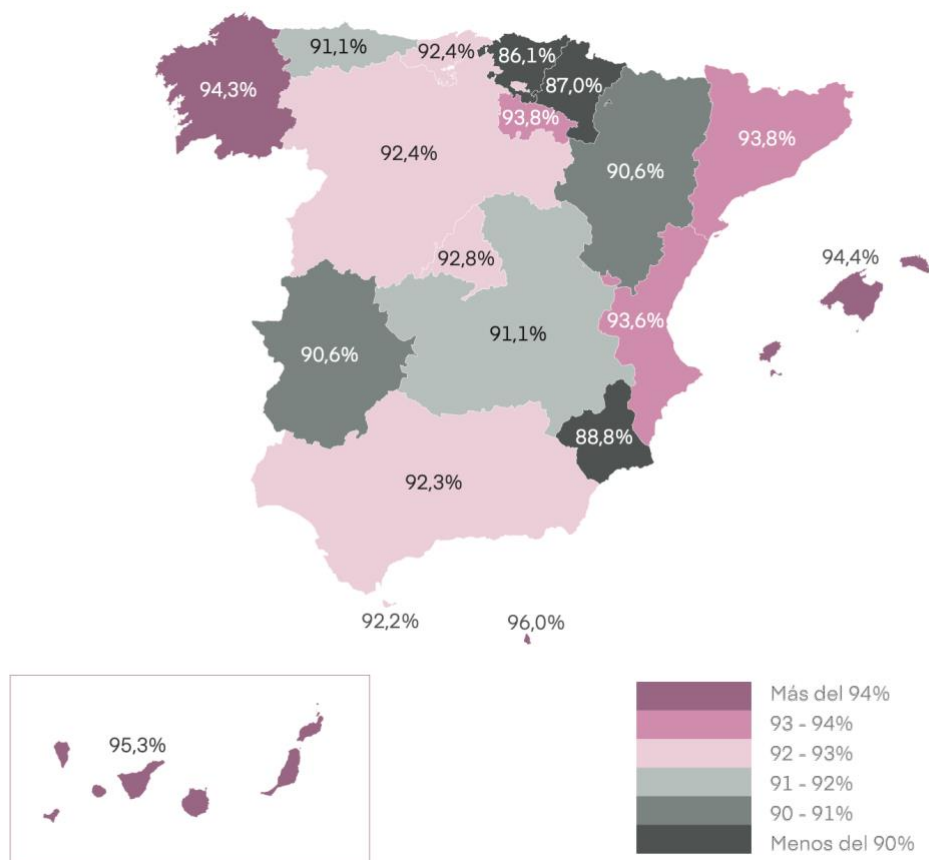
PINDADO, J.; REQUEJO, I.; DE LA TORRE, C., “Concentración de propiedad y valor de mercado en la empresa familiar: un enfoque de gobierno corporativo”, *Pecunia Monográfico*, 2011.

PUIG BRANDS, S.A., *Informe Anual de Gobierno Corporativo 2024*, Barcelona, 2025.

TRUEBA CORTÉS, C.; RODRIGO SAUCO, F.; BARBERÁN LAHUERTA, M. Á., *Análisis del tratamiento tributario de la empresa familiar y de las particularidades ofrecidas por el ámbito fiscal aragonés. Lecciones de la experiencia comparada*, Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Zaragoza, Zaragoza, 2019.

ANEXOS

ANEXO I. Distribución territorial del peso de las empresas familiares:



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar a partir de la base de datos SABI y DIRCE en 2025.

ANEXO II. Instituciones de gobierno familiar:

	Reunión familiar	Asamblea familiar	Consejo familiar
Fase	Fundador	Sociedad entre hermanos/ confederación de primos	Sociedad entre hermanos/ confederación de primos
Condición	Suele ser informal	Formal	Formal
Miembros	Suele estar abierta a todos los miembros de la familia. El fundador puede fijar criterios adicionales de selección	Suele estar abierta a todos los familiares. La familia puede fijar criterios adicionales de selección	Familiares elegidos por la asamblea familiar. La familia define los criterios de selección
Tamaño	Reducido, ya que aún se encuentra en la fase de fundación. En general, 6–12 familiares	Depende del tamaño de la familia y los criterios de selección	Depende de los criterios de selección. Lo ideal es 6–12 miembros
Número de reuniones	Depende de la fase de desarrollo de la empresa. Si el negocio está creciendo rápidamente, la frecuencia puede llegar a una vez por semana	1–2 veces al año	2–6 veces al año
Actividades principales	› Comunicación de los valores y la visión de la familia	› Debate y comunicación de ideas, discrepancias y visión	› Resolución de conflictos
	› Debate y generación de nuevas ideas comerciales	› Aprobación de políticas y procedimientos importantes relacionados con la familia	› Desarrollo de las políticas y procedimientos importantes relacionados con la familia
	› Formación de la nueva generación de líderes empresariales	› Formación de los familiares en aspectos comerciales	› Planificación
		› Elección del consejo familiar y de otros miembros de comités	› Formación
			› Coordinación del trabajo con la gerencia y el directorio y equilibrio entre el negocio y la familia

Fuente: Manual de Gobierno Corporativo para Empresas Familiares de la IFC.

ANEXO III. Reducción por adquisición de empresa familiar y plazo de mantenimiento por territorio:

Territorio	Reducción	Mantenimiento	Observación Clave
Andalucía	99 %	5 años	La más flexible en plazos.
Aragón	99 %	5 años	Aplicable también a entidades de economía social.
Asturias	99 %	5 años	Exige mantener la plantilla media.
Baleares	95 %	10 años	Plazo de mantenimiento muy exigente.
Canarias	99 %	5 años	Requiere domicilio fiscal y actividad en las islas.
Cantabria	95 %	5 años	Se extiende a sobrinos si no hay descendientes.
Castilla La Mancha	95 %	10 / 5 años según el caso	Varía según grado de parentesco.
Castilla y León	99 %	5 años	Sede social y operativa en la Comunidad.
Catalunya	95 %	5 años	Muy estricta con que el salario de dirección sea renta principal (>50%).
Extremadura	99 %	5 años	Favorece la continuidad vía empleados.
Galicia	99 %	5 años	Parentesco ampliado hasta 6.º grado.
Madrid	95 %	10 años	Incluye sobrinos; control estricto del mantenimiento.
Murcia	99 %	5 años	Mantiene la reducción tras jubilación si se cumplen requisitos.
Navarra	100 %	5 años	Régimen foral: exige que la dirección sea renta principal.
País Vasco	95 %	5 años	Posible exención total (según territorio histórico).
La Rioja	99 %	10 años	Régimen más rígido en plazos.
Comunitat Valenciana	99 %	5 años	En grandes empresas el plazo puede subir a 10 años.

Fuente: María Antonia Sabaté Jorba en LinkedIn.

ANEXO IV. Glosario:

A

Anzola Nieves · 29

C

capacidad de adaptación · 13

Ch

Chiner · 21, 28, 30, 34

C

compliance · 3, 36
Consejo de Administración · 19, 34
Consejo de Familia · 16
continuidad · 2, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 30, 34, 35, 36, 37, 38, 40
CONTINUIDAD · 5, 12
Control · 10
Corona · 22, 27, 30
Cruz y Garcés Galdeano · 19, 29

D

Dirección General de Tributos · 24
Durán-Sindreu Buxadé · 26, 31

E

Escalona Anzola · 29
estructura de propiedad · 9, 10, 32, 34, 40

F

family office · 30
Fuentelsaz Lamata · 9, 12, 15, 39

G

gestión · 7, 10, 14, 15, 19, 21, 22, 23, 26, 28, 31, 36, 37, 39, 40
gobierno corporativo · 1, 2, 7, 8, 9, 10, 15, 18, 20, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43
gobierno de relevo · 13
González Gil · 9, 12, 15, 39

H

holding · 26, 31, 32, 33, 37
holdings · 26, 28, 31, 32, 39, 40

I

IFC · 4, 15, 16, 18, 19, 20, 41, 45
Impuesto sobre el Patrimonio · 4, 21, 22, 23, 40
Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas · 4, 21
Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones · 2, 4, 21
institucional · 8, 12, 15, 20, 31, 39
Instituto de la Empresa Familiar · 10, 11, 12, 13, 14, 42, 44

L

Ley de Sociedades de Capital · 18

M

Maicas López · 9, 12, 39
Marín Benítez · 26, 31, 32
Mosquera Pena · 21, 23, 24, 25, 26, 30, 31, 33

O

órganos de administración · 10, 33

P

pacto parasocial · 18
parasociales · 20
Perea Ortega · 16, 17, 18, 28, 32
política fiscal · 21
PUIG · 2, 3, 6, 33, 34, 37, 38, 40, 43
Puig Brands · 33, 34, 35, 36, 37

R

Recomendación de la Comisión Europea · 22

S

SEGUNDA Y TERCERA GENERACIÓN · 5, 10, 13
STS · 4, 25
supervivencia · 9, 12, 13, 15, 20, 42

V

Viera Pérez · 29