



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE DERECHO

LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS CIVILES EN LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Autor: Guillermo de Dueñas Sáenz

5º E-3 A

Derecho Civil

Tutor: Ricardo Pazos Castro

Madrid
Abril 2024

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto abordar la problemática de los conflictos en la sucesión de las empresas familiares. Se analiza cómo estos conflictos afectan a la continuidad y gestión de las empresas y se proponen distintas herramientas y soluciones jurídicas para asegurar su éxito a largo plazo. En primer lugar, se realiza una aproximación a la definición y características de la empresa familiar, para más tarde adentrarse en los problemas y conflictos que pueden emerger durante la sucesión. Se enfatiza el uso del protocolo familiar como herramienta esencial para facilitar la transición, siendo complementado con otros instrumentos como los estatutos sociales, el testamento y las capitulaciones matrimoniales. Además, aparecen el consejo de familia y la mediación como herramientas alternativas para la gestión y resolución de conflictos.

Palabras clave: empresa familiar, sucesión, conflicto, protocolo familiar, mediación, gestión.

ABSTRACT

This paper aims to address the issue of conflicts in the succession of family businesses. It analyses how these conflicts affect the continuity and management of businesses and proposes various tools and legal solutions to ensure their long-term success. Firstly, it provides an overview of the definition and characteristics of family businesses, followed by an in-depth examination of the problems and conflicts that may arise during succession. The use of the family protocol is emphasized as an essential tool to facilitate the transition, complemented by other instruments such as corporate bylaws, wills, and prenuptial agreements. Additionally, the family council and mediation are presented as alternative tools for conflict management and resolution.

Key words: family business, succession, conflict, family protocol, mediation, management.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Estado de la cuestión	5
1.2 Objetivos generales y específicos	6
1.3 Metodología	7
1.4 Estructura.....	7
2. LA EMPRESA FAMILIAR.....	8
2.1 La empresa familiar: contexto y características	8
2.1.1 <i>Consideraciones previas.....</i>	8
2.1.2 <i>Aproximación a la definición de empresa familiar.....</i>	9
2.2 La estructura de la empresa familiar: los modelos	12
2.2.1 <i>El modelo de los tres círculos</i>	12
2.2.2 <i>El modelo de los cinco círculos.....</i>	14
2.3 El gobierno de la empresa familiar.....	15
2.4 Conflictos en la empresa familiar	19
2.5 Consideraciones finales: la especial problemática sucesoria	21
3. LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES: EL PROTOCOLO FAMILIAR	23
3.1 Concepto de protocolo familiar	23
3.2 Naturaleza contractual del protocolo familiar	25
3.3 Tipos de acuerdos en los protocolos familiares	27
3.3.1 <i>Pactos entre caballeros</i>	27
3.3.2 <i>Pactos contractuales.....</i>	28
3.3.3 <i>Pactos institucionales</i>	29
3.4 Publicidad registral del protocolo familiar	30
4. LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES: INSTRUMENTOS COMPLEMENTARIOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR	33
4.1 Los estatutos sociales.....	33
4.2 El testamento	35
4.3 Las capitulaciones matrimoniales.....	37
4.4 El papel del consejo de familia en la solución de conflictos	38
4.5 La mediación como herramienta para solucionar conflictos	41
5. CONCLUSIONES.....	43
BIBLIOGRAFÍA.....	47

INTRODUCCIÓN

1.1 Estado de la cuestión

Resulta interesante investigar los conflictos en el proceso de sucesión de empresas familiares, no sólo porque éstas son fundamentales para el desarrollo de la economía global, sino porque, generalmente, este tipo de empresas se enfrentan a desafíos distintivos que no se suelen presentar en otro tipo de empresas. Dentro del complejo entramado de las economías modernas, las empresas familiares se erigen como piezas fundamentales que trazan lazos intrínsecos entre la tradición empresarial y la dinámica familiar, actúan como núcleo de la actividad empresarial y suponen un alto porcentaje del total de empresas. Concretamente, de acuerdo con un estudio del Instituto de la Empresa Familiar, un 89% de las empresas españolas son familiares, y éstas aportan un 57,1% del PIB del sector privado¹. Así pues, indudablemente contribuyen en gran parte al desarrollo económico y social del país, constituyendo una fuerza importante cuyo estudio merece la pena.

Más allá del impacto económico que pueden tener, como se ha apuntado, las empresas familiares presentan una intersección entre la esfera empresarial y las dinámicas interpersonales familiares; lo que introduce dificultades adicionales y complica su gestión y continuidad. Esta convivencia de intereses puede generar conflictos internos, que se ven acentuados en los periodos de transición, como el proceso de sucesión. La presente investigación pretende profundizar en la comprensión de estos conflictos, y explorar cómo las diversas interacciones entre miembros de la familia y gestores empresariales influyen en la toma de decisiones y en la planificación de dicho proceso de sucesión.

Analizar los conflictos que pueden surgir en la sucesión de este tipo de empresas tiene varios puntos de interés.

En primer lugar, el proceso de sucesión de este tipo de empresas no implica únicamente un simple cambio de liderazgo o de propiedad, sino que se trata de una transferencia de conocimiento, valores y visión empresarial a la siguiente generación. Este proceso presenta desafíos únicos, y aunque sea crucial una transición exitosa para que estas empresas puedan

¹ Instituto de la Empresa Familiar (disponible en www.iefamiliar.com) (Fecha de última consulta: 8 de enero de 2024).

sobrevivir, las estadísticas demuestran que solo un porcentaje muy reducido de ellas consigue trascender más allá de la tercera generación. En concreto, la propiedad de la empresa familiar solo recae en manos de la tercera generación en un 9,2% de las ocasiones².

En segundo lugar, la dinámica de poder y los roles dentro de las familias empresarias tienden a complicar el proceso de sucesión. Esto suele verse reflejado cuando los herederos designados tienen visiones diferentes para el futuro de la empresa o cuando se valoran de forma desigual sus capacidades y aptitudes por distintos miembros de la familia. Para ello, la gestión de las expectativas, la comunicación efectiva y la mediación se vuelven elementos críticos para mitigar estos conflictos.

Por último, la resistencia al cambio es otro factor significativo. La generación que lidera la empresa puede mostrarse contraria a ceder el control por el vínculo que ha establecido y creado con la empresa, y por el temor a que los cambios puedan afectar negativamente al legado familiar. Esta resistencia puede entorpecer la sucesión, obstaculizando la llegada de nuevas ideas y estrategias necesarias para el crecimiento de la empresa en un mercado en constante evolución. Por lo tanto, es imprescindible que las empresas familiares establezcan procesos de sucesión pautados y claros que incluyan la formación y el desarrollo de las generaciones que van a dirigir la empresa en los años siguientes.

1.2 Objetivos generales y específicos

El presente trabajo tiene, como objetivo fundamental, adentrarse en el mundo de las empresas familiares y conocer de manera integral el funcionamiento y la dinámica de estas empresas, enfocándonos en los desafíos a los que se enfrentan y proponer soluciones jurídicas para asegurar su continuidad y éxito a largo plazo.

Teniendo en cuenta la importancia que tienen estas empresas para el desarrollo económico del país, es de interés analizar sus principales causas de disolución, así como proponer soluciones a estas razones. En definitiva, se va a analizar en detalle la utilización del protocolo familiar como instrumento fundamental para facilitar una transición correcta. Además, se investigarán

² Instituto Nacional de Estadística, *Estudio piloto sobre empresas familiares*, 2016.

otras técnicas para la gestión de los conflictos, tales como la mediación o la creación de órganos de gobierno de la empresa familiar como el Consejo de Familia.

1.3 Metodología

La metodología adoptada para el desarrollo de esta investigación sobre la gestión de los conflictos civiles en el proceso de sucesión de empresas familiares se basa en un enfoque cualitativo y exploratorio, que ha permitido comprender en detalle la dinámica y los desafíos específicos que están asociados a la sucesión de este tipo de empresas. El estudio cualitativo se ha realizado a través de una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el tema, que incluye libros y artículos académicos de revistas jurídico-mercantiles. Este análisis permite establecer un marco teórico sólido sobre la gestión de los conflictos, revelando sus factores críticos y la mejor forma para su resolución.

1.4 Estructura

En cuanto a la estructura, el trabajo va a estar dividido en dos grandes bloques. El primero analizará la empresa familiar como un conjunto, teniendo en cuenta el concepto, su definición, su estructura y mencionando los posibles conflictos que pueden surgir por su gestión. El segundo bloque estará compuesto por un desarrollo más en profundidad de los problemas jurídicos que pueden aparecer en el momento de la transición, y de las técnicas que existen para solucionar estos conflictos. Especialmente, se realizará una investigación del instrumento más relevante para asegurar una transición efectiva, el Protocolo Familiar, del cual veremos su naturaleza jurídica, el desarrollo y su elaboración. El trabajo concluirá recogiendo las conclusiones a las que se haya podido llegar de todo lo expuesto con anterioridad, proponiendo cuáles son las mejores alternativas para mejorar la resolución de los conflictos en las empresas familiares.

2. LA EMPRESA FAMILIAR

2.1 La empresa familiar: contexto y características

2.1.1 Consideraciones previas

En el tejido empresarial español, la empresa familiar emerge como una entidad única, que consigue entrelazar y fusionar la razón y la complejidad del mundo de los negocios con las relaciones interpersonales familiares. No se trata de una mera unidad económica, sino que aglutina en su interior un conjunto de elementos que la distinguen. La diferencia esencial de la empresa familiar reside en su conexión con un grupo de personas unidas por relaciones de parentesco, grupo que posee una influencia directa en su gobierno y gestión³.

Estas empresas deben tomar decisiones sobre la expansión, la internacionalización, la innovación o el crecimiento, pero para poder llegar a conclusiones adecuadas tienen que afrontar dos realidades, como son la familia y la empresa. A lo largo de los últimos años, ha crecido el interés del estudio de las características y de los problemas particulares de las empresas familiares. Este auge se debe a dos factores fundamentales e interconectados: la importancia de estas realidades dentro de nuestro sistema económico, y la toma de conciencia de instituciones públicas y privadas de dicha importancia.

Según un estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar, en España 1,1 millones de empresas son familiares, lo que representa el 89% sobre el total de las empresas. Son el mayor generador de empleo en España, ya que crean el 67% del empleo privado, que constituye un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1% del PIB del sector privado⁴. Un aspecto a destacar de las empresas familiares respecto de las que no lo son es su permanencia en el tiempo. La media de longevidad de las empresas familiares es de 33 años, mientras que la media de las empresas no familiares es de solo 12 años. Esto refleja la vocación de continuidad de las empresas familiares, demostrando que su extinción no es por la falta de interés, sino que suele tratarse de una planificación incorrecta.

³ Instituto de la Empresa Familiar (disponible en www.iefamiliar.com) (Fecha de última consulta: 8 de enero de 2024).

⁴ Instituto de la empresa familiar, *Cifras*. (disponible en www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/) (Fecha de última consulta: 8 de enero de 2024).

En cuanto a la propiedad, según datos del INE un 53,6% pertenecen a la primera generación, un 37,8% pertenece a la segunda generación y un 9,2% a la tercera. Con estos datos se puede observar la resiliencia que al menos ciertas empresas familiares tienen para perdurar a lo largo de múltiples generaciones. También revelan que antes de realizar la transmisión de la propiedad de una generación a otra, ya existen en estas empresas integrantes de nuevas generaciones que comienzan a formar parte de roles directivos a la vez que las anteriores. Un 16,7% de las empresas que habían pertenecido a la primera generación pasan ser dirigidas por la segunda generación, mientras que, de la segunda a la tercera, este número es del 6,6%. Esto indica que dentro de las empresas familiares existe una convivencia entre distintas generaciones que van intercambiando roles, tratándose esto de un rasgo característico de este tipo de empresas⁵.

2.1.2 Aproximación a la definición de empresa familiar

Conseguir una definición concreta de lo que es una empresa familiar resulta una tarea complicada, puesto que no se encuentra consensuado entre la doctrina. Esto se debe a que, en buena medida, los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza⁶, por lo que gran variedad de autores han propuesto distintas definiciones basadas en criterios igualmente distintos⁷.

Así, la conceptualización de la empresa familiar ha generado un amplio cuerpo de literatura, y es posible encontrar diversidad de definiciones y concepciones. En la actualidad, ello plantea un desafío para el desarrollo de la investigación, porque dificulta la capacidad de establecer comparaciones entre diferentes estudios⁸.

En primer lugar, para aproximarnos a su definición, vamos a fraccionar el concepto de “empresa familiar” en las dos palabras que lo conforman. Por un lado, la “empresa”, según el Diccionario en línea de la RAE es “una unidad de organización dedicada a actividades

⁵ Instituto Nacional de Estadística, *Estudio piloto sobre empresas familiares*, 2016.

⁶ Uhlener, L.M., *The use of the Guttman scale in the development of a family business index*, Research Forum Proceedings of 13th Annual World Conference of Family Business Network, Helsinki, 2002, p. 7.

⁷ Litz, R.A., *The family business: Towards definitional clarity*, Family Business Review, vol. 8, n. 2, pp. 71-82.

⁸ Smyrnios, K.X.; Tanewsky, G.A., y Romano, C.A., *Developments of a measure of the characteristics of family business*, Family Business Review, vol. 11, n. 1 pp. 53.

industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”⁹. Por otro lado, la “familia” es “un grupo de personas vinculadas por relaciones de matrimonio, parentesco, convivencia o afinidad”. También se define como “un conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje.”¹⁰ La problemática de la empresa familiar surge, precisamente, en el momento en que se combinan estos dos términos, que abarcan ámbitos que son totalmente diferentes. Mientras que el objetivo principal de la “empresa” es obtener beneficios y lucrarse, tomando decisiones y basándose en criterios racionales y económicos, la “familia” tiene en cuenta relaciones afectivas donde están involucrados los sentimientos, los valores y las personas.

Se trata de un reto al que debe enfrentarse la empresa familiar, conjugar ambos mundos y afrontar los lazos de sangre y los distintos intereses de cada rama familiar, especialmente complicado cuando éstos se van desvaneciendo con el paso de las generaciones. Además, esta complejidad se ve acentuada con la incorporación al capital o a la gestión de la empresa de miembros de la familia distintos, y que pasadas varias generaciones aportan formas de pensamiento en muchas ocasiones distintas de las originales. Pavón Sáez lo describe como que en la empresa familiar confluyen “corazón y cartera”.¹¹

Entre la doctrina, encontramos distintas definiciones de empresa familiar que se han ido articulando con el paso del tiempo. Sin voluntad exhaustiva vamos a citar varios ejemplos. Neubauer y Lank realizan una recopilación abundante de definiciones que, según ellos, van de lo engañosamente sencillo a lo bastante complejo¹². Estas son las que nos parecen tener una mayor relevancia:

- “Una empresa familiar es aquella que, en la práctica, está controlada por los miembros de una única familiar”¹³.
- “Una empresa en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad”¹⁴.

⁹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.7 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [Fecha de la consulta: 24 de enero de 2024].

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Pavón Sáez, M., *op.cit.*, p. 133.

¹² Neubauer, F y Lank, A.G., *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*, Editorial Deusto, Bilbao, 1999, p. 53.

¹³ Barry, B, *The development of organization structure in the family firm*, Family Business Review, vol. 2, n. 3, 1989, p. 257.

¹⁴ Lansberg, I., Perrow, E.L. y Rogolski, S., *Family business as an emerging field*, Family Business Review, 1988, p. 2.

- “Definimos como familiar una empresa en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento”¹⁵.
- “Una empresa familiar es cualquier empresa en la que varios miembros de una familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Uno tiene una empresa familiar si trabaja con alguien de su familia en un negocio que pertenece a los dos o que les pertenecerá algún día. Lo esencial de una empresa familiar es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa”¹⁶.
- “Una empresa mercantil puede considerarse familiar en la medida en la que la propiedad y la gestión están concentradas en una unidad familiar y en la medida en que sus miembros se esfuerzan por establecer, mantener o incrementar unas relaciones interempresariales fundadas en la familia”¹⁷.

Junto con estas, se encuentran desarrolladas muchas otras definiciones de distintos autores. Unas definiciones están más centradas en el contenido, mientras que otras se centran en la forma o en el objetivo. Además, algunos autores proponen definiciones que describen las características de las empresas familiares y cómo estas se diferencian con otro tipo de empresas, mientras que otros se quedan en definiciones concretas del concepto de empresa familiar.

No obstante, analizando todas las distintas definiciones, se puede observar que giran en torno a tres aspectos. Estos aspectos fueron recogidos por el profesor Gallo, que los utilizó para delimitar las empresas familiares a efectos prácticos:

1. La propiedad o el control sobre la empresa;
2. El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado en la empresa por algunos de los miembros de la familia; y
3. La intención de transferir la empresa a generaciones venideras y su plasmación en la incorporación de miembros de esta nueva generación en la nueva empresa¹⁸.

Estos tres aspectos vienen recogidos en casi todas las definiciones sobre la empresa familiar. Existen elementos definitorios que pueden ser relacionados con cada uno de los aspectos mencionados. En cuanto a la propiedad y el control, el porcentaje de participación en el capital

¹⁵ Rosenblatt, P.C., de Mik, L., Anderson, R.M. y Johnson, P.A., *The Family in Business: understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, p. 4.

¹⁶ Jaffe, D.T., *Working with the ones you love*, Conari Press, California, 1991, p.27.

¹⁷ Litz, R.A., *op.cit.*, p.78.

¹⁸ Gallo, M. A., *Empresa familiar: Textos y casos*, Editorial Praxis, S.A., Barcelona, 1995, pp. 26-30.

social que posee una familia o el hecho de que controlen la empresa es la relación de propiedad familiar. De igual modo, respecto a la dirección, si la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas dentro de la empresa o si el director general pertenece a la familia empresaria. Por último, acerca de la continuidad, lo necesario es la voluntad de mantener la participación en un futuro de la familia en la empresa, o el hecho de que los descendientes directos del fundador tengan el control sobre la gestión o sobre la propiedad de la empresa¹⁹.

Visto lo anterior, parece ser que propiedad, gestión y continuidad son los elementos característicos de la naturaleza familiar de una empresa. Algunos autores consideran que una empresa es familiar si lo es su propiedad, mientras que otros consideran que, aunque el control sea necesario, también son esenciales alguna de las otras dos características, ya sea la implicación de la familiar en las tareas relacionadas con la gestión o la voluntad de que la empresa sea transferida a generaciones futuras²⁰. Resumiendo, una empresa familiar puede definirse como aquella en la que una única familia posee un control significativo sobre la propiedad y la gestión, ejerce una influencia directa en las decisiones estratégicas y opera con la intención de perpetuar el negocio a través de las generaciones venideras. La combinación de estos elementos -propiedad, gestión y continuidad- caracteriza la naturaleza familiar de la empresa y la distingue de otros tipos de organizaciones.

2.2 La estructura de la empresa familiar: los modelos

La empresa familiar, como hemos podido ver, está caracterizada por ser una entidad en la cual, sin importar su tamaño u operaciones, la mayor parte de la propiedad pertenece a una o varias familias. Dentro de la doctrina existen varios modelos que se utilizan para comprender su estructura, y que vamos a resumir en el siguiente epígrafe. Los más relevantes son el modelo de los tres círculos, por un lado; y el modelo de los cinco círculos, por otro.

2.2.1 El modelo de los tres círculos

¹⁹ Neubauer, F., y Lank, A.G., *op.cit.*, p.34.

²⁰ Casillas, J.C., Díaz, C. y Vázquez, A., *La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones*, Thomson, p. 7.

El modelo de los tres círculos explica la manera en que los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad se sobrepone unos encima de otros, y el lugar que ocupan sus intersecciones; que formarían siete subconjuntos que representan los distintos miembros de la empresa. Fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982²¹. El modelo trata de explicar las interacciones que ocurren dentro de una empresa familiar mostrando la relación que los tres círculos de influencia tienen entre sí.

La empresa familiar, por tanto, se divide en tres esferas. Dentro del círculo Familia (1), se ubican todos los miembros del grupo familiar. El círculo Propiedad (2) determina quiénes ostentan la titularidad de las acciones de la empresa. Y, el círculo Empresa (3) abarca a los individuos que contribuyen a la empresa con su trabajo, recibiendo una compensación económica directa. Este modelo establece que cada persona vinculada a la empresa familiar se debe situar en alguno de estos círculos o subconjuntos que forman sus intersecciones, creando siete grupos con intereses propios cada uno. Si estos intereses convergen, la empresa no se ve afectada, pero, si divergen, como suele ser habitual, aparecerán tensiones que afectarán tanto a las relaciones familiares como a la empresa.

Las intersecciones forman el resto de grupos: (1) individuos familiares que no son propietarios ni trabajan en la empresa; (2) propietarios ajenos a la familia y que no desempeñan funciones laborales en la compañía; (3) empleados que no tienen participación en la propiedad ni tienen lazos familiares; (4) miembros familiares propietarios que no participan activamente en las labores empresariales; (5) individuos de la familia que, sin ser propietarios, contribuyen activamente al trabajo en la empresa; (6) propietarios de la empresa que no tienen vínculos familiares pero que desempeñan un rol laboral, y (7) miembros de la familia que son propietarios y a su vez trabajan en la empresa.

Las ventajas que aporta este modelo son que, además de ser sencillo y visual, tiene una aplicación práctica para resolver situaciones conflictivas que surjan dentro de la empresa familiar. Sirve para ubicar dentro de los tres círculos a cada integrante de la empresa y así poder comprender los distintos roles y el papel que cada persona debe llevar, evitando problemas que surjan por la confusión entre propiedad, familia y empresa.

²¹ Davis, J. y Tagiuri, R., *Bivalent attributes of the family firm*, Family Business Review, vol. 9, n. 2 1982, pp. 2-7.

2.2.2 *El modelo de los cinco círculos*

El modelo de los cinco círculos es una ampliación del modelo anterior, añadiendo dos aspectos más a la ecuación. Fue propuesto por el profesor Joan Amat²², que incluyó:

- La gestión de la empresa, referida a la dimensión organizativa, a las estrategias y la competitividad que la empresa puede tener en referencia a sus productos, mercados y recursos.
- La sucesión de la empresa, que se coloca en el centro y afecta a las otras cuatro áreas.

En este modelo, el círculo Empresa del modelo anterior se divide en dos componentes: Gestión y Negocio. Además, se introduce una nueva área de estudio, que es la sucesión. Esta extensión del modelo de Davis y Tagiuri proporciona una perspectiva más completa y detallada, poniendo el foco tanto en las operaciones diarias como en la planificación a largo plazo, además de subrayar el papel central de la sucesión en la continuidad y el éxito de la empresa familiar. A continuación, vamos a resumir brevemente las cinco esferas que componen este modelo.

La *familia* tiene en cuenta elementos como valores, actitudes, relaciones, la armonía y el impacto en la empresa. Es el factor distintivo, además de ser el más desafiante de la empresa familiar.

La *propiedad* incluye la estructura accionarial, la relación entre accionistas, la forma de gestionar el patrimonio y la eficacia de los órganos de gobierno.

El *negocio* evalúa la estrategia y la competitividad de la empresa familiar. Hay que considerar la manera en que se relacionan el mercado y los clientes para planificar la estrategia. También incluye la innovación y el desarrollo que debe ser llevado a cabo para alcanzar los objetivos finales.

²² Amat, J., *La continuidad de la empresa familiar*, Grupo Planeta, 2004, p. 32.

La *gestión* considera la administración de los recursos humanos y de los materiales. Lleva a cabo la profesionalización de estos recursos, los planes de carrera y la remuneración vinculada a criterios de mercado y eficiencia.

Por último, la *sucesión* trata del proceso más importante en la vida de una empresa familiar, siendo un momento crítico, pues se busca garantizar la continuidad en manos de la familia empresaria. Esta esfera incluye la actitud que tiene el líder cuando se enfrenta a su retiro, la relación de éste con los sucesores de la próxima generación y la planificación del proceso de sucesión.

El modelo de los cinco círculos complementa el modelo anterior, y es una herramienta significativa para comprender el funcionamiento de las empresas familiares en un momento concreto. Hay que tener en cuenta que los distintos problemas que pueden surgir dentro de las empresas familiares ocurren con el paso del tiempo, especialmente con la introducción e injerencia de las opiniones de las generaciones posteriores. También demuestra la necesidad de un proceso de sucesión planificado y organizado, pudiendo formar a las futuras generaciones y teniendo estas la capacidad de prepararse para las contingencias inesperadas que puedan ir surgiendo.

2.3 El gobierno de la empresa familiar

Con el término “gobierno de la empresa” se quiere hacer referencia a un *sistema de procesos y estructuras para dirigir y controlar la empresa y responder de ello, así como para asegurar su viabilidad económica y su legitimidad*²³. Gracias a ese sistema de procesos y estructuras, lo que se pretende es hacer frente a un grupo de problemas, algunos más conflictivos que otros, surgidos de las relaciones que se establecen entre los accionistas o propietarios de la empresa, el consejo de administración, la dirección y otros sujetos que estén interesados en la actividad y resultado de la empresa²⁴.

El gobierno corporativo tiene como principal objetivo limitar y resolver los problemas ocasionados por el conflicto de intereses que surge entre los diferentes colectivos implicados directa o indirectamente en la actividad de la empresa²⁵. Para conseguir cumplir este objetivo,

²³ Neubauer, F., y Lank, A.G., *op.cit.*, p.56.

²⁴ Corona, J. *Manual de la empresa familiar*, Ediciones Deusto, 2005, Barcelona, p.230.

²⁵ Corona, J., *op.cit.*, p.231.

dentro de la empresa familiar se deben establecer órganos de gobierno que funcionan como foros de discusión y de resolución de conflictos. El objetivo final es conseguir que los accionistas estén felices y comprometidos con el negocio, y para ello, la mejor manera para lograrlo es creando foros donde se puedan debatir abiertamente los temas y preocupaciones de la empresa, sus accionistas y la familia para luego resolverlos de la manera más oportuna²⁶.

Los órganos de gobierno en una empresa familiar son fundamentales para asegurar la continuidad del negocio. Estos órganos, que incluyen consejos de administración, juntas de accionistas y consejos familiares, implementan prácticas de buen gobierno necesarias para reforzar los valores de la empresa, mantener la armonía familiar, y proporcionar cohesión y una visión compartida para el futuro. Dichas prácticas contribuyen a una gestión eficaz y a la sostenibilidad de la empresa familiar. Es necesario, por tanto, implantar estos órganos de gobierno a medida que aumenta el tamaño y la complejidad de la familia empresaria. Corona clasifica los órganos de gobierno de la siguiente forma:

- Órganos relacionados con la propiedad: la asamblea familiar, el consejo de familia y la junta de accionistas.
- Órgano asociado a la dirección: el consejo de administración.
- Órganos relativos a la gestión: los comités de dirección²⁷.

La asamblea familiar busca reunir a las distintas ramas familiares con la intención de que sus miembros tengan la oportunidad de discutir y resolver cuestiones estrictamente familiares, además de temas derivados de la relación que la familia mantiene con la empresa. La existencia de este órgano supone el reconocimiento de que la participación, la apertura, compartir información, el debate y la democracia son necesarios en el complejo medio familiar de nuestros días²⁸. Se trata de un órgano que, sin embargo, no tiene poder de decisión careciendo también de reuniones de carácter periódico; estas únicamente sirven para recibir información sobre el funcionamiento del negocio familiar²⁹. Este órgano está compuesto por todos los

²⁶ Lansberg, I., *Los sucesores en la empresa familiar: Cómo planificar para la continuidad*, Ediciones Granica, Barcelona, 2000, p. 78

²⁷ Corona, J., *op. cit.*, p.231.

²⁸ Jaffe, D. T., *Trabajar con los seres queridos*, Editorial el Ateneo, Buenos Aires, 1994, p. 29.

²⁹ Rodríguez, I., *El protocolo familiar y su publicidad: de las iniciativas comunitaria y española al Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares*, Revista de Aranzadi de Derecho Mercantil, n. 266, 2007, p.21.

miembros pertenecientes a la familia que tengan una determinada edad, sin necesidad de ser propietarios, y sin necesidad de ser trabajadores de la empresa familiar³⁰.

El siguiente órgano relevante es el consejo de familia. Este órgano es el instrumento de planificación organizativa y estratégica de la familia en la que sus miembros deciden los valores, políticas y dirección para el futuro³¹. Se trata de un instrumento destinado concretamente a orientar y explorar las preocupaciones familiares que influirán en la empresa y en la familia³². La debilidad principal de este tipo de empresas es la tensión que aparecen entre sus miembros, y por eso resulta fundamental establecer un instrumento que refuerce la cohesión familiar, que permita resolver los conflictos y que asegure la aplicación correcta del protocolo³³. Las competencias de este órgano no pueden sobrepasar aquellas que estén atribuidas por ley a otros órganos de gobierno, ni a los estatutos ni pactos parasociales³⁴.

En el ámbito de la empresa familiar existen distintos temas importantes, como el crecimiento, la internacionalización o la innovación, pero el más importante de ellos es el tema de la sucesión. Un proceso sucesorio mal llevado puede suponer la extinción de la empresa familiar. En este contexto, tanto el consejo de familia como el consejo de administración desempeñan una función muy importante. El primero deberá centrarse en las variables políticas y psicosociales, definiendo en cada ejercicio económico el calendario a cubrir para preparar un sucesor que se alinee con los valores y la cultura de la familia. Mientras, el consejo de administración debe preocuparse de la formación profesional del futuro sucesor y su conocimiento del negocio³⁵. Por ello, los objetivos estratégicos de estos órganos son orientar en la planificación sucesoria, es decir, guiar al futuro sucesor, llegado el momento del relevo generacional para que éste esté preparado para, a partir de ese momento dar respuesta a los retos, tanto de la empresa como de la familia³⁶.

En cuanto a las decisiones que surgen del consejo de familia, éstas obligan desde el punto de vista moral, pero para que las decisiones tengan eficacia jurídica deberán ser enviadas a los órganos de gobierno empresarial. Por último, respecto a las competencias que el consejo de

³⁰ Górriz, G. C., *Propiedad y gobierno: la empresa familiar*, *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, n.50, 2002, p. 174.

³¹ Corona, J., *op.cit.*, p.240.

³² Jaffe, D. T., *op.cit.* p.200.

³³ Rodríguez, I., *op. cit.*, p.21-22

³⁴ Arbesú, C., *El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar* (tesis doctoral), Universidad de Navarra, Pamplona, 2016, p. 376

³⁵ Corona, J. *op.cit.*, p. 242.

³⁶ Nogales, L. F., *La familia empresaria ante la gestión de sus procesos sucesorios: problemas y soluciones*, Cie Inversiones Editoriales Dossat, 2000.

familia tiene, hay que comentar que están afectadas por un límite; consistente en los establecido por los pactos parasociales, los estatutos y la ley con relación a las competencias de los órganos de gobierno empresarial, las cuales no pueden ser desarrolladas por el consejo de familia. Esto implica que no es posible nombrar a los representantes del consejo de administración ni aprobar la distribución de dividendos. Estas competencias pertenecen a la Junta General de Accionistas³⁷. El consejo de familia también tiene la posibilidad de sugerir la imposición de un régimen económico matrimonial u otorgar distintas disposiciones testamentarias. Podrá sugerirlas, pero en ningún caso exigir su cumplimiento³⁸.

El último órgano que vamos a mencionar es la Junta General de Accionistas. Se trata del órgano supremo o soberano de la sociedad, integrado por todos los socios de esta, del que emana la voluntad social, y que delibera y decide por la mayoría de los socios, legal o estatutariamente, sobre los asuntos de su competencia³⁹. Según lo establecido por el artículo 159 de la Ley de Sociedades de Capital, la Junta es un órgano de carácter colegial que es soberano dentro de la organización de la sociedad, aunque el alcance de sus acuerdos es de orden interno, es decir, que requiere participación de los administradores como representantes de la sociedad para que se produzcan efectos con relación a terceros. Debe respetar la competencia de otros órganos de la sociedad, ya que no puede asumir el ejercicio directo de funciones de gestión y representación de la sociedad y tampoco puede nombrar un representante voluntario de la sociedad⁴⁰. Las reuniones de la junta son un acontecimiento simbólico en las empresas familiares compactas que están pasando de la etapa de propietario controlador a la sociedad de hermanos y confederación de primas. En estas etapas, las reuniones son un medio eficaz para perpetuar el espíritu de la propiedad, lo cual es esencial para que las futuras generaciones se comprometan personal y financieramente con la empresa⁴¹. Sin embargo, en las primeras generaciones, este órgano es poco utilizado porque, generalmente, hay pocos accionistas y la propiedad se encuentra concentrada en muy pocas personas o en un único propietario. En estas situaciones, la toma de decisiones suele estar centralizada, y las reuniones de la junta se realizan principalmente para cumplir con los requisitos legales⁴².

³⁷ Arbesú, C., *op.cit.*, p.393.

³⁸ *Ibid.*, p.384.

³⁹ Sanchez-Crespo, A. J. y Sánchez Sánchez, A. M. *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Deusto, Barcelona, 2000.

⁴⁰ Sánchez Calero, F., *Instituciones de Derecho Mercantil*, Vigésima quinta edición, McGraw Hill, 2003.

⁴¹ Gersick, K.E., Davis, J. A., Hampton, M. M., y Lansberg, I., *Empresas familiares. Generación a generación*. Deusto, Barcelona, 1997.

⁴² Corona, J. *op.cit.*, p.247.

Aunque no hayamos entrado a desarrollar en detalle el consejo de administración ni los comités de dirección, es importante destacar que estos órganos también juegan roles cruciales en el gobierno de la empresa familiar. El consejo de administración se centra en la dirección estratégica y supervisión general de la empresa, asegurando que las decisiones estén alineadas con los objetivos a largo plazo y los intereses de los accionistas. Los comités de dirección, por otro lado, se encargan de la gestión operativa y táctica, abarcando áreas específicas como finanzas, recursos humanos y operaciones diarias. Sin embargo, en este apartado, hemos decidido centrarnos en los órganos más directamente relacionados con la familia y su interacción con la empresa, dado su impacto significativo en la cohesión familiar y en la gestión de las relaciones internas, que son fundamentales para la estabilidad y continuidad de la empresa familiar.

2.4 Conflictos en la empresa familiar

El conflicto está presente y es un fenómeno que afecta a todas las organizaciones. En las empresas familiares, como ya ha sido apuntado, la manera en la cual evolucionan los conflictos tiene sus peculiaridades por el solapamiento de los sistemas familiar y empresarial, lo que añade complejidad y determina un estilo particular en la estrategia seguida para enfrentarlos⁴³. La mayoría de los conflictos que surgen en las empresas familiares vienen dados por las tensiones en las relaciones entre la familia, la propiedad y la gestión de la empresa. Para que se pueda dar un relevo generacional y la empresa continúe, es necesaria una planificación y organización que abarque distintos aspectos: las relaciones entre familia y empresa, los órganos de gobierno de ambas instituciones, las relaciones entre los accionistas de la empresa, las relaciones intergeneracionales o el proceso de sucesión.

Generalmente, estas cuestiones suelen resolverse o en las instituciones de gobierno de la empresa familiar, ya sea el consejo de administración o la junta general de accionistas, o en las instituciones de gobierno de la familia empresarial, como son la asamblea familiar y el consejo de familia. Sin embargo, un adecuado tratamiento de estas cuestiones pasa por establecer un verdadero protocolo familiar, como instrumento marco para regular las relaciones entre familia y empresa y para gestionar y ejecutar el proceso de sucesión⁴⁴. Además, puede complementarse

⁴³ *Ibid.*, p.317.

⁴⁴ *Ibid.*, p.465.

con otros instrumentos legales que analizaremos más adelante, como las capitulaciones matrimoniales, el testamento y los estatutos sociales, para ejecutar sin tensiones innecesarias los compromisos contenidos en dicho acuerdo en los ámbitos matrimonial, sucesorio y societario.

Existen varios tipos de conflictos, pero la gran mayoría puede encuadrarse en uno o varios de los siguientes grupos, desarrollados por Jehn⁴⁵:

- a) El conflicto de tareas: se refiere a las diferencias de visión que existen en relación con el trabajo y el negocio, y a cuáles son los objetivos, o la finalidad que se debe alcanzar en esa área. En las empresas familiares se ha visto que suelen estar bien divididos los roles y cada miembro entiende correctamente sus funciones y responsabilidades. De esta manera, al no existir la confusión de roles, se evitan consecuencias negativas y se asientan las bases para incrementar el compromiso con la organización. Sin embargo, si un individuo no tiene claramente definidas sus responsabilidades, es decir, no tiene claridad de rol, las consecuencias serán insatisfacción laboral, estrés, disminución en la productividad e incluso el deseo de abandonar.
- b) El conflicto afectivo: trata cuestiones asociadas con las emociones y las relaciones interpersonales. El sistema familiar se basa en emociones y sentimientos. Los conflictos son menores cuando se relacionan padres y hermanos, pero a medida que la familia se va expandiendo, y comienzan a intervenir hijos, nietos y cónyuges de hijos y nietos. Es entonces cuando los conflictos resultan difíciles de contener. Esto ocurre porque los intereses preponderantes ya no son únicamente del fundador, sino que intervienen distintas generaciones que proponen intereses contrapuestos. Como consecuencia de esto, lo usual es que, salvo que existan protocolos de actuación o foros previstos y aceptados por los distintos miembros de la familia para discutir y solucionar estos conflictos, éstos pueden derivar en la paralización y destrucción de la empresa -y de la propia familia-.
- c) El conflicto del proceso: se refiere a cuestiones relacionadas con desacuerdos en la forma o los métodos utilizados, es decir, la manera en que se realizan las cosas. Un ejemplo ocurre con la introducción de las nuevas generaciones en la empresa. Los jóvenes suelen ser más innovadores, y puede ocurrir que la visión y misión del fundador respecto de la empresa se muestre obsoleta a los ojos del “junior”, siendo necesaria una

⁴⁵ Jehn, K.A., *A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups*, Administrative Science Quarterly, vol. 42, n. 3, 1997, pp. 530-557.

renovación con enfoques diferentes⁴⁶. Este tipo de conflictos promueve la creatividad en la resolución porque suele tener en cuenta distintas opiniones y puntos de vista sobre cómo se pueden alcanzar los objetivos propuestos.

Para solucionar este tipo de conflictos, la creación de un protocolo familiar representa el pilar esencial para conseguir un buen gobierno de la empresa familiar. Gracias a este instrumento, se establece un marco preventivo contra potenciales conflictos, que autorregula la influencia de los intereses familiares sobre la gestión empresarial. El protocolo actúa en caso de que surjan discrepancias, ofreciendo bases para su resolución efectiva y asegurando la continuidad y estabilidad de la empresa⁴⁷. Dentro del protocolo también se delimitan las responsabilidades y expectativas de los distintos miembros de la familia, ofreciendo transparencia e igualdad en el manejo de los asuntos empresariales.

2.5 Consideraciones finales: la especial problemática sucesoria

La sucesión en las empresas familiares representa, como bien se ha visto anteriormente, uno de los desafíos más críticos y complejos a los que se enfrentan este tipo de organizaciones. Para que las nuevas generaciones consigan continuar el negocio es necesario tanto eficiencia operativa y solidez financiera como una transición ordenada y bien planificada del liderazgo. Este proceso puede verse afectado por conflictos internos, diferentes opiniones familiares, criterios distintos de visión entre miembros de la familia y una falta de preparación adecuado del sucesor. No disponer de una planificación sucesoria clara y efectiva puede llevar a disputas que amenacen la estabilidad y supervivencia de la empresa, lo que subraya la necesidad de tratar el problema sucesorio de manera estructurada y proactiva.

Como ya hemos mencionado anteriormente, el protocolo familiar es el documento esencial para establecer un buen gobierno de la empresa familiar. Aunque no sea la única, el protocolo familiar es la principal respuesta que el Derecho puede ofrecer a los problemas de la sucesión en las empresas familiares, porque será el documento que recoja toda la planificación que debe llevarse a cabo para asegurar una transición efectiva. Esta planificación no debe limitarse al

⁴⁶ Corona, J., *op.cit.*, p. 327.

⁴⁷ Pavón Saez, M., *op.cit.*, p. 19.

momento inminente de la sucesión⁴⁸, sino que se debe iniciar desde la formación de la propia sociedad, eligiendo el tipo societario que sea más conveniente. Además, la planificación debe ser una práctica continua, mediante otros mecanismos, como el otorgamiento de capitulaciones matrimoniales o de testamentos, para poder conseguir una sucesión que se ejecute de manera correcta.

Otra herramienta para minimizar conflictos dentro de la empresa familiar es la creación de órganos de gobierno específicos como el consejo de familia. Este consejo juega un papel fundamental, ya que puede anticiparse a posibles conflictos, y de esta manera establecer las reglas del juego y marcar un camino a seguir⁴⁹. De esta forma, asegura un marco de operaciones que beneficia a todos aquellos involucrados y mantiene el enfoque en el éxito y la sostenibilidad de la empresa.

Adicionalmente, la mediación se posiciona como herramienta indispensable para permitir la comunicación efectiva entre los miembros de la familia⁵⁰. La utilización de esta técnica asegura lograr acuerdos beneficiosos que valoren tanto las necesidades de la empresa como el bienestar familiar. Un diálogo abierto y constructivo ayuda a prevenir malentendidos y conflictos, fortaleciendo los lazos familiares fuertes y creando una cohesión en torno a los objetivos empresariales.

Con estas soluciones estratégicas las empresas familiares pueden enfrentarse a los desafíos únicos que presentan conflictos que tengan que ver con la sucesión. Estas soluciones serán analizadas en detalle en los siguientes epígrafes, en los cuales se podrá observar cómo pueden contribuir a la continuidad de las empresas familiares, posibilitando una transición suave a través de las generaciones, y solucionando efectivamente los conflictos que puedan derivarse durante la vida de estas empresas.

⁴⁸ Monreal, J., *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*, Thomson Reuters, Cizur Menor, 2009, pp. 312-313.

⁴⁹ *Ibid.*, p. 318.

⁵⁰ Alonso Dal Monte, C. y Naranjo, M.J., *Mediación en empresas familiares*, Revista de Mediación, n.10, 2012, p.38.

3. LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES: EL PROTOCOLO FAMILIAR

3.1 Concepto de protocolo familiar

El Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares⁵¹, es la primera norma de nuestro ordenamiento que define lo que el legislador considera como protocolo familiar, siendo la única fuente normativa que aborda sus características específicas dentro de nuestro ordenamiento jurídico⁵². La definición legal del protocolo familiar se encuentra en el artículo 2.1 del Real Decreto que establece: *“A los efectos de este real decreto se entiende por protocolo familiar aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan a 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 ”*⁵³. La relevancia de esta definición es incuestionable, porque ha convertido el protocolo familiar en una figura jurídica, reconociéndolo en nuestro derecho positivo, y definiéndolo de manera clara en términos jurídicos, algo que no había sucedido con anterioridad⁵⁴. Con la definición mencionada en el RD 171/2000, entendemos que se trata de un pacto entre los integrantes de la familia que busca regular las relaciones complejas entre la empresa y el núcleo familiar, además de implementar distintas normas, metas y objetivos.

Según la Exposición de motivos del Real Decreto 171/2007, el protocolo familiar tiene una doble finalidad: prevenir conflictos y tensiones que puedan emerger y que tienden a aumentar con la incorporación de nuevos miembros a la familia, y, cuando surgen, actuar como el instrumento que se debe utilizar para resolverlos. Además, puede considerarse como una expresión de buen gobierno corporativo, porque funciona como una garantía adicional para los propietarios y para los terceros que vayan a establecer relaciones con la empresa.

⁵¹ BOE nº 65, de 16 de marzo de 2007, p. 11254

⁵² Valmaña, A.J., *op.cit.*, p.134

⁵³ Artículo 2.1 del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.

⁵⁴ Feliu Rey, J., *Los pactos parasociales en la sociedades de capital no cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 2012, pp. 91-92.

El protocolo familiar es una herramienta destinada a la autorregulación de aspectos de una importancia fundamental en el ámbito de la empresa familiar, que abarca temas como los criterios para integrarse en la gestión empresarial, las obligaciones de los órganos directivos, las políticas de distribución de dividendos, las cuestiones de comunicación y el relevo generacional con la problemática de la sucesión. Se trata de un pacto voluntario que los integrantes de la familia establecen de manera libre, estableciendo sus términos respetando el principio de autonomía de la voluntad, y formulándolo de manera similar a un pacto parasocial⁵⁵.

El concepto de protocolo familiar nació durante las dos últimas décadas del siglo XX en Estados Unidos⁵⁶, donde principalmente se utilizaba para regular supuestos relacionados con la familia. Años más tarde, se extendió a Europa, buscando una vinculación más cercana a la empresa, y alejándolo del conocido “Family Constitution”⁵⁷. No obstante, resultó complicado desligarlo de los antecedentes históricos del término, porque lo cierto es que durante siglos ya había sido objeto de estudio en el resto del mundo. Desde el principio buscaba regular aspectos relacionados con el ámbito familiar, y, al igual que la empresa familiar es una realidad que existe en el ámbito mercantil desde hace mucho tiempo, el interés por la resolución de los conflictos y de sus problemas particulares a través de normas reguladoras específicas resulta igualmente antiguo⁵⁸.

Cuando la figura del protocolo familiar llegó a España, éste se vio seriamente influenciado por las corrientes de ciencias empresariales, así como por las empresas de consultoría americanas que lo trajeron a Europa (en primer lugar a Francia, luego a Italia, y por último a España). La introducción del protocolo a través de estas empresas tuvo dos efectos significativos. El primero, que la concepción del protocolo familiar se alejase del enfoque jurídico, y el segundo fue que la estructura del documento estuviese fuertemente influenciada por las prácticas de gestión y organización empresarial americana⁵⁹. Es importante resaltar que esta influencia no se limitó únicamente a las etapas iniciales de la implementación del protocolo en nuestro

⁵⁵ Pérez, M. T., *op.cit.*, p.10.

⁵⁶ Pérez, M. T., *El protocolo familiar como instrumento de estabilización para la familia empresaria*, Sentencias de TSJ y AP y otros Tribunales, n.18, 2008, p.10.

⁵⁷ Valmaña, A. J., *El régimen jurídico del protocolo familiar* (tesis doctoral), Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, 2015, p.102.

⁵⁸ El término “Family Constitution” se refiere a un documento “que establece los valores, principios y normas que rigen las relaciones entre los miembros de una familia empresaria y su empresa, similar a un protocolo familiar, pero con un enfoque más amplio en aspectos familiares.

⁵⁹ *Ibid.*, p.103.

entorno, sino que sigue manifestándose en la actualidad, algo que ha generado un debate conceptual aún activo que veremos más adelante.

Más allá de las previsiones del Real Decreto 171/2007, no existe una regulación específica que mencione la estructura y los elementos que deben conformar un protocolo familiar, por lo que cada uno tiene una estructura distinta y particular, enfocándose en los conflictos más probables dependiendo de las características y la situación específica de cada empresa. La ausencia de un modelo estándar obligatorio otorga flexibilidad al desarrollo del protocolo y contribuye a la efectividad de su contenido, pero también genera incertidumbre respecto a su legalidad y a la eficacia que puede desplegar. Por ello es común contar con la asistencia de juristas y expertos durante su elaboración⁶⁰. Respecto a la extensión y el tiempo que es necesario para su elaboración, suele variar dependiendo de la cantidad de aspectos que se pretenden regular, así como la complejidad y tensiones que emerjan durante el proceso, ya que intentar integrar los intereses de todas las partes involucradas es una tarea complicada⁶¹.

Los acuerdos que se incluyen en el protocolo suelen ser de naturaleza mixta, porque contienen elementos tanto legales como personales o familiares (como no podía ser de otra manera). Sin embargo, no todos tienen eficacia por sí mismos, lo que otorga al protocolo el carácter de un negocio jurídico complejo. Para que estos pactos tengan eficacia frente a terceros, deben plasmarse en documentos complementarios, como los estatutos de la empresa, las capitulaciones matrimoniales o los testamentos. Es por esta razón que a menudo se describe el protocolo familiar como una declaración de intenciones⁶².

3.2 Naturaleza contractual del protocolo familiar

La principal duda que desprende el protocolo familiar se centra en la calificación jurídica que recibe. Esta no ha sido definida claramente como ninguna categoría específica, ni siquiera en la definición del Real Decreto 171/2007. Estudiando las características del protocolo, se puede establecer que cumple con los requisitos básicos de un contrato, que puede definirse como

⁶⁰ Rodríguez, I., *El protocolo familiar y su publicidad: de las iniciativas comunitaria y española al Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares*. Revista de Aranzadi de Derecho Mercantil, n. 266, 2007, p.12.

⁶¹ Pérez, M. T., *op. cit.*, p.12.

⁶² *Ibid.*, p.11.

“negocio jurídico bilateral productor de obligaciones”⁶³. Para que un acuerdo se considere un contrato, debe cumplir con los requisitos esenciales de consentimiento, objeto y causa. El consentimiento implica la voluntad expresa de las partes para celebrar el acuerdo; el objeto se refiere a la materia sobre la que recae el contrato; y la causa es la finalidad que las partes buscan con el contrato.

El protocolo cumple con el requisito de multilateralidad, y también con el requisito de producir obligaciones, al menos en los casos de los protocolos que se suscriben con cláusulas de obligado cumplimiento, como veremos más adelante. Además, el protocolo familiar es una fuente que surge de la voluntad expresa de las partes, lo que lo diferencia de otros documentos más exhaustivamente reglamentados, como los estatutos sociales, cuyos acuerdos deben ajustarse siempre a la legislación aplicable al tipo social elegido.

Aunque sería posible argumentar que el protocolo familiar también podría tener otras naturalezas jurídicas, como tratarse de un documento normativo interno, una declaración de intenciones o un acuerdo marco, estas perspectivas no abarcan completamente su función y propósito dentro de la empresa familiar. Si lo considerásemos un documento normativo interno, no seríamos capaces de explicar adecuadamente su capacidad para generar obligaciones vinculantes. A su vez, una declaración de intenciones carece de fuerza obligatoria, mientras que un acuerdo marco no entra al detalle, ni cubre las especificidades que los protocolos familiar abordan en las relaciones y obligaciones entre los miembros de la familia.

El protocolo también responde a las funciones que la doctrina⁶⁴ ha atribuido tradicionalmente al contrato, del que puede señalarse que: “realiza una multiplicidad de intereses y, paralelamente, no se halla constituido sólo por el contenido de voluntades que han puesto en él los contratantes, sino asimismo por determinaciones que derivan de la ley y la equidad.” Respecto a esto, resulta interesante el artículo 1091 del CC español que establece que: “las obligaciones que nacen de los contratos tienen fuerza de ley entre las partes”, demostrando el carácter imperativo que el protocolo establece para aquellos que lo suscriben; así como el artículo 1258 del CC, según el cual “los contratos se perfeccionan por el mero consentimiento, y desde entonces obligan, no sólo al cumplimiento de lo expresamente pactado, sino también a todas las consecuencias que, según su naturaleza, sean conformes a la buena fe, al uso y a la

⁶³ *Ibid.*, p. 331.

⁶⁴ Lacruz Berdejo, J. L., *Elementos de Derecho Civil II. Derecho de obligaciones*, volumen II, 2ª edic., Bosch, 1987, p. 27 citado por Valmaña, A. J., *El régimen jurídico del protocolo familiar* (tesis doctoral), Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, 2015, p. 331.

ley”, subrayando la obligatoriedad de cumplir con todas las consecuencias desde el momento en que se otorga el consentimiento.

Con todo esto, podemos considerar al protocolo a todos los efectos un contrato siempre que se cumplan los requisitos necesarios, en especial el consentimiento, el objeto y la causa. Esto implica que el protocolo estará regido por el principio *pacta sunt servanda*, de modo que los firmantes están obligados por los acuerdos a los que han prestado su consentimiento, demostrando que autonomía contractual y vinculatoriedad de los pactos se explican y fundamentan recíprocamente⁶⁵.

3.3 Tipos de acuerdos en los protocolos familiares

Dentro de los protocolos familiares podemos encontrar distintos tipos de acuerdos, que dependen del grado de vinculación que se pretende alcanzar con cada uno de ellos. Teniendo en cuenta, por tanto, la obligatoriedad como medida diferenciadora, podemos encontrar tres tipos de acuerdos: los pactos de caballeros, los pactos contractuales y los pactos institucionales.

3.3.1 Pactos entre caballeros

Estos pactos son acuerdos informales cuyos derechos y obligaciones recogidos en ellos únicamente tienen fuerza moral, y, por tanto, solo desprenden obligaciones a aquellas personas que lo han suscrito⁶⁶. A diferencia de los contratos, que tienen fuerza de ley y pueden ser exigidos judicialmente, los pactos de caballeros se basan en la confianza y el honor entre las partes. Los pactos mencionados, que en esencia son códigos de conducta, reflejan valores y principios destinados a guiar el comportamiento y las decisiones que se toman dentro de una empresa. Aún cuando las personas que han suscrito estos pactos no cumplan con lo acordado, no será posible reclamarles la exigencia de su cumplimiento por vía judicial, y lo máximo que

⁶⁵ Concepción-Rodríguez, J. L., *Derecho de contratos*, Bosch, 2003, p. 15 citado por Valmaña, A. J., *El régimen jurídico del protocolo familiar* (tesis doctoral), Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, 2015, p. 332.

⁶⁶ Fernández-Sancho, A. S., *La sucesión en la empresa familiar: el protocolo familiar y su publicidad registral*, Revista Aranzadi de derecho patrimonial, n.23, 2009, pp. 3-4

podrían recibir es una reprimenda por parte del resto de miembros⁶⁷. Esta situación hace recordar a estos pactos a las conocidas “*letters of intent*” del sistema jurídico anglosajón.

3.3.2 Pactos contractuales

Los pactos recogidos en el protocolo familiar, que se clasifican como pactos contractuales o pactos parasociales constituyen verdaderos negocios jurídicos, y son aquellos que han sido excluidos de los estatutos de la empresa por elección de los firmantes o por la imposibilidad de su inclusión. Sin embargo, como no forman parte de los estatutos, no están elevados a escritura pública ni aparecen en el Registro Mercantil, por lo que solo crean obligaciones y derechos que vinculan a las partes firmantes del acuerdo⁶⁸. De conformidad con el artículo 1257 del Código Civil, los contratos afectan únicamente a las partes firmantes del acuerdo junto con sus herederos, salvo que dentro de ellos se hayan incluido cláusulas que beneficien a terceros. Estos terceros tendrán la capacidad de exigir su cumplimiento si hubieran aceptado y se lo hubieran indicado al obligado antes de que la estipulación haya sido revocada. Esto se alinea con el precepto del *pacta sunt servanda*, recogido en el artículo 1091 del CC, que establece que las obligaciones que nacen de los contratos tienen fuerza de ley entre las partes subrayando de esta forma el efecto relativo de los contratos.

En situaciones de incumplimiento, los firmantes tienen el derecho de exigir el cumplimiento a través de la vía judicial o mediante arbitraje⁶⁹, pero si no existe esta posibilidad de cumplimiento en forma específica, también cuentan con otras alternativas como la indemnización por daños y perjuicios o los mecanismos de autotutela. Estos últimos buscan reforzar el compromiso entre los socios, por ejemplo, cláusulas penales previendo la exclusión de los socios que incumplan, o recogiendo el derecho de separación de los socios cumplidores⁷⁰.

Además, dentro del Derecho de Sociedades, encontramos también distintos mecanismos para asegurar la adhesión y el cumplimiento de los pactos en el protocolo familiar. Una estrategia a seguir es la creación de prestaciones accesorias, que sean concedidas únicamente después del cumplimiento del acuerdo estipulado en el protocolo⁷¹, como por ejemplo establecer una

⁶⁷ Rodríguez, I., *op.cit.*, p.14

⁶⁸ Rodríguez, I., *op. cit.*, p.14.

⁶⁹ Rodríguez, I., *op. cit.*, p.14.

⁷⁰ Fernández-Sancho, A. S., *op. cit.*, p.4.

⁷¹ Rodríguez, I., *op. cit.*, p.14.

cláusula que estipule que los miembros de la familia recibirán acciones adicionales o beneficios económicos si se cumplen ciertos objetivos de gestión. De esta manera se incentiva cumplir con lo que se haya dispuesto en el pacto.

3.3.3 Pactos institucionales

La principal diferencia entre los pactos contractuales y los pactos institucionales es la inclusión de los segundos en los estatutos sociales de la empresa, además de su registro en el Registro Mercantil. Esta faceta les confiere un carácter obligatorio entre las partes además de efectos frente a terceros y frente a la propia sociedad⁷². Este tipo de acuerdos suelen estar dirigidos a la estructura y administración de la empresa, y solo tras haber sido registrados e inscritos adquieren la fuerza legal. Un ejemplo claro es el establecimiento dentro del protocolo de una cláusula que restrinja la libre transmisibilidad de acciones para conservar el control empresarial dentro de la familia. Estas restricciones deben mantener una flexibilidad que no suponga un obstáculo insuperable, porque, al limitar derechos, además de tener que ser explícitamente aceptada por los socios implicados, deben garantizar la seguridad jurídica.

Para conseguir introducir estas limitaciones dentro del protocolo familiar, la estrategia más eficaz es integrar las cláusulas pertinentes en los estatutos sociales de la empresa. De esta forma, si un accionista incumple el acuerdo, la disposición sería efectiva ante cualquier nuevo adquirente, permitiendo que la sociedad no lo acepte como nuevo accionista.

Lo habitual es que los protocolos familiares incluyan una variedad de acuerdos y previsiones, desde declaraciones de intenciones hasta compromisos con efectos jurídicos, tanto entre las partes directamente involucradas como *erga omnes*⁷³. La elección del tipo de acuerdo dependerá del objetivo que se pretenda alcanzar, y es precisamente en esta decisión, donde radica uno de los desafíos más significativos de los protocolos familiares.

Por un lado, el protocolo aborda temas críticos como las condiciones necesarias para acceder al puesto de trabajo o a un cargo de gestión de la empresa, en los que se detallan los requisitos necesarios, como el nivel de formación o la experiencia laboral, además de las responsabilidades que asumirán los miembros de la familia. Estas disposiciones, que son

⁷² Fernández-Sancho, A. S., *op. cit.*, p.4.

⁷³ *Ibid.*, p.4.

fundamentales para evitar tensiones suelen presentarse como obligaciones morales sin eficacia jurídica, convirtiéndolas en dependientes de la voluntad de las partes para su cumplimiento. Hay autores que defienden que el contenido del protocolo debe ser únicamente moral⁷⁴. Sin embargo, surge la cuestión sobre la efectividad de estos pactos entre caballeros cuando no se puede forzar su cumplimiento, lo que pone en duda su utilidad para abordar problemas significativos, relegándolos a asuntos que traten temas de menor importancia. No obstante, la decisión de que ciertos temas se traten como meras obligaciones morales no siempre está dispuesto a la voluntad de las partes firmantes. Por ejemplo, las cláusulas del régimen económico matrimonial no pueden establecerse como normas jurídicas de obligado cumplimiento, sino que tiene que recurrirse a otros mecanismos legales para que su aplicación pueda ser efectiva⁷⁵. Por tanto, son los pactos contractuales y los pactos institucionales los que mayormente ofrecen mejores beneficios. Cuando, se trate el tema sobre la eficacia jurídica del protocolo, veremos las ventajas e inconvenientes que aparecen de estos tipos de pactos.

3.4 Publicidad registral del protocolo familiar

De acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 171/2007, los propietarios de empresas familiares tienen la facultad, mediante el órgano correspondiente de registrar sus protocolos familiares con el objetivo de darlos a conocer públicamente. De hecho, el objetivo del Real Decreto es, tal y como proclama el artículo 1, regular la “*publicidad de los protocolos familiares de las sociedades mercantiles no admitidas a cotización y especialmente el acceso al registro mercantil de los mismos*”. Por tanto, el Real Decreto sirve como una garantía adicional para socios y terceros que interactúan con la sociedad.

La legislación prevé diferentes mecanismos que permiten la divulgación y el fácil acceso al protocolo: a) indicar la existencia del protocolo proporcionando un enlace virtual para su consulta, b) señalar la presencia de un protocolo sin detallar su contenido, pero indicando los datos nominativos más relevantes, c) el depósito del protocolo o de una parte del mismo junto con las cuentas anuales de la empresa, y d) la inscripción de un acuerdo adoptado de conformidad con el protocolo familiar, realizando la calificación registral pertinente.

⁷⁴ Amat, J.M., y Corona, J., *El protocolo familiar: la experiencia de una década*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2007, p.62.

⁷⁵ Valmaña, A. J., *op. cit.*, p.371.

El primer mecanismo de divulgación se encuentra previsto en el artículo 4 del Real Decreto 171/2007, el cual permite a los órganos de administración de las sociedades mercantiles la facultad de decidir sobre la publicación del protocolo familiar en el sitio web corporativo, quedando registrado en el Registro Mercantil la URL o dirección de internet. El Registrador, tendrá que limitarse a comprobar que el documento es accesible y que no existe un protocolo anterior, salvo que se trate de una modificación o sustitución del existente y así se haga constar expresamente, como establece el artículo 5 del Real Decreto 171/2007. Esta técnica se caracteriza por ser una forma de publicidad no registral, aunque se establece una conexión con el Registro Mercantil.

El segundo mecanismo para facilitar el acceso de los protocolos al registro consiste en la solicitud por parte del órgano de administración, que se dirigirá al Registrador Mercantil con el fin de que éste refleje en el registro de la empresa la existencia del protocolo familiar, pero sin incluir su contenido en el Registro⁷⁶. De esta forma, el contenido del protocolo quedaría protegido dentro de la esfera de la empresa familiar, pero se pone en conocimiento su existencia. Dada la naturaleza de esta forma de publicidad, el Registrador no estaría facultado para solicitar la presentación del protocolo ni evaluar su contenido, pero sí tiene que verificar que el protocolo es accesible en el sitio web⁷⁷. Por tanto, este tipo de publicidad no genera un efecto de publicidad material ni garantiza su cumplimiento. La relevancia de esta técnica se ve reforzada si se implementan políticas internas que faciliten el acceso al contenido del protocolo.

La tercera modalidad prevista en el Real Decreto 171/2007 implica la inclusión del protocolo en la presentación de las cuentas anuales. Esta iniciativa tiene que ser promovida por el órgano de administración, y permite que se adjunte una copia total o parcial del protocolo. La razón de esta práctica es la influencia que tiene el protocolo en el buen gobierno de la sociedad familiar, por lo que se exige que se presente con la misma formalidad exigida para las cuentas anuales, es decir, en forma de documento público. Al depositarse junto con las cuentas, deberá ser calificado por el Registrador Mercantil para verificar que no se infringe ninguna normativa. Esta forma de publicidad ha tenido varias críticas que sostienen que sería más eficiente si las empresas familiares, dentro del protocolo familiar, asumieran de forma voluntaria la obligación

⁷⁶ Díaz Gómez, M., *Reflexiones sobre el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares en las Sociedades Familiares*, Revista Pecunia, vol. 12, 2011, p.20.

⁷⁷ *Ibid.*, p.21.

de presentar un informe de gobierno corporativo familiar, como ocurre en las sociedades cotizadas⁷⁸.

Por último, cuando ya se haya publicado un protocolo familiar y se proceda a la inscripción de acuerdos sociales realizados en cumplimiento de dicho protocolo, será obligatorio mencionar que el acuerdo se ha adoptado en ejecución del protocolo. La finalidad de este mecanismo es facilitar una interpretación adecuada de los acuerdos adoptados. A diferencia de las primeras tres modalidades de publicidad mencionadas anteriormente, esta no es voluntaria, sino obligatoria, y estará sujeta a las normas generales relativas a la calificación e inscripción registral⁷⁹.

Ahora merece la pena estudiar el alcance que ha tenido el Real Decreto 171/2007. La publicidad de los protocolos familiares no es una práctica que haya sido adoptada habitualmente, con la excepción de los casos en que se encuentran incluidos en los estatutos sociales de la empresa y que, por tanto, deben ser inscritos en el Registro Mercantil⁸⁰. Sin embargo, la inclusión de los protocolos en el registro representa un avance significativo en términos de transparencia y seguridad jurídica, porque aporta un valor añadido, beneficiando a los integrantes de la familia y los terceros involucrados con la empresa, como pueden ser empleados o acreedores, lo cual subraya y potencia su relevancia y funcionalidad⁸¹. El protocolo efectivamente constituye una garantía adicional como expresa el texto legal estudiado en su exposición de motivos. Conseguir que el protocolo se inscriba en el registro y, por tanto, cuente con una publicidad permite tanto a acreedores como a inversores anticipar como será el proceso de sucesión en la empresa con la que están vinculados.

⁷⁸ Fernández del Pozo, J., *El protocolo familiar: Empresa familiar y publicidad registral*, Thomson-Civitas, Cizur Menor (Navarra), 2008, p. 204.

⁷⁹ Art. 19.2 del Código de Comercio y art. 4 del Reglamento del Registro Mercantil.

⁸⁰ Fernández-Sancho, A. S., *op. cit.*, p. 22.

⁸¹ *Ibid.*, p. 23

4. LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES: INSTRUMENTOS COMPLEMENTARIOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Como hemos podido ver, el protocolo familiar no debe ser visto como un documento desconectado de la realidad legal, social y jurídica de la empresa, sino que, en la medida de lo posible, debe acompañarse de aquellas modificaciones estatutarias que faciliten el acceso de las previsiones protocolarias al Registro Mercantil, o de aquellas decisiones testamentarias o acuerdos económico-matrimoniales que garanticen su efectividad⁸². Es decir, el protocolo es un acuerdo marco que debe ser desarrollado por otros documentos, siendo estos principalmente los estatutos sociales, el testamento y las capitulaciones matrimoniales, que, en unión de los órganos de gobierno de la familia y de la empresa, formarán la estructura que dará fuerza y consistencia a la empresa familiar⁸³. Con ello el protocolo deja de ser un documento que sólo compromete a sus firmantes, para convertirse en un conjunto de prescripciones que obligan a todos cuantos accedan en el futuro a la propiedad de parte de la empresa.

4.1 Los estatutos sociales

Los estatutos de una sociedad constituyen el marco normativo que rige los elementos fundamentales de la estructura organizativa de la empresa desde el momento de su constitución. Se encargan de detallar los procedimientos para la toma de decisiones, el reparto de dividendos, la gestión de los conflictos y otros aspectos cruciales. Funcionan como un contrato entre los miembros o accionistas, en el que se establecen los roles y las responsabilidades de cada uno y se definen las bases de las relaciones internas. Tiene que ser una preocupación fundamental de los otorgantes de un protocolo familiar, acompañar a éste de los acuerdos societarios y modificaciones estatutarias que, siendo legalmente posibles, puedan dotar de mayor estabilidad y eficacia a las previsiones protocolarias⁸⁴. El protocolo debe regular todo aquello que siendo de vital trascendencia para la empresa familiar queda al margen de la regulación estatutaria por no contemplarse en la normativa societaria mercantil de aplicación⁸⁵.

⁸² Corona, J., *op. cit.*, p. 477.

⁸³ López- Triviño, A., *Herramientas de desarrollo del protocolo familiar*, Cuadernos de reflexión de la Cátedra Prasa de empresa familiar, Universidad de Córdoba, n. 15, 2012, p. 4.

⁸⁴ Corona J., *op. cit.*, p. 477.

⁸⁵ *Ibid.*, p. 478.

Existen determinados acuerdos que deben ser trasladados de los protocolos familiares a los estatutos sociales para que puedan producir efectos no solo frente a los firmantes, sino también frente a terceros, al inscribirse en el Registro Mercantil. Son un total de nueve pactos, que serían los más frecuentes, y que han sido recogidos por LOPEZ-TRIVIÑO⁸⁶.

1. Libre transmisión de participaciones con reservas específicas: La transmisión de acciones entre socios, además de a familiares directos, es libre. Sin embargo, para proteger la propiedad de la empresa y la entrada de terceros no deseados, como podrían ser familiares políticos o externos a los intereses familiares, se puede implementar un derecho de adquisición preferente. De esta manera, la sucesión o el traspaso de las acciones de la empresa estarán protegidas, y serán los socios o miembros de la familia empresaria quienes tengan la prioridad en la adquisición de las acciones, conforme a lo estipulado en el protocolo familiar.
2. Restricciones a la adjudicación de participaciones a cónyuges: en caso de liquidación de los gananciales, separación o disolución del matrimonio, es recomendable establecer un derecho de adquisición preferente para los demás socios, evitando diluciones del control empresarial.
3. Derecho de voto en caso de usufructo: el artículo 127.2 de la Ley de Sociedades de Capital establece que, en situaciones de usufructo de participaciones sociales (normalmente es titular de este derecho el cónyuge viudo), el derecho de voto recae sobre el nudo propietario, que suelen ser los hijos. Por tanto, si se quiere que el cónyuge viudo pueda votar en las juntas, será necesario modificar los estatutos para atribuir el derecho de voto al usufructuario.
4. Adquisición de participaciones por herencia: al heredar acciones, el beneficiario se convierte automáticamente en socio, pudiendo introducirse como elemento externo a la familia empresaria dentro de la sociedad. Para evitar esto, se puede establecer un derecho de adquisición preferente a favor de los socios o de la propia sociedad en caso de muerte.

⁸⁶ Lopez-Triviño, A., *op. cit.*, pp. 35-37.

5. Derecho de salida de socios: es posible pactar un mecanismo que permita a cualquier socio retirarse de la empresa sin necesidad de justificar su decisión, estableciendo previamente un método de valoración de sus participaciones, para que estas puedan ser adquiridas por otros socios o por la propia sociedad.
6. Prohibición de actividades concurrentes: como establece el artículo 229 de la Ley de Sociedades de Capital, el Administrador de una sociedad no podrá realizar por cuenta propia actividades concurrentes con la empresa, pero esta restricción no se extiende a los socios. Por consiguiente, para evitar que los socios incurran en actividades análogas y competitivas con aquellas de la empresa, se puede incluir en los estatutos una cláusula que prohíba estas prácticas y que conlleve a la exclusión de la empresa.
7. Control de acceso al órgano de administración: aunque la ley no exige ser socio para formar parte del órgano de administración, en una empresa familiar es prudente restringir este acceso a miembros de la familia o socios que tengan un porcentaje mínimo de participaciones o antigüedad.
8. Incorporación de órganos de gobierno familiar en los estatutos: se puede formalizar la estructura de gobierno familiar dentro de los estatutos de la empresa, definiendo sus funciones y reglas de organización.
9. Facilitación del relevo generacional: se puede pactar dentro de los estatutos el llamado “beneficio del fundador”, para que de esta forma las acciones o participaciones pertenecientes a los fundadores obtengan mayor participación en los beneficios que el resto de los socios o que sus acciones tengan mayor derecho de voto respecto de las restantes participaciones de la empresa.

4.2 El testamento

La formulación del protocolo familiar no puede contradecir la regulación vigente, especialmente en lo que se refiere al régimen sucesorio y a la libertad del testador. El proceso de sucesión de las empresas familiares de una generación a la siguiente es muy complejo, y es la mayor causa de “mortalidad” de estas sociedades. La capacidad para gestionar

adecuadamente este proceso es el núcleo central de los negocios familiares⁸⁷. Sin embargo, la carencia de mecanismos legales diseñados para facilitar tal planificación dificulta esta tarea.

Debe saberse que, si el protocolo familiar contiene una previsión dirigida a determinar los sucesores de los accionistas en la titularidad de la empresa mediante la prohibición de disponer a favor de personas ajenas a la familia, y existen disposiciones testamentarias que no respetan esas previsiones del protocolo familiar, las disposiciones testamentarias seguirán siendo válidas y eficaces⁸⁸, en virtud del principio de la autonomía de la voluntad del testador, como recoge el artículo 658 del Código Civil, que establece que la sucesión por causa de muerte se defiere por la voluntad del testador manifestada en testamento. Por lo tanto, se tendrá que establecer una regulación estatutaria que establezca un régimen de transmisión *mortis causa* para las acciones o participaciones. Este régimen debe incluir una regulación detallada del proceso de adquisición de tales participaciones, que incluirá una compensación económica por los bienes heredados a favor de alguien externo al entorno familiar. De esta forma, se hará una distinción sobre las acciones o participaciones consideradas “bienes gravados” y su valor económico, sobre cuya adjudicación nada puede limitar la libertad del testador⁸⁹.

En numerosos estatutos sociales, la cláusula de sindicación de acciones establece que, en caso de transmisión *mortis causa* que beneficie a personas distintas de las especificadas en los estatutos, dicha transmisión se considera una adjudicación forzosa. En estos casos, el heredero se verá obligado a vender sus acciones al resto de los accionistas que posean un derecho de adquisición preferente. A cambio, el heredero recibirá el valor económico correspondiente a las acciones o participaciones heredadas⁹⁰.

Otra posibilidad consiste en implementar un derecho de adquisición preferente a favor de los miembros de la familia que son socios de la empresa, y más tarde incorporar esta restricción a los estatutos sociales, para elevarlo a documento público y que tenga efecto *erga omnes*⁹¹. De esta manera, si uno de los firmantes del protocolo familiar incumpliese las disposiciones en su testamento y traspasara sus acciones tras su muerte a su cónyuge, todavía sería posible que las acciones permanecieran bajo el control de los socios actuales. Para que esta restricción sea efectiva tras la muerte del accionista, debe estar claramente estipulada en los estatutos⁹².

⁸⁷ Egea, J., *Protocolo familiar y pactos sucesorios*, InDret Revista para el análisis del derecho, n. 3, 2007, p.11

⁸⁸ Corona, J., *op. cit.*, p.479

⁸⁹ *Ibid.*, p. 479.

⁹⁰ *Ibid.*, p. 479.

⁹¹ Valmaña, A. J., *op. cit.*, p. 182.

⁹² *Ibid.*, p. 156.

Además, la sociedad debe comprometerse a ofrecer un adquirente para las acciones o comprarlas ella misma.

4.3 Las capitulaciones matrimoniales

Las capitulaciones matrimoniales son aquel negocio jurídico por medio del cual los cónyuges establecen antes de contraer matrimonio o constante el mismo, el régimen económico al que van a someter sus relaciones económicas y/o patrimoniales tanto personales como con respecto a terceros, o modifican o sustituyen dicho régimen constante matrimonio o cualesquiera otras disposiciones por razón del mismo⁹³. De acuerdo con el artículo 1315 del Código Civil, está a la libre disposición de los cónyuges elegir el régimen económico-matrimonial que prefieran en capitulaciones matrimoniales. Los únicos límites que deben cumplir son la ley, las costumbres y la igualdad de derechos entre los propios cónyuges⁹⁴ (artículo 1328 del Código Civil); afectando la nulidad, eso sí, a la estipulación concreta que resulte contraria al ordenamiento, sin perjuicio de que pueda conllevar la nulidad del negocio jurídico en su conjunto, cuestión que se resuelve con arreglo a las normas generales en materia de contratos por indicación del artículo 1355 del Código Civil⁹⁵.

Es indiscutible que el régimen económico-matrimonial condiciona la transmisión del patrimonio familiar. Y ello por cuanto la masa patrimonial del testador-causante depende del régimen económico matrimonial del mismo⁹⁶. Existen distintos regímenes económico-matrimoniales en nuestro ordenamiento jurídico, pero los dos más comunes son el régimen de gananciales, regulado en los artículos 1344 a 1410 del Código Civil y el régimen de separación de bienes, regulado en los artículos 1435 a 1444 del Código Civil. Por ello suele ser habitual incluir una cláusula en los protocolos familiares que indique que los accionistas, en el supuesto de contraer matrimonio, deban suscribir capitulaciones matrimoniales a los efectos de fijar como régimen económico-matrimonial el de separación de bienes⁹⁷. El artículo 1437 del Código Civil establece que: “*en el régimen de separación pertenecerán a cada cónyuge los bienes que tuviese en el momento inicial del mismo y, los que después adquiriera por cualquier*

⁹³ Almaraz, M., *Lecciones de derecho de familia*, Colex, Madrid, 2005, p. 110; ; Díez-Picazo, L., Gullón, A., *Sistema de Derecho civil. Vol. IV (tomo 1), Derecho de familia*, 12ª ed., Tecnos, Madrid, 2018, p. 146

⁹⁴ Artículo 1328 del Código Civil.

⁹⁵ Díez-Picazo, L., Gullón, A., *op. cit.*, p. 147

⁹⁶ Corona, J., *op.cit.* p. 480.

⁹⁷ Corona, J., *op.cit.* p. 481.

título”, por lo que el cónyuge accionista de la empresa familiar, reciba las acciones antes o después del matrimonio, podrá mantener la titularidad de las mismas. De esta forma, el cónyuge mantendrá los derechos económicos y políticos porque la posesión de una acción otorga al titular legal la condición de socio, concediéndole los derechos estipulados por la ley y los estatutos⁹⁸. Estos derechos incluyen la capacidad de percibir dividendos, participar en el capital resultante de una liquidación, ejercer la opción preferente en la suscripción de nuevas acciones y asistir y votar en juntas. De esta forma, se elimina la posibilidad de que los parientes políticos se integren en la estructura de la empresa familiar.

Sin embargo, si el régimen de elección es la sociedad de gananciales, esto implicará un mayor riesgo de que la empresa pierda el carácter familiar. Todo aquello que se haya obtenido antes de la celebración del matrimonio, ya sean acciones o participaciones, mantendrá su carácter privativo, es decir no se compartirán con el cónyuge. Esto también aplica si uno de los cónyuges se convierte en accionista por herencia después de la celebración del matrimonio. En este caso también se considerarían bienes privativos, de acuerdo con el artículo 1346 del Código Civil. Para que el cónyuge no accionista consiga entrar en la empresa familiar y convertirse en accionista de la sociedad, lo que tendría que ocurrir es que las acciones fuesen adquiridas a costa del caudal común, conforme al artículo 1347 del Código Civil. Para evitar esto, deberían incluirse cláusulas en los protocolos familiares que indiquen que el régimen económico-matrimonial que se debe adoptar es siempre el de separación de bienes.

4.4 El papel del consejo de familia en la solución de conflictos

Para conseguir una auténtica comunicación, herramienta necesaria para solucionar conflictos, es necesario crear ambientes de encuentro y relación en los que los miembros de la familia aprendan a identificarse con los principios básicos de la empresa familiar (creencias, querencias, valores, normas, pautas, métodos y costumbres acerca de las personas, el trabajo o el dinero)⁹⁹. Para alcanzar esta meta, las empresas familiares que tienen éxito lo hacen a través de los sistemas de gobierno y las instituciones familiares, de las cuales, la más importante es el consejo de familia. Éste puede definirse como un foro de discusión abierto a los miembros de la familia en que se tratan cuestiones que les son comunes. En el consejo de familia, los parientes expresan sus opiniones respecto a cuáles son sus valores como familia, cómo trasladar

⁹⁸ Sánchez, F., *Principios de Derecho Mercantil*, Aranzadi, Pamplona, 2008, p.206.

⁹⁹ Corona, J., *op.cit.*, p. 333.

éstos a la empresa, cómo ven ellos la misión de la familia, o cuál es la forma más adecuada de preservar los intereses de la familia a largo plazo¹⁰⁰.

De la definición anterior subrayamos dos aspectos importantes. El primero se refiere al encuentro de la familia. Aunque dentro de cada familia las circunstancias serán muy distintas, no se debe ser muy restrictivo con relación a qué miembros conformarán el consejo de familia, porque a medida que vaya evolucionando la empresa, los miembros de la familia propietaria irán reduciendo. Ante esto, será necesario evitar la aparición de fuerzas familiares nocivas que desvirtúen lo que la primera familia empresaria quiso establecer. El segundo de los elementos de la definición es construir un foro de debate y de búsqueda de solución a posibles conflictos. Los consejos de familia participan de manera decisiva en la solución de conflictos cuando ejercen una estrecha vigilancia sobre el proceso de toma de decisiones. La importancia del consejo de familia es tal que su existencia se interpreta como un punto fuerte a favor de la supervivencia futura de la empresa, ya que, si funciona correctamente, facilita los procesos de toma de decisiones que permiten manejar con eficacia situaciones de conflicto¹⁰¹.

La clave para que el consejo de familia funcione es conseguir una comunicación lo más asertiva posible entre los miembros de la familia, poniendo en práctica la siguiente máxima: *afrente el conflicto, no lo evite*¹⁰². Siguiendo esta máxima, Corona lista tres sugerencias que se deben aportar para llegar a una solución¹⁰³:

1. *Lograr un consejo de familia proactivo*: para poder prever los posibles conflictos y encontrar vías para su solución antes de que aparezcan los problemas. Es decir, reflexionar sobre posibles conflictos, tales como: ¿pueden mis hijos trabajar en la empresa?, ¿cómo hallar al sucesor adecuado?, ¿cómo se repartirán las acciones entre hermanos? Ante estos problemas, establecer normas, como el protocolo familiar, donde se recojan las formas de actuación. Además, tener un consejo de familia proactivo requiere estimular la discusión, haciendo que los miembros abran sus mentes, hablen de sus pensamientos y sentimientos sin cerrar la discusión antes de que todos hayan expresado su parecer, manteniendo las conversaciones hasta haber resuelto el problema.

¹⁰⁰ Ekrich, C., McClure, S., y Schuman, A., "Managing "family" in family meetings", *Trusts & Estates*, vol. 139, n. 11, 2000, pp. 52-64 citado por Corona, J., *Manual de la empresa familiar*, Ediciones Deusto, 2005, p. 334.

¹⁰¹ Aronoff, C., y Astrachan J., "How to make better decisions", *Nation's Business*, vol. 84, n. 1, 1996, pp. 39-41 citado por Corona, J., *Manual de la empresa familiar*, Ediciones Deusto, 2005, p. 335.

¹⁰² Corona J., *op. cit.*, p. 335.

¹⁰³ *Ibid.*, p. 336-338.

2. *Poner en prácticas la regla de las cuatro ces: comunicación, claridad, crear opciones y compromiso*: el primer paso en la comunicación es hacer llegar, a las personas que estén relacionadas con el conflicto, el conocimiento del mismo y la disposición y deseo de solucionarlo. Para ello hay que desarrollar la escucha efectiva, que ayudará a aumentar el conocimiento y la comprensión de los problemas que lleva implícitos el conflicto. En segundo lugar, respecto a la claridad, se refiere a precisar exhaustivamente las causas que originan el conflicto y los elementos que provocan discrepancia entre las circunstancias actuales y las deseadas. Después debe intentarse crear opciones, y proponer encontrar soluciones satisfactorias para todas las partes, mediante la negociación. El mayor o menor número de alternativas de solución posibles, y, por tanto, conseguir el consenso final dependerá del grado de comunicación entre los miembros de la familia y de la claridad con la que se identifiquen las causas de los problemas. Por último, tras alcanzar una solución consensuada, debe existir un compromiso por parte de todos los miembros del consejo para cumplir con esa solución y comprender el esfuerzo que ambas partes del conflicto han realizado.
3. *Las soluciones deben focalizarse en el resultado o el beneficio del grupo*: debe anteponerse el interés de la empresa y de la familia por encima de los intereses personales. Aquellos que apoyan la solución final no tienen que sentirse culpables de reacciones emocionales de otros miembros de la familia. Esta situación solo puede preocupar en el momento en que dichas reacciones y desacuerdos puedan llevar a la paralización de la solución, o pongan en peligro la implementación de la decisión.

En resumen, la función principal del consejo de familia en la gestión de conflictos pasa por fomentar entre sus miembros la idea de que el reconocimiento y el enfrentamiento con los conflictos es una muestra de progreso y madurez. Que la familia, tras un conflicto, experimente éxito o dolor depende de la habilidad con la que se manejen estos desafíos, así como del nivel de aceptación que los miembros tengan con respecto a afrontar los conflictos de manera directa y rápida en el momento en que surgen.

Además, el consejo de familia, como foro de debate y punto de encuentro que es, juega un papel crucial en la prevención de posibles conflictos futuros dentro del seno de la familia. Tal anticipación facilita el intercambio de puntos de vista y la deliberación y discusión, en un ambiente distendido, sobre las reglas del juego, lo cual es importante para minimizar la aparición de conflictos en un futuro.

4.5 La mediación como herramienta para solucionar conflictos

La mediación se presenta como una herramienta alternativa para la solución de conflictos en el ámbito de las empresas familiares. Se trata de un proceso mediante el cual un tercero neutral, el mediador, facilita la comunicación y negociación entre las partes en conflicto, para que consigan alcanzar acuerdos satisfactorios. De acuerdo con Hayne y Usdin, el mediador de conflictos en la empresa familiar debe ser neutral y externo a la familia y a la empresa y persigue modificar el enfoque desde el cual cada parte plantea la negociación para generar reglas de juego de colaboración, en que todos ganen¹⁰⁴. La mediación familiar se ha desarrollado en nuestro ordenamiento jurídico con el objetivo de establecer un espacio neutral en el seno de los conflictos familiares, basado en la escucha mutua y la cooperación entre los miembros de la familia¹⁰⁵.

La ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles constituye el régimen general de la mediación en España. En su preámbulo, establece que la mediación es fundamentalmente distinta de la composición judicial o arbitral. Está basada en la figura del profesional neutral que facilita la resolución del conflicto por las propias partes, ya que son estas quienes, voluntariamente, se someten al procedimiento, y, ejerciendo su derecho a la libre disposición, toman la decisión final sobre la posibilidad de llegar a un acuerdo¹⁰⁶. Debido a la posición protagonista de las partes, existe una ventaja de la mediación frente a otras vías de resolución de conflictos, como por ejemplo la vía arbitral, en la que las partes delimitan el marco y el procedimiento, pero la solución la dicta el árbitro. En la mediación, las partes tienen la facultad de adoptar la solución con la intervención del mediador, sin que este tenga que emitir un laudo o una resolución equivalente.

Considerando el contexto legal, la discreción y agilidad del procedimiento, y el protagonismo e inmediatez de las partes en la solución alcanzada, la mediación se presenta como especialmente ventajosa, más aún en los casos en que el conflicto surge en una empresa familiar. Cuando una situación problemática de carácter personal se combina con la circunstancia de que las partes son miembros de una misma familia y además socios de una empresa cuya propiedad esta en manos de la familia, la mediación emerge como un mecanismo

¹⁰⁴ Lasheras, S., *Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar*, Revista de Mediación, vol. 7, n. 1, 2014, p. 65.

¹⁰⁵ Cobas Cobiella, M. E., *Mediación familiar. Algunas reflexiones sobre el tema*, Revista bolivariana de derecho, n. 17, 2014, pp. 33.

¹⁰⁶ Villarrubia, M. y Requeijo, A., *La mediación como método de resolución de conflictos en la empresa familiar*, Almacén de Derecho, 2020, p.1

de resolución de conflictos que reduce el desgaste procedimental y el coste reputacional¹⁰⁷. Abordar a tiempo las múltiples controversias que pueden surgir es esencial para evitar o, al menos, mitigar las consecuencias negativas como el debilitamiento de los lazos familiares, la disminución de la eficiencia y la productividad o la dificultad en la adopción de acuerdos, entre otras¹⁰⁸. El rol del mediador es fundamental, tanto en la fase inicial para prevenir la proliferación de conflictos, como en una etapa posterior, cuando el conflicto ya se ha manifestado¹⁰⁹.

Un ejemplo importante para ver el éxito de la mediación es Estados Unidos, donde en empresas familiares ya lleva instaurada durante más de treinta años como herramienta para la resolución de conflictos. Los mediadores informan que el 75% de las personas que acuden a la mediación logran alcanzar un acuerdo¹¹⁰. Para estos profesionales la mediación es eficaz para gestionar constructivamente cualquier conflicto que pueda afectar a la empresa familiar, y destaca porque minimiza el coste emocional y económico, enfrentando los conflictos desde el inicio. Además, ahorra tiempo y dinero, evitando que las diferencias familiares deriven en un procedimiento judicial.

Cuando miembros de la familia se encuentran inmersos en un conflicto, es habitual que las emociones dificulten la comunicación, resultando fundamental la figura e intervención del mediador para que las partes vean el conflicto desde otra perspectiva y puedan alcanzar un acuerdo que beneficie a todo el mundo¹¹¹. La mediación, además, facilita el acercamiento de posiciones, reduce la tensión y favorece el mantenimiento de las relaciones¹¹². Se trata de un proceso que permite conservar una relación positiva dentro del entorno familiar tras la resolución del conflicto, evitando romper los vínculos y promoviendo una relación más cordial, beneficiando a toda la familia y a la empresa. En resumen, la mediación emerge como una herramienta alternativa para las empresas familiares, para que estas puedan enfrentar sus desafíos internos con confianza, sabiendo que existe un método probado y efectivo para resolver sus disputas sin comprometer la integridad de la familia ni el éxito de la empresa.

¹⁰⁷ *Ibid.*, p.2

¹⁰⁸ Alonso Dal Monte, C. y Naranjo, M.J., *op. cit.*, p. 38

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 38-40

¹¹⁰ Lasheras, S., *op. cit.*, p. 65

¹¹¹ *Ibid.*, p. 66

¹¹² Alonso Dal Monte, C. y Naranjo, M.J., *op. cit.*, p. 41

5. CONCLUSIONES

Este trabajo ha tenido como objetivo principal analizar la problemática de la gestión de los conflictos civiles en la sucesión de empresas familiares, un desafío crucial que pone en riesgo la continuidad y estabilidad de estas empresas.

Las empresas familiares representan un pilar fundamental en la economía global, siendo importantes no sólo por su contribución económica, sino también por su capacidad para entrelazar los valores familiares con la dinámica empresarial. Son entidades que se enfrentan a desafíos únicos, especialmente en el momento de sucesión, el cual, en caso de acudir sin una planificación adecuada puede poner en riesgo la continuidad de la empresa familiar. Es necesario enfrentar de manera efectiva los conflictos potenciales y establecer un marco sólido para la sucesión, para que las empresas familiar puedan no solo preservar su legado, sino también adaptarse y evolucionar en un entorno empresarial de cambios constantes.

Los conflictos durante el proceso de sucesión son de gran relevancia, porque afectan no solo la estructura empresarial, sino también las relaciones interpersonales dentro de la familia. A partir del análisis realizado, hemos podido identificar distintas herramientas y soluciones jurídicas para resolver dichos conflictos, permitiendo la supervivencia y éxito a largo plazo de las empresas familiares. Son soluciones que no solo se centran en la estructura legal de la empresa, sino que también tienen en cuenta las dinámicas familiares y la preparación de las generaciones futuras para asumir roles de liderazgo.

En primer lugar, hemos tenido que analizar la figura mas relevante para la resolución de estos conflictos. Esta herramienta es el protocolo familiar, que se encarga de regular las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Este documento debe ser elaborado con un enfoque integral, en el que incluya pactos de distinta naturaleza y eficacia jurídica, para tener en cuenta también pactos, como los de caballeros, que solo obliguen desde un punto de vista moral. El protocolo familiar sirve como una guía, dentro de la cual se establecen una serie de normas claras y acuerdos entre los distintos miembros familiar, permitiendo prevenir y gestionar de manera efectiva los conflictos que puedan aparecer, no solo durante la sucesión, sino a lo largo de la existencia de la empresa familiar. Para que los protocolos familiares sean eficaces, es necesario un compromiso y una actitud por parte de los firmantes hacia el cumplimiento de las disposiciones acordadas. Además, el protocolo puede abordar cuestiones

difíciles como la integración de miembros nuevos de la familia, el reparte de responsabilidades o la planificación de la sucesión, aspectos vitales para la cohesión y estabilidad a largo plazo de la empresa.

Existen otras herramientas complementarias que también hemos analizado, como los estatutos sociales, que juegan un papel importante en la estructura organizativa de la empresa. Para obtener una mayor estabilidad y seguridad jurídica dentro de la empresa familiar, es posible incluir disposiciones clave en los estatutos, para regular aspectos fundamentales de la empresa, como pueden ser restricciones a la libre transmisión de acciones, derechos de separación de socios o sistemas de votación. Incluir este tipo de acuerdos en los estatutos, que deben ser inscritos en el Registro Mercantil, asegura su cumplimiento no solo entre las partes firmantes, sino también ante terceros ajenos a la empresa, por su carácter *erga omnes*. Se trata de algo necesario para mantener la integridad y el control de la empresa dentro del núcleo familiar, evitando la aparición de actores externos que pueden suponer una alteración de la dirección, objetivos y valores de la empresa. Además, los estatutos sociales también son útiles para establecer las responsabilidades de los miembros de la familia claramente, asegurando que las expectativas y obligaciones de todos están bien comprendidas y aceptadas.

Además del protocolo y los estatutos, encontramos el testamento, que necesita de una elaboración meticulosa y cuidadosa para alinearse con las disposiciones del protocolo familiar. Es crucial esforzarse en que las disposiciones testamentarias estén alineadas y respeten las previsiones del protocolo, para que sea posible establecer mecanismos claros para la transmisión de la propiedad de la empresa. Incluir cláusulas que otorguen derechos de adquisición preferentes a los socios familiares en caso de que fallezca otro socio es un ejemplo de cómo mantener el control de la empresa dentro del núcleo familiar. El testamento es una herramienta estratégica que facilita conseguir una transición ordenada del liderazgo y la propiedad y no debe ser visto sólo como un documento legal. De esta forma, se minimizan las disputas y se asegura la continuidad de la empresa en manos de las personas que comparten la visión y los valores de la primera generación.

También hemos analizado la importancia de las capitulaciones matrimoniales. Se tratan de un instrumento jurídico relevante que puede influir enormemente en la transmisión del patrimonio familia. Es importante que aquellos miembros de la familia que van a pasar a formar parte de la empresa familiar establezcan el régimen de separación de bien a través de capitulaciones matrimoniales para evitar situaciones no deseadas como la entrada de familiares política a la

estructura de la empresa familiar. Gracias al régimen de separación de bienes es posible garantizar que los activos de la empresa se mantengan protegidos, y que decisiones, opiniones o influencias externas entren a valorar sobre la gestión y dirección de la empresa. Además, las capitulaciones matrimoniales tienen una utilidad adicional, pudiendo utilizarse para establecer acuerdos claros sobre el destino de los activos y su distribución en caso de separación o divorcio, evitando de esta forma posibles conflictos futuros, y protegiendo los intereses de la empresa y la familia.

El consejo de familia se posiciona como otro mecanismo importante para prevenir y resolver conflictos que surjan en la vida de las empresas familiares. Se trata de un órgano de gobierno familiar que actúa como un foro de discusión, sirviendo para tomar decisiones de una manera sencilla, facilitando la comunicación y cohesión entre miembros familiares. El consejo de familia sirve para anticipar posibles conflictos que aparezcan de las tensiones de la vida empresarial, y mediante la discusión y la comunicación se establezcan normas y políticas que guíen el funcionamiento de la empresa y la familia. Otra herramienta es la mediación, situándose también como un instrumento complementario para la resolución de conflictos. Dentro de la mediación, es necesaria la intervención del mediador neutral y ajeno a la familia, para asegurar una decisión imparcial. Gracias a él, será posible que las partes que se encuentran en conflicto dispongan de una comunicación y negociación intervenida y moderada por la figura del mediador, permitiendo alcanzar acuerdos que beneficien a ambas partes. La mediación no es únicamente útil para resolver el conflicto en cuestión, sino que se trata de una herramienta útil para fortalecer las habilidades comunicativas de la familia, ayudándoles a mejorar en sus técnicas de comunicación y negociación, preparándoles para situaciones futuras a las que tengan que enfrentarse.

Finalmente, es importante mencionar la necesidad de la integración de todas estas herramientas, que deben trabajar unas junto a otras para obtener el mejor método de resolución de conflictos. No es posible confiar en una sola de ellas, sino que para obtener el mejor resultado posible deben utilizarse unas, a la vez que se complementan con otras herramientas. El protocolo familiar, complementado por los estatutos sociales, el testamento y las capitulaciones matrimoniales, forman un marco legal sólido y robusto que regula las relaciones y asegura la estabilidad tanto de la familia como de la empresa. Además, combinados con las herramientas complementarias como el consejo de familia y la mediación, es posible alcanzar acuerdos para ambas partes de manera pacífica. En conjunto, todas estas herramientas proporcionan una estructura integral que no solo simplifica y facilita el proceso de sucesión generacional, sino

que también fomenta un entorno de colaboración y respeto mutuo, asegurando la continuidad y el éxito a largo plazo de las empresas familiares.

En conclusión, para gestionar los conflictos emergentes en el proceso de sucesión de empresas familiares, es necesaria una correcta planificación y una preparación de distintas herramientas e instrumentos que faciliten el trabajo. Como ya hemos mencionado anteriormente, estas herramientas son el protocolo familiar, los estatutos sociales, el testamento, las capitulaciones matrimoniales, el consejo de familia y la mediación. Juntando todas estas herramientas, desde la empresa familiar, dispondremos de un marco sólido para hacer frente a la problemática sucesoria, ayudándonos de instrumentos esenciales que nos van a permitir una transición exitosa y una continuidad de la empresa familiar a lo largo de las próximas generaciones. Estos mecanismos no solo protegen los intereses de la empresa, sino que también tienen funcionalidades adicionales como la creación de un entorno de colaboración y el acercamiento de posturas entre miembros familiares enfrentados. Junto a una adecuada planificación, el uso de estas herramientas permitirá a las empresas familiares enfrentar los desafíos que aparezcan durante la sucesión de manera efectiva, garantizando así su continuidad y crecimiento en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

LEGISLACIÓN:

Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles

Exposición de Motivos del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares

Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares

Real Decreto de 22 de agosto de 1885, por el que se publica el Código de Comercio

Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil

Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil.

OBRAS DOCTRINALES:

Almaraz, M., *Lecciones de derecho de familia*, Colex, Madrid, 2005.

Alonso Dal Monte, C., y Naranjo, M. J., “Mediación en empresas familiares”, *Revista de Mediación*, n.10, 2012, pp. 34-41.

Amat, J. M., y Corona, J., *El protocolo familiar: la experiencia de una década*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2007.

Amat, J., *La continuidad de la empresa familiar*, Grupo Planeta, 2004.

Casillas, J. C., Díaz, C. y Vázquez, A., *La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones*, Thomson-Paraninfo, Madrid, 2005.

Cobas Cobiella, M. E., *Mediación familiar. Algunas reflexiones sobre el tema*, Revista boliviana de derecho, n. 17, 2014, pp. 20-35.

Corona, J., *Manual de la empresa familiar*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2005.

Davis, J. y Tagiuri, R., “Bivalent attributes of the family firm”, *Family Business Review*, vol. 9, n. 2, 1996, pp. 1-8.

Díaz Gómez, M., “Reflexiones sobre el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares en las Sociedades Familiares”, *Revista Pecunia*, vol. 12, 2011, pp. 91-118

Egea, J., “Protocolo familiar y pactos sucesorios”, *InDret Revista para el análisis del derecho*, n. 3, 2007.

Fernández del Pozo, J., *El protocolo familiar: Empresa familiar y publicidad registral*, Thomson-Civitas, Cizur Menor (Navarra), 2008.

Fernández-Sancho, A. S., “La sucesión en la empresa familiar: el protocolo familiar y su publicidad registral”, *Revista Aranzadi de derecho patrimonial*, n. 23, 2009.

Gallo, M. A., *Empresa familiar: Textos y casos*, Editorial Praxis, S.A., Barcelona, 1995.

Górriz, G. C., “Propiedad y gobierno: la empresa familiar”, *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, n.50, 2002, pp. 158-181.

Jehn, K.A., “A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 3, 1997, pp. 530-557.

Lacruz Berdejo, J. L., *Elementos de Derecho Civil II. Derecho de obligaciones*, vol. 2, 2ª edición, Bosch, Barcelona, 1987.

Lansberg, I., *Los sucesores en la empresa familiar: Cómo planificar para la continuidad*, Ediciones Granica, Barcelona, 2000.

Lasheras, S., *Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar*, Revista de Mediación, vol. 7, n. 1, 2014, pp. 60-69.

Litz, R.A., “The family business: Towards definitional clarity”, *Family Business Review*, vol. 8, n. 2, 1995, pp 71-82.

López- Triviño, A., “Herramientas de desarrollo del protocolo familiar”, *Cuadernos de reflexión de la Cátedra Prasa de empresa familiar*, Universidad de Córdoba, n. 15, 2012, pp. 5-36.

Martínez, J., *Introducción al protocolo familiar y al consejo de familia*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2007.

Mayer, R.C., Davis, J.H. y Schoorman, F.D., “An integration model of organizational trust”, *Academy of management review*, vol. 20, 1995, pp. 709-735.

Mustakallio, M., Autio, E., y Zahra, S. A., “Relational and contractual governance in Family firms: effects on strategic decision making”, *Family Business Review*, vol. 15, n. 3, 2002, pp. 205-222.

Neubauer, F y Lank, A.G., *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*, Editorial Deusto, Bilbao, 1999.

Pavón Sáez, M., *Claves Prácticas: protocolo familiar, estructura y contenido*, Francis Lefebvre, Barcelona, 2018.

Rodríguez Díaz, I., “El protocolo familiar y su publicidad: de las iniciativas comunitaria y española al Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares”, *Revista de Derecho Mercantil*, n. 266, 2007.

Sánchez Calero, F., *Instituciones de Derecho Mercantil*, 37ª edición, Thomson Reuters, Pamplona, 2015.

Sánchez, Calero F., *Principios de Derecho Mercantil*, Aranzadi, Pamplona, 2008.

Sánchez-Crespo, A. J. y Sánchez Sánchez, A. M. *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Deusto, Barcelona, 2000.

Smyrnios, K.X.; Tanewsky, G.A., y Romano, C.A., “Developments of a measure of the characteristics of family business”, *Family Business Review*, vol. 11, n. 2, 1998, pp. 49-60.

Uhlener, L.M., *The use of the Guttman scale in the development of a family business index*, Research Forum Proceedings of 13th Annual World Conference of Family Business Network, Helsinki, 2002.

RECURSOS DE INTERNET:

Arbesú, C., *El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar* (tesis doctoral), Universidad de Navarra, Pamplona, 2016, (disponible en: https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/41415/1/Tesis_Carlos%20Arbesu.pdf; última consulta: 11 de abril de 2024)

Instituto de la Empresa Familiar (disponible en www.iefamiliar.com; última consulta: 8 de enero de 2024).

Instituto de la empresa familiar, *Cifras*. (disponible en www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/; última consulta: 8 de enero de 2024).

Instituto Nacional de Estadística, *Estudio piloto sobre empresas familiares*, 2016.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [última consulta: 24 de enero de 2024].

Valmaña, A. J., *El régimen jurídico del protocolo familiar* (tesis doctoral), Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, 2015, (disponible en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/292369/TESI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>; última consulta: 25 de mayo de 2024)

Villarrubia, M. y Requeijo, A., *La mediación como método de resolución de conflictos en la empresa familiar*, Almacén de Derecho, 2020, (disponible en: <https://almacenederecho.org/la-mediacion-en-los-conflictos-en-las-empresas-familiares>; última consulta: 4 de junio de 2024)