



FACULTAD DE DERECHO

EL EMPRESARIO ANTE EL DESAFÍO DEL CAMBIO GENERACIONAL EN SU EMPRESA FAMILIAR

Especial importancia del protocolo familiar en la sucesión

Autora: Sandra Eulalia Elena Faura Martín

4º E-1 Derecho *Joint Global Program*

Área de Derecho Civil

Tutor: Alberto Serrano Molina

Madrid

Abril, 2020

Todo aquel que pueda hacer crecer dos mazorcas de maíz o dos briznas de hierba donde antes solo crecía una, merece la mayor alabanza de la humanidad

-Los viajes de Gulliver, JONATHAN SWIFT

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	6
1. OBJETO DE ESTUDIO E INTERÉS DE SU TRATAMIENTO.....	6
2. OBJETIVOS PERSEGUIDOS Y METODOLOGÍA.....	8
CAPÍTULO II. LA EMPRESA FAMILIAR: DE NEGOCIO FAMILIAR... A DINASTÍA.....	10
1. APROXIMACIÓN A SU CONCEPTO Y NATURALEZA.....	10
1.1. Conveniencia de su definición.....	12
1.2. Perspectiva normativa.....	15
1.3. Perspectiva doctrinal.....	19
1.3.1. <i>El concepto de empresa</i>	19
1.3.2. <i>El concepto de familia</i>	21
1.3.3. <i>El concepto de propiedad</i>	23
1.3.4. <i>Conclusiones: la unión indisoluble de los tres conceptos</i>	26
2. RÉGIMEN JURÍDICO.....	28
3. TIPOLOGÍAS DE EMPRESA FAMILIAR.....	29
4. RELEVANCIA SOCIO-ECONÓMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	30
4.1. Papel de las empresas familiares en tiempos de COVID-19.....	31
5. CONCLUSIONES.....	33
CAPÍTULO III. CAMBIO GENERACIONAL.....	35
1. ACERCAMIENTO A SU SIGNIFICADO Y DEFINICIÓN.....	36
2. ETAPAS DE TRANSICION: NEGOCIO FAMILIAR, EMPRESA FAMILIAR Y DINASTÍA.....	37
3. DESAFÍO SUCESORIO: “PADRE FUNDADOR, HIJO GASTADOR, PRIMO LIQUIDADOR”.....	40
3.1. El problema del consorcio de primos: cambio de prioridades y desapego familiar.....	41
3.2. La problemática de los socios pasivos y activos: diferentes ambiciones.....	42
3.3. Posibles soluciones.....	42
4. CONCLUSIONES.....	44

CAPÍTULO IV. “ENTREGA DE BASTÓN DE MANDO” O PROCESO DE SUCESIÓN.....	45
1. SUEÑOS FAMILIARES: EL VERDADERO PUNTO DE PARTIDA DE LA SUCESIÓN.....	45
2. TRANSICIÓN Y PASOS A SEGUIR: LAS CINCO FASES DEL VERBO “HACER”.....	48
3. FACTORES A TRATAR EN LA SUCESIÓN.....	50
3.1. Criterios equitativos de retribución.....	50
3.2. Comunicación suficiente y de calidad.....	52
3.3. Papel del Consejo de Familia: importancia en la crisis de COVID-19.....	53
3.4. Ejemplos reales: el éxito de grandes empresas familiares españolas.....	54
4. CONCLUSIONES.....	55
CAPÍTULO V. LA SOLUCIÓN: EL PROTOCOLO FAMILIAR.....	57
1. ASPECTOS GENERALES: LAS “REGLAS DEL JUEGO”.....	57
2. LOS CIMIENTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	59
3. FINALIDAD Y ALCANCE: ESPECIAL TRASCENDENCIA DE SU Oponibilidad y Publicidad Registral.....	60
4. NECESIDAD DE IMPULSO LEGISLATIVO.....	62
5. CONCLUSIONES.....	63
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES FINALES.....	64
CAPÍTULO VII. FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	68

ABREVIATURAS

1ªG	Primera generación
2ªG	Segunda generación
3ªG	Tercera generación
ADEFAM	Asociación de la Empresa Familiar de Madrid
Art.	Artículo
BOCT	Boletín Oficial de Cantabria
BOE	Boletín Oficial del Estado
C. Com.	Código de Comercio
CC	Código Civil (RD 24-7-1889)
CE	Constitución Española 1978
DGRN	Dirección General de los Registros y del Notariado
<i>Ibid.</i>	En el mismo lugar, para indicar que una cita o referencia aparece en la misma obra que se ha citado anteriormente
<i>Id.</i>	Indica que el trabajo que se cita es el mismo que el citado en la nota inmediatamente anterior, coincidiendo autor, título, edición y páginas
LSC	Ley de Sociedades de Capital (RDLeg 1/2010)
<i>Op. cit.</i>	Obra citada
P.	Página
Pp.	Páginas
PYME/S	Pequeña/s y mediana/s empresa/s
RAE	Real Academia Española
RD	Real Decreto
<i>S.P.</i>	Sin página o sin número de página
Ss.	Siguientes
STC	Sentencia
TS	Tribunal Supremo
<i>Vid.</i>	Véase

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Nos embarcamos en la realización de este trabajo con el objetivo principal de alcanzar la comprensión del trasfondo de las empresas familiares. Descifrar cómo piensan los dueños de estas compañías, tanto en el ámbito empresarial como familiar, nos hará posible analizar sus decisiones y reflexionar acerca de los mejores procedimientos para que éstas se lleven a cabo de manera exitosa, sin menoscabar la armonía de las relaciones que están en juego.

El objeto del presente estudio está constituido por el análisis de la definición de empresa familiar, el cambio generacional, los sueños y proyectos de futuro, la importancia de un objetivo común como guía, las vicisitudes de la sucesión, las particularidades de cada compañía y la necesidad de un documento que recoja todas estas cuestiones. Dicha exigencia nos llevará a la solución de confeccionar un traje a medida para cada negocio familiar, que encaje con sus problemáticas y ayude a solventarlas, llamado Protocolo Familiar. Esta herramienta está caracterizada precisamente por su capacidad de establecer unas pautas para que las transiciones generacionales se lleven a cabo satisfactoriamente y evitando el mayor número de daños colaterales posibles.

1. OBJETO DE ESTUDIO E INTERÉS DE SU TRATAMIENTO

Nunca debemos olvidar el motivo que nos lleva a hacer las cosas, aquella razón que a veces se nos presenta oculta que mueve los hilos detrás de nuestros actos. En este sentido, yo nunca olvidaré por qué empecé a estudiar Derecho.

El día que tomé de manera definitiva la decisión, me dije a mí misma que si así era, debía prometerme que tendría siempre presente por qué lo había hecho: para luchar por verme en un futuro dándole la mano a aquellas personas que lo necesitan y ayudando a construir (o, cuando fuese necesario, reconstruir), pero siempre con la idea en mente de no permitir que lo que debía perdurar terminase.

Muchas han sido las ramas de Derecho que han captado mi atención a medida que los profesores nos las iban enseñando: el Derecho Penal, el Derecho Laboral, Derecho Civil, el Derecho Mercantil, etc. Y en todas ellas, me sorprendía a mí misma imaginándome como la heroína que llega para impartir paz y justicia, y dicha idea no podía hacerme más feliz. Quería verdaderamente ayudar, encontrar soluciones que

parecían no existir, dar esperanza a los que la habían perdido y devolverles los sueños a los soñadores. Y tras pasear durante cuatro años por los pasillos repletos de manuales, historias de casos resueltos, cementerios de casos perdidos, bibliotecas de opiniones doctrinales... tras haber acariciado cada recoveco del Derecho que ha captado mi interés, y haber descubierto la magia que cada uno de ellos contiene, llegué a mi lugar: el Derecho de Familia.

El objeto de estudio este trabajo es la empresa familiar en todo su esplendor, llamada incluso por algunos autores la “locomotora” de la economía, pues “los que se dedican profesionalmente a estudiar este tipo peculiar de empresa suelen coincidir en que es el motor económico, la locomotora o espina dorsal que decía Walter Whitman”¹.

El concepto de empresa familiar se ha de encuadrar teniendo en cuenta múltiples ámbitos del derecho, más en concreto las parcelas del Derecho de Sociedades y Derecho de Familia, siendo en este trabajo el último el que más nos interesa para nuestro acercamiento. La importancia de la elección del presente tema radica en la necesidad de dar respuesta a las divergencias que se producen en las relaciones interpersonales en el ámbito empresarial. La exitosa gestión diaria de una empresa se hace difícil de por sí, por lo que hemos de imaginar hasta qué punto lo es cuando le añadimos el factor familiar, matrimonial, las relaciones entre hermanos, el vínculo padre-hijo, etc. Indudablemente, obtendremos de esta mezcla un cóctel peligroso si desconocemos la adecuada manera de manejarlo, pero plenamente útil y fructífero tanto para la economía como para las familias si sabemos cómo liderarlo y gestionarlo.

Como decía al comienzo, nunca podemos olvidar el motivo que nos lleva a hacer las cosas, pues será el responsable de impulsarnos a lo largo del camino. Llegados a este punto, he de confesar que la verdadera razón de elegir este tema tiene sin duda nombre y apellidos: Rafael Faura Petisco, mi padre. En su labor como consultor de empresas familiares, ha sido el encargado de mostrarme la magia de estos negocios y la importancia de cuidar la familia, como él hace día a día conmigo. Como estudiosa del fenómeno de estas compañías, te doy las gracias, papá, por ser guía y apoyo incondicional en los momentos duros de estas empresas, por salvar sus vidas en tantas ocasiones y ser su fiel cuidador en aras de su continuidad. Como hija, gracias, papá, por ser un ejemplo a seguir.

¹ Neubauer, F. y Alden, G. Lank., *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*, Deusto, Bilbao, 1999, p. 38.

En último lugar, como lector, has de saber que este trabajo no habría sido posible sin la ayuda de Alberto Serrano Molina, mi compañero de aventuras en el fascinante mundo de las empresas familiares y el responsable directo de mi pasión por el Derecho de Familia y Sucesiones. Gracias a ti, por transmitir tu pasión por la vida en cada cosa que haces; y gracias, precisamente a la vida, por haberte puesto en mi camino como profesor y como tutor. Eternamente agradecida.

2. OBJETIVOS PERSEGUIDOS Y METODOLOGÍA

Con la realización de este trabajo perseguimos varios objetivos. Todos y cada uno de ellos constituyen pequeños escalones a subir para llegar al fin último: encontrar la solución idónea para mantener una empresa familiar en el tiempo, de forma no solo duradera, sino también estable y fructífera, a través del tan famoso y a la vez criticado Protocolo Familiar.

A lo largo de nuestro estudio, trataremos de dar respuesta a ciertos interrogantes como: ¿Cuál es la importancia de las empresas familiares en el mundo actual? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y cuáles sus puntos débiles? ¿De qué herramientas disponemos para fortalecer un negocio familiar?

Comenzaremos abordando nuestra tarea con la delimitación del concepto de empresa familiar, pues es preciso clarificar este término jurídico que a tantas definiciones ha dado cabida, así como desgranar los diferentes consensos a los que han llegado los autores para describirlo. Para ello, nos serviremos de la normativa al respecto, de pronunciamientos jurisprudenciales y de consideraciones doctrinales.

Hecho esto, podremos meternos de lleno en materia, explicando todos los entresijos de la empresa familiar y sus etapas de cambio generacional, para posteriormente desembocar en el tronco de nuestra investigación: el proceso de sucesión y la mejor manera de llevarlo a cabo exitosamente a través del Protocolo Familiar. Esta herramienta nos será útil, como veremos en el apartado específicamente dedicado a su análisis, para que el trámite sucesorio no fracase y aboque a la empresa a la muerte. Una de las mayores dudas acerca de este documento es su capacidad vinculante sobre las partes y su regulación legal.

Adicionalmente, añadiremos ejemplos de compañías en el sector de la empresa familiar que han demostrado a lo largo de la historia tanto su valía y esfuerzo para pervivir en el tiempo, como su capacidad para superar las adversidades diarias a las que se enfrentan, fruto de la tan codiciada ambición de continuidad.

Finalmente, a nuestro juicio, es importante recalcar la admirable voluntad de estas empresas de hacer reinar los valores que le son propios a todo negocio familiar que se precie, tales como la afectividad, la honradez, la transparencia, el cariño y el compromiso. Debemos recordar que existen unos criterios éticos consolidados por la propia historia de la familia que habrán de ser respetados y mantenidos. De esta manera, se consigue crear una especie de ADN de la compañía que la caracteriza y la hace única, debiendo convertirse estos principios en una parte innegociable que habrá de permanecer siempre, sea cual sea la generación futura que releve al fundador.

CAPÍTULO II. LA EMPRESA FAMILIAR: DE NEGOCIO FAMILIAR... A DINASTÍA

Como dijo Dwight D. Eisenhower, 34º presidente de Estados Unidos:

“Por mucha inteligencia que se ponga en un plan, ya sea un programa de seguro, una invasión armada de un continente o una campaña para reducir la extensión de una plaga, la medida de su éxito siempre la dará el espíritu y el temple de las personas encargadas de su ejecución. Por cuantiosos que sean los fondos que financian un proyecto, por elaborada que esté su organización, por detallado y previsor que sea su programa operativo, el elemento humano siempre es el elemento central”².

El ser humano es inevitablemente un animal social. Tendemos a necesitar estar en contacto con otros seres humanos constantemente, y de ese acercamiento florecen multitud de ventajas; no obstante, es a su vez fruto de disputa y conflictos de intereses. Podría decirse que estamos ante un arma de doble filo en toda regla. Las relaciones interpersonales son el esqueleto de la sociedad en términos sociales, de la misma manera que las sociedades son el esqueleto de la comunidad en términos empresariales. Sin embargo, bajo ninguna circunstancia debemos olvidar que quien está detrás de las sociedades, en último término, es la persona. Y en el caso específico de las empresas familiares, esa persona podría tratarse de nuestro padre, nuestra madre, o nuestro hermano, entre otros, lo cual cambia radicalmente la situación en comparación con la que nos encontraríamos en una empresa que no es familiar.

A continuación, llevaremos a cabo un análisis exhaustivo sobre el concepto de empresa familiar, visto desde distintas perspectivas, con el objetivo de comprender la trascendencia jurídica de esta institución y de hallar la razón de su gran importancia en el mundo a día de hoy.

1. APROXIMACIÓN A SU CONCEPTO Y NATURALEZA

Desde un comienzo, conviene advertir al lector de que, a lo largo de la investigación acerca del fenómeno de las empresas familiares, hemos constatado la existencia de cuatro cuestiones preliminares que han de tenerse en cuenta.

² Neubauer, F. y Alden, G. Lank, *op. cit.*, p. 173.

La primera es que nos vamos a encontrar con multitud de opiniones acerca de lo que puede ser y no puede ser una empresa familiar, pues muchos autores se han esforzado en acotar sus límites y sentar sus líneas generales, pero de manera lógica es imposible que todos ellos lleguen a una definición única. De hecho, consideramos que la verdadera riqueza de esta noción radica precisamente en la capacidad de definirla de diferentes maneras y llegar con todas ellas al mismo término (siempre manteniendo unos elementos definitorios esenciales inamovibles).

La segunda cuestión a tener en cuenta es que, en consonancia con la opinión de ciertos autores, como Miguel Herrero y Rodríguez de Miñón (político y jurista español, uno de los llamados siete padres de la Constitución Española de 1978) y Francisco Javier Olmedo, la empresa familiar es, a todas luces, una auténtica institución³, en tanto en cuanto implica una dedicación de por vida a la consecución de la inmortalidad de la compañía. Además, trata a su vez de armonizar dos importantes instituciones sociales: la empresa y la familia. Por ello, es enormemente respaldada en España por el Instituto de la Empresa Familiar y, a nivel europeo, por la Agrupación Europea de Empresas Familiares⁴.

La tercera obedece a la necesidad de clarificar, desde un inicio, si la empresa familiar es, o no, sinónimo de pequeña y mediana empresa⁵. Adelantamos que puede haber PYMES no familiares (propiedad de personas no ligadas por vínculos de familia, matrimoniales o de pareja estable) y, viceversa, puede haber empresas familiares que no sean PYMES, al tratarse de grandes empresas de amplio tamaño. Sin embargo, ambas clases suelen coincidir, pues lo habitual es que las compañías familiares sean, al mismo tiempo, PYMES⁶.

³ La característica definitoria de una institución es su notoria dimensión a nivel social, que posibilita su protección pública, trascendiendo del ámbito puramente privado y confiriéndole una legitimación que la hace merecedora de protección específica por los poderes públicos. Una institución lleva inherente, en consecuencia, la específica finalidad a la cual se destina, constitutiva de su razón de ser: la consecución (o contribución) del bien común, del interés general y del bienestar de la colectividad. Para más información, *vid.* Olmedo Castañeda, F. J., *La transmisión de la empresa familiar: claves jurídicas para su éxito y propuestas de reforma legislativa*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 2019, pp. 51-52.

⁴ Fuente de información: La Empresa Familiar (disponible en <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/seccion/servicios-553/instituciones/>). Fecha de última consulta: 28 de abril de 2020.

⁵ Los parámetros que indican si estamos ante una PYME son: número de trabajadores y volumen de negocio. De esta forma, constatamos que son criterios diversos a los que se utilizan para calificar a una empresa con el adjetivo de familiar.

⁶ Olmedo Castañeda, F. J., *op. cit.*, p. 50.

La cuarta y final viene a aclarar que el campo de las compañías familiares continúa siendo un terreno joven y sin explotar al completo, a pesar de que esto esté cambiando en los últimos años. Este hecho no quiere decir que su origen sea reciente, sino todo lo contrario⁷, podría considerarse que su existencia se remonta a los gremios de la Edad Media. El profesor William O'Hara va aún más allá y señala que el negocio familiar ha existido antes de las multinacionales, de la Revolución Industrial e incluso, antes del apogeo de Grecia y del Imperio Romano⁸.

1.1. Conveniencia de su definición

Consideramos que la manera más adecuada de adentrarnos en el apasionante mundo de las empresas familiares es de la mano de autores de reconocido prestigio (tanto a nivel nacional como internacional, pues estas compañías son un fenómeno global) que, a lo largo de su trayectoria e inmersión en lo concerniente a este peculiar tipo de empresas, han lidiado con la difícil labor de ponerles nombre y definir las de la mejor y más precisa forma. Estimamos conveniente, por ende, reflejar en las siguientes líneas las diferentes y más importantes definiciones recogidas que esperamos ayuden al lector a entender con más exactitud lo que se determina como empresa familiar. Mencionaremos cinco, abarcando el periodo de años comprendido entre 1991 y 2018:

- “Una empresa familiar es aquella en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes” (Gallo y Sveen, 1991⁹).
- “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

⁷ Olmedo Castañeda, F. J., *op. cit.*, p. 29.

⁸ Vid. O'Hara, W. T., *Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*, Adams Media Corporation, Massachusetts, 2004, pp. 30-50. Para no desenfocar el objeto de estudio, no dedicaremos atención especial al relato de los antecedentes históricos. No obstante, cabe reconocer la notable importancia del origen al que se remontan las empresas familiares, su proceso de evolución a lo largo del tiempo y su paulatina conversión hasta llegar a devenir en lo que conocemos por ellas en la actualidad. Para consultar más información acerca de esta cuestión concreta, Vid. Bulffer, C., *Historia de empresas y empresa familiar: la empresa Cordero*, Editorial Académica Española, 2012, o Pérez Fernández, J. D., *Préstame a tu líder: historia de una empresa familiar cualquiera*, Círculo Rojo, 2018.

⁹ Gallo, M. A., y Sveen, J., *Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces*, *Family Business Review*, 1991, p. 181.

en que sus miembros se esfuercen por establecer, mantener o incrementar unas relaciones intraempresariales fundadas en la familia” (Litz, 1995¹⁰).

- “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 les pertenecerá algún día. Lo esencial es que se comparta la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa” (Jaffee, 2007¹¹).
- “La continuidad generacional, como objetivo estratégico, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia es lo que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar” (Instituto de la Empresa Familiar, 2008¹²).
- “Se podría decir que la empresa familiar se caracteriza por la propiedad mayoritaria que detenta una familia (en sentido amplio) en la empresa y la influencia que ejerce en el gobierno y gestión de esta” (Pavón Sáez, 2018¹³).

A pesar de la inexistencia de una forma universal de definir la empresa familiar, y una vez vista la diversidad de formas en las que lo han hecho los autores, hemos de tener en cuenta que existe un acuerdo sobre las **mínimas notas definitorias** que han de estar presentes para que podamos hablar *stricto sensu* de estas compañías, aunque es cierto que algunos añaden otras diferentes. Haciendo una recopilación de las que, a nuestro juicio, son las más esenciales en lo relativo a los puntos cardinales del núcleo de la empresa familiar, podríamos concluir que dichas características son cinco (ampliables, como comentábamos, a alguna nota definitoria más):

- Que la fundación de la empresa haya sido llevada a término por una familia, con al menos una generación en funcionamiento.
- Que la familia, para el supuesto de empresa unifamiliar, tenga una participación importante en el capital social, siendo normalmente la mayoría.

¹⁰ Litz, R. A., *The family business: toward definitional clarity*, Family Business Review, 1995, p. 78.

¹¹ Jaffee, D. T., *Working with the ones you love*, Changeworks, California, 2015, p. 27.

¹² Fuente de información: Instituto de la Empresa Familiar (disponible en www.iefamiliar.com). Fecha de última consulta: 24 de febrero de 2020. La definición oficial del término Empresa familiar fue acordada en 2008, por el entonces Grupo Europeo de Empresas Familiares, actual *European Family Business (EFM)* y por el *Board del Family Business Network (FBN)*, las dos principales instituciones internacionales representantes de las empresas familiares.

¹³ Pavón Sáez, M., *Claves Prácticas: protocolo familiar, estructura y contenido*, Francis Lefebvre, Barcelona, 2018, p. 134.

- Que, con arreglo a dicha participación, la familia tenga la posibilidad de ejercer el control de la empresa.
- Que la familia participe en la gestión de la empresa, ocupando la totalidad o la mayoría de puestos en el Consejo de Administración para el caso de las empresas societarias. Es decir, que la empresa esté gobernada y/o dirigida por la familia (ya sea desde el órgano de administración y/o a través de la dirección general y los respectivos departamentos funcionales)¹⁴.
- Y, finalmente, la vocación de continuidad: que la familia tenga la voluntad de hacer que la empresa perviva en el tiempo, incorporando a la misma a las generaciones posteriores, pudiendo crear para ello documentos legales que garanticen y fomenten la permanencia de la compañía, y que colaboren a la labor de coordinar a los siguientes sucesores en los desafíos a los que necesariamente se enfrentarán (el Protocolo Familiar)¹⁵.

A *contrario sensu*, podría afirmarse que la empresa no se conformará como familiar si carece de la concurrencia simultánea de los requisitos de **propiedad, gestión y vocación de continuidad**. Es decir, no será familiar si:

- En empresas societarias: el grupo familiar no posee una participación significativa o de control en el capital social.
- Ninguno de los miembros de la familia realiza una participación activa en las funciones propias de la gestión.
- No se puede apreciar que exista el objetivo último de obtener una empresa que continúe en el tiempo a largo plazo, consolidando los valores que constituyen el ideario familiar¹⁶.

Finalmente, ahora que conocemos los rasgos característicos de esta clase de compañías, tanto los que atribuyen el carácter de familiar, como los que desproveen del mismo, conviene que abordemos su tratamiento desde un punto de vista normativo.

¹⁴ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, p. 134.

¹⁵ Olmedo Castañeda, F. J., *op. cit.*, p. 32.

¹⁶ *Ibid.*: p. 47.

1.2. Perspectiva normativa

En este apartado, las preguntas que nos vamos a plantear y a las que trataremos de dar respuesta son: ¿Cómo regulan los cuerpos legales las empresas familiares? ¿Qué carácter les atribuyen y qué referencias a ellas encontramos dispersas en las diferentes redacciones normativas? La finalidad subyacente es situar al lector en el contexto legal donde encuadramos este tipo de compañías, de manera que resulte más fácil entender el trato que se les da en la sociedad y cómo son entendidas jurídicamente, tanto a nivel teórico como práctico (pues su existencia produce, por ejemplo y como explicaremos posteriormente, bonificaciones fiscales).

Antes de comenzar, es preciso adelantar que, lamentablemente, no encontraremos muchas aclaraciones normativas del concepto de empresa familiar, a pesar de existir múltiples menciones a estas compañías en los cuerpos legales, debido a la creciente e innegable importancia que están cobrando en la actualidad. Sin embargo, no contamos con excesivo detenimiento en el análisis de este fenómeno.

Seguidamente, y con el propósito de hacer una síntesis, expondremos fragmentos en los que ha sido recogido el término, aportando luz a nuestro objetivo principal en este Capítulo II que es el de definir de la forma más completa posible la empresa familiar.

En primer lugar, la Exposición de Motivos del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares (a los cuales dedicaremos el último capítulo por su especial trascendencia para nuestro objeto de estudio), nos indica que son sociedades familiares en sentido amplio “aquellas en las que la propiedad o el poder de decisión pertenecen, total o parcialmente, a un grupo de personas que son parientes consanguíneos o afines entre sí”, y finaliza diciendo que “será familiar una sociedad de personas o capital en la que existe un protocolo que pretende su publicidad”¹⁷.

Observamos en esta definición varios elementos que anteriormente calificamos de esenciales: primero, el claro control de la familia empresaria de la propiedad de la sociedad y su poder de tomar decisiones; segundo, la existencia de vínculos de familia entre las personas que forman parte de la empresa; y tercero, la presunción de que la sociedad será familiar en caso de existencia de un protocolo, pues este conlleva el deseo

¹⁷ Exposición de Motivos del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares (BOE núm. 65, de 16 de marzo de 2007).

de perpetuidad de la empresa. Esta voluntad de continuidad a futuro es una de las características trascendentales de este tipo de empresas¹⁸.

En segundo lugar, como mencionamos al comienzo de este apartado, las empresas familiares también han sido definidas en la Ley del Impuesto sobre el Patrimonio (aunque de manera indirecta). La razón de haberlo hecho obedece al objetivo de acogerse a las bonificaciones fiscales que procedan. No obstante, es curioso el hecho de que el legislador fiscal haya actuado con anterioridad al legislador civil o mercantil, y no podemos más que sorprendernos debido a que parece que la importancia de estas empresas en nuestro ordenamiento jurídico no ha sido valorada de forma suficiente hasta el reconocimiento legal de un tratamiento fiscal beneficioso y favorable que colabore a su perdurabilidad y conservación en el tiempo¹⁹.

La Ley 19/1991 citada reza en su artículo 4, apartado octavo, punto uno, lo siguiente:

“Estarán exentos de este Impuesto: (...) Ocho. Uno. Los bienes y derechos de las personas físicas necesarios para el desarrollo de su actividad empresarial o profesional, siempre que ésta se ejerza de forma habitual, personal y directa por el sujeto pasivo y constituya su principal fuente de renta (...). También estarán exentos los bienes y derechos comunes a ambos miembros del matrimonio, cuando se utilicen en el desarrollo de la actividad empresarial o profesional de cualquiera de los cónyuges, siempre que se cumplan los requisitos del párrafo anterior”²⁰.

En tercer lugar, hemos de tener en cuenta las leyes autonómicas a fin de completar la regulación de las empresas familiares, pues en otros territorios, dentro incluso de nuestro propio país, nos encontramos con cambios relevantes. A título de ejemplo, nos referiremos a continuación a dos leyes que han sido redactadas y en las cuales observamos

¹⁸ Olmedo Castañeda, F. J., *op. cit.*, p. 35.

¹⁹ *Ibid.*: p. 33.

²⁰ Ley 19/1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre el Patrimonio (BOE núm. 136, de 7 de junio de 1991). A efectos de situarnos actualmente respecto de esta ley, es importante que tengamos en cuenta que, como bien expone Olmedo Castañeda cuando a ella se refiere, este impuesto fue suprimido para la obligación personal y real de contribuir por virtud de la Ley 4/2008, de 23 de diciembre (BOE núm. 310, de 25 de diciembre de 2008). Fue restablecido para los ejercicios fiscales correspondientes al 2011 y 2012, por virtud del Real Decreto-Ley 13/2011, de 16 de septiembre, por el que se restablece el Impuesto sobre el Patrimonio con carácter temporal (BOE núm. 224, de 17 de septiembre de 2011). Posteriormente, se extendió hasta el ejercicio fiscal del 2015, de la mano de la Ley 36/2014 de Presupuestos Generales del Estado para el año 2015 (BOE núm. 315, de 30 de diciembre de 2014), renovándose de manera anual su vigencia.

cierta dedicación a definir los rasgos característicos de la empresa familiar (aunque limitado al ámbito agrario):

- En la Comunidad Autónoma de Cantabria: Ley 10/1985, de 16 de diciembre, de Protección y Modernización de la Empresa Familiar Agraria. Su importancia radica a la dedicación que realiza el artículo 4 a la enumeración de los requisitos para obtener la calificación de empresa familiar agraria. Estos son los siguientes:
 - “a) Que su titular desarrolle la actividad empresarial agraria como principal.
 - b) Que los trabajos en la explotación sean realizados personalmente por el titular y su familia, sin que la mano de obra asalariada supere en cómputo anual a la familiar en jornadas efectivas.
 - c) Que sea susceptible de proporcionar a la familia un nivel de rentas análogo al de otros sectores.
 - d) Que el titular o uno de los que asuma la gestión personal y directa tenga una capacidad profesional suficiente, bien sea basada en la experiencia profesional o bien acredite la titulación suficiente que reglamentariamente se establezca.
 - e) Que la titularidad de la misma pertenezca a una sola persona física, a matrimonio o a diferentes personas que tengan entre sí vínculos de parentesco hasta el tercer grado o la condición de sucesores «mortis causa» de una misma persona”²¹.

- En la Comunidad Autónoma de Cataluña: Ley 9/1985, de 24 de mayo, de Modernización de la empresa Familiar Agraria. A pesar de que la disposición ya se encuentre derogada por la Ley 5/2017 de 28 de marzo²², es relevante, así como la anterior, pues realiza en el artículo 2 la misma tarea de recoger los requisitos para calificar a una empresa agraria como familiar.

“a) Que la titularidad de la empresa, en dominio, arrendamiento o parceria, o por cualquier otro título que atribuya su disfrute, corresponda a una sola persona

²¹ Ley 10/1985, de 16 de diciembre, de Protección y Modernización de la Empresa Familiar Agraria (BOCT núm. 4, de 6 de enero de 1986).

²² Ley 5/2017 de 28 de marzo (BOE núm. 152, de 27 de junio de 2017).

física, a un matrimonio o a diferentes personas que posean entre sus vínculos de parentesco de hasta tercer grado o la condición de sucesores «mortis causa» de una misma persona.

b) Que el titular o uno de los titulares, en el caso de que sean más de uno, sea profesional de la agricultura.

c) Que el titular o uno de los titulares asuma su gestión de forma personal y directa y posea capacidad profesional suficiente o se comprometa a adquirirla, según criterios basados bien en la experiencia profesional, bien en la acreditación de una titulación suficiente.

d) Que el titular o uno de los titulares asuma también el riesgo de la misma.

e) Que los ingresos que obtengan de la empresa familiar agraria los miembros de la familia que trabajan en ella sean iguales o superiores a los que se obtengan de actividades ajenas a la empresa”²³.

Algunos autores como Esther Muñiz aseguran la trascendencia de la empresa agraria dentro del concepto de empresa familiar, puesto que la explotación agraria ha tenido desde sus inicios fundamento en dos pilares: la familia y la tierra. Esto explica que sus principios básicos estén conformados por “el vínculo de la propiedad y la figura del heredero privilegiado”, siempre en línea con el eterno objetivo de mantener el patrimonio de la familia y hacer que éste perdure²⁴.

Dentro de este contexto autonómico, no podemos dejar de mencionar, solo en relación a algunos concretos territorios, la existencia de un Derecho Civil propio, los llamados Derechos forales. Su análisis excedería con mucho el objeto de la presente investigación, no ya solo debido a sus diversas particularidades con respecto al Derecho Civil Común, en general, sino, de manera muy especial, en lo relativo a las normas de derecho sucesorio, las cuales sí que tienen una gran incidencia en lo que concierne a la transmisión *mortis causa* de las empresas familiares.

²³ Ley 9/1985, de 24 de mayo, de Modernización de la empresa Familiar Agraria (BOE núm. 184, de 2 de agosto de 1985). Como hemos mencionado, se encuentra derogada por la Ley 5/2017 de 28 de marzo (BOE núm. 152, de 27 de junio de 2017).

²⁴ Muñiz Espada, E., “Pactos sucesorios, pactos de familia y empresa agraria”, *Revista Jurídica del Notariado*, n. 81, 2012, pp. 169-171 (disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4183568>). Fecha de última consulta: 30 de marzo de 2020.

Finalmente, y a modo de cierre de este apartado, conviene traer a colación la reflexión realizada por Francisco Olmedo Castañeda en la Conferencia dictada en el Colegio Notarial de Madrid, Salón Académico, el 29 de noviembre de 2018:

“No existe una regulación positiva que establezca un marco normativo integral sobre la empresa familiar ni en nuestro ordenamiento jurídico interno ni a nivel de Derecho comparado, habiéndose realizado tan solo reformas puntuales, principalmente de naturaleza fiscal”²⁵.

Dicho esto, procederemos a continuación a aproximarnos al concepto y naturaleza de las empresas familiares, ahora, desde el punto de vista de la doctrina.

1.3. Perspectiva doctrinal

Siguiendo a Francisco Javier Olmedo, coincidimos en que el primer paso para poder definir verdaderamente una empresa familiar consiste en analizar aquellos conceptos que la forman o que inciden directamente en su existencia. Es decir: la empresa, la familia y la propiedad.

1.3.1. El concepto de empresa

Según dicta la Real Academia Española: el concepto de empresa responde a la definición de “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”²⁶. En otras palabras, la empresa se considera como una vía para realizar una actividad económica en el mercado. Podría decirse entonces que, en términos generales, hace referencia a una compañía en la que la producción de actividades o la prestación de servicios viene dada por una mezcla entre el capital y el trabajo. Consecuentemente, la mayor parte de la doctrina sostiene que estamos ante un término más bien de naturaleza económica, lo cual tiene mucho sentido por encontrarnos en un mundo completamente economizado, constituyéndose este fenómeno precisamente como uno de los motores indudablemente esenciales de la sociedad actual

²⁵ Fuente de información: Colegio Notarial de Madrid (disponible en <http://www.elnotario.es/academia-matritense-del-notariado/9281-la-empresa-familiar-en-el-derecho-espanol-necesidad-de-una-regulacion-juridica>). Fecha de última consulta: 23 de marzo de 2020.

²⁶ Fuente de información: Real Academia Española (disponible en <https://www.rae.es/>). Fecha de última consulta: 10 de marzo de 2020.

(por no decir el más fundamental). En este punto de nuestro trabajo, conviene rescatar aquella forma que Walter Whitman ideó para referirse a las empresas familiares, las llamadas “locomotoras” de la economía²⁷, por la innegable magnitud de su impacto en la misma.

En cuanto a lo que respecta al término de “empresario”, la Real Academia Española nos aclara en su cuarta acepción (que es la que más nos interesa debido a nuestro estudio) que es aquel “titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa”²⁸. Es importante que dejemos constancia de la especial relevancia que se da a la condición de “propietario”, pues posteriormente la analizaremos al referirnos al concepto de propiedad.

Por último, también nos es útil a este efecto contar con lo redactado en el artículo 1 del Código de Comercio en relación a la figura de los comerciantes, haciéndose referencia al empresario como persona física y como persona jurídica o sociedad mercantil:

“Son comerciantes para los efectos de este Código:

- 1.º Los que, teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, se dedican a él habitualmente.
- 2.º Las compañías mercantiles o industriales que se constituyeren con arreglo a este Código”²⁹.

Junto con estos requisitos, la doctrina suele añadir otros dos adicionales: el ejercicio en nombre propio y la consecuente organización de elementos de índole material e inmaterial con el objetivo de producir bienes o servicios al mercado.

Finalmente, cabe mencionar que este concepto ha sido matizado también por la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, en su artículo 4:

“A efectos de lo dispuesto en esta norma, se considera empresario a toda persona física o jurídica, ya sea privada o pública, que actúe directamente o a través de otra persona en su

²⁷ Neubauer, F. y Alden, G. Lank., *op. cit.*, p. 38.

²⁸ Fuente de información: Real Academia Española (disponible en <https://www.rae.es/>). Fecha de última consulta: 30 de marzo de 2020.

²⁹ Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio (BOE núm. 289, de 16 de octubre de 1885).

nombre o siguiendo sus instrucciones, con un propósito relacionado con su actividad comercial, empresarial, oficio o profesión”³⁰.

1.3.2. *El concepto de familia*

El concepto de familia, procedente del latín *familia, familiae*, hace referencia a una realidad bien diferente a la que conocemos hoy en día, llamándose originariamente por dicho nombre a aquellos sirvientes y esclavos que convivían en una misma casa. De la misma manera, la noción actual también difiere de la que tenemos como antecedente en el Derecho Romano, por ejemplo. El concepto engloba al conjunto de personas unidas en matrimonio (cónyuges) y a aquellas unidas por relación de parentesco por consanguinidad, afinidad o adopción³¹.

En este terreno, siguiendo a Francisco Javier Olmedo, es importante llamar la atención sobre la controversia doctrinal existente acerca de si las personas con convivencia común sin haberse unido en vínculo matrimonial (parejas de hecho) pueden ser calificadas como familia y, de esta manera, considerar consecuentemente la empresa que pudieran constituir como familiar.

A la luz de la sentencia del Tribunal Constitucional 184/1990 de 15 de noviembre (cuestión de inconstitucionalidad 1.419/1988); la sentencia 247/2007 de 12 de noviembre, y la sentencia 198/2012 de 6 de noviembre (recurso de inconstitucionalidad 6864-2005), a juicio del mismo autor, se llega a la conclusión de que la familia es un término que ha de ser interpretado *lato sensu*, pues puede tener base tanto en el matrimonio como en la convivencia de hecho de una pareja (ya sea heterosexual, homosexual, inscrita en un registro público administrativo o carente de inscripción)³².

Respecto al tema concreto de la homosexualidad, muy presente en nuestra actualidad, la sentencia 198/2012 de 6 de noviembre realiza unas precisiones muy esclarecedoras:

³⁰ Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias (BOE núm. 287, de 30 de noviembre de 2007).

³¹ Olmedo Castañeda, F. J., *op. cit.*, p. 40.

³² *Ibid.*: p. 42.

“Según nuestra jurisprudencia la «discriminación por indiferenciación» no puede situarse en el ámbito de protección del art. 14 CE, porque lo que éste impide es la distinción infundada o discriminatoria (STC 86/1985, de 10 de julio, FJ 3). Este Tribunal ha establecido reiteradamente que el art. 14 CE no consagra un derecho a la desigualdad de trato, ni ampara la falta de distinción entre supuestos desiguales, por lo que no existe ningún derecho subjetivo al trato normativo desigual (por todas, STC 117/2006, de 24 de abril, FJ 2), si bien también hemos dicho que «cuestión distinta es que los poderes públicos, en cumplimiento del mandato del art. 9.2 CE, puedan adoptar medidas de trato diferenciado de ciertos colectivos en aras de la consecución de fines constitucionalmente legítimos, promoviendo las condiciones que posibiliten que la igualdad de los miembros que se integran en dichos colectivos sean reales y efectivas o removiendo los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud» (STC 69/2007, de 16 de abril, FJ 4). Por tanto, habiendo dicho ya que el principio de igualdad no puede fundamentar un reproche de discriminación por indiferenciación (por todas, STC 30/2008, de 25 de febrero, FJ 7) y no pudiendo por tanto censurar lo que en la STC 135/1992, de 5 de octubre, denominamos «desigualdad por exceso de igualdad» (FJ 9), no resulta posible censurar la Ley desde la perspectiva del principio de igualdad por abrir la institución matrimonial a una realidad – las parejas del mismo sexo– que presenta características específicas respecto de las parejas heterosexuales”³³ (Fundamento Jurídico Tercero).

En definitiva, entendemos la familia como un concepto camaleónico, que va interpretándose de diversa manera en función del contexto en que nos encontremos y de la rama jurídica que lo englobe. Como era de esperar, no existe consenso legal sobre lo que es la institución familiar; empero, contamos con un “acuerdo de mínimos” que nos delimita lo que comporta este concepto, pudiendo referirse a la existencia de lazos puramente sanguíneos, matrimoniales, o la llamada “familia política” (parientes de la pareja del cónyuge).

Finalmente, en lo que respecta a la problemática concerniente a la pareja de hecho, la sentencia 184/1990 de 15 de noviembre establece la constitucionalidad de las medidas

³³ Sentencia del Tribunal Constitucional (Sala Pleno) núm. 198/2012, de 6 de noviembre de 2012 [versión electrónica – base de datos Aranzadi. Ref. RTC 2012/198]. Fundamento Jurídico Tercero. Fecha de última consulta: 21 de abril de 2020. Se trata de un recurso de inconstitucionalidad interpuesto por más de cincuenta Diputados del Grupo Popular del Congreso en relación con la Ley 13/2005, de 1 de julio, por la que modifica el Código civil en materia de derecho a contraer matrimonio. Garantía institucional del matrimonio y protección de la familia: constitucionalidad de la regulación legal del matrimonio entre personas del mismo sexo.

de los poderes públicos que otorguen un trato diferente y más favorable al matrimonio que a otras unidades convivenciales:

“Sin necesidad de interrogarse ahora acerca de si «la protección social, económica y jurídica de la familia» a que este precepto se refiere podría alcanzar, en principio, tanto a la familia matrimonial como a la no fundada en el matrimonio, es claro que dicho precepto no establece ni postula por sí solo una paridad de trato en todos los aspectos y en todos los órdenes de las uniones matrimoniales y no matrimoniales. Por ello no serán necesariamente incompatibles con el art. 39.1 de la Constitución aquellas medidas de los poderes públicos que otorguen un trato distinto y más favorable a la unidad familiar basada en el matrimonio que a otras unidades convivenciales, (...) siempre, claro es, que con ello no se coarte ni se dificulte irrazonablemente al hombre y la mujer que decidan convivir *more uxorio*. Decisión ésta libremente adoptada por los sujetos de la unión de hecho y que diferencia el supuesto constituido por las medidas que afectan sólo a los integrantes de dicha unión respecto de otras previsiones normativas que tienen como destinatarios a los hijos, ya que éstos son iguales ante la ley con independencia de su filiación (art. 39.2 CE) y a los cuales, habidos dentro o fuera del matrimonio, los padres deben prestar asistencia de todo orden (art. 39.3 CE), precisamente, y entre otros motivos, porque su filiación y su condición de habidos dentro o fuera del matrimonio es el resultado de decisiones ajenas a los mismos³⁴” (Fundamento Jurídico Segundo).

1.3.3. *El concepto de propiedad*

En tercer y último lugar, debemos referirnos al concepto de propiedad. Para este cometido, nos será de utilidad nuevamente la definición aportada por la Real Academia Española:

Con el fin de comprender lo que hay detrás del concepto de empresa familiar, nos queda descubrir lo que significa, realmente, ser “la propiedad” de la empresa. Este va a ser el objetivo del presente apartado.

³⁴ Sentencia del Tribunal Constitucional (Sala Pleno) núm. 184/1990, de 15 de noviembre [versión electrónica – base de datos Aranzadi. Ref. RTC 1990/194]. Fundamento Jurídico Segundo. Fecha de última consulta: 20 de abril de 2020. Se trata de una cuestión de inconstitucionalidad en relación con el artículo 160 de la Ley General de Seguridad Social y de la Disposición adicional décima, 2, de la Ley 30/1981, de 7 de julio. Votos particulares.

De entre las definiciones de la palabra propiedad que ofrece la Real Academia Española, hay dos que, con carácter general, nos sirven para realizar una primera aproximación. Son las siguientes:

1. f. Derecho o facultad de poseer alguien algo y poder disponer de ello dentro de los límites generales.
2. f. Cosa que es objeto de dominio, sobre todo si es inmueble o raíz³⁵.

Por otro lado, el artículo 348 del Código Civil establece que:

“La propiedad es el derecho de gozar y disponer de una cosa, sin más limitaciones que las establecidas en las leyes. El propietario tiene acción contra el tenedor y el poseedor de la cosa para reivindicarla”.

Ahora, Manuel Pavón, desde una perspectiva más particular, aplicando el término de propiedad al caso concreto de la empresa familiar, afirma que “el sistema de propiedad es la materialización de las cosas que se representan a modo de activos y escenifican la posibilidad de regular, conforme a derecho, los deberes y obligaciones”³⁶.

Después de leer estas definiciones, ¿qué puede entenderse por tener la propiedad de la empresa?

Podría decirse que la propiedad de una empresa se tiene cuando puedes controlarla, pero nuevamente se ha constatado la inexistencia de acuerdo relativo al significado de “control de la propiedad”.

A nuestro juicio, es plausible afirmar que la propiedad de una empresa se ostenta desde el momento en que se tiene el control sobre la misma, y ello nos obliga a dar respuesta a una nueva pregunta: ¿Cuándo se posee dicho control? A este respecto debemos advertir que, una vez más, hemos constatado la ausencia de consenso por parte de la doctrina.

Siguiendo a Neubauner y a Lank, la expresión “control de la propiedad” se suele emplear desde el punto de vista del porcentaje de acciones con derecho a voto que se poseen. En términos generales, es indudable cuando se obtiene más del 50%; no obstante,

³⁵ Fuente de información: Real Academia Española (disponible en www.rae.es). Fecha de última consulta: 2 de abril del 2020.

³⁶ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, p. 152.

puede bastar para tener el control una cifra más baja en caso de que las restantes acciones se encuentren repartidas entre muchos accionistas³⁷.

Para aportar luz al interrogante planteado sobre cuándo una familia ostenta la propiedad de una empresa y puede por ende decirse que estamos ante una auténtica empresa familiar, autores como Francisco Javier Olmedo debaten e investigan sobre la cuestión, sosteniendo este mismo autor que la respuesta es que ha de tratarse de una compañía que se halle bajo el control de una familia o grupo de familias.

Para determinar si realmente nos encontramos, o no, ante un supuesto de “unidad de decisión”, entendiéndolo por tanto que se ejerce, o no, el control de una sociedad, resulta de gran utilidad el juego de presunciones contenido en el artículo 42 del Código de Comercio. Este precepto, es el primero dedicado a la regulación acerca de la presentación de las cuentas de los grupos de sociedades y, concretamente, en su apartado primero se dice lo siguiente:

“(…) Existe un grupo cuando una sociedad ostente o pueda ostentar, directa o indirectamente, el control de otra u otras. En particular, se presumirá que existe control cuando una sociedad, que se calificará como dominante, se encuentre en relación con otra sociedad, que se calificará como dependiente, en alguna de las siguientes situaciones:

- a) Posea la mayoría de los derechos de voto.
- b) Tenga la facultad de nombrar o destituir a la mayoría de los miembros del órgano de administración.
- c) Pueda disponer, en virtud de acuerdos celebrados con terceros, de la mayoría de los derechos de voto.
- d) Haya designado con sus votos a la mayoría de los miembros del órgano de administración, que desempeñen su cargo en el momento en que deban formularse las cuentas consolidadas y durante los dos ejercicios inmediatamente anteriores. En particular, se presumirá esta circunstancia cuando la mayoría de los miembros del órgano de administración de la sociedad dominada sean miembros del órgano de administración o altos directivos de la sociedad dominante o de otra dominada por ésta. Este supuesto no dará lugar a la consolidación si la sociedad cuyos administradores han sido nombrados,

³⁷ Neubauner, F., y Lank, A. G., *op. cit.*, p. 36.

está vinculada a otra en alguno de los casos previstos en las dos primeras letras de este apartado”.

Siguiendo con el concepto de propiedad, es necesario que la persona (aquella considerada titular del patrimonio de la empresa a título individual) o ciertos miembros del grupo familiar (propietarios del capital social de la empresa societaria), lleven a cabo la dirección directa y efectiva de la compañía. Esto implica que los propietarios sean los auténticos responsables de la política empresarial y, por ende, los protagonistas en la toma de decisiones estratégicas de mercado, mediante el poder político que les confieren los derechos de voto³⁸. Partiendo de esta base, dadas las disparidades entre una empresa familiar y otra, encontraremos diversas tipologías de compañías (cada una con sus singularidades) y diferentes porcentajes en la propiedad de las acciones. Francisco Javier Olmedo explica su opinión acerca de esta cuestión de la siguiente manera:

“El establecimiento de porcentajes en la propiedad del accionariado (o del capital social en sentido amplio) de una empresa familiar, tal como se establece en las normas fiscales españolas, es una medida legislativa discutible que no responde a la realidad, ya que la participación significativa o de control que debe poseer la familia en el capital social puede variar dependiendo del tamaño de la sociedad”³⁹.

El tema de la propiedad será retomado cuando expliquemos el Protocolo Familiar, dada la importancia de regular los aspectos económicos y jurídicos en relación con la titularidad como propietario a nivel individual. Entonces, abordaremos la necesidad de fijar unas reglas conductuales que reflejen la garantía de que la propiedad continuará dentro del patrimonio familiar, siendo consciente cada miembro de sus correspondientes derechos y obligaciones como dueño de acciones y/o participaciones en la compañía⁴⁰.

1.3.4. Conclusiones: la unión indisoluble de los tres conceptos

A nuestro juicio, a modo de resumen de los conceptos de “empresa, familia y propiedad”, y desde una perspectiva ciertamente menos jurídica y más psicológica (lo cual no implica que sea menos relevante), una familia, además de todo lo mencionado, lleva inherente el valor añadido de haber recorrido una trayectoria conjunta, contando con

³⁸ Olmedo Castañeda, F. J., *op. cit.*, p. 44.

³⁹ *Ibid.*: p. 43.

⁴⁰ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, p. 89.

un bagaje emocional propio. En el seno familiar se crea una especie de idiosincrasia, que posteriormente será su mejor activo para destacar sobre las demás. Consideramos esta como una de las mejores armas con la que cuenta una empresa familiar: la de los valores aprendidos a lo largo de la vida en convivencia, que quedarán incorporados a la compañía y constituirán su ideología y sus líneas infranqueables. De esta manera, las personas que han nacido en un entorno de transparencia, lealtad y honestidad, añadirán estas características a su negocio, llevándolas por bandera. Los padres que hayan aprendido que el esfuerzo, la responsabilidad, el estudio y el compromiso son dignos de recompensa, así lo transmitirán a sus hijos y así lo harán valer a través de un Protocolo Familiar que establezca estos méritos como criterios indispensables para el acceso a ciertos cargos.

Por lo tanto, aunque esta reflexión parezca, como apuntamos al comenzarla, más psicológica y emocional que jurídica, es pertinente debido a que la composición del Protocolo no será meramente legal. En este documento, entre otras muchas cosas, los fundadores plasmarán ciertos criterios que ellos consideran necesarios para acceder a la sucesión, y estas consideraciones no pueden ser sino resultado de la opinión que para ellos merece el sacrificio, el trabajo y el esfuerzo, pues, ¿qué dueño querría para su empresa a una persona al mando que no respondiese a los valores que él ha dedicado su vida a inculcarle?

Finalmente, introduciremos en este punto una pincelada de lo que posteriormente trataremos en profundidad: el tema de la problemática de la empresa familiar y su origen. Habida cuenta de las múltiples definiciones atribuidas a los términos de empresa, de familia y de propiedad, podemos prever que el conflicto nacerá precisamente de la combinación de estos tres terrenos tan acusadamente diversos. Por un lado, la clara finalidad natural de una compañía al uso es obtener ganancias, beneficiarse de la actividad objeto de negocio. En este contexto, las decisiones tomadas constituirán el resultado de procesos basados puramente en la razón y en la rentabilidad económica que puedan presentar. Por otro lado, y de manera en cierto sentido contraria, en la empresa de índole familiar es inevitable que predominen los sentimientos y emociones, saliendo a la luz de forma ineludible el carácter personal y protector inherente a las familias por el mero hecho de serlo. Manuel Pavón se refiere a este fenómeno que sobreviene a las empresas familiares como el eterno dilema entre “corazón y cartera”⁴¹.

⁴¹ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, p. 133.

En definitiva, es de imperante necesidad anticipar al lector que, lamentablemente, ninguna empresa familiar quedará libre de enfrentarse, en algún momento de su vida, a este conflicto de intereses. Y es aquí exactamente donde radica la exigencia de una solución que acompañe a la familia durante el camino, a fin de aparecer en el momento en el que el conflicto aflore. El remedio viene contenido en dos palabras: Protocolo Familiar.

2. RÉGIMEN JURÍDICO

A pesar de la importancia económica y social de las compañías de estas características, el estado de la cuestión en este punto es la inexistencia en la actualidad de una regulación positiva que establezca un marco normativo integral sobre la empresa familiar. Esta ausencia es tanto a nivel de nuestro ordenamiento jurídico interno, como a nivel de Derecho comparado. Contamos meramente con normas de Derecho Fiscal; ciertos preceptos aislados en nuestro Código Civil (que aportan luz al tema sucesorio); y, finalmente, con la regulación contenida en el Real Decreto 171/2007 previamente citado, relativo a la publicidad del protocolo familiar en el Registro Mercantil. No obstante, como decimos, no existe una ordenación jurídica sustantiva especial.

La última reforma legislativa que tuvo lugar en nuestro ordenamiento jurídico fue en el año 2003 con el propósito de regular la sucesión en la empresa familiar⁴², lo cual, siguiendo a Francisco Javier Olmedo, resulta enormemente preocupante, pues parece que nos encontremos ante una manifiesta ausencia de voluntad de dar el impulso necesario para abordar definitivamente la regulación de esta materia, corriendo el riesgo de permitir que “caigan en saco roto” las aportaciones que la doctrina ha realizado en relación a la empresa familiar⁴³. En palabras de este mismo autor:

“En efecto, la relevancia que presenta la empresa familiar en el ámbito jurídico, económico y humano, justificaría que se prestase una mayor atención por parte del legislador español, haciendo una decidida apuesta reformista en esta materia, en

⁴² Vid. Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada (BOE núm. 79, de 2 de abril de 2003).

⁴³ Olmedo Castañeda, F. J., *op. cit.*, pp. 53-71.

consonancia con las modificaciones llevadas a cabo por algunas legislaciones europeas⁴⁴.

Lo cierto es que las empresas familiares son objeto de regulación en múltiples cuerpos legales, tanto a nivel estatal como autonómico, pero de manera indirecta y fragmentaria (no definiéndose lo que son en sí mismas, sino haciendo referencia a ellas a título, por ejemplo, de someterse a bonificaciones fiscales como hemos mencionado anteriormente). Dada la variedad de normas con las que contamos en las diferentes parcelas de Derecho (fiscal, laboral, mercantil...), y la gran extensión del texto, haremos meramente referencia a la existencia de la legislación en la que se recoge todo este entramado legal: Legislación de la Empresa Familiar⁴⁵.

3. TIPOLOGÍAS DE EMPRESA FAMILIAR

Con el objetivo de estructurar y clarificar la comprensión de las empresas familiares, exponemos a continuación una clasificación que de las mismas recoge Manuel Pavón. En ella, se resumen todas las versiones que pueden presentar estas compañías en diferentes ámbitos, y su consecuente calificación. Asimismo, el autor pone de manifiesto la existencia de una homogeneización determinada por algunos rasgos que mantienen en común, permitiendo sub-diferencias:

“a) Por su dimensión:

- Pequeña.
- Mediana.
- Grande.

b) Por su actividad:

- Prestación de servicios profesionales.
- Actividad industrial (producción).
- Actividad comercial (distribución).

c) Por la aproximación a la propiedad:

- Un solo propietario.
- Varios propietarios.

⁴⁴ Olmedo Castañeda, F. J., *op. cit.*, p. 72.

⁴⁵ El contenido del texto legal se puede consultar en su edición actualizada de 31 de marzo de 2020, publicada en el BOE y disponible en formato electrónico en el siguiente enlace: [file:///C:/Users/Sandra/Downloads/BOE-217 Legislacion de la Empresa Familiar%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Sandra/Downloads/BOE-217%20Legislacion%20de%20la%20Empresa%20Familiar%20(1).pdf). Fecha de última consulta: 20 de abril de 2020.

- d) Por la generación de la familia (a la que haremos referencia en el siguiente Capítulo).
- Primera generación (Fundador).
 - Segunda generación (hermanos).
 - Tercera generación (primos).
 - Multifamiliares (distintas familias)⁴⁶.

4. RELEVANCIA SOCIO-ECONÓMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

El análisis científico de las empresas familiares podría decirse que es reciente, pues no es hasta finales de los setenta del siglo pasado cuando se realizan los primeros trabajos y estudios monográficos. Fue entonces cuando empezó a suscitar interés la institución de la empresa familiar, entendiéndose que está dotada de una naturaleza *intuitus personae* (llegándose a llamar *intuitus familiae*) y que no responde únicamente a los principios de una sociedad mercantil capitalista, sino que va mucho más allá⁴⁷.

Esta creciente conciencia de la relevancia de los negocios familiares ha llevado al Instituto de la Empresa Familiar a afirmar que éstos se consolidan año tras año como un activo de alta importancia para el panorama económico español, estimándose que 1,1 millones de compañías en España son familiares, sobre el 89% total de las empresas. De esta manera, se convierten en el mayor generador de empleo en nuestro país, alcanzando el 67% del empleo privado, con una cifra de más de 6,58 millones de puestos de trabajo, siendo responsables además del 57,1 del PIB del sector privado⁴⁸.

Para concluir, es importante mencionar la innegable trascendencia internacional que tienen estas empresas, pues según Manuel Bermejo, director de programas de alta dirección y empresa familiar del IE Business School, “dos tercios de las empresas del mundo son familiares”⁴⁹. Son las organizaciones poseedoras de mayor volumen de facturación, además de ser las principales responsables de la creación de empleo global. Aproximadamente hay 14 millones de empresas de índole familiar en la Unión Europea, generando más de 60 millones de empleos en el sector privado. Paralelamente, en Estados

⁴⁶ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, p. 136.

⁴⁷ Olmedo Castañeda, F. J., *op. cit.*, p. 30.

⁴⁸ Fuente de información: Instituto de la Empresa Familiar (disponible en www.iefamiliar.com). Fecha de última consulta: 24 de febrero de 2020.

⁴⁹ Sacristán, E., “Empresas más que centenarias”, *Revista digital de Red Eléctrica de España Entrelíneas*, núm. 23, 2012; disponible en <http://docplayer.es/72763136-Empresas-mas-que-centenarias.html>. Fecha de última consulta: 11 de marzo de 2020.

Unidos se estima que ocupan el 80% del mundo empresarial, generando asimismo el 50% del empleo privado⁵⁰.

4.1. Papel de las empresas familiares en tiempos de COVID-19

Si existe algo verdaderamente reseñable de estas compañías, precisamente por el hecho de ser familiares, son los valores sobre los cuales se sustentan. Estos constituyen su esencia y son los pilares que evitarán que se desmoronen en tiempos de dificultades. En esta característica se encuentra su mayor fortaleza, pues gracias a ella, en la crisis económica que nos ha tocado vivir debido al COVID-19, estas empresas serán las más resistentes.

A continuación, siguiendo a Pablo Domínguez (Director de Business Owners Consulting, consultora especialista en Empresas Familiares) expondremos las razones principales que nos llevan a confiar en la capacidad de estos negocios familiares de sobreponerse ante los nuevos desafíos derivados de la pandemia, a los cuales las empresas en general habrán de hacer frente.

- En primer lugar, **el compromiso y la lealtad** para con sus trabajadores, pues estos en muchas ocasiones o bien son personas pertenecientes a su círculo de confianza que pudieran equipararse a su familia, o son efectivamente miembros de la misma.
- En segundo lugar, la capacidad que tienen de transmitir **unidad y cohesión**, sobre todo en tiempos de dificultad, en los que rápidamente se olvidan todas las diferencias y se prioriza el trabajo en conjunto, en equipo, en familia.
- En tercer y último lugar, el **reparo para asumir riesgos** jugará a su favor, pues facilitará la solidez y dotará de solvencia económica⁵¹.

A la luz de estos motivos, podemos constatar que las empresas familiares contarán con herramientas adecuadas para superar este reto. Nos referiremos, a título de ejemplo, a las compañías gallegas de estas características, pues son enormemente relevantes al

⁵⁰ Fuente de información: Instituto de la Empresa Familiar (disponible en www.iefamiliar.com). Fecha de última consulta: 24 de febrero de 2020.

⁵¹ Domínguez, P., “Las Empresas Familiares en tiempos de crisis COVID-19”, *Gestión*, 31 de marzo de 2020: disponible en <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2020/03/las-empresas-familiares-en-tiempos-de-crisis-covid-19.html/?ref=gesr>. Fecha de última consulta: 22 de abril de 2020.

generar un 85% de la riqueza y un 86% del empleo regional. Una buena parte de ellas continúan trabajando, debido a que pertenecen a la clase de actividades esenciales determinadas por el Real Decreto-ley 10/2020⁵², fundamentalmente vinculadas con la alimentación. Así, observamos cómo la fábrica cervecera de la corporación Hijos de Rivera, Estrella Galicia, demuestra su compromiso absoluto tanto con la empresa como con el respeto de la normativa sanitaria impuesta⁵³.

Siguiendo esta misma línea, nos encontramos también con las firmes declaraciones de la Asociación de la Empresa Familiar de Madrid, que aseguran que estas compañías seguirán fieles al desarrollo de sus actividades en la capital y cumplirán las recomendaciones sanitarias al efecto para seguir ofreciendo seguridad a sus empleados, clientes, proveedores y colaboradores. Con el objetivo de mantener, en la medida de lo posible, la economía madrileña, la ADEFAM apoya por la puesta en marcha del teletrabajo, el establecimiento de turnos, el refuerzo de la limpieza y la conciliación familiar y laboral⁵⁴.

Finalmente, en relación con la alusión al teletrabajo y a los nuevos métodos que habrán de emplearse para el desarrollo de las actividades bajo las circunstancias excepcionales en las que nos encontramos, es conveniente rescatar lo que muchos fundadores de empresas familiares han subestimado: la digitalización. En palabras del economista Alberto Tovar:

“Existen una infinidad de compañías familiares que desoyeron las voces de los jóvenes y ahora les urge virar rápido para esquivar el golpe letal del coronavirus en el mercado (...). En algún momento regresaremos a las transacciones cotidianas; empero, el mundo ya es diferente y con seguridad las personas tendrán otras preferencias”⁵⁵.

⁵² Vid. Real Decreto-ley 10/2020, de 29 de marzo, por el que se regula un permiso retribuido recuperable para las personas trabajadoras por cuenta ajena que no presten servicios esenciales, con el fin de reducir la movilidad de la población en el contexto de la lucha contra el COVID-19 (BOE núm. 87, de 29 de marzo de 2020).

⁵³ Nogueira, V., “La empresa familiar resiste después de la confusión”, *Expansión*, 31 de marzo de 2020; disponible en <https://www.expansion.com/galicia/2020/03/31/5e832dcbe5fdeafd138b45c1.html>. Fecha de última consulta: 22 de abril de 2020.

⁵⁴ Fuente de información: Funds Society (disponible en <https://www.fundssociety.com/es/noticias/mercados/la-edefam-alude-a-la-cohesion-y-responsabilidad-para-enfrentar-la-crisis-del-coronavirus-y-llama-a-la-colaboracion-publico-privada>). Fecha de última consulta: 22 de abril de 2020.

⁵⁵ Tovar, A., “La esperanza de la empresa familiar ante el Covid-19”, *El Financiero*, 22 de abril de 2020; disponible en <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/alberto-tovar/la-esperanza-de-la-empresa-familiar-ante-el-covid-19>. Fecha de última consulta: 22 de abril de 2020.

Esta situación llevará a las empresas familiares a cambiar la metodología habitualmente utilizada de “maestro-aprendiz”, en la cual es el creador del negocio quien forma a los sucesores. El cambio no implicará un giro radical de acontecimientos, siendo en adelante las nuevas generaciones quienes enseñen a las anteriores, sino que consistirá en una diferente manera de hacer las cosas, basada en la colaboración conjunta, donde ambas generaciones son conscientes de la riqueza que pueden aportar a la compañía. Ha de tenerse en cuenta que este proceso no será, en ningún caso, un camino fácil; requerirá por parte de la familia humildad y paciencia. No obstante, Alberto Tovar asegura que:

“Cualquier cosa es susceptible de replantearse, porque lo importante no es sostener un producto o concepto, sino acrecentar el patrimonio, la fuente de trabajo, y generar riqueza a quienes los rodean. Visto desde una perspectiva propositiva, la cuarentena está forzando a realizar transformaciones que conducen a una vida más duradera para las empresas”⁵⁶.

Por todo esto, reiteramos una vez más nuestra fiel convicción de que las empresas familiares son uno de los pilares fundamentales del tejido empresarial y consideramos que, a nuestro juicio, gran parte de la recuperación socio-económica de la crisis del COVID-19 vendrá de la mano de este tipo de compañías.

5. CONCLUSIONES

La elaboración de un concepto de empresa familiar se ha mostrado como una ardua tarea que entraña una gran dificultad, no exenta, sin embargo, de una gran utilidad: revelar los requisitos que se necesitan para saber cuándo se está, y cuándo no, ante una auténtica compañía de estas características.

Además, se hace necesario el conocimiento de esta realidad, muy presente en el tejido económico-empresarial a día de hoy y que, lamentablemente, de tanta ausencia de regulación directa y específica padece. Al fin y al cabo, la existencia de estas compañías está en contacto inevitable con muchas ramas de Derecho y puede llegar fácilmente a obtener un papel importante en la vida de toda persona. Las consecuencias de su régimen jurídico tan parco y fragmentario provocan estragos en los fundadores de las empresas, que se ven obligados a idear maneras para hacer que su compañía prospere y perviva.

⁵⁶ Tovar, A., *op. cit.*, S.P.

Seguidamente, nos adentraremos en la idiosincrasia de estos negocios, conociendo los entresijos de su funcionamiento, las etapas vitales por las que pasan, y el tan importante desafío de la sucesión, recogido en el posible Protocolo Familiar como solución ante disputas generacionales de poder y prestigio.

CAPÍTULO III. CAMBIO GENERACIONAL

He aquí donde nos encontramos ante el verdadero reto, pues es ante los cambios de generación donde la compañía familiar demuestra si los pilares sobre los que se ha sustentado durante toda su vida son verdaderamente sólidos. Llega un momento en el cual el negocio jurídico atendido por los padres se convierte en una auténtica empresa familiar; no obstante, los problemas, a menudo derivados de malas decisiones en la gestión y administración de los cargos de responsabilidad, llevan a una situación precaria en la que pocas empresas logran sobrevivir a la segunda generación, y mucho menos alcanzar la tercera.

Adicionalmente, nos encontramos con un obstáculo psicológico, pues en estas compañías es difícil que existan compartimentos estancos, entremezclándose los sentimientos y las relaciones en un ámbito profesional, lo cual no es siempre es fácil de llevar. Los integrantes se ven emocionalmente afectados y la doble condición de ser familia y de compartir negocios interfiere con la capacidad de afrontar situaciones o decisiones de índole empresarial, a causa de las posibles implicaciones en el seno familiar. Cabe decir, en su defensa, que precisamente este hecho es el que nos recuerda lo profundamente humanas que son este tipo de compañías⁵⁷.

Sin embargo, para la salud de la empresa, hemos de recurrir a una solución que suavice las vicisitudes de esta situación compleja donde interactúan intereses económicos, relaciones afectivas, rasgos narcisistas de la personalidad, ansias de poder, egos e historias compartidas de frustraciones y alegrías. La gran mayoría de las empresas centenarias relatan que han llegado al lugar en el que están porque han aprendido a pactar, a definir reglas y a resolver problemas que van más allá de los que forman parte del día a día, anticipándose a los que sobrevendrán en el futuro. Una de las posibles soluciones a la que haremos referencia será la profesionalización de las funciones.

Dedicaremos los próximos apartados a explicar la figura del cambio generacional, las etapas que atravesará la empresa familiar, el papel del fundador ante ellas, y los desafíos a los que los sucesores habrán de enfrentarse.

⁵⁷ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, p. 137.

1. ACERCAMIENTO A SU SIGNIFICADO Y DEFINICIÓN

El cambio generacional es un punto de inflexión para la decisiva pervivencia de la organización empresarial, si nuestro objetivo es el mantenimiento en el futuro de la estructura como empresa familiar. A título de comprender la verdadera trascendencia de este paso, son especialmente clarificadoras las palabras de Manel Asta, consultor del curso “Protocolo familiar y cambio generacional en la empresa familiar”:

“La sucesión del líder muchas veces se contempla como una amenaza para la supervivencia de la empresa y la buena convivencia de la familia, y se visualiza así porque se contempla de una forma cortoplacista, como si ese proceso fuera a ser tan solo una sucesión de funciones o propiedades en un corto espacio de tiempo. Evidentemente, poner en práctica una sucesión en esas condiciones es poco menos que un suicidio empresarial, con una alta probabilidad de fracaso. Pero si contemplamos la sucesión como una evolución, como un proceso en el que tienen que traspasarse delicadamente todos los aspectos que dan valor a la empresa imprimidos por el empresario, tanto tangibles como intangibles, será entonces cuando seamos capaces de entender la sucesión como una oportunidad para darle un nuevo impulso a la empresa, donde nadie sobre y todos tengan un lugar importante en el nuevo engranaje”⁵⁸.

Por lo tanto, el denominado relevo generacional supone, en la empresa familiar, un cambio o sustitución de personas pertenecientes a la misma familia por otras, pero de distintas generaciones. Para evitar que se dé lugar a una ruptura intergeneracional, se exige identificar puntos de encuentro para mantener una identidad común. La transición de sucesores en la compañía es una consecuencia derivada de la evolución natural, y la duración de cada etapa de cambio es circunstancial, pues depende de las características de los sistemas y de su complejidad⁵⁹.

A continuación, explicaremos las diferentes etapas de transición posibles en este tipo de empresas y daremos respuesta a las siguientes preguntas: ¿En cuál de ellas empieza a correr peligro la continuidad del negocio? ¿Por qué, llegado dicho momento, aproximadamente a los sesenta o setenta años de historia, existe un índice de mortalidad

⁵⁸ Fuente de información: Manager Business School (disponible en <https://www.iniciativasempresariales.com/blog/el-proceso-de-cambio-generacional-en-la-empresa-familiar/>). Fecha de última consulta: 15 de abril de 2020.

⁵⁹ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, p. 146.

tan elevado? ¿Con qué soluciones adecuadas y estratégicas contamos para la superación de este problema?

2. ETAPAS DE TRANSICIÓN: NEGOCIO FAMILIAR, EMPRESA FAMILIAR Y DINASTÍA

Consideramos que la mejor frase para entender el espíritu de la empresa familiar es la utilizada por la marca relojera ginebrina Patek Philippe, que anuncia: “Usted jamás posee realmente un reloj Patek Philippe, sino que cuida de él para poder entregárselo a la siguiente generación”⁶⁰. Esta expresión demuestra haber interiorizado que la esencia de esta clase de empresas no es tenerlas como propias, sino cuidar de ellas para poder transmitir las a sus predecesores. El negocio familiar no se debe interpretar por el fundador como una posesión, pues entenderlo en términos posesorios implicaría desvirtuar el concepto hasta vaciarlo de sentido. La compañía de la familia se cuida, se protege y se cultiva para que, cuando llegue el momento de entregarla, se haga habiendo aumentado su valor. Nunca debemos olvidar el fin último detrás de nuestra misión: la intención de transmitir la empresa a la siguiente generación.

Respecto a las etapas en las empresas familiares, siguiendo a Manuel Pavón, podemos distinguir cuatro diferentes:

- **Etapa de decisión:** considerando que no existe una verdadera compañía familiar hasta que se incorpora la siguiente generación, este momento es decisivo.
- **Etapa de socialización, capacitación y desarrollo de la nueva generación:** primeras tomas de contacto con la compañía y formación para su posterior ingreso en ésta.
- **Etapa asociativa entre generaciones:** la siguiente generación ha desarrollado las competencias empresariales necesarias para empezar a recibir responsabilidades.

⁶⁰ Traducción personal. Fuente de información: anuncio de Patek Philippe (disponible en [read://https_www.forbes.com](https://www.forbes.com)). Fecha de última consulta: 15 de abril de 2020.

- **Etapa de transferencia:** adquisición de multitud de cometidos y posible transferencia de la propiedad (que puede ser, o no, simultánea a la transferencia de facultades directivas)⁶¹.

El transcurso de estos ciclos hará pasar al fundador por diferentes fases, que harán evolucionar el inicial negocio en una verdadera empresa familiar que, finalmente, y si se siguen los pasos correctos, devendrá en dinastía.

- En primer lugar, la fase de las **presiones evolutivas**: el fundador es consciente de que se encuentra en un entorno económico en continuo cambio y asume el ciclo vital de los individuos de su familia, que empiezan a madurar y a desarrollar interés por formar parte del negocio familiar.
- En segundo lugar, **el detonante**: tanto temporal (edad obligatoria de jubilación y fechas legales establecidas) como contextual (sucesos económicos o políticos e incidentes inesperados).
- En tercer lugar, **el desenganche**: transferencia de acciones y previsión de la cesión de su trono a los sucesores.
- En cuarto lugar, **la exploración de alternativas** (momento más crítico): nuevas formas de propiedad, distribución de los cargos de responsabilidad entre los sucesores, establecimiento de criterios de retribución, estudio de los recursos familiares y empresariales.
- En quinto lugar, **la elección**: búsqueda por el creador del escenario adecuado, en línea con su sueño vital de mantener la empresa a flote.
- Y, finalmente, en sexto lugar, **el compromiso con la nueva estructura**: consolidación del modelo, nuevo liderazgo y efectiva sucesión de la generación correspondiente⁶².

⁶¹ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, p. 145.

⁶² *Ibid.*: pp. 146-147.

Si atendemos a la definición que nos ofrece la RAE sobre el concepto de “dinastía”, encontraremos: “familia en cuyos individuos se perpetúa el poder o la influencia política, económica, cultural, etc.”⁶³. El objetivo del fundador es consolidar unos valores y criterios que permitan el fortalecimiento de la compañía, irguiéndose como un auténtico imperio familiar.

En último lugar, es importante conocer las características de las tres conocidas generaciones sucesoras (pueden existir más de tres, aunque las empresas en las que se produce este fenómeno son una minoría):

- **Primera generación:** la empresa del fundador. Es aquella creada con el objetivo de constituir un espacio económico que permita el sustento personal, donde lograr las aspiraciones de la familia. La 1ªG suele ser paternalista, pues tiene a bien cuidar lo que tanto tiempo y esfuerzo ha requerido. De la figura del creador parte toda la iniciativa para que la sucesión del legado empresarial a la siguiente generación pueda ser efectiva. Se erige como el referente del proceso de transición y centraliza la sucesión.
- **Segunda generación:** los hijos sucesores. La empresa ya no solo responde a la cobertura de las necesidades de la 1ªG (ahora inactiva), sino también a las de la 2ªG. La mayoría de sus integrantes trabajan en la empresa y perciben como únicos ingresos los relativos al trabajo. Será de vital importancia la capacidad emprendedora para afrontar los retos del futuro; no obstante, a menudo, la falta de poder decisorio en esta generación desalienta la iniciativa de emprender. Además, pueden aparecer las denominadas “inversiones de riesgo”, debido a la existencia de ideas de los sucesores que transgreden el enfoque inicial del fundador, generando tensiones que pueden poner en peligro la seguridad patrimonial. El debate sobre nuevos proyectos deberá alinearse con los valores del fundador para evitar la destrucción de la idiosincrasia⁶⁴.

⁶³ Fuente de información: Real Academia Española (disponible en www.rae.es). Fecha de última consulta: 15 de abril de 2020.

⁶⁴ Un tema interesante es el de las relaciones entre hermanos, pues ha sido objeto de estudio y constituye un fascinante terreno cuyo conocimiento puede convertirse en la solución de los problemas que puedan existir. Para más información, *vid.* Pavón Sáez, M., *Empresas familiares de hermanos: claves de éxito para el trabajo en equipo*, Garrigues Empresa Familiar, Barcelona, 2008.

- **Tercera generación:** denominada, de modo coloquial, “consorcio de primos”. Nos referimos a aquellas que son propiedad o están siendo gestionadas por los nietos del fundador o hijos de los hermanos fundadores (son el menor de los casos). En esta 3ªG, la realidad del gobierno y/o gestión está en manos de primos, descendientes de un equipo de hermanos (2ªG) sean o no fundadores. Como anticipábamos, un porcentaje pequeño de empresas familiares llegan a esta situación, pues habrán tenido primero que superar el paso de la 1ªG a la 2ªG, lo cual es todo un éxito. Este logro, de conseguirse, se habrá hecho atravesando una larga etapa, normalmente de entre 10 y 15 años. Uno de los problemas radica en que los hermanos poseen una gran cohesión emocional por haber compartido infancia, adolescencia y juventud, y haber caminado de la mano del fundador; los primos, por el contrario, no han vivido dichas experiencias vitales, apareciendo cierto desapego y disminución de la responsabilidad en relación con la empresa. El consorcio de primos se convierte en un acto de equilibrio, donde la familia es mucho más grande y la propiedad de la empresa está mucho más dispersa⁶⁵.

Concluimos, por tanto, que en el seno de la empresa familiar se producen múltiples transformaciones que van determinando, de una manera u otra, el destino de la compañía. Habrá de estarse al concreto momento vital que está sucediendo para poder lidiar correctamente con las vicisitudes correspondientes. En el próximo apartado, veremos cuáles son los mayores desafíos en estas transiciones.

3. DESAFÍO SUCESORIO: “PADRE FUNDADOR, HIJO GASTADOR, PRIMO LIQUIDADOR”

Como asegura el dicho que atormenta a la mayoría de empresas familiares: “padre fundador, hijo gastador, primo liquidador”. Este refrán viene a describir la realidad que sobreviene a la mayoría de negocios de esta índole: la 1ªG funda la empresa, la 2ªG la desmerece y la 3ªG la cierra.

Como decíamos en el Capítulo II, es innegable la relevancia de estas compañías en el mundo. No obstante, todo este buen hacer comienza a entrar en peligro cuando llega la hora del relevo, como queda contrastado en base al dato de que únicamente el 7,4% de

⁶⁵ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, pp. 141-165.

las compañías son de 3ªG, y a penas un testimonial 2,6% llega a alcanzar la cuarta⁶⁶. Asimismo, la consultoría Deloitte afirma que, internacionalmente y de manera estimada, dos tercios de las empresas familiares quiebran o son vendidas por la familia durante el transcurso de la 1ªG (tan solo el 30% pasaría a la segunda generación), y exclusivamente entre el 5% y el 15% consiguen llegar a la 3ªG bajo la dirección de los descendientes del fundador⁶⁷.

En los apartados que siguen, analizaremos dos de los más complicados desafíos sucesorios.

3.1. El problema del consorcio de primos: cambio de prioridades y desapego familiar

Una de las malas noticias es que la vida de estas empresas es, a menudo, llamativamente breve. Es sabido que la persona creadora del negocio dedica su vida a su cuidado, de manera que aquel que lo sucede se encuentra con un imperio al cual el fundador se ha consagrado en cuerpo y alma. El negocio, cultivado económica y familiarmente gracias al sacrificio durante la 1ªG, sitúa en una posición ventajosa a los sucesores. Sin embargo, lo habitual es que la generación posterior no encuentre el equilibrio adecuado para mantener el hábito de esfuerzo y economía, haciendo perder poder a empresa y restándole valor. La disfunción que padecen las empresas familiares es esta progresiva pérdida de peso y de prestigio de generación en generación (seguida por un gradual desinterés en los sucesores, pues a menudo tanto hermanos como primos desmerecen el negocio y es el fundador quien más atención le dedica), lo cual desemboca, solo en algunos casos, en un relevo a una 3ªG que termina de desmerecer la empresa y de dejarla morir.

El desafío sucesorio ha de traspasar diferentes barreras, siendo una de ellas la que acabamos de mencionar: el problemático consorcio de primos, al cual una escasa minoría de empresas familiares llegan. A nuestro juicio, esto puede tener razón en que la relación entre primos es más lejana que entre hermanos. Seamos conscientes de que, llegados a

⁶⁶ Fuente de información: Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla (disponible en <http://institucionales.us.es/empresafamiliar/ultimas-noticias/empresas-familiares-regimen-juridico-fiscal/>). Fecha de última consulta: 2 de abril de 2020.

⁶⁷ Fuente de información: Deloitte (disponible en www.deloitte.com). Fecha de última consulta: 16 de abril de 2020.

este punto, el árbol genealógico está dividido en multitud de ramificaciones, cada uno tiene su propia familia y la escala de prioridades sufre inevitablemente cambios. Esto da lugar a compromisos que difieren y a un alejamiento del núcleo de la familia, pues ya no son los hijos quienes quieren mantener la empresa de sus padres, ahora son los primos los que deben preocuparse de la empresa de sus abuelos.

3.2. La problemática de los socios pasivos y activos: diferentes ambiciones

El segundo de los retos del desafío sucesorio es el peligro de la desaparición de la visión de futuro. Aparecen paulatinamente familias divididas entre socios pasivos y activos. Recordemos que la empresa familiar comienza con las participaciones de los propietarios concentradas en pocas manos; sin embargo, con el transcurso del tiempo, éstas se van diluyendo entre los hermanos y, posteriormente, entre los primos. Por tanto, a causa de compraventas conflictivas, se corre el riesgo de llegar a un punto de no retorno en el que la empresa deviene en ingobernable.

Adicionalmente a lo anterior, se añade la problemática existencia de accionistas que ya no trabajan en la empresa, sino que únicamente se preocupan por su capacidad de repartir dividendos, en lugar de mirar por el valor sentimental de la compañía para la familia. Esto se manifiesta en la toma de decisiones y en la dificultad de mantener la propiedad dentro de la familia. Cuanto mayor sea la dimensión del grupo de accionistas, más divergencia de opiniones habrá. Este hecho puede resultar enormemente frustrante para aquellos que forman parte de la dirección, ya que muchas de sus decisiones pueden verse frenadas⁶⁸.

3.3. Posibles soluciones

La existencia de estos desafíos aconseja la creación de un ADN de la empresa que se herede de generación en generación: el Protocolo Familiar. Esta herramienta (objeto de estudio en el Capítulo V) es, a nuestro juicio, el arma capaz de evitar los desencuentros

⁶⁸ Fuente de información: Family Business Solutions (disponible en <https://fb-solutions.es/consorcio-de-primos/>). Fecha de última consulta: 15 de abril de 2020. Family Business Solutions es una Consultoría de Empresa Familiar que cuenta con 12 años de experiencia en el asesoramiento para la continuidad del negocio, ayudando a mantener el éxito a través de las generaciones ante los problemas que surgen en este tipo de compañías.

que puedan surgir a lo largo del camino, dejando a un lado las rencillas. Consideramos que es la mejor manera de actuar objetivamente cuando el entorno es, por naturaleza, subjetivo, puesto que las relaciones familiares estarán eternamente condenadas a vivir condicionadas por los sentimientos y las emociones. Por ello, la creación de unas “reglas del juego” en las que basarnos, o la descentralización de funciones de gestión a un tercero, se convierten en opciones increíblemente atractivas cuando llega la hora de tomar decisiones. Podemos tomar como referencia el ejemplo de la famosa empresa Inditex, gestionada por un profesional externo y ajeno a la familia⁶⁹.

La posibilidad de derivar la gestión de la empresa en un tercero y, de esta manera, profesionalizarla, es una alternativa que ofrece multitud de ventajas. Existen posiciones en el seno del negocio para las cuales la familia no posee las competencias o conocimientos suficientes, por lo que se hace necesario recurrir a profesionales del sector capacitados para solventar sus disfuncionalidades. No obstante, esta decisión implicará que la compañía ya no esté formada íntegramente por familiares, y los puestos de dirección ya no estarán reservados únicamente para ellos. Este hecho es todavía difícil de asumir por algunas familias empresarias, a pesar de constituir un paso más en el camino hacia una excelente gestión del negocio e, indudablemente, un crecimiento a largo plazo del patrimonio familiar⁷⁰.

Adicionalmente, en relación a la existencia de diversos intereses por parte de los socios (tanto activos como pasivos), mención aparte merece la redacción relativamente novedosa del artículo 348 bis de la LSC, que entró en vigor el 30 de diciembre de 2018 con la aprobación de la Ley 11/2018⁷¹. Esta nueva versión endurece los requisitos para ejercer el derecho de separación en situaciones de ausencia de distribución de dividendos, lo cual disminuye consecuentemente la presión que se ejerce sobre las empresas familiares para el reparto de beneficios.

⁶⁹ El tema de la profesionalización y la externalización de funciones es de gran importancia en estos negocios. No obstante, para no desenfocar el objeto de estudio, únicamente lo mencionaremos a título de que se conozca dicha posibilidad. Para más información, *Vid.* De Gandarillas Martos, M., Núñez Urquiza, C., y del Rivero Bermejo, R., *Empresa familiar, una visión práctica. Experiencias y modelos*, Fundación Confemetal, España, 2019.

⁷⁰ Fuente de información: Family Business Solutions (disponible en www.fb-solutions.es/relevogeneracional-para-profesionalizarse). Fecha de última consulta: 16 de abril de 2020.

⁷¹ Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad (BOE núm. 314, de 29 de diciembre de 2018).

En esta clase de negocios, pueden existir accionistas desvinculados del día a día, cuyos objetivos estén alineados con la obtención de beneficios y no con el favorecimiento de la continuidad de la empresa. Esta situación es susceptible de convertirse en un foco de conflictos, pues llevará a dichos socios a priorizar sus intereses económicos personales sobre el proyecto empresarial familiar, cuando histórica y culturalmente es sabido que estas compañías acostumbran a revertir los beneficios en garantía del crecimiento del negocio en lugar de repartir dividendos⁷².

Finalmente, además de la posibilidad de crear un Protocolo Familiar y de externalizar funciones, existe la vía de adecuar la estructura de gobierno a las necesidades de la empresa, con órganos de gobierno procedentes, como el Consejo de Familia y el Consejo de Administración, principalmente.

4. CONCLUSIONES

A la luz de lo analizado en el presente Capítulo, este cambio en el control en la compañía supone un momento decisivo e ineludible, pues tarde o temprano el fundador se habrá de sentar a estudiar y delimitar una estrategia sucesoria para que, cuando llegue la hora, el relevo generacional se realice de la manera más ventajosa y conveniente posible para la empresa y para la familia. Recordemos siempre el objetivo que el creador tiene en su horizonte: la codiciada continuidad de su negocio. Por tanto, en línea con este propósito, será necesario que con antelación se hayan creado unas normas adecuadas que clarifiquen la relación entre familia, empresa y propiedad, así como los roles de cada miembro, los criterios de retribución y demás vicisitudes a las que habrán de enfrentarse.

El fundador tiene el deber de ser preventivo y de establecer unas pautas previas y claras sobre cómo proceder cuando las situaciones conflictivas tengan lugar. Esto dotará al negocio familiar de transparencia, seguridad y estabilidad, los cuales son valores esenciales y característicos de este tipo de empresas. Si se menosprecia la antelación y el suficiente estudio de esta transición, no solo pondremos en peligro la compañía y su futuro, sino también la armonía de la familia.

⁷² Fuente de información: Family Business Solutions (disponible en <https://fb-solutions.es/articulo-348-bis-lsc/>). Fecha de última consulta: 21 de abril de 2020.

CAPÍTULO IV. “ENTREGA DE BASTÓN DE MANDO” O PROCESO DE SUCESIÓN

Llegados a este punto, conviene recordar al lector que hasta ahora se ha hablado sobre cambio generacional, el cual es un proceso que transcurre a través del tiempo, recorriendo diferentes etapas y concretándose en el momento de la sucesión⁷³. Asimismo, es importante precisar que, si bien el fenómeno sucesorio puede ser de forma súbita (por la muerte del fundador o director), nos centraremos en la gradual, debido a su especial relevancia en el Derecho de Familia y Sucesiones, que es el terreno que nos ocupa⁷⁴.

“Uno de los determinantes esenciales, cuando no el más importante, de que la empresa siga o no en manos de la familia fundadora, es la capacidad que muestre ésta para llevar el proceso sucesorio”⁷⁵. A continuación, explicaremos en qué consiste exactamente el concepto de sucesión y expondremos su definición, la importancia de compartir un sueño de futuro común, las etapas que atraviesa y los factores a tratar que en ella inciden.

1. SUEÑOS FAMILIARES: EL VERDADERO PUNTO DE PARTIDA DE LA SUCESIÓN

“Siempre, desde mi primera juventud, he soñado con la creación de una empresa que llegase a todo el mundo... que no solo me diese poder y prestigio internacional a mí, sino también a mis descendientes”⁷⁶ escribió Werner Von Siemens, conocido como el padre de la dinamo y de la compañía Siemens, a un familiar en el año 1887. En 1889, superados los 70 años, Werner toma la decisión de cumplir su sueño, haciéndose a un lado para dar paso en su imperio a su hermano pequeño Karl y a sus hijos Arnold y Wilhelm, al frente de lo que durante toda su vida había construido y que se erguía como

⁷³ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, p. 167.

⁷⁴ Adicionalmente a la sucesión por el nombramiento de un nuevo director en el seno de la familia, cabe la posibilidad de que las funciones sean heredadas por una persona ajena a ésta. No obstante, no abordaremos el estudio de dicha opción en el presente trabajo. Para más información, *vid.* Neubauer, F. y G. Lank, A., *La empresa familiar: como dirigirla para que perdure*, Deusto, Bilbao, 1999, pp. 201-209.

⁷⁵ Neubauer, F. y G. Lank, A., *op. cit.*, p. 174.

⁷⁶ *Ibid.*: p. 15.

una compañía internacional con firmas subsidiarias en distintos países de Europa y más de 6.500 trabajadores⁷⁷.

En términos generales, uno de los mayores retos con los que se topará el fundador de una empresa siempre ha venido siendo encontrar a las personas correctas para que se conviertan en sucesores. Esto es aún más difícil si se trata de una empresa familiar. Son muchos los factores a tener en cuenta para alcanzar el éxito en la sucesión empresarial en el seno de las relaciones de familia, y demasiadas veces estos se pasan por alto. Ivan Lansberg, directivo de Lansberg Gersick, cofundador del Instituto de Empresas Familiares y psicólogo organizacional, creció dentro de una empresa familiar. Por ese motivo, ha dedicado gran parte de su vida a explorar y analizar las causas del elevado índice de fracasos achacados a la sucesión y a su mala llevanza. Lansberg afirma que existe una “necesidad de las familias de compartir un sueño común para su empresa, similar a la misión unificada de toda compañía”⁷⁸, puesto que, como añade posteriormente, “planificar para la continuidad es un proceso de por vida para las familias dueñas de empresas”⁷⁹.

Además, a nuestro juicio, es conveniente que la programación del relevo se realice de forma conjunta con los sucesores; esto es, haciéndoles sabedores de los roles y cargos que habrán de ocupar, estableciendo unas normas adecuadas y equitativas y, en definitiva, convirtiéndoles en partícipes activos de lo que será su futuro profesional, pues son sus vidas y sus carreras las que están en juego. Lamentablemente, la planificación de esta transición es más la excepción que la regla.

En primer lugar, antes de entrar de lleno en la cuestión, es importante sentar unas bases teóricas. El término sucesión, del latín *successio*, es la acción o efecto de suceder (proceder, provenir). Por tanto, podría decirse que es la continuación de alguien o algo en el lugar de otra persona o cosa. Este concepto encaja en la realidad de las empresas familiares al constituirse la vocación de continuidad como uno de los pilares esenciales de su definición.

⁷⁷ Barral, M., “Werner von Siemens, el padre de la dinamo y de la compañía Siemens”, *Heraldo*, 17 de abril de 2019: disponible en <https://www.google.es/amp/s/amp.heraldo.es/noticias/sociedad/2019/04/17/werner-von-siemens-el-padre-de-la-dinamo-y-de-la-compania-siemens-1309705.html>. Fecha de última consulta: 23 de abril de 2020.

⁷⁸ Lansberg, I, *Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad*, Granica, Barcelona, 2000, contraportada.

⁷⁹ *Id.*

Siguiendo esa línea, la sucesión consiste, por un lado, en la ocupación por parte de la generación siguiente de los puestos directivos en el ámbito empresarial que correspondían a la generación anterior; y, por otro lado, en lo que concierne a la propiedad, consiste en una herencia de la condición de propietario ejercida a través de acciones representativas de la propiedad⁸⁰.

En consonancia con lo expuesto, conviene reproducir aquí la definición que ofrece el informe de la Comisión Europea de mayo de 2002 sobre la transmisión de pequeñas y medianas empresas:

“Por transmisión de empresas (...) se entiende la transmisión de la propiedad de una empresa a otra persona o empresa que asegure su continuidad y actividad mercantil. Esto puede producirse dentro de la familia, por medio de ventas internas (a directivos o empleados que no sean de la familia) y por medio de ventas a personas ajenas a la empresa o a sociedades existentes, lo que incluye las absorciones y fusiones”⁸¹.

Generalmente, el relevo suele realizarse por parte de los padres, que renuncian a sus funciones en la dirección empresarial en favor de sus hijos, quienes heredan el imperio familiar. Sin embargo, existen otras formas de transmisión como la compraventa o la venta de la gestión a una tercera persona.

En segundo lugar, nótese que la transmisión de la empresa familiar es posible que se realice en su totalidad (aplicándose las normas específicas que requiera la naturaleza jurídica concreta de los bienes integrantes de la compañía, ya sean bienes muebles o inmuebles, títulos valores, participaciones societarias, etc.)⁸².

En tercer y último lugar, conviene adelantar lo que explicaremos en los sucesivos apartados: la constatación de una complejidad extraordinaria (denominada habitualmente “coste adicional”) que recae sobre el empresario en el proceso de sucesión, que consiste en recabar información solvente y contrastada en relación a la idoneidad de los futuros sucesores⁸³.

⁸⁰ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, p. 167.

⁸¹ Informe final del grupo de expertos sobre la transmisión de pequeñas y medianas empresas, de mayo de 2002, promovido por la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea: disponible en file:///C:/Users/Sandra/Downloads/final_report_es_3656.pdf. Fecha de última consulta: 23 de abril de 2020.

⁸² Olmedo Castañeda, F. J., *op. cit.*, p. 90.

⁸³ *Id.*

Para poder detallar en qué fases nos encontramos con la referida dificultad añadida, dedicaremos el siguiente apartado a explicar los pasos a seguir en la sucesión y las complicaciones que ésta puede conllevar.

2. TRANSICIÓN Y PASOS A SEGUIR: LAS CINCO FASES DEL VERBO “HACER”

Comenzaremos con una frase en la que se resume la esencia del presente apartado, un proverbio que compartió Mariano Puig, aprendido de su padre Antonio Puig (fundador de la que hoy en día es una de las grandes empresas centenarias de perfumería, cosmética y moda en el mundo, en manos de la 3ªG): “En la vida hay cinco pasos importantes: aprender a hacer, hacer, enseñar a hacer, hacer hacer y, finalmente, dejar hacer”⁸⁴. Para asegurar el éxito del último paso sin provocar colateralmente el fracaso de la empresa y de las relaciones familiares, será importante el liderazgo del sucesor en la preparación del proceso, así como el compromiso de la nueva generación empresaria de asumir la responsabilidad de la compañía más allá de ostentar meramente el control accionario⁸⁵.

En este sentido, siguiendo a Neubauer y a Lank, nos referiremos a los consejos que tendrían a bien seguir los miembros de ambas generaciones para allanar el proceso de sucesión durante las cinco fases del verbo hacer, que no son otra cosa que la representación de los pasos que habrán de darse en el camino a la “entrega del bastón de mando”:

Consejos para los futuros sucedidos:

- Empezar pronto: llevar a cabo con antelación una correcta planificación del proceso y suceso que constituye la sucesión.
- Crear sistemas de desarrollo profesional: es importante que el criterio en torno al cual gire el fenómeno sucesorio sea la competencia, no la sangre; para ello, se

⁸⁴ Fuente de información: IESE Business School, University of Navarra, Cátedra de Empresa Familiar (disponible en <https://empresafamiliar.iese.edu/2013/06/14/las-cinco-etapas-del-verbo-hacer/>). Fecha de última consulta: 12 de marzo de 2020.

⁸⁵ Ramírez, B., *Desafíos de la empresa familiar: la fina línea entre el éxito y la destrucción*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2017, p. 3. Ref. BIB 2017/4608 (disponible en <http://aranzadi.aranzadidigital.es>). Fecha de última consulta: 23 de abril de 2020.

necesitan sistemas claros que posibiliten la adquisición de destrezas, con objetivos y normas realistas, información sincera y funciones exigentes, pero proporcionadas.

- Buscar asesoramiento: en el caso de empresas familiares, la tarea es altamente importante, por lo que se recomienda al fundador no llevarla a cabo en solitario. Una fuente de asesoramiento pueden ser los miembros externos del Consejo de Administración, ejecutivos de alto nivel que sean de su confianza y no pertenezcan a la familia, o el Consejo de Familia.
- Conseguir un acuerdo: si se llega a un consenso en la elección del sucesor, el fundador habrá conseguido facilitar este proceso en gran medida.
- Informar de cómo se realizará la retirada a todos aquellos con algún interés en el funcionamiento de la empresa, planificar la jubilación (a título de asegurar una seguridad económica para el fundador y su posible cónyuge) y cumplir los planes (salvo que ocurran circunstancias imprevistas y poco frecuentes).

Consejos para los futuros sucesores (a pesar de que la mayor responsabilidad suele recaer sobre los fundadores):

- Maximizar las oportunidades de formación y adquirir experiencia fuera de la empresa.
- Examinar la motivación para entrar en la empresa: es importante que se realicen ciertas preguntas antes de decidirse a suceder. Éstas son: ¿Lo hago porque es la única oferta de trabajo con la que cuento? ¿Mi familia siempre ha dado por supuesto que es mi deber hacerlo? ¿Si no lo hago, sufriré desventajas en la herencia respecto a mis hermanos? ¿Es mi verdadero sueño y tengo un compromiso absoluto con su continuidad?

- Prever las cargas especiales (en su mayoría emocionales) que conlleva pertenecer a una empresa familiar, solicitar una evaluación sincera del rendimiento y llegar a un acuerdo con el fundador⁸⁶.

A nuestro juicio, consideramos que, si se sigue firmemente un sistema predefinido con suficiente antelación, sustentado por un correcto asesoramiento y estudio de los factores que pueden incidir en la sucesión, la buena llevanza de este proceso estará prácticamente asegurada. Debemos darle a este paso la importancia que merece, pues la salud futura de la empresa familiar depende enormemente de él; *a sensu contrario*, estaremos abocándola al más terrible de los fracasos.

3. FACTORES A TRATAR EN LA SUCESIÓN

Hemos de tener en cuenta desde un inicio que “las capacidades empresariales que han permitido triunfar a una empresa familiar, no son las mismas que se necesitan para manejar adecuadamente la sucesión”⁸⁷. En la literatura de la empresa familiar, se ha tratado el cambio generacional, siendo dentro de éste el problema de la sucesión en la propiedad (poder) y en el liderazgo el tema al que más atención se ha dedicado por parte de los investigadores⁸⁸.

En las siguientes líneas, analizaremos los factores más relevantes a tratar en el proceso sucesorio, esto es: los criterios equitativos de retribución, la comunicación suficiente y de calidad, y el papel del Consejo de Familia. Finalmente, concluiremos este apartado con una mención especial a los ejemplos de empresas familiares españolas de éxito.

3.1. Criterios equitativos de retribución

Una de las grandes preguntas que se hace el fundador es: ¿Cuáles son los correctos métodos retributivos?

⁸⁶ Neubauer, F., y G. Lank, A., *op. cit.*, pp. 192-199.

⁸⁷ De Gandarillas Martos, M., Núñez Urquiza, C., y del Rivero Bermejo, R., *Empresa familiar, una visión práctica. Experiencias y modelos*, Fundación Confemetal, España, 2019, p. 83.

⁸⁸ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, p. 144.

Ha de contarse con que esta cuestión está íntimamente ligada con la necesidad de reconocimiento y con la ausencia de objetividad en la valoración. Esto se relaciona directamente con la indefinición de las funciones y responsabilidades. En esta problemática, se pone en juego el equilibrio entre el hecho de pertenecer a la familia y la consecución de unos objetivos atribuibles al esfuerzo y a la formación.

El concepto de retribución, susceptible de ser sometido a valoraciones subjetivas, se podría ver, al menos, desde cuatro ópticas diferentes:

- “1. Sucesión: el que más aporta, recibe más sueldo y tiene más posibilidades de ser el sucesor en la siguiente generación.
2. Individuo: “cuanto mayor sea mi sueldo, más valgo. Es una forma de reconocer mi talento ante la familia, la organización y la sociedad”.
3. Protección: “Con independencia de la capacidad o el talento de mi hijo, sobrino, nieto, nunca voy a dejar que tenga un nivel de vida por debajo de lo que se merece mi familia. Si he tenido éxito, deseo que a las personas a las que más quiero les vaya bien”.
4. Empresa: se debe pagar más al que más aporta, con independencia de su apellido; los motivos son obvios”⁸⁹.

En ocasiones, la existencia de estos escenarios lleva a situaciones incómodas que dificultan el crecimiento próspero de la empresa, como la firma de acuerdos privados para poner sueldos más altos a miembros de la familia sin explicar el porqué de que esto esté sucediendo.

A nuestro juicio, se ha de asumir que cada persona desempeña un puesto distinto y afrontarlo abiertamente. La **confianza** y la **transparencia** han de ser elementos imprescindibles en el desarrollo de una compañía, con más razón si es familiar, debido a las cargas emocionales añadidas que las relaciones en estos ámbitos conllevan. Ocultar la existencia de acuerdos genera una situación de tensión innecesaria, que fácilmente habría sido resuelta exponiendo las razones a los demás miembros y, sobre todo, basándolas en una política retributiva previamente creada en atención a **criterios equitativos**. Es necesario establecer razones por las que se debe subir el salario a una persona de la empresa, convirtiendo así la subjetividad en objetividad, y garantizándose un

⁸⁹ De Gandarillas Martos, M., Núñez Urquiza, C., y del Rivero Bermejo, R., *op. cit.*, p. 15.

cumplimiento igualitario de la norma para todos los que se hallen en igualdad de circunstancias.

Es decir, si una persona está aportando a la empresa de manera claramente sobresaliente con respecto a los demás, demostrando un compromiso con su futuro y su devenir, multiplicando beneficios y expandiéndola, es entendible que haya de ser retribuida de manera directamente proporcional a su trabajo. Aquellos rasgos que le hacen sobresalir de los demás miembros conformantes de la empresa deben ser valorados en positivo y compensados económicamente.

3.2. Comunicación suficiente y de calidad

Un factor que no ha de subestimarse es el uso de la comunicación de forma efectiva y eficaz; es decir, emplear un lenguaje común, sin saltar del registro de empresa al de familia cuando es más conveniente, y viceversa. La comunicación es una pieza clave que no podemos permitirnos que falle, ha de ser transparente, fluida y constante. Las familias, en demasiadas ocasiones, optan por procrastinar el debate de ciertos asuntos conflictivos para no afrontarlos, ya sea por miedo a dañar la armonía familiar, por temor a decir lo que en realidad se piensa, o por ausencia de las competencias necesarias para abordar cuestiones sensibles. Sin embargo, esto solo perjudica la salud de las relaciones y agranda un problema que, tarde o temprano, habrá de tratarse⁹⁰.

En relación con la comunicación, es importante exponer la famosa “**teoría de los tres sombreros**”. Esta deriva del estudio pionero de Davis y Tagiuri (1982), el cual describe la empresa familiar como tres subsistemas independientes los unos de los otros, entre los cuales existe una superposición: gestión (empresa), propiedad y familia⁹¹.

Siguiendo las indicaciones de Family Business Solutions, esta teoría aplicada a la práctica consiste en saber diferenciar entre los roles que se desempeñan, que son tres:

- Sombrero de familia: decisiones tomadas para atender emocionalmente a los demás miembros del seno familiar, en aras del fomento de la unión y convivencia armoniosa. Por ejemplo, actuando como padre o hermano.

⁹⁰ Fuente de información: Family Business Solutions (disponible en <https://fb-solutions.es/problemas-de-comunicacion-empresa-familiar/>). Fecha de última consulta: 24 de abril de 2020.

⁹¹ Olmedo Castañeda, F. J., *op. cit.*, p. 32.

- Sobrero de empresa: acciones encaminadas a cumplir objetivos netamente empresariales, dando como resultado un negocio próspero, que se mantenga en el tiempo y sea eficiente. Por ejemplo, actuando como director financiero.
- Sobrero de propiedad: actuaciones en atención de la rentabilidad de los accionistas. Por ejemplo, actuando como socio activo.

Como podemos observar, nos encontramos ante intereses que en cierta medida pudieran resultar contrapuestos. Por ese motivo, hablamos de la exigencia de saber gestionar adecuadamente los tres sombreros y ser consciente de cuál llevamos puesto en cada momento. En caso contrario, la confusión de roles nos llevará a algunos de los conflictos típicos de las empresas familiares: la inicialmente mencionada mala comunicación, el nepotismo, las decisiones para contentar, la ausencia de visión estratégica y el posible chantaje emocional⁹². Sin embargo, si no se abusa de su uso, y se hace con inteligencia, “todos harán lo mismo para que la comunicación no sea una exigencia, sino un privilegio”⁹³.

3.3. Papel del Consejo de Familia: importancia en la crisis de COVID-19

El tercer factor a tratar es la creación de este órgano por excelencia de la empresa familiar. Su atractivo radica en que es susceptible de aportar valor a la familia empresaria cuando funciona eficientemente, debido a su capacidad de: facilitar la comunicación, promover la información veraz, y generar una reflexión estratégica⁹⁴.

Siguiendo a Manuel Pavón, las funciones más relevantes de este órgano consultivo de gobierno son:

- Su integración por un mínimo de dos miembros, cuya elección (por tiempo indefinido) y cese corresponde a la junta general por mayoría simple de votos, la cual será responsable asimismo de decidir mediante la misma mayoría el número de miembros que conformarán el Consejo de Familia.

⁹² Fuente de información: Family Business Solutions (disponible en <https://fb-solutions.es/gestionar-los-tres-sombreros/>). Fecha de última consulta: 24 de abril de 2020.

⁹³ Fuente de información: Santillán Abogados (disponible en <https://santillan.biz/la-teoria-de-los-sombreros-en-las-empresas-familiares/>). Fecha de última consulta: 24 de abril de 2020.

⁹⁴ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, p. 62.

- Convocar e informar a la Asamblea Familiar sobre los progresos.
- Relacionarse con el Consejo de Administración.
- Crear comisiones de trabajo⁹⁵.

A consecuencia de las actuales circunstancias que estamos viviendo debido al COVID-19, es más importante que nunca dedicar los recursos necesarios para evitar que el papel del Consejo de Familia no caiga en el olvido. Podríamos estar, incluso, ante un excelente momento para crear este órgano si aún no lo hemos hecho, o si contamos con él, para dedicar tiempo a pensar, planificar y tomar decisiones (lo cual es algo que suele postergarse cuando tenemos las agendas colapsadas por las mil actividades que conlleva el gobierno de una empresa). Es un momento idóneo para dotar al Consejo de un presupuesto, de estructuras y de comisiones que permitan el trabajo a nivel intra e intergeneracional. Afortunadamente, contamos con medios telemáticos que habilitan la cercanía y el flujo de información; herramientas que pueden ser aprovechadas para fomentar la escucha activa y empática⁹⁶.

Ha de tenerse presente que son momentos de dificultad, y es precisamente en ellos donde conocemos las fortalezas y debilidades. Posiblemente sea en la empresa familiar donde el cóctel explosivo de sentimientos sea más susceptible de explotar, debido al binomio familia-empresa. El Consejo de Familia debe prepararse para afrontar este nuevo reto, demostrar su valía, y fomentar ahora más que nunca planes de futuro que contribuyan con nuestra sociedad.

3.4. Ejemplos reales: el éxito de grandes empresas familiares españolas

A pesar de ser cierto que la empresa familiar se enfrenta a numerosos desafíos, en España contamos con un gran número de compañías que no solo han superado con éxito el reto generacional, sino que han dado con la fórmula del crecimiento. Seguidamente, mencionaremos las más relevantes.

⁹⁵ *Ibid.*: p. 63. Adicionalmente, en lo que respecta al Consejo de Familia, téngase en cuenta la existencia de un Código de conducta de obligado cumplimiento para todos los miembros (independientemente de si pertenecen o no al órgano de administración de la empresa). Este se basa en los deberes de fidelidad, lealtad, secreto, responsabilidad y comportamiento social adecuados, y formación de los futuros continuadores.

⁹⁶ Fuente de información: Family Business Solutions (disponible en <https://fb-solutions.es/el-papel-del-consejo-de-familia-cuando-se-viven-momentos-dificiles/>). Fecha de última consulta: 24 de abril de 2020.

La primera de ellas es el imperio español por excelencia, Inditex, pese a ser de los menos longevos en la comparativa histórica, pues comenzó su actividad en 1975; le sigue la familia Tous, desde 1920; en tercer lugar, encontramos a Barceló, negocio que cuenta con tres generaciones en su trayectoria; Mercadona, desde 1977; el inconfundible Corte Inglés, desde el siglo XX; Sol Meliá, que aprovechó inteligentemente el *boom* turístico de los años 60 y continúa siendo dirigida por su fundador; y, finalmente, Codorniu, galán centenario que ocupa (debido a sus cinco siglos de vida) el puesto 17º de la lista de Family Business Magazine, que agrupa a las 100 empresas más antiguas del mundo que siguen en manos de familias fundadoras⁹⁷.

La existencia de estas compañías inspira motivación y esperanza para el mundo de la empresa familiar. Además, constituye una demostración de que la perennidad de la misma depende en gran medida de la estrategia marcada en la sucesión por la familia propietaria, pues el propósito es ir más allá de la 1ªG.

4. CONCLUSIONES

Como hemos analizado en este Capítulo, el proceso de sucesión constituye la piedra angular de esta clase de empresas. Uno de los mayores impulsos para su correcta realización viene dado por la visión compartida de continuidad. Aquellas familias capaces de fortalecerse ante las adversidades, remando en la misma dirección a pesar de ostentar diferentes cargos, son los verdaderos ejemplos de profesionalidad y unión. No obstante, la ausencia de un proyecto de futuro en común podría llevar a la venta de la compañía, perdiéndose la herencia del negocio familiar.

Durante esta transición, se atraviesa una ocasión decisiva que cambiará la vida empresarial presente y futura. Además, téngase en cuenta que requerirá el esfuerzo del fundador y de los sucesores, pues ser miembros de la misma familia no implica una compatibilidad como socios, lo cual nos llevará a encontrarnos ante relaciones que bien pueden ser complementarias o antagonistas. Estos procesos tienen como fin último conseguir la supervivencia y, por ende, la deliberación ha de estar guiada por la sensatez y la cautela, sopesándose los riesgos y asegurando pasos firmes hacia la meta. La manera

⁹⁷ Ramírez, B., *op. cit.*, p. 4.

óptima de recoger las precisiones y particularidades de la sucesión es a través del instrumento por excelencia de las empresas familiares: el Protocolo Familiar.

En él, como veremos a continuación, los fundadores plasmarán de forma clara y definida (en coherencia con los valores de la compañía) las metas a lograr y los procedimientos mediante los cuales éstas serán alcanzadas. Gracias a esto, se garantizará su conocimiento por los demás miembros, quienes podrán dirigir sus esfuerzos a la consecución de dichos objetivos.

CAPÍTULO V. LA SOLUCIÓN: EL PROTOCOLO FAMILIAR

El duque de Alba, desde septiembre de 2019, permite que se realicen visitas al palacio de Liria. La razón de haber mantenido con tanto esmero la mansión radica en una frase de Cicerón que adorna el friso de su escalera: “A los dioses inmortales que tuvieron a bien concederme este patrimonio, para que lo cuidara y dedicara no a mis antecesores, sino a mis futuras generaciones”⁹⁸. Estas palabras se pueden trasladar perfectamente a la institución de la empresa familiar.

Una vez realizado el recorrido por los entresijos de este tipo de compañías, todos nuestros senderos desembocan de manera ineludible en la solución que ya venimos anticipando: la creación del Protocolo Familiar.

Dedicaremos este capítulo, ya que es uno de los más importantes, a explicar de manera precisa su función, cómo podemos elaborarlo y, sobre todo, cuál es el problema que conlleva la puesta en marcha de mecanismos que lo hagan realmente efectivo y oponible.

1. ASPECTOS GENERALES: LAS “REGLAS DEL JUEGO”

En primer lugar, como venimos diciendo, estas compañías se diferencian de las demás por la existencia de intereses e influencias de índole familiar. Dada esta realidad y la presencia en nuestro Derecho Español del art. 1255 CC, que enarbola la **autonomía de la voluntad** para llevar a cabo negocios jurídicos, conviene consensuar instauración de un Protocolo Familiar⁹⁹. De esta suerte, se podrán recoger en este formato las cuestiones necesarias para que las mencionadas aspiraciones tengan un encaje correcto en el devenir de la vida familiar-empresarial, asegurando un próspero relevo generacional y minimizando las posibilidades de que el barco naufrague (tanto a nivel de negocio societario, como a nivel de relaciones en el seno del clan, que a menudo se constituye como el verdadero ojo del huracán).

En segundo lugar, y para no hacer mudanza en nuestra costumbre, conviene que realicemos la misma labor que venimos haciendo con todos los conceptos introducidos:

⁹⁸ Hermoso, B., “Cita en el palacio de Liria con el duque de Alba”, *El País*, 15 de septiembre de 2019; disponible en https://elpais.com/elpais/2019/09/09/eps/1568021944_714474.html. Fecha de última consulta: 27 de abril de 2020.

⁹⁹ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, p. 134.

definir el significado del Protocolo Familiar y, posteriormente, concretar, a la luz de la definición, su trascendencia en la empresa familiar.

El Protocolo es un diálogo, una reflexión consensuada de forma ecuánime y voluntaria por la compañía, motivada por la enorme fuerza que suscita compartir un mismo objetivo. Legalmente, es un negocio jurídico complejo (atípico y regido por el principio de libertad de forma), un contrato privado hecho a medida que regula el relevo generacional y las normas que regirán la relación familia-empresa-propiedad en el futuro. Además de contar con validez jurídica y, por tanto, ser de obligado cumplimiento por sus miembros (pues cuenta, en virtud del art. 1257 CC, con la fuerza legal propia de un contrato, entre las partes y sus herederos), es también un indudable compromiso de carácter moral con uno mismo y con los demás¹⁰⁰.

A nuestro juicio, es el instrumento más capacitado para asegurar el éxito en la empresa familiar. No obstante, debemos mencionar que, en casos en los cuales la compañía es de dimensiones más pequeñas y son escasos temas los que necesitan regulación, existen medios más idóneos para conseguir este fin, como los pactos de socios o pactos sucesorios¹⁰¹.

¹⁰⁰ Fuente de información: Family Business Solutions (disponible en <https://fb-solutions.es/protocolos-familiares/>). Fecha de consulta: 24 de abril de 2020.

¹⁰¹ En este sentido, yendo más allá de la posibilidad del Protocolo Familiar y siguiendo a Francisco Javier Olmedo, es importante hacer un inciso para explicar la existencia de transmisiones *inter vivos* y *mortis causa*.

Dentro de las primeras encontramos: transmisión a personas ajenas al círculo de la familia, donación de la empresa (cuya causa principal suele ser la jubilación), transmisión de la nuda propiedad con reserva del usufructo vitalicio (conservándose el derecho de uso y disfrute de todos los bienes muebles e inmuebles afectos a la empresa, así como la obtención de beneficios obtenidos durante su vida) y compraventa de la empresa.

En lo que respecta a la transmisión *mortis causa*, queremos hacer constar la presencia de ciertos obstáculos que deberían analizarse caso por caso en cada compañía. A pesar de la importancia de estas realidades, desenfocaríamos el objeto de estudio si les dedicásemos en el presente trabajo la atención que merecen; por este motivo, únicamente los mencionaremos: la legítima (pues supone la distribución y consiguiente dispersión de haber hereditario, incluido el patrimonio empresarial, al imponer una distribución igualitaria del mismo; en cambio, el concepto jurídico de sucesión parece incompatible con esto al perseguir la continuidad en la propiedad y en el gobierno, aconsejándose un único sucesor), la sociedad de gananciales (art. 1316 CC: régimen más frecuente entre cónyuges en nuestro ordenamiento jurídico debido a su configuración como supletorio en el ámbito del Derecho común), el sistema de adquisición hereditaria (la herencia yacente, caracterizada por ser una situación jurídica interina de conservación de los bienes hereditarios hasta la determinación de su titular definitivo, tiene un enfoque más bien estático; sin embargo, la empresa mercantil, cuando consta en el haber hereditario, se configura como un patrimonio dinámico), transmisión del pasivo (determinación de la concreta responsabilidad del sucesor o sucesores en la empresa, a causa de las deudas derivadas de ésta), y ausencia de previsión testamentaria del empresario individual (supuestos de sucesión intestada del causante o, en casos de sucesión testada, falta de disposición en el testamento en relación al futuro de la compañía después de su muerte).

Para más información, *vid.* Olmedo Castañeda, F. J., *La transmisión de la empresa familiar: claves jurídicas para su éxito y propuestas de reforma legislativa*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 2019, pp. 93-119.

2. LOS CIMIENTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR: EL CONTENIDO DEL PROTOCOLO

En línea con el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares¹⁰², este instrumento obedece al **principio de libertad de contenido y de forma**, lo cual implica su no sujeción a formalismos (habida cuenta de las limitaciones del art. 1255 CC).

Lo anterior implica que no es necesario que se documente en escritura pública (no obstante, es enormemente recomendable, pues a la luz del art. 319 LEC, confiere fuerza probatoria de los otorgantes de la misma, de sus manifestaciones y de la fecha¹⁰³), ni que se protocolice a través de acta notarial para tener validez (si bien para cuestiones de oponibilidad, que analizaremos posteriormente, sí requerirá ciertas actuaciones).

Asimismo, tampoco contamos con un modelo estándar de Protocolo Familiar que sea efectivo para todas las empresas familiares. En aras de conseguir dicha validez y eficacia, debe ser confeccionado como un **traje a medida** de cada compañía, preferiblemente con la ayuda de un consultor externo. Únicamente una elaboración correcta, seguida de una actualización periódica, hará que se aproveche el valor de esta herramienta¹⁰⁴.

Para ello, es necesario tener en cuenta determinados aspectos durante la redacción, algunos de carácter subjetivo (preocupaciones, expectativas, inconvenientes) y otros objetivos (tamaño de la empresa, situación patrimonial, normativa a tener en cuenta).

Por tanto, hemos de cerciorarnos de que el **contenido** de este acuerdo proyecto-líder dé respuesta, como mínimo, a las siguientes cuestiones: qué vamos a hacer (proyecto), qué no se puede hacer (líneas rojas), por qué lo vamos a hacer (motivos-valores), quién lo va hacer (líderes y competencias), cómo se va a hacer (dirección y control), con qué se va a hacer (recursos-necesidades), cómo se distribuirán los beneficios

¹⁰² Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares (BOE núm. 65, de 16 de marzo de 2007).

¹⁰³ Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil (BOE núm. 7, de 8 de enero de 2000).

¹⁰⁴ Fuente de información: Family Business Solutions (disponible en <https://fb-solutions.es/el-verdadero-valor-del-protocolo-familiar/>). Fecha de última consulta: 27 de abril de 2020.

(transparencia), cómo y cuándo se puede dejar de ser socio (desinversiones), y cómo se resuelven los conflictos.¹⁰⁵

3. FINALIDAD Y ALCANCE: ESPECIAL TRASCENDENCIA DE LA Oponibilidad y PUBLICIDAD REGISTRAL

Siguiendo a Manuel Pavón, analizando qué se espera del Protocolo y qué objetivos lo impulsan, estableceremos como **finalidad principal** del documento la de servir de acuerdo marco para la adecuada gestión de las voluntades de los integrantes de la familia empresaria, en la generación coetánea, respecto al escenario de continuidad de la compañía. La **finalidad secundaria** consistiría en acotar ciertos aspectos que requieren sintetizar ideas que se puedan transformar en acuerdos o compromisos (como determinadas cuestiones financieras o relativas a relaciones individuales)¹⁰⁶.

El Protocolo Familiar es un remedio a las problemáticas de la familia empresaria. En este sentido, autores como Antonio José Sastre han llegado a asimilarlo a una especie de “**vacuna**”, capaz de combatir, a modo de terapia y previo diagnóstico, las vicisitudes que hacen peligrar la inmortalidad empresarial¹⁰⁷.

En lo que respecta a su **alcance**, y en virtud de asegurar la eficacia jurídica de este contrato privado, téngase en cuenta lo siguiente:

“Resultará necesario que se configure como un documento de marcado carácter legal, aun cuando ello suponga de entrada un mayor esfuerzo para los profesionales encargados de elaborarlo y, sin duda, una mayor fuente de fricciones para los socios y/o familiares que deban suscribirlo”¹⁰⁸.

Esto quiere decir que habrá de adoptar la forma de un conjunto de normas, cuyo cumplimiento sea obligatorio no solo para los firmantes (como un mero contrato o pacto estatutario, categoría en la cual queda circunscrito), sino también para los terceros vinculados a la empresa (futuros socios, miembros del seno familiar, etc.) y, en particular,

¹⁰⁵ Ramírez, B., *op. cit.*, p. 4.

¹⁰⁶ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, p. 24.

¹⁰⁷ Sastre Peláez, A. J., “La mediación como sistema de gestión y resolución pacífica de conflictos familiares”, en Lizarralde, E. (coord.), *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*, Fundación EOI, Madrid, 2007, p. 179.

¹⁰⁸ Valmaña Cabanes, A. J., *El régimen jurídico del protocolo familiar* (Tesis doctoral), Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, 2013, p. 24.

para la propia sociedad, ante la que no es a priori oponible. Para cumplir este propósito, acciones tales como la inscripción registral serán fundamentales, yendo más allá del compromiso legislativo adquirido por el RD 171/2007¹⁰⁹.

En definitiva, habida cuenta de que la fuerza jurídica de esta herramienta es uno de los puntos que más preocupación y controversia generan, se recomienda recurrir a las siguientes vías para potenciar su eficacia:

- Elevar a **escritura pública** el contrato privado.
- Establecer en los estatutos **prestaciones accesorias**¹¹⁰, como la firma del Protocolo Familiar para adquirir la condición de socio.

Sobre esta cuestión, conviene traer a colación la Resolución de la Dirección General de los Registros y del Notariado, de 26 de junio de 2018¹¹¹, pues resuelve favorablemente sobre la posibilidad de incluir en los estatutos sociales, como prestación accesorio, el cumplimiento de un Protocolo Familiar previamente elevado a escritura pública. De esta manera, se consigue asociar al incumplimiento del Protocolo no solo las consecuencias contractuales en él previstas (habitualmente, cláusulas penales), sino también las consecuencias del incumplimiento voluntario de prestaciones accesorias, según la Ley de Sociedades de Capital, dando cabida a la posibilidad de excluir al socio incumplidor de la sociedad¹¹².

Asimismo, esta Resolución de la DGRN pone fin a la problemática planteada por los pactos parasociales o extraestatutarios, que carecen de efectos frente a la sociedad, prevaleciendo los estatutos sociales en caso de contradicción.

¹⁰⁹ Valmaña Cabanes, A. J., *op. cit.*, p. 24.

¹¹⁰ Obligación de “hacer” que todos o algunos de los socios se imponen estatutariamente.

¹¹¹ Resolución de 26 de junio de 2018, de la Dirección General de los Registros y del Notariado, en el recurso interpuesto contra la negativa del registrador mercantil III de Valencia a inscribir una escritura de elevación a público de acuerdos sociales de una sociedad de responsabilidad limitada (BOE núm. 166, de 10 de julio de 2018).

¹¹² Fuente de información: Legal Today (disponible en <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/mercantil/societario/el-protocolo-familiar-y-los-estatutos-a-proposito-de-la-rdgrn-de-26-de-junio-de-2018>). Fecha de última consulta: 27 de abril de 2020.

- Formalizar **testamento con condición suspensiva** (como haber firmado el Protocolo para acceder a la propiedad de la empresa como heredero o legatario).
- Anticipar las consecuencias de su incumplimiento, habilitando al efecto la puesta en marcha de un **sistema coercitivo propio**, basado, a título de ejemplo, en cláusulas penales o cláusulas de indemnización de daños y perjuicios¹¹³.
- Someter a los firmantes a la obligación de **transponer el contenido del Protocolo** al resto de documentos personales o de la empresa familiar (testamentos, capitulaciones matrimoniales, pactos de parejas de hecho, pactos de socios, etc.).
- Trasladar (total o parcialmente) a los estatutos sociales todos aquellos puntos que se puedan **inscribir en el Registro Mercantil**, para conseguir su validez frente a todos con carácter *erga omnes*¹¹⁴.

A nuestro juicio, debe prestarse especial atención a las vías mencionadas, pues de ellas dependerá la seguridad proporcionada por el Protocolo a la empresa familiar.

4. NECESIDAD DE IMPULSO LEGISLATIVO

Como comentábamos, el Protocolo Familiar constituye un contrato atípico. Su consideración de *rara avis* supone, siguiendo a Antonio José Valmaña, la ausencia actual de abundante doctrina jurídica (a pesar de haberla en otros ámbitos, como el de las ciencias económicas y empresariales, en las cuales encuentra su origen). No ha sido objeto de estudio de los juristas hasta hace relativamente poco, por ello tampoco contamos con excesiva jurisprudencia al respecto. A esto ha de añadirse la falta de normas de derecho positivo, lo cual responde tanto a su reciente aparición como a la dificultad que conlleva la publicidad de este documento¹¹⁵.

Este último punto se debe a la necesidad de hacer constar que esta figura, con el fin de reforzar su carácter jurídico, requiere una adecuada labor de difusión a los empresarios y una regulación legal que aborde aspectos sustantivos del Protocolo

¹¹³ Entendidas como obligaciones accesorias a cumplir cuando se incumpla la obligación principal (art. 1152 CC).

¹¹⁴ Pavón Sáez, M., *op. cit.*, pp. 123-124.

¹¹⁵ Valmaña Cabanes, A. J., *op. cit.*, p. 25.

Familiar, y no meramente los adjetivos relativos a su publicidad registral (ausencia de la que adolece el RD de 9 de febrero de 2007 que venimos mencionando). Esta carencia da lugar a un vacío normativo en esta materia que ha de ser suplido por los operadores jurídicos hasta que se complemente dicha norma reglamentaria¹¹⁶.

5. CONCLUSIONES

El Protocolo Familiar viene a llevar a cabo la regulación de cuestiones imprescindibles, como la forma y el momento del relevo generacional, los valores éticos de la compañía y su idiosincrasia, los criterios de retribución, los requisitos para acceder a los cargos directivos, la manera de repartir beneficios, la estructura de gobierno, las condiciones para la entrada o salida de socios, y cualesquiera cuestiones bajo las cuales subyazca el propósito de garantizar la armonía de la empresa y de la familia, así como su continuidad.

Dada su importante finalidad, requiere unos mecanismos para salvaguardar su efectividad y respaldar las garantías que ofrece. Dependerá de las personas firmantes de este instrumento revestirlo de fuerza jurídica a través de las vías que el Derecho pone en su mano, transformando su obligatoriedad de *inter partes* a *erga omnes*.

No obstante, a pesar de su relevancia, no podemos más que quedar a la espera de un impulso legislativo que nos ofrezca nuevas alternativas para robustecer su tan codiciada efectividad, pudiendo así proteger la perseguida supervivencia de la empresa familiar en el tiempo.

¹¹⁶ Olmedo Castañeda, F. J., *op. cit.*, pp. 142-143.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES FINALES

Comenzábamos nuestro trabajo dispuestos a adentrarnos en el apasionante mundo de la empresa familiar, analizando su concepto, sus etapas y, en definitiva, en busca de respuestas que solucionen el problema de su tan ansiada y malograda perdurabilidad. A continuación, procede que expongamos los hallazgos que gracias a este estudio hemos obtenido:

1. El origen de las empresas familiares es llamativamente antiguo. Actualmente, estas compañías constituyen uno de los pilares fundamentales del panorama socio-económico. Es un hecho que se han convertido en grandes motores de riqueza y creación de empleo, tanto a nivel nacional como internacional; no obstante, su desarrollo jurídico es parco y difuso. El análisis inicial de la normativa relacionada (directa e indirectamente) con los negocios de esta índole ha contribuido a nuestro propósito de esclarecer en qué consisten y por qué su regulación es necesaria. La mayor razón de su importancia responde a la necesidad de los fundadores y miembros de la familia de conocer los parámetros legales a los que atenerse.
2. Es vital, antes de adentrarnos en el estudio de estas compañías, que conozcamos el significado por separado de “empresa”, “familia” y “propiedad”, pues ha quedado constatado que estos negocios son el resultado de la unión indisoluble de estos tres conceptos, cada cual con sus particularidades. El hecho de que no contemos con una definición universal de empresa familiar requiere un esfuerzo adicional para aunar las múltiples consideraciones doctrinales de las cuales han sido objeto estos negocios; no obstante, a nuestro juicio, en la diversidad también radica el crecimiento. Aunque encontrarnos con tal abanico de definiciones ha supuesto un reto a la hora de extraer unas notas definitorias, no podemos obviar la ventaja que conlleva: aporta una visión más amplia y rica que una definición única, pues se nutre de la existencia de perspectivas diferentes, basadas en la subjetividad y experiencia desde la cual cada persona percibe las realidades.
3. La dificultad de estos negocios no es una cuestión baladí y reside en su doble condición de empresa y familia, que deriva inevitablemente en un doble conflicto emocional y profesional, convirtiendo lo que debiera ser objetivo en subjetivo. Las relaciones empresariales llevan aparejadas vicisitudes que en este contexto

tan cercano se ven incrementadas. El cese de un trabajador en una empresa sin el adjetivo de familiar obedece a un tema, a priori, profesional; sin embargo, cuando el jefe es el padre y la persona cesada es el hijo, la decisión vendrá de la mano de sentimientos. Entender el trasfondo de la problemática relacional nos ha conducido hacia la conclusión de que, precisamente por este motivo, solo aquellas compañías capaces de diseñar estrategias que regulen los vínculos en el trabajo, de manera equitativa y profesional, son capaces de aumentar su longevidad y sobrevivir a la segunda generación e, incluso, pasar a la tercera. El fundador ha de sembrar las semillas para los retos de los sucesores; si el trabajo está bien hecho, ambas generaciones podrán verlas florecer.

4. Llegados a este punto, hemos constatado que el mejor activo para mantener unida a la familia en la empresa es la tenencia de un sueño en común: un proyecto de futuro, una continuidad en el tiempo, el deseo de transformar el imperio en una auténtica dinastía que pase de las manos de una generación a otra sin perder valor en el camino. Cuando todos los miembros del hogar familiar alinean sus objetivos, el sendero al éxito está trazado: solo queda emplear las herramientas adecuadas para moldearlo, el sacrificio requerido para recorrerlo, el amor para cuidarlo y la valentía para cederlo a los predecesores.
5. El problema que aboca al fracaso a las empresas familiares en la tercera generación, llamada consorcio de primos, está ligado a la pérdida de interés en la continuidad del negocio (debido al cambio en las prioridades), al alejamiento del seno familiar en el cual se fraguó la empresa, a la escisión entre socios activos y pasivos (que responde a la existencia de voluntades divididas), y a las compraventas conflictivas que diluyen las acciones o participaciones. Estamos, por tanto, en disposición de afirmar que, a pesar de no darse situaciones competitivas y de mercado fatales, las empresas familiares tienen puntos críticos que pueden llevar a su desaparición en ausencia de la toma de medidas adecuadas y a tiempo.
6. La sucesión constituye la etapa decisiva en la vida de las compañías familiares, pues será en el transcurso de este proceso donde se podrán a prueba las fortalezas y debilidades de la familia empresaria. Tanto el fundador como los sucesores serán

llamados a demostrar su valía en la consecución del objetivo de la permanencia. Para afrontar la elevada carga pasional que lleva adherida de forma inherente la transición generacional, no solo habrán de hacer uso de habilidades emocionales, como la templanza y paciencia, sino que también deberán haber seguido unos pasos previos de estudio de riesgos y posibles inconvenientes. Recae sobre el creador el deber de planificar la sucesión de manera exhaustiva y equilibrada, para lo cual será aconsejable que cuente con la ayuda de profesionales o consultores que le asesoren imparcialmente en la tarea. Ejemplos icónicos como Inditex han conseguido sobrevivir y constituirse hoy en día como una de las empresas dominadas por familias más exitosas.

7. El Protocolo Familiar es un instrumento que, si se realiza de manera adecuada, se convertirá en el mejor aliado para garantizar la estabilidad, la transparencia y la supervivencia. El fundador, previo diálogo con los miembros de la familia, podrá a través de este documento consensuar unas pautas de conducta que regirán en las situaciones futuras, definiéndose los procedimientos y los criterios que regirán en las relaciones para anticiparse a los posibles conflictos. Como hemos visto, cada familia tiene sus rasgos distintivos, lo cual impide el establecimiento de un modelo de Protocolo que encaje con todas. Cada compañía habrá de diseñar las normas que más se adapten a sus necesidades, revistiéndolas de fuerza jurídica a través de los mecanismos legales que mejor garanticen su efectividad y obligatoriedad para todos los miembros. La naturaleza dinámica de estos negocios requiere que el documento esté actualizado y adaptado a su realidad progresiva.

8. Finalmente, concluimos recalcando que, a raíz de la realización de este estudio, hemos podido comprobar la existencia de lagunas y la ausencia de regulación sustantiva. Los escasos pronunciamientos normativos y jurisprudenciales son meramente adjetivos y no esclarecen lo suficiente las normas que atañen a las empresas familiares. A nuestro juicio, es preocupante hasta el punto de no existir una definición jurídica y directa sobre esta institución, sino simples pinceladas indirectas dispersas por los diversos cuerpos legales. Se necesita de manera urgente una reglamentación concreta de este supuesto de hecho (las empresas familiares), de forma que quede correctamente delimitado. Hacemos un llamamiento al legislador para desarrollar este punto de manera más específica y

detallada, en aras de facilitar la tarea de las personas que trabajan en empresas familiares o ayudando a las mismas, a título de consultores o asesores. No obstante, es de agradecer que exista conciencia sobre la carencia legislativa y que esto haya propiciado un auge en la producción doctrinal, de suerte que se consiga salvar en lo posible este vacío normativo.

Esperamos que el contenido del presente trabajo constituya, por un lado, un adecuado medio para que futuros lectores interesados en el conocimiento de este atractivo e indudablemente relevante mundo lo conozcan más en profundidad; y, por otro lado, una guía teórico-práctica para consultores, asesores, fundadores y futuros sucesores acerca de los caminos más idóneos para garantizar la estabilidad y la seguridad de las empresas familiares.

CAPÍTULO VI. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

1. LEGISLACIÓN

Legislación de la Empresa Familiar (BOE, edición actualizada a 31 de marzo de 2020). Disponible en [file:///C:/Users/Sandra/Downloads/BOE-217 Legislacion de la Empresa Familiar%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Sandra/Downloads/BOE-217%20Legislacion%20de%20la%20Empresa%20Familiar%20(2).pdf). Fecha de última consulta: 22 de abril de 2020.

Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad (BOE núm. 314, de 29 de diciembre de 2018).

Ley 5/2017 de 28 de marzo (BOE núm. 152, de 27 de junio de 2017).

Ley 36/2014 de Presupuestos Generales del Estado para el año 2015 (BOE núm. 315, de 30 de diciembre de 2014).

Ley 4/2008, de 23 de diciembre (BOE núm. 310, de 25 de diciembre de 2008).

Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada (BOE núm. 79, de 2 de abril de 2003).

Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil (BOE núm. 7, de 8 de enero de 2000).

Ley 19/1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre el Patrimonio (BOE núm. 136, de 7 de junio de 1991).

Ley 10/1985, de 16 de diciembre, de Protección y Modernización de la Empresa Familiar Agraria (BOCT núm. 4, de 6 de enero de 1986).

Ley 9/1985, de 24 de mayo, de Modernización de la empresa Familiar Agraria (BOE núm. 184, de 2 de agosto de 1985).

Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio (BOE núm. 289, de 16 de octubre de 1885).

Real Decreto-ley 10/2020, de 29 de marzo, por el que se regula un permiso retribuido recuperable para las personas trabajadoras por cuenta ajena que no presten servicios esenciales, con el fin de reducir la movilidad de la población en el contexto de la lucha contra el COVID-19 (BOE núm. 87, de 29 de marzo de 2020).

Real Decreto-Ley 13/2011, de 16 de septiembre, por el que se reestablece el Impuesto sobre el Patrimonio con carácter temporal (BOE núm. 224, de 17 de septiembre de 2011).

Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias (BOE núm. 287, de 30 de noviembre de 2007).

Exposición de Motivos del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares (BOE núm. 65, de 16 de marzo de 2007).

2. JURISPRUDENCIA

Sentencia del Tribunal Constitucional (Sala Pleno) núm. 198/2012, de 6 de noviembre de 2012 [versión electrónica – base de datos Aranzadi. Ref. RTC 2012/198]. Fundamento Jurídico Tercero. Fecha de última consulta: 21 de abril de 2020.

Sentencia del Tribunal Constitucional (Sala Pleno) núm. 184/1990, de 15 de noviembre de 1990 [versión electrónica – base de datos Aranzadi. Ref. RTC 1990/194]. Fundamento Jurídico Segundo. Fecha de última consulta: 20 de abril de 2020.

Resolución de 26 de junio de 2018, de la Dirección General de los Registros y del Notariado, en el recurso interpuesto contra la negativa del registrador mercantil III de Valencia a inscribir una escritura de elevación a público de acuerdos sociales de una sociedad de responsabilidad limitada (BOE núm. 166, de 10 de julio de 2018).

3. BIBLIOGRAFÍA

Barral, M., “Werner von Siemens, el padre de la dinamo y de la compañía Siemens”, *Heraldo*, 17 de abril de 2019: disponible en

<https://www.google.es/amp/s/amp.heraldo.es/noticias/sociedad/2019/04/17/werner-von-siemens-el-padre-de-la-dinamo-y-de-la-compania-siemens-1309705.html>. Fecha de última consulta: 23 de abril de 2020.

Bulffer, C., *Historia de empresas y empresa familiar: la empresa Cordero*, Editorial Académica Española, 2012.

De Gandarillas Martos, M., Núñez Urquiza, C., y del Rivero Bermejo, R., *Empresa familiar, una visión práctica. Experiencias y modelos*, Fundación Confemetal, España, 2019.

Domínguez, P., “Las Empresas Familiares en tiempos de crisis COVID-19”, *Gestión*, 31 de marzo de 2020: disponible en <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2020/03/las-empresas-familiares-en-tiempos-de-crisis-covid-19.html/?ref=gesr>. Fecha de última consulta: 22 de abril de 2020.

Gallo, M. A., y Sveen, J., *Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces*, Family Business Review, 1991.

Hermoso, B., “Cita en el palacio de Liria con el duque de Alba”, *El País*, 15 de septiembre de 2019: disponible en https://elpais.com/elpais/2019/09/09/eps/1568021944_714474.html. Fecha de última consulta: 27 de abril de 2020.

Jaffee, D. T., *Working with the ones you love*, Changeworks, California, 2015.

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

Lizt, R. A., *The family business: toward definitional clarity*, Family Business Review, 1995.

Muñiz Espada, E., “Pactos sucesorios, pactos de familia y empresa agraria”, *Revista Jurídica del Notariado*, n. 81, 2012, pp. 169-171. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4183568>. Fecha de última consulta: 30 de marzo de 2020.

Neubauer, F. y Alden, G. Lank., *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*, Deusto, Bilbao, 1999.

Nogueira, V., “La empresa familiar resiste después de la confusión”, *Expansión*, 31 de marzo de 2020: disponible en <https://www.expansion.com/galicia/2020/03/31/5e832dcbe5fdeafd138b45c1.html>.

Fecha de última consulta: 22 de abril de 2020.

O’Hara, W. T., *Centuries of Success: Lessons from the World’s Most Enduring Family Businesses*, Adams Media Corporation, Massachusetts, 2004

Olmedo Castañeda, F. J., *La transmisión de la empresa familiar: claves jurídicas para su éxito y propuestas de reforma legislativa*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 2019.

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

Pavón Sáez, M., *Empresas familiares de hermanos: claves de éxito para el trabajo en equipo*, Garrigues Empresa Familiar, Barcelona, 2008.

Pérez Fernández, J. D., *Préstame a tu líder: historia de una empresa familiar cualquiera*, Círculo Rojo, 2018.

Ramírez, B., *Desafíos de la empresa familiar: la fina línea entre el éxito y la destrucción*, Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2017. Ref. BIB 2017/4608 (disponible en <http://aranzadi.aranzadidigital.es>). Fecha de última consulta: 23 de abril de 2020.

Sastre Peláez, A. J., “La mediación como sistema de gestión y resolución pacífica de conflictos familiares”, en Lizarralde, E. (coord.), *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*, Fundación EOI, Madrid, 2007, pp. 177-210.

Tovar, A., “La esperanza de la empresa familiar ante el Covid-19”, *El Financiero*, 22 de abril de 2020: disponible en <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/alberto-tovar/la-esperanza-de-la-empresa-familiar-ante-el-covid-19>. Fecha de última consulta: 22 de abril de 2020.

Valmaña Cabanes, A. J., *El régimen jurídico del protocolo familiar* (Tesis doctoral), Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, 2013.

4. RECURSOS DIGITALES

Anuncio de Patek Philippe (disponible en [read://https_www.forbes.com](https://www.forbes.com)). Fecha de última consulta: 15 de abril de 2020.

Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla (disponible en <http://institucionales.us.es/empresafamiliar/ultimas-noticias/empresas-familiares-regimen-juridico-fiscal/>). Fecha de última consulta: 2 de abril de 2020.

Colegio Notarial de Madrid (disponible en <http://www.elnotario.es/academia-matritense-del-notariado/9281-la-empresa-familiar-en-el-derecho-espanol-necesidad-de-una-regulacion-juridica>). Fecha de última consulta: 23 de marzo de 2020.

Deloitte (disponible en www.deloitte.com). Fecha de última consulta: 16 de abril de 2020.

Family Business Solutions (disponible en <https://fb-solutions.es/consorcio-de-primos/>). Fecha de última consulta: 15 de abril de 2020.

Funds Society (disponible en <https://www.fundssociety.com/es/noticias/mercados/la-adefam-alude-a-la-cohesion-y-responsabilidad-para-enfrentar-la-crisis-del-coronavirus-y-llama-a-la-colaboracion-publico-privada>). Fecha de última consulta: 22 de abril de 2020.

IESE Business School, University of Navarra, Cátedra de Empresa Familiar (disponible en <https://empresafamiliar.iese.edu/2013/06/14/las-cinco-etapas-del-verbo-hacer/>). Fecha de última consulta: 24 de abril de 2020.

Informe final del grupo de expertos sobre la transmisión de pequeñas y medianas empresas, de mayo de 2002, promovido por la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea: disponible en file:///C:/Users/Sandra/Downloads/final_report_es_3656.pdf. Fecha de última consulta: 23 de abril de 2020.

Instituto de la Empresa Familiar (disponible en www.iefamiliar.com). Fecha de última consulta: 24 de febrero de 2020.

La Empresa Familiar (disponible en <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/seccion/servicios-553/instituciones/>).

Fecha de última consulta: 28 de abril de 2020.

Legal Today (disponible en <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/mercantil/societario/el-protocolo-familiar-y-los-estatutos-a-proposito-de-la-rdgrn-de-26-de-junio-de-2018>). Fecha de última consulta: 27 de abril de 2020.

Manager Business School (disponible en <https://www.iniciativasempresariales.com/blog/el-proceso-de-cambio-generacional-en-la-empresa-familiar/>). Fecha de última consulta: 15 de abril de 2020.

Real Academia Española (disponible en <https://www.rae.es/>). Fecha de última consulta: 26 de abril de 2020.

Sacristán, E., “Empresas más que centenarias” *Revista digital de Red Eléctrica de España Entrelíneas*, núm. 23, 2012: (disponible en <http://docplayer.es/72763136-Empresas-mas-que-centenarias.html>). Fecha de última consulta: 11 de marzo de 2020.

Santillán Abogados (disponible en <https://santillan.biz/la-teoria-de-los-sombreros-en-las-empresas-familiares/>). Fecha de última consulta: 24 de abril de 2020.