

**FACULTAD LIBRE DE DERECHO
DE MONTERREY**

LICENCIATURA EN DERECHO



SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES

TESIS QUE EN OPCIÓN A TÍTULO DE
LICENCIADO/A EN DERECHO

PRESENTA: SARA ALESSANDRA NAVARRO SANTOS

SANTA CATARINA, N.L.

Diciembre 2023

A Dios, por siempre guiarme por el camino correcto y darme fuerzas todos los días para seguir adelante.

A mis padres, por brindarme las herramientas necesarias para concluir mis estudios profesionales. Son mi inspiración más grande, gracias por todo el esfuerzo, dedicación y sus consejos.

A mis hermanas, por ser alegría y motivación en mi vida. Gracias por siempre estar conmigo y creer en mí.

RESUMEN:

La existencia de las empresas familiares a lo largo de los años ha representado algo positivo frente a la economía en México y en el mundo. Desde la perspectiva de la abogacía, es importante atender a estos grupos de familia que se relacionan para cumplir sus intereses, así mismo, proteger a los miembros para preservar la continuidad de las empresas y que cuando los fundadores ya no estén, la empresa pueda funcionar sin arriesgar su existencia y proteger los derechos que tiene la familia de el o los fundadores. Existen ciertas herramientas jurídicas que se pueden proporcionar a las empresas familiares para la continuidad y la expansión de sus intereses. Dichas herramientas proporcionan soluciones, para que de esta manera, se eviten conflictos entre miembros de familia y la desaparición de legado de empresa familiar.

Palabras clave: empresa, familia, acciones, protocolo, sucesión.

ABSTRACT:

The existence of family businesses over the years has represented something positive for the economy in Mexico and the world. From the perspective of the legal profession, it is important to serve these family groups that interact to fulfill their interests, as well to protect the members to preserve the continuity of the companies and when the founders are no longer there, the company can work correctly without risking the existence and protecting the rights of the family of the founders. There are many legal tools that can be provided to family businesses for the continuity and expansion of their interests. These tools provide solutions, so that conflicts between family members and the disappearance of the family business legacy can be avoided.

Key words: company, family, stocks, protocol, succession.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULOS	
I. EMPRESAS FAMILIARES	8
A. Concepto	8
B. Antecedentes	11
C. Ejemplos en México	14
D. Ventajas y Desventajas	16
II. SOCIEDADES COMÚNMENTE UTILIZADAS EN EMPRESAS FAMILIARES	24
A. Tipos de sociedades que rigen a las empresas familiares	26
1. Sociedad Anónima	27
2. Sociedad Anónima Promotora de Inversión	29
3. Sociedad de Responsabilidad Limitada	32
B. Sociedad Cerrada	33
C. Sociedad Abierta	36
III. GOBIERNO CORPORATIVO	39
A. Transmisión de acciones y limitaciones	43

1. En vida del socio	44
2. Caso ante fallecimiento	46
a. Sucesión del capital	47
(i). Legítima	48
(ii). Testamentaria	49
(iii). Fideicomiso	51
(iv). Usufructo	54
3. ¿Sucesión en puestos directivos?	56
a. Capacidad de dirección	56
a. Sucesión de directivos	58
 I. PROTOCOLOS FAMILIARES	 62
A. Concepto e importancia	62
B. Posibles conflictos	67
C. Pactos parasociales	69
D. Convenios entre socios	71
 CONCLUSIONES	 74
 BIBLIOGRAFÍA	 79

INTRODUCCIÓN

Conforme al tema propuesto en opción a título de Licenciado en Derecho se busca definir cómo se rigen las empresas familiares, qué tipo de supuestos hacen que las empresas tengan este distintivo e identificar cuando se pueden determinar problemáticas en dicha empresa. La investigación que se llevará a cabo es sobre el análisis del protocolo familiar y si sirve para la resolución de conflictos que se pueden llegar a derivar de una empresa familiar.

En dicho análisis se mencionarán los supuestos que se derivan cuando se llega a la segunda generación familiar y cómo se pueden evitar conflictos al establecer roles, acciones, puestos y sobre el patrimonio. Se hablará sobre cómo nace el concepto de empresas familiares, analizar los dos conceptos (empresa y familia) y porque tienen una relación. Determinando en datos y porcentajes que tan común es que existan empresas familiares en distintos países e identificar si es bueno o no para la economía.

Con dichos conceptos establecidos, es pertinente explicar que es una sociedad mercantil e identificar a la empresa familiar en dicho concepto, es relevante para el estudio de este tema que se mencione porque se puede considerar como una sociedad cerrada y el por qué es bueno que se establezcan figuras importantes como el gobierno corporativo, los administradores o administrador único y comisarios. Derivado de este tema, es pertinente mencionar que la empresa familiar no podría recaer sobre una sociedad anónima bursátil que es pública porque puede perder características que no la hacen empresa familiar.

En dicho trabajo se pueden llegar a preguntas sobre cómo surge el concepto de empresas familiares, identificar cuáles son las circunstancias para que tenga este nombre, identificar cuáles son los problemas que puede surgir cuando los fundadores mueren y entran más generaciones, que pasa si existen más familiares a cargo de puestos importantes en la empresa, cómo es que se pueden llegar a resolver dichos problemas, etc.

En dicho trabajo, se hará mención sobre las cuestiones que pueden determinarse a través de la sucesión y que pasa cuando se llega al supuesto de que uno o más de los socios fundadores muere, cuáles serían las herramientas necesarias y jurídicas en estos supuestos. Además de que se dará una breve explicación de cómo funciona el fideicomiso y cómo es que este puede tener relación en este tipo de casos donde se está frente a una sociedad mercantil, tomando en cuenta que existe una familia que gobierna en dicha sociedad.

La relevancia de este tema es poder identificar cómo solucionar los problemas que se pueden convertir en conflictos entre familiares, es decir, cuando se llega al supuesto de que socios fundadores mueren y las atribuciones que los hijos o descendientes pueden llegar a tener.

Es importante para el estudio de este tema conocer sobre las posibles soluciones que se pueden implementar jurídicamente para evitar conflictos frente a una empresa familiar. Uno de ellos y que considero que es importante conocer como juristas, es sobre los convenios entre accionistas que pueden versar sobre las cuestiones entre las acciones que se llegue a tener dentro de la sociedad, así como, pactar cuestiones que pueden o no suceder.

Otra herramienta pertinente de mencionar es sobre el protocolo familiar, ya que puede ser una herramienta que puede llegar a solucionar ciertos conflictos dentro de una empresa familiar; de acuerdo con el protocolo familiar, es importante hablar sobre que se contiene en un protocolo, cuáles son las características y sobre su ejecutabilidad ya que por ser un acuerdo entre personas que comparten un lazo consanguíneo es necesario preguntarse si tiene validez jurídica.

CAPÍTULO I

EMPRESAS FAMILIARES

En el presente capítulo se hablará sobre qué se considera que es una empresa familiar y cuáles pueden ser ciertos supuestos donde se identifique este concepto. Así mismo, se mencionará un breve contexto histórico sobre cómo surge este concepto y cuál es el impacto que se ha tenido en México, mencionando ejemplos de empresas familiares que son clave y de suma importancia para obtener un concepto claro y preciso.

Además, se hará mención sobre las posibles ventajas y desventajas que este concepto puede tener al ser constituida como sociedad.

A. Concepto

La relación entre la familia y la empresa es natural porque la empresa nace de la familia. La familia se puede definir como una organización social y la empresa es una organización económica.¹

El concepto de empresas familiares debe entenderse por dos partes. Por primera parte, se puede entender a una empresa como un ente u organización que es constituida como una sociedad mercantil entre varias personas, a la cuál, por sus actividades de realización se puede entender como aquella que es creada para obtener capital y una remuneración por los servicios o bienes producidos.

Por otra parte, el concepto familia, tiene un significado alejado con lo que se relaciona una empresa y se puede determinar como la relación de diferentes personas físicas las cuales comparten un vínculo consanguíneo.

¹Echaiz Moreno, Daniel. *“El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares”*. Enero, 2010. Disponible en línea: **Revistas Jurídicas UNAM**. No. 127, 2010. <<https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/4596/5908#:~:text=El%20protocolo%20familiar%20regula%20las,familia%20como%20de%20la%20empresa.>>> (Consulta: Mzo 10, 2023).

Las empresas familiares son compañías creadas y gestionadas por una sola familia. Este tipo de empresa se caracteriza por ser aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercida por los miembros de una familia y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a menos de la siguiente generación familiar y por supuesto, una rentabilidad suficiente para cubrir las necesidades de sus miembros.²

A continuación, se presentará una tabla con algunas definiciones sobre el concepto de empresa familiar de diversos autores, las cuales presentan similitudes porque se habla de una relación entre las personas que comparten un lazo consanguíneo dentro de una empresa, la cual tiende a tener actividades para el beneficio económico.

Figura #1: Definiciones sobre el concepto de empresa familiar.

Autor	Definición
Barnes y Hershon (1976).	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Becker y Tillman (1978).	Es aquella donde más de un individuo, de una misma familia, tiene a la empresa como un medio de vida.
Davis y Tagiuri (1982).	Es una organización donde la política y dirección están sujetas a la influencia de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión.
Rosenblatt, et al (1985).	Cualquier negocio en donde la mayoría accionaria o control recae sobre una sola familia, donde dos o más miembros están o han estado involucrados con el negocio.
Bork (1986).	Una empresa familiar es aquella fundada por uno de sus miembros con el fin de ser transmitida a sus descendientes, para tener control sobre la propiedad y control de la compañía.
Dyer (1986).	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Lansberg, Perrow y Rongolsky (1988).	Una empresa familiar es una organización donde los miembros de una misma familia ejercen control legal sobre la propiedad, con la intención de que esta continúe en manos de las siguientes generaciones.

² Castro, Julio. ¿Qué son las empresas familiares? Concepto y ejemplos. Julio, 2022. Disponible en línea: Blog Corponet <<https://blog.corponet.com/que-son-las-empresas-familiares-concepto-y-ejemplos#subt1>> (Consulta: Marzo 10, 2023).

Fuente: ³

Con dichas definiciones, se pueden obtener elementos que van creando relación entre empresa y familia. El concepto de empresas familiares debe contener ciertos supuestos, el ejemplo más claro de ello es cuando personas con un lazo consanguíneo en común crean una sociedad y empiezan a establecer objetivos de crecimiento, organización y sobre todo de control dentro de una sociedad para cumplir sus objetivos.

Independientemente de si estos individuos crean una sociedad, se puede determinar que también pueden estar relacionados conforme a roles de control, gestión, organización y administración. Estas actividades son de las más importantes dentro de una unidad económica, ya que se trata de dirigir lo mejor posible para obtener un beneficio y guiarse por la mejor toma de decisiones dentro de la empresa.

Conforme a las definiciones que se establecen anteriormente, se puede determinar que existen elementos importantes que caracterizan lo que es una empresa familiar, tomando estas definiciones, la empresa familiar esencialmente se puede entender de la siguiente manera: Es aquella unidad económica que tiene dirección por una persona y que generalmente en la estructura empresarial delega funciones a personas de su misma familia. Dicho concepto, está relacionando dos grupos de personas: el de la familia y el de la empresa, en este caso, las empresas familiares tienen un rol importante ya que dentro de su estructura corporativa o funciones directivas se pueden alcanzar puestos con el simple hecho de ser familiar directo o indirecto.

Es importante establecer que existen diferentes supuestos para caracterizar a una empresa familiar porque pueden existir lazos consanguíneos entre empleados, ejecutivos o miembros del gobierno corporativo. De acuerdo con el Instituto de la Empresa Familia se pueden presentar algunas condiciones para que se pueda definir como empresa familiar, entre

³ Rueda Galvis, Javier y Rueda Galvis, Mónica. “*Definición, importancia y análisis de la empresa familiar*”. Noviembre, 2019. Disponible en línea: **Revista Iberoamericana de Desarrollo y Organizaciones Lúmina**. No. 20, 2019. <https://www.researchgate.net/publication/339767954_Definicion_importancia_y_analisis_de_la_empresa_familiar> (Consulta: Mzo 12, 2023).

ellos se pueden encontrar cuando la mayoría de los votos son propiedad de las personas de la familia que fundó la compañía. Otra condición que se da es cuando al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.⁴

Con ciertas condiciones se puede determinar que las personas que tienen un control sobre lo que sucede en términos corporativos, provienen de personas que son familia ya sea directa o indirectamente. Es importante mencionar que la familia es un órgano social que por naturaleza tiende a crecer y a lo largo de varios años, la generación de una familia puede tener un número más grande, donde no se puede evitar una segunda o tercera generación. Derivado de esto, se puede llegar al caso que mientras la familia más crezca, pueden existir más colaboradores que se encargan de decisiones importantes de la compañía.

Derivado de estas situaciones, las empresas familiares también pueden tener supuestos donde existen varias personas de la familia en diferentes puestos para encargarse de diferentes áreas en la empresa y aquí es cuando también da un carácter de empresa familiar, pues pueden estar relacionados directamente (hijos, padres) pero también pueden sujetarse a estar relacionados indirectamente (tíos, primos).

La empresa es creada para la sociedad, mientras que la familia tiene otro tipo de intereses como el desarrollo de sus miembros. Se puede determinar que existe un enfoque distinto de estos dos conceptos y la empresa termina siendo una sociedad, mientras la familia es una comunidad.⁵

B. Antecedentes

De acuerdo con las situaciones donde queda claro cuando se está frente a una empresa familiar, es importante saber el motivo por el cuál surge este concepto, cuáles son las carencias o posibles problemáticas que pueden presentar y que más adelante se analizarán.

⁴Instituto de la Empresa Familiar. “**Condiciones para considerar una compañía como familiar**”. Disponible en línea: Autor. <<https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>> (Consulta: Marzo 12, 2023).

⁵ Torres, Guillermina. Administración y gestión de empresas familiares. Agosto, 2011. <https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5190/torresadministracionygestionempresasfamiliares.pdf> (Consulta: Marzo 12, 2023) p.13

Es importante saber cuáles son los antecedentes sobre el concepto de empresas familiares, ya que se puede determinar que conforme a sucesos históricos este concepto siempre ha estado presente debido a que puede existir una mayor confianza entre personas que son familia en el ámbito de negocios y esto tiene beneficio en cuidar su patrimonio, entre otros beneficios.

Durante la primera revolución industrial, antes de que surgieran los sistemas legales que garantizaran los contratos, los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta cuando existía una cohesión social fuerte que impulsaba el comercio. Debido a esto surge la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor aglutinante del sistema económico, que permita el intercambio ante la incertidumbre de un marco que lo legislase.⁶

Su antecedente proviene desde años antes de la revolución industrial, ya que en esta época empiezan a suceder grandes cambios en el mundo como en los negocios, tecnologías, educación, etc. Se empiezan a implementar grandes cambios y se puede determinar que la empresa familiar forma una parte importante ya que se considera que son empresas prósperas que aportan a la economía según en el país en que se encuentren.

Alrededor del mundo existe un gran listado de empresas familiares, que se destacan por su contribución a la economía y al desarrollo de lo que hoy se hace llamar empresa familiar. A continuación, se presenta su listado:

-Château de Golauine, considerada la empresa más antigua de Europa, fundada en el año 1000 por la familia Goulanine en el valle de Loire cerca de Nantes en Francia, dedicada a la vitivinicultura.

⁶ Colegio de Contadores Públicos (México). “**Historia de la empresa familiar en México**”. Disponible en línea: Universidad La Salle. <http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf> (Consulta: Marzo 12, 2023).

-Pontificia Fonderia Marinelli, fundada en cerca del año 1.000 en Italia y su actividad es de fundición de campanas.

-Barone Ricasoli se fundó en el año 1.141 en Italia y se dedica al vino y aceite de Oliva.

-Barovier & Toso se constituyó en 1.295 en Murano, Italia y se dedica a la fabricación de cristalería.⁷

De acuerdo con estos datos se puede determinar que las empresas familiares han existido a lo largo de muchos años y se han destacado por el buen manejo que se lleva conforme a la organización de una empresa y se percibe un buen desempeño. Dichos datos pueden presentar características que hablan muy bien de estas empresas ya que, a lo largo de muchos años, algunas han logrado sobrevivir, aunque otras no. Es importante destacar la larga permanencia, ya que esto no sucede en muchos casos y pueden ser un factor de desventaja entre la familia.

Se puede determinar que existe una buena relación entre las empresas familiares y la economía de un país, ya que estas hacen que se crezca en muchas áreas, como por ejemplo la creación de empleos y la inversión extranjera. El desarrollo económico se ve beneficiado por estas empresas.

En Estados Unidos, las empresas familiares representan un 80%; en España representan el 85% del total de las empresas y en la Unión Europea supone 60% de las empresas.⁸

De acuerdo con estas cifras, se puede determinar que las empresas familiares si tienen un gran impacto en la economía de los países en donde existen. Conforme al paso de los años, esto puede ser muy satisfactorio para las personas y en general de la sociedad. Es una buena

⁷ Galan & Asociados. **Las empresas familiares más antiguas del mundo.** Disponible en línea: Autor <<https://www.galanasociados.com/las-empresas-familiares-mas-antiguas-del-mundo/>> (Consulta: Marzo 13, 2023).

⁸ Barroso Martínez, Ascensión y Barriuso Iglesias, Cristina. **Las empresas familiares.** Disponible en línea: Universidad de Extremadura <https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf> (Consulta: Marzo 13, 2023).

oportunidad de crecimiento según donde se establezcan y es importante mencionar que para que las cifras sigan creciendo, las empresas familiares deben de tener herramientas para que puedan perdurar generaciones en el mercado.

C. Ejemplos en México

Es importante establecer que las empresas familiares tienen un gran impacto en México, ya que de acuerdo a estadísticas consultadas ante el Instituto Nacional de Estadística y Geografía se puede afirmar que el 85% de las empresas en México son de índole familiar.⁹

Dicho impacto tiene beneficios en la economía de un país y claro que también en beneficio sobre las personas que controlan estas grandes empresas, ya que la mayoría de las veces se tiene una gran influencia por parte de una familia. A continuación, se presentarán algunos ejemplos de empresas familiares que se han fundado en México y que son importantes mencionarlas gracias a los grandes beneficios que han traído al país gracias a la generación de empleos e inversión extranjera.

De acuerdo con investigaciones realizadas, en Latinoamérica se cuenta con grandes empresas que son familiares y que se caracterizan por ser familiares. América Móvil, cuyos dueños son Carlos Slim y su familia; la empresa llamada FEMSA, la cual es propiedad de una familia mexicana con apellidos Garza y Sada y la empresa Grupo Bimbo de la familia Servitje.¹⁰

Dichas empresas son ejemplos de empresas familiares, las cuáles han tenido un éxito gracias a su desempeño sin olvidar mencionar que muchas de estas familias han pasado por la estructura y con las condiciones de lo que se le puede llamar empresas familiares. Dichas

⁹ Méndez, Juan. **El 90% de las empresas en México son familiares**. Disponible en línea: UPPRESS <<https://historioupres.upaep.mx/index.php/noticias/nota-del-dia/2826-el-90-de-las-empresas-en-mexico-son-familiares#:~:text=El%2085%20por%20ciento%20de,del%20INEGI%2C%20se%20B1a%20B3%20la%20Mtra.>> (Consulta: Marzo 13, 2023).

¹⁰ Belausteguigoitia, Imanol. **Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación**. 4ª ed. México, Mc Graw Hill, 2003/2017, p. 27. Disponible en línea: ResearchGate<https://www.researchgate.net/profile/Imanol-Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf> (Consulta: Marzo 13, 2023).

empresas tienen ese común denominador, aunque su estructura puede variar conforme al tipo de sociedad que es, cuestión que se analizará más adelante.

Es importante analizar por qué dichas empresas se consideran familiares, de acuerdo con información consultada, se puede determinar que el ejemplo de Grupo Bimbo mencionado entre los ejemplos de empresas familiares comenzó sus operaciones en el año 1943 cuando dicha familia tiene la intención de crear una panificadora, en el año 1945 es cuando se constituye como empresa, creando una sociedad mercantil identificada como Sociedad Anónima. Dicha empresa es actualmente una de las más importantes en el mundo conforme a su actividad, con presencia en diferentes países del mundo y continentes como América, Asia, Europa y África.¹¹

Otra empresa que merece mención y que también es de las más grandes reconocidas a nivel nacional es Coppel. Dicha empresa, tiene características de empresa familiar porque su historia comienza en 1941 cuando un padre e hijo comienzan estableciendo una tienda en el Estado de Sinaloa, donde se dedicaban a la venta de radios y relojes. Posteriormente, por problemas como la Segunda Guerra Mundial, deja sin liquidez para comprar de contado la mercancía y deciden invertir en mercancía para la venta en abonos para los compradores. Con el paso del tiempo, dicha idea obtuvo frutos para invertir en más productos.

Es interesante el ejemplo de la empresa Coppel, ya que su estructura cumple con las características de una empresa familiar, al ser dirigida por el hijo mayor, el cual posteriormente pasó el cargo a su hermano menor, quien es actualmente el presidente de dicha empresa, estableciéndose como una de las empresas departamentales más grandes en México. Es importante mencionar que, en este caso, dicha empresa también se constituyó como una sociedad mercantil del tipo Sociedad Anónima.¹²

¹¹ Fainsod, José. **Negocios familiares exitosos en México.** Disponible en línea: Consultores OC <<https://consultoresoc.com.mx/2018/10/29/negocios-familiares-exitosos-en-mexico/>> (Consulta: Marzo 13, 2023).

¹² Loc. Cit.

A raíz de estos ejemplos, se puede determinar que las empresas familiares tienen un gran impacto en la economía mexicana, se puede afirmar que dichas empresas cumplen con las condiciones que la Doctrina considera necesarias para adoptar el carácter de empresa familiar. Se estima que un gran porcentaje de las empresas en el país son con esta característica y también es importante ver el tipo de sociedad mercantil por el cuál iniciaron.

D. Ventajas y Desventajas

En el presente capítulo se analizarán las posibles ventajas y desventajas que se pueden derivar de lo que se conoce como empresas familiares. Se puede afirmar que las empresas familiares tienen una buena organización ya que, conforme a los antecedentes explicados y a las estadísticas mencionadas, el capital obtenido derivado de sus actividades principales es cuidado por las empresas familiares con la intención de que se pueda explotar exponencialmente e incluso impactar en la economía favorablemente porque son creadoras de empleos para la sociedad, es decir, no solamente generan empleos para personas que son familiares.

Las empresas familiares pueden enfrentar diferentes retos para poder seguir creciendo y trascender a otras generaciones, su principal punto de debilidad puede radicar en las sucesiones generacionales.¹³ Es decir, se puede determinar que no siempre tienen un buen desarrollo ya que en dichas empresas pueden existir obstáculos para su desempeño, haciendo un énfasis en las relaciones familiares, donde pueden existir conflictos.

Una empresa familiar puede traer ventajas dentro de su organización. Dichas ventajas pueden impactar en que los valores familiares sean trasladados a la empresa, el interés común por parte de los que dirigen al bienestar económico familiar y la lealtad familiar que se va desarrollando no solamente con los miembros de la familia, sino también a los empleados que van formando parte de la empresa y su compromiso para el bienestar.¹⁴

¹³ Dosal, Alberto. **Sucesión exitosa en la empresa familiar**. Disponible en línea: KPMG <<https://kpmg.com/mx/es/home/tendencias/2022/06/sucesion-exitosa-en-empresa-familia.html>> (Consulta: Marzo 12, 2023).

¹⁴ Colegio de Contadores Públicos, Ob. Cit., p. 9.

Dichas ventajas, generalmente tienen un buen impacto en la empresa familiar. Que las decisiones vayan encaminadas al adecuado funcionamiento es una de las principales ventajas que se puede determinar en dichas empresas, ya que se comparten la misma visión entre familiares. Se puede determinar que existen aún más ventajas que se reflejan en las empresas familiares y que a continuación se presentarán.

La primera ventaja que se puede derivar de una empresa familiar es el nivel de compromiso que existe en las personas que trabajan en ellas. Es importante el compromiso que se tiene en una empresa familiar, ya que se puede desarrollar una mayor lealtad y no solamente entre la familia, también se puede desarrollar a las personas que ocupen diversos puestos, haciéndolos sentir parte de la empresa.¹⁵ Es decir, un miembro de la familia que tiene cierto grado de compromiso con esta empresa, tiende a tener un desempeño y un interés en particular para que se tenga una buena administración, una buena imagen y en general que económicamente todo vaya adecuadamente.

Otra ventaja que se puede presenciar en una empresa familiar puede recaer sobre la flexibilidad en el trabajo, empleo y en el dinero. Esta ventaja está presente cuando en la empresa se puede definir ciertas características de flexibilidad en cuánto al tiempo, pues no es necesario cumplir ciertamente con una jornada laboral ya que, si la empresa lo requiere, sus empleados y que al mismo tiempo son familiares dedicarán cuanto tiempo sea necesario para obtener un resultado de su trabajo. Derivado de esto, se puede obtener también una flexibilidad en cuánto al dinero, ya que los ingresos obtenidos se pueden reinvertir totalmente a la empresa o simplemente percibir lo suficiente para cubrir sus necesidades.¹⁶

Otra ventaja que se presenta por parte de las empresas familiares recae sobre la expectativa de visión a largo plazo.¹⁷ En dicha ventaja, es importante determinar que se está

¹⁵ Barroso Martínez, Ascensión y Barriuso Iglesias, Cristina., Ob. Cit., p. 78.

¹⁶ Loc. Cit.

¹⁷ Echaiz Moreno, Daniel. “*El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares*”. Enero, 2010. Disponible en línea: **Revistas Jurídicas UNAM**. No. 127, 2010. <
<https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho->

hablando de un grupo de personas que comparten lazos sanguíneos y muchas veces algunos de sus propósitos puede recaer sobre la visión que se tiene a largo plazo y tener un plan para continuar con el negocio y que su legado continúe a las generaciones dentro de una familia.

La rapidez en la toma de decisiones puede ser otra ventaja, ya que por lo general dichas decisiones recaen entre un grupo reducido de personas o simplemente pueden recaer sobre sólo una persona.¹⁸

Es importante el análisis de dicho concepto, ya que se puede determinar que las decisiones son la guía para el funcionamiento adecuado de la empresa. Las decisiones comprometen a las cuestiones que van dirigidas a la operación y van encaminadas a cumplir un propósito que es de beneficio para la empresa. Es por eso que la rapidez en la toma de decisiones es un factor importante y que, por lo general, recaen entre personas que quieren obtener beneficio de la empresa familiar. Entonces, si hay una empresa familiar las decisiones van a ser tomadas con mayor seguridad por y para el beneficio de todos.

Por último, otra ventaja importante de mencionar recae sobre la confidencialidad.¹⁹ En dicha ventaja, es importante analizar la actividad a la que se dedica la empresa familiar ya que puede existir un mercado y en dicho mercado se pueden tener competidores sobre la misma actividad que se realiza.

La confidencialidad es importante ya que, si se está frente a una empresa familiar, los que trabajan ahí tendrán cierta información a guardar y entre familia puede ser una cuestión lógica y fácil frente a una empresa que no tiene colaboradores que son familia. Es decir, es una ventaja que en las empresas familiares se puede reflejar la confidencialidad sobre cuáles son sus proveedores, sus áreas de expansión, intenciones de inversión, interés en explorar

comparado/article/view/4596/5908#:~:text=El%20protocolo%20familiar%20regula%20las,familia%20como%20de%20la%20empresa.> (Consulta: Mzo 10, 2023).

¹⁸ Barroso Martínez, Ascensión y Barriuso Iglesias, Cristina., Ob. Cit., p. 79.

¹⁹ Deloitte (México). **Sucesión en la Empresa Familiar.** Disponible en línea: Autor <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>> (Consulta: Marzo 14, 2023).

otros mercados que en una empresa que no es familiar ya que dicha información puede afectarlos o no.

Conforme al análisis de las ventajas de la empresa familiar, también es importante analizar porque no sería una ventaja para las empresas que no son familiares. El concepto de familiar dentro de una empresa puede beneficiar en muchas áreas, aunque también pueden existir desventajas. En una empresa familiar, pueden existir todas las ventajas anteriormente mencionadas y que difícilmente en una empresa que no es familiar se tendrían o que es difícil implementarlas, dado a que son personas ajenas a la visión que una familia comparte para lograr sus objetivos.

Existen ciertos aspectos que diferencian una empresa familiar a una que no lo es, pueden tener diferencias en cuanto a su visión, pero finalmente las dos tienen un objetivo en común y las dos son creadas para obtener un beneficio económico a cambio. A continuación, se presentará una tabla que recae sobre características que tiene una empresa familiar frente a una empresa que no lo es.

Figura #2: Diferencias entre una empresa que es familiar y una que no lo es.

Empresa familiar	Empresa no familiar
El Propósito es la Continuidad.	Maximizar el valor de las acciones.
La meta es conservar los activos y el prestigio de la familia propietaria.	Satisfacer las expectativas del inversionista.
La creencia fundamental es la prioridad es protegerse del riesgo.	La creencia fundamental es que un riesgo mayor promete rendimientos.
La orientación estratégica es la adaptación.	La orientación estratégica es el crecimiento.
La atención de la gerencia se concentra en el mejoramiento incremental continuo.	La gerencia se centra en la innovación constante.
Los interesados más importantes son los clientes y empleados.	Los interesados más importantes son los accionistas y la gerencia.
La empresa se ve como una institución social.	La empresa se ve como un activo.
Liderazgo es administración.	Liderazgo es carisma personal.

Fuente:²⁰

²⁰ Rueda Galvis, Javier y Rueda Galvis, Mónica. Ob. Cit., p. 17.

Derivado de esta tabla donde se presentan las diferencias, se puede mencionar que existen cuestiones que pueden presentar ventajas para las empresas familiares, dado que se construye para obtener beneficio para un grupo de personas que comparten lazos consanguíneos. Con dichas diferencias, se puede determinar que las cuestiones internas de dirección y de gestión para crecer como empresa son más fáciles de acuerdo a los propósitos que se quieran lograr. Es decir, parece más sencillo que en una empresa familiar se puedan alcanzar las metas porque el capital que se obtiene va en compensación de las funciones que desarrollan los miembros de la familia y ellos mismos obtienen las utilidades de su trabajo.

Con dicha tabla, se puede deducir que una empresa que no es familiar, la intención es meramente capitalista y así alcanzar una meta de utilidades sin importar quienes son los que obtengan la retribución necesaria. Es importante mencionar que las empresas familiares también presentan cuestiones donde se pueden ver con ciertas debilidades y a continuación se presentarán sus posibles desventajas.

La primera desventaja que se tiene al frente de una empresa familiar, recae sobre la sucesión donde se determina el paso de una generación a otra.²¹ Dicha desventaja se puede presentar porque se implementa un cambio entre la persona que fundó la empresa y las personas que actualmente pueden encaminar el funcionamiento de la empresa, siendo que la mayoría de las veces pueden ser de la misma familia.

En el proceso de cambio de generación, se puede determinar que personas de la misma familia, incluso los mismos hijos podrían ser los sucesores idóneos, pero es importante primero saber si es lo mejor para la empresa, ya que se pueden presentar cambios en la dirección y saber si el candidato a sucesor tiene las habilidades para continuar dirigiendo la empresa conforme a la gestión.²²

²¹Barroso Martínez, Ascensión y Barriuso Iglesias, Cristina., Ob. Cit., p. 81.

²² Deloitte (México), Ob. Cit., p. 4.

Dicha desventaja, puede ser la mayor complicación en una empresa familiar, ya que se puede determinar que existirán cambios que tienen que ver con lo que hizo crecer a la empresa. Por ejemplo, existe un padre de familia quien es fundador de la empresa familiar y al paso de los años este tiene la visión de que sus hijos ahora sean quienes controlen la empresa, pero en dicho paso se puede determinar que existirá un cambio exponencial en cuestión de control y dirección de la empresa porque pueden derivarse factores como: ¿son los hijos capaces de llevar la dirección de una empresa?, ¿tienen interés de seguir con la empresa familiar? O ¿tienen las habilidades de liderazgo necesarias para seguir con la empresa familiar?.

De dichas preguntas se pueden obtener muchas respuestas que pueden o no beneficiar a la empresa, pero lo que en realidad impacta es que cuando se entra en una etapa de sucesión es cuando la persona que llevo a cabo grandes actividades para que la empresa creciera, ya no estará al frente de dicha empresa.

“En México sólo 1 de cada 3 empresas llega a la tercera generación y no es porque sea un mal negocio sino porque la familia pierde la capacidad de ponerse de acuerdo”²³

Se puede determinar que es una desventaja para las empresas familiares en cuánto a la capacidad para contar con un plan sucesorio ya que se empieza a relacionar el patrimonio de las personas fundadoras y con ellas, también el interés de sus hijos y las siguientes generaciones sobre dicho patrimonio.

El no contar con un plan de sucesión en una empresa familiar puede incluso llevar a la muerte de la empresa, porque este consta de una planificación donde se integren cambios a los cuales las empresas familiares han adoptado por años y dicha planificación tiene que reconstruir la organización y nuevas ideas acerca de la organización.²⁴

²³ Forbes Content. “¿Por qué fracasan las empresas familiares?” México: Agosto 30, 2022. Disponible en línea: [forbes.com.mx](https://www.forbes.com.mx/ad-por-que-fracasan-las-empresas-familiares-business-class-magazine/), Negocios <<https://www.forbes.com.mx/ad-por-que-fracasan-las-empresas-familiares-business-class-magazine/>> (Consulta: Marzo 14, 2023).

²⁴ Barroso Martínez, Ascensión y Barriuso Iglesias, Cristina., Ob. Cit., p. 81.

Derivado de esta situación dónde se pueden presentar cambios para la empresa familiar, se pueden surgir más conflictos entre la familia puede e intervenir, pero la empresa es la que se ve afectada por las situaciones entre familia. La relación entre empresa y familia puede producir dificultades, ya que no se pueden evitar que los conflictos empiecen a trascender al ámbito empresarial y viceversa.

Otra de las situaciones que puede presentar desventaja, surge de conflictos que se deriva entre las siguientes generaciones. Es decir, puede existir rivalidad entre los descendientes.²⁵ Un ejemplo de esto es cuando existen por lo general socios hermanos en una empresa, estos empiezan a tener hijos, crecen y lo más común es que los socios fundadores empiecen a involucrar a sus hijos en la estructura de la empresa. Sin embargo, esto puede presentar dificultades cuando se presenta una sucesión porque existe un pensamiento de que ellos van a estar al frente de la empresa.

Otra desventaja que puede presentar la empresa familiar, es cuando dentro de los miembros o miembro que sucede y tiene el rol de director en la empresa no es el más adecuado conforme a sus habilidades de liderazgo.²⁶ Es decir, la desventaja que se presenta es la falta de liderazgo porque afecta a la empresa y no siempre puede asumir que porque una persona quiere continuar con la empresa que su padre fundó tiende a ser la mejor opción para desarrollar estos roles.

Se tiende a pensar que los hijos siempre son la opción para seguir con el legado de los padres o los abuelos y se empiezan a crear un ambiente de menos exigencia porque se involucra el lado familiar. Dicha situación presenta una desventaja, ya que conforme a la contratación de familiares para puestos de suma importancia no beneficia a la empresa y se debe de determinar ciertas cualidades para este tipo de puestos donde se tomen decisiones importantes para el funcionamiento de la empresa, además de habilidades profesionales.

“En ocasiones, el fundador pone en manos de familiares los puestos más importantes de la empresa, incluso creando posiciones que, de no ser ocupadas por miembros de la familia, no existirían en la

²⁵ Loc. Cit.

²⁶ Loc. Cit.

organización. Esto generalmente se hace sin considerar el talento, habilidades, conocimientos y capacidades de la persona, ubicando a los familiares en puestos para los cuales no cubren el perfil, y provocando un impacto negativo en el desempeño del negocio. Si se decide involucrar a un miembro de la familia, este se lo tiene que ganar por derecho, demostrando interés, talento, compromiso, conocimiento y habilidades para desempeñarse apropiadamente en el puesto.”²⁷

Derivado de esta situación, se puede determinar que existe una gran desventaja conforme a la relación de empresa y familia en las empresas familiares. Se empiezan a presentar cambios, de los cuáles la empresa puede ser afectada, ya sea por su nuevo sucesor, su posible falta de habilidades, falta de exigencia o compromiso. La desventaja de una posible sucesión en cuanto a las empresas familiares, se deriva en que se cuida que la empresa siga teniendo control por parte de las personas que son de la familia fundadora y eso puede generar problemas y desventajas.

Conforme a estas desventajas, lo idóneo sería que se tuviera un plan con anticipación para que no se presenten estos conflictos y se pueda preservar durante muchas generaciones, para seguir siendo una fuente de ingresos y beneficiando a la sociedad con la fuente de empleos y riquezas.

Un ejemplo sobre lo que puede suceder en el caso de una empresa familiar, es lo que sucedió con la empresa de la familia Benavides de Farmacias Benavides, ya que dicha empresa obtuvo mucho crecimiento por la dirección que se ejerció en la primera generación. Posteriormente, la empresa tuvo un declive económico conforme a la forma de dirección de la misma familia, pero de las siguientes generaciones.

²⁷ Dosal, Alberto. **Seis motivos por los cuales fracasan las empresas familiares**. Disponible en línea: KPMG <<https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/seis-motivos-por-los-cuales-fracasan-las-empresas-familiares>> (Consulta: Marzo 14, 2023).

CAPÍTULO II

SOCIEDADES COMUNMENTE UTILIZADAS EN EMPRESAS FAMILIARES

En el presente capítulo se hablará sobre la clasificación de empresa familiar como sociedad mercantil y cuáles son las cuestiones que se derivan conforme a los lineamientos de la legislación, en este caso se analizará a la luz de la Ley General de Sociedades Mercantiles y saber cuál es la más común y adecuada para su funcionamiento teniendo en cuenta las características analizadas en el capítulo anterior.

De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, en su artículo 1 establece qué tipos de sociedades están reguladas en México.

Artículo 1o.- Esta Ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:

I.- Sociedad en nombre colectivo;

II.- Sociedad en comandita simple;

III.- Sociedad de responsabilidad limitada;

IV.- Sociedad anónima;

V. Sociedad en comandita por acciones;

VI. Sociedad cooperativa, y

VII. Sociedad por acciones simplificada

Cualquiera de las sociedades a que se refieren las fracciones I a V, y VII de este artículo podrá constituirse como sociedad de capital variable, observándose entonces las disposiciones del Capítulo VIII de esta Ley.

Es importante saber qué tipo de sociedades están reguladas en México para conocer cuáles son sus requisitos y saber cuáles son sus implicaciones. Para el estudio de este tema, es relevante ya que los ejemplos de empresas familiares abordados en el capítulo anterior fueron constituidos alguna vez como una sociedad anónima. De acuerdo a esta información, se debe de contemplar lo que se menciona en la Ley de Mercado de Valores, ya que existe similitud a la Ley General de Sociedades Mercantiles sobre lineamientos establecidos para el funcionamiento de sociedades.

Además, se hará mención sobre los conceptos de sociedad cerrada y sociedad abierta, qué es lo que implica y cuáles son las características que se pueden relacionar al funcionamiento dentro de una sociedad mercantil que se clasifica con una empresa familiar.

En dicho capítulo se hará mención del gobierno corporativo que puede presentarse en una empresa familiar y analizar cuáles son las posibilidades en cuestión de su poder accionario y sus limitaciones.

De acuerdo con la Guía para empresas del Gobierno de México se determina que dichas sociedades al momento de constituirse deben de contar con ciertos requerimientos para que se apege a la legalidad y poder operar como empresa. Obligatoriamente, dichas sociedades deben de tener un acta constitutiva, el cual es el documento dónde se identifican las cuestiones apegadas a los derechos de los socios.

El acta constitutiva puede reconocerse como un contrato social, el cual da constancia de la legalidad a la constitución de una sociedad al momento de crear una empresa. El contenido puede variar dependiendo de cada sociedad, se puede incluir información sobre estatutos, intereses y quienes son los que conforman la sociedad.

Los elementos que son comunes de una sociedad se pueden determinar a continuación:

- 1. Nombres, nacionalidad y domicilio de las personas que constituyan la sociedad.*
- 2. Su objeto.*
- 3. Su razón social o denominación.*
- 4. La duración, misma que podrá ser indefinida.*
- 5. Importe del capital social.*
- 6. Expresión de lo que cada socio aporte.*
- 7. Domicilio.*
- 8. Nombre de los administradores y la designación de los cargos.*
- 9. Manera de hacer la distribución de las utilidades entre los miembros de la sociedad, así como las pérdidas.*
- 10. Información sobre el importe del fondo de reserva.²⁸*

Dichos elementos solo son algunos de los que se deben de mencionar en el acta constitutiva, ya que son importantes para poder operar como empresa y que conste por escrito cuáles son los derechos y obligaciones que se establecen ahí mismo para cada persona que sea parte.

²⁸ Secretaría de Economía (México). **Elementos de un acta constitutiva.** Disponible en línea: Autor <<https://e.economia.gob.mx/guias/elementos-de-un-acta-constitutiva/>> (Consulta: Agosto 11, 2023).

A. Tipos de sociedad que rigen a las empresas familiares

Para el estudio de este capítulo es importante entender que existen autores que clasifican a las sociedades mercantiles como personalistas y capitalistas. El modelo personalista, es aquel donde importa la persona que está fundando la sociedad y el capitalista se basa sobre el capital aportado para formar la sociedad.

“Desde esta perspectiva se distinguen sociedades personalistas y sociedades capitalistas. Para las primeras, la causa determinante para su fundación es la personalidad del socio que será por derecho, el gestor de la sociedad y cuya participación puede no transmitirse, por ello, a terceros, salvo acuerdo unánime de los demás socios. Las segundas, por el contrario, surgen en base a los capitales aportados, no importando las cualidades personales de los socios, que puede transmitir su cuota de capital en cualquier momento”.²⁹

Conforme a esta información se puede determinar que existen dos factores importantes para formar una sociedad, el capital y la persona, ya que conforme a lo que se determine en el acta constitutiva se derivarán ciertos derechos y obligaciones.

De acuerdo al Centro Mexicano de la Familia empresaria existen ciertas características que se toman en cuenta para que la empresa sea denominada como familiar: que exista un porcentaje accionario del cual es dueño una familia y la participación de la misma familia en la administración. En México el 90% de las empresas son familiares, lo que indica que la mayoría tienen poder sobre la administración y el poder accionario.³⁰

Con esta información, en dicho capítulo se analizarán tres diferentes sociedades con el propósito de saber cómo es que las empresas familiares se pueden constituir como empresa y cuáles son algunos de los beneficios que se otorgan. En breve, se hablará sobre la Sociedad Anónima, la Sociedad Anónima Promotora de Inversión y la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

²⁹ Castrillón y Luna, Víctor Manuel. **Sociedades Mercantiles**. 6ª ed. México, Porrúa, 2017/2021, p. 308.

³⁰ Centro Mexicano de la Familia Empresaria. **Empresas familiares en México**. Disponible en línea: Autor < <https://www.cmfe.org.mx/empresas-familiares-en-mexico/#:~:text=Las%20empresas%20familiares%20empiezan%20en,en%20la%20Asamblea%20de%20Accionistas.>> (Consulta: Marzo 14, 2023).

1. Sociedad Anónima

Es importante considerar la Sociedad Anónima, en lo sucesivo “S.A.”, ya que en México está regulada por la Ley General de Sociedades Mercantiles y es el tipo de sociedad mercantil que comúnmente es utilizada.³¹ De acuerdo a este dato, se deben de determinar los alcances de dicha sociedad y analizar porque es una de las más utilizadas en México. Dicha sociedad, brinda diferentes derechos en beneficio a los socios y los cuales se analizarán a continuación.

La principal característica de una Sociedad Anónima de Capital Variable. tiene que ver conforme a los derechos de los accionistas. Según Manuel García Rendón, se obtienen derechos patrimoniales. Dichos derechos se relacionan con los beneficios que se obtienen de este tipo de sociedad cuando se materializa la sociedad y se obtienen derechos al dividendo y el derecho al haber social.

El derecho al dividendo se puede entender como uno de los principales beneficios. El dividendo se puede entender como la cuota correspondiente a cada acción al distribuir las utilidades reales de la sociedad, es decir, este derecho corresponde al socio cuando la sociedad obtiene ganancias reales y que serán distribuidas conforme a la participación que tenga dentro de la sociedad mercantil.³²

De acuerdo con los mencionados elementos, se puede determinar que existen beneficios directamente donde se satisface a los socios de la Sociedad Anónima. “La Sociedad Anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus aportaciones; dicha denominación puede formarse libremente, es decir, los socios pueden elegir el nombre que en su concepto

³¹ Tally. **Tipos de sociedades mercantiles en México: cuál te conviene elegir.** Disponible en línea: Autor < [https://www.tallylegal.io/blog/tipos-de-sociedades-mercantiles-en-mexico#:~:text=de%20cada%20tipo%3A-Sociedad%20An%C3%B3nima%20\(S.A.\),usada%20y%20com%C3%BAAn%20en%20M%C3%A9xico.>](https://www.tallylegal.io/blog/tipos-de-sociedades-mercantiles-en-mexico#:~:text=de%20cada%20tipo%3A-Sociedad%20An%C3%B3nima%20(S.A.),usada%20y%20com%C3%BAAn%20en%20M%C3%A9xico.>) (Consulta: Abril 15, 2023).

³² García Rendón, Manuel. **Sociedades Mercantiles.** 2ª ed. México, Oxford, 1999/2017, p. 266.

comprenda mejor los objetivos de la empresa, o bien pueden elegir cualquier nombre que convenga a sus intereses o preferencias.”³³

Conforme a esta definición, se puede determinar que la Sociedad Anónima es un grupo de personas asociadas con el propósito de obtener una utilidad a través de sus planes, negocios, inversiones y estrategias, que puedan ser económicamente compensables directamente a sus socios.

La Sociedad Anónima, es una sociedad mercantil, lo que implica requisitos y documentos necesarios al momento de su creación. De acuerdo con la Guía para empresas del Gobierno de México, se enumeran los siguientes requisitos:

1. Que existan dos socios como mínimo y que cada uno de ellos tenga una acción suscrita.
2. Que se exhiba dinero en efectivo, que tiene que equivaler al menos del 20% del valor de la acción pagadera.
3. Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte.
4. Que cada socio suscriba obligatoriamente al menos una acción.
5. Tener claridad de los elementos que los socios registrarán en el acta constitutiva.³⁴

De acuerdo con Antonio Manero, se puede determinar que el capital en la Sociedad Anónima es importante para la operación de las empresas e indirectamente para los socios. “El capital está también constituido por el excedente del activo sobre el pasivo, pero una vez determinado su monto, queda inmutable y por lo mismo se hace figurar en el pasivo de la contabilidad en todos los balances consecutivos. Ese capital, así fijado, es la garantía a las terceras personas que tratan con la Sociedad y los socios no pueden distraer en su provecho ninguna parte del mismo. Los beneficios por otro lado no son tampoco adicionados al monto del capital, como sucede en el caso de los comerciantes, sino que se reparten en forma de

³³ Manero, Antonio. **Promoción, organización y financiamiento de empresas**. México, Porrúa, 1958, p. 112.

³⁴ Secretaría de Economía (México). **Sociedad anónima**. Disponible en línea: Autor < <https://e.economia.gob.mx/guias/sociedad-anonima/>> (Consulta: Agosto 11, 2023).

dividendos entre los accionistas o se constituyen fondos de reserva con objetos determinados”.³⁵

Conforme a lo que este autor menciona, se puede determinar que la Sociedad es un entre nuevo y de acuerdo con el capital, se beneficia la sociedad no los socios, así mismo cuando suceden pérdidas, las utilidades de la sociedad son las que responden y en ningún caso se compromete el patrimonio personal de los socios.

Se puede determinar que en este tipo de sociedad los socios solamente pueden responder conforme a su participación al momento de crear la sociedad, es decir, los socios únicamente pueden responder conforme a las utilidades que se generan en la empresa, pero nunca se compromete el patrimonio personal. En caso de que exista alguna quiebra o que la empresa no este económicamente estable, está este límite que puede ser muy bueno porque no existe un compromiso de responsabilidad ante cualquier situación negativa en las finanzas.

Es importante entender que existen diferentes tipos de Sociedades Anónimas, en la que nos concentraremos es en la Sociedad Anónima de Capital Variable. Es muy común ver este acrónimo después de diferentes razones sociales, ya que se determina que en México es una de las más usadas para constituir una empresa.

2. Sociedad Anónima Promotora de Inversión

Tomando en cuenta las regulaciones de las Sociedades Mercantiles que se rigen en México, es importante determinar el alcance de la Sociedad Anónima Promotora de Inversión, en lo sucesivo “S.A.P.I.”, que se encuentra regulada en la Ley de Mercado de Valores y fue creada con el propósito de tener una alternativa a las sociedades comúnmente utilizadas en México.³⁶

³⁵ Manero, Antonio. Ob. Cit., p. 117.

³⁶ Deloitte. **La S.A.P.I. como alternativa.** Disponible en línea: Deloitte.<
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/3.SAPI-como-alternativa.pdf>> (Consulta: Agosto 11, 2023).

De acuerdo a la Guía para empresas del Gobierno de México, dicha figura jurídica es adecuada para emprendedores y empresas para atraer y recibir aportaciones de capital. En este figura, abreviada como S.A.P.I. los emprendedores o empresarios pueden conservar el control de la empresa y el inversionista es quien tiene derechos para conocer sobre sus recursos sin necesariamente estar a cargo de la operación.³⁷

Es importante reconocer que este tipo de sociedad también tiene rasgos a los de la Sociedad Anónima de Capital Variable, es decir, es una categoría dentro del tipo de las Sociedades Anónimas reguladas en México. Esta tipo de sociedad está regulada por la Ley de Mercado de Valores y entró en vigor el año 2006, así que se puede decir que es relativamente nueva a comparación de las demás sociedades estipuladas en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Según el Boletín Corporativo de Deloitte, esta nueva figura entra en vigor con el propósito de solucionar problemáticas observadas por fundadores de empresas familiares o privadas para incorporar nuevos accionistas en sus empresas. Se plantea una alternativa, donde se establece la opción de tener convenios o pactos entre accionistas con cláusulas obligatorias aplicables en los estatutos y que, desde la constitución de las empresas con este tipo de sociedad, se tenga un mayor control sobre estas.³⁸

En la S.A.P.I. como en la S.A. existen beneficios para los socios; el derecho al dividendo tiene como propósito repartir utilidades que la sociedad haya obtenido como ganancias. Sin embargo, este tipo de sociedad se puede determinar como una figura que permite una facilidad al tener mejores prácticas de gobierno corporativo, es decir, ayuda a la toma de decisiones en las partes financieras que los socios consideren mejor para la sociedad y de esta manera guiar la empresa por un camino donde se benefician.³⁹

³⁷ Secretaría de Economía (México). **Sociedad anónima**. Disponible en línea: Autor < <https://e.economia.gob.mx/guias/sociedad-anonima/> > (Consulta: Agosto 11, 2023).

³⁸ Deloitte. **La S.A.P.I. como alternativa**. Disponible en línea: Deloitte.< <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/3.SAPI-como-alternativa.pdf> > (Consulta: Agosto 11, 2023).

³⁹ Bind Erp Staff. **¿Qué es una S.A.P.I.?**. Disponible en línea: Bind Erp <<https://bind.com.mx/blog/emprendimiento-y-estrategia/que-es-una-sapi>> (Consula: Agosto 11, 2023).

En la S.A.P.I existen características de acuerdo a las acciones que se representan en la Sociedad al momento de constituirse. Existen acciones que se identifican como restrictivas de circulación, que son aquellas que buscan que se limite la movilidad de los accionistas, sujetando a los socios a que las acciones pueden ser vendidas bajo condiciones que son tomadas por el consejo de administración. De esta manera los socios pueden llevar un control sobre las acciones que están en la sociedad y restringir que las acciones estén en manos equivocadas.⁴⁰

Existen otro tipo de acciones que se pueden denominar las que son acciones sin voto, que se pueden identificar como aquellas que son representadas en el capital de la empresa pero que de alguna manera tienen la restricción de no poder tener algún control sobre la operación.

De tal manera que, esta acción sin voto puede determinar algún diferenciador con la Sociedad Anónima clásica, ya que en dicha sociedad se determina que cada acción representa un voto con la finalidad de que exista un balance para el beneficio de la empresa o de los socios. Se puede determinar que las acciones sin voto, puede definir una manera amplia de poder controlar la sociedad y en todo caso evitar desajustes para los propósitos de las empresas ya que, al limitar este tipo de acciones, se llega a decisiones controladas por algún grupo de socios o accionistas.⁴¹

Con dichas características anteriormente sobre la S.A.P.I. se puede llegar a la conclusión de que existen un poco más de limitaciones en las acciones que se lleguen a tener, es importante entender que estas sociedades pueden ser creadas con la finalidad de que se invierta el dinero de los socios y de esta manera que otro grupo de personas consiga generar más utilidades para todos.

⁴⁰ Figueroa Díaz, Luis. “*Las modalidades accionarias en las sociedades promotoras de inversión*”. Enero, 2020. Disponible en línea: **Alegatos Coyuntural**. No. 15, 2020. <
https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/que+es+una+sapi+en+que+consiste/vid/modalidades-accionarias-sociedades-promotoras-869936143> (Consulta: Ago. 14, 2023).

⁴¹ Loc. Cit.

3. Sociedad de Responsabilidad Limitada

La Sociedad de Responsabilidad Limitada, en lo sucesivo “S. de R.L.”, está regulada por la Ley de Sociedades Mercantiles y además es también una de las sociedades más comunes de utilizarse, al igual que la Sociedad Anónima.⁴² Es importante determinar cuáles son las características y los alcances de este tipo de sociedad.

Para el estudio de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, es importante entender la clasificación que se hace por ciertos autores sobre las sociedades capitales y las personalistas. Una de las características de esta sociedad, tal como su nombre lo indica, corresponde a la limitación por la que los socios responden. Es decir, en este tipo de sociedades sus miembros solamente responden sólo por las obligaciones que corresponden al monto de su aportación.⁴³

De acuerdo a esta información se puede determinar que existen ciertas similitudes con la Sociedad Anónima, pero existen más elementos donde se pueden evidenciar las diferencias.

De acuerdo con el contexto histórico de dicha sociedad el autor Víctor M. Castrillón y Luna afirma que este tipo de sociedad surge con el propósito de eliminar algunas restricciones y exigencias que se presentan en la Sociedad Anónima. Este autor, denomina a la sociedad como de tipo intermedio, donde en la sociedad hay un elemento esencial e importante como las características personales de los socios, pero de alguna manera también se pueden determinar características con rasgos capitalistas.⁴⁴

Se debe de reconocer que este tipo de sociedad también cuenta con algunos rasgos que no la excluyen de la cuestión capitalista, ya que, de acuerdo a la Guía para empresas del

⁴² Franco Jiménez, José Luis. **¿Cuáles son las diferencias y obligaciones entre una SA y la SRL?**. Disponible en línea: Real Estate Market and Lifestyle < <https://realestatemarket.com.mx/noticias/33683-cuales-son-las-diferencias-y-obligaciones-entre-una-sa-y-la-srl>>(Consulta: Agosto 14, 2023).

⁴³ Manero, Antonio. Ob. Cit., p. 142.

⁴⁴ Castrillón y Luna, Víctor Manuel. Ob. Cit., p. 345

Gobierno de México, se establecen requisitos como la aportación mínima del capital, teniendo todos los socios la obligación de aportar a la sociedad.⁴⁵

La principal característica que tiene esta sociedad se puede identificar por el concepto de partes sociales, que es lo que se puede entender como una acción en la Sociedad Anónima clásica, donde salvo pacto en contrario se puede transmitir dicha acción sin requerir una autorización por parte de los órganos de administración o administrador único. En una Sociedad de Responsabilidad Limitada, se debe de obtener consentimiento por parte de los socios con mayor parte del capital social. Otra importante diferencia recae sobre ciertas figuras que pueden ser visibles en las Sociedades Anónimas como lo son los órganos de vigilancia, tal como el comisario. En una Sociedad de Responsabilidad Limitada, dicha figura es optativa.⁴⁶

B. Sociedad Cerrada

Es importante entender lo que menciona la doctrina acerca de las Sociedades Mercantiles abordadas en este capítulo y cómo se pueden diferenciar. Se mencionaron diferentes características de la Sociedad Anónima clásica, la Sociedad Anónima Promotora de Inversión y la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Sin embargo, es evidente que existen diferencias como lo es que la S.A.P.I. se encuentra regulada por la Ley de Mercado de Valores y las demás por la Ley General de Sociedades Mercantiles, aunque existen aspectos en común.

Se puede determinar que basándose en su regulación y cómo están estructuradas estas Sociedades Mercantiles, las Sociedades Anónimas pueden ser de carácter cerrado conforme a los estatutos que se establezcan en el acta constitutiva y, por otra parte, basándose en la ley que las rige se pueden determinar como sociedades abiertas y que más adelante se analizará el caso en particular.

⁴⁵Secretaría de Economía (México). **Sociedad de responsabilidad limitada**. Disponible en línea: Autor < <https://e.economia.gob.mx/guias/sociedad-anonima/>> (Consulta: Agosto 14, 2023).

⁴⁶Franco Jiménez, José Luis. **¿Cuáles son las diferencias y obligaciones entre una SA y la SRL?**. Disponible en línea: Real Estate Market and Lifestyle < <https://realestatemarket.com.mx/noticias/33683-cuales-son-las-diferencias-y-obligaciones-entre-una-sa-y-la-srl>>(Consulta: Agosto 14, 2023).

De acuerdo con Manuel García Rendón, las Sociedades Anónimas cerradas son aquellas que cuyas acciones son propiedad de un grupo de socios pequeño y que generalmente son constituidas por una familia.⁴⁷

Conforme a esta información, se puede determinar que las Sociedades Anónimas tienen un gran potencial para ser conformada por personas que son familia ya que brinda diferentes características que pueden ayudar a potencializar sus recursos conforme a organización de personas que tienen elementos y visiones a un objetivo en común.

Existen diferentes elementos que pueden principalmente ser el punto de partida sobre una empresa de familia, empezando por la característica que pueden o no brindar los estatutos de acuerdo con las limitaciones de cada socio conforme a su participación en la Sociedad. “La caracterización de la S.A. cerrada en base a la vinculación personal de sus socios es doctrinal y refleja lo que sucede en la práctica. No obstante, encuentra apoyo legal a través de la posibilidad de establecer estatutariamente tanto restricciones a la transmisión de acciones (es decir, a la posición jurídica de socio), como condiciones personales para ingresar a la sociedad.”⁴⁸

De acuerdo con estos elementos, se puede determinar que la S.A. cerrada propone ciertos elementos que son de beneficio a aquellas sociedades que pretenden ser de índole familiar a través de la limitación sobre lo que se puede o no establecer en los estatutos y obtener el poder accionario a un grupo de socios generalmente pequeño.

Con la definición que brinda Manuel García Rendón acerca de las sociedades cerradas, se puede determinar que la Sociedad de Responsabilidad Limitada pueden tener

⁴⁷ García Rendón, Manuel. Ob. Cit., p. 8

⁴⁸ Guadarrama Lopez, Enrique. “*Problemática actual de la sociedad anónima. Opción de reforma legal*”. Julio, 2015. Disponible en línea: https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/sociedad+de+responsabilidad+limitada+cerrada/p8/vid/problem-aacute-tica-anonima-oacute-222125767> (consulta: Ago. 14, 2023).

dichos elementos. Se debe de analizar sus características para saber si este tipo de sociedad puede ser o no una sociedad cerrada.

Existen elementos que pueden estar presentes en la Sociedad Anónima y en la Sociedad de Responsabilidad Limitada ya que en ambas sociedades se puede determinar que los socios pueden responder limitadamente al capital que es ingresado a la sociedad por los socios, donde se protege el patrimonio personal. Sin embargo, se puede determinar que la S.R.L. tiene una gran diferencia con la Sociedad Anónima y es que en dicha sociedad existe una restricción muy clara sobre la transmisión de calidad de socio y que aquí no se representa el capital con acciones, como sucede en la anónima.

Es importante determinar que, conforme a la limitación de la transmisión de calidad de socio, se puede identificar como una sociedad cerrada porque existe una limitación que está presente y que esencialmente cuidan las personas que conforman la sociedad al tener un grupo pequeño de socios tal y como se menciona en la definición de sociedad cerrada.

Existen elementos peculiares sobre esta Sociedad en la Ley General de Sociedades Mercantiles, el artículo 65 menciona lo siguiente:

Artículo 65.- Para la cesión de partes sociales, así como para la admisión de nuevos socios, bastará el consentimiento de los socios que representen la mayoría del capital social, excepto cuando los estatutos dispongan una proporción mayor.

Se dispone que puede existir la admisión de nuevos socios, siempre y cuando tenga una aceptación por parte de la mayoría obteniendo un consentimiento, pero es interesante que dichas cuestiones también dependen de los estatutos por la proporción mayor en cuanto al capital y se puede determinar que las decisiones de este tipo recaen sobre los socios mayoritarios. Posteriormente, se puede determinar en el artículo 66 lo siguiente:

Artículo 66.- Cuando la cesión de que trata el artículo anterior se autorice en favor de una persona extraña a la sociedad, los socios tendrán el derecho del tanto y gozarán de un plazo de quince días para ejercitarlo, contado desde la fecha de la junta en que se hubiere otorgado la autorización. Si fuesen varios los socios que quieran usar de este derecho, les competirá a todos ellos en proporción a sus aportaciones.

Sin embargo, es importante identificar cuáles son algunas de las opciones que tienen los socios al identificar que hay personas extrañas a la sociedad. Con esta disposición presente en la ley que tienen los socios a su criterio, se puede determinar que la Sociedad de Responsabilidad Limitada, recae sobre el concepto de sociedad cerrada. Al tener este tipo de disposiciones en cuanto una persona extraña sea aceptada en la sociedad por algún motivo, los socios tienen la decisión de gozar del derecho del tanto.

El concepto de sociedad cerrada puede utilizarse para explicar distintas modalidades de la Sociedad Anónima y sin duda la Sociedad de Responsabilidad Limitada, aclarando que en la Sociedad Anónima se deben de analizar los estatutos de cada sociedad para poder identificar los límites y cómo es que los socios se rigen con dichas limitaciones, principalmente cuando se está hablando sobre las cuestiones de la transmisión de acciones y porque es importante tener en cuenta estas clasificaciones, determinando que se llega a la conclusión de que cuando se habla de una sociedad cerrada puede ser un modelo ideal a seguir para empresas familiares.

C. Sociedad abierta

De acuerdo con Manuel García Rendón, la sociedad abierta se puede definir como aquellas anónimas cuyas acciones se cotizan en bolsa y, en consecuencia, son controladas por un gran número de personas.⁴⁹

Conforme a esta definición, se puede determinar que existen Sociedades Anónimas que pueden tener esta característica. Tomando en cuenta los ejemplos de empresas familiares en México, se puede determinar que las empresas mencionadas en ese capítulo alguna vez fueron constituidas como Sociedad Anónima, dicho esto se puede tomar como referencia de que algunas de ellas crecieron tanto que en la actualidad pueden cotizar en bolsa y de esta manera tener múltiples accionistas que no necesariamente son familia.

⁴⁹ García Rendón, Manuel. Ob. Cit., p. 8

Es importante determinar que de acuerdo con las definiciones obtenidas por el autor Manuel García Rendón, las sociedades cerradas o abiertas están directamente relacionadas por lo que se establezca en los estatutos de que cada sociedad. Sin embargo, el carácter que se debe destacar es que la S.A. y la S.A.P.I. son sociedades que pueden tener ambas opciones. La Sociedad de Responsabilidad Limitada simplemente es cerrada por sus elementos y por lo que se establece en la ley que la rige.

Las sociedades abiertas tienden a ser controladas por un gran número de personas, de manera que existen diferentes opiniones, estrategias y consecuencias que esto puede traer. “Lo que entra en juego en la anónima abierta es una relación directa entre la sociedad emisora de acciones y el mercado bursátil. Se trata de una relación directa porque las acciones son la vía instrumental de las sociedades para allegarse de grandes masas de ahorro y por ser el mercado de valores el medio en el cual y a través del cual se produce canalización de los recursos económicos hacia las anónimas, al promover la conexión entre quienes desean invertir su ahorros y quienes buscan allegarse de fondos económicos”

Es importante determinar que en la S.A. que existen ciertos factores donde un grupo de personas, ya no tienden a tener el control total porque entran en juego las acciones que se emiten para que exista más capital, es decir, se puede correr un riesgo al emitir esas acciones pero por lo contrario también se pueden atender cuestiones por accionistas nuevos en las que la sociedad se pueden beneficiar, es decir, opiniones en asambleas desde diferentes perspectivas y de esta manera impulsar a la sociedad a crecer, ya que generalmente ese es el ánimo por el cuál las sociedades tienden a tener más accionistas que no necesariamente son familia.

Analizando el concepto de sociedad cerrada, se puede determinar que aún existen diferencias entre la S.A. y la S.A.P.I. ya que son similares en cuanto a su función. De acuerdo con el Boletín Corporativo de Deloitte, la S.A.P.I. a diferencia de la S.A. se relaciona con la estructura de su gobierno corporativo, ya que la primera tiende a ser administrada por un

consejo de administración y nunca por un administrador único. Otra diferencia relacionada con los órganos, es que la vigilancia puede quedar a cargo de un comité de auditoría.⁵⁰

Dichas diferencias en cuanto a la estructura de las Sociedades Anónimas, la S.A.P.I. tiene la ventaja de que existen órganos que pueden no ser controlados en su totalidad por un reducido número de personas y esto puede brindar una mayor seguridad para las personas que desean invertir en la sociedad. Con dichas diferencias entre estas dos sociedades, la S.A.P.I. tiene una mayor flexibilidad para las condiciones de la sociedad en beneficio de los accionistas.

Es importante determinar que el concepto de sociedad abierta, puede regular otro tipo de sociedades que son las que generalmente pueden cotizar en bolsa. Para el estudio del tema en particular de las empresas familiares, se puede determinar que existen diferencias evidentes entre lo que es una S.A.P.I. y una S.A.B.

“Artículo 10.- Las sociedades anónimas que se ubiquen en alguno de los supuestos siguientes, estarán sujetas a lo previsto en esta Ley:

I. Adopten o se constituyan con el carácter de sociedades anónimas promotoras de inversión.

II. Obtengan la inscripción en el Registro de las acciones representativas de su capital social o títulos de crédito que representen dichas acciones, en cuyo caso tendrán el carácter de sociedades anónimas bursátiles. Las sociedades anónimas promotoras de inversión no estarán sujetas a la supervisión de la Comisión, salvo que inscriban valores en el Registro.”

⁵⁰ Deloitte. **La S.A.P.I. como alternativa.** Disponible en línea: Deloitte.<
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/3.SAPI-como-alternativa.pdf>> (Consulta:
Agosto 11, 2023).

CAPITULO III.

GOBIERNO CORPORATIVO

En el presente capítulo se analizará lo que es un gobierno corporativo y porque es importante a la luz del tema de las sucesiones en las empresas familiares. El gobierno corporativo debe de estar presente en cualquier empresa con el propósito de proteger los derechos de las personas que son partes de las sociedades mercantiles.

“El gobierno corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución.”⁵¹

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo de Empresas (OCDE), engloba principios con los que las empresas deben de cumplir para mejores prácticas corporativas:

1. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo.
2. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.
3. Tratamiento equitativo de las acciones.
4. El papel de las interesadas en el gobierno corporativo.
5. Revisión de datos y transparencia.
6. Las responsabilidades del consejo de administración.⁵²

De acuerdo a esta información, se puede determinar que las empresas deben de seguir ciertos lineamientos que las permitan seguir funcionando de acuerdo a su propósito, siguiendo criterios establecidos por dicha Organización y cuidando los aspectos que conllevan a los órganos internos de las empresas.

⁵¹ OECD. **Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20**. París, OCDE iLibrary, 2016/2022, p. 9 Disponible en línea: OECD iLibrary < <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>> (Consulta: Ago 15, 2023).

⁵² Saucedo Venegas, Humberto. **Capital de trabajo**. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2019, p. 237. Disponible en línea: Vlex <https://app.vlex.com/#search/jurisdictions:MX+content_type:4/GOBIERNO+CORPORATIVO+EN+EMPRESAS+FAMILIARES/vid/gobierno-corporativo-negocios-mejores-815440361> (Consulta: Agosto 23, 2023).

Es importante determinar que el gobierno corporativo dentro de una empresa comprende ciertos órganos que tienen cierta responsabilidad en el cumplimiento de sus objetivos. Dicho esto, se puede entender que las personas que tienen control deben de trabajar en conjunto para poder conllevar los principios. Para entender cómo funciona un gobierno corporativo, se debe de entender que existen diferentes puestos que tienden a llevar un control y responsabilidad dentro de una empresa donde su actuación debe de ser la mejor en beneficio de las personas propietarias que en este caso pueden entenderse como accionistas.

Tomando en cuenta los principios que se establecen, estos deben de seguirse para que la empresa pueda ser lo más transparente posible para que se eviten prácticas inadecuadas en perjuicio de los accionistas. A continuación, se muestra una estructura de gobierno corporativo:

Figura #3: Estructura del gobierno corporativo de una sociedad mercantil.



Fuente: ⁵³

⁵³ Ídem., p. 241.

Dicha figura representa la estructura de una sociedad mercantil en cuanto a las funciones y órganos que se deben de tomar en cuenta para las prácticas de gobierno corporativo. Es importante resaltar que dicha figura representa una estructura que puede verse muy común en las empresas que son públicas y que deben de tener este tipo de grupos identificados para la correcta toma de decisiones sobre la empresa.

Sin embargo, para el estudio de este tema los gobiernos corporativos también pueden involucrar a las empresas familiares, que básicamente destaca a ciertos órganos con una responsabilidad y toma en cuenta las decisiones de este grupo de personas asociadas y que a la vez son familia.

Para atender el aspecto del gobierno corporativo en las empresas familiares, se deben de identificar ciertos puntos en la empresa que son de alto impacto en cualquier decisión. Alrededor de una empresa, se deben de destacar a los socios o accionistas, los clientes, proveedores, empleados, competidores y gobierno. Estos elementos son por los cuales la empresa funciona y que sin ellos la labor a la que se dediquen no sería posible. Sin embargo, se debe de destacar que las prácticas deben de ir en función para el mejoramiento de responsabilidades, cuestiones financieras, administración, gestión y sin duda los derechos de los accionistas.

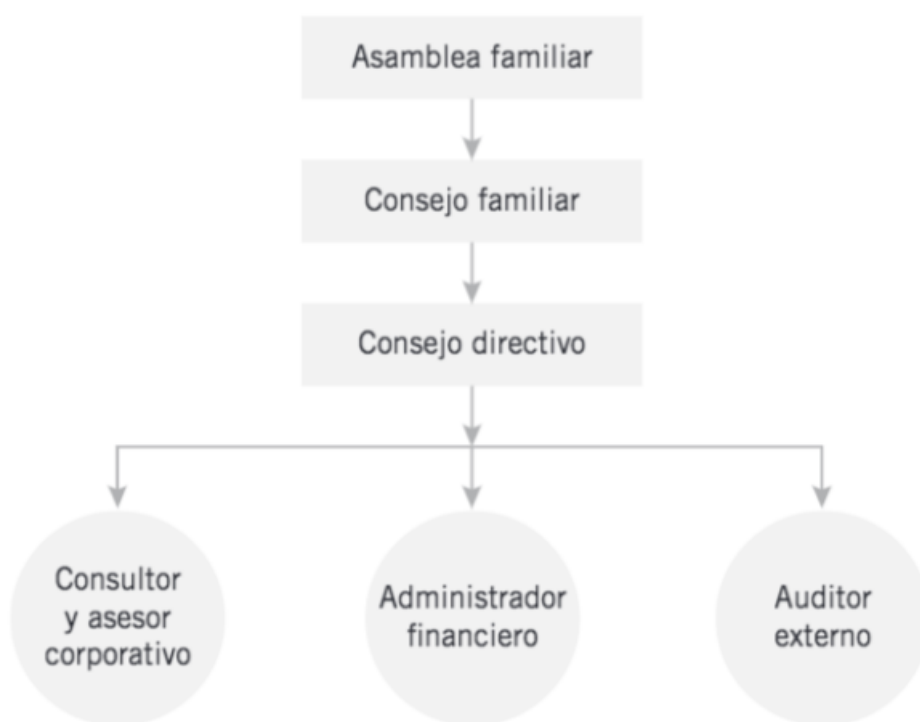
Existen procesos que las empresas deben atender para hacer mejores prácticas de gobierno corporativo e indudablemente uno de los más importantes es identificar el aspecto conforme a los accionistas y familiares de estos que estén involucrados en la operación de la empresa. Así como en empresas que no son de índole familiar, las empresas familiares deben establecer en sus códigos ciertos aspectos que ayuden a identificar cuáles son sus responsabilidades tomando en cuenta los principios enlistados al inicio de este capítulo.

Dicho código debe contener aspectos donde se hable de deberes y responsabilidades de todos y cada uno de los integrantes del órgano de gobierno familiar, asamblea familiar y consejo familiar. Así mismo, derechos igualitarios de los socios propietarios, en relación con

sus aportaciones de capital y trabajo. Además, política de las mejores prácticas de gobierno corporativo y un protocolo familiar.⁵⁴

A continuación, se presenta una figura sobre cómo puede ser la estructura de una empresa familiar en relación al gobierno corporativo e ilustra cómo dichas figuras pueden ser importantes para tomar en cuenta mejores prácticas.

Figura 4: “Estructura de un gobierno corporativo para una Pyme familiar”



Fuente:⁵⁵

De acuerdo con dicha figura, se puede determinar que deben de existir ciertos controles cuando se habla de un gobierno corporativo y se involucra a una familia. El

⁵⁴ Ídem., p.258.

⁵⁵ Loc. Cit

propósito de dichas prácticas impulsa a la empresa a su crecimiento sin dejar a un lado a las personas que son familia y que de alguna manera tienen trabajo o sustento en estas empresas.

Los gobiernos corporativos de este tipo se deben de analizar de manera cuidadosa, de manera que no existan conflictos de interés y para que la empresa no se vea afectada por decisiones que toman un grupo de personas en su beneficio propio.

A. Transmisión de acciones y limitaciones

Para entender las sucesiones de empresas familiares, es importante identificar la parte accionaria de cada socio e identificar cuál es la parte proporcional que representan de la sociedad. Sin embargo, si se habla de una S.A. se debe de analizar cuáles son los estatutos que permiten la transmisión de acciones y cómo es que puede un socio transmitir sus acciones a otra persona. Al tomar en cuenta una S. de R.L. se deben de atender a lo que la ley pueda determinar ya que, en dicha sociedad, si un nuevo socio entra en el grupo de accionistas, tienen la opción de aplicar el derecho del tanto.

Es importante reconocer cómo y dónde se puede consultar información sobre la transmisión de acciones. Las asambleas que se celebran en las sociedades juegan un papel muy importante, ya que la legislación determina que se deben de celebrar por lo menos una vez al año. Dichas asambleas pueden verse como un acto jurídico en relación a la sociedad y lo que sucede dentro de ellas; obteniendo información económica, operaciones de las sociedades para el beneficio de sus socios, opiniones de los socios, entre otras. Dichas reuniones tienen el propósito de velar por el bien de la sociedad y que esta pueda seguir operando.

Al determinar las situaciones en las que se pueden transmitir acciones e incorporar nuevos socios a la sociedad, se puede determinar que existen documentos importantes para saber cómo se puede llevar a cabo el proceso. Para dicho proceso se deben de analizar y constar con ciertos documentos como lo son la validez jurídica de asambleas. Las asambleas según el artículo 178 de la Ley General de Sociedades Mercantiles determina lo siguiente:

Artículo 178.- La Asamblea General de Accionistas es el Órgano Supremo de la Sociedad; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación, por el Administrador o por el Consejo de Administración.

Así mismo, existen dos tipos de asambleas en las que se tocan temas relevantes de la sociedad. La asamblea general ordinaria y extraordinaria. De acuerdo con el artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles se determina lo siguiente:

Artículo 182.- Son asambleas extraordinarias, las que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos: I.- Prórroga de la duración de la sociedad; II.- Disolución anticipada de la sociedad; III.- Aumento o reducción del capital social; IV.- Cambio de objeto de la sociedad; V.- Cambio de nacionalidad de la sociedad; VI.- Transformación de la sociedad; VII.- Fusión con otra sociedad; VIII.- Emisión de acciones privilegiadas; IX.- Amortización por la sociedad de sus propias acciones y emisión de acciones de goce; X.- Emisión de bonos; XI.- Cualquiera otra modificación del contrato social, y XII.- Los demás asuntos para los que la Ley o el contrato social exija un quórum especial. Estas asambleas podrán reunirse en cualquier tiempo.

Es importante determinar los actos que pueden ser importantes para la transmisión de acciones y poder saber dónde se pueden atender este asunto entre los socios.

1. En vida del socio

Existen ciertas maneras en las que se puedan incorporar nuevos accionistas a una sociedad. Al pensar en la transmisión de acciones, se puede determinar que existen supuestos donde es más lógico y común ver las transmisiones de acciones entre familia o cónyuges. Es decir, es más lógico que un accionista en una empresa tenga el deseo de transmitir acciones en nombre de un beneficiario conocido como hijos, cónyuges o hermanos. Sin embargo, también pueden existir diferentes deseos como de enajenar acciones a distintas personas que no directamente sean familia.

Partiendo de esta perspectiva, se puede determinar que las acciones si pueden ser transmisibles, pero es importante atender lo que la sociedad y sus estatutos determinen siempre de la mano de su regulación en la legislación.

De acuerdo con lo que la legislación dispone se puede determinar que las acciones si pueden ser transmitidas.

Artículo 130.- En el contrato social podrá pactarse que la transmisión de las acciones sólo se haga con la autorización del consejo de administración. El consejo podrá negar la autorización designando un comprador de las acciones al precio corriente en el mercado.

En vida el socio, puede transmitir sus acciones a través de distintos actos jurídicos los cuales deben de ir de la mano de la estructura antes mencionada en las asambleas donde se deben de seguir protocolos debiendo enterar a los demás accionistas. Dichos actos jurídicos pueden ser mediante un contrato de compraventa, donación, herencia o adjudicación judicial o cualquier otro medio de transmisión de propiedad.⁵⁶

De acuerdo con esta información, cualquier otro medio de transmisión de propiedad tendría que atenderse con lo que se menciona en el Código Civil Federal, ya que este clasifica las acciones como un bien mueble:

Artículo 755.- Por igual razón se reputan muebles las acciones que cada socio tiene en las asociaciones o sociedades, aun cuando a éstas pertenezcan algunos bienes inmuebles.

Se debe de destacar lo ya mencionado en la Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que en dicha sociedad no existen títulos como tal que representen la calidad de socio de una persona. Sin embargo, existen requisitos especiales para la posible transmisión.

De acuerdo a la posible limitación que puede existir al querer transmitir una acción, se debe de hacer énfasis en lo que dicen los estatutos de cada sociedad. Al tener como referencia el citado artículo 130 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la transmisión de estas acciones comprende un proceso en el cual el consejo de administración tiene mucho que ver porque ellos pueden negar o autorizar dicha transmisión.

⁵⁶ Guízar, Andrea. “**Acciones y partes sociales**”. Disponible en línea: Ruiz Consultores. <<https://ruizconsultores.com.mx/blog/2017/03/31/acciones-partes-sociales/#:~:text=La%20transmisi%C3%B3n%20de%20una%20acci%C3%B3n,medio%20de%20transmisi%C3%B3n%20de%20propiedad>> (Consulta: Agosto 25, 2023).

2. Caso ante fallecimiento

En el caso ante fallecimiento de un socio, es importante atender ciertas cuestiones jurídicas. Una de ellas y la más importante es determinar y analizar si el socio deja un testamento con las acciones que posee y saber quiénes son los beneficiarios. Es importante atender ciertas cuestiones, ya que de hacer un testamento por parte de un socio se evitan posibles conflictos en la sociedad y de esta manera los derechos y obligaciones quedan al tenor de lo que se determina en lo que es la última voluntad de una persona física respecto a sus bienes.

Sucesión significa acción de suceder y, en sentido jurídico, sustitución en la titularidad de los derechos y relaciones que admiten sustitución, o sea, cambio de sujeto e identidad en la relación de derecho.⁵⁷

De acuerdo a esta definición, se puede determinar que es importante saber cuándo se está ante una situación donde existen derechos que pasan a una persona a causa de la muerte de otra. Tiene alta relevancia atender los diferentes tipos por los que una persona puede llegar a ser accionista de una sociedad y determinar en qué calidad puede llegar a convertirse en socio o en su caso, socios si es que son varias personas.

La legislación actual en México dispone sobre la sucesión como materia civil. De tal manera, que hay que identificar cuando se está hablando sobre el patrimonio de una persona desde la perspectiva civil y mercantil cuando se habla de las sociedades. Es importante tener en cuenta los diferentes tipos de sucesiones ya que de alguna manera puede impactar directamente en la sociedad.

Es importante destacar que la Ley General de Sociedades Mercantiles expone ciertos supuestos sobre la importancia de los herederos de los accionistas en una sociedad. De acuerdo con esto, se determina que dicha ley no prohíbe que el supuesto de muerte de un

⁵⁷ Arce y Cervantes, José. **De las Sucesiones**. 11ª ed. México, Porrúa, 1983/2018, p. 1

socio puede ser una causa de disolución en una sociedad anónima y se recomienda hacer mención de este supuesto en el acta constitutiva por ciertas consecuencias a futuro ya que la muerte de uno de ellos es una causa natural de la vida de los individuos.⁵⁸

a. Sucesión del capital

El capital de una sociedad es representado por la cantidad que los socios hicieron como aportación y puede ser en la constitución de la sociedad o por aumentos del capital.⁵⁹

De acuerdo a esta información, es importante saber cómo está dividido el capital en las empresas familiares ya que, si al morir una persona se concentra todo el capital en una sola persona, puede ser causal para que la sociedad pueda encontrar supuestos de disolución. Sin embargo, es importante reconocer que en las empresas familiares esto es muy común, aunque existen situaciones donde en caso de fallecer un accionista existe la posibilidad de que sus descendientes continúen con la labor que realizaba la persona que fallece.

“Dicen los inversionistas que los negocios de familia difícilmente sobreviven en la segunda generación, y esto se debe a que los hijos no comparten las mismas ideas que los padres tuvieron cuando construyeron la empresa; además la relación se complica cuando los cónyuges de los socios que heredaron la compañía intervienen con sus comentarios destructivos tan comunes, donde el factor "envidia" se hace evidente, al punto que con el paso del tiempo y luego de sus insistencias negativas, logran penetrar la mente del socio heredado, de manera que termina haciendo efecto y el rompimiento del ambiente empresarial se hace notorio, de suerte que la marcha del negocio se interrumpe al punto de la destrucción total. Por esta razón, consideramos que la muerte de los padres debe estar prevista como motivo para disolver la compañía y dar paso a la liquidación total.”⁶⁰

De acuerdo a esta información, se puede determinar que tener previsto en los estatutos de la constitución de la empresa o en sus voluntades personales sobre todo en las patrimoniales, este determinado que pasará con dicho capital.

⁵⁸ Ruiz Rojas, Rene. **Disolución y Liquidación en las Sociedades Mercantiles**. México, Ediciones Fiscales ISEF, 2018, p. 17. Disponible en https://app.vlex.com/#!/search/jurisdiction:MX+content_type:4/muerte+de+socio+en+una+sociedad+anonima/vid/disolucion-sociedades-741380773 (Consulta: Agosto 25, 2023). línea: Vlex

⁵⁹ Ídem., p. 25.

⁶⁰ Ídem., p. 30.

(i). Legítima

“La sucesión legítima es la que se defiende por ministerio de ley cuando falta o no puede cumplirse la voluntad testamentaria del autor de la sucesión.”⁶¹

De acuerdo a esta definición, se puede determinar que en este tipo de sucesiones no existe como tal un documento expreso sobre la voluntad del testador en donde se especifique que se hará con su patrimonio. Desde esta perspectiva e incluyéndolo a la sucesión en empresas familiares, se puede determinar que no existe algún documento expreso donde se especifique que se hará con sus acciones al momento de morir, y de acuerdo a las leyes mexicanas se debe de regir conforme a lo que se mencione en la legislación.

De acuerdo al Código Civil Federal es importante destacar lo que se menciona sobre la sucesión legítima y cómo los derechos recaen sobre las personas más cercanas al de cujus.

Artículo 1602.- Tienen derecho a heredar por sucesión legítima: I. Los descendientes, cónyuges, ascendientes, parientes colaterales dentro del cuarto grado y la concubina o el concubinario, si se satisfacen en este caso los requisitos señalados por el artículo 1635.

Artículo 1604.- Los parientes más próximos excluyen a los más remotos, salvo lo dispuesto en los artículos 1609 y 1632.

Artículo 1605.- Los parientes que se hallaren en el mismo grado, heredarán por partes iguales.

De acuerdo a estas disposiciones, se puede determinar que la sucesión en el caso de que sea legítima hay personas que puedan heredar los bienes de los cual disponía la persona a su muerte, entre estos bienes, se puede incluir las acciones de las cuales era socio en una sociedad. Sin embargo, dichas disposiciones determinan una lista de personas, las cuales en ciertas ocasiones pueden heredar por partes iguales.

Es importante para las empresas familiares, determinar cómo será la sucesión, ya que de tener ciertos lineamientos establecidos puede ahorrar muchos problemas en el futuro.

⁶¹ Arce y Cervantes, Ob. Cit., p.163.

*“Es indispensable que el fundador estipule legalmente a quién le dejará el control accionario del negocio. Por otro lado, si este prefiere hacerlo en partes iguales, deberá establecer lineamientos para los mecanismos de salida en los casos de que algún miembro no desee continuar y prefiera enajenar sus acciones, permitiendo así a los demás herederos tener derecho del tanto. Para lo anterior, es necesario que la metodología de la valuación de la empresa esté previamente establecida, para evitar posibles conflictos al fijar el precio de las acciones.”*⁶²

De acuerdo con esta información, la sucesión legítima puede presentar problemas ya que el control accionario puede tomar en cuenta a diferentes personas y de esta manera no tener un control claro sobre la empresa e incentivar diferentes problemas un poco más familiares. Puede suceder que conforme a lo que dispone el Código Civil Federal, existan más personas con derecho a heredar las acciones de una empresa, por ejemplo, hermanos de una familia y que tienen derecho a heredar en partes iguales ya que son parientes en el mismo grado.

(ii). Testamentaria

De acuerdo con el autor José Arce y Cervantes, la sucesión testamentaria se basa en un negocio por causa de muerte que se llama testamento, en virtud del cual una persona capaz, por su sola voluntad libre, dispone de sus relaciones transmisibles para después de su muerte.”⁶³

Conforme a esta definición, se puede determinar que, en las sucesiones de este tipo, la persona que fallece puede dejar destinado los bienes a una persona específica. Es decir, su patrimonio estrictamente recae en lo que determina en el testamento, como su última voluntad y da derecho a los beneficiarios que se mencionen en este a disponer sobre el patrimonio de la persona fallecida.

Es importante analizar los alcances de esta sucesión, ya que en este caso si una persona es accionista de una sociedad, sus acciones pueden ir en beneficio de una o más

⁶²Rizo Rivas, José Mario. **Abrir en caso de emergencia. Guía para el buen desempeño de una organización familiar**. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018, p. 139. Disponible en línea: Vlex < https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/herederos+con+derecho+a+acciones/vid/sucesion-769915681> (Consulta: Agosto 25, 2023).

⁶³ Arce y Cervantes, Ob. Cit., p. 33.

personas. Sin embargo, como se trata de una sociedad se debe de atender y analizar qué tipo de sociedad es, cuantas acciones tiene a repartir y cuáles son los derechos y obligaciones de los herederos.

Figura #5: Proceso ante la muerte de un socio.



Fuente:⁶⁴

El Código Civil Federal, regula la sucesión testamentaria general:

Artículo 1295.- Testamento es un acto personalísimo, revocable y libre, por el cual una persona capaz dispone de sus bienes y derechos, y declara o cumple deberes para después de su muerte.

De acuerdo a este artículo, la persona puede disponer libremente de sus bienes. Sin embargo, tomando en cuenta las empresas familiares aún con un testamento el cual es irrevocable, aún así pueden surgir problemas y no existe algún medio de impugnación cuando este se encuentre declarado por el testador.

La sucesión testamentaria es una ventaja que se presenta cuando se relaciona al tema de una empresa familiar, ya que la persona que tiene a su favor acciones societarias puede

⁶⁴ Velázquez & Velazquez Déciga S.C. ¿Cómo heredar las acciones de mi empresa?. Disponible en línea: Autor < <https://www.velazquezdeciga.com.mx/2021/06/07/como-heredar-las-acciones-de-mi-empresa/>> (Consulta: Agosto 25, 2023).

disponer quien o quienes pueden aplicar sus derechos después de su muerte. En la empresa familiar esto se recomienda a hacer por el fundador, para que de esta manera se eviten posibles conflictos ante hijos, hermanos o cónyuges.

*La falta de un testamento puede representar grandes conflictos entre los sucesores incluso ocasionar la desaparición del negocio familias por falta de planeación.*⁶⁵

De acuerdo a las cuestiones que se derivan de un testamento, es importante analizarlo a la luz de los estatutos de la sociedad. Sin embargo, en primera instancia se puede determinar que los testadores de las acciones de la sociedad pueden ser escogidos por el testador ya que se registrará por su voluntad.

Conforme a esta información, la empresa familiar debería de tomar el tema de la sucesión testamentaria de acuerdo a los estatutos con los que los socios constituyeron la empresa, ya que esto fortalece la voluntad de ellos y no existe algún poder que impida que sus descendientes dirijan parte del patrimonio que ellos formaron.

(iii). Fideicomiso

De acuerdo a la Doctrina consultada, la figura del fideicomiso se define de la siguiente manera:

*“El fideicomiso es un mandato irrevocable en virtud del cual se transmiten determinados bienes a una persona llamada fiduciario, para que disponga de ellos conforme lo ordene el que los transmite, llamado fideicomitente, a beneficio de un tercero llamado fideicomisario”.*⁶⁶

De acuerdo a esta definición, se puede determinar que la figura del fideicomiso está compuesta por tres partes para la administración de ciertos bienes. Dicha figura, puede comprenderse como una herramienta para la protección de bienes y los frutos de estos. Además, dicha figura está regulada en México por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en su artículo 381.

⁶⁵ Rizo Rivas, Ob. Cit., p. 139.

⁶⁶ Batiza, Rodolfo y Luján, Marcial. **El fideicomiso**. 10ª ed. México, Porrúa, 1958/2011, p. 108.

Dicha figura jurídica, determina la protección de ciertos bienes y juega un papel muy importante en el caso de las empresas familiares. Dentro de las ventajas se pueden mencionar las siguientes:

“Se eliminan los trámites judiciales correspondientes a los juicios sucesorios y los gastos y honorarios profesionales que se generan, ya que los bienes fideicomitidos no quedan sujetos a sucesiones legítimas o testamentarias toda vez que el fideicomitente designó en el acto constitutivo del fideicomiso a las personas que deben recibir los beneficios que se deriven del mismo, por lo que la fiduciaria deberá destinarlos en los términos y condiciones pactados sin que requiera, para proceder de conformidad, ninguna declaración judicial. La fiduciaria debe dar exacto cumplimiento a la voluntad del fideicomitente”⁶⁷

De acuerdo a estas ventajas que se otorgan con la figura del fideicomiso, se puede determinar que tiene un papel muy similar al que se quiere conseguir el testamento. De conformidad, con sus requisitos y disposiciones son cosas totalmente diferentes ya que este requiere de otro tipo de administración.

La administración en la figura del fideicomiso se puede determinar para conservar los bienes que se administraron por una persona a lo largo de un período de tiempo y con el suceso de la muerte, que eventualmente cualquier ser humano está sujeto, la administración queda bajo un grupo de personas que por lo generalmente se denomina fiduciaria.

Es importante recalcar la importancia de este tipo de figuras cuando se habla de las empresas familiares, ya que tiene mucho sentido que una persona busque una protección de su patrimonio hecho en vida para que, al paso de su muerte, su patrimonio siga siendo administrado correctamente y en beneficio de las personas que desee.

Al relacionar esta figura con las acciones de una empresa familiar, es completamente lógico pues su función es salvaguardar las utilidades o dividendos que se obtienen de empresas. Sin embargo, puede involucrar a muchas personas de una misma familia y a su vez, a una fiduciaria que por lo general son instituciones de banca múltiple.

⁶⁷ Ortiz Soltero, Sergio Monserrit. **El fideicomiso mexicano**. 4ª ed. México, Porrúa, 1998/2011, p. 179.

“Un temor bien justificado de cualquier emprendedor es el relativo al patrimonio de la empresa cuando él muera. Una opción para que dicho patrimonio sea manejado adecuadamente, es crear un fideicomiso, generalmente manejado por un banco o institución financiera. Dicho fideicomiso se hace mediante contrato legal y, una vez dadas ciertas instrucciones por el empresario, es imposible que otras personas las revoquen. El emprendedor y su esposa pueden modificar algunas condiciones bajo un planteamiento legal, pero hay casos en donde, para protección, se deben seguir ciertas reglas determinadas.”⁶⁸

De acuerdo con dicha información, se puede determinar que los alcances del fideicomiso pueden atender muchas cuestiones que están relacionadas con el patrimonio de las empresas familiares. En dicho caso, las personas que pueden tener el poder para su administración, deben tener en claro quiénes son o serán las personas beneficiadas de los frutos de dicho fideicomiso.

Al tener la figura del fideicomiso dentro de una empresa familiar, es importante observar el control accionario que se llega a tener, por parte del fundador, hijos o nietos. Los dueños pueden transmitir sus acciones a una fiduciaria, dichas acciones pueden ser representadas con títulos y lo que se llega a buscar es controlar el poder accionario.

La fiduciaria puede estar presente en las asambleas, en caso de que se llegue a requerir. En una Sociedad Anónima se tiene en el derecho del tanto, pero en caso de compañías grandes, que cotizan en bolsa, la fiduciaria puede llegar a tener las acciones para que se tenga el mismo control en la misma familia.

Si la empresa decide pagar dividendos, la fiduciaria puede ser beneficiaria de dicho derecho. A través de los órganos de control, pueden llegar a tener participaciones y derechos en el fideicomiso. En casos de empresas familiares, todos los accionistas y personas que tengan el propósito de que una fiduciaria tenga el control, se deben de poner todos de acuerdo para poder establecer quienes serán parte del comité y que este regule todas las situaciones que se llevan a cabo.

⁶⁸ Soto Figueroa, Mario. **Familia Empresaria**. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018, p. 55. Disponible en línea: Vlex < https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/fideicomiso+acciones+familiar/vid/empresa-familiar-763903941 > (Consulta: Agosto 25, 2023).

La figura del fideicomiso, puede ser una gran opción para proteger el patrimonio en casos de sucesiones de empresas familiares ya que los accionistas pueden establecer los límites o condiciones que sean necesarias para disfrutar de los beneficios de administración, aún cuando estos tengan el control accionario.

(iv). Usufructo

De acuerdo con la posible transmisión de acciones de un socio, es importante analizar el tema conforme a la figura jurídica del usufructo.

Artículo 980.- El usufructo es el derecho real y temporal de disfrutar de los bienes ajenos.

El Código Civil Federal regula dicha figura jurídica en su artículo 980. Es importante destacar que su regulación se atiende para identificar cuando se hace uso de un bien ajeno, lo cual puede involucrar a dos o más personas: el usufructuario y el nudo propietario.

“Si el propietario de una cosa transmite a otra persona sólo el “usus” y el fuctus”, está constituyendo el derecho que se designa con el nombre de usufructo, y el propietario por su parte, es como si respecto de la cosa se privara de su vestido de propietario con todos los atributos del caso en su oportunidad, se le llama entonces “Desnudo Propietario” o “Nudo Propietario”.”⁶⁹

Para entender la figura del usufructo, es importante entender los elementos que una persona tiene como propietaria de un bien. Dichos elementos son el uso, el goce y la disposición. Ahora bien, cuando se habla del usufructo se debe de entender que en el usufructo existen dos individuos y el derecho que se tiene sobre el bien. La persona que es la nuda propietaria tiene la disposición y la persona usufructuaria tiene el uso y el disfrute.

Entendiendo estos elementos sobre el nudo propietario y el usufructuario, se puede determinar que existe una cosa mueble o inmueble cuando una persona hace uso y goza de sus privilegios sin ser el dueño, ya que el nudo propietario es la persona que tiene ese poder sobre el bien.

⁶⁹ Gutiérrez y González, Ernesto. **El patrimonio**. 11ª ed. México, Porrúa, 1971/2018, p. 479.

Se puede determinar que es posible aplicar dicha figura conforme a las acciones de un socio de una sociedad con el propósito de que sus acciones estén a cargo de las personas en las que el considere en su última voluntad o en caso de que exista la posibilidad de la herencia legítima.

Artículo 986.- Es vitalicio el usufructo si en el título constitutivo no se expresa lo contrario.

De acuerdo con esta disposición que se regula en el Código Civil Federal, se determina que el usufructo se puede considerar vitalicio cuando no se expresa el plazo de la aplicación de dicha figura. Sin embargo, las acciones pueden ser donadas, heredadas o enajenadas por los socios de la sociedad, pero es importante siempre atender y analizar cuando se habla de figuras como la del usufructo. El usufructo puede tener ciertas clasificaciones, pero para el estudio del tema en específico se debe de concentrar en la que lógicamente puede ser utilizada por personas que quieren que sus hijos o alguna persona determinada tenga a cargo las acciones después de su muerte.

El usufructo vitalicio puede ser una opción para regular algunos supuestos. Dicha figura puede ejemplificarse de la siguiente manera:

“El autor de la sucesión, puede testar dejando a su esposa o a una persona específica, el usufructo vitalicio de un bien inmueble, pero la nuda propiedad de ese bien, dejársela a otra persona, quien no podrá venderla o disponer de ella, hasta que se cumpla la condición impuesta por el autor de la sucesión.”⁷⁰

De acuerdo con esta ejemplificación, se puede abordar en el ámbito de las acciones de una persona. En dicho caso, existe la oportunidad de la donación de la nuda propiedad o del usufructo.

“El pleno dominio de la propiedad, se puede dividir en dos partes, éstas tienen derechos y obligaciones diferentes, y se pueden donar a personas distintas. El empresario puede, incluso, donar una sola de las partes y reservarse la otra. La nuda propiedad otorga la condición de propietario o socio (en el

⁷⁰Juárez Cacho, Ángel. **Manual de los juicios sucesorios**. México, Raúl Juárez Carro Editorial, 2018, p. 4. Disponible en línea: Vlex <<https://app.vlex.com/#search/jurisdictions:MX/El+autor+de+la+sucesion+C3%B3n%2C+puede+testar+dejando+a+su+esposa+o+a+una+persona+especifica%2C/vid/sucesion-testamentaria-716762429>> (Consulta: Agosto 25, 2023).

caso de que la empresa tenga participaciones sociales). El usufructo da derecho a cobrar beneficios, o a cobrar los dividendos generados por las participaciones sociales, si las hay”.⁷¹

La figura jurídica del usufructo puede traer beneficios para personas que se encuentren ante la situación de una empresa familiar y es importante traerlo como posible solución a ciertos problemas y conflictos que pueden determinarse en un futuro a causa de la muerte de uno de los socios en la sociedad.

La nuda propiedad se puede determinar con la titularidad de una acción, así como sería la disposición del bien inmueble y de así ejemplificarlo, el usufructuario tendría el derecho al goce y uso de la propiedad ejemplificando que tiene derecho a los frutos de la renta y en una sociedad se tiene derecho al dividendo.

3. ¿Sucesión en puestos directivos?

De acuerdo a la información en este capítulo, es importante observar cuando en una empresa familiar se decide hacer una sucesión de directivos. Al pensar en dicho supuesto, se puede llegar a pensar que lógicamente existen casos donde los hijos o hijas son los que deben de seguir con el legado que los padres y abuelos hicieron a lo largo de sus vidas, pero es importante analizar cuándo y cómo se puede llegar a obtener una sucesión correcta en puestos tales como director general, quien está encargado de muchas áreas de la empresa.

a. Capacidad de dirección

Sin lugar a dudas, para obtener una sucesión satisfactoria las personas que tienden a ocupar dichos cargos deben de reunir características para obtener incluso mejores resultados que los que se obtienen cuando la persona lleva a cargo muchos años.

Finalmente, sea el candidato un miembro de la familia o no, se considera que para ser un buen sucesor, debe reunir la siguiente serie de peculiaridades:

-Haberse ganado el aprecio y respeto del resto de directivos, de todos los mandos intermedios, empleados y familia.

-Ser una alternativa clara para hacerse cargo del puesto.

⁷¹ Soto Figueroa, Mario. **El protocolo Familiar**. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018, p. 34. Disponible en línea: Vlex < <https://app.vlex.com/#vid/protocolo-familiar-764311781> > (Consulta: Agosto 25, 2023).

- Poseer las cualidades que la nueva situación de la compañía requiere.*
- Tener la necesaria formación empresarial y directiva, adquirida fuera del negocio familiar y, haber demostrado su calidad durante un periodo de tiempo suficiente.*
- Ser un líder motivado, al que le guste la organización y le apasionen los retos que esta le plantee.*
- Poder lograr el control de la propiedad.*
- Tener su propio equipo, constituido en la cima de la organización.*
- Querer dirigir y asumir las responsabilidades necesarias para gestionar la dinastía.*
- Comprometerse con el negocio, dispuesto a esforzarse y a luchar por este en todo momento.⁷²*

De acuerdo con dichas características, se debe de observar que puede que sea o no un miembro de la familia. Dicho aspecto puede causar una desconfianza al tener en manos la empresa a cargo de una persona que no es familiar, pero por otro lado, puede llegar a ser muy bueno para las personas que quieren seguir viendo la empresa funcionar. De acuerdo con las características citadas, otro aspecto puede ser cualidades que la compañía requiere, dicha característica debe ser analizada ya que, para obtener mejores resultados, debe ser una persona que conozca cuestiones de la empresa y que tenga conocimiento de lo que conlleva.

En dichos aspectos, se tiende a pensar que quien será el sucesor son personas allegadas al fundador y muchas veces esto puede no ser la mejor opción, ya que tal vez no tiene el conocimiento necesario de la empresa y no tiene el mismo interés en seguir con la empresa de su familia. Conforme a lo establecido, otras cuestiones que se deben de analizar es la capacidad que tiene de confrontar lo que conlleva una empresa como cuestiones financieras, aspectos básicos de contabilidad y más allá de eso, tener una buena relación con personas con las que trabajará en la empresa.

Otra cuestión que se debe de analizar, es la preparación que tiene el sucesor en base a lo que se dedica la empresa. Es importante saber si el sucesor tiene habilidades para poder llevar una empresa en base a sus estudio y más allá de eso, en la experiencia laboral que pudo haber adquirido, dichas habilidades son de alta importancia, ya que tendrían mucho que ver en el puesto que puede ocupar.

⁷² Soto Figueroa, Mario. **Sucesión empresarial**. México, Instituto Mexicano de contadores Públicos, 2018, p. 64. Disponible en línea: Vlex < https://app.vlex.com/#search/jurisdictions:MX+content_type:4/sucesion+empresarial/vid/sucesion-764347061> (Consulta: Agosto 25, 2023).

En el caso de que hijos quieran tener a su cargo la empresa que su padre fundó, también es importante saber cuáles son sus habilidades para hacerse cargo ya que no se limita a que sea hijo del dueño y lo más importante es saber si el negocio tendrá la misma capacidad de operación y de utilidad financiera. La capacidad de dirección en las empresas familiares debe atenderse conforme a las habilidades del sucesor y no se excluye a hijos o miembros de la familia, simplemente que se debe contar con una precisión sobre las cuestiones que deben atenderse antes de comprometer la calidad de los socios y su patrimonio.

b. Sucesión de directivos

La sucesión de directivos puede llegar a verse muy sencilla, pero esta consta de ciertas etapas que deben requerir atención total de quienes están involucrados en la empresa y más que nada de los accionistas.

“Consecuentemente, la preparación de esta transición es un procedimiento que suele llevar varios años de preparación. Se trata en primer lugar de buscar y formar un sucesor en la gestión; es decir, alguien que tome el mando y continúe el negocio. Un empresario no se improvisa de un momento a otro, por eso es necesario tan prolongado plazo. Además, es imprescindible crear las restantes condiciones favorables para que el cambio generacional se produzca sin sobresaltos. Esto implica concientizar a la familia propietaria, de lo que es distinto en la compañía familiar y de la necesidad de fijar unas reglas de juego que objetiven los límites entre familia y empresa, para evitar que los problemas de aquella puedan afectar negativamente a esta. La finalidad es compaginar y, resolver cuestiones personales, familiares, económicas, afectivas y legales. Si no se hace así, las posibilidades de supervivencia de la empresa familiar quedarán bastante mermadas. La tarea no es fácil, pero el resultado merece la pena, es decir la continuidad de la organización.”⁷³

La primera cuestión que se debe atender es la planificación de la sucesión, de acuerdo con este primer punto se lleva a cabo un aspecto que es difícil identificar quienes son los candidatos a que sean sucesores del fundador. Sin embargo, dicho proceso no excluye a hijos de los que llevan el mando de la empresa. Se puede determinar que, para este tipo de procesos, se debe tener claro quién va a ser el sucesor para evitar problemas en el futuro y el propósito es la continuidad de la empresa.

⁷³ Soto Figueroa, Mario. **Sucesión empresarial**, Ob. Cit., p. 37.

En caso de que en la empresa familiar se llegue a tener como candidato a un hijo del fundador, existen ciertas etapas que requieren de planificación, para que la sucesión se haga de manera correcta.

1. Incubación:

“Se corresponde con el periodo que comprende desde los primeros años de la infancia, hasta su incorporación en la compañía a tiempo completo, y se desarrolla en el ámbito de la familia. Es esta la etapa de iniciación, en la que el niño sigue al padre, se familiariza con la mecánica del negocio y puede incluso laborar para él. Un vínculo de afecto y admiración se manifiesta de manera recíproca entre el progenitor y el niño. Es un momento crucial en el que el papá fomenta en el hijo, el deseo de seguir sus pasos, de mantener los lazos familiares y de trabajar para el éxito de la firma. Es en este periodo, cuando el progenitor juega un papel de modelo para el sucesor, el cual se inicia en los valores, normas y comportamientos fomentados en la familia. Se trata de un proceso de socialización, basado en el know how, la percepción de la vida y la ética ocupacional.”⁷⁴

De acuerdo a esta primer etapa, se puede determinar que en el caso de una empresa familiar es importante saber cuándo los hijos tienen esa intención y admiración por lo que puede hacer o no su familia. En dicho caso, la identificación de esa situación puede ser cuando los hijos se relacionan con lo que hacen los padres. El proceso de incubación se puede entender en las etapas de la vida de los hijos, entendiéndose que esta sucede de manera lenta y se pueden ir adaptando a la actividad que su familia tiende a dedicarse.

Sin embargo, en esta etapa puede resultar que los hijos pueden o no mostrar interés dentro de las actividades empresariales que hacen los padres y esta etapa puede ser fácil identificarla a lo largo de la vida de los hijos. Sus intereses pueden ser comunes y de tal manera, llegar a mostrar interés por la actividad que su familia realiza para vivir.

2. Elección del sucesor:

“Esta selección comienza por parte del predecesor. Es un proceso cuidadosamente pensado, que tiene sus raíces en la etapa anterior. Las pautas para escoger al sucesor varían en función de la familia y de la empresa, si bien muchos de ellos están relacionados con la evaluación del sustituto por el antecesor, con su interés por el negocio, sus habilidades, formación académica, con la confianza que inspira y con la experiencia práctica que ha adquirido, hay también otros criterios de carácter más circunstancial que pueden influir en la elección del sucesor, como por ejemplo el hecho de que haya un único descendiente interesado en la transición, que el sucesor sea hijo único o que sea el primogénito de la familia.”⁷⁵

⁷⁴ Soto Figueroa, Mario. **Sucesión empresarial**, Ob. Cit., p. 49.

⁷⁵ Ídem., p. 51.

De acuerdo a esta etapa, se pueden encontrar diferentes opciones de sucesor. Sin embargo, el proceso en conjunto comprende que sea una persona que muestre interés y tenga la habilidad de poder adaptarse a las operaciones del negocio. Es importante resaltar la preparación académica que se realiza ya que puede llegar a ayudar de diferentes maneras e innovar ciertas cuestiones que pueden tener el propósito de la continuidad de la empresa, que es lo que se busca y que se haga de manera satisfactoria.

3. Gestión conjunta

“Esta fase se inicia cuando el sucesor trabaja a tiempo completo en el negocio. Se caracteriza por la presencia simultánea del predecesor y el descendiente en la empresa. Por consiguiente, se pueden identificar tres posibles caminos:

-Iniciar en la parte inferior del organigrama y trabajar a su manera hasta una posición de responsabilidad.

-Acceder inmediatamente a un puesto directivo en conjunto.

-Asumir proyectos especiales, siguiendo las indicaciones del predecesor.”⁷⁶

Esta etapa, puede considerarse como una de las más importantes ya que en esta etapa las dos personas pueden realizar actividades juntas que ayuden al progreso de la empresa. Esta etapa, puede ser la más fácil o más difícil ya que pueden coincidir dos personas o todo lo contrario. Dicha etapa, puede realizarse de manera en que ambas personas se vean involucradas e interesadas en los temas de la empresa para su crecimiento y continuidad.

4. Salida del predecesor:

“En este lapso, el líder o predecesor debe aceptar la llegada del fin de un periodo y la necesidad de hacer frente a la renovación de la misión de su propia vida, asumiendo la disminución de su poder físico, intelectual y social. Por ello debe favorecer su progresivo alejamiento de la compañía, ocupar el tiempo libre con nuevas aficiones, arreglar los aspectos económicos de su jubilación y ordenar todos los asuntos patrimoniales, así como asumir el compromiso de facilitar su completa sucesión, tanto en la dirección como en la propiedad.”⁷⁷

Para dicha etapa, se puede determinar que ya existe una aceptación por parte del predecesor en la empresa familiar, esa persona ya está segura de que está dejando en buenas

⁷⁶ Ídem., p. 53.

⁷⁷ Ídem., p. 54.

manos su patrimonio y que puede seguir sin que él esté presente. Es importante considerar que para este punto puede ser un poco difícil para el predecesor salir de lo que era su vida diaria, pero es importante saber cuándo esta persona puede retirarse y tener en claro que se busca la continuidad con de la empresa, así como su crecimiento.

CAPITULO IV.

PROTOCOLOS FAMILIARES

A. Concepto e importancia

De acuerdo con el autor Mario Soto Figueroa, el protocolo familiar se puede definir de la siguiente manera:

“Puede definirse como un acuerdo marco (firmado por los integrantes de la familia) que regula las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de garantizar la continuidad y viabilidad de ésta, en manos de la familia a lo largo de sucesivas generaciones. La existencia del protocolo familiar no es imperativa. Sin embargo, en caso de que tenga lugar su elaboración, dicho acuerdo será de cumplimiento obligatorio para sus firmantes, pudiendo ser objeto de inscripción total o parcial en el registro mercantil para darle publicidad ante terceros. Por ello, a pesar de ser un acuerdo marco que nace de la voluntad de llevarlo a cabo por los miembros de la familia, se trata de un documento de estructura, y lenguaje jurídico, cuyas expectativas de eficacia están puestas, precisamente, en su juricidad; es decir, en la presunción de que, si alguien no cumple, podrá recurrirse a los tribunales para exigir su cumplimiento.”⁷⁸

De dicha información, existen diferentes características que son importantes de mencionar. De acuerdo con el protocolo familiar, se menciona que es un acuerdo de voluntades por parte de una familia y que su propósito es regular las relaciones entre el patrimonio y familia. De dicho aspecto, se puede determinar que se relaciona la cuestión financiera que se puede llegar a obtener de una empresa familiar y cómo eso le puede corresponder a los integrantes de dicha familia empresaria.

Sin embargo, es importante resaltar que dicho autor menciona sobre que dicho acuerdo de voluntades entre la familia no es obligatorio, o sea que es opcional. Además, se menciona que este acuerdo tan importante dentro de una familia empresaria puede ser ejecutable, en caso de que alguna persona no lo cumple. Es importante el aspecto de la ejecutabilidad, ya que se habla de que es un acuerdo entre personas que son familia y eso puede llegar a tener una concepción de que existen reglas, pero a la vez se menciona la opción de no tenerlas.

⁷⁸ Soto Figueroa, Mario. **El protocolo Familiar**, Ob. Cit., p. 23.

De acuerdo con la definición obtenida, se puede determinar que el protocolo tiene distintas características: es hecho por la voluntad de un grupo de personas que son familia, debe de contener ciertas reglas en las que los que firman dicho acuerdo, deben cumplirlas y otra característica que se puede obtener es que es que debe de cumplir con el marco regulatorio, en caso de que alguien incumpla se puede proceder por la vía mercantil para pedir el cumplimiento, ya que al firmar los participantes se obligan a cumplirlo.

Es importante determinar cuáles son los pactos que se pueden presentar en los protocolos familiares.

“El Protocolo Familiar debe incluir como mínimo los siguientes puntos:

- 1. Información de la familia. Miembros de la familia firmantes del protocolo, diferentes generaciones y ramas familiares*
- 2. Historia de la empresa. Breve historia de la historia empresa familiar, mencionando la trayectoria generacional y los hechos relevantes, así como la situación actual de la compañía.*
- 3. Valores. Valores y tradición en la empresa y la familia. Visión empresarial.*
- 4. Órganos de gobierno. Mencionando las funciones de cada uno: Consejo de Familia, Junta General de Accionistas, Consejo de Administración y Dirección General.*
- 5. Incorporación a la empresa familiar. Normas y condiciones de acceso, formación, Comité de Evaluación y Nombramientos.*
- 6. Remuneración y propiedad. Política de dividendos, valoración y transmisión de las participaciones, liquidez, normas de remuneración, y acceso y distribución de la propiedad.*
- 7. Capitulaciones matrimoniales y política testamentaria. Regímenes económicos matrimoniales, separación y divorcio, usufructos, patrimonio empresarial y no empresarial.*
- 8. Conducta empresarial y social. Compromiso con la responsabilidad ante los empleados, proveedores y clientes, directivos y ejecutivos no familiares, mantenimiento del nombre y marca comercial en relación con el familiar y operaciones arriesgadas.*
- 9. Regula determinadas situaciones susceptibles, que ocasionan tensiones y conflictos internos entre los integrantes de la familia por conflictos de intereses.”⁷⁹*

De acuerdo con estos puntos, es necesario analizar cada situación de la familia en particular que está frente a una empresa constituida por varios miembros. Destacando el

⁷⁹ Rizo Rivas, José Mario. **El protocolo familiar: introducción básica para su elaboración.** Disponible en línea: Impuestos Info <https://impuestos.info/el-protocolo-familiar-introduccion-basica-para-su-elaboracion/> (Consulta: Agosto 27, 2023).

primer punto es necesario identificar quienes son parte de la familia, quienes son las personas que se comprometen ante dichas reglas que se establecerán e identificar claramente quienes son los hijos, nietos que lleguen a estar presentes y conocer cuál es el rol que tienen dentro de la familia y la empresa.

Al identificar quienes son los miembros, así mismo, se debe de identificar a la familia de ellos, es decir, los hijos del fundador y nietos. Dicho aspecto es importante, ya que el propósito de que se haga este protocolo es el seguimiento de la empresa y por eso es importante identificar las siguientes generaciones dentro de la familia como de la empresa.

Dentro de los puntos, se debe de resaltar la historia de la empresa para conocer cuál es el contexto, quien fue el fundador, quien inició dicho proyecto, ya que conforme esta información se puede determinar ciertos derechos de acuerdo a una sucesión testamentaria o legítima.

Otro de los puntos más importantes, es identificar quienes son los accionistas, cuál es la participación que tiene dentro de la empresa y cómo es que su papel es importante de acuerdo a la constitución de la empresa. Hay que reconocer que conforme esta información, se debe de resaltar el acta constitutiva de la empresa, ya que la información contenida debe coincidir en caso de que existan contradicciones, dicho documento da validez ante cualquier situación que se pueda enfrentar.

Otro de los aspectos más importantes a considerar es la cuestión financiera. De acuerdo al punto número 6, se debe de resaltar una política sobre los dividendos y cómo es que funcionará de acuerdo a la participación que se tiene dentro de la empresa y cómo es que puede llegar a funcionar en caso de la muerte de uno de los socios.

Es importante recurrir a la información contenida en los estatutos de la sociedad, ya que de acuerdo a esta información se puede llegar a la conclusión de cómo funcionarían los dividendos y a quien le corresponden dichos derechos del accionista. Así mismo, cómo es que las políticas de transmisión pueden funcionar, es decir, saber si las acciones que uno de

los miembros posee pueden ser transmisibles a otra persona y determinar límites donde puedan transmitirlas a otras personas o sólo transmitirlas a otras personas dentro de la familia.

Otra de las cuestiones que es de alta importancia, es la cuestión del matrimonio. No se debe olvidar que, dentro de la familia, las personas pueden llegar a obtener un matrimonio por separación de bienes o sociedad conyugal. Dicha información es necesaria compartirla, ya que al establecer cuestiones financieras los derechos pueden recaer sobre el matrimonio como tal o individualmente.

Al tener este punto contemplado, se debe recurrir a la idea de que es necesario saber la calidad en la que se encuentra cada persona de la familia que está relacionada con la empresa familiar, ya que se deben de proponer situaciones que no están contempladas. Es decir, saber que puede pasar en caso de un divorcio o cómo no afectar a la sociedad que está compuesta por un grupo de personas que son familia. La situación se debe de prever con anticipación y siempre cuidando proteger a la sociedad.

Finalmente, el punto número 9 destaca la importancia de prever situaciones en las que las personas de la familia no se vean afectadas y que no afecten también a la sociedad. Lo que se busca con el protocolo es definir situaciones jurídicas que pueden llegar a causar un daño en la sociedad y lo que se busca es que esas situaciones antes de que ocasionen un conflicto entre familia, el protocolo lo solucione. Dicho protocolo debe establecer lineamientos para el caso en concreto y de esta manera anticipar por buenos términos, siempre buscando el beneficio de la empresa.

Existen ciertos tipos de pactos del protocolo familiar, dichos protocolos se pueden clasificar en tres: Pactos de Fuerza moral, de Fuerza contractual simple y Fuerza o eficacia frente a terceros.⁸⁰

Los primeros, son aquellos que se pactan entre las personas que son parte de la empresa y la familia pero que no crean derechos ni obligaciones, dando a entender que, si

⁸⁰ Soto Figueroa, Ob. Cit., p. 27.

alguien llega a incumplir dichas reglas o alguna de las cuestiones tratadas en el protocolo, no se llegan a obtener alguna acción en caso de incumplimiento.⁸¹

Los segundos, destacan porque son aquellos que solo crean derechos y obligaciones a las partes que firmaron el documento y que solamente ellos pueden tener la oportunidad de acudir ante alguna acción legal en caso de incumplimiento. Si dicho pacto llega a afectar a algún tercero que no es parte del pacto, este no puede ejercer acción alguna por su afectación, tiene que ser directamente por aquel miembro que es parte del protocolo.⁸²

Los terceros, corresponden a que todas las personas que son parte del protocolo pueden hacer valer sus derechos e incluso si existe alguna situación especial que involucre a terceros. Por ejemplo, puede ser el caso donde exista un matrimonio y al disolverse, el excónyuge puede exigir derechos de acuerdo al protocolo familiar establecido. Otro ejemplo, de dicho pacto puede involucrar donaciones y testamentos, que pueden generar derechos frente a la sociedad en beneficio de no precisamente el que firma.⁸³

De acuerdo a esta clasificación de protocolos familiares, se debe de saber cómo es que las familias empresarias quieren dejar su voluntad ante un pacto. El protocolo familiar incluye reglas, las cuales deben ser acatadas por quienes firman y a su vez, incluye cuestiones muy importantes como lo son los dividendos y cuestiones sobre acciones que, a su vez, se pueden traducir en dinero. Sin embargo, existen autores que tienen otra definición para lo que es un protocolo familiar:

“Una de las definiciones de protocolo familiar más alejada del lenguaje jurídico que podemos encontrar es la que nos ofrece Gallo, para quien se trata de “un conjunto de principios orientados a desarrollar el “amor” de los miembros de la familia por el proyecto empresarial común, y un conjunto de reglas destinadas a desarrollar la “confianza” de unos en otros y en la forma como se está gobernando y dirigiendo la empresa familiar”⁸⁴

⁸¹ Loc. Cit.

⁸² Loc. Cit.

⁸³ Ídem., p. 28

⁸⁴ Gallo, M.A y Tomaselli, S. **Estructura y contenido de los protocolos familiares.** (Términos al que la doctrina de las ciencias empresariales recurre a menudo al hablar del protocolo). Citado por: Valmaña Cabanes, Antonio José. **El régimen jurídico del protocolo familiar.** 764-2015. España, Universitat Rovira I Virgili, 2013, p. 119.

Dicha definición, puede estar muy alejado de lo que las familias quieren conseguir con la elaboración del protocolo. Las características que resaltan sobre esta definición, dejan fuera lo jurídico y que, a su vez, dejan por fuera la legalidad de los pactos que los firmantes están comprometidos a cumplir. Es importante destacar, que evidentemente también trata de enfocar la dirección de la empresa familiar y transmitir eso a las siguientes generaciones para que la empresa pueda seguir con el proyecto que existe actualmente, pero no hay que dejar por un lado algo que se puede traducir en que no es ejecutable.

Los protocolos familiares deben de estar por escrito y aunado a esto incluir cláusulas legales que puedan proteger a los miembros de la familia, que su vez son beneficiarios de derechos de la empresa. Se considera que, al firmar este tipo de protocolos, su propósito es que se quede establecido cómo es que funcionará en caso de cierto tipo de situaciones y busca proteger a la familia del fundador, quien debe tener en claro cómo es que pretende que este tipo de acuerdos puedan cumplirse. La ejecutabilidad es un tema muy importante, ya que como cualquier otro contrato privado, puede tener consecuencias si se llega a incumplir.

B. Posibles conflictos

De acuerdo con lo que se puede determinar en un protocolo familiar, es importante analizar cuáles son los posibles conflictos que se pueden llegar a presentar en caso de que alguien incumpla alguna regla establecida en el protocolo. De igual manera, es importante prever situaciones que, aunque no se desea que sucedan, puedan tener una solución anticipada, tal es el caso de divorcios, fallecimiento de socios, entre otros.

Lo que se puede a llegar a anticipar en los protocolos, son situaciones que posiblemente están relacionada con la familia ya que el aspecto del protocolo familiar responde prácticamente sobre situaciones que pueden desproteger a los demás miembros y se busca que existan soluciones conforme a derecho.

A lo largo de los capítulos, se ha dejado en claro que las familias por naturaleza, tienden a crecer y los miembros de esta tienden a reproducirse, por lo que el árbol genealógico

de una familia empieza a extenderse. De tal manera, que si es importante tener en cuenta a todos los miembros posibles para que en un futuro no existan problemas generacionales en relación a la empresa. Lo que más puede ser común es que, existan conflictos entre estos familiares y el protocolo familiar es una herramienta que puede llegar a armonizar este tipo de situaciones conflictivas.

“Estos temas producen grandes conflictos de interés entre los emparentados, y entre quienes ocupan una doble posición como directores y como accionistas, ya que cada uno defiende su parcela y “ataca” al resto, exigiendo en muchos casos más de lo que aporta en su ámbito de actuación. Otro de los grandes problemas es la falta de tacto en el trato con los demás parientes, hecho que ha supuesto un gran número de conflictos que, con algo más de “mano izquierda” y generosidad, hubieran podido evitarse. El abuso de la posición dominante, y lo que es peor, el “desprecio”, son muy frecuentes y hacen muy difícil la vida a los gestores profesionales de las empresas familiares, quienes, o adoptan quedarse al margen, o bien pueden terminar por no aguantar la presión recibida y abandonan el proyecto, hecho que sin duda lastima a la organización.”⁸⁵

Los posibles conflictos entre familiares son más probables a aparecer mientras la familia siga creciendo. De acuerdo con dicha información, se puede determinar que es difícil saber cómo regular situaciones cuando se involucra un lazo entre las personas que tienen derechos sobre una empresa. Sin embargo, se puede determinar que debe de existir consentimiento por cada miembro parte del protocolo familiar para que las situaciones que podrían presentarse, no afecten a los demás miembros.

En este tipo de problemáticas se pueden destacar dos tipos de accionistas que la doctrina propone. Los accionistas pasivos y los activos:

“En el seno de una empresa familiar pueden distinguirse los llamados accionistas activos y los accionistas pasivos. Su principal diferencia estriba en la intensidad con que sienten la organización como suya, es decir, los accionistas activos suelen verse a sí mismos como los propietarios del negocio en la mayoría de las ocasiones, debido a que también son directivos del mismo.”⁸⁶

⁸⁵ Rizo Rivas, José Mario. “El reto de ser un empresario familiar”. Octubre, 2015. Disponible en línea: Revista Enciclopédica Tributaria Opciones Legales-Fiscales. No. 96, 2017 <https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/protocolos+familiares/p2/vid/reto-empresario-familiar-731410633> (Consulta: Agosto 31, 2023).

⁸⁶ Soto Figueroa, Mario. **Familia Empresaria**. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018, p. 134. Disponible en línea: Vlex < https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/fideicomiso+acciones+familiar/vid/empresa-familiar-763903941> (Consulta: Agosto 31, 2023).

De acuerdo con esta información, existen ciertos problemas que pueden derivar dependiendo de carácter del accionista. En dicho caso, el problema que se puede destacar es sobre el reparto de utilidades de la sociedad. La diferencia entre estos dos tipos de accionistas puede versar sobre lo que hacen para que la empresa funcione y cómo lidian con las problemáticas del día a día que pueden llegar a presentarse.

El accionista activo, asume que su participación tiene más valor porque está involucrado en la operación de la empresa mientras que, el accionista pasivo no precisamente trabaja en la empresa y es ahí donde se pueden empezar a generar conflictos conforme a los dividendos y a crear situaciones de problemas que el protocolo familiar debe de regular.

C. Pactos parasociales

Se puede definir los pactos parasociales como aquellos pactos que se hacen entre socios y que son reglas que ellos acuerdan por fuera de lo que se menciona en los estatutos. Dichas reglas acordadas son de carácter privado, por lo que no están expuestos en los estatutos de la sociedad.

Es importante determinar los alcances que tienen los accionistas conforme a las acciones que pueden realizar dentro de la empresa y de esta manera su capacidad para poder acordar un pacto parasocial, que este, no necesariamente debe de estar en los estatutos de la sociedad. Además, es importante traerlo al tema de las empresas familiares porque pueden existir mutuos acuerdos entre socios de la misma familia y que pueden o no estar relacionados con el protocolo familiar.

Se puede determinar que los pactos parasociales son una fuente formal en el derecho societario y que las reglas que se pretenden establecer en estos acuerdos son normas individualizadas. Esto permite determinar que los estatutos y este tipo de pactos se pueden ajustar a lo que los socios quieran en relación con la sociedad y sus acciones.

Pueden existir distintas clasificaciones de acuerdo a los pactos parasociales: omnilaterales y para todos los socios. Los primeros determinan que el cumplimiento de los acuerdos que se hagan, obliga a todos los socios en la sociedad y los segundos, determinan el cumplimiento a un reducido número de socios. Los que son de forma omnilatera, pueden ser con el propósito de que se guarde cierta confidencialidad sobre información de la sociedad que simplemente no se necesita en los estatutos. De acuerdo con los que toman en cuenta a un grupo reducido frente a una sociedad, se pueden determinar el aspecto sobre el voto que corresponde a sus respectivas acciones.

“En referencia a la relación empresa familiar-pactos parasociales, los datos muestran que no existen diferencias estadísticamente significativas entre empresas familiares y no familiares en cuanto a la presencia de pactos parasociales, pero sí en relación con el tipo de pacto. Así, en las familiares se aprecia un mayor peso de los contratos que limitan la transmisión de las acciones y de aquellos que regulan de forma simultánea voto y transmisión; sin embargo, en las no familiares se celebran en mayor medida los pactos que regulan únicamente el voto. Estos resultados apuntan que la naturaleza del accionista controlador puede influir en el papel del pacto en el sistema de gobierno. En este sentido, los datos parecen señalar que en las empresas familiares estos contratos cumplen la función de garantizar el control familiar en la empresa, mientras que en las no familiares es la regulación del sentido del voto lo que justifica, de forma fundamental, la celebración de este tipo de contratos.”⁸⁷

De acuerdo a esta información, se puede determinar que en una empresa familiar lo que se busca es tener el control accionario. A diferencia de una empresa que no es familiar, lo más común por lo que se pueden hacer este tipo de pactos es sobre el control de los votos respectivo de las acciones.

La Ley de Mercado de Valores en su artículo número 16, regula las Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión, las cuáles de acuerdo a la sección II pueden existir convenios entre socios. Dicho parámetro, puede entenderse cómo aquellos acuerdos que no necesariamente deben constar en los estatutos y existir por parte de los socios como un convenio. Así mismo, la Ley General de Sociedades Mercantiles determina los mismos alcances para convenir entre socios, regulando a la Sociedad Anónima e introduciendo en su artículo 198 una serie de convenios posibles entre socios.

⁸⁷ Bonmatí Martínez, Julio. “Los pactos parasociales”. Diciembre, 2011. Disponible en línea: **Dialnet** No. 40, 2011. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3816229>> (Consulta: Sep. 4, 2023).

Es importante determinar que para cada sociedad hay diferentes regulaciones y distintos convenios posibles a realizar a la luz de lo que puede ser un pacto parasocial. Sin embargo, es importante resaltar los estatutos de las sociedades, ya que la diferencia versa sobre la publicidad que se le da a los estatutos y los pactos parasociales pueden ser internos ya sea de manera omnilateral o dirigiéndose a un determinado grupo de socios.

D. Convenios entre socios

Cuando se habla de la constitución en una sociedad, es importante determinar diferentes aspectos tales como: Nombre, Domicilio, Razón Social, quienes son los socios y que tipo de sociedad es. De acuerdo a la legislación actual en México, existen diferentes tipos de sociedad mercantil, lo cual deben ser escritas ante registro público de comercio y determinar distintos aspectos sobre el propósito de la sociedad y a lo que se va a dedicar. La persona moral es el resultado de todas las cuestiones atendidas como requisitos por parte de las personas que quieran unirse con un propósito en común.

Sin embargo, es necesario atender cuales son las cuestiones que puede derivar de los convenios entre socios. Hay que darle importancia a lo que dicen los estatutos de una empresa, ya que en dichos estatutos se pueden determinar cuestiones importantes como la tenencia accionaria, cuál es su distribución y cuáles pueden ser algunas limitaciones en estas.

En una empresa familiar, se debe de resaltar la importancia de un protocolo familiar ya que puede prever situaciones diversas que pueden causar conflictos en un futuro sobre la familia empresaria.

“Cuando una familia empresaria decide poner en marcha el proceso de elaboración de su protocolo, lo hará porque existe un consenso previo (al menos entre un número importante de sus miembros) sobre la necesidad y las bondades de esa futura regulación. Podemos decir, por tanto, que se percibe como positivo que la empresa familiar disponga de un conjunto de previsiones que la ayuden a superar un momento tan crítico como será siempre el de la sucesión, sobre cuyos riesgos nunca advertiremos lo suficiente, pero también para la gestión cotidiana de las relaciones entre empresa y familia. Por ello, acudiendo al proceso con ese espíritu constructivo, con esa búsqueda de un mayor compromiso y colaboración entre todos los miembros de la familia, puede resultar chocante y hasta desagradable,

como decíamos, hablar de cláusula penal en un contrato, que es en definitiva la figura jurídica a la que pertenece el protocolo familiar.”⁸⁸

El protocolo familiar resulta importante ya que este debe tener un contenido específico sobre cuestiones que van más allá del lazo y de los puestos en la organización. Sin embargo, el contenido de los protocolo debe de ir ligado con los estatutos de la misma empresa. A continuación, se presentarán algunas de las cláusulas que se pueden contener:

“Las empresas familiares pueden incluir en sus estatutos legales una serie de cláusulas para incorporar algunos de los pactos establecidos en el protocolo familiar, entre ellas:

1. Control de acceso al órgano de administración de la sociedad:

- Titularidad de un número mínimo de acciones o participaciones en la empresa.*
- Señalar antigüedad desde la adquisición de esas acciones o participaciones sociales.*
- Establecer condiciones personales: edad, titulación universitaria y conocimientos de idiomas, entre otros.*
- Determinada experiencia profesional en la misma empresa o en otra diferente.*

2. Control de acceso a los puestos del consejo de administración de la sociedad:

- Número mínimo de acciones o porcentaje mínimo de capital.*
- Determinada experiencia profesional.*

3. Reforzamiento de quóruns de la junta general y del consejo de administración para garantizar, tanto un mayor consenso en la adopción de determinados acuerdos como una mayor protección del socio minoritario.

4. Restricción o, limitación de la transmisión de acciones o participaciones sociales, y la posibilidad de emitir acciones sin voto:

- Preferencia de adquisición a favor de los socios restantes y de la propia sociedad (derecho del tanto).*
- Autorización o consentimiento de la empresa. Con ellas la transmisión de acciones estará condicionada por la autorización previa de la organización, de forma que si la misma no autoriza la operación, ésta no podrá llevarse a cabo.*
- Limitativas del adquirente. Con ellas se determinan, las condiciones que ha de reunir el adquirente de las acciones o participaciones sociales de la empresa.*
- Prohibición de la transmisión voluntaria intervivos de acciones o participaciones sociales.*

5. Modulación de los derechos de usufructo, y de prenda, sobre acciones o participaciones sociales de la empresa que tienen por finalidad adaptar su regulación a las necesidades de la empresa.

6. Creación de acciones sin voto.⁸⁹

De acuerdo con este contenido, se puede determinar que el protocolo y lo que se menciona en los estatutos deben de ir relacionados. El propósito de dichas cláusulas es

⁸⁸ Ceca Magan Abogados. **Obligaciones con cláusula penal en protocolos familiares.** Disponible en línea: Opinión y Artículos Ceca Magan <<https://www.cecamagan.com/blog/obligaciones-clausula-penal-protocolos-familiares>> (Consulta: Septiembre 4, 2023).

⁸⁹ Soto Figueroa, Mario. **El protocolo Familiar.** México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018, p. 14. Disponible en línea: Vlex <<https://app.vlex.com/vid/protocolo-familiar-764311781>> (Consulta: Agosto 25, 2023).

proteger a la familia dentro de los rangos establecidos por la ley, pero también se debe de tomar en cuenta que pasa en caso de incumplimiento ante una de estas disposiciones. Es importante llegar al asunto de la ejecutabilidad en caso de incumplimiento, ya que estas reglas son para la prevención de problemas, lo que significa que, aunque estas reglas estén establecidas, los supuestos previstos se pueden cumplir en algún momento dado.

“La estructura de la propiedad de la empresa, las normas de los órganos de gobierno corporativo, la política de retribuciones, las normas de valoración de las participaciones sociales, los derechos de adquisición y enajenación de las mismas, etc., son ámbitos en los que los acuerdos incluidos en el protocolo deberían ser trasladados a los estatutos sociales. Su incorporación a los estatutos y su respectiva inscripción en el Registro Mercantil incrementa notablemente su publicidad y eficacia.”⁹⁰

De acuerdo con esta información, se puede determinar que todos los derechos que se mencionan a favor de los socios, deben estar trasladados a los estatutos sociales. Tomando en cuenta los posibles conflictos, es importante analizar a la luz de la regulación mexicana lo que puede pasar cuando este tipo de protocolos se incumple, ya que los autores mencionan cómo puede ser una manera eficaz de mantener la unión familia-empresa. Sin embargo, en los contenidos del dicho protocolo familiar se debe precisar la posible infracción en caso de incumplimiento.

⁹⁰ Casillas, José Carlos. **Fuerza legal del protocolo familiar**. Disponible en línea: Cátedra de Empresa Familiar Universidad de Sevilla <<http://institucionales.us.es/empresafamiliar/blog/fuerza-legal-del-protocolo-familiar/>> (Consulta: Septiembre 4, 2023).

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se hizo un análisis sobre lo que es una empresa familiar y cuál es el posible impacto a través de los años de su desarrollo. En el primer capítulo se hizo referencia sobre los antecedentes y cómo es que estas dos figuras como la empresa y la familia se empiezan a vincular desde que las personas nacen y se desarrollan. A través de dicha investigación, se puede determinar que existen muchos ejemplos en México que tienen una estructura similar sobre lo que se puede llegar a determinar una empresa familiar. Dicha figura presenta ventajas y desventajas.

De acuerdo con el análisis realizado sobre las posibles ventajas y desventajas que se pueden determinar en las empresas familiares, se puede resaltar como ventaja que los colaboradores que trabajan dentro de estas empresas tienden a tener un mejor desempeño ya que sus propios intereses son reflejados en la productividad de la empresa y sobre las desventajas, se pueden determinar cuestiones que llegan a causar conflictos sobre el capital entre miembros de familias.

Es importante determinar que las empresas familiares tienen muy presente las ventajas y desventajas, lo que resulta lógico, inteligente y práctico tomar precauciones sobre los posibles conflictos que se puedan llegar a generarse en un futuro pensando en la empresa y la familia. Dicho análisis tiene como propósito identificar ciertas herramientas jurídicas que establezcan soluciones dónde todos lo que son parte de las empresas familiares tengan muy claro cuál es su rol y cuáles son sus beneficios al ser parte.

De acuerdo con lo analizado en esta tesis, se puede determinar que es importante saber cómo es que las empresas son reguladas a la luz de la legislación mexicana ya que existen diferentes tipos de sociedades mercantiles que tienen diferentes beneficios para sus miembros. Existen las que se pueden determinar del tipo abiertas y del tipo cerradas, dichos conceptos engloban el funcionamiento de la sociedad y de las distintas maneras en donde los miembros pueden establecer sus ideas y proteger que existan exclusivamente socios conocidos o, al contrario, incentivar de manera pública la inversión en las sociedades.

En el análisis de esta tesis, se resaltó la importancia de contar con un gobierno corporativo relacionado con la toma de buenas decisiones que se imparten en la sociedad y de establecer ciertas reglas en las que, las familias empresarias deben de tener en cuenta cómo hacer que la empresa siga funcionando de manera correcta y con un ambiente sin conflictos que se puedan llegar a presentar. Resaltando al gobierno corporativo como un conjunto de principios que pueden regular a las personas que se encuentran en puestos ejecutivos predominantes como lo son los accionistas, directores y administradores.

Tomando en cuenta las sociedades mercantiles, se analizó cuáles pueden ser algunos supuestos sobre lo que puede pasar cuando personas que tienen acciones en las empresas fallecen y cómo es que los hijos o los descendientes pueden tomar dichas acciones para seguir con el funcionamiento de las empresas. En dicho análisis, se analizaron las figuras jurídicas de la sucesión legítima y testamentaria, el fideicomiso y el usufructo.

Dichas figuras son una herramienta jurídica útil cuando se habla de accionistas de índole familiar, ya que cada una de ellas presenta ventajas ante el fallecimiento de una persona que es encargada de la mayoría de las operaciones y del control de la empresa. Las figuras jurídicas analizadas en los supuestos del fallecimiento de un socio, puede presentar muchas soluciones en una empresa familiar ya que atienden a los intereses de la persona que fallece y a la vez a sus beneficiarios, que en muchas ocasiones son los descendientes.

En el análisis de esta tesis, se hizo mención en el último capítulo a la importancia de atender los protocolos familiares. Los protocolos familiares son una herramienta útil y conveniente cuando se habla de empresas familiares, ya que representa ciertos supuestos que pueden poner en riesgo a sus miembros, pero además presenta posibles soluciones que se pueden llegar a atender. En dicho protocolo, se puede imponer reglas que se deben seguir por las personas que son parte de las empresas familiares y que existen distintos tipos de protocolos ya que algunos quedan en letra muerta pero también se muestra como una herramienta de fuerza jurídica y que puede ser ejecutable en caso de que se presente alguna situación prevista o en caso de que alguno de los miembros de la familia empresaria incumpla con lo que se determina en este protocolo.

Tomando en cuenta el análisis realizado a lo largo de esta tesis, se puede determinar que existen empresas familiares que no cuentan con este tipo de herramientas útiles para regular las relaciones de los miembros con el patrimonio. Es decir, no existen cuestiones que regulen a la luz de la legislación lo que puede pasar en caso de que se de alguna situación en una empresa familiar. Es importante destacar, que los protocolos familiares pueden de alguna manera ayudar a regular todas las posibles situaciones de conflicto para que la empresa no sea vea afectada, así como sus miembros.

Los problemas pueden tenerse en cualquier momento, considerando la muerte de uno o más de los socios a cargo del funcionamiento total de la empresa, el protocolo familiar o las distintas herramientas jurídicas tales como el fideicomiso, el usufructo o contar con un testamento pueden ser útiles para proteger el patrimonio de una persona.

Durante la realización de esta tesis, fue interesante saber que en México el 90% de las empresas son de índole familiar ya que esto representa en su totalidad una cifra muy elevada contra las que no son. De acuerdo con esta cifra, se puede deducir que la economía deriva de las actividades de las familias empresarias y que es importante cuidar lo que se aporta a la economía del país, tratando de preservar estas empresas y cuidar que las operaciones continúen a muchas generaciones dentro de las familias. Es decir, poder cuidar el funcionamiento de las empresas, evitando cuestiones personales que pueden tener un impacto negativo en el desarrollo.

Otra cuestión importante que se presentó en la realización de esta tesis, es que definitivamente existen cuestiones que muchas veces las empresas no toman en cuenta cuando se constituyen, saber si el tipo de sociedad mercantil que se elige desde un inicio es adecuado y saber que existen diferentes tipos de sociedades anónimas, ya que comúnmente se utiliza la S.A. de C.V; aunque existen nuevos panoramas en la legislación como la S.A.P.I. que esta no deja de ser una sociedad anónima pero de alguna manera tiene otro enfoque, como el poder obtener inversión de diferentes socios que no necesariamente son familia, para destinarlo a actividades operativas de la empresa.

Durante la realización de esta tesis, fue importante establecer cuáles pueden ser algunas cuestiones que pueden ser de beneficio para las empresas familiares ya que como anteriormente mencioné, en México un 90% de las empresas son de índole familiar. De acuerdo con las limitaciones que se pudieron encontrar en este tema, fue que muchas empresas no tienen la incorporación de un gobierno corporativo propio de una empresa. Es decir, la empresa se constituye y conforme a su desarrollo, las figuras típicas del gobierno corporativo pueden estar o no presentes. Esto puede causar un posible conflicto y considero que es importante resaltar que no se necesita ser una empresa exitosa y muy grande para poder incorporar estas figuras mediante gobiernos corporativos.

Conforme a las posibles limitaciones establecidas en esta tesis, se puede resaltar que no existe como tal una regulación sobre la empresa familiar en la ley. Sin embargo, existen ciertas cuestiones que pretenden primero analizar las empresas conforme a sociedades mercantiles y posteriormente determinar sus reglas que pueden estar o no presentes. Es decir, la legislación habla sobre posibles cuestiones que pueden presentarse e incorporarse en una empresa, tal como los pactos parasociales, estatutos y convenios entre socios. De acuerdo con esta información, se puede determinar que la ley no regula a las empresas familiares, pero si regula a las sociedades mercantiles y la legislación permite que la sociedad adopte las medidas necesarias, imponiendo reglas en sus estatutos o con los socios para que pueda configurarse como una empresa familiar.

De acuerdo con el análisis realizado en esta tesis, se puede determinar que el tema de la sucesión en empresas familiares puede ser complicado ya que se tocan dos temas como la empresa y su relación directa con la familia. Este tema lo considero relevante, ya que muchas veces no se llega a entender el alcance que las empresas pueden tener con los familiares y que es importante atenderlos de manera jurídica. El derecho debe de estar presente regulando posibles situaciones y proponer soluciones de manera pacífica y que no se afecten los intereses de los involucrados.

Considero que la sucesión en empresa familiares debe ser un tema del cuál todas las empresas deben de tomar en cuenta, ya que el porcentaje en México es muy elevado y se deben de tomar medidas necesarias para su conservación a través de instrumentos jurídicos que puedan regular dichas relaciones. También es importante tomar en cuenta la sucesión desde la perspectiva individual ya que, al regular la preservación de una empresa para su continuidad, también se debe de tomar en cuenta el patrimonio de las personas que alguna vez en su vida emprendieron y tuvieron éxito.

BIBLIOGRAFÍA

A. DOCTRINA

Arce y Cervantes, José. **De las Sucesiones**. 11ª ed. México, Porrúa, 1983/2018.

Barroso Martínez, Ascensión y Barriuso Iglesias, Cristina. **Las empresas familiares**. Disponible en línea: Universidad de Extremadura <https://www.unex.es/conoce-la-ueex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf> (Consulta: Marzo 13, 2023).

Batiza, Rodolfo y Luján, Marcial. **El fideicomiso**. 10ª ed. México, Porrúa, 1958/2011.
Belausteguigoitia, Imanol. **Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación**. 4ª ed. México, Mc Graw Hill, 2003/2017, p. 27. Disponible en línea: ResearchGate<https://www.researchgate.net/profile/Imanol-Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf> (Consulta: Marzo 13, 2023).

Bind Erp Staff. **¿Qué es una S.A.P.I.?**. Disponible en línea: Bind Erp <<https://bind.com.mx/blog/emprendimiento-y-estrategia/que-es-una-sapi>> (Consulta: Agosto 11, 2023).

Bonmatí Martínez, Julio. “Los pactos parasociales”. Diciembre, 2011. Disponible en línea: **Dialnet** No. 40, 2011. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3816229>> (Consulta: Sep. 4, 2023).

Casillas, José Carlos. **Fuerza legal del protocolo familiar**. Disponible en línea: Cátedra de Empresa Familiar Universidad de Sevilla <<http://institucionales.us.es/empresafamiliar/blog/fuerza-legal-del-protocolo-familiar/>> (Consulta: Septiembre 4, 2023).

Castillón y Luna, Víctor Manuel. **Sociedades Mercantiles**. 6ª ed. México, Porrúa, 2017/2021.

Castro, Julio. **¿Qué son las empresas familiares? Concepto y ejemplos**. Julio, 2022. Disponible en línea: Blog Corponet <<https://blog.corponet.com/que-son-las-empresas-familiares-concepto-y-ejemplos#subt1>> (Consulta: Marzo 10, 2023).

Ceca Magan Abogados. **Obligaciones con cláusula penal en protocolos familiares**. Disponible en línea: Opinión y Artículos Ceca Magan <<https://www.cecamagan.com/blog/obligaciones-clausula-penal-protocolos-familiares>> (Consulta: Septiembre 4, 2023).

Centro Mexicano de la Familia Empresaria. **Empresas familiares en México**. Disponible en línea: Autor <<https://www.cmfe.org.mx/empresas-familiares-en>>

mexico/#:~:text=Las%20empresas%20familiares%20empiezan%20en,en%20la%20Asamblea%20de%20Accionistas.> (Consulta: Marzo 14, 2023).

Colegio de Contadores Públicos (México). **“Historia de la empresa familiar en México”**. Disponible en línea: Universidad La Salle. < http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf> (Consulta: Marzo 12, 2023).

Deloitte (México). **Sucesión en la Empresa Familiar**. Disponible en línea: Autor <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>> (Consulta: Marzo 14, 2023).

Deloitte. **La S.A.P.I. como alternativa**. Disponible en línea: Deloitte.< <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/3.SAPI-como-alternativa.pdf>> (Consulta: Agosto 11, 2023).

Dosal, Alberto. **Seis motivos por los cuales fracasan las empresas familiares**. Disponible en línea: KPMG <<https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/seis-motivos-por-los-cuales-fracasan-las-empresas-familiares>> (Consulta: Marzo 14, 2023).

Dosal, Alberto. **Sucesión exitosa en la empresa familiar**. Disponible en línea: KPMG <<https://kpmg.com/mx/es/home/tendencias/2022/06/sucesion-exitosa-en-empresa-familia.html>> (Consulta: Marzo 12, 2023).

Echaíz Moreno, Daniel. *“El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares”*. Enero, 2010. Disponible en línea: **Revistas Jurídicas UNAM**. No. 127, 2010. < <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/4596/5908#:~:text=El%20protocolo%20familiar%20regula%20las,familia%20como%20de%20la%20empresa.>> (Consulta: Mzo. 10, 2023).

Fainsod, José. **Negocios familiares exitosos en México**. Disponible en línea: Consultores OC <<https://consultoresoc.com.mx/2018/10/29/negocios-familiares-exitosos-en-mexico/>>(Consulta: Marzo 13, 2023).

Figuerola Díaz, Luis. *“Las modalidades accionarias en las sociedades promotoras de inversión”*. Enero, 2020. Disponible en línea: **Alegatos Coyuntural**. No. 15, 2020. < https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/que+es+una+sapi+en+que+consiste/vid/modalidades-accionarias-sociedades-promotoras-869936143> (Consulta: Ago. 14, 2023).

Forbes Content. *“¿Por qué fracasan las empresas familiares?”* México: Agosto 30, 2022. Disponible en línea: **forbes.com.mx**, Negocios <<https://www.forbes.com.mx/ad-por-que-fracasan-las-empresas-familiares-business-class-magazine/>>(Consulta: Marzo 14, 2023).

Franco Jiménez, José Luis. **¿Cuáles son las diferencias y obligaciones entre una SA y la SRL?**. Disponible en línea: Real Estate Market and Lifestyle <

OECD. **Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20**. París, OCDE iLibrary, 2016/2022. Disponible en línea: OECD iLibrary <<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>> (Consulta: Ago. 15, 2023).

Ortiz Soltero, Sergio Monserrit. **El fideicomiso mexicano**. 4ª ed. México, Porrúa, 1998/2011.

Rizo Rivas, José Mario. **El protocolo familiar: introducción básica para su elaboración**. Disponible en línea: Impuestos Info <https://impuestos.info/el-protocolo-familiar-introduccion-basica-para-su-elaboracion/> (Consulta: Agosto 27, 2023).

Rizo Rivas, José Mario. *“El reto de ser un empresario familiar”*. Octubre, 2015. Disponible en línea: Revista Enciclopédica Tributaria Opciones Legales-Fiscales. No. 96, 2017 <https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/protocolos+familiares/p2/vid/reto-empresario-familiar-731410633> (Consulta: Agosto 31, 2023).

Rizo Rivas, José Mario. **Abrir en caso de emergencia. Guía para el buen desempeño de una organización familiar**. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018. Disponible en línea: Vlex <https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/herederos+con+derecho+a+acciones/vid/sucesion-769915681> (Consulta: Agosto 25, 2023).

Rueda Galvis, Javier y Rueda Galvis, Mónica. *“Definición, importancia y análisis de la empresa familiar”*. Noviembre, 2019. Disponible en línea: **Revista Iberoamericana de Desarrollo y Organizaciones Lúmina**. No. 20, 2019. <https://www.researchgate.net/publication/339767954_Definicion_importancia_y_analisis_de_la_empresa_familiar> (Consulta: Mzo. 12, 2023).

Ruiz Rojas, Rene. **Disolución y Liquidación en las Sociedades Mercantiles**. México, Ediciones Fiscales ISEF, 2018. Disponible en línea: Vlex <https://app.vlex.com/#/search/jurisdiction:MX+content_type:4/muerte+de+socio+en+una+sociedad+anonima/vid/disolucion-sociedades-741380773> (Consulta: Agosto 25, 2023).

Sauceda Venegas, Humberto. **Capital de trabajo**. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2019. Disponible en línea: Vlex <https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/GOBIERNO+CORPORATIVO+EN+EMPRESAS+FAMILIARES/vid/gobierno-corporativo-negocios-mejores-815440361> (Consulta: Agosto 23, 2023).

Secretaría de Economía (México). **Elementos de un acta constitutiva**. Disponible en línea: Autor <<https://e.economia.gob.mx/guias/elementos-de-un-acta-constitutiva/>> (Consulta: Agosto 11, 2023).

Secretaría de Economía (México). **Sociedad anónima**. Disponible en línea: Autor <<https://e.economia.gob.mx/guias/sociedad-anonima/>> (Consulta: Agosto 11, 2023).

Secretaría de Economía (México). **Sociedad anónima**. Disponible en línea: Autor < <https://e.economia.gob.mx/guias/sociedad-anonima/>> (Consulta: Agosto 11, 2023).

Secretaría de Economía (México). **Sociedad de responsabilidad limitada**. Disponible en línea: Autor < <https://e.economia.gob.mx/guias/sociedad-anonima/>> (Consulta: Agosto 14, 2023).

Soto Figueroa, Mario. **El protocolo Familiar**. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018. Disponible en línea: Vlex < <https://app.vlex.com/#vid/protocolo-familiar-764311781>> (Consulta: Agosto 25, 2023).

Soto Figueroa, Mario. **Familia Empresaria**. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018. Disponible en línea: Vlex < https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/fideicomiso+acciones+familiar/vid/empresa-familiar-763903941> (Consulta: Agosto 25, 2023).

Soto Figueroa, Mario. **Sucesión empresarial**. México, Instituto Mexicano de contadores Públicos, 2018. Disponible en línea: Vlex < https://app.vlex.com/#search/jurisdiction:MX+content_type:4/sucesion+empresarial/vid/sucesion-764347061> (Consulta: Agosto 25, 2023).

Tally. **Tipos de sociedades mercantiles en México: cuál te conviene elegir**. Disponible en línea: Autor < [https://www.tallylegal.io/blog/tipos-de-sociedades-mercantiles-en-mexico#:~:text=de%20cada%20tipo%3A-,Sociedad%20An%20C3%B3nima%20\(S.A.\),usada%20y%20com%C3%BA%20en%20M%C3%A9xico.](https://www.tallylegal.io/blog/tipos-de-sociedades-mercantiles-en-mexico#:~:text=de%20cada%20tipo%3A-,Sociedad%20An%20C3%B3nima%20(S.A.),usada%20y%20com%C3%BA%20en%20M%C3%A9xico.)> (Consulta: Abril 15, 2023).

Torres, Guillermina. **Administración y gestión de empresas familiares**. Agosto, 2011. <https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5190/torresadministracionygestionempresasfamiliares.pdf> (Consulta: Marzo 12, 2023).

Velázquez & Velázquez Déciga S.C. **¿Cómo heredar las acciones de mi empresa?**. Disponible en línea: Autor < <https://www.velazquezdeciga.com.mx/2021/06/07/como-heredar-las-acciones-de-mi-empresa/>> (Consulta: Agosto 25, 2023).

B. LEGISLACION

Código Civil Federal. Promulgación Agosto 31, 1928. Disponible en línea: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_110121.pdf (Consulta: Agosto 25, 2023).

Ley del Mercado de Valores. Promulgación Diciembre 30, 2005. Disponible en línea: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV_090119.pdf (Consulta: Septiembre 14, 2023).

Ley General de Sociedades Mercantiles. (P.O. Ago. 4, 1934/ Jun. 14, 2018).